



Wir kennen  
den Richtigen

## CASE STUDY

### **Interim Personalreferentin für die R. STAHL AG (Explosionsschutz)**



UNSER KUNDE

## R. STAHL AG

Branche:	Explosionsschutz
Mitarbeiter:	ca. 1.600
Umsatz:	ca. 313 Mio. €
Produkte:	Produkte, Systeme und Dienstleistungen für den Explosionsschutz
Einsatzort:	Waldenburg (Baden-Württemberg)
Einsatzdauer:	6 Monate
Interim Managerin:	Ina Melms



### Kurzbeschreibung

Der international aufgestellte Konzern R. STAHL ist Experte im Explosionsschutz und technologisch führend. Mit seinem Produktprogramm von explosionsgeschützten Schaltgeräten, Tastern, Leuchten über Steuerungen bis hin zu kompletten Systemen ist er der einzige Hersteller, der das komplette Spektrum der verschiedenen Explosionsschutzmethoden (Zündschutzarten) anbieten kann. Tochtergesellschaften in 20 Ländern garantieren einen flächendeckenden Vertrieb und die Abwicklung internationaler Projekte. Die Marke R. STAHL steht für Qualität und anspruchsvolle Lösungen.

Seine Hauptabnehmer finden sich in der Öl- und Gasindustrie sowie in der Chemie und Pharmazie. Aber auch die Nahrungsmittelbranche, der Schiffbau und die Biokraftstoff-Industrie müssen explosionsgeschützte Produkte einsetzen. Ebenso sind R. STAHL Produkte in Kläranlagen, Wasseraufbereitungsanlagen oder Destillieren zu finden.

Seit 1997 ist die R. STAHL Aktiengesellschaft an der Börse notiert und gehört dem Prime Standard an.

### Ausgangssituation und Schlüsselaufgabe

Das traditionsreiche und börsennotierte Unternehmen R. STAHL beschäftigte am Standort Waldenburg drei HR Business Partner für insgesamt fünf Business Units. Als eine Kollegin sich entschloss, eine neue Position außerhalb des Unternehmens zu übernehmen, entschied sich das Management, für die Vakanzüberbrückung externe Unterstützung durch einen Interim Manager in Anspruch zu nehmen, um die Qualität innerhalb der HR Abteilung gewohnt hoch zu halten und das große Arbeitspensum bewältigen zu können. Denn die Öl- und Gaskrise blieb nicht ohne Folgen für die Branche und auch bei R. STAHL sollten sozialverträglich und über Aufhebungsverträge einge Beschäftigungsverhältnisse aufgelöst werden.

Die von Bridge imp vorgeschlagene Interim Managerin Ina Melms war für diese sensible Aufgabe die genau passende Managerpersönlichkeit. Ihr gelang es, sich nahtlos in das bestehende Team einzufügen, schnell vertrauensvolle Beziehungen zu Management, Mitarbeitern und Betriebsrat aufzubauen und mit großer Empathie und Sachverstand die Personallücke zu füllen.



## Interview Kunde: Hannes Krause



Leiter Personalentwicklung/ Personalreferent, R. STAHL AG

>> Frau Melms geht mit Liebe und Wertschätzung auf die Menschen zu, nicht von oben herab. So definieren wir bei R. STAHL auch die Personalarbeit: HR hat keine „Polizistenfunktion“, sondern strebt eine vertrauensvolle Zusammenarbeit mit den anderen Abteilungen und Business Units an. <<

### >> Warum haben Sie sich für den Einsatz eines Interim Managers entschieden? <<

Nachdem eine HR Business Partnerin unser Unternehmen verlassen hatte, war es unser Bestreben, diese Vakanz schnellstmöglich zu überbrücken. Dabei war es uns wichtig, dass alle operativen Personalthemen ohne Einarbeitungszeit sofort übernommen und weitergeführt werden können. Ein HR Interim Manager kann genau dies leisten.

### >> Welche Aufgaben sollte der Interim Manager übernehmen? <<

Wir brauchten vor allem Unterstützung für das klassische operative Personalmanagement. Das Aufgabenspektrum umfasste aber zum Teil auch Recruiting-Themen sowie die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat.

### >> Welche Bedenken hatten Sie bezüglich des Einsatzes von Interim Management? <<

Da wir im Bereich HR bereits Interim Management für andere Aufgabenfelder im Einsatz hatten, hatte ich keinerlei grundsätzliche Bedenken. Meine einzige Sorge war, ob wir den „richtigen“ Manager für unseren spezifischen Bedarf finden würden.

### >> Warum fiel Ihre Wahl auf Frau Melms? <<

Frau Melms besitzt eine ruhige, zugewandte Ausstrahlung und eine freundliche Art, die mir von Anfang an sehr gut gefiel und von der ich wusste, dass sie gut zu unserem Unternehmen passen würde. Ihr Lebenslauf und ihre operativen Fähigkeiten überzeugten, aber ausschlaggebend für die Entscheidung war in der Tat ihre Persönlichkeit. Frau Melms geht mit Liebe und Wertschätzung auf die Menschen zu, nicht von oben herab und so definieren wir bei R. STAHL auch die

Personalarbeit: HR hat keine „Polizistenfunktion“, sondern will eine vertrauensvolle Zusammenarbeit mit den anderen Abteilungen und Business Units.

