

# Hinter jedem Projekt steckt ein Change!

Um ein Projekt umzusetzen benötigt es Fachwissen. Das ist die Pflicht. Die Kür ist es, den durch das Projekt sich ergebenden Change zu steuern.

## Inhalt – INTERIM-CASES HERBST 2014

- 
-  **Von HR-Projekten und ihren Change-Begleiterscheinungen** **02**  
Für das anstehende Projekt im Personalmanagement ist ein Interim-Manager mit dem notwendigen Fachwissen und der erforderlichen Erfahrung identifiziert. Doch nun stellt sich die Frage: Wer managt den damit in Verbindung stehenden Change Prozess? Darüber spricht Manfred Faber auf Seite 2
- 
-  **Hinter jedem (Interim-)Projekt steckt ein Change. Aber ist das auch jedem bewusst?** **04**  
Heidi Hofer ist Interim-Managerin im Personalmanagement und Coach. Beide Funktionen benötigt sie, um Fachprojekte umzusetzen und dabei Management und Mannschaft mitzunehmen. Wie ihre Mandanten aus dem Mittelstand darauf reagieren erzählt sie auf Seite 4
- 
-  **Die Geschichte vom Säbelzahn tiger und dem Change** **07**  
Sabine Langrock war bis vor Kurzem Leiterin Talentmanagement bei der DekaBank in Frankfurt. Nun hat sie sich als Coach und Beraterin für Change Management und Resilienz selbständig gemacht. Auch deshalb, weil sie überzeugt ist, dass Ängste in Veränderungsprozessen die große, wenngleich unausgesprochene Hürde ist: „Helden und Manager haben keine Angst!“ In diesem Sinne haben wir ganz mutig auf Seite 7 unsere Fragen gestellt.
- 
-  **„Aber der kennt uns doch gar nicht!“** **09**  
Das ist, so Christof Kerscher von den HR-Consultants, oft die größte Furcht von Unternehmen, wenn es um den Einsatz eines Interim-Managers gehen soll, zumal in der so sensiblen Personalabteilung. Welches stattdessen die wirkliche Herausforderung eines Interim-Mandats ist erklärt Christof Kerscher auf Seite 9
- 
-  **Einsatzfelder Interim Management & Veranstaltungen der HR-Consultants** **10**
-

## Von HR-Projekten und ihren Change-Begleiterscheinungen

Wenn Manfred Faber gefragt wird, wie viel Prozent eines Projektmandats eines Interim-Managers auf das Thema Change Management entfallen, schmunzelt er: „Viel! Sehr viel! Weit mehr als die Hälfte ...“, fügt aber sogleich hinzu: „Das ist aber vielen nicht bewusst.“

Hinter seiner Aussage steckt die schlichte, aber selten angesprochene Tatsache, dass jedes Projekt grundsätzlich mit einer mehr oder weniger großen Veränderung der Organisation verbunden ist. Und für die HR Interim-Manager, die von Manfred Faber vermittelt werden, bedeutet das: Jedes Mal, wenn sie ein Mandat für eine klassische Projektarbeit übernehmen - beispielsweise die Veränderung der Vergütungsstruktur oder ein an Zahlen gemessener relevanter Personalabbau - ist es zu kurz gegriffen, wenn das Projektmanagement sich rein auf die fachliche Umsetzung beschränkt. Vielmehr müssen die Veränderungen, die mit dem Projekt einhergehen, an die Mitarbeiter kommuniziert und sie auf die Neuerungen vorbereitet werden.

Doch wer ist für diesen „weichen“ Teil eines Projekts zuständig? Ist es Sache des Interim-Managers, die Mannschaft auf die Veränderungen einzuschwören? Welche konkrete Leistung kauft sich das Management eines Unternehmens ein, wenn es einen fachlichen HR-Projektspezialisten ins Haus holt? Wer kommuniziert den Change für die Organisation, die das Projekt mit sich bringt?

