



KARRIEREWEG

Größere Vielfalt, mehr Flexibilität

Fractional plus Interim

**Fractional als smarte
Ergänzung zu Interim**



Inhalt

Größere Vielfalt, mehr
Flexibilität: Fractional als
smarte Ergänzung zu Interim **04**

Fractional Work plus Interim
Management: vorausschauen
statt reagieren **05**

Interim Management und
Fractional Work – die Joker
im Transformationsprozess **08**

Diagnose:
Fractional Work Potenzial **09**





Auf die Plätze.
Fractional. Los!

11

Zukunft schreibt sich
mit „F“ – Flexibilität,
Freelance, Fractional

12

Netzwerke, Plattformen,
Provider: Expertise auf
Abruf überall.

14

Größere Vielfalt, mehr Flexibilität: Fractional als smarte Ergänzung zu Interim

Flexible, projektbasierte Arbeitsformen gewinnen angesichts der Dynamik der neuen Arbeitswelt zunehmend an Bedeutung. Fractional Work gilt dabei als vielversprechende Option zu den klassischen Besetzungen in Form von Festanstellungen, insbesondere in Ergänzung zum Interim Management.

Interim Management

Interim Management (lateinisch ad interim ‚unterdessen‘, ‚einstweilen‘) ist eine zeitlich befristete Art der „Beschäftigung“. „Management auf Zeit“ ist eine gelegentlich verwendete deutsche Übersetzung für Interim Management.

Interim Management wird für die zeitlich begrenzte, vollumfängliche Übernahme einer Fach- und Führungsrolle in einem Unternehmen zur Bewältigung spezifischer Herausforderungen (Transformation, Sanierung, Restrukturierung, Vakanzüberbrückung, Krisenmanagement) eingesetzt.

Fractional Work

Fractional Work bezeichnet ein Arbeitsmodell, bei dem eine freiberuflich oder selbstständig arbeitende Fach- oder Führungskraft ihre Arbeitszeit anteilig auf mehrere Projekte/Auftraggeber gleichzeitig verteilt.

Dabei arbeitet diese auf Projekt- und/oder Managementbasis an strategisch relevanten Themen mit geringerem zeitlichen Einsatz pro Woche (1-3 Tage) meist über einen längeren Zeitraum. Der Einsatz kann nach Bedarf stets angepasst werden.

Der Druck, schnell und maßgeschneidert auf Veränderungen im Markt reagieren zu können, steigt überall. Die mit einer Festanstellung von hochspezialisierten Fach- und Führungskräften verbundenen Investitionskosten bilden insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen jedoch häufig eine unüberwindbare finanzielle Hürde. Zumal nicht immer abzusehen ist, in welchem Ausmaß entsprechendes Personal dauerhaft ausgelastet werden kann.

Genau hier setzt, ergänzend zum bekannten Interim Modell, das Konzept des Fractional Work an – als strategische Antwort auf die Flexibilitätsanforderungen moderner Organisationen bei gleichzeitiger Kostenoptimierung.



Mit einem Fractional Expert können Sie einen sehr gut ausgebildeten Spezialisten, egal ob Fachkraft oder Manager, auf Basis eines Teilzeiteinsatzes für Ihr Unternehmen kostentransparent gewinnen. ”

Stefan Schulz, Geschäftsführer Karriereweg GmbH

Fractional Work plus Interim Management: Vorausschauen statt reagieren

Interim Manager werden bislang häufig zur Überbrückung von Vakanzen auf der ersten oder zweiten Managementebene und darüber hinaus überwiegend in Ausnahmesituationen wie bspw. Restrukturierungen, Kriseninterventionen, Fusionen oder zur Übernahme von Projektaufgaben eingesetzt.

Das Arbeitsmodell sieht hier meist Vollzeit (in der Regel 4-5 Tage) und oft auch eine hohe Präsenzzeit vor Ort für eine durchschnittliche Dauer von ca. 3-18 Monaten vor. Ausgehend von Tagessätzen oberhalb von 1.000 EUR kommen daher schnell hohe 6-stellige Investitionskosten zustande.