### >> Was schätzten Sie besonders an ihrer Arbeit? <<

Frau Melms hat sich schnell eine hohe Reputation bei Mitarbeitern, Management und Betriebsrat erarbeitet. Sie hat sich nahtlos in das bestehende Team eingefügt und dennoch wichtige neue Impulse gesetzt. Als Externe hat sie sensible Aufgaben mit der gleichen Zugewandtheit gelöst wie interne Mitarbeiter.

### >> Würden Sie bei Bedarf wieder auf das Instrument Interim Management zurückgreifen? <<

Ja, jederzeit. Denn mit Interim Management kann sich ein Unternehmen in deutlich schnellerem Maße externen Sachverstand und Know-how einkaufen als das über Beratungsprojekte möglich ist. Hier stolpert man immer wieder über Implementierungsschwierigkeiten. Interim Management verknüpft dagegen das Setzen neuer Impulse und deren Umsetzung miteinander.

### >> Wie zufrieden waren Sie mit der Zusammenarbeit mit Bridge imp? <<

Sehr zufrieden, daher ist Bridge imp für mich die erste Adresse, die ich im Bedarfsfall kontaktiere. Herr Jakobi hat nicht nur ein Händchen dafür, die fachlichen Anforderungen an eine Führungskraft aufzunehmen, sondern auch ein Gespür, welche Persönlichkeit in die jeweilige Unternehmenskultur passt. Dafür schätze ich ihn sehr.

### >> Herr Krause, wir danken herzlich für das Gespräch! <<

## Interview Interim Managerin: Ina Melms



Diplom-Lehrerin und Personalfachfrau (IHK), geb. 1968

Profil: Absoluter HR-Profi mit großer operativer Nähe; Generalistin im Personalwesen mit breitem Branchenfokus; vor allem sehr gut geeignet für Themen im Umfeld Change Management (bis hin zur Insolvenzbegleitung und Stellenabbau); sehr versiert im Umgang mit Betriebsräten. Offener Typ mit rascher Auffassungsgabe, hört gut zu, besitzt viel Feingefühl. Hat viele Sondersituationen erlebt und begleitet, auch in Festanstellung. Professionell, souverän, offene und klare Kommunikation; sehr analytisch und pragmatisch, umsetzungsstark und selbstständig, große Vorliebe für analytische Themen.

»» Was hat der Kunde von Ihrem Einsatz erwartet? ««

Das Hauptanliegen des Kunden war es, dass die operativen Aufgaben im Personalmanagement eins zu eins durch mich übernommen werden konnten.

Darüber hinaus war ein empathischer Umgang mit den Mitarbeitern in einer herausfordernden emotionalen Zeit gefragt.

»» Was hat Sie an diesem Mandat gereizt? ««

Ich habe im Produktionsumfeld schon viele Interim Mandate erfolgreich begleitet, aber die spezielle Branche, in der R. Stahl tätig ist, war neu für mich. Darüber hinaus finde ich es jedesmal von neuem reizvoll und bereichernd, in schwierigen Situationen wertschätzend und in enger Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat zufriedenstellende Lösungen für die Mitarbeiter und das Unternehmen zu finden.

»» Wo sahen Sie die größten Herausforderungen? ««

Zum einen darin, eine gute und belastbare Beziehung zum Betriebsrat aufzubauen, zum anderen musste ich mich schnell in ein großes und lange zusammengewachsenes Personalteam integrieren.

Darüber hinaus ist R. Stahl zwar ein mittelständisches Unternehmen, besitzt aber aufgrund der Firmierung als AG durchaus Konzernstrukturen. In diesem Umfeld zu agieren, ist nicht immer ganz einfach.

»» Was war für Ihren Erfolg ausschlaggebend? ««

Ich habe die Gabe, schnell vertrauensvolle Beziehungen aufbauen zu können. Dennoch kann ich als Externe und mit dem objektiven Blick von außen einen gewissen Abstand wahren und damit emotional aufgeladene Situationen neutral bewerten und versuchen, zufriedenstellende Lösungen für alle Parteien zu entwickeln.

»» Welchen konkreten Nutzen konnten Sie für R. STAHL erreichen? ««

Es ist mir gelungen, mit Ruhe und Einfühlungsvermögen viele Unsicherheiten, die unter den Mitarbeitern herrschten, abzubauen.

Darüber hinaus habe ich gemeinsam mit dem internen Team die Kultur einer Business Unit ein gutes Stück weiter entwickelt und u.a. Generationsfragen thematisiert. Auch haben wir neue Produktionssteuerungsmodelle aufgebaut.

»» Worin liegt für Sie der Reiz, als Interim Managerin tätig zu sein? ««

In der Vielfältigkeit der Themen, Branchen, Herausforderungen, Menschen, Regionen und Tools, mit denen ich konfrontiert werde und auf die ich mich in jedem Projekt neu einstellen muss. Jedes Mandat gibt mir die Möglichkeit, meine Erfahrungen einzubringen und neue zu sammeln.

»» Wie zufrieden waren Sie mit der Betreuung durch Bridge imp? ««

Sehr zufrieden, ich arbeite schon lange mit Bridge imp zusammen. Das Team dort kennt mich und meine Fähigkeiten, was den Vorteil hat, dass ich nie beliebig angefragt werde, sondern stets für Projekte, die genau zu meinem Profil passen. Und auch ich hole Bridge imp an Bord, wenn es ein Mandat verlangt.

»» Frau Melms, herzlichen Dank für das Gespräch! ««