

Arbeit und Arbeitsrecht

Die Zeitschrift für das
Personal-Management

A 08514
67. Jahrgang
Oktober 2012

10

■ ARBEITSRECHT

Überstunden: Neues vom BAG

■ PERSONALPRAXIS

Audi: Vorsprung durch Menschen

■ VERGÜTUNG

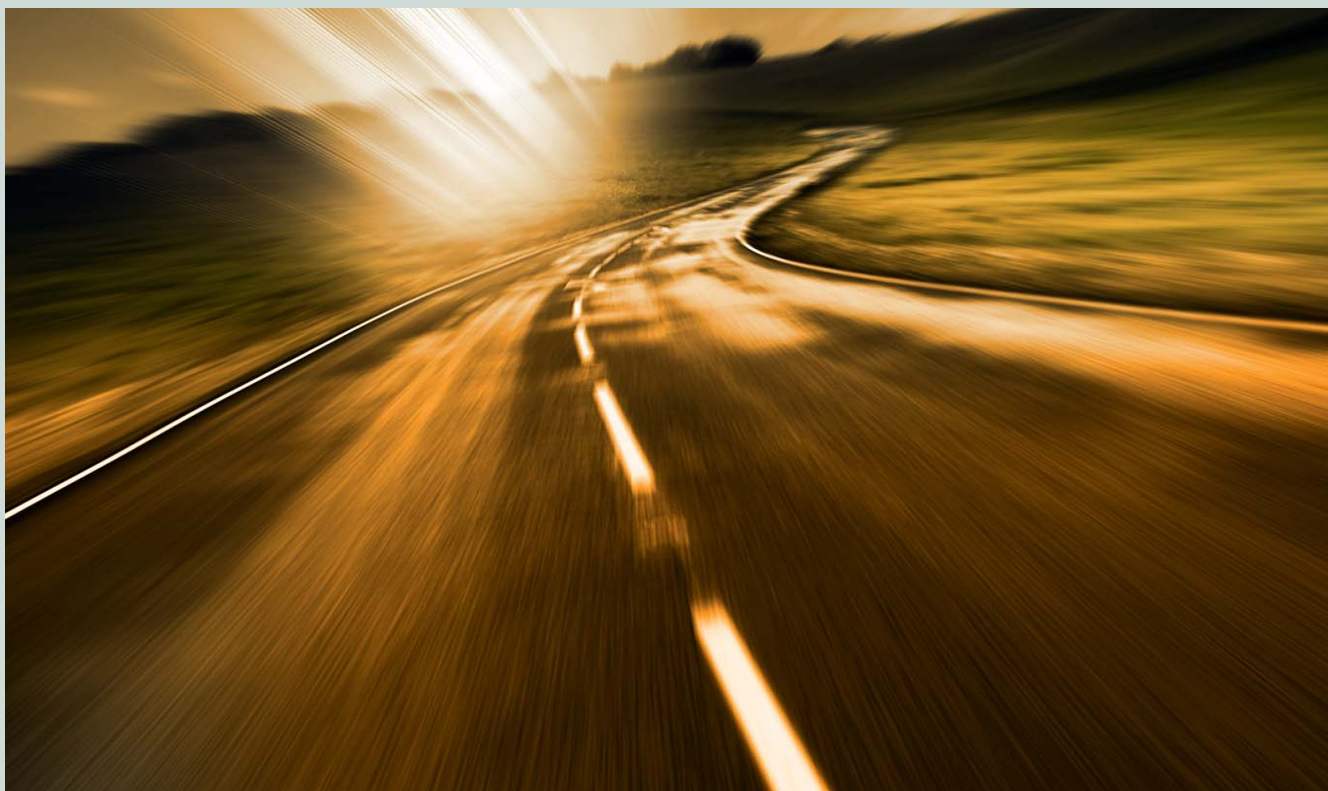
SV-Pflicht von GmbH-Geschäftsführern

■ RECHTSPRECHUNG

Festlegung eines Bonuspools

■ IM BLICKPUNKT

Führungskräfte



Neue Wege bei der Stellenbesetzung

Direktsuche und Interim Management



Tibor Reischitz

ist Partner am Hauptsitz von PMCI, Neu-Isenburg. Er besetzt als Personalberater in der IT sowie im Maschinen- und Anlagenbau internationale Fach- und Führungspositionen. Darüber hinaus verantwortet er den Bereich „Interim Management“.

Personalberatungen sind dazu da, entscheidende Köpfe für Unternehmen zu suchen. Wenn das über konventionelle Wege nicht gelingt, akzeptieren dies viele Firmen erst einmal. Dabei vergessen sie, dass Personalberatungen eben tatsächlich auch beraten können und gemeinsam mit den Unternehmen ganz andere Wege finden, Stellen zu besetzen. Voraussetzung dafür ist es, die jeweilige Position nicht als isoliertes, statisches Konstrukt zu sehen, sondern sie von der zu erfüllenden Rolle her zu betrachten. Drei Fallbeispiele.

