

Leitfaden...

FÜR DEN ERFOLGREICHEN PROJEKTEINSATZ
VON INTERIMSMANAGERN



Robert Half®
Management Resources



INHALT

ÜBER ROBERT HALF MANAGEMENT RESOURCES	4
BEDARFSANALYSE	6
VORTEILE VON INTERIMSMANAGERN	7
DIE ERFOLGREICHE ZUSAMMENARBEIT	8
DER SCHNELLE PROJEKTSTART	9
DER ERFOLGREICHE ABSCHLUSS	10

ÜBER ROBERT HALF MANAGEMENT RESOURCES

Robert Half Management Resources ist das erste und größte Personaldienstleistungsunternehmen für die Vermittlung von Interimsmanagern im Bereich Finanz- und Rechnungswesen. Das Unternehmen ist börsennotiert (NYSE: RHI) und verfügt über 140 Niederlassungen weltweit.

Als Alternative zu herkömmlichen Personaldienstleistern verfügen unsere Spezialisten über mehrjährige und einschlägige Branchenerfahrung. Die Bandbreite ihrer Fachkenntnisse reicht von Projekten bei Restrukturierungen, Fusionen und Akquisitionen über die Optimierung von Geschäftsprozessen bis zur Einführung von neuen Richtlinien im Finanz- und Rechnungswesen.

Unser globales Netzwerk, unser guter Ruf in der Branche und unsere Professionalität haben uns mit hochkarätigen Finanzexperten zusammengebracht, die die Zielsetzungen unserer Kunden seit rund 60 Jahren erfolgreich erfüllen.

Weitere Informationen über Robert Half Management Resources finden Sie auf unserer Website www.roberthalf.de.

In Zeiten rascher Veränderungen am Markt und gesteigener Anforderungen kann der Erfolg eines Unternehmens vom unmittelbaren Zugang zu speziellem Fachwissen und Beratung abhängen (gerade auch bei Projekten im Finanz- und Rechnungswesen). Häufig sind diese Kapazitäten oder das fachliche Know-how intern nicht verfügbar. Die Unternehmen werden häufig gezwungen, schnell und unnötigerweise neue Mitarbeiter fest einzustellen. Doch ist das tatsächlich die beste Lösung?

Einen strategischen Ansatz wählen Unternehmen, die ihren Personalbedarf projektbezogen analysieren. Zunehmend entdecken kleine, inhabergeführte Unternehmen bis hin zu großen internationalen Konzernen, welchen Nutzen Interimsmanager für ihre spezifischen Bedürfnisse bieten können: Einer der entscheidenden Vorteile ist die sofortige Verfügbarkeit dieser erfahrenen Spezialisten für einen genau definierten Zeitraum. Die Mitarbeiter profitieren darüber hinaus von der jahrelangen Erfahrung und Expertise des Interimsmanagers.

Oft werden wir gefragt, welche Art von Unterstützung Interimsmanager leisten können. Selbstverständlich bestehen immer individuelle Anforderungen, doch im Allgemeinen können Interimsmanager

- strategische Unternehmenslösungen, typischerweise für komplexe Sachverhalte bieten.
- Unternehmen befähigen, sich an rasches Wachstum und sich verändernde Marktbedingungen anzupassen.
- Unternehmen unmittelbar spezielles Know-how zur Verfügung stellen, das für Projekteinsätze erforderlich ist.
- Best Practice Erfahrungen aus anderen Unternehmen und Branchen einbringen, die vergleichbare Herausforderungen bewältigen mussten.

Das oberste Ziel jeder Ressourcenentscheidung sollte auf der Produktivitätssteigerung und Maximierung der Flexibilität liegen. Genau das erfüllt der Einsatz von Interimsmanagern. Die Manager auf Zeit versorgen Unternehmen mit der für spezifische Projekte notwendigen Fachkompetenz. Gleichzeitig ist dies eine kosteneffiziente Alternative zur aufwändigen Suche nach fest angestelltem Personal.

Mit dem vorliegenden Leitfaden möchten wir Ihnen eine Hilfestellung bei der Entscheidung und dem Einsatz des Interimsmanagers liefern und Sie unterstützen, den größtmöglichen Nutzen für Ihr Unternehmen zu ziehen.

Ihr Team von Robert Half Management Resources

BEDARFSANALYSE

Die Suche nach optimalen Kandidaten für leitende Funktionen in Vollzeit kann monatelange Planung und zahlreiche Vorstellungsgespräche mit sich bringen.

Um festzustellen, ob die Auftragsvergabe an einen Projektspezialisten die beste Alternative ist, sollte der Personalbedarf genau definiert und bewertet werden. Folgende Aspekte können bei diesem Prozess eine wichtige Rolle spielen:

- Sind personelle Kapazitäten oder saisonale Spitzen die Ursache für die Projektrückstände?
- Werden unternehmenskritische Projekte aufgrund von fehlendem internem Personal verschoben?
- Ist gestiegener Zeitdruck verantwortlich für die stärkere Einbindung von Führungskräften im operativen Tagesgeschäft und bleiben strategische Aufgaben daher auf der Strecke?
- Werden viele Überstunden geleistet?

Die Antworten auf diese Fragen geben Aufschluss, ob der Einsatz eines „Spezialisten auf Zeit“ Ihren Bedürfnissen entspricht. In diesem Zusammenhang ist es auch wichtig, Kollegen mit leitender Funktion um ihre Einschätzung hinsichtlich der erforderlichen praktischen Erfahrungen und Qualifikationen für das Projekt zu bitten.

Nachfolgend sind einige der grundlegendsten Fragen aufgelistet:

- **Wie wichtig ist Branchenerfahrung?**

Erfahrungen aus früheren Einsätzen beeinflussen den schnellen Projektstart maßgeblich, wenn dafür eine umfassende Branchenkenntnis erforderlich ist.

- **Was ist der geschätzte Zeitraum für das Projekt?**

Der vorab definierte Zeitplan erleichtert eine realistische Budgetierung und die Festlegung erreichbarer Fristen und Termine.

- **Welche Kompetenzen erfordert das Projekt?**

Neben der fachlichen Qualifikation sind häufig Führungsstärke, Managementfähigkeiten, Entscheidungsfreudigkeit sowie Kompetenzen auf der zwischenmenschlichen Ebene wie etwa Kommunikationsfähigkeit gefragt.

- **Ist es notwendig, dass der Interimsmanager vor Ort arbeitet?**

In manchen Fällen kann der Auftrag auch außerhalb des Unternehmens erfüllt werden.

- **Ist ein Einsatz auf Teil- oder Vollzeit erforderlich?**

Nach vollständiger Projektmanagementanalyse stellen Sie eventuell fest, dass das Projekt auch in Teilzeit umgesetzt werden kann und damit kostengünstiger wird.

VORTEILE VON INTERIMSMANAGERN

Interimsmanager bringen ihr Fachwissen und jahrelange Berufserfahrung in jedes Projekt ein. Machen Sie sich im Vorfeld mit allen Stärken des Spezialisten auf Zeit vertraut – so können Sie zusätzliches Know-how in Ihrem Unternehmen gewinnbringend einsetzen.

Grundsätzlich zeichnen sich Interimsmanager durch folgende Qualifikationen aus:

- **Sie haben Spaß daran, ihr Wissen bei der Lösung von Problemen und komplexen Aufgabenstellungen einzubringen.** Interimsmanager sind immerzu auf der Suche nach neuen und noch besseren Lösungen. Regen Sie daher Ihre Mitarbeiter an, über das Projekt hinaus weitere Punkte mit dem Projektspezialisten zu besprechen. Möglicherweise erhalten Sie dadurch neue Impulse und wichtige Erkenntnisse, die frei von eigennützigen Motiven sind.
- **Neue Herausforderungen spornen sie an.** Ihre Begeisterung wirkt häufig motivierend auf Mitarbeiter und weckt bei ihnen den Wunsch, neue Herausforderungen in Angriff zu nehmen. Nutzen Sie diesen Effekt und setzen Sie Ihrem Team neue Ziele.
- **Sie passen sich neuen Situationen und Aufgaben schnell an.** Unternehmen übertragen Interimsmanagern häufig über das ursprüngliche Projekt hinausgehende Aufgaben. Denn meist stellt sich nach kurzer Zeit heraus, dass der Einsatz des Experten positive Auswirkungen auf die Effizienz und Produktivität der Abteilung hat. Dennoch sollten Unternehmen hier

wohlüberlegt handeln. Die stärkere Beanspruchung der Arbeitskraft und des Budgets können dazu führen, dass sich der Fokus verschiebt und zu Lasten der ursprünglich festgelegten Ziele geht.

- **Hohe Motivation während der gesamten Projektdauer.** Interimsmanager sind sich stets darüber im Klaren, wie wichtig es ist, ein Projekt termingerecht zum Abschluss zu bringen.
- **Strategisches Denken.** Erfahrene Interimspezialisten schauen über den Tellerrand hinaus. Sie begreifen, welche Rolle ihr Projekt im großen „Ganzen“ spielt und wie es das Unternehmensergebnis beeinflussen kann.
- **Sie fungieren als Mentor.** Interimsmanager können weniger erfahrenen Managern als Mentor zur Seite stehen. Sie können ihnen neues Wissen vermitteln, wertvolle Hilfestellung beim Umgang mit verschiedenen Geschäftssituationen bieten. Während seines Einsatzes leitet und schult der Interimsmanager kontinuierlich alle Mitarbeiter, die in die Projektaufgabe involviert sind.

Interimsmanager sind für Unternehmen besonders dann wertvoll, wenn neue und unvoreingenommene Ideen und Perspektiven einfließen sollen – die im eigenen Unternehmen aufgrund von Betriebsblindheit womöglich übersehen werden. Den größten Vorteil erzielen Unternehmen, die Interimsmanagern größtmöglichen Handlungsspielraum und freien Zugang zu Informationen gewähren.

DIE ERFOLGREICHE ZUSAMMENARBEIT

Die folgenden Fragestellungen sollen Sie unterstützen, die notwendigen Vorbereitungen im Vorfeld des Einsatzes des Interimsmanagers zu treffen.

- **Welche Stellung soll der Interimsmanager aus interner und externer Sicht einnehmen? Soll er/sie einen Titel erhalten?**

Das interne Personal muss im Vorfeld über den genauen Kompetenzbereich und, falls nötig, über den Titel des Interimsspezialisten informiert werden. Nehmen Sie sich Zeit für die Mitarbeiter, vor allem für diejenigen, die sich bedroht fühlen. Die Hauptaufgabe des Interimsmanagers ist, bestehenden Mitarbeitern die Arbeit zu erleichtern, und daher sollte er als jemand angesehen werden, der das Team unterstützt und entlastet.

- **Welche internen Mitarbeiter werden mit dem Interimsmanager zusammenarbeiten?**

Die Ziele sollten gemeinsam mit jedem Mitarbeiter, der am Projekt beteiligt ist oder für den das Ergebnis relevant ist, besprochen werden. Weniger erfahrene Fachleute können von der Erfahrung des Interimsmanagers profitieren und ihre Zusammenarbeit sollte deshalb gefördert werden.

- **An wen soll der Interimsmanager berichten?**

In vielen Fällen werden die Interimsmanager im Rahmen der Auftrags Erfüllung direkt an die Geschäftsführer berichten. Bei strategischen Aufgaben und Funktionen ist diese Reportingvorgabe sinnvoll. Da Interimsmanager jedoch in vielen unterschiedlichen Bereichen und Hierarchiestufen eingesetzt werden, muss die Berichterstattung eventuell an verschiedene Ebenen erfolgen. Unabhängig davon gilt: Alle verantwortlichen Mitarbeiter müssen in den Projektstatus voll einbezogen werden und über Ergebnisse, Budgets und Termine umfassend informiert werden.

- **Welche Maßnahmen sollten im Vorfeld erfolgen?**

Die Vorbereitungen für den Einsatz eines Interimsmanagers entsprechen denen eines neuen Mitarbeiters auf Vollzeit. Es sollte genügend Zeit investiert werden, um den Interimsmanager mit der Organisation vertraut zu machen. Er sollte das Team kennen lernen und über die Ressourcen, die ihm auf Unternehmensseite zur Verfügung stehen, informiert werden. All diese Punkte fördern den schnellen Projektstart und rechtzeitigen Abschluss. Ein so genanntes Kick off Meeting mit allen Projektverantwortlichen stellt sicher, dass alle Aspekte des Auftrags im Voraus abgedeckt werden.

DER SCHNELLE PROJEKTSTART

Die sorgfältige Vorbereitung dient der reibungslosen Einführung des Interimsmanagers in den Geschäftsbetrieb. Nachfolgend finden Sie einige Vorschläge, um die Geschäftsbeziehung von Beginn an positiv zu gestalten.

- **Orientierung.** Spezialisten in langfristigen Projekten sollten die gleiche Einführung in das Unternehmen inklusive einer geführten Besichtigungstour erhalten wie neue Mitarbeiter. In diesem Zusammenhang muss auch über bestehende Richtlinien, Sicherheitsbestimmungen, Arbeitsstunden etc. informiert werden.
- **Vorstellung.** Stellen Sie dem Interimsmanager seinen nächsten und wichtigsten Kollegen/Mitarbeiter vor und liefern Sie bei dieser Gelegenheit die für eine erfolgreiche Umsetzung des Projekts notwendigen Informationen.
- **Häufige Kommunikation.** Veranlassen Sie regelmäßige Treffen des Interimsmanagers mit allen Projektbeteiligten, um Lageberichte zu erhalten und unerwartete Hindernisse zu vermeiden. Ein Interimsmanager kann auch praktische Erfahrungen anbieten, von denen das gesamte Unternehmen profitieren kann. Während dieser Meetings können zudem neue Ideen und Empfehlungen erörtert und umgesetzt werden.
- **Miteinbeziehung der Projektbeteiligten.** Es ist entscheidend, dem internen Team von Beginn an die Gründe für den Einsatz eines

externen Spezialisten darzulegen. Damit dieser seine Ziele erfolgreich erreichen kann, sind zwei Faktoren unerlässlich: Erstens müssen alle Projektbeteiligten begreifen, welchen Mehrwert der Einsatz des Interimsmanagers für das Unternehmen bedeutet. Zweitens müssen die Mitarbeiter verstehen, warum das Unternehmen gerade in diese Person investiert.

- **Ziele und Zielsetzungen.** Klare Ziele müssen zu Beginn jedes Interimsauftrages festgelegt und vereinbart werden. Alle Beteiligten im Unternehmen, der Interimsmanager und der Personalvermittler müssen dabei einbezogen werden. Dies schließt von vornherein Unsicherheit und Verwirrung aus, stellt den termingerechten Auftragsabschluss sicher und sorgt für die zufrieden stellende Zielerreichung aller Parteien.
- **Geben Sie Rückmeldung.** Informieren Sie regelmäßig über den aktuellen Projektstand und lassen Sie den Interimsmanager wissen, wo er steht. Seien Sie offen – machen Sie konstruktive Vorschläge, klären Sie Zuständigkeiten und bestätigen Sie den Umfang seiner Handlungsvollmacht und seiner Befugnisse.

Falls sich im Anfangsstadium kleinere Projektschwierigkeiten ergeben, so sollten diese am besten unmittelbar mit dem Interimsmanager als erfahrener Spezialisten besprochen werden. Handelt es sich um schwerwiegendere oder kurzfristig nicht lösbare Probleme, wenden Sie sich bitte an Robert Half Management Resources. Wir helfen Ihnen, eine Lösung zu finden.

DER ERFOLGREICHE ABSCHLUSS

Wurden die Projektziele genau formuliert und der Interimsmanager umfassend eingewiesen, steht einem erfolgreichen Projektabschluss nichts im Wege. Ein regelmäßiger Kommunikationsfluss sorgt dafür, dass alle Verantwortlichen über den termingerechten und zielgerichteten Projektablauf informiert werden. Schließlich sollte das Resultat ein positives Projektergebnis sein.

Eine umfassende Abschlussbesprechung muss mit dem Interimsmanager und dem Team stattfinden. Das Ergebnis und der Erfolg des Projekts sowie der Budgetabgleich sollten an alle Projektbeteiligten kommuniziert werden.

Darüber hinaus ist es wichtig, den Einsatz des Interimsmanagers auszuwerten. Bei der Bewertung seiner Leistung sollten folgende Fragen geklärt werden:

- Wie beurteilen Sie seine persönlichen Fähigkeiten und Führungsqualitäten? Hat er dem Team die notwendige Unterstützung geboten? War er als Mentor tätig?
- Hat der Interimsmanager aufgrund seiner Fachkenntnis über den Projektumfang hinausgehende praktische Anregungen geliefert?
- Konnte seine Branchenkenntnis voll eingebracht werden?
- Hat er strategisches Denken bewiesen und auf eventuelle Änderungen im Markt schnell reagiert?

- Konnte er neben der Beratungsfunktion seine Handlungsempfehlungen auch umsetzen?
- Sollte in Ihrem Unternehmen erneut Bedarf entstehen, würden Sie den Spezialisten auf Zeit wieder einsetzen, und wenn ja, warum?

Weitere Vorteile eines Interimsmanagers sind seine Unvoreingenommenheit und Objektivität. Da er keine Karriere in Ihrem Unternehmen anstrebt, kann er mit Ihnen offen über seine Einblicke sprechen. Diese Offenheit kann für Sie von hohem Wert sein.

Der letzte Schritt des Projektauftrages ist es, dem Personalvermittler das Projektergebnis und Ihre Bewertung des Interimsmanagers mitzuteilen.

Beurteilen Sie auch seine Fähigkeit, inwieweit er sich in Ihre Unternehmenskultur und -werte hineinversetzen konnte. Robert Half Management Resources legt großen Wert auf die kontinuierliche Weiterentwicklung seines exklusiven Teams von Interimsmanagern. Feedback ist dabei ein elementarer Bestandteil und hilft, unsere Dienstleistungen kontinuierlich zu verbessern und die optimalen Interimsmanager für die Erreichung Ihrer finanziellen und strategischen Unternehmensziele zu vermitteln.

ROBERT HALF MANAGEMENT RESOURCES

A division of Robert Half Deutschland GmbH & Co. KG

DÜSSELDORF

Steinstraße 27
D-40210 Düsseldorf
T: +49 (0)211/5 40 59-300
E: duesseldorf-mr@roberthalf.de

MÜNCHEN

Residenzstraße 10
D-80333 München
T: +49 (0)89/2 86 74-130
E: muenchen-mr@roberthalf.de

FRANKFURT

Taunusanlage 16
D-60325 Frankfurt am Main
T: +49 (0)69/25 62 47-450
E: frankfurt-mr@roberthalf.de

STUTTGART

Kleiner Schlossplatz 13
D-70173 Stuttgart
T: +49 (0)711/1 20 91-300
E: stuttgart-mr@roberthalf.de

KÖLN

Konrad-Adenauer-Ufer 11
D-50668 Köln
T: +49 (0)221/1 39 94-300
E: koeln-mr@roberthalf.de

www.roberthalf.de