



KARRIEREWEG

Interim Management

**Von der
Notlösung zum
Erfolgsmodell der
strategischen
Personalplanung**



Inhalt

Interim Management:
Von der Notlösung zum
Erfolgsmodell
der strategischen
Personalplanung **04**

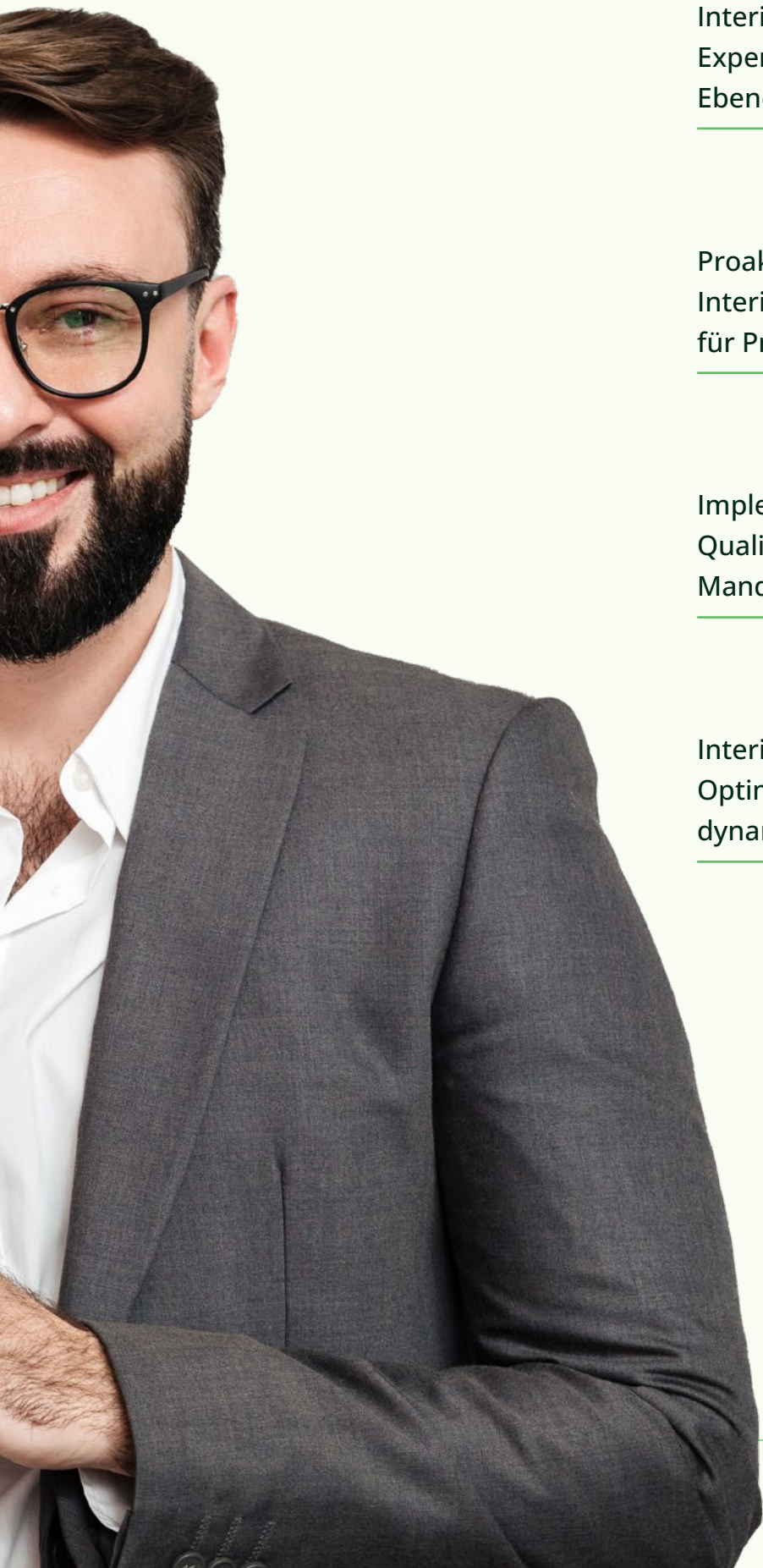
Die vernachlässigte Kostenfalle:
Vakanz- und
Opportunitätskosten **06**

Gängige Recruiting-
Praxis unter der Lupe **08**

Interim Management:
Flexibilität par
excellence **10**

Der Interim Manager:
Gekommen, um zu
gehen **11**





Interim Manager und Interim
Experts: Flexibilität auf allen
Ebenen **14**

Proaktiv statt reaktiv:
Interim Management gezielt
für Projekte nutzen **18**

Implementierung und
Qualitätssicherung von Interim
Mandaten **21**

Interim und Fractional:
Optimale Strategie in
dynamischen Zeiten **23**

Der Mehrwert eines erprobten Beschäftigungsmodells

Interim Management:

Von der Notlösung zum Erfolgsmodell der strategischen Personalplanung

In Zeiten einer fundamentalen wirtschaftlichen Transformation und des zunehmenden Fachkräftemangels, aber auch angesichts einer weltweiten Krise stehen Unternehmen vor der Herausforderung, ihre Handlungsfähigkeit und Wettbewerbsposition drastisch zu verbessern. Gleichzeitig sehen sich immer mehr Unternehmen mit erheblichen Schwierigkeiten konfrontiert, wichtige Fach- und Führungspositionen zeitnah und adäquat zu besetzen. Strategisch relevante Rollen werden zudem oftmals außen vorgelassen, da entweder die Mittel nicht verfügbar sind und/oder eine dauerhafte Auslastung entsprechender Experten nicht abzubilden ist.

Lange Vakanzenzeiten prägen derzeit den Alltag vieler Unternehmen und werden zunehmend zum erfolgskritischen Faktor. Unbesetzte Stellen führen unweigerlich zu stagnierender Projektentwicklung, sinkenden Marktanteilen und ungenutzten Innovationspotenzialen.