Manfred Faber zeigt das Idealbild auf: „Die Organisation auf die

Veränderungen vorzubereiten und zu begleiten ist grundsätzlich Sache des Managements, sprich: der Geschäftsleitung, des Personalmanagements und/oder der Vorgesetzten. Gleichzeitig beschränkt sich die Aufgabe des Interim-Managers aber nicht auf die rein fachliche Umsetzung, sondern auf die Beratung des Managements für den Change Prozess. Das heißt: Der Interim-Manager sollte zwar grundsätzlich nicht das Gesicht des Changes sein, aber der Kopf.“






Doch an der Stelle, so Faber weiter, glauben immer wieder die im Unternehmen Verantwortlichen, dass sie mit dem Interim-Mandat auch diesen, oftmals mit schwieriger Kommunikation verhafteten Teil des Projekts mit einkaufen. Das mag vermeintlich einfacher sein, wirkt sich aber für den Projektverlauf belastend aus, da die Veränderung von den Mitarbeitern schlicht nicht angenommen wird. Warum auch, wenn scheinbar nicht einmal das Management dahinter steht respektive für so wenig relevant hält, dass von ihm wenig bis nichts zu hören ist?

„Dieser Eindruck muss unbedingt vermieden werden“, so Faber. „Der Interim-Manager sollte nur in gut begründeten Ausnahmefällen für die Veränderung stehen und auch dann kommt das Management nicht an einer transparenten Zielsetzung vorbei. Nichts blockiert einen Change so sehr wie das Misstrauen, dass sich mehr dahinter verbirgt, als zugegeben wird. Das beeinträchtigt auch erheblich die Zusammenarbeit mit dem Interim-Manager.“

„Eine andere Aufgabe indes übernimmt der Interim-Manager gerne: die des „Kummerkastens“. „Sicherlich wird Kritik, Unmut, Ärger und auch Zorn, der von der Veränderung her rührt, seitens der Mitarbeiter eher zum unabhängigen Dritten, also dem Externen getragen. Die Zeit, in dem Moment zuzuhören, gar mitzufühlen, Mut zuzusprechen und motivierend einzuwirken, sollte sich jeder Interim-Manager nehmen. Sie ist zu einem nicht unerheblichen Teil mitverantwortlich für das Gelingen eines Projekts, denn oft genügt es, wenn ein Mitarbeiter sich einfach mal das Herz ausschütten kann.“

## Was kann von einem Interim-Manager, der ein Mandat für ein Projekt erhält, erwartet werden?

-  Die Fach-Expertise, damit das Projekt zielsicher umgesetzt werden kann.
-  Die Change Management Expertise, damit das Management einen Berater und einen Umsetzer an seiner Seite hat, um die Veränderungen, die das Projekt mit sich bringt, in die Organisation zu tragen und zu verankern.
-  Die „Kummerkasten-Expertise“, damit die Mitarbeiter jemanden haben, an den sie sich mit ihren individuellen Fragen und Befürchtungen wenden können.

## Hinter jedem (Interim-)Projekt steckt ein Change – aber ist das auch jedem bewusst?

Es gibt, grob gesagt, zwei Fälle, in denen ein Interim-Manager gerufen wird: Zum einen der berühmte Bandscheibenvorfall oder die Schwangerschaft - sprich: klassische Überbrückungen. Der Interim-Manager verantwortet den Aufgabenbereich eins zu eins bis zur Rückkehr desjenigen, der ausgefallen ist.

In den anderen Fällen wird ein Interim-Manager für Projekte gerufen - ein eher klassischer Fall von Know-how-Einkauf. Im Personalmanagement sind das oftmals der Aufbau neuer Vergütungsstrukturen, die Einführung einer neuen HR-Software oder auch ein großes Rekrutierungsprojekt bzw. der umgekehrte Fall eines Personalabbaus.

Doch das Projekt als solches ist eher die Pflicht. Die Kür erfolgt meist erst, wenn es dem Interim-Manager gelingt, Bewusstsein für das Projekt zu schaffen und die Betroffenen dafür zu gewinnen. Anders gesagt: Hinter jedem (Interim-)Projekt steckt ein Change – aber ist das auch jedem bewusst?

**Sei du selbst die  
Veränderung, die du dir  
wünschst für diese Welt**

*(Mahatma Gandhi)*



Heidi Hofer hat in ihrer Zeit als Interim-Managerin ihr Know-how als langjährige Personalmanagerin besonders in mittelständischen Unternehmen eingebracht, dort beraten, aber vor allem wurde sie auch für Projekte angeheuert.

