



Wir freuen uns Ihnen auch diesen Herbst wieder unsere aktuellen „Cases“ zu präsentieren. Diesmal mit einem Mix aus spannenden, interessanten sowie sportlichen Themen für Sie!

Lesen Sie diesmal:

- Ein aktuelles Interview mit Manfred Faber über Interim Management
- Ein praktischer Erfahrungsbericht über den Einsatz eines Interim Managers bei AXA
- Der diesjährige HR Kongress des Bundesverbandes der Personalmanager in Berlin
- Ein neuer Trend: Büroyoga- Entspannung und mehr

Manfred Faber arbeitet seit seit 1998 erfolgreich im Interim Management. Lesen Sie hier wie sich der Markt seitdem entwickelt hat und welche Chancen er heute bietet.

Lesen Sie des Weiteren einen aktuellen Erfahrungsbericht über den erfolgreichen Einsatz eines Interim Managers bei der AXA Assistance.

Der alljährliche HR Kongress des Bundesverbandes der Personalmanager bringt jedes Jahr aufs Neue die spannendsten Menschen aus den Personalbereichen zueinander. Hier bekommen Sie einen persönlichen Bericht des diesjährigen Kongresses über die interessantesten Referenten, Themen und Vorkommnisse.

In dieser Ausgabe möchten wir Ihnen eine Möglichkeit zur Entspannung im Büro vorstellen. Erfahren Sie hier wie Büroyoga schnell und einfach typische „Schreibtisch-Probleme“ beheben kann und noch mehr leistet.

Hier können Sie uns persönlich treffen:

- 20. November: unsere After Work Lounge in unserem Büro zum Kennenlernen und Netzwerken
- 28. November: **HR Round Table** das Netzwerktreffen von Personalern für Personalern. Die kommenden Themen und Termine in München finden Sie hier: <http://www.hr-roundtable.de/kalender/muenchen.html>
- 12. Dezember: der HR Club, nur für Interim Manager
- 24. und 25. April 2018: Wir sind auf der Personalmesse Süd in Stuttgart
- Jetzt schon vormerken: 20. September 2018: Unser legendäres Bürofest „**Wiesn Warm Up**“

Für Informationen und Fragen zu HR Interim Management und HR Recruiting stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung:

Tel.: +49 (0)89 2000 9292

Mail.: info@hr-consultants.de

Viel Spaß beim Lesen wünscht Ihnen das
HR-Consultants Team

Interview mit Manfred Faber



Herr Faber, Sie haben sich 1998 selbständig gemacht. Was waren Ihre Motive und wie sah der Markt vor 20 Jahren aus?

Nach Abschluss meines Studiums habe ich als Personalleiter in internationalen Unternehmen gearbeitet. Während dieser Zeit hatte ich im Zuge eines Projekts oft in den USA zu tun und dort gab es damals schon viele freiberuflich tätige Menschen in den Personalabteilungen. Gleichzeitig war der Wunsch nach Selbständigkeit bei mir stark verankert. Verbunden mit einer Aufbruchstimmung in Deutschland (das Internet wurde gerade ganz groß) hatte ich somit meine berufliche Idee gefunden: den Unternehmen flexible und schnelle HR-Kompetenz anzubieten – damals fokussiert auf US-Unternehmen, die auf den deutschen Markt kommen und / oder hier wachsen wollten.

Der Markt war damals sehr übersichtlich. Es gab wenige Agenturen und die bestanden eigentlich nur aus einer Person und einer Assistentin. Die Interim Manager waren meist Herren um die 55 bis 65, die ihre wertvolle Erfahrung in verschiedenen

Aufgaben weitergeben wollten. Ich war mit meinen Anfang 30 eher ein Exot unter diesen gestandenen Herren. Um das zumindest vom Aussehen etwas zu relativieren, habe ich mir sogar einen Vollbart wachsen lassen (lacht). Die meisten Leute kannten Interim Management nicht, waren aber sehr begeistert, sobald sie die Vorteile erfahren haben. Es war allerdings erstmal schwer, mit den Unternehmen ins Gespräch zu kommen. Deswegen war gerade das Empfehlungsmarketing in dieser Zeit sehr wichtig.

Nachgefragt wurden damals schnelle Lösungen im generalistischen Bereich. So konnte z.B. eine Personalleiterstelle nicht schnell genug besetzt werden und wurde dann erstmal mit einem Interim Manager überbrückt. Oft war es so, dass der gefundene Personalleiter eingearbeitet wurde und im Anschluss das Wissen und die Erfahrung des Interim Managers in der individuellen Firma in Form von Projektarbeit genutzt wurde. Dadurch hatte der neue Personalleiter den Rücken frei und konnte sich auf seine laufenden Aufgaben konzentrieren.

Welche Einsatzgebiete, Themen, Hierarchiestufen und Orte werden heute nachgefragt?

Im Vergleich zu früher ist Interim Management heute sehr bekannt. Nur noch den wenigsten ist diese Dienstleistung nach wie vor unbekannt. Und genau deswegen sind die Einsatzgebiete und auch die Anzahl der Interim Manager enorm gewachsen. Waren es früher viele Restrukturierungsthemen, so ist es heute der ganze Strauß von HR-Aufgaben und Projekten. Nach wie vor ist jedoch die Vakanzüberbrückung eines der wichtigsten Einsatzgebiete. Gerade heutzutage kann man wichtige Positionen im HR nicht mehr zu lange unbesetzt lassen, und das auch vor dem Hintergrund, dass eine Neubesetzung mit einer Festanstellung noch länger dauert als früher. Mehr und mehr ist auch der Trend erkennbar, sich fehlende Kompetenz von außen zu holen. Und da kann man gerade bei HR Interim Managern wertvolle spezielle Expertisen finden. Nehmen wir z.B. die Digitalisierung: nur die wenigsten Unternehmen wissen, wie sie wirklich an das Thema herangehen sollen. Und weil gerade HR eine wichtige strategische Rolle in diesem Themenbereich übernehmen sollte, ist ein erfahrener HR Interim Manager, der sich entsprechende Kenntnisse schon in verschiedensten Projekten angeeignet hat, bei der Digitalisierung sicherlich sehr hilfreich.

In den Anfängen des Interim Managements wurden vor allem Positionen auf höheren Hierarchiestufen besetzt. Das hat sich mittlerweile in der Form geändert, dass auf allen Ebenen Interim Manager nachgefragt werden. Wichtig dabei ist jedoch die Abgrenzung zur Zeitarbeit. Man muss bedenken, dass Interim Manager erfahrene Persönlichkeiten sind, die als selbständige

Unternehmer arbeiten. Einfachere Aufgaben könnten sie durchführen, allerdings wäre es von der Kompetenz und der Kostenstruktur nicht sinnvoll. In dem Fall wäre es zielgerichteter, ein Zeitarbeitsunternehmen zu beauftragen, das festangestellte Mitarbeiter hat. Ein weiterer Vorteil des Interim Managements ist die hohe örtliche Flexibilität. Gerade Mittelständler in der Provinz haben Schwierigkeiten, feste Mitarbeiter zu gewinnen. Interim Manager sind innerhalb weniger Tage an jedem Ort arbeitsbereit, unabhängig davon, wo ihr primärer Wohnsitz und Lebensmittelpunkt ist. Sie sitzen sozusagen auf „gepackten Koffern“. Das ist ein Vorteil, den mehr und mehr Unternehmen zu schätzen wissen und nutzen.

Wie ist die Abgrenzung Interim Management zu Beratung?