Dabei entstehen Unternehmen enorm hohe versteckte Kosten, die viele Entscheider offensichtlich nicht im Blick zu haben scheinen. Anders lässt sich nicht erklären, warum erprobte und kosteneffiziente Lösungen nicht erkannt werden und Unternehmen stattdessen zu spät, mit unpassenden Mitteln oder gar nicht handeln.

”

Personelle Lücken haben stets fatale Auswirkungen für Unternehmen. Mit anderen Worten: Führungskräfte akzeptieren lieber die dramatischen Folgen - zunehmende Wettbewerbsnachteile und den schleichenden Weggang von Leistungsträgern, weil nichts vorangeht - als entschlossen zu handeln! Organisationen ergeben sich auf diese Weise ihrem vermeintlichen Schicksal. Statt in die verfügbaren Rettungsbote zu steigen, gehen sie lieber mit dem sinkenden Schiff unter. ”

Stefan Schulz



Dieser Artikel zeigt auf, wie Interim Management als wichtiges strategisches Instrument der Personalplanung diese Herausforderungen meistern hilft und welchen Mehrwert das Beschäftigungsmodell für Unternehmen jeglicher Größenordnungen bietet.



Definition Interim Management

Das Wort „Interim“ leitet sich vom Lateinischen ab und bedeutet „vorübergehend“. Demnach bezeichnet „Interim Management“ den zeitlich befristeten Einsatz erfahrener Fach- und Führungskräfte.



Mit dem Interim Modell gewinnen Unternehmen ihre Handlungsfähigkeit zurück. Diese Profis stellen die optimale flexible Lösung dar, um temporäre Vakanzen zu überbrücken, aber auch notwendige (Veränderungs-) Prozesse anzustoßen und umzusetzen.



Aktuelle Herausforderungen für Unternehmen

- Die digitale Transformation erfordert schnellere Anpassungsfähigkeit von Unternehmen
- Der Fachkräftemangel verschärft den Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter.
- Volatile Märkte verlangen flexible Personalentscheidungen und sich kontinuierlich anpassende Personalstrukturen
- Transformationsprojekte (Change, Digitalisierung, Nachhaltigkeit etc.) benötigen schnelle und spezielle Expertise



Die vernachlässigte Kostenfalle: Vakanz- und Opportunitätskosten

Personalkosten können mit 30–40 % der Gesamtkosten einen erheblichen Ausgabenanteil für Unternehmen bilden – je nach Branche und Geschäftsmodell. Verständlicherweise erfordert die Schaffung neuer Stellen daher eine sorgfältige Kosten-Nutzen-Abwägung und präzise Kalkulation.

Mit Blick auf diese Kostenstelle werden daher auch Gehaltsverhandlungen oft sehr restriktiv geführt. Diese Praxis entspricht jedoch – wie Personaler und Fachabteilungen aus Erfahrung bestätigen können – häufig nicht den tatsächlichen Marktbedingungen. Der Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter, die begrenzte Verfügbarkeit passender Expertise und die strategische Bedeutung bestimmter Positionen finden im Budgetrahmen oft unzureichende Berücksichtigung.

Diese Diskrepanz zwischen internen Gehaltsvorgaben und Marktanforderungen erschwert erfolgreiche Rekrutierungen und trägt somit maßgeblich zu verlängerten Vakanzzeiten und steigenden Kosten bei.

Lange Vakanzzeiten bringen leider ihrerseits sehr hohe Kosten mit sich. Da wären zum einen die direkten Vakanzkosten – hierzu gehören bspw. sämtliche Kosten, die für die Beschaffung des neuen Personals anfallen, doch ebenso die Kosten für notwendige Überstunden des verbleibenden (reduzierten) Personals oder die Kosten für den Mehraufwand im Management.

Hinzu kommen mit den sogenannten Opportunitätskosten die indirekten (fiktiven) Kosten, die durch die Vakanz entgangenen Möglichkeiten (Opportunitäten, wie Gewinne oder Nutzen) darstellen. Als solche sind bspw. Umsatzeinbußen, Projektverzögerungen, Qualitätseinbußen, Verlust von Marktanteilen durch unzufriedene Kunden, erhöhte Unzufriedenheit und ggf. Fluktuation von Mitarbeitern, Verlangsamung durch ineffiziente Prozesse und Strukturen und der mit all denen Faktoren verbundene Imageverlust zu nennen.



Dass gerade die Nichtbesetzung einer Position gravierende Auswirkungen und erhebliche finanzielle Konsequenzen für ein Unternehmen hat, scheinen immer noch viele Entscheider in Unternehmen zu übersehen.



Lutz Altmann



Abbildung 1 Übersicht Vakanz- und Opportunitätskosten:

Direkte Vakanzkosten	Opportunitätskosten
<ul style="list-style-type: none">• Recruitingkosten für die Neubesetzung (Stellenanzeigen, Personaldienstleister, Bewerbungsgespräche, administrativer Personalaufwand etc.)• Einarbeitungskosten für neue Mitarbeiter• Mehrarbeitsvergütung /Überstundenzuschläge für Mitarbeiter, die die Arbeit auffangen müssen• Kosten für Krankheitsausfälle, hervorgerufen durch Mehraufwand• Qualitätseinbußen durch Überlastung der bestehenden Mitarbeiter• Etwaige Kosten für temporäre Besetzung! (Interim, Fractional oder Arbeitnehmerüberlassung)	<ul style="list-style-type: none">• Entgangene Produktivität und Umsatzeinbußen durch fehlende Arbeitskraft• Verpasste Geschäftschancen und Aufträge durch fehlende Kapazitäten• Verzögerte oder nicht realisierte Projekte• Verlangsamung der Innovationskraft• Verschlechterte Kundenbeziehungen durch längere Bearbeitungszeiten• Motivationsverlust im Team durch Mehrbelastung• Know-how-Verlust durch steigende Fluktuation von Teammitgliedern• Imageschaden bei Kunden durch verzögerte Lieferungen/Services• Wettbewerbsnachteile durch reduzierte Handlungsfähigkeit• Entgangene Synergieeffekte und Effizienzgewinne

Vakanzkosten umfassen die unmittelbaren, kurzfristigen Aufwendungen einer unbesetzten Position, während Opportunitätskosten den langfristigen wirtschaftlichen Schaden (entgangener Gewinn/Nutzen) durch die anhaltende Vakanz beziffern. Opportunitätskosten übersteigen die direkten Vakanzkosten in der Regel erheblich. Schon bei Führungspositionen im Mittelmanagement verursachen sie häufig Verluste im mittleren bis hohen sechsstelligen Bereich. Zudem schädigt jede länger andauernde Vakanz das Unternehmensimage nachhaltig – ein Faktor, dessen negative Auswirkungen oft unterschätzt wird.