Interim Management haftet daher nicht selten der Charme einer kostspieligen elitären Notlösung an. Zu Unrecht! Es kann die ideale Lösung für ein Unternehmen sein - abhängig von Ausgangslage, Herausforderungen, Zielen und verfügbarem Budget.

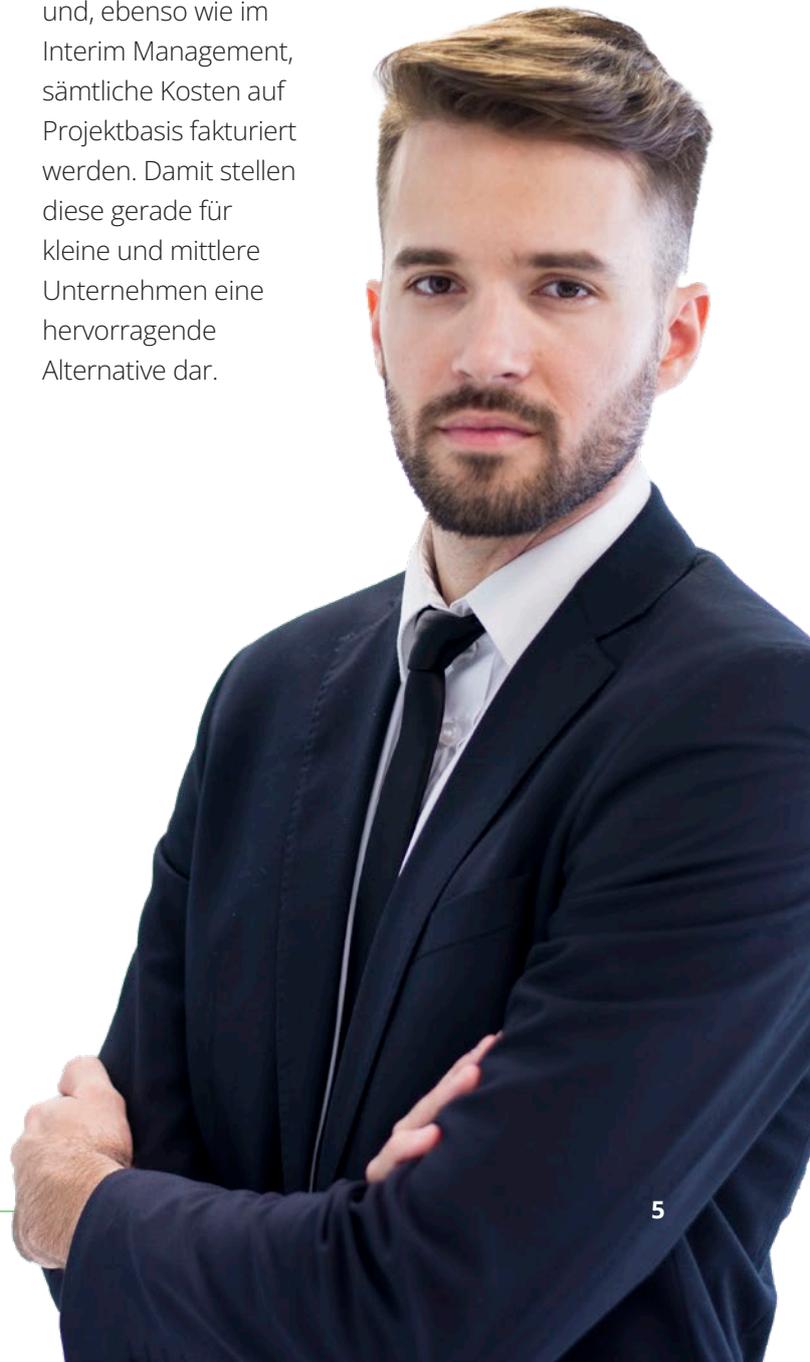
Denn mittels Interim Management erreichte Produktionsziele oder die Umsetzung erfolgreicher Geschäftsmodelle müssen stets hohe Vakanzkosten und deren Kollateralschäden (wie Opportunitätskosten z.B. für Überbelastung der Mitarbeitenden oder Überschreitung von Projektzeiten) gegenübergestellt werden.