Eine Frage, die viel und sehr konträr diskutiert wird. Die Antwort: beide sind unverzichtbar, aber es kommt auf das Projekt und die Erwartungen an. Interim Manager sind gute Strategen und erfahrene Praktiker, die hands-on viele anstehende Projekte erfolgreich umsetzen können. Jedoch geht dies nur bis zu einem bestimmten Komplexitäts- und Innovationsgrad. Entscheidend ist also, was man erwartet. So ist z.B. ein gut funktionierendes Bewerber-Management-System in einem mittelständischen Unternehmen eine leichte Aufgabe für einen erfahrenen Interim Manager. Hier kann er bereits absolvierte Projekte und aus Fehlern Gelerntes gut einfließen lassen. Handelt es sich jedoch um Projekte, die durch einzelne Interim Manager nicht abzudecken sind, ist es daher sinnvoll in Alternativen zu denken. Hier sind erfahrene Beratungen gefragt, die ihr Ohr am Markt haben, immer über die neuesten Entwicklungen informiert sind und die eine entsprechende Infrastruktur vorweisen können. Ein Spektrum, welches ein einzelner Interim Manager nicht abdecken kann. Er kann in solch einem Fall aber sehr gut als Projektleiter eingesetzt werden. Und nicht zuletzt haben gerade die großen Beratungen eine entsprechende Manpower und damit ein vielschichtiges Erfahrungsspektrum. Aber man sollte auch bedenken, dass alle diese Vorteile und Assets auch bezahlt werden müssen. Deswegen sind Beratungen um einiges teurer als Interim Management. Wie immer ist auch hier die Entscheidung individuell zu treffen und abhängig davon, welcher Aspekt für den Einzelnen am wichtigsten ist.

Wie sehen Sie den Markt in der Zukunft?

Der Markt wird noch weiter wachsen und Interim Management wird eine stabile Säule neben der Festanstellung werden. Die gesamtwirtschaftliche Entwicklung, die neuen Technologien und der gesellschaftliche Wandel werden dies von selbst verursachen. Und das ist notwendig, denn die bestehenden Arbeitsformen können die Anforderungen nicht mehr abdecken.

Es gibt eine Tendenz zur Suche von Interim Managern über das Internet. Jedoch wird sich der anfängliche Hype auf einen gesunden Wert einbalancieren und sich als ein Suchweg neben den anderen etablieren. Denn man darf nicht vergessen, dass wir es mit Menschen zu tun haben. Menschen, die gleich produktiv werden sollen und keine 100 Tage Schonfrist haben. Fehlentscheidungen haben alleine schon aus zeitlichen Gründen keinen Platz. Die Persönlichkeit und die Passgenauigkeit sind jedoch nicht über Internet prüfbar und vermittelbar. Aus diesem Grund werden erfahrene Agenturen immer einen Platz bei der Vermittlung haben. Agenturen, die ihre Interim Manager gut kennen und wissen, welcher Mensch auf welches Projekt passt. Aber es ist wichtig, dass sich die Agenturen den neuen Gegebenheiten anpassen und diese Möglichkeiten in ihre Arbeit integrieren. Also die neue Technik so nutzen, dass sie zum einen schneller werden und zum anderen die Qualität steigern, indem sie z.B. die Online-Datenbanken nutzen und aus einem größeren Pool ihre Kandidaten finden und dann im persönlichen Kontakt qualifizieren und langfristig kennenlernen. Welcher Weg für den individuellen Kunden letztendlich der richtige ist, hängt von seinen persönlichen Präferenzen ab. Dabei ist abzuwägen, was dabei am wichtigsten ist: Budget, Schnelligkeit, Professionalität, Erfahrung des Providers und nicht zuletzt die eigene Erfahrung in diesem Thema. Jeder einzelne muss für sich selbst entscheiden, welchen Aspekt er wie bewertet.

Ich bin mir sicher, dass es ein spannender Markt bleiben wird und bin froh, dass ich ihn schon fast 20 Jahre begleiten konnte. Für viele Menschen ist dies genau die richtige Form der Arbeit.

Gerade für diejenigen, für die „persönliche Karriere“ – also das individuelle Lernen und sich weiterentwickeln – am wichtigsten ist und die auch in ihrer Persönlichkeit eher Freigeister sind und ihr Leben selbst gestalten wollen. Und Unternehmen können dieses individuelle Unternehmertum gut gebrauchen, da sie hochmotivierte, erfahrene und sehr flexible Menschen für ihr Unternehmen nutzen können. Es bleibt weiterhin spannend, wohin sich die Gesellschaft in der Form der Arbeit entwickelt.

Interim Einsatz AXA Assistance

Die AXA Assistance Deutschland GmbH, ein mittlerweile in 64 Ländern tätiges Unternehmen aus der Branche der Finanzdienstleister, unterhält auch mehrere Standorte in Deutschland. Auf europäischer Ebene erfolgte eine Umstrukturierung, infolge derer jeweils zwei bis drei Länder zu einer eigenen Organisation zusammengeschlossen wurden, um Synergieeffekte zu generieren.

Die Konsequenz daraus war, dass Veränderungen innerhalb des Konzerns in Deutschland durchgeführt sowie Prozesse und Berichtslinien angepasst werden mussten. Infolgedessen wurde an allen Standorten in Deutschland ein Interessenausgleich angestrebt. Wichtig für das Unternehmen in diesem Prozess war eine größtmögliche Transparenz. Deswegen sollten alle Mitarbeiter zu jeder Zeit ins Boot geholt und auch kulturelle Veränderungen erklärt und begleitet werden.

In diesem Zeitraum verließ der HR-Director Deutschland die AXA Assistance und konnte die Restrukturierung nicht mehr steuern und abschließen.

Das Unternehmen benötigte daher schnellstmöglich einen Ersatz, um die Herausforderungen dieser Neuausrichtung weiterhin zu meistern und auch die operative Kontinuität des HR-Bereichs zu gewährleisten. Einen passenden Nachfolger zu finden und dessen Onboarding würde sicher sehr viel Zeit in Anspruch nehmen. Zusätzlich würde eine entsprechend lange Kündigungsfrist eine Einstellung in noch weitere Ferne rücken. Ohne eine qualifizierte Kraft zur Überbrückung der temporären Vakanz fände sich ein neuer Kandidat zudem beim Antritt der Stelle vor großen Herausforderungen wieder.

Die Verpflichtung einer Interim Managerin sorgte für eine sofortige und qualifizierte Lösung. Ihre Erfahrungen im operativen HR und mit der Reorganisation von Unternehmen sowie Verhandlungen mit dem Betriebsrat ermöglichten eine reibungslose Übergabe und eine schnelle, effiziente Einarbeitung.

Die operative Handlungsfähigkeit des HR-Bereichs war somit für die gesamte Dauer der Suche nach einem langfristigen Nachfolger gesichert. Dadurch wurde die Belegschaft weiter in vertraut hoher Qualität betreut und laufende Projekte konnten fortgeführt werden.

Dies führte zu einer Entlastung der HR-Teams an den Standorten, wodurch sie in gewohnter Qualität weiterarbeiten konnten. Die Umstrukturierung der AXA Assistance konnte professionell gesteuert werden, während parallel nach einem langfristigen Nachfolger gesucht wurde. Der neue Stelleninhaber war somit in der Lage, direkt an die Vorarbeit der Interim Managerin anzuknüpfen und war vor keine zusätzlichen Herausforderungen gestellt. Die Übergangsphase konnte dadurch zeitlich an die Bedürfnisse des Unternehmens und des neuen Stelleninhabers angepasst werden. Somit war eine ungehinderte Arbeit des HR-Teams gesichert und Reibungsverluste in dieser schwierigen Übergangsphase wurden minimiert. Eine Investition, die sich für das Unternehmen gelohnt hat.