Laut einer aktuellen Studie ([Quelle: https://www.stepstone.de/e-recruiting/hr-wissen/arbeitsmarkt/recruiting-trends/](https://www.stepstone.de/e-recruiting/hr-wissen/arbeitsmarkt/recruiting-trends/)) von Stepstone lag die durchschnittliche Vakanzzeit zuletzt im November 2024 bei 177 Tagen. Angesichts immer länger werdender Vakanzzeiten und der damit verbundenen hohen Vakanz- und Opportunitätskosten ist schlicht nicht nachvollziehbar, warum Entscheider darauf gar nicht oder zu spät reagieren oder weniger effiziente Lösungen wählen.



Wenn das Image eines Unternehmens erst einmal Schaden genommen hat, wird es noch viel schwerer, Vakanz zu besetzen. Ein fataler Teufelskreis setzt sich damit in Gang.



Lutz Altmann

Gängige **Recruiting-Praxis** unter der Lupe

Häufig ist zu beobachten, dass Unternehmen erst nach längeren erfolglosen Recruiting-Bemühungen mit den Überlegungen hinsichtlich temporärer Lösungen beginnen. Ein fataler Irrtum!

Denn selbst bei Besetzung einer Vakanz an Tag 1 fällt angesichts langer Kündigungsfristen in der Regel

immer eine relevante Vakanzzeit bis zum finalen Dienstantritt eines neuen Mitarbeiters an. Von dem Zeitpunkt des tatsächlichen produktiven Schaffens nach einer Einarbeitung (im Durchschnitt nochmal 100 Tage) mal ganz abgesehen.

Time to hire

Die time to hire beschreibt die Dauer, die es zur Besetzung einer offenen Stelle benötigt. Berechnet wird sie vom ersten Tag des Recruiting-Prozesses bis zu dem Tag, an dem die Position besetzt ist – also der Arbeitsvertrag unterschrieben ist.

Time to fill

Die time to fill bezeichnet dagegen die Dauer ab Start des Prozesses bis zum ersten Arbeitstag der Kandidaten. Aus dem Englischen übersetzt steht time to fill als Zeitangabe, die es benötigt um eine Position "auszufüllen".

time to fill = time to hire + Kündigungsfrist

Unternehmen übersehen häufig nicht nur die erheblichen Vakanz- und Opportunitätskosten unbesetzter Positionen, sondern verkennen auch das Potenzial des während der Vakanzzeit ungenutzten Personalbudgets. Diese freigegebenen, aber nicht abgerufenen Mittel werden selten als flexible Investitionsressource für wirklich effektive Überbrückungslösungen erkannt.

Konventionelle Ansätze zur Überbrückung von Personalengpässen beschränken sich typischerweise auf die Beauftragung von Beratungshäusern oder die Auslagerung an externe Dienstleister, um kritische Funktionen und das Tagesgeschäft aufrechtzuerhalten. Diese Standardlösungen schöpfen jedoch das strategische Potenzial der vorhandenen Budgetmittel nur marginal aus. Sie scheinen aber das Gewissen von Entscheidern zu beruhigen, da man zumindest nicht untätig ist.

In den genannten Fällen kommen – neben ebenfalls extrem hohen Kosten – weitere signifikante Nachteile zum Tragen.



Herausforderungen bei herkömmlicher externer Unterstützung



Interessenkonflikt und Oberflächlichkeit

Consultants agieren primär im Interesse des eigenen Beratungsunternehmens und liefern meist nur theoretische Analysen und Strategiepapiere. Die komplexe operative Umsetzung verbleibt regelmäßig beim Auftraggeber.



Rigide Unternehmensstrukturen

Externe Dienstleister erwarten oft, dass sich Unternehmen ihren starren Prozessen und Arbeitsweisen anpassen – statt flexibel auf die spezifischen Bedürfnisse des Kunden zu reagieren.



Qualitätsdegradierung durch Personalrotation

Trotz hochpreisiger Consulting-Expertise wird häufig weniger erfahrenes Personal vor Ort eingesetzt. Diese Mitarbeiter werden zum Engpass und mindern die Durchschlagskraft der Intervention.



Intransparente Kostenstrukturen

Die Infrastrukturkosten externer Unternehmen werden systematisch auf den Auftraggeber umgelegt, ohne vollständige Transparenz über Effizienz und tatsächlichen Mehrwert.



Fragmentierte Wissensübergabe

Der Einarbeitungsaufwand bei Beratungshäusern ist komplex und zeitintensiv. Relevantes Wissen und Expertise wandern entweder gar nicht oder nur fragmentarisch ins Unternehmen.



Wissenserosion nach Projektende

Mit Abschluss des Projekts und Abzug des externen Personals droht ein substantieller Verlust der aufgebauten Expertise und Projekterfahrungen. Schließlich besteht das Interesse an Folgeprojekten.



Kulturelle Dissonanz

Externe Berater verstehen oft die spezifische Unternehmenskultur und -dynamik nicht ausreichend, was zu Reibungsverlusten und Akzeptanzproblemen führt.



Fehlendes Commitment

Anders als interne Kräfte oder Interim Manager haben externe Berater kein wirkliches Interesse an der langfristigen Entwicklung und Gesundheit des Unternehmens. Bereits während der laufenden Zusammenarbeit zeigen sie hartnäckige Vertriebsbemühungen. Sie nutzen ihre Präsenz und den gewonnenen Einblick in Unternehmensstrukturen gezielt, um weitere Leistungen anzubieten und Folgeaufträge zu generieren – oft bevor das eigentliche Projekt überhaupt abgeschlossen ist. Diese permanente Verkaufsorientierung bindet nicht nur zusätzliche Ressourcen auf Kundenseite, es kann die objektive Bewertung der tatsächlich erbrachten Leistungen auch verzerren.

