

# Die (Interim-) Führungskraft im HR

In unserer 7. Ausgabe der „Cases“ widmen wir uns dem Thema „Führung und Interim-Management“. Dafür haben wir zwei langjährige Interim-Manager zu Wort kommen lassen. Uns hat dabei nicht nur die Frage interessiert, was gute Führung ist. Vielmehr wollten wir auch wissen, was von einem HR Interim-Manager in seiner Rolle als Führungskraft erwartet wird und was von ihm/ihr verlangt werden kann. Wie schafft es ein Interim-Personalleiter innerhalb kürzester Zeit sein Team hinter sich zu bringen und es zu motivieren? Wie geht er/sie vor, um das Management von den anstehenden Aufgaben und Projekten zu überzeugen? Kann ein Interim-Manager als befristeter Head of HR gar an der Weiterentwicklung und Positionierung der Abteilung arbeiten? Und vor allem: Führt ein Interim-Manager anders als eine festangestellte Führungskraft?

Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre und grüßen Sie herzlich

Manfred Faber &  
Christof Kerscher

## Inhalt – INTERIM-CASES HERBST 2015

### Über die Anforderungen an Führungskräfte heute und in der Zukunft

02



Wie ein HR Interim-Manager seine Rolle als Führungskraft ausfüllt und wie sich Führung aufgrund des immer heftiger werdenden Rufs nach Flexibilität verändert erklärt der HR Interim-Personalleiter **Peter Hoyer**

*Christof Kerscher im Gespräch mit dem HR Interim-Manager Peter Hoyer*

### Über allem steht das Thema Vertrauen

05



Wie die gestiegenen Anforderungen an das Personalmanagement von (Interim-) Führungskräften erfüllt werden können und wieso Vertrauen dabei eine übergeordnete Rolle spielt hat uns die HR Interim-Managerin **Aida Bahra-Rucha** geschildert

*Manfred Faber im Gespräch mit Aida Bahra*

## Über die Anforderungen an Führungskräfte heute und in der Zukunft

*Christof Kerscher im Gespräch mit dem HR Interim-Manager Peter Hoyer*

In Bezug auf HR Interim-Management treffen beim Thema „Führung“ mindestens zwei Punkte zusammen, weshalb wir als Vermittler von HR Interim-Managern es auch zum Gegenstand dieser Ausgabe unserer zwei Mal jährlich erscheinenden „Cases“ gemacht haben: Die von uns vermittelten Personalmanager übernehmen meist in den Einsätzen Führungspositionen (sofern nicht für fachliche Spezialprojekte eingesetzt). Gleichzeitig müssen sie kraft ihres Amtes als Personalleiter für die Führungskräfte des Einsatzunternehmens da sein: Sie müssen sie rekrutieren, weiterentwickeln, beraten. HR Interim-Manager sind also wahre Führungskraft-Experten, fachlich mit einem guten Werkzeugkoffer ausgestattet und jeder Menge eigener Führungserfahrung. Darüber und über die Anforderungen an Führungskräfte heute und in der Zukunft spreche ich mit dem langjährigen HR Interim-Personalleiter Peter Hoyer.



Peter Hoyer

### **Christof Kerscher:**

Herr Hoyer, wenn sich ein Unternehmen Gedanken darüber macht Ihnen die Verantwortung für HR zu übergeben, dann kommt oft das Argument: kann der das überhaupt? Bringt er so schnell das Team hinter sich? Das heißt ausgerechnet an einer Ihrer Kernkompetenzen wird gezweifelt. Allgemeiner gefragt: Woher kommt dieser Vorbehalt bei all der Erfahrung, die Interim-Manager vorweisen können?