Anders als das klassische Interim Management, ermöglicht der Ansatz Fractional Work Unternehmen, hochqualifizierte Fach- und Führungsexperten aufgaben- oder projektbezogen zeitlich gezielter für 1-3 Tage pro Woche über einen längeren Zeitraum einzusetzen.

Entsprechende Fachspezialisten können dabei bereits auf einem niedrigeren Hierarchielevel

eingebunden werden und an Schlüsselpositionen über einen längeren Zeitraum eine substantielle Hebelwirkung entfalten.

Diese Fachleute bringen ihre Kernkompetenzen gezielt dort ein, wo sie am dringendsten gebraucht werden, auf Abruf (1-3 Tage pro Woche) und solange es strategisch Sinn macht. Im laufenden Mandat kann die Verfügbarkeit überdies bedarfsgerecht angepasst und, ebenso wie im Interim Management, sämtliche Kosten auf Projektbasis fakturiert werden. Damit stellen diese gerade für kleine und mittlere Unternehmen eine hervorragende Alternative dar.



Interim und Fractional versus Festanstellung: Eine Gegenüberstellung

Interim Management & Fractional Work	Festanstellung
Hohe Flexibilität und Agilität	Starre Strukturen
Schnelle Verfügbarkeit von Expertenwissen ohne lange Rekrutierungsprozesse	Verzögerte Verfügbarkeit, langwierige Einstellungsverfahren
Kurzfristige Anpassung an Projekterfordernisse und Unternehmensphasen	Unflexible Positions- und Anforderungsprofile ohne schnelle Adaptionmöglichkeiten
Anpassbare Projektverträge	Fixe Arbeitsverträge
Budget über Projektkosten	Belastung des Personalkostenbudgets
Vergütung nur für tatsächlich benötigte Zeit und Leistung	Durchgehende Gehalts- und Sozialleistungskosten
Keine Zusatzkosten für Urlaub, Krankheit, Weiterbildung	Volle Personalnebenkosten unabhängig von Auslastung
Keine Investitionen in Langzeitinfrastruktur	Hohe Infrastruktur- und Ausstattungskosten
Zugang zu hochspezialisierten Experten mit punktgenauer Kompetenz	Oft breiteres, aber weniger tiefes Fachwissen
Fokussierte Problemlösungskompetenz	Standardisierte Aufgabenerfüllung
Sofortige Einsatzbereitschaft	Längere Einarbeitungsphasen
Unternehmerisches Denken, Dienstleistungsorientierung	Angestelltenmentalität, eigene Interessen in Bezug auf Karriereentwicklung
Intrinsische Motivation durch Projekterfolge und schnelle Handlungserfordernisse	Externe Motivation durch Rahmenbedingungen
Keine politischen Unternehmensverflechtungen	Potenzielle interne Interessenkonflikte
Keine langfristigen Verpflichtungen	Langfristige Verpflichtungen
Einfache Vertragsbeendigung bei Zielverfehlung	Kündigungsschutz und komplexe Trennungsprozesse
Objektivität und externe Perspektive	Mögliche betriebsblinde Entscheidungen
Strategische Entwicklung, disruptives Potenzial	Statische Strukturen, oft starre hierarchische Positionierung
Impulsgeber für Veränderungsprozesse	Träge Anpassungsfähigkeit („Prophet im eigenen Land“)
Kontinuierliche aktuelle Wissenszufuhr und Synergieeffekte	Begrenzte Perspektiven, Betriebsblindheit
Erfahrung aus verschiedenen Branchen	Isoliertes Branchenwissen
Sorgen selbst dafür, ihr Wissen auf aktuellem Stand zu halten	Kosten und Anspruch an betriebliche Weiterbildung. Gefahr mit finanzierem Wissen das Unternehmen zu verlassen