Höchste Zeit somit, bessere Alternativen für lästige Vakanzenzeiten in Betracht zu ziehen!

Interim Management: Flexibilität par excellence

Die Anlässe für den Einsatz von Interim Managern sind grundsätzlich vielfältig: Von krankheitsbedingten Personalausfällen, Kündigungen, Elternzeit und Sabbaticals über die Expansion in neue Märkte/ neue Geschäftsbereiche, Fusionen und Übernahmen bis hin zu Restrukturierungen. Die Implementierung neuer Systeme und Technologien, aktuelle Standortverlagerungen, aber auch unerwartete Großaufträge können den unverzüglichen Einsatz entsprechender Experten notwendig machen.

Diese Auflistung macht sofort deutlich, dass so ziemlich jedes Unternehmen unterschiedlichster Branchen und Größenordnungen von dem ein oder anderen genannten Anlass irgendwann betroffen sein wird und damit gleichermaßen zum potenziellen Spielfeld für Interim Manager werden könnte und auch sollte. Laut der DDIM-Branchenstudie 2023 dominieren Mandate im Change Management, gefolgt von Restrukturierungs- und Sanierungsprojekten sowie Prozessoptimierungen, die Top-Einsatzfelder des klassischen Interim Managements. Ein weiteres Spielfeld ergibt sich bei den Interim Fachexperten, welche oft projektbezogene oder operativ orientierte Aufgaben im Unternehmen abdecken können.

Angesichts der bereits beschriebenen betriebswirtschaftlichen Nachteile durch unbesetzte Positionen oder aber der Beauftragung externer Dienstleister oder Beratungshäuser fragt man sich tatsächlich, warum Unternehmen sich immer noch über vermeintlich unverschämt hohe Tagessätze verfügbarer Interim Manager beschweren und diese Lösung schnell kategorisch ausschließen.

“

Es gibt Unternehmen, die zahlen 30.000 EUR oder mehr im Monat für einen Interim Manager, ohne mit der Wimper zu zucken. Sie wissen genau, dass die Kostenersparnis angesichts hoher Opportunitätskosten und die lückenlose Rollenübernahme die Tagessätze schlicht rechtfertigt. ”

Stefan Schulz

Für viele Unternehmen sind Interim Manager nach wie vor die Ultima Ratio – die absolut letzte und vermeidbar teure Notlösung. Ganz zu Unrecht!



Der Interim Manager: Gekommen, um zu gehen

Das Klischee des knallharten Umsetzers, der wie aus dem Nichts im Nadelstreifenanzug erscheint, im schönsten Büro residiert, ausschließlich mit Business Class reist, mit Floskeln wie „Restrukturierung“ und „Einsparung“ Unruhe stiftet, Excel-Listen am laufenden Band produziert und nach Monaten des harten

Durchgreifens ein Trümmerfeld samt demoralisierter Belegschaft hinterlässt, hält sich scheinbar hartnäckig. Das ganze Schauspiel selbstverständlich zu einem Tagessatz, von dem der „normale Mitarbeiter“ nur zu träumen wagt.



Diverse Mythen ranken um Interim Management. Sie haben ihren Ursprung aus der Frühphase in den 90er Jahren. Seither hat sich der Markt stark professionalisiert und Interim Management ist als Instrument moderner Unternehmensführung nicht mehr wegzudenken.



Stefan Schulz

Obwohl viele Unternehmen bereits auf Interim Management setzen, gibt es ebenso viele, die das Arbeitsmodell immer noch kritisch betrachten. Woran liegt das?

Hinter den verbreiteten Vorurteilen gegenüber Interim Managern verbirgt sich eine grundlegende Fehleinschätzung: Zum einen die falsche Annahme, diese Experten würden primär nach Selbstdarstellung streben und schnelle finanzielle Vorteile über echte Problemlösungen für Unternehmen stellen.

Ebenso hartnäckig hält sich ferner die unbegründete Überzeugung, externe Expertise sei ausschließlich in Krisensituationen und lediglich auf höchster Führungsebene (C-Level) sinnvoll einsetzbar.

Besonders fragwürdig erscheint zuguterletzt die pauschale Behauptung, Interim Manager seien grundsätzlich gescheiterte Existenzen. Diese Sichtweise basiert vor allem auf dem überholten Gedanken, jede ambitionierte Führungspersönlichkeit strebe zwangsläufig nach einer prestigeträchtigen Linienposition mit repräsentativem Titel als sichtbarem Statussymbol.

10 Mythen rund um das Thema Interim Management - der Reality-Check

01 Zu hohe Kosten

Realität: Die Gesamtkostenanalyse zeigt, dass Interim Management durch schnelle Implementierung, hohe Effektivität, maximalen Wissenstransfer durch weitreichende Erfahrung sowie der transparenten Skalierbarkeit oft die beste strategische und betriebswirtschaftliche Alternative darstellt.

02 Keine lokalen Experten verfügbar

Realität: Das moderne Interim Management zeichnet sich insbesondere durch eine hohe Mobilität und effektive hybride Arbeitsformen aus. Beides ist quasi Teil des Rollenselbstverständnisses. Die fachliche Expertise und nicht die räumliche Nähe bestimmen ein optimales Matching. Anfallende Reisekosten machen erfahrungsgemäß lediglich maximal ca. 5 % der Gesamtkosten für Interim Mandate aus.

03 Fehlende Integrationsfähigkeit

Realität: Tatsächlich ist gerade die schnelle Integration eine der Kernkompetenzen von Interim Managern. Sie sind in der Lage, Organisationsstrukturen und informelle Netzwerke gut und schnell zu „lesen“ und entsprechend zu handhaben. Ein erfolgreicher Einsatz setzt damit immer eine gelungene Integration voraus.

04 Nur für Krisenunternehmen geeignet

Realität: Das Aufgabenspektrum von Interim Managern hat sich mit Wachstumsprojekten, Digitalisierungsinitiativen und strategischen Transformationen erheblich erweitert.

05 Keine Verantwortungsübernahme

Realität: Moderne Interim Manager übernehmen volle operative Verantwortung, indirekte Personalführung und Budgetverantwortung. Sie sind keine Berater, sondern temporäre Fach- und Führungskräfte mit allen damit verbundenen Pflichten und Kompetenzen.

06 Mangelnde Unternehmenskenntnis

Realität: Erfahrene Interim Manager haben sich darauf spezialisiert, sich schnell in neue Organisationen einzuarbeiten. Ihre branchenübergreifende Erfahrung ermöglicht es ihnen, wertvolle neue Perspektiven einzubringen.



Interim Management ist keine Notlösung für Krisenzeiten, sondern strategische Expertise auf Zeit - wer darin nur teure Selbstdarsteller sieht, verpasst enormes Potenzial für sein Unternehmen.

Lutz Altmann



07**Zu kurze Verweildauer**

Realität: Die durchschnittliche Mandatsdauer von 6–12 Monaten ist meist optimal, um nachhaltige Veränderungen anzustoßen und zu implementieren. Die zeitliche Begrenzung sorgt wiederum für klaren Fokus auf die Zielerreichung, aber auch für die Vermeidung von Betriebsblindheit mit zunehmender Projektdauer.

08**Keine nachhaltige Wirkung**

Realität: Professionelle Interim Manager legen großen Wert auf Wissenstransfer, den Aufbau nachhaltiger Strukturen und die Verankerung neuer Methoden und Tools. Teil ihres Erfolgs ist das „Sich-selbst-überflüssig-machen“ durch Befähigung der Organisation und das Mentoring von Menschen innerhalb dieser. Die systematische Dokumentation von Entscheidungen und Prozessen sorgt für maximale Transparenz. Auch Ihre Erfolge lassen sich stets anhand nachvollziehbarer Kriterien messen.

09**Fehlende Loyalität**

Realität: Gerade weil Interim Manager projektbasiert arbeiten, ist ihr Erfolg direkt an den Projekterfolg gekoppelt. Ihre Reputation und künftige Aufträge hängen von nachweisbaren Erfolgen ab.

10**Mangelnde Qualifikation**

Realität: Die meisten Interim Manager verfügen über eine relevante Anzahl an Fach- und Führungserfahrung. Hinzu kommen oft internationale Expertise und kontinuierliche Weiterbildung. Die Auswahlprozesse sind heute sehr professionell und anspruchsvoll. Entsprechende Zertifizierungen und spezialisierte Provider stellen eine hohe Qualität sicher.

Selbstverständlich ist es nicht ausgeschlossen, dass sich zwischen all den erfolgreich agierenden Interim Managern mit gewissem „Superhelden Potenzial“ auch einige „Möchtegern Unternehmensretter“ mit zu geringer Umsetzungsstärke schummeln. Wer als Unternehmen akut Support benötigt, hat überdies meist weder Zeit noch Nerven für große Casting-Shows mit fraglichem Ausgang. Ein kompetenter Personaldienstleister, wie eine Beratung mit Interim Management im Angebot, trennt daher vorher die Spreu vom Weizen und sorgt dafür, dass Ihr nächster Interim Manager oder Interim Experte tatsächlich liefert, wenn die Zukunft des Unternehmens auf dem Spiel steht.



Interim Manager und Interim Experts: Flexibilität auf allen Ebenen

Ob fachspezifisches Vakuum oder projektbezogene Unterstützung - Interim Manager und Interim Experts helfen pragmatisch und unprätentiös bei der Bewältigung akuter oder zukünftiger Herausforderungen mit einer breiten Branchen-, Fach- und/oder Führungsexpertise.

Ohne individuelle Vorgeschichte, persönliche Karriereambitionen oder gar betriebliche Scheuklappen sind sie in der Lage, die Ausgangssituation eines Unternehmens blitzschnell zu erfassen aber auch unliebsame Entscheidungen zu treffen und nachhaltig umzusetzen.

Abbildung 2 Interim Manager und Interim Expert

	INTERIM MANAGER	INTERIM EXPERT
Fokus	Übernimmt indirekte Führungsaufgaben und Verantwortung für einen gesamten Bereich oder das Unternehmen	Bringt spezialisiertes Fachwissen und Fähigkeiten in einem bestimmten Bereich ein
Verantwortung	Führung, Strategieentwicklung, Personalmanagement, Krisenmanagement, operative Umsetzung	Beratung, Projektmanagement, Prozessoptimierung, Schulung, Problemlösung
Entscheidungsbefugnis	Verantwortung für die Ergebnisse des Bereiches oder Unternehmens	Verantwortung für die Ergebnisse seiner spezifischen Aufgaben und Projekte
Dauer des Einsatzes	Hat in der Regel Entscheidungsbefugnis und trifft strategische und operative Entscheidungen	Kann Empfehlungen aussprechen, oft direkte Entscheidungsbefugnis für operative Themen
Branchenfokus	6-12 Monate für Veränderungs- oder Krisenbegleitung	Kürzere oder längere Einsätze nach Bedarf
Ziel	Je nach Erfahrung und Fachwissen in verschiedenen Branchen einsetzbar	Oft spezialisiertes Fachwissen oder Branchenkenntnisse
Beispiele	Überbrückung von Vakanzen, Restrukturierung, Krisen-/Veränderungsmanagement	Projektunterstützung, Know-how Transfer, Problemlösung, Prozessoptimierung
	CEO, CFO, CHRO, CMO, Bereichs- oder Abteilungsleiter, Leitung von Großprojekten,	IT Spezialist, Marketingexperte, Controller, HR Spezialist, Prozessmanager, Payroll, (Teil-) Projektmanager, Projektingenieur

Im Gegensatz zu Beratungshäusern und externen Dienstleistern ist das Ziel von Interim Managern und Interim Experts, sich in der geplanten Zeit überflüssig zu machen und kein „Dauer-Abo“ zu generieren.