1500 Personaler in Berlin!

Das war der BPM Kongress Ende Juni:

Beeindruckend! Das trifft es am besten, um den diesjährigen Personalmanagementkongress des Bundesverbands der Personalmanager in Berlin zu beschreiben. Alleine schon die Fakten sprechen für sich: 2 volle Tage, 1500 Teilnehmer, 130 Referenten und ein spannendes Rahmenprogramm wie z.B. die New Work Tour, bei der Start-ups in Berlin vor Ort besucht wurden und dort personalrelevante Themen diskutiert wurden. Aber auch interessante Dienstleister mit HR-Produkten, die einem die tägliche Arbeit erleichtern, haben im Forum ihr Angebot ausgestellt und standen für Fragen zur Verfügung. Und nicht zu vergessen: die legendäre Nacht der Personaler im berühmten Friedrichstadtpalast. Obwohl dieser Teil leider etwas weniger ausgelassen vonstattenging als sonst üblich, da am gleichen Tag ein heftiger Regen weite Teile Berlins unter Wasser setzte und so verhinderte, dass viele Teilnehmer sich am Abend fortbewegen konnten.

Aber das Besondere waren die Themen und natürlich die Vortragenden. Spannende Menschen, nicht nur Personaler, haben einen guten Einblick in Best Practices und innovatives Personalmanagement gegeben. Ein herausragendes Beispiel war Katarina Berg, Chief Human Resources Officer von Spotify, einem Musik Streaming Portal, das mittlerweile über 2000 Mitarbeiter weltweit beschäftigt und jeden Monat international stark wächst. Von ihr haben wir gelernt, wie Spotify es schafft in diesem stark umkämpften Arbeitsmarkt interessant zu sein und das Unternehmen attraktiv für Bewerber und Mitarbeiter zu machen. Oder Zalando: ein deutscher Internet-Versandhandel mit mittlerweile über 12000! Mitarbeitern (eine Zahl, die mich sehr beeindruckt hat und die ich persönlich in dieser Größenordnung nicht erwartet hatte). Zalando erstellt keine klassischen Stellenbeschreibungen mehr, wenn sie neue Mitarbeiter suchen. Stattdessen werden die Herausforderungen definiert, die mit dieser Position angegangen werden sollen. Anschließend wird beurteilt, was die potenziellen Kandidaten für die Lösung mitbringen und entschieden, wer mit welchem Skillset am besten passt. Ebenfalls beeindruckend war der Vorstandsvorsitzende der Sparda Bank in München. Er hat in seinem Unternehmen das Thema "Achtsamkeit" eingeführt. Mittlerweile durchläuft jeder Mitarbeiter eine intensive Schulung zu diesem Thema und der Vorstandsvorsitzende selbst nimmt an jeder dieser Schulungen teil – eine zeitliche Investition, die sich für das Unternehmen lohnt. Darüber hinaus gab es aber auch andere, auf den ersten Blick eher ungewöhnliche Themen, wie zum Beispiel den Exkurs, was man von Rockbands lernen kann. Ein Musikproduzent hat einen interessanten Einblick in den Alltag von Rockbands gegeben, der gar nicht so unterschiedlich zu dem in Unternehmen ist. Und nicht zuletzt hat Sigmar Gabriel, unser Außenminister, den spannenden zweiten Tag eröffnet. Er hat sich auf der Bühne ebenfalls die Frage gestellt, warum er und nicht Frau Nahles hier steht. Aber dafür gibt es die verschiedensten Antworten: vielleicht lag es am Zeitpunkt der Anfrage zur Teilnahme – er war vorher Wirtschaftsminister. Oder lag es vielleicht doch an Frau Nahles selbst? Diese Frage sollte sich jeder selbst beantworten. ;-)

Die vorangegangenen Beispiele decken von diesem reichhaltigen Angebot aber nur einen sehr kleinen Teil ab. Wollte man alle Inhalte beschreiben, würde ein Buch entstehen, das mit Sicherheit spannend wäre. Was aber vor allem bei dieser Veranstaltung sehr deutlich wurde ist, dass sich HR weiterentwickeln muss. War vor einigen Jahren noch das Konstrukt des Business Partner State of the Art, so müssen sich nun die Menschen in HR selbst hin zum aktiven Teil des Business entwickeln und sind aktiv in der Strategiefindung des Unternehmens eingebunden. Eine Aufgabe, die es für HR bisher in dieser Form nicht gab. Menschen, die ihren Beitrag aktiv leisten in einer Außen- und Unternehmenswelt, die immer schwerer vorauszusagen ist. Sie müssen selbst beurteilen und einbringen, was von HR-Seite machbar ist und welche Ideen umsetzbar sind. Eine spannende Aufgabe, die aber einiges mehr an Herausforderungen stellt als das, was bisher vom Personaler gefordert wurde. Vor allem erfordert es weitgehende Anpassungen in der Arbeitsweise und dem Auftreten bei einem Teil der Personaler. Ich bin gespannt wie sich diese Entwicklung vollziehen wird und freue mich jetzt schon auf diese neuen HRler. Ich hoffe, dass sie viele Ecken und Kanten haben, die letztendlich dazu dienen werden, das Unternehmen weiterzubringen.

Büroyoga – Entspannung und mehr



Yoga ist aktuell in aller Munde, aber wie passen eigentlich Yoga und Büro zusammen? Wir denken, sehr gut, denn gerade im Büro lassen sich mit Hilfe von Yoga einige Beschwerden, die aufgrund der Schreibtischtätigkeit entstehen, gut in den Griff bekommen. Und das auf eine behutsame und gleichzeitig natürliche Weise. Man braucht hierfür keinen indischen Sarong anziehen und auch zeitlich kann man seine individuelle Yoga-Session ganz flexibel gestalten und in den Arbeitstag integrieren.

Einen ersten und sicherlich hilfreichen Einstieg findet man auf YouTube. Dort gibt es eine Reihe von Übungsvideos, die anschaulich und auch für Anfänger gut anleiten. Geben Sie hierzu einfach mal „Büroyoga“ in die Suche ein und lassen Sie sich inspirieren. Professioneller wird es natürlich auf den Seiten großer Yoga Anbieter, wie z.B. bei Yoga Vidya. Hier gibt es spezielle Übungen für den Büroalltag <https://www.yoga-vidya.de/business-yoga-portal/business-yoga-uebungen/>, aber auch eine Vielzahl anderer, gut anschaulicher Anleitungen: <http://www.yoga-vidya.de/yoga-uebungen/asana/>. Ein weiterer großer Online-Anbieter ist YogaEasy: <https://www.yogaeasy.de/>. Hier findet man eine gut strukturierte Webseite mit ansprechenden Anleitungen für die Übungen. Spezielle Übungen für das Büro findet man außerdem hier: <https://www.yogaeasy.de/search?utf8=%E2%9C%93&q=b%C3%BCro&commit>.

Falls man eine ganz professionelle Lösung bevorzugt, kann man sich durch den Berufsverband der Yogalehrenden in Deutschland e.V. (BDY) beraten lassen. Warum nicht regelmäßig einen Yogalehrer ins Unternehmen kommen lassen, der aktiv die Übungen und Fortschritte begleitet und dabei unterstützt, auch längerfristig dran zu bleiben? Die Geschäftsstelle des BDY steht bei der Auswahl des richtigen Lehrers gern zur Seite. Tel. 0551/797744-0, info@yoga.de. Oder suchen Sie über die Website des BDY www.yoga.de unter dem Menüpunkt „YogalehrerIn finden“.

Das Wichtigste bei alledem ist aber, dass es Spaß macht und dass es guttut. Und wenn dann noch der Teamgedanke dazu kommt und man andere Kollegen zum Mitmachen motivieren kann, ist das Büroyoga gleich auf mehreren Ebenen erfolgreich. Viel Spaß beim Sonnengruß.