

## Zahlen, Fakten, Meinungen

AKTUELLE STUDIEN  
UND UMFRAGEN

Überzogene Lohnvorstellungen seien häufig dafür verantwortlich, dass Arbeitslose ihre Einstellungschancen verspielen. Die Erwartungen lägen oft rund zehn Prozent über den Löhnen, die sie vor ihrer Arbeitslosigkeit erzielt hätten. Dagegen erhöhten Abstriche um zehn Prozent bei den Gehaltsforderungen die Aussicht auf eine neue Anstellung um 20 Prozent, meldet das Institut für Weltwirtschaft ([www.uni-kiel.de/ifw](http://www.uni-kiel.de/ifw)).

Verstärken würden fast 60 Prozent der Unternehmen ihre Bildungsinvestitionen, wenn Mitarbeiter auf Urlaub oder Freizeit verzichten würden. Nur 18,7 Prozent dieser Unternehmen erwarten auch eine finanzielle Beteiligung der Arbeitnehmer, und 49 Prozent nennen als Voraussetzung die Amortisation der Bildungsinvestition, meldet der Deutsche Industrie- und Handelskammertag ([www.dihk.de](http://www.dihk.de)).

Desinteresse folge auf zahlreiche Mitarbeiterbefragungen, denn die blieben oft ohne Konsequenzen. In zahlreichen Firmen nutze niemand die Chance, die Ergebnisse wirklich umzusetzen. Gleichgültigkeit bei den Mitarbeitern und Frustration bei den Verantwortlichen für die Befragungen könnten die fatalen Folgen sein, warnt eine Studie der Universität Mannheim ([www.uni-mannheim.de](http://www.uni-mannheim.de)).

Karrierefalle Lediglich 17 Prozent der deutschen Mütter kehren innerhalb des ersten Jahres nach der Geburt ihres Kindes an den Arbeitsplatz zurück. In Großbritannien und Frankreich sind es mehr als 80 Prozent, in den Niederlanden sogar 94 Prozent, die bereits nach wenigen Monaten wieder berufstätig sind, so eine Studie von Robert Half Finance & Accounting ([www.robert-half.de](http://www.robert-half.de)).

Gesundheitsmanagement Von 100 großen deutschen Unternehmen verfügen erst rund 40 über ein systematisches und strategisch ausgerichtetes Gesundheitsmanagement. Andernorts fehle häufig eine übergeordnete Strategie für den Arbeits- und Gesundheitsschutz, zudem bereiteten vor allem die Einbindung der Mitarbeiter und die Sensibilisierung der Führungskräfte Schwierigkeiten ([www.europressedienst.com](http://www.europressedienst.com)).

## „Viele schwarze

Ein Mann, Mitte 40, im Businessdress und mit Aktenkoffer, steht nachdenklich und erschöpft allein in der Wüste... Mit diesem Bild auf ihrer Veranstaltungsbroschüre hatte die Dachgesellschaft Deutscher Interim Manager e.V. (DDIM) in Münster zum ersten bundesweiten Forum für Interimmanager im September nach Bonn eingeladen. Das Cover zeige etwas von der schwierigen sozialen Situation eines Interimmanagers, räumt Jens Christophers, Vorstandsvorsitzender der DDIM und selbst Interimmanager, ein: „Ein Interimmanager kann im Unternehmen während seines zeitlich begrenzten Engagements nicht im gleichen Maße wie ein Festangestellter soziale Kontakte aufbauen“, sagt Christophers. Gleichwohl falle ihm persönlich am Ende eines Auftrags schon mal der Abschied von einem Unternehmen schwer.

Interimmanager, das sind nach der Definition der DDIM Manager mit Führungs- oder Projektleitungsverantwortung, die einen personellen oder fachlichen Engpass in dem beauftragenden Unternehmen für eine befristete Zeit überbrücken, zugleich aber fest in die Aufbau- und Ablauforganisation beim Auftraggeber eingebunden sind. Auf 1 500 Interimmanager schätzt die DDIM derzeit die Zahl solcher Angestellten auf Zeit in Deutschland, während in den Medien auch schon mal die Rede von 10 000 Interimmanagern ist. „Zu den Interimmanagern rechnen

wir keine Unternehmensberater, die mal zeitweise für eine Organisation arbeiten, und auch nicht solche Manager, die eigentlich eine feste Anstellung suchen“, sagt Christophers.

Für Frank Gustke, Berater bei der „ManagementAgentur Europa“ der Zentralstelle für Arbeitsvermittlung (ZAV) in Bonn, ist das Interimmanagement ein besonderes Aufgabengebiet, das „nur für die wenigsten Interessenten wirklich geeignet ist“. Etwa zehn Prozent aller erfolgreichen Vermittlungen der ZAV pro Jahr sind Interimmanager. „Nicht jeder, der uns gegenüber angibt, er könne sich eine Tätigkeit als Interimmanager vorstellen, bringt dafür auch die nötigen Voraussetzungen mit“, sagt Gustke. Mit einem Pool von 350 Interimmanagern gehört die ZAV zu den größten Vermittlern in Deutschland; sie wird bei Anfragen für die erste und zweite Führungsebene tätig.