Dabei integrieren sie sich nicht nur rasch in das bestehende Team, sie lassen die Kollegen an ihrem Wissen teilhaben und inspirieren diese gleichermaßen mit der unaufgeregten Herangehensweise und Haltung gegenüber komplexen Aufgaben- und Problemstellungen.

Interim Manager und Interim Experts haben sich ganz bewusst dafür entschieden, immer wieder individuelle Lösungen für anspruchsvolle Herausforderungen zu finden, an deren Bewältigung sie auch gemessen werden. Ihre Erfahrung aus unterschiedlichen Unternehmenskontexten und Projektphasen inklusive des nötigen methodischen Sachverstands macht sie zu unverzichtbaren Ansprechpartnern in wichtigen Transformationsphasen und -projekten.

Szenarien für den Einsatz von Interim Managern und Interim Experts

Szenario 1: Transformation: Interim Manager Head of IT

Ein mittelständisches Produktionsunternehmen plant die Implementierung eines neuen, komplexen ERP-Systems, um die Geschäftsprozesse zu optimieren. Der interne IT-Leiter hat zwar Erfahrung in der Systemadministration, aber nicht in der Leitung eines Projekts dieser Größenordnung. Das Unternehmen steht unter Zeitdruck, da die bestehende Systemlandschaft veraltet ist und zu Ineffizienzen führt.

Lösung: Hier kann ein Interim Head of IT mit Erfahrung in ERP-Implementierungen einspringen, das Projekt leiten, das IT-Team führen und die erfolgreiche Einführung des Systems sicherstellen.

Szenario 2: Großauftrag: Interim Expert Recruiter

Ein schnell wachsendes Software-Startup hat einen Großauftrag gewonnen und muss sein Entwicklerteam innerhalb von sechs Monaten verdoppeln. Die interne HR-Abteilung ist mit dem hohen Rekrutierungsaufwand überfordert. Das Unternehmen benötigt einen erfahrenen 360° Recruiter, der schnell qualifizierte Entwickler finden und einstellen kann.

Lösung: Ein Interim Recruiter mit Schwerpunkt IT-Recruiting kann einspringen, eine Recruitingstrategie entwickeln, Kandidaten identifizieren und den Einstellungsprozess beschleunigen.

Szenario 3: Vakanzüberbrückung: Interim Manager Head of Finance

Der Head of Finance eines internationalen Konzerns erleidet einen unerwarteten gesundheitlichen Ausfall und fällt für mehrere Monate aus. Das Unternehmen steht kurz vor der Veröffentlichung des Jahresabschlusses und der Vorbereitung des Budgets für das kommende Jahr. Die Geschäftsführung benötigt dringend eine erfahrene Führungskraft, die die laufenden Finanzgeschäfte übernehmen und die wichtigen Aufgaben fristgerecht erledigen kann.

Lösung: Ein Interim Head of Finance kann einspringen, das Finanzteam führen, den Jahresabschluss fertigstellen und die Budgetplanung vorantreiben.



Eine hohe Erwartungshaltung seitens der Unternehmen an das Beschäftigungsmodell ist der persönliche Antrieb jedes Interim Managers und Interim Experts ”

Stefan Schulz

KOSTEN vs. KOSTENERSPARNIS beim Interim-Mandat – die Rechnung geht auf

Flexibilität und Expertise haben einen Preis. Beim Interim Arbeitsmodell reden wir nicht selten von einer großen Spanne bei den Tagessätzen zwischen 800 EUR und 2.000 EUR.

Die Kosten sind jedoch maximal transparent, skalierbar und befristet. Sie können darüber hinaus in der Praxis auf Projektkosten fakturiert werden. Außer dem "Aufschlag" durch die sichere Bereitstellung durch einen Provider und etwaigen Reisekosten

fallen keine weiteren oder versteckten Kosten für die Unternehmen an.

Stellt man Vakanz- und Opportunitätskosten den Kosten für den Einsatz von Interim-Managern gegenüber, wird schnell klar, dass sich der Ansatz allemal rechnet und das Argument der teuren Notlösung damit schnell entkräftet werden kann.

Folgende Rechenbeispiele illustrieren dies eindrücklich:





Zusammenfassende Erkenntnis:

1. Die reinen Vakanzkosten machen etwa 20-35 % der Gesamtbelastung aus
2. Opportunitätskosten übersteigen die Vakanzkosten um das 2- bis 4-fache
3. Interim-Lösungen amortisieren sich in der Regel bereits im ersten Monat
4. Das Einsparungspotenzial steigt sogar mit der Dauer der vermiedenen Vakanz
5. Kalkulieren Unternehmen noch das Budget aus den Personalkosten ein, wird der Spielraum noch größer



Proaktiv statt reaktiv: Interim Management gezielt für Projekte nutzen

In Transformationsprozessen spielt Projektarbeit derzeit eine zentrale Rolle. Projekte fördern nicht nur die Durchbrechung von Silos und Hierarchien, sie sind geschützter Rahmen für Veränderungsinitiativen sowie neue Methoden und Arbeitsweisen.

Genau diese Transformationsprojekte (Digitalisierung, Change Management, Prozessoptimierung, Einführung von New Work Modellen, etc.) eignen sich daher idealerweise für einen Testlauf in der Zusammenarbeit mit Interim Managern und Interim Experts.

Das Arbeitsmodell Interim ist sowohl für kleine, mittelständische als auch Großunternehmen sowie für Start- und Scale-ups optimal geeignet. Vor allem dann, wenn diese für bestimmte Aufgaben weder über das Budget einer Festanstellung verfügen noch eine Auslastung absehen können, aber keinesfalls auf entsprechende Expertise sowie einen objektiven Blick von außen verzichten können.

Um damit verbundene Kosten noch weiter zu optimieren, bietet sich hier mitunter die noch flexiblere Variante zum klassischen Interim Mandat an: Fractional Work.



