

# Auf Zeit

## Interim-Management für HR

### MARTIN MAYR & CORNELIA JAKSCHE IM INTERVIEW



Rund 1.500 Interim-Manager arbeiten in Österreich. Sie springen dann ein, wenn es in Unternehmen brennt. Aber wie funktioniert das im HR-Bereich? Auskunft geben **Martin Mayr**, Geschäftsführer der Interim-Vermittlungsagentur GOINTERIM GmbH und Vorstandsvorsitzender der Dachorganisation Österreichisches Interim Management (DÖIM), und **Cornelia Jaksche**, Interim-Managerin für HR-Themen.

#### Frau Jaksche, Herr Mayr, wie sah Ihr Weg ins Interim-Management aus?

**Cornelia Jaksche:** Ich habe bei einem Konzern gearbeitet als Beraterin im HR-Bereich für Mini-Firmenfusionen. Dabei habe ich den HR-Teil abgedeckt. Ein Kunde ist auf mich zugekommen und hat mich gefragt, ob ich seinen Personalbereich aufbauen möchte. Und damit hatte ich meinen ersten Auftrag. Danach habe ich praktisch einen Businesscase daraus gemacht.

**Martin Mayr:** Ich habe vor rund 15 Jahren im Interim-Management begonnen, weil ich selbstständig arbeiten, aber nie Berater werden wollte. Nach einigen Projekten als Interim-CEO und CRO habe ich dann die Interim-Vermittlungsagentur aufgebaut.

#### Wie hat sich der Markt für Interim-Management in den vergangenen Jahren entwickelt?

**Martin Mayr:** Interim-Management ist längst in Österreich angekommen. Qualifizierte Schätzungen gehen von rund 1.500 Interim-Managern hierzulande aus. Der Berufszweig kam aus dem englischsprachigen Raum in die DACH-Region. Zuerst haben die Schweizer Interim-Management genutzt, später fasste es in Deutschland Fuß. Seit Mitte der Nullerjahre kommen Manager auf Zeit auch verstärkt in Österreich zum Einsatz. Die Branche wächst pro Jahr zwischen zehn und 15 Prozent. **Interim-Manager arbeiten mittlerweile in allen Funktionsbereichen, inklusive HR.** Auch der Mittelstand engagiert zunehmend häufig Interim-Manager.

#### Worauf führen Sie das Wachstum zurück?

**Martin Mayr:** Das hat zwei Ursachen. Zum einen brauchen Unternehmen Interim-Manager, wenn Führungskräfte ausfallen, wenn es Vakanzen gibt oder zu wenige Ressourcen im Unternehmen sind, sodass notwendiges Know-how fehlt. Dieser Bedarf verstärkt sich, weil derzeit die Komplexität und Dynamik im Markt steigen. Es gibt immer wieder neue Reglementierungen oder Bedarfe, zum Beispiel durch technologische Veränderungen im Zuge der Digitalisierung. Die Unternehmen können nicht immer jede Expertise in der Organisation vorhalten. Daher holen sie sich dafür externe Manager, die Vakanzen überbrücken oder etwas aufbauen, was das Unternehmen dann im laufenden Betrieb

übernehmen kann. Hinzu kommt, dass es auch zunehmend Manager und Führungskräfte gibt, die an irgendeinem Punkt ihrer Karriere sagen, dass sie gerne projektbezogener und selbstständiger arbeiten möchten. Meine Prognose ist, dass diese Art der Arbeit weiter zunehmen wird.

**Cornelia Jaksche:** Interim-Management kommt auch deshalb zunehmend häufig zum Einsatz, weil es heute immer mehr Unternehmen gibt, die damit Erfahrungen gesammelt haben. Als ich 2003 angefangen habe, als Interim-Managerin zu arbeiten, haben viele Leute gesagt, „HR geben wir nie jemandem, der nicht bei uns beschäftigt ist.“ Aber jetzt gibt es Erfahrungswerte. Die Österreicher sind ja nicht so groß im Vertrauen. Sie müssen erst einmal sehen, dass etwas funktioniert. Da es aber jetzt Manager gibt, die In-

terim-Management schon ausprobiert haben und sagen, dass es etwas bringt, erlebe ich, dass die Nachfrage steigt.

#### Was unterscheidet Interim-Manager von Beratern?

**Martin Mayr:** Der Berater sagt, was wichtig wäre und was zu tun ist. Der Interim-Manager macht einfach.

#### Dem Interim-Manager eilt ja so ein bisschen der Ruf des Aufräumers und Auskehrers voraus. Was ist da dran?

**Cornelia Jaksche:** Die gibt es auch. Aber die Branche ist wesentlich vielfältiger. Allerdings kämpfen wir schon mit diesem Ruf.

**Martin Mayr:** Der Interim-Manager wird tatsächlich immer mit dem Restrukturierer gleichgesetzt, der mit der Axt reinght und

die bösen Schnitte setzt, um dann wieder zu gehen. Dabei macht die Restrukturierung nur 15 Prozent der Aufträge aus.

#### Mit welchen Aufträgen kommen die Unternehmen auf Sie zu, Frau Jaksche?

**Cornelia Jaksche:** Das ist sehr unterschiedlich. Teilweise wenden sich Unternehmen an mich, wenn sie verkauft werden und jemanden suchen, der den Übergang auf das neue Unternehmen betreuen kann. Manchmal geht es aber auch darum, eine Vakanz zu füllen, wenn kurzfristig jemand die Organisation verlassen hat und die Zeit, bis jemand neues in die HR-Leitung kommt, überbrückt werden soll. Ich hatte beispielsweise schon mal den Fall, dass ein Unternehmen einen Todesfall im HR-Bereich hatte und jemanden suchte, der übernehmen konnte. Manchmal brauchen Unternehmen



**HR Software mit WOW Effekt!**  
[www.rexx-systems.com](http://www.rexx-systems.com)



auch einen Experten, der die Personalarbeit entwickelt, um sie dann später jemandem zu übergeben, der dieses System verwalten kann. Aktuell arbeite ich zum Beispiel für ein neu gegründetes Unternehmen, das seine Personalarbeit aufbaut. Ein weiterer Anlass kann sein, dass Unternehmen ihre Mitarbeiterzahlen ausbauen und jemanden suchen, der die HR-Systeme entsprechend anpasst. Manchmal geht es auch um Projekte, die eine Stamm-HR-Mannschaft (zum Beispiel aus Kapazitäts- oder Know-how-Gründen) nicht leisten kann, etwa zur Digitalisierung im HR-Bereich.

### Hat sich das Berufsbild in den vergangenen Jahren verändert?

**Cornelia Jaksche:** Ich finde, dass es sich professionalisiert hat. Es gibt zum Beispiel immer mehr Weiterbildungsangebote für das Interim-Management.

**Martin Mayr:** Die Standards der Ausbildung haben sich tatsächlich verbessert. Wir haben als Dach-Organisation ein Curriculum aufgesetzt – zusammen mit der Incite, der Akademie des Fachverbandes Unternehmensberatung, Buchhaltung und Informationstechnologie (UBIT) der Wirtschaftskammer Österreich. Das ist ein Dreitägiges Lehrgang plus Zertifizierung, die man als Gütesiegel im Markt verwenden kann.

Neben der Professionalisierung ist auch die Bandbreite der Themen größer geworden, für die Interim-Manager eingesetzt werden. Unter den Kollegen sind auch nicht mehr nur Männer ab Mitte 50. Die jüngsten Manager auf Zeit, die wir haben, sind Anfang 30, hervorragend ausgebildet, schon mit viel Erfahrung.

### Wie ist die Frauenquote der Branche?

**Martin Mayr:** Noch sehr gering. Sie liegt bei 15 Prozent. Aber es kommen mehr.

**Cornelia Jaksche:** Das ist wie in vielen Berufen: Mit Familie ist das einfach schwer lebbar. Ich bin mal hier, mal dort. Auch die Arbeitszeiten sind nicht familienfreundlich. Im Projekt ist der 14-Studentag keine Abnormalität.

### Was sind die besonderen Herausforderungen, mit denen Interim-Manager –

### neben den Arbeitszeiten – zu kämpfen haben?

**Cornelia Jaksche:** Was die Belastungen während des Projekts betrifft, gibt es wenig Restriktionen seitens der Auftraggeber, weil man ja weiß, das ist ein Selbstständiger, der irgendwann wieder weg ist.

### Das heißt, man braucht ein dickes Fell ...

**Cornelia Jaksche:** Absolut.

**Martin Mayr:** Man braucht einfach das Interim-Management-Gen. Denn es ist ja so: Sie kommen irgendwohin. Die Erwartungen sind groß, es gibt einen hohen Druck, meist ist die Stimmung eher schlecht. Jetzt kommen Sie als externer Manager, was im Betrieb zusätzlich zu Verunsicherung führt. Sie müssen sehr schnell Dinge umsetzen und viele Themen gleichzeitig bearbeiten. Sie sind extrem gefordert und müssen gleich liefern. Sie haben keine 100 Tage Schonzeit, sondern vielleicht 100 Stunden. Wenn dann der Erfolg da ist, gehen Sie weiter zum nächsten schwierigen Fall. Sie haben keine Phasen, in denen Sie etwas in Ruhe entwickeln können.

### Was genau motiviert sie dabei?

**Cornelia Jaksche:** Immer dann, wenn die Routinearbeit anfangt, kann ich wieder gehen. Es ist einfach super spannend, weil ich Dinge mache, die vielseitig und herausfordernd sind. Und wenn es für mich langweilig wird, übernehmen andere.

### Haben Sie schon einmal Aufträge abgelehnt?

**Cornelia Jaksche:** Ja.

### Und warum?

**Cornelia Jaksche:** Ich finde, es ist gerade in HR wichtig, dass ich mit einer Person gut zusammenarbeiten kann. Aber es gibt Manager, bei denen ich merke, dass ich als Typ nicht dazu passe.

**Martin Mayr:** Gerade bei dem Druck, unter dem Interim-Manager stehen, ist es wichtig, dass sie sich ihrer Sache sicher sind. Daher ist es ein gutes Zeichen und steht für Qualität, wenn jemand bewusst einen Auftrag ablehnt, weil es menschlich nicht stimmt oder die Aufgabe nicht passt. Als Manager auf Zeit kann man sich zum Beispiel nicht erst in ein Thema einarbeiten, man muss im jeweiligen

Bereich schon Erfahrungen mitbringen, sonst funktioniert es nicht.

### Wo liegen aus Ihrer Sicht die Grenzen für Interim-Management im HR-Bereich? Was können Unternehmen nicht an einen Manager auslagern, der nur temporär im Haus ist?

**Cornelia Jaksche:** Verwaltung. Wenn es um den laufenden Betrieb geht und nicht um eine Vakanzüberbrückung: Das sollten Interim-Manager nicht machen.

### Bezogen auf welche Themen sehen Sie Potenziale im Interim-Management für HR?

**Cornelia Jaksche:** Ich glaube, dass Unternehmen Interim-Manager noch gezielter im Projektmanagement nutzen könnten. Zum Beispiel Digitalisierungsprojekte können sie mit der bestehenden HR-Mannschaft vielfach nicht stemmen. Bei solchen Projekten muss man zudem meist über Abläufe sprechen und etwas auf den Kopf stellen. Da ist es oft hilfreich, wenn ein Externer kommt, der Expertise von anderen Projekten mitbringt, keine eigenen Karriere-Interessen im Unternehmen verfolgt und von außen auf das System blickt. Der traut sich dann unter Umständen auch, Themen anzusprechen, die in der Organisation sonst nicht adressiert werden. Das heißt natürlich nicht, dass man wie die Axt im Walde rumrennen kann. Denn natürlich funktionieren Veränderungen nur im Konsens mit der Organisation und mit den Menschen, die darin arbeiten.

### Frau Jaksche, ist es Ihnen schon mal passiert, dass Unternehmen Sie nach Abschluss des Projektes nicht gehen lassen wollten?

**Cornelia Jaksche:** Bis auf ein Unternehmen hat mir bislang jedes Unternehmen ein Angebot für die Zeit nach dem Auftrag gemacht. Und dieses eine Unternehmen war eine Ausnahme, weil am Ende des Projekts ein Geschäftsführerwechsel anstand. Sie bieten es also eigentlich immer an. Aber ich war noch nie in Versuchung, das Angebot anzunehmen.

### Warum?

**Cornelia Jaksche:** Interim-Managerin ist einfach ein toller Beruf, der wirklich viel Freude macht.

*Interview: Bettina Geuenich*