Wir von den HR-Consultants möchten wissen, wie ihre generelle Erfahrung mit dem Thema Change im Mittelstand ist?

**Heidi Hofer:** Ich selbst komme aus internationalen Konzernen, die von einem konstanten Wachstum mit entsprechenden ständigen Veränderungen geprägt waren. Change in jeglicher Form war da immer präsent und akzeptiert und sogar in der Kultur verankert. Wenn ich jetzt im Gegensatz dazu die letzten drei Jahre betrachte, in denen ich als Interim-Managerin überwiegend für den Mittelstand

gearbeitet habe, so mache ich nun die Erfahrung, dass Veränderungen viel seltener aktiv gesteuert werden und es wesentlich weniger Praxis im Umgang mit Change-Prozessen gibt. Was ein echter Change bedeutet, wird daher oft von den Firmen unterschätzt und bisweilen schaut man gar in ahnungslose Gesichter, wenn man von Change Management spricht – schon wieder so ein Modebegriff.

Ich achte daher im Vorfeld eines Projekts sehr darauf die notwendige Aufklärungsarbeit zu leisten. Jedes Projekt bringt Veränderungen, bei denen sich der ein oder andere düpiert fühlt, wo neue Abläufe und Fähigkeiten gelernt werden müssen und oft vieles im Prozess noch unklar ist. Mitarbeiter müssen mit ins Boot genommen werden und es ist die Aufgabe der Geschäftsleitung und der Führungskräfte das regelmäßig zu kommunizieren. Und meine Aufgabe ist es, sie dabei zu unterstützen.

### Heidi Hofer Vita

Heidi Hofer ist Beraterin und Interim Managerin mit den Schwerpunkten HR und Leadership. Zuvor war sie in innovativen Firmen wie Apple und Amazon.de, u.a. als Mitglied des Senior Management Teams. Sie verfügt über langjährige Erfahrung in den Bereichen Change Management, Talent & Leadership Development sowie Recruiting und begleitet Unternehmen von der Projektentwicklung bis zur erfolgreichen Umsetzung.

#### Heidi Hofer's Buchtipp:

John P. Kotter ist Professor an der Harvard Business School und gilt weltweit als Experte im Bereich Change Management. Sein Acht-Stufen-Prozess gibt eine klare Orientierung, um durch komplexe Change Management Prozesse zu navigieren. Sein Buch „Leading Change“ zählt auch in Deutschland zu den wichtigsten Managementbüchern

**HR-Consultants:** Welche Projekte haben sie beispielsweise übernommen und wo lag dabei die wesentliche Veränderung?

**Heidi Hofer:** Eine meiner Aufgaben lautet beispielsweise eine Personalabteilung zu schaffen, wo HR bisher meist nur „irgendwie“ erledigt wurde – zumindest ohne professionelle HR Prozesse und ohne HR Strategie. Das Vorhaben, das Personalwesen als strategisches Thema anzuerkennen und ihm so einen wichtigen Stellenwert im Unternehmen einzuräumen ist kurz-, mittel- und langfristig ein großer Gewinn. Damit diese neue Position sich aber auch erfolgreich etablieren kann ist wichtig, diesen Change Prozess sehr detailliert mit der Geschäftsleitung zu diskutieren und vor allem den Führungskräften und Mitarbeitern die neue Rolle von HR zu vermitteln.

Oft macht es Sinn, Schulungen anzubieten in denen diese neuen Prozesse erklärt werden: Wie funktioniert eine Personalplanung, wie führt man Zielvereinbarungs- und Mitarbeitergespräche, wie läuft ein 360 Grad Feedback ab. Mit diesen klaren Strukturen passiert immer weniger auf Zuruf und damit steigt die Qualität der

HR Arbeit deutlich. Den Mehrwert habe ich schon oft in Unternehmen miterleben dürfen und auch die Führungskräfte sind nach anfänglicher Skepsis froh, dass es einen Prozess gibt und sie von nun an einen Partner an ihrer Seite haben, der sie in HR-Fragen begleitet und berät.