Was bedeutet Fractional Work

Beim Beschäftigungsmodell Fractional Work kommen entsprechende Fach- und Führungskräfte in Teilzeit (1–3 Tage die Woche) zum Einsatz. Diese Experten teilen ihre Arbeitskraft oft auf mehrere Auftraggeber parallel auf und begleiten die betreuten Unternehmen in der Regel über einen etwas längeren Zeitraum, zeitlich flexibel adaptierbar nach Bedarf.

In der Praxis kann der Übergang von Interim zu Fractional und umgekehrt tatsächlich fließend sein - ebenso, wie es das Projekt gerade erfordert und die Verfügbarkeit von Budget und den passenden Experten es jeweils zulassen.



In ganz besonderer Weise profitieren Unternehmen beim Interim- und Fractional-Arbeitsmodell von topaktuellem Wissenstransfer. ”

Lutz Altmann

Die Vorteile liegen auf der Hand: Die benötigte Expertise ist in der Regel sofort verfügbar, ohne langfristige Verpflichtungen. Relevantes Wissen und Methodenkompetenz werden in das Team übertragen und fest verankert. Strukturen und Prozesse werden nachhaltig optimiert.

Abbildung 5 Interim Management und Fractional Work

	INTERIM MANAGER	FRACTIONAL EXPERT
Definition	Zeitlich begrenzte Übernahme einer Management- oder Fachposition während Vakanzüberbrückung, aktueller Krise oder relevanter Transformationsprozesse	Teilzeitiges Übernehmen einer Fach- oder Führungsposition in mehreren Unternehmen im Rahmen von Vakanzen und/oder relevanter Projekte
Zeitraumen	Mittelfristig (meist 3-12 Monate)	Langfristig 12-24 Monate mit reduziertem Zeitaufwand
Entscheidungsbefugnis	Hoch (operative Projekt- oder Führungsverantwortung)	Mittel bis hoch (Projektverantwortung)
Integration ins Unternehmen	Vollständig, aber temporär	Teilweise, aber kontinuierlich
Vergütungsmodell	Tagessatz/Stundensatz	Tagessatz/Stundensatz
Typische Einsatzgebiete	Krisenmanagement, Vakanzüberbrückung, Change Management	Unternehmen, die partielle Unterstützung benötigen
Expertise	Breite Management- oder Fachexpertise, spezialisiert auf bestimmte Branchen/Funktionen	Tiefe Fachexpertise in einer spezifischen Funktion
Implementierung	Interim Manager und Experts implementieren Veränderungen mit hoher Schlagkraft und Entscheidungsgeschwindigkeit. Sie arbeiten mit klarem Projektende auf die Übergabe an interne Strukturen.	Fractional Manager und Experts fungieren als langfristiger Sparringspartner. Sie implementieren Veränderungen in iterativen Zyklen - behutsamer und in kleineren Schritten, dafür aber tiefer verankert in der Organisationskultur.



Vertrauen durch Ergebnisse

„Ich verstehe mich als Sparringspartner auf Augenhöhe, ein Macher, der kritischen Unternehmenssituationen schnell erfasst und aktiv sowie nachhaltig lösen kann. Standardkonzepte gibt es mit mir nicht. Ich erarbeite maßgeschneiderte Lösungsansätze und stehe für eine konsequente Umsetzung. Mein Ziel ist es, die Organisation maximal zu stärken. Dabei passe ich mich den vorhandenen Strukturen an – schnell und unbürokratisch, immer mit dem Team und nicht dagegen.“

Interim Manager Matthias K. (aktueller Einsatz: Head of Finance Automotive)

Interim Management als Gamechanger

„Natürlich war ich anfangs skeptisch. Aber die Geschäftsführer von Karriereweg machten von Beginn an transparent, dass die Suche nach dem richtigen Mitarbeiter ihre Zeit brauchen würde - vermutlich mehrere Monate. Gleichzeitig wurde mir klar, dass wir uns diese Zeit nur leisten können, wenn parallel jemand die dringenden Projekte vorantreibt. Im Nachhinein war es daher goldrichtig, dass wir nicht auf die Besetzung des festangestellten Entwicklers gewartet, sondern sofort mit dem Interim Mandat zeitnah gestartet haben. In diesen gut sechs Monaten konnten wir nicht nur den Projektstau auflösen, sondern auch wichtige Weichen für die Zukunft stellen.“

IT-Leiter Produktionsunternehmen Bernd S. (Auftraggeber eines Interim Mandats)

Maximale Wirkung in minimaler Zeit

„Scale-ups haben ja wenig Zeit, begrenzte Ressourcen und enormen Erwartungsdruck. Klassische Beratung ist meist zu langsam oder zu theoretisch. Daher ist das Interim Modell eine ideale Antwort auf komplexe Herausforderungen. Ich bin keine Schönwetter-Begleiterin, ich erkenne Probleme und finde pragmatische und schnelle Lösungen. Dabei krepel ich die Ärmel selbst hoch und stemme mit dem Team gemeinsam die nächste Wachstumsphase. Meine Erfahrung und Krisenerprobtheit wirkt sich dabei positiv auf die Handlungsfähigkeit des gesamten Teams aus.“

Interim Expertin Mara L. (aktueller Einsatz: Interim Recruiter Tech-Scale-up)



Implementierung und Qualitätssicherung von Interim Mandaten



Das erfolgreiche Wirken von Interim Managern und Interim Experts in Unternehmen setzt immer eine sorgfältige Planung und Rückschau voraus.

Stefan Schulz

Das Fundament einer erfolgreichen Zusammenarbeit mit Interim Managern und Interim Experts bildet eine klare und transparente Zieldefinition vor dem Start. Präzise und messbare Ziele bieten Orientierung und dienen zudem der finalen Bewertung des Projekterfolgs. Meilensteine und Statusmeetings sind weitere Kontrollpunkte und ermöglichen die regelmäßige Überprüfung des Projektfortschritts, aber auch eine eventuell notwendige Anpassung.

Das betrifft den fundierten Einblick in die unternehmensseitigen Herausforderungen und Rahmenbedingungen ebenso wie die Adressierung entsprechender Erwartungen an den Interim Manager oder Expert wie auch an sämtliche Beteiligte im Unternehmen. Ein fester interner Ansprechpartner sollte daher stets als Schnittstelle fungieren und bei unternehmensspezifischen Fragen hilfreich zur Seite stehen.