1 Fallbeispiel 1

Stellen Sie sich ein mittelständisches Unternehmen vor. Es ist inhabergeführt und eng mit der Region verbunden. Der Standort: eine Kleinstadt irgendwo im tiefsten Schwarzwald. Die Herausforderung: Das Unternehmen sucht einen strategischen Einkäufer für China – und passende Kandidaten in die Provinz zu locken, ist keine leichte Aufgabe. Der Grund dafür liegt auf der Hand: Die nächste ernst zu nehmende Stadt mit kulturellem Angebot liegt knapp hundert Kilometer entfernt. Die Verkehrsanbindung ist schlecht. Und dörfliche Idylle ist nun mal nicht jedermanns Sache. Obwohl das Unternehmen gute Perspektiven bietet: Die Aufgabe ist anspruchsvoll, die Bezahlung stimmt.

Die Geschäftsleitung weiß natürlich, dass ihr Standort für einen profilierten und qualifizierten Manager nicht sehr attraktiv ist – und genau deshalb blieben ihre eigenen Rekrutierungsbemühungen bislang erfolglos. Ohne strategischen Einkäufer lässt sich das Unternehmen aber nicht auf Kurs halten. Deshalb schalten die Verantwortlichen eine Personalberatung ein und vereinbaren nach intensiven Beratungsgesprächen eine neue Strategie: Die Direktsuche wird nicht verfolgt. Hier rechnen sich die Beteiligten keine großen Chancen aus. Stattdessen soll ein Manager aus den

eigenen Reihen für die vakante Position aufgebaut werden. Weil das jedoch nicht kurzfristig machbar ist, entscheidet sich die Geschäftsleitung, über die Personalberatung einen Interim Manager aus deren Pool zu verpflichten. Dessen Aufgabe wird es sein, den Bereich Einkauf China aufzubauen und die entsprechenden Prozesse so zu implementieren, dass einer der Linienmanager aus der zweiten Reihe ihn innerhalb von sechs bis neun Monaten ersetzen kann. Die Vorteile dieser Vorgehensweise sind:

- › Das Unternehmen holt sich mit dem Interim Manager hoch qualifizierte Expertise und Umsetzungskompetenz ins Haus. Zudem kann er die Arbeit sofort aufnehmen.
- › Er baut eine komplette Abteilung mit allen erforderlichen Prozessen auf sowie ein tragfähiges Lieferantennetzwerk in China – sicher und planbar, weil er damit viel Erfahrung hat.
- › Gleichzeitig arbeitet der Interim Manager den Linienmanager on-the-job ein und bereitet ihn darauf vor, die Position anzutreten. Nach neun Monaten ist das Problem des Unternehmens gelöst.

2 Fallbeispiel 2

Dieses Szenario spielt in einem Start-up-Unternehmen. Es ist eines, wie es sie häufig gibt in Deutschland: hoch spezialisiert und mit dem Potenzial, den Weltmarkt zu erobern. Um mit einer neuen Produktlinie an den Start gehen zu können, ist alles bereit. Auch die Halle für die Produktion steht schon. Was allerdings noch fehlt, ist der Produktionsleiter, der die Halle mit Leben füllen soll. Der Unternehmensgründer und der Kapitalgeber beauftragen deshalb eine Personalberatung mit der Direktsuche und der gleichzeitigen Platzierung eines Interim Managers. Die Direktsuche ist erfolgreich. Es gibt jedoch erwartungsgemäß einen Haken: Der neue Produktionsleiter hat als hoch qualifizierter Spezialist eine lange Kündigungsfrist und steht deswegen nicht gleich zur Verfügung.

Genau aus diesem Grund haben der Gründer und die Personalberatung von vornherein auf die Option gebaut, einen Interim Manager einzusetzen – und das geschieht nun auch. Er wird den Bereich aufbauen. Dabei handelt er in enger Absprache mit dem zukünftigen Produktionsleiter, dem er dann auch den Stab übergeben wird, sobald dieser seine Stelle antreten kann. Die Vorteile einer solchen Vorgehensweise sind:

- › Die neue Produktlinie hat von Beginn an einen qualifizierten Interim-Produktionsleiter, der die Arbeit sofort aufnehmen kann und die dafür nötige Expertise mitbringt. Das Unternehmen erspart sich so viele Anfängerfehler.

- Der Interim-Produktionsleiter wird zwar nach sechs Monaten seinen Platz zu Gunsten des festangestellten Produktionsleiters räumen – weil die beiden sich aber immer wieder treffen und besprechen, baut der eine die Abteilung ganz im Sinne des anderen auf. Reibungsverluste wird es bei der Übergabe deshalb nicht geben.
- Das Unternehmen kann seine Produkte rechtzeitig auf den Markt bringen. Es macht weder in der Entwicklung noch in der Produktion Verluste.

3 Fallbeispiel 3

Ganz anders ist die Ausgangssituation des dritten Szenarios. Ein großer Kosmetik-Konzern plant, den südamerikanischen Markt neu zu erobern. Er braucht einen Area Sales Manager, der vor Ort eine Vertriebsorganisation aufbaut und diese anschließend vom deutschen Standort aus erweitert und pflegt. Ein gestandener Area Sales Manager ist diesen Aufgaben gewachsen, aber entsprechend teuer. Ein Junior Area Sales Manager wäre günstiger und könnte den Ausbau und die Pflege der Vertriebsorganisation vom deutschen Standort aus übernehmen. Er hat jedoch nicht genug Erfahrung, um den Aufbau vor Ort zu initiieren und zu steuern.

Hinzu kommt: Der Konzern hat schon ein Jahr lang nach einem Area Sales Manager gesucht, aber keinen passenden gefunden. Die Zeit drängt. Der schnelle Markteintritt ist wichtig, weil die Konkurrenz ebenfalls auf den Markt drängt. Der Kosmetik-Konzern überlegt gemeinsam mit einer Personalberatung, was zu tun ist. Es bietet sich an, die Aufgaben zweizuteilen: Ein Junior Area Sales Manager übernimmt es, die Vertriebsorganisation auszubauen und zu pflegen. Den Aufbau der Vertriebsorganisation deckt ein Interim Manager ab. Die Vorteile dieser Vorgehensweise:

- Der Aufbau der Vertriebsorganisation kann bereits wenige Tage nach der Verpflichtung des Interim Managers beginnen. Der Markteintritt gelingt so innerhalb von drei Monaten.
- Der Interim Manager ist darauf spezialisiert, Vertriebsorganisationen aufzubauen. Dadurch ist er sogar noch besser für die Position geeignet als ein gestandener Area Sales Manager – der ja auch nicht täglich Vertriebe aufbaut, sondern immer nur sehr punktuell. Das Unternehmen erspart sich viele Fehler, die auf Unerfahrenheit basieren.
- Weil es für den zweiten Teil der Aufgabe – Pflege und Ausbau der Vertriebsorganisation – zu einem späteren Zeitpunkt den Junior Area Sales Manager verpflichtet, kann es außerdem sehr viel Geld sparen.

4 Interim Management: flexibler Mehrwert

Die Besetzung von offenen Stellen birgt mitunter recht große Unwägbarkeiten. Verzögerungen bei Markteintritten, Produktlaunches etc. bedeuten ebenso finanzielle und zeitliche Verluste wie die Einstellung von nicht genau passenden Führungskräften. Interim Manager bieten einen weiteren Vorteil: Die Verträge mit ihnen lassen sich so gestalten, dass das Unternehmen auf alle möglichen Szenarien sehr flexibel reagieren kann:

- Bereits vom ersten Tag an lernt die Belegschaft einen Topmanager kennen, der alle Kompetenzen abdeckt. Benötigt ihn das Unternehmen nicht mehr, kann es das Vertragsverhältnis sofort beenden.
- Der Interim Manager ist bereits seit einigen Wochen tätig, wenn ein Topmanager mit passender Qualifikation an Bord kommt. Er arbeitet diesen in seine Aufgaben ein und verlässt dann das Unternehmen.
- Hat der Interim Manager seine Aufgabe erfolgreich erledigt, aber kommt seine Ablösung nicht, verlängert er seinen Vertrag.

5 Fazit

Unternehmen gehen also wenig Risiken ein, wenn sie einen Interim Manager verpflichten – egal, in welche Richtung sich die Dinge entwickeln: Interimistische Einsätze sind von vornherein vertraglich so angelegt, dass sie sich jederzeit beenden, verlängern oder verändern lassen. Hinzu kommt: Auch finanziell stürzt die Verpflichtung eines Interim Managers Unternehmen nicht in den Ruin, im Gegenteil: In den geschilderten Fällen wickelte die Personalberatung jeweils beide Projekte – Direktsuche von Kandidaten für die Festanstellung und Platzierung des Interim Managers – als einen Auftrag und somit aus einer Hand ab. So lässt sich nicht nur die Suche effizienter, sondern auch finanziell attraktiv gestalten. Die Personalberatung berechnet das Platzierungshonorar nicht auf Tagessatzbasis, sondern nimmt eine einmalige Pauschale. Das Unternehmen bezahlt so deutlich weniger für den Interim Manager, als wenn es die Suche nach ihm bzw. seine Verpflichtung unabhängig von der Direktsuche in Auftrag gegeben hätte.