#### Wenn man die Veränderung zum Besseren für unmöglich hält, wird sie auch nicht kommen

*(Noam Chomsky)*

**HR-Consultants:** Voraussetzung für ein erfolgreiches Projekt, das von einem Interim-Manger ausgeführt wird, ist also nicht nur seine Expertise. Grundvoraussetzung ist vielmehr, dass das Projekt weit über den Sachverstand gemanagt wird, dass ein Change Prozess aufgesetzt und dass dieser geleitet und ganz allgemein gesprochen, man sich seiner Bedeutung bewusst wird – kann man das so sagen?

**Heidi Hofer:** Richtig. Es geht nie nur um das Projekt als solches. Es geht auch darum, dass die Fragen der Mitarbeiter dazu ernst genommen und beantwortet werden. Und dass Bereitschaft für das Projekt entsteht. Jedem Verantwortlichen muss bewusst sein, dass sich hinter den Veränderungen, die das Projekt unweigerlich mit sich zieht, individuelle Befindlichkeiten stecken: Wird die neue Software nun endlich eingeführt, hört man aus den Büros das Raunen,

dass die alte viel besser war - auch, wenn zwei Wochen vorher noch der permanente Vorwurf im Raum stand, sie sei völlig antiquiert. Und wird ein neues Vergütungssystem eingeführt, so entfacht das oftmals existentielle Ängste, besonders, wenn nicht klar ist, mit welchen Zielvorgaben es einhergeht: Muss der Mitarbeiter nun mehr tun, um seinen Bonus zu bekommen? Ändert sich das Grundgehalt?

**Heidi Hofer**  
Beraterin, Interim-Managerin

#### Kompetenzprofil:

- Leitung von Change Management Projekten
- Entwicklung und Umsetzung von Talent & Leadership Development Programmen
- Entwicklung und Einführung einer Führungskultur
- Strategische HR Beratung
- Beratung des Management Teams zur Organisationsentwicklung und internen Kommunikation
- Beratung und Coaching der oberen Führungsebene
- Aufbau bzw. Optimierung von Recruiting Prozessen

**HR-Consultants:** Sie zeigen auch in eine andere Richtung, nämlich auf sich selbst und Ihre Interim-Manager Kollegen und appellieren, sich der Change-Aufgabe hinter den Projekten bewusst zu sein und das Projekt ganzheitlich zu sehen. Welchen Rat möchten Sie an der Stelle geben?

**Heidi Hofer:** Lassen Sie mich aufzeigen, wie meine Vorgehensweise ist: Zu Beginn besteht meine Aufgabe darin Fragen zu stellen. Denn zuallererst muss ich den Ist-Zustand erkennen, das ideale Ziel verstehen, um dann die Mannschaft abholen zu können. Wie ist der Wissensstand im Unternehmen bezüglich des Projekts und seinen Auswirkungen? Wo genau hakt es? Wenn ich dann mit den Einzelnen spreche, merke ich schnell, ob sie bereit sind mitzuziehen oder nicht. Wenn sie ablehnen, dann muss ich rausfinden, ob sie das Thema insgesamt ablehnen oder ob sie abblocken, weil sie nicht wissen, um was es geht. Zudem fängt jedes Projekt erst einmal damit an, dass die Rollen geklärt werden, auch meine als Externe. Ich muss wissen welche Erwartungshaltungen an mich gestellt werden. Und vor allem ist es meine Aufgabe, die Geschäftsleitung zu beraten und zu begleiten.

Ich bereite mit ihr beispielsweise die Ziele und die Zeitplanung vor, ebenso die Kommunikation für das Projekt. Wir entscheiden zusammen, was in der nächsten Betriebsversammlung verkündet werden soll und muss. Da gebe ich klare Empfehlungen und erfahrungsgemäß ist die Geschäftsleitung dafür sehr dankbar. Nicht jeder Geschäftsführer hat jahrelange Change Erfahrung und genau dafür bin ich mit meinem Wissen da.

**HR-Consultants:** Change ist sicherlich eine der schwierigsten Aufgaben und wer ahnt, dass hinter einem Projekt nun auch noch ein derartig komplexer Change Prozess steht, der mag möglicherweise nicht alles im Vorfeld besprechen ...

**Heidi Hofer:** ... davor sollte man keinesfalls zurückschrecken, auch, wenn es zu Beginn sicherlich eine undankbare Aufgabe ist, die Vielschichtigkeit eines Einsatzes zu besprechen und auf die ein oder andere sicherlich kommende Herausforderung zu verweisen. Aber in dem Moment, in dem man als Interim-Manager diese klar aufzeigen kann und auch die Kompetenz vermittelt, dass man diese zu meistern gewohnt ist, sehe ich immer wieder, dass der Auftraggeber eher dankbar ist.

Veränderungen müssen aktiv gemanagt werden, sonst geht vieles schlicht kaputt. Ziele werden so nicht erreicht und die Mannschaft wird durch ein grundsätzlich gut erdachtes Projekt zermürbt. Das alles kostet sehr viel Geld und Vertrauen. Die Investition in einen Change Experten ist insgesamt deutlich billiger und sorgt für einen professionellen Ablauf im Projekt. Damit sind am Ende beide glücklich, Mitarbeiter und Geschäftsleitung.

## **Wer hohe Türme bauen will, muss lange am Fundament verweilen**

*(Anton Bruckner)*

## Die Geschichte vom Säbelzahn tiger und dem Change

Change Vorhaben sind selten von Euphorie begleitet. Die Betroffenen handeln schnell emotional - Trotz, Frust, Ärger, Wut und Ablehnung machen sich breit. Warum? Ist es wirklich nur die Unlust vor und der Unwille zur Veränderung? Oder ist es nicht auch vielmehr das Thema Angst vor dem Ungewissen?

Die Angst vor Veränderung, die uns alle von klein auf begleitet und die wir alle zur Genüge kennen, ist ein bestehender, aber allzu gerne ausgeblendeter Sachverhalt, wenn es um Change Management geht. Stattdessen stehen „technische“ Themen im Vordergrund wie die Aufforderung zu einer ‚sauberen‘ Projektplanung oder zur ‚offenen‘ Kommunikation - willkommen im Land der Ingenieure! Wer will da schon zugeben, dass er Angst hat? Welcher Mitarbeiter kommuniziert gerne seine Furcht um die Position, gar den Job? Welche Mitarbeiterin gibt zu, dass sie um ihre Kräfte fürchtet, wenn vielleicht noch mehr auf sie zukommt? Und welcher Verantwortliche möchte das überhaupt wissen, hat gar die Kompetenzen, mit den Ängsten und Befürchtungen seiner Mitarbeiter professionell umzugehen?

Sabine Langrock hat bis vor kurzem das Talentmanagement der DekaBank in Frankfurt geleitet, wo sie zunächst als interne Change Management Beraterin begonnen hatte. Ihre 16 Jahre Führungs- und Beratungserfahrung in verschiedenen Branchen hat sie durch zahlreiche Aus- und

Weiterbildungen im Bereich Resilienz, systemisches Coaching und Teamentwicklung ergänzt. Sie arbeitet mittlerweile freiberuflich als Coach und Beraterin mit den Schwerpunkten Change Management und Resilienz. Auf Basis ihrer Erkenntnisse aus unterschiedlichsten Change Projekten berichtet sie zum Thema Angst in Veränderungsprozessen.



**HR-Consultants:** Frau Langrock, oft empfinden wir Veränderungen als Bedrohung. Ist der Mensch wirklich ein ‚Gewohnheitstier‘? Oder anders gefragt: Was passiert in unserem Gehirn, wenn sich etwas in unserer Umgebung verändern soll?

**Sabine Langrock:** Jede Veränderungssituation wird in unserem Gehirn unbewusst nach folgendem Muster bewertet: Ist die Situation bedrohlich und ist sie auch beherrschbar? Dies passiert in Millisekunden und führt bei bedrohlich und unbeherrschbar empfundenen Situationen dazu, dass

sich unser sogenanntes Reptilienghirn einschaltet. Verkürzt gesagt, wird unsere Vernunft in dem Moment von unserem Instinkt und unseren Emotionen überlagert. Dies ist ein grundsätzlich sehr hilfreiches Notfallprogramm, welches unsere Vorfahren vor Gefahren wie beispielsweise dem Säbelzahn tiger geschützt hat. Fluchtreflexe wurden ausgelöst und so das Überleben gesichert.

**HR-Consultants:** Damit hat Angst, evolutionstechnisch betrachtet, erst einmal etwas Gutes, denn hätten wir den Säbelzahn tiger nicht als Bedrohung erkannt, würden wir beide uns jetzt nicht über Veränderungsbereitschaft in Unternehmen unterhalten können. Warum übertragen wir aber bis heute diese unmittelbare Bedrohung auf Veränderungen, speziell auf angekündigte Change Vorhaben in unserer Firma?

**Sabine Langrock:** Jede Veränderung, die nicht von uns selbst initiiert wird – und zum Teil sogar auch jene, die wir selbst veranlassen – bedeutet ein gewisses Maß an Unsicherheit und kann damit auch bedrohlich wirken. Wir müssen Vertrautes loslassen – das macht uns Angst. Wir befürchten den Verlust des Arbeitsplatzes oder unserer Position mit all ihren Privilegien und Statussymbolen. Manchmal sorgen wir uns auch, ob wir den neuen Anforderungen gewachsen sein werden oder fürchten, unser vertrautes soziales Umfeld zu verlieren. Es gibt eine Vielzahl an konkreten sowie diffusen Ängsten, insbesondere in der

Anfangsphase von Veränderungen. Wie bedrohlich ein Veränderungsvorhaben vom Einzelnen empfunden wird, ist dabei immer sehr subjektiv und höchst individuell.

**HR-Consultants:** Wie stark wird Ihrer Meinung nach das Thema Angst in Veränderungsprozessen von den Unternehmen aufgegriffen und gezielt daran gearbeitet?

**Sabine Langrock:** Ich kann nur aus meinen eigenen Erfahrungen sprechen: es wird in den seltensten Fällen wirklich gezielt darauf eingegangen bzw. offen damit umgegangen. Häufig wird auf den straffen Zeitplan verwiesen und an den professionellen Umgang mit der Veränderung appelliert. Nach meiner Beobachtung gibt es im Unternehmenskontext eine hohe Verunsicherung über den passenden Umgang mit emotionalen Reaktionen – sei es mit den eigenen oder mit denen der Mitarbeiter. Durch die Vermeidung dieses Themas versucht man vermeintlich heikle Gesprächssituationen bzw. Konflikte zu umgehen. Dabei wird jedoch unterschätzt, dass es deutlich länger dauert, eine Veränderung emotional zu verarbeiten als sie rational zu verstehen.

**HR-Consultants:** Was können Unternehmen tun, um zum einen Befürchtungen wahr- und ernstzunehmen und vor allem: was hilft, um Ängste abzubauen?

**Sabine Langrock:** Sie sagen es bereits: wahr- und ernstnehmen ist der erste Schritt im Umgang mit Ängsten. Sie sollten nicht versuchen, die Ängste aufzulösen, sondern erst einmal, sie zu verstehen. Es gilt zunächst: hinhören und zuhören. Dazu ist es wichtig, Zeit und Raum für Dialog anzubieten, damit die Unsicherheiten thematisiert werden können – sei es im Einzelgespräch oder in Gruppenformaten. Wichtig ist dabei: jede Angst ist für den Betroffenen subjektiv empfundene Realität, auch wenn sie von außen betrachtet übertrieben erscheinen mag. Es ist also nicht sehr hilfreich, die Betroffenen zu beschwichtigen. Denn erst wenn die Mitarbeiter darauf vertrauen können, dass ihre Sorgen ernst genommen werden, werden sie bereit sein, sich mit der Zukunft auseinander zu setzen. Dazu muss im Zweifel auch gehören, unangenehme Wahrheiten, d.h. die so genannten „worst case Szenarien“, offen anzusprechen.

**HR-Consultants:** Sie hatten in einem Ihrer Vorträge zu diesem Thema die nette Überschrift „Manager und Helden kennen keine Angst“. Ich vermute, sie kennen sie schon, dürfen sie jedoch in unserer (Unternehmens-)Welt nicht zulassen. Sie haben sich nun unter anderem mit dem Schwerpunkt Begleitung von Veränderungsprozessen selbständig gemacht. Ist das eine logische Konsequenz daraus? Sollten Unternehmen ihren Managern professionelle Unterstützung zuteil-

werden lassen? Und (wie) wird diese Ihrer Erfahrung nach angenommen?

**Sabine Langrock:** Ich habe in vielen Veränderungsprojekten vor allem in bilateralen Gesprächen auch bei Managern Unsicherheiten und Sorgen wahrgenommen. Diese werden jedoch aus unterschiedlichsten Gründen meist nicht öffentlich thematisiert. Wer gibt schon seine eigene Verunsicherung gerne zu und macht sich damit selbst verletzbar? Führungskräfte sind schließlich die Treiber der Veränderung und sollen eine positive Zukunftsvision, Souveränität und Zuversicht vermitteln. Ich denke jedoch, Führungskräfte sind nur dann authentisch, wenn sie mit sich selbst gut im Kontakt sind und auch Emotionen zeigen und zulassen können.

Zudem sind auch Führungskräfte Teil des Systems und damit in gewisser Weise immer auch Betroffene. Nicht zuletzt deshalb kann es sehr hilfreich sein, externe Unterstützung für ein Change Projekt einzukaufen. Die externe Sichtweise des Beraters, Coachs oder des Interim Managers, hilft blinde Flecken in der Veränderungslandkarte aufzudecken. Das Management erhält durch den Externen zudem eine professionelle und neutrale Begleitung im aktiven Umgang mit den unterschiedlichen Emotionen im Veränderungsprozess. Meine Erfahrungen zeigen, dass dies sowohl für die Führungskräfte als auch für die Mitarbeiter eine große Entlastung darstellen kann.



## „Aber der kennt uns doch gar nicht“

Herr Kerscher: Die Furcht vor dem Unbekannten bestand schon immer. Wie häufig wird sie Ihnen gegenüber in Bezug auf den Einsatz von Interim-Managern kommuniziert mit dem Argument: „Der kennt unsere Organisation doch gar nicht und möchte nun in den innersten Strukturen mitarbeiten, gar Änderungen durchführen...?“

**Christof Kerscher:** Das ist sicherlich das häufigste Argument, dem wir bzw. unsere Interim-Manager begegnen. Ganz besonders in unserem Bereich, dem Personalmanagement, also dem gemeinhin sensibelsten des Unternehmens. Dieses Thema betrifft aber jeden, der neu in die Organisation kommt, wobei sich der Interim-Manager vom ersten Moment an in besonderer Weise und in enger Abstimmung mit dem Projektverantwortlichen bespricht und mit diesem und dem Team eng zusammenarbeitet.

Die Frage ist meines Erachtens auch weniger, ob ein Interim-Manager die Organisationsstruktur und jeden einzelnen Mitarbeiter kennt oder nicht, sondern warum externe Unterstützung überhaupt benötigt wird. Und das ist der Fall beim Fehlen fachlicher Expertise und / oder zeitlichen Engpässen.

Wie lautet also seine konkrete Aufgabenstellung? Welche fachliche Kompetenz und welche praktische Erfahrung werden dafür benötigt? Wie lautet das Ziel des Projekts? Wenn diese drei Fragen beantwortet werden, so tritt die Furcht davor, dass der

Externe zu Beginn nicht jeden und alles kennt, schnell in den Hintergrund. Es wird schlicht nebensächlich.

Wie viel Wagnis ist überhaupt dabei, einen Externen einzusetzen?

**Christof Kerscher:** So viel Wagnis wie unsere heutigen schlanken Strukturen zulassen bzw. gar fördern. Wenn eine Personalabteilung nur mit einer absolut notwendigen Kernmannschaft arbeitet, dann ist viel mehr als die Abarbeitung des Tagesgeschäfts kaum möglich. Interessant ist, dass wir alle eigentlich inzwischen durch die hohe Anzahl an Beratungsmandaten oder Out-placement-Projekten an den Gedanken von Externen gewöhnt sind. Liest man davon in der Zeitung, so ist es auch normal. Kommt das Thema dann aber auf den eigenen Schreibtisch, wird erst einmal „gefremdelt“.

### **Veränderungen müssen von der Unternehmensspitze nicht nur angestoßen werden, sie müssen dort auch beginnen**

*(William Wiggernhorn)*

Mit dem Gedanken, dass hinter jedem Projekt ein Change Prozess steckt, haben wir uns auf diesen Seiten befasst. Aber wenn der Externe sich nun auch um die Veränderung kümmert, die ein Projekt mit sich bringt,

so taucht er doch sehr schnell sehr tief in die Unternehmensstrukturen ein?

**Christof Kerscher:** Das bringt ein Projekt schlicht mit sich. Aber selbst wenn Projekt und die damit einhergehende Veränderung klar zu trennen wäre, so sticht dennoch meist das Zeitproblem: Veränderungen zu managen ist nach meiner Erfahrung nicht ein Kompetenzproblem, besonders nicht im Personalmanagement, wo die meisten über Change-Kompetenz qua Job verfügen, so wie unsere HR Interim-Manager eben auch. Aber hat der Personalleiter auch die Zeit, den Change professionell zu begleiten? Und was, wenn er von den Auswirkungen des Projekts selbst betroffen ist? Kann er den Prozess dann so zielgerichtet vorantreiben, wie es ein Externer macht, der ohne Historie und ohne Zukunft im Unternehmen die Veränderung begreift? Darum noch einmal zur Ausgangsfrage eines jeden Projekts: Was soll die Aufgabe des Interim-Managers sein? Wenn diese zu Beginn gemeinsam geklärt wird, so fühlen sich beide Seiten wohl: der Auftraggeber und der Interim-Manager.

Das Einsatzfeld eines HR Interim-Managers ist groß.

## Für welchen Bereich interessieren Sie sich?

- 🕒 In unserem Personalmanagement ist eine Position vorübergehend, beispielsweise durch Krankheit oder Elternzeit, unbesetzt. Wir benötigen hierfür einen Ersatz.
- 🕒 Wir haben in unserem Personalmanagement eine Vakanz und suchen bis zur Neubesetzung eine adäquate Überbrückung.
- 🕒 Wir planen ein Sonderprojekt in unserem Personalmanagement und benötigen hierfür einen Experten auf Zeit, der uns berät, unterstützt und seine Erfahrung einbringt.
- 🕒 Wir interessieren uns ganz allgemein für das Thema HR Interim-Management und wünschen ein Beratungsgespräch.
- 🕒 Ich interessiere mich dafür, als HR Interim-Manager zu arbeiten und bitte um Kontaktaufnahme.



**Manfred Faber**  
Geschäftsführer  
m.faber@hr-consultants.de  
089 2000 92 92

Auch für alle weiteren Fragen stehen Ihnen **Manfred Faber** und **Christof Kerscher** gerne in persönlichen Gesprächen zur Verfügung. Schreiben Sie uns oder rufen Sie uns an.

Wir als HR-Consultants bieten zudem kontinuierlich Netzwerktreffen für unsere Kunden, aber auch spezielle Informationsveranstaltungen für unsere HR Interim-Manager an. Zu folgenden Veranstaltungen laden wir Sie herzlich ein:

### **24.11. bzw. jeden letzten Montag im Monat:**

After Work Lounge: Gemütliches Netzwerken für alle in unserem Büro am Rotkreuzplatz in München

**04.12.:** „HR RoundTable“: Das Netzwerktreffen von Personalern für Personalern in München. Details unter [www.hr-roundtable.de](http://www.hr-roundtable.de). Themen diesmal: „Action Learning“ und „Kompetenz-Sharing in der Ausbildung“

**09.12.:** „HR Club“ in München: Das Netzwerktreffen für unsere HR Interim-Manager

**15. - 17.09.2015:** Messe Zukunft Personal in Köln: Ihre persönliche Freikarte haben wir bereits für Sie reserviert

Weitere Termine für 2015 sind in Planung und werden Ihnen rechtzeitig mitgeteilt. Folgen Sie uns auch auf twitter: [hrc\\_Interim](https://twitter.com/hrc_Interim)



**Christof Kerscher**  
Senior Consultant  
c.kerscher@hr-consultants.de  
089 2000 92 91

Informieren Sie sich zu diesen und weiteren Events auf unserer Website unter [www.hr-consultants.de/de/events.html](http://www.hr-consultants.de/de/events.html).