Im Gegensatz zu klassischen Consultants, die Konzepte und Strategien erarbeiten und/oder Empfehlungen aussprechen, werden selbige von Interim Managern und Fractional Experts auch direkt in die Tat umgesetzt. Unternehmen werden durch hochqualifizierte Interim und Fractional Experten im Grunde nur so lange unterstützt, bis die Unternehmen mit den spezifischen Gegebenheiten allein klarkommen. Beim Consulting kann in der Regel der zuständige Consultant kurzfristig ausgetauscht werden. Sie beauftragen ein Consultingunternehmen, keine einzelne Person. Darauf hat das Unternehmen kaum einen Einfluss. Man kauft oft Seniorexpertise ein und bekommt juniorere Professionals als gelebte Praxis im Einsatz vor Ort. Der Consultant hat ebenso oft ein Interesse daran, noch mehr Stunden zu buchen, damit sein Unternehmen, bei dem er angestellt ist, mehr Umsatz generieren kann. Dies beeinträchtigt den Vertrauensaufbau, und es entsteht ein "Nadelöhr", womit Projektverzögerungen mit allen Implikationen einhergehen.



Entscheidet man sich für die Auslagerung relevanter Aufgaben und Funktionen auf einen externen Dienstleister/Service Provider (Outsourcing) muss generell damit gerechnet werden, dass die verantwortlichen Ansprechpartner primär im Sinne ihres eigenen Arbeitgebers handeln. Die Prozesse und Strukturen sind für Unternehmen weder transparent noch kontrollierbar oder individuell auf ihre Bedürfnisse adaptierbar. Die Kosten sind durch die Bereitstellung einer entsprechenden Infrastruktur, der Personalkosten aber auch durch nicht abzusehende Folgekosten (Koordinations-, Transaktions-, versteckte Personalkosten, etc.) meist hoch und daher insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen nicht die erste Wahl.

Generell wird entsprechende Expertise durch die Auslagerung an Dienstleister nicht im Unternehmen verankert, woraus sich eine potenzielle Abhängigkeit ergeben kann.



Interim Management und Fractional Work – Die Joker im Transformationsprozess

Transformationsanforderungen machen mittelfristig vor keinem Unternehmen und keiner Branche mehr Halt. Die damit verbundene erforderliche spezifische Expertise wird sich auch unmittelbar auf den Interim-Ansatz auswirken. Ausgehend von dem jeweiligen Zeitmodell und der hierarchischen Ebene des Einsatzes, sind letztlich somit 4 verschiedene Einsatzfelder für die „Experten auf Zeit“ zukünftig denkbar und sinnvoll:

Beide Ansätze - Interim wie Fractional - eint der unvoreingenommene Blick hinter die Kulissen eines Unternehmens. Externe Spezialisten können Situationen, mögliche Ursachen, spezifische Herausforderungen und systemische Verstrickungen in Unternehmen einfach schneller erkennen und nüchtern benennen, da sie nicht „betriebsblind“ an die Aufgaben herangehen.

Überdies ist es Ihnen möglich, auf Schwachstellen, Hindernisse und Widersprüche hinzuweisen, ohne damit Einbußen in der persönlichen Entwicklung - aka Karriereleiter - hinnehmen zu müssen.

Aus der Erkenntnis und den definierten Zielen erarbeiten sie Lösungsstrategien und beraten und begleiten das Team hands-on bei der Umsetzung konkreter Maßnahmen. Sie lassen ihre Leistung dabei an konkreten Ergebnissen messen.

Die Vielfalt an Auftraggebern und dem damit verbundenen Erfahrungsspektrum, aber auch die parallele Begleitung von Unternehmen in unterschiedlichen Transformationsphasen, sorgen insbesondere beim Fractional Work für optimale Synergieeffekte zugunsten ihrer Mandanten. Mit der konstruktiven Haltung gegenüber Herausforderungen der modernen Arbeitswelt sowie ihrer konsequenten Problemlösungsorientierung übernehmen sie aktuell außerdem generell eine wichtige Vorbildfunktion für Mitarbeitende, vor allem in Change- und Transformationsprozessen.