Auch die ManagementAgentur Europa der ZAV, die zusammen mit der DDIM und dem Bundesarbeitskreis Interim Management (BIM) in München (ein Zusammenschluss von Vermittlern) die Veranstaltung in Bonn initiiert hat, schätzt die Zahl der Interimmanager im engen Sinn auf maximal 1 500.

Interimmanager, die von der ManagementAgentur Europa vermittelt werden, haben in der Regel eine universitäre Ausbildung mit kaufmännischem oder techni-



# Schafe in der Branche“

schem Hintergrund absolviert und schon seit Jahren Erfahrungen im Management gesammelt. Nach Angaben der DDIM sind die meisten der Manager auf Zeit zwischen 40 und 50 Jahre alt. „Ohne

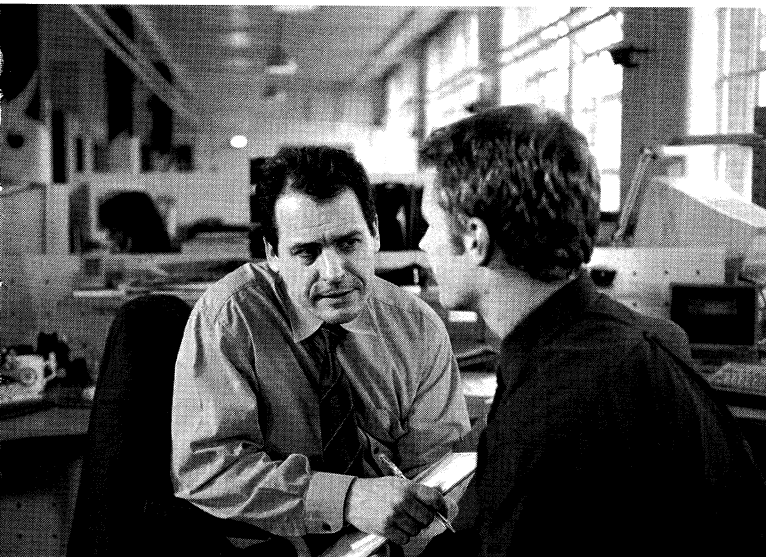
Erfahrungen kann das nicht funktionieren“, sagt Christophers, der wie ein Großteil seiner Kollegen Betriebswirtschaftslehre studiert hat. Die Handlungskompetenz eines Interimsmanagers beruhe ne-

Auf durchschnittlich neun Monate schätzt der DDIM die Einsatzdauer eines Interimsmanagers, der dabei im Normalfall und je nach Führungsebene zwischen 750 und 1 500 Euro Tageshonorar verdienen kann. In der Mehrzahl der Fälle (30 %) haben Interimsmanager die Aufgabe, Unternehmen zu sanieren. Das ergab eine Umfrage aus dem Jahr 2003 der Ludwig Heuse GmbH (Kronberg i. Ts.), einem Vermittler von Interimsmanagern. Ferner wollen Auftraggeber zusätzlichen Personalbedarf decken (21 %), eine Projektleitung besetzen (17 %) und Vakanzen überbrücken (10 %). Das dabei angeforderte Know-how bezieht sich vor allem auf die Bereiche Controlling, Finanz- und Rechnungswesen (33 %) sowie Marketing und Vertrieb (17 %). Während bei der ZAV die Nachfrager nach befristeten Managementdiensten vor allem mittlere und größere Unternehmen des Mittelstandes sind, fand die Heuse-Untersuchung heraus, dass es in erster Linie kleine (bis 50 Mitarbeiter) und große Unternehmen (mehr als 1 000 Mitarbeiter) sind, die Interimsmanager anheuern (25 bzw. 22 %).

Es gebe „viele schwarze Schafe“ in der Branche des Interimsmanagements, sagt Jens Christophers, Vorstandsvorsitzender der DDIM. Deswegen will der Verband nun ein Qualitätssiegel vergeben.

Trotz stetig steigender Vermittlungszahlen bei der ZAV in den vergangenen Jahren spielt das Interimsmanagement in Deutschland nach wie vor nicht die Rolle wie etwa in den Niederlanden. „Ähnlich wie bei der Leiharbeit ist der Markt in den Niederlanden viel reifer“, sagt Gustke und spricht von einem „großen Überhang“ an Interimsmanagern in Deutschland. Die DDIM schätzt das Marktvolumen in Deutschland für 2004 auf rund 400 Millionen Euro. Das ist gegenüber dem Jahr 2000 (80 Mio.) ein deutlicher Anstieg. Auch wenn inzwischen 20 Prozent der Interimsmanager über spezielle Provider vermittelt werden, bleibt dies doch eine Aufgabe für Einzelkämpfer. „Die Akquise bewerkstelligen die meisten Interimsmanager nach wie vor selbst“, sagt Gustke. Und auch Christophers betont, dass vor allem das persönliche Netzwerk bei der Auftragsakquise zähle.

Daneben, das zeigte die Diskussion auf dem bundesweiten Forum in Bonn, zu dem rund 160 Teilnehmer kamen, beschäftigen sich Interimsmanager (und vor allem die jüngeren unter ihnen) mit Themen wie Vertragsgestaltung, Haftungsregeln und der zunehmenden Internationalisierung des Geschäfts. Die DDIM (die bislang 32 Mitglