



INTERIM-MANAGER

[07.06.2004]

Kommen, um zu gehen



Auch Führungskräfte bangen in der derzeitigen Wirtschaftslage um ihren Job. Andere wollen nicht mehr auf Jahre an ein Unternehmen gebunden sein. Für beide Gruppen gibt es die Möglichkeit, als Interim-Manager auf Zeit zu arbeiten. Leicht ist der Einstieg derzeit allerdings nicht.



Rund 20 private Agenturen vermitteln in Deutschland Interim-Manager, daneben verschaffen sich auch immer mehr Personalberatungen in diesem Bereich ein Standbein. In anderen Ländern ist Interim-Management eine etablierte Arbeitsform für Führungskräfte: vor allem in den USA und Großbritannien, aber auch in der Schweiz und den Niederlanden.

"In Deutschland ist diese Form der Arbeit am ehesten noch in großen Unternehmen akzeptiert, im Mittelstand schwingt dagegen die Angst mit, dass man sich von einem Fremden in die Karten schauen lassen muss", resümiert Kay Kessler, Personalberater bei der Zentralstelle für Arbeitsvermittlung (ZAV). Immerhin: die große Mehrzahl der deutschen Unternehmen, die schon einmal einen Interim-Manager engagiert hatte, würde dies wieder tun, wie verschiedene Befragungen zeigen.

"Projekte sind eher rar"

Der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater hat vor gut einem Jahr von rund 10.000 Männern und Frauen gesprochen, die als Manager auf Zeit in Deutschland tätig seien. Branchenkenner bezweifeln diese Zahl allerdings: In der Mehrzahl der Fälle handele es sich dabei um Karteileichen, so die Kritik. "Tatsache ist, es gibt nur eine geringe Nachfrage nach Interim-Managern", stellt ZAV-Personalberater Kessler fest. "Der Bedarf ist im Lauf der Jahre zwar gestiegen, aber nicht so stark, wie erhofft." Auch Jürgen Becker, einer der beiden Gründungsgesellschafter der Internet-Vermittlungsplattform Manatnet, bestätigt: "Projekte sind eher rar."

Vor allem Neueinsteiger haben es nach Einschätzung von Becker schwer: "Sie haben momentan über Vermittler kaum eine Chance, da in den Datenbanken fast immer ein gleichwertiger Konkurrent zu finden ist, der aber die größere Erfahrung nachweisen kann." Ein Vermittler könne für einen Interim-Manager daher nur ein ergänzender Vertriebskanal sein. Entscheidend sei das eigene Netzwerk, so Becker.

Bedarf für Technik- und Unternehmensentscheider

Der meiste Bedarf an Interim-Managern besteht bei Restrukturierungen, Sanierungen oder Verkäufen von Unternehmenssparten. Aber auch

Führungskräfte mit technischem Hintergrund stoßen auf wachsendes Interesse: beispielsweise für die Verlagerung ganzer Produktionsstätten oder für die Einführung von SAP-Software. "Dagegen ist der Personalbereich für Interim-Manager derzeit tot", stellt Vermittler Becker fest. Sechs bis neun Monate ist die typische Dauer von Projekten, es kann aber auch mal länger sein. In dieser Zeit arbeitet der Manager auf Zeit beim Mandanten - eine Wochenendbeziehung mit dem Lebenspartner ist also unvermeidlich.

Trotz der insgesamt nicht so rosigen Aussichten bleiben die Vorteile des Interim-Managements für Unternehmen unbestritten: Mit einer fest angestellten Führungskraft handelt man sich hohe, fixe Personalkosten und Kündigungsfristen ein, mit einem Manager auf Zeit nicht. Und gegenüber einem klassischen Managementberater haben Interim-Manager zwei entscheidende Vorteile: Sie leisten auch die Umsetzung, und sie bringen eigene langjährige Führungserfahrung mit.

Eindrücke eines "Vorturners"

Einer, der seit fünf Jahren als selbstständiger Manager auf Zeit arbeitet, ist Hans M. Böhne. Der 55-Jährige ist gelernter Finanz- und Betriebswirt. Vor seiner Zeit als Interim-Manager sammelte er unter anderem bei einem Automobilzulieferer und im Maschinen- und Anlagenbau umfangreiche Erfahrungen in verschiedenen Führungsfunktionen.

Böhne macht es Spaß, "Vorturner zu sein": "Ich verstehe mich als Coach für das Unternehmen und die Unternehmensleitung." Wünschenswerte Eigenschaften eines Managers auf Zeit? Kommunikativ, konflikt- und kritikfähig, soziale Kompetenz und hohe Belastbarkeit sowie eine gute Balance zwischen Generalist und Experte, nennt Böhne Stichworte. "Ich komme, um zu gehen. Das schafft Freiräume bei den Menschen." Natürlich verstehe er sich nicht mit jedem, denn schlussendlich sei er ja Controller, stellt der Interim-Manager klar.

Schwere Entscheidungen und kreative Pausen

Die schwersten Entscheidungen in Projekten seien immer Entlassungen. "Ich spreche in diesen Fällen zusammen mit dem Personalverantwortlichen mit den Betroffenen, weil die Kündigung auf meine Empfehlung zurückgeht." Das sei nicht leicht, wenn man das Umfeld kenne und bei jemandem Tränen fließen. "Ich sage mir dann immer, dass ich mich von einigen trennen muss, um den meisten den Arbeitsplatz zu erhalten." Und bei Entlassungen ohne ein Minimum an Sozialverträglichkeit "mache ich nicht mit", ergänzt der Interim-Manager, "denn ich kann mir Phasen leisten, in denen ich kein Mandat habe."

Dass Böhne solche Pausen zwischen zwei Aufträgen tatsächlich genießen kann, musste er "erst lernen", wie er selbst zugibt. Denn in seiner langjährigen Arbeit als angestellte Führungskraft gab es so etwas nicht. "Dann widme ich mich verstärkt der Pflege meines Netzwerks", sagt Böhne, "oder kann auch mal meine beiden Enkel aus dem Kindergarten abholen."

(Michael Vogel / Bild: Eyewire)