Fractional Work ist eine Arbeitsform, die Expertise, Agilität und strategische Tiefe vereint. ”

Lutz Altmann,
Geschäftsführer
Karriereweg GmbH



Ein fraktionell tätiger Freelancer versteht sich unabhängig vom eingesetzten Level als Innovationstreiber und pragmatischer Umsetzer in einer Person. Er stellt Aufgaben und Herausforderungen vor Titel und Status.

Als Freiberufler verfügt dieser über ein spannendes Netzwerk und verbindet ein hohes Maß an Kundenorientierung mit unternehmerischem Denken sowie hoher Leistungsbereitschaft in Verbindung mit einem eher unpräzisen Auftreten und ebensolchem Selbstverständnis.

”

Metaphorisch gesprochen ist der klassische Interim Manager der Kapitän in stürmischen Zeiten, während Fractional Manager innovative Navigationssysteme bauen und die Mannschaft dazu befähigen, diesen und zukünftige Stürme zu umsegeln. ”

Lutz Altmann, Geschäftsführer Karriereweg GmbH

Diagnose: Fractional Work Potenzial

Wer von Fractional Work und Interim Management gezielt profitieren möchte, sollte strategisch vorgehen und diesen Ansatz proaktiv in der Personalplanung berücksichtigen. Idealerweise identifizieren Unternehmen daher zunächst einmal potenziell geeignete Einsatzbereiche und pilotieren entsprechende Projekte.

Dabei handelt es sich um sämtliche Aufgaben und Projekte, welche die Wettbewerbsfähigkeit gefährden könnten, für die die vorhandene Expertise im Unternehmen nicht ausreicht oder für deren Vollzeitbesetzung weder das Budget verfügbar oder eine Auslastung dauerhaft absehbar ist.

Das können beispielsweise die Implementierung neuer Arbeitsmodelle, die agile Produktentwicklung, technologische Modernisierungen, Beschleunigung von Digitalisierungsprojekten, die Bearbeitung von operativen Aufgaben wie Payroll Spezialist oder Datenschutzbeauftragter sowie auch strategische Neuausrichtungen sein, um nur einige Beispiele zu nennen.

Grundsätzlich lassen sich gerade im Rahmen von Change- und Transformationsprozessen vielfältige Handlungsfelder finden.



Prüfliste Fractional Work Potenzial



Strategische Positionierung

- Benötigen wir spezialisierte Expertise, die intern nicht verfügbar ist?
- Suchen wir eine unbefangene, neutrale Analyseperspektive von außen?
- Fehlen uns aktuell klare strategische Impulse für unsere zukünftige Unternehmensentwicklung?



Ressourcen und Flexibilität

- Sind unsere finanziellen Mittel für eine Vollzeit-Festanstellung oder für ein langfristiges Interim Mandat auf Vollzeitbasis begrenzt?
- Kann ich eine solche Expertise in einer Teilzeit-Festanstellung für unser Unternehmen überhaupt gewinnen?
- Schwankt die Auslastung in dem Aufgabenfeld und lässt sich der Personalbedarf nicht langfristig planen?



Zukunftsorientierung

- Sehen wir Transformation und Innovation als kritische Erfolgsfaktoren?
- Wollen wir schnell und agil auf Marktveränderungen reagieren?
- Ist meine Unternehmens- und Kommunikationskultur auf Support von außen eingestellt? Wie gehe ich mit externen Experten bei der Einbindung um?



Je früher potenzielle Einsatzfelder eruiert wurden, desto schneller kann eine gezielte Suche nach den geeigneten Sparringspartnern (Personalberatungen und/oder Interim Provider) erfolgen und ein unterstützendes Netzwerk, auch für perspektivische Kooperationen, aufgebaut werden.

Auf die Plätze. Fractional. Los!

Bevor nun die Begeisterung über DIE gefundene Lösung für alle anstehenden Herausforderungen der modernen Arbeitswelt ausbricht, sind Unternehmen angehalten, ihre Prozesse und Gewohnheiten erst einmal kritisch zu hinterfragen.

Im Fokus stehen die Analyse der gegenwärtigen Organisations- und Arbeitsstrukturen, einschließlich historischer Projektentwicklungen, interner Workflows, der Kommunikationskultur, Zielsystematik sowie eine präzise Verantwortungs- und Schnittstellendefinition.

Die Basis bildet dabei stets eine offene Unternehmenskultur, die Vielfalt, Kompetenz und Engagement wertschätzt und eine Vertrauens- und Fehlerkultur pflegt.

Die Arbeitsmodelle Fractional & Interim werden somit selbst zum Treiber des Wandels! Denn eine gute technologische Infrastruktur, die Integration kollaborativer Tools sowie die Nutzung digitaler Kommunikationssysteme sind essenziell. Ferner ist eine detaillierte Beschreibung von Projekten, Leistungen und Zielen sowie eine kontinuierliche, engmaschige Erfolgskontrolle entscheidend. Unternehmen müssen folglich wesentliche Hausaufgaben bereits erledigt haben, um vollumfänglich von dem Arbeitsmodell zu profitieren.

Um Missverständnisse und Widerstände seitens der Mitarbeitenden zu vermeiden, kommt dem Onboarding aber auch der internen Kommunikation eine besondere Bedeutung zu. So sollten die Gründe für den Einsatz externer Experten aber auch die damit verbun-

denen Vorteile dem gesamten Team gegenüber transparent gemacht werden. Raum für Fragen, Feedback und Schulungen helfen dabei, eine höhere Akzeptanz zu gewährleisten und maximal zur Zielerreichung beizutragen. Nicht zuletzt erfordert die Vertragsgestaltung eine umfassende Expertise, wie von spezialisierten Personalberatungen oder Providern, um rechtliche

” **Wer Silodenken propagiert oder Präsenzarbeit vor Ergebnis stellt, wird das Potenzial von Fractional Work und Interim Management nicht ausschöpfen können.** ”

Stefan Schulz,
Geschäftsführer Karriereweg GmbH

Risiken wie Scheinselbstständigkeit auszuschließen und gleichzeitig Datenschutz-, Vertraulichkeits- und Compliance-Anforderungen vollumfänglich zu erfüllen.

Quelle: <https://www.scheinselbststaendigkeitstest.de/de/ressourcen/scheinselbststaendigkeit-als-freelancer>

”

Fractional Work und Interim Management darf keinesfalls als Privileg für handverlesene Freelancer, sondern als Arbeitsmodell der Wahl für punktuelle Herausforderungen in Unternehmen ge- und erlebt werden. ”

Lutz Altmann, Geschäftsführer Karriereweg GmbH

Zukunft schreibt sich mit „F“ - Flexibilität, Freelance, Fractional

Spezifische Herausforderungen, strategische Ziele, organisatorische und nicht zuletzt finanzielle Rahmenbedingungen entscheiden zukünftig darüber, welches Arbeitsmodell für externe Experten das Passende für ein Unternehmen ist.

Der punktuelle Einsatz von freiberuflichen hoch spezialisierten Fach- und Führungskräften wird sich angesichts immer neuer komplexer Herausforderungen bei gleichzeitigem Bedarf, Budgets zielgerechter einzusetzen aber auch angesichts des akuten Fachkräftemangels, vermutlich weiter fortsetzen.

Dafür spricht auch, dass sich der klassische Karriereweg mehr und mehr verändert. Nach einer im Jahre

2024 erhobenen Studie (<https://www.kofa.de/daten-und-fakten/studien/die-zukunft-der-arbeit-was-fachkraefte-erwarten/>) ist der Begriff Karriere für Fachkräfte eher negativ besetzt: 60,0 % sehen darin allein kein erstrebenswertes Lebensziel.

Neben einem guten Auskommen wünschen sich die Menschen heute und auch die zukünftige Generation vermehrt spannende, abwechslungsreiche Projekte, transparente Entwicklungsmöglichkeiten bei gleichzeitiger Selbstbestimmung und individueller Flexibilität. Diese Kriterien verdrängen zunehmend klassische Aufstiegsriterien wie Dienstwagen, Firmenkreditkarte und Business Lounge.



Bei spannenden Aufträgen in verschiedenen Schlüsselpositionen eine signifikante Wirkung und entsprechende Erfolge im Rahmen der Transformation zu erzielen, gewinnt zunehmend an Attraktivität bei Kandidaten. Der Personalabbau in bisher verlässlichen Branchen und Unternehmen zwingt viele insgesamt zu einem Umdenken für die eigenen Karrierewege. ”

Stefan Schulz,
Geschäftsführer Karriereweg GmbH



Die Nachfrage nach Interim Management war mit einem Wachstum von +10,1% in 2023 jedenfalls weiterhin hoch.

Quelle: <https://www.personalintern.de/artikel/trotz-mehr-geschaeft-mit-frauen-und-interim-managern-der-personalberatungsmarkt-leidet/>

Quelle: <https://ddim.de/ddim-marktstudie-2024-wie-entwickelt-sich-interim-management-in-deutschland/>

Damit ergeben sich für ambitionierte Freelancer auch perspektivisch spannende Wirkungsfelder im Bereich Interim und Fractional. Wer aktuell als Interim Manager aktiv ist und sich deutlicher als Sparrings-

partner für Transformationsprojekte positionieren sowie kundentechnisch breiter aufstellen möchte, findet in dem Fractional-Ansatz eine vielversprechende Alternative.

ABER: Die parallele Begleitung mehrerer Auftraggeber erfordert auch ein hohes Maß an Organisationstalent wie auch Prozess-, Technologie- und Methodenkompetenz. Darüber hinaus schlicht die Bereitschaft, seine Einsatzzeiten proaktiver und individueller zu planen.

Kurz: Weniger Komfortzone - mehr Dienstleistungsgedanke.

”

Das Fractional Work Modell ist mehr eine Frage der Einstellung und der angestrebten Rolle und damit nicht für jeden Freiberufler geeignet. ”

Stefan Schulz, Geschäftsführer Karriereweg GmbH



Netzwerke, Plattformen, Provider: Expertise auf Abruf überall

Neben ausgewiesenen Experten für Interim Management und Fractional Work tummeln sich auf dem Arbeitsmarkt sicherlich viele Freelancer, die sich selbst weder das eine noch das andere „Etikett“ zugewiesen haben.

Interim Manager, die nach einem abgeschlossenen Mandat verschiedenen Auftraggeber auf Bedarf weiterhin zur Verfügung stehen oder ihre Kapazitäten auf Anfrage aufteilen, erfüllen die Kriterien für Fractional Work. Freelancer, die nach dem Fractional-Ansatz arbeiten und vorübergehend einem Kunden vollumfänglich zur Verfügung stehen, sind kurzfristig als Interim Manager im Einsatz. Die Grenzen sind hier fließend!

Insgesamt lassen sich hochqualifizierte Freelancer mit expliziter Fach-, Nischen- und Führungsexpertise auf verschiedenen Wegen identifizieren. Die gezielte Zusammenarbeit mit spezialisierten Personalberatungen und Interim Providern bringt hier einige Vorteile mit sich.

Relevante Kompetenzen und Erfahrungen wie auch Referenzen können in einem persönlichen Gespräch von einem Spezialisten zeitnah auf die aktuellen Herausforderungen im Unternehmen hin abgeglichen werden. Ein Kennenlernen, auch für eine potenzielle Zusammenarbeit in Zukunft, ist zeitnah angeraten, um zu einem frühen Zeitpunkt eine verbindliche Kommunikationsbasis zu schaffen.

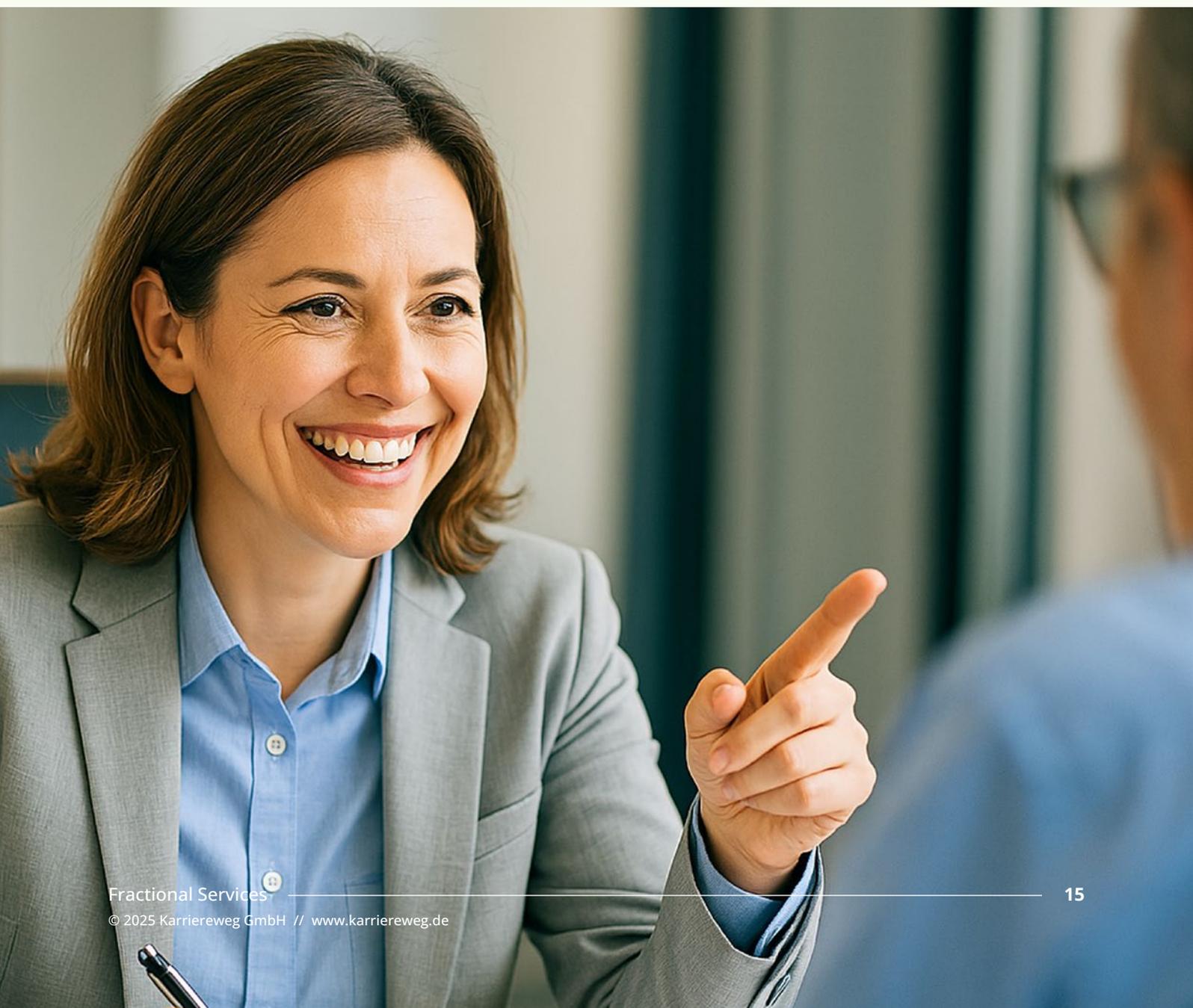


”

Die gezielte Vernetzung mit spezialisierten Beratungshäusern wird sicherlich zum Schlüssel moderner und flexibler Ressourcen- und Einsatzplanung. ”

Lutz Altmann, Geschäftsführer Karriereweg GmbH

Provider mit einem entsprechendem Vermittlungsschwerpunkt und ebensolchem Kandidatenpool können hier entscheidende Impulse liefern. Sie unterstützen bei der Analyse des tatsächlichen Bedarfs, beraten Auftraggeber im Hinblick auf verschiedene Lösungsoptionen und stellen geeignete Profile für unterschiedliche Arbeitsmodelle vor.





Karriereweg GmbH
Theodorstraße 105
40472 Düsseldorf

T: +49 178 4734587
E: info@karriereweg.de
W: karriereweg.de



KARRIEREWEG