Transparente Kommunikation in beide Richtungen ist ein weiterer essenzieller Baustein.

Wenn die richtige Expertise zum richtigen Zeitpunkt geschäftsentscheidend sein kann, stellen spezialisierte Provider sicher, dass Unternehmen in optimaler Weise von externer Unterstützung profitieren. Dabei schaffen sie einen Mehrwert entlang der gesamten Wertschöpfungskette: Sie identifizieren die spezifischen Herausforderungen von Unternehmen, erstellen präzise Anforderungsprofile und erarbeiten stets alternative Lösungsansätze. Sie verfügen über entsprechende Kontakte im Markt und tiefe Einblicke in die Erfolgsbilanzen von Kandidaten. Sie moderieren Auswahlprozesse, sorgen für den optimalen Cultural Fit und - nicht zuletzt - für rechtssichere Verträge. Sie stellen sicher, dass alle Projektbeteiligten die gleichen Erwartungen an das Mandat haben, fungieren dabei als kontinuierliche Ansprechpartner und als neutrale Instanz zur Qualitätssicherung.

Die **kulturelle Passung** zwischen Interim Manager und Unternehmenskultur wird als zentraler Erfolgsfaktor oft noch unterschätzt. Trotz der temporären Zusammenarbeit sollte der externe Experte die Werte und Arbeitsweisen des Unternehmens verstehen und respektieren, um sein volles Wirksamkeitspotenzial entfalten zu können.

Zudem müssen **alle relevanten Stakeholder über die Rolle, Verantwortlichkeiten und Befugnisse des externen Kollegen bestens informiert** sein. Das reicht vom Vorstand/der Geschäftsführung und Kollegen auf der gleichen Führungsebene über das betroffene Team selbst, die Personal-, IT- und Finanzabteilung bis hin zu externen Partnern, Dienstleistern und Kunden, aber auch dem Betriebsrat oder gar dem potenziellen Nachfolger.

Auf diese Weise beugt man Widerständen vor und fördert die Akzeptanz im Unternehmen, aber auch die Sensibilisierung für entsprechende Themen, Projekte und Prozesse generell.

Ein strukturierter und standardisierter Wissenstransfer stellt sicher, dass das von den externen Experten eingebrachte Know-how nachhaltig im Unternehmen verankert wird. Entsprechend empfiehlt sich eine **systematische Dokumentation** im laufenden Mandat von Anfang an.

Eine nachhaltige **professionelle Übergabeplanung** schließlich garantiert einen reibungslosen Übergang nach Projektabschluss.

Um die Nachhaltigkeit der implementierten Veränderungen zu gewährleisten, empfiehlt sich die Entwicklung eines **Follow-up-Plans**, der die langfristige Anwendung der eingeführten Maßnahmen sicherstellt und verhindert, dass nach Projektende ein Rückfall in alte Muster erfolgt.

Die **Evaluation des ROI** (Return on Investment) ist abschließend entscheidend für den Projekterfolg und erfolgversprechende erneute Einsätze von Interim Managern und Interim Experts.

Neben qualitativen Verbesserungen sollten deshalb stets auch **quantitative Kennzahlen** von Anfang an definiert werden, die den Mehrwert des Einsatzes messbar machen: konkrete Kosteneinsparung, Prozesseffizienzsteigerung, Umsatzentwicklung, Time to Productivity, Wissenstransfer etc.

Bei der Ausgestaltung und Umsetzung entsprechender Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit und deren Evaluierung können Unternehmen auf die Expertise entsprechend spezialisierter Provider zurückgreifen, die die Zusammenarbeit idealerweise beratend begleiten.



Interim und Fractional: Optimale Strategie in dynamischen Zeiten

Interim Management hat sich längst aus der Nische der elitären Notfalllösung zum breit einsetzbaren strategischen Instrument der modernen Personalplanung entwickelt.

Die Kombination aus hoher Expertise, Flexibilität und Kosteneffizienz macht das Interim-Modell zur idealen Lösung für Unternehmen jeglicher Größe in Phasen grundsätzlicher unternehmerischer Herausforderungen bei gleichzeitigem Mangel an vorhandener personeller Expertise.

Die weitere Flexibilisierung durch das Fractional Modell bietet darüber hinaus eine niedrigschwelligere Möglichkeit zur Pilotierung entsprechender Arbeitsmodelle in Zukunft. Dabei profitieren Unternehmen in besonderer Weise von der Kombination aus Krisenerprobtheit, methodischer Kompetenz und Fachexpertise.

Die mit der Transformation verbundenen Anforderungen bieten hervorragende Möglichkeiten, erste Erfahrungen mit dem Arbeitsmodell Interim und Fractional zu sammeln und die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen in turbulenten Zeiten damit sicherzustellen.

Interim Management hat sich längst aus der Nische der elitären Notfalllösung zum breit einsetzbaren strategischen Instrument der modernen Personalplanung entwickelt.

Die Kombination aus hoher Expertise, Flexibilität und Kosteneffizienz macht das Interim-Modell zur idealen Lösung für Unternehmen jeglicher Größe in Phasen grundsätzlicher unternehmerischer Herausforderungen bei gleichzeitigem Mangel an vorhandener personeller Expertise.

Die weitere Flexibilisierung durch das Fractional Modell bietet darüber hinaus eine niedrigschwelligere Möglichkeit zur Pilotierung entsprechender Arbeitsmodelle in Zukunft. Dabei profitieren Unternehmen in besonderer Weise von der Kombination aus Krisenerprobtheit, methodischer Kompetenz und Fachexpertise.

Die mit der Transformation verbundenen Anforderungen bieten hervorragende Möglichkeiten, erste Erfahrungen mit dem Arbeitsmodell Interim und Fractional zu sammeln und die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen in turbulenten Zeiten damit sicherzustellen.





Karriereweg GmbH
Theodorstraße 105
40472 Düsseldorf

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



KARRIEREWEG