### **Peter Hoyer:**

Es ist weniger so, dass man mir als langjährigem Personalleiter nicht zutraut, dass ich meinen Job kann. Ich denke, es rührt eher aus der Unkenntnis, was man grundsätzlich einem Interim-Manager zutrauen kann, in Kombination damit, dass man mich erst einmal gar nicht kennt. Anders gesagt: Zu Beginn der Überlegungen steht das für manche Unternehmen noch abstrakte Thema „Interim-Management“ im Fokus und nicht der Mensch Peter Hoyer. Auch das zweite Argument, dass man einem Externen doch nicht Einblick in die Personalakten gewähren könne – wobei diesen Einblick meist jeder Praktikant bekommt – taucht spätestens dann nicht mehr auf, wenn man ein Gesicht vor sich hat. In diesem Sinne lösten sich diese Vorbehalte unlängst bei einem meiner letzten Assignments nach

zwanzig Minuten am Telefon auf, als es, kaum war ich mit meiner Vorstellung und ersten Ideen zu Ende, umgehend hieß: „Herr Hoyer, bitte kommen Sie morgen!“ Sicherlich hatte das Unternehmen kurzfristig Bedarf, aber vor allem stimmte die Chemie, da stimmte das Verhältnis. Und wenn Notwendigkeit und Vertrauen da sind, dann wird schnell der Mehrwert erkannt, den ich bringe, und er wird genauso schnell genutzt und am Ende auch anerkannt und damit wertgeschätzt.

### **Christof Kerscher:**

Und wie sehen die Vorbehalte Ihnen gegenüber in Ihrer Rolle als Führungskraft auf Zeit seitens des Teams aus? Ist es für die Mitarbeiter nicht schwer Sie zu akzeptieren, wenn das Ende der Zusammenarbeit zeitlich meist schon definiert ist?

### **Peter Hoyer:**

Es gibt sicherlich den ein oder anderen, der zu Beginn vorsichtig ist. Aber ich führe vom ersten Tag an Einzelgespräche, so dass man sich gegenseitig kennen lernt. Und nach drei bis vier Tagen ist meist schon vergessen, dass ich die Verantwortung für das Team nur auf Zeit inne habe. Das ist für mich eine besonders hohe Wertschätzung. Auch, dass die Mitarbeiter merken, dass ich genauso agiere wie ein Interner, vielleicht gar mit mehr Fokus.

Vorurteile und Vorbehalte ansprechen, transparent machen, sich auszutauschen und vor allem das vorleben, was man predigt, ist für mich das A&O. Die Mitarbeiter merken sofort, was Show und was echt ist. Heute subsumiert man das wohl unter Authentizität. Für Führungskräfte eine der Voraussetzungen schlechthin.

**Christof Kerscher:**

Sie sprechen damit wichtige Eigenschaften an, die eine Führungskraft haben sollte. Was macht für Sie gute Führung aus?

**Peter Hoyer:**

Vielleicht darf ich dazu das Bild eines Fußballtrainers und seiner Mannschaft bemühen. Der schaut sich auch den Einzelnen an, beobachtet ihn, kennt seine Stärken und weiß dann, wie er ihn im Team einsetzen muss. Er gibt Feedback, damit Weiterentwicklung möglich ist, kritisiert, lobt und unterstützt und tauscht auch mal Spieler aus, wenn es nicht weitergeht.

Führungskräfte sind wichtige Treiber für die Gesamtpformance einer Organisation. Wenn Führung nicht funktioniert, kann auch ganz schnell das EBIT leiden. Und dann ist der Moment gekommen, an dem es existenzgefährdend werden kann.

**Christof Kerscher:**

Mit einer seiner wichtigsten Aufgaben, nämlich für die Führungskräfte da zu sein, hat HR mit dem, was sie gerade sagen, eine für den Unternehmenserfolg entscheidende Bedeutung. Muss die Zeit der Krittellei an HR nicht einfach mal zu Ende sein?

**Peter Hoyer:**

In dem Moment, in dem HR aus der rein administrativen Rolle rauswachsen will oder soll, muss auch die entsprechende Verantwortung übernommen werden. Wenn ich als Personalleiter nicht mit Führungskräften spreche, auch unangenehme Dinge anspreche und Vertrauen aufbaue, werde ich dieser Verantwortung nicht gerecht. Es hängt letztlich vom Leiter HR ab, diese Akzeptanz aufzubauen und zu festigen und das Team darauf hin auszurichten. Er muss dann aber auch selbst viel von Führung verstehen, selbst eine gute Führungskraft sein und – ganz wichtig – die Business-Sprache beherrschen, also den Markt kennen, die Unternehmensstrategie, muss die Zahlen kennen und vor allem sie auch verstehen. Wie sonst kann er auf Augenhöhe mit dem Vorstand diskutieren? Wie sich als sein Sparrings-Partner positionieren? Aber genau hier liegt die große Chance von HR.

**Christof Kerscher:**

Führung als solches entwickelt sich immer weiter weg von starren Karrierepfaden. Parallel zum Thema Generation Y wurde auch die Absolutheit der Idee von „einmal Führungskraft, immer Führungskraft“ aufgebrochen. Führung soll sich nicht mehr in Mitarbeiterzahlen steigern lassen. Vielmehr lässt man sich von dem Gedanken leiten, denjenigen zur Führungskraft zu wählen, der für das Projekt, das gerade ansteht, das größte Know-how hat. Glauben Sie, dass sich das Thema „Führung“ durch diese Idee von der, nennen wir es mal „Projekt-Führungskraft“ oder auch

„Führung auf Zeit“ weiterentwickeln wird?

**Peter Hoyer:**

Da ich diese Entwicklung nicht gänzlich abschätzen kann möchte ich versuchen mit einer Gegenfrage zu antworten: wann und warum braucht es eigentlich Führung? Nämlich dann, wenn durch mich als Führungskraft die Organisation bzw. die Performance optimal getrieben wird. Das gilt für alle Führungskräfte.

**Christof Kerscher:**

Damit ist im Grunde auch beantwortet, wann ein Interim-Manager benötigt wird ...

**Peter Hoyer:**

... auch das, richtig. Wenn ich vorhin – sicherlich nicht abschließend – angesprochen habe, was eine Führungskraft an Eigenschaften haben muss, so ist ihr Know-how sicherlich eine Grundvoraussetzung, wobei ich meine, dass Detailwissen eine gute Führungskraft weniger auszeichnet als die Fähigkeit, den Überblick zu behalten, zu entscheiden und zu motivieren. Daher sehe ich Ihr Modell einer „Projekt-Führungskraft“ eher kritisch. Denn „wählt“ man mich zur Führungskraft, aufgrund meines Know-hows oder weil ich jemanden zur Höchstleistung befähige und ihm den Rücken freihalte? Am Ende benötigen Sie beides.

Gleichwohl glaube ich, dass die von Ihnen angesprochenen so starren wie steilen Karrierepfade aufgebrochen werden. Es wurde in der letzten Zeit zu viel von Work-Life-Balance gesprochen, das Thema Burn-out schließt sich dem an. Inzwischen hinterfragen einige

Führungskräfte in hohen Positionen, ob und wie lange sie das Pensum tagtäglich durchhalten wollen und können oder ob sie mal zwischendurch oder gar ganz wieder zurück in eine kleinere Position gehen wollen.

Wenn wir hier aber gerade von veränderten Modellen sprechen, so möchte ich noch eine Entwicklung erwähnen, die sich immer stärker abzeichnet: Unternehmen stellen sich zunehmend wie Verleihfirmen auf. Der Projektleiter leiht sich dann die von ihm benötigten Ingenieure intern für seine Projekte aus. Der oberste Entwicklungschef ist sozusagen „nur noch“ der zentrale interne Verleiher. Das hat den entscheidenden Vorteil, dass sich die Ingenieure durch die unterschiedlichen Einsätze mehr Expertise ‚on the Job‘ aneignen können, mit unterschiedlichen Aufgaben betraut werden und die Organisation insgesamt wesentlich agiler wird. Dieses Modell wird aber vor allem die Führungskräfte bzw. Projektleiter neu herausfordern. Sie werden sich viel flexibler aufstellen und Führung wird anders gelebt werden müssen. Flexibilität ist also ein weiterer Punkt, dem sich Führungskräfte in Zukunft verstärkt stellen werden.

#### **Christof Kerscher:**

... eines der Hauptargumente für den Einsatz von externen Managern auf Zeit. Für uns sind das ja dann gute Aussichten. Vielen Dank für das Gespräch, Herr Hoyer!

Der Diplom-Ingenieur der Luft- und Raumfahrttechnik und Wirtschaftswissenschaftler Peter Hoyer begann 1987 seine Karriere als Entwicklungsingenieur bei Messerschmidt-Bölkow-Blohm in München.

Nachdem er 1991 ein Internationales Management Programm mit den Schwerpunkten Führung und internationales Management in England und Italien absolviert hatte, begann er 1992 bei Airbus in Hamburg. Dort leitete er neun Jahre lang den Bereich Technisches Training und übernahm dann die Leitung Compensation and Benefits für Airbus Deutschland.

2005 wechselte Peter Hoyer zum Automobilzulieferer Visteon Corporation als Leiter Compensation & Benefits für Europa & Südamerika. Bevor er sich dann 2010 als HR Interim Manager selbständig machte hatte er noch ein Jahr lang die Position des Head of Global Compensation & Benefits, HR Director bei der D & S AG inne.

Als HR Interim-Manager betreute er folgende Mandate:

- Global Labor Relations Manager, SAP AG
- Leiter Payroll, DNV GL (Germanischer Lloyd) SE
- Leiter HR, Suzlon Energy GmbH
- Projektleitung HR-IT, Senvion SE (REpower Systems)
- Globaler Leiter Compensation & Benefits, TrelleborgVibracoustic Group
- Vice President HR Europe, TrelleborgVibracoustic
- Globaler Personalleiter der Funktion Innovation



## Über allem steht das Thema Vertrauen

### *Manfred Faber im Gespräch mit Aida Bahra*

Aida Bahra ist seit knapp zehn Jahren als Interim-Managerin im Personal tätig. Sie wirbt mit dem Slogan: 21 Länder, 5 Sprachen, 20 Jahre HR Erfahrung und 15 zufriedene Kunden.

Für diese Ausgabe unserer „Cases“ möchte ich sie zu ihrer Einschätzung zum Thema Führung im Allgemeinen und beim Thema Interim-Management im Besonderen befragen, denn sie hat in den verschiedensten Rollen geführt, etliche Führungskräfte ausgesucht, entwickelt und betreut, und hat sowohl mit als auch unter den unterschiedlichsten Charakteren gearbeitet. Doch schon zu Beginn des Interviews stößt sie mich auf die etymologische Absonderlichkeit unseres Leitbegriffs „Führungskraft“...

#### **Aida Bahra:**

Führung ist in Deutschland eher negativ besetzt. Der Terminus „Führungskraft“ gefällt mir persönlich nicht; da kommt die Sprachwissenschaftlerin in mir durch. Das Wort klingt nicht schön; es hat eine negative Konnotation aus „Führung“ und „Kraft“. Ich bin froh, dass ich im amerikanischen Umfeld arbeitete, wo es „to lead a team“ heißt und von „Leadership“ gesprochen wird. Damit ist die Befähigung gemeint, ein Team leiten zu können. Übersetzt wäre es die Führungsfähigkeit, obwohl die semantische Bedeutung geringer als „Leadership“ ist.

#### **Manfred Faber:**

Was macht Deines Erachtens „Leadership“ aus und besteht ein Unterschied zwischen einem festangestellten „Leader“, um in Deinem Duktus zu bleiben, und einem Interim-Manager, der für eine bestimmte Zeit ein Team „leiten“ soll?

#### **Aida Bahra:**

Das glaube ich nicht. Es geht mehr um die Befähigung ein Team oder auch eine andere Person anzuleiten. Ich bin auch davon überzeugt, dass diese Fähigkeit nicht erlernbar ist. Für mich muss es jemand sein, der Charisma hat, dessen Präsenz dahin führt, dass er akzeptiert wird. Persönlichkeiten, die alle Kriterien guten Leaderships erfüllen, sind rar gesät. Und damit ist auch der zweite Teil Deiner Frage beantwortet: Nein, eine unterschiedliche Definition was gutes Leadership ausmacht besteht zwischen festen und auf Zeit operierenden „Leadern“ meines Erachtens nicht. Aber man muss einige zusätzliche Eigenschaften haben, damit man den Job machen kann. Es gibt Interim-Projekte, die dem Interim-Manager auferlegen, innerhalb von kürzester Zeit Team, Kultur, Aufgabe zu verstehen und Lösungen vorzulegen.

Im Vergleich: Wir geben neuen Mitarbeitern für die Einarbeitung hundert Tage bis sechs Monate Zeit. Nur jemand, der sich vom ersten Moment an mit den Mitarbeitern zusammensetzt, um sie kennen und einschätzen zu lernen und ihre jeweilige Motivation begreift, wird die eigene Einarbeitung in dieser Schnelligkeit umsetzen können. Ich spreche hier natürlich von den Aufträgen, in denen Teams geleitet werden müssen und nicht, wenn man aufgrund einer ganz speziellen Expertise ein Projekt übernommen hat und zum Erfolg führt.

**Manfred Faber:**

Eine der zentralen Aufgaben von HR sind die Führungskräfte. Wir sollen sie coachen, ihnen zur Seite stehen, sie befähigen ihren Aufgaben und ihrer Verantwortung nachzukommen. Wie siehst Du das und wie setzt Du das um?

**Aida Bahra:**

Da muss ich gerade an eine Aussage denken, die ich einst hörte: „HR muss die Leute erziehen!“ – da wird mir ganz schwindelig. In erster Linie ist es unsere Aufgabe zu erkennen, wen wir vor uns haben und welche Fähigkeiten – vor allem Führungstalent – der Mitarbeiter oder der Bewerber hat. Unabhängig davon, ob ich als Interim Manager oder als Festangestellte arbeite: Ich habe stets den Anspruch die ganze Mannschaft zu kennen. Ich muss wissen, warum ich jemanden einstelle und auch, wenn ein Angestellter oder eine Angestellte das Unternehmen verlässt. Dazu gehört auch, dass HR an Business- und Boardmeetings teilnimmt. Es gab eine Firma, in der die Geschäftsleitung noch nie einen HR Repräsentanten in Business Meetings eingeladen hatte. Seinerzeit war es mir gelungen, die Geschäftsleitung davon zu überzeugen, dass es von Mehrwert für beide Seiten ist.

Aber wenn ich in meiner Rolle nicht weiß, was an der Front passiert, was in den von mir zu betreuenden Ländern vor sich geht, wer da sitzt und mit welchen Herausforderungen das Team konfrontiert ist – wie soll ich dann für sie da sein? Wie ein gutes Performance-Management aufbauen und umsetzen? Wen muss ich rekrutieren und vor allem wer kann und darf sich für ein Leadership-Programm qualifizieren?

Meine Überzeugung ist es, nah an und mit den Angestellten zu sein. Damit war ich auch immer erfolgreich, auch, wenn ich mir diese Akzeptanz oft erst erarbeiten musste. Da gehört oft auch Mut und Risikobewusstsein dazu. Ich bin kein Administrator. Und wenn man mich, oder allgemeiner gesagt: HR, an der Seite haben will, dann müssen wir auch mitbestimmen und mitentscheiden dürfen.

**Manfred Faber:**

Das ist eine oftmals geäußerte Kritik an HR: Wir verstehen zu wenig vom Business. Wer von uns war denn mal einen Tag lang mit dem Vertrieb unterwegs? Wer von uns setzt sich in ein Strategiemeeting des Business Developments? Lass mich von diesem Gedanken aus eine andere Frage anschließen: Was bedeutet es Führungskraft im HR zu sein? Was macht uns aus bzw. was sollte uns ausmachen?

**Aida Bahra:**

Ich denke nicht, dass es Unterschiede zwischen Führungskräften im Allgemeinen und Führungskräften im HR gibt. Aber gerade als Personalleiter muss ich das Interesse und die Neugierde an den Mitarbeitern und ihren Aufgaben haben. Empathie, Selbstvertrauen, Interesse am Geschehen und Mut helfen, um auch beim Business direkt dabei sein zu können.



**Manfred Faber:**

Auf eine Sache möchte ich doch noch einmal zurückkommen. Gerade wenn Du diese Kriterien an gute Führung anlegst: Tut sich ein Interim-Manager nicht leichter, sie zu erfüllen?

**Aida Bahra:**

In meiner Zeit als Interim-Manager wurde ich durchaus gefragt, warum bei mir manches anders ist. Sicherlich ist ein Grund dafür, dass ich als Externe freier agieren kann. Unternehmenspolitik interessiert mich als Interim-Manager so gut wie gar nicht. Das ist anders bei einem HR Leiter, der sich ständig wieder positionieren muss. Als Interim-Manager habe ich kraft Position und auch aufgrund der zeitlichen Limitierung des Einsatzes die Möglichkeit, den Job gut auszufüllen. Darüber hinaus ist mir das Thema Macht fremd. Was uns als Interim-Manager doch viel stärker

anspornt sind Flexibilität und Freiheit. Ob uns das zu besseren Führungskräften macht?

**Manfred Faber:**

Auf was achtest Du, wenn Du in Deiner Funktion als Personalmanagerin selber einen Interim-Manager benötigst: seine Leadership-Qualitäten? Sein Charisma? Die Anzahl seiner Projekte?

**Aida Bahra:**

Also letzteres sicherlich nicht. So wie ich mir auch nie Noten anschau. Im ersten Moment interessieren mich die Persönlichkeit und die Skills, die auf die jeweilige Position passen müssen. Intuition, Empathie und emotionale Intelligenz spielen eine große Rolle. Aber was auch immer wir heute besprochen haben – das wichtigste ist, dass eine Führungskraft vertrauen kann. Auch ich wurde immer wieder

ausgewählt, weil man das Vertrauen in mich hatte, dass ich die Anforderungen erfülle. Und ich selbst vertraue meinem Team.

**Manfred Faber:**

Vertrauen als ein, wenn nicht der wesentliche Schlüssel für gutes – und jetzt bleibe ich gerne noch einmal in Deinem Sprachgebrauch: Leadership. Das würde ich auch gerne als Schluss-Statement für dieses Thema stehen lassen und sage: Vielen Dank für das Gespräch und weiterhin alles Gute.

Aida Bahra ist seit zwanzig Jahren eine international erfolgreiche HR Managerin mit den Schwerpunkten Prozess- und Organisationsharmonisierung, internationales Recruitment, Post- und Pre-Merger-Integration und HR Systeme.

Sie spricht fünf Sprachen fließend; ihre operativen und strategischen Erfahrungen liegen in den Regionen APAC, EMEA, USA und UAE.

Projektübersicht:

- Director HR International, Air Liquide GmbH
- Vice President HR International, Germanischer Lloyd
- Head of HR Europe & Brazil, Dematic GmbH
- Head of Recruitment & Personal Development, Phan Tiet
- Head of HR International, Siemens AG
- HR Director EMEA, Areva GmbH
- HR General Manager EMEA/USA, Nordex SE
- Vice President HR Recruitment, Cabot Corporation
- HR Manager, SES Astra

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.

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:

### 26.10. und 30.11.

After Work Lounge ab 17 Uhr: Gemütliches Netzwerken für alle in unserem Büro am Rotkreuzplatz in München

### 03.12.:

„HR RoundTable“: Das Netzwerktreffen von Personalern für Personalern in München. Details und Themen unter [www.hr-roundtable.de](http://www.hr-roundtable.de).

Weitere Termine bundesweit für 2016 in Planung

09.12.: „HR Club“ in München: Das Netzwerktreffen für unsere HR Interim-Manager. Weitere Termine für 2016 in Hamburg, Köln und München in Planung.



**Manfred Faber**  
Geschäftsführer  
[m.faber@hr-consultants.de](mailto:m.faber@hr-consultants.de)  
089 2000 92 92



**Christof Kerscher**  
Senior Consultant  
[c.kerscher@hr-consultants.de](mailto:c.kerscher@hr-consultants.de)  
089 2000 92 91

P.S.: Die HR-Consultants GmbH ist eine Agentur mit über 800 selbständig tätigen Personalleitern und -spezialisten. Wir sind auf die Vermittlung von Interim Managern im Bereich HR spezialisiert und unterstützen unsere Kunden auch bei der Festbesetzung im Personalbereich. Aktuelle Informationen finden Sie auf [www.hr-consultants.de](http://www.hr-consultants.de). Folgen Sie uns auch auf twitter unter HRC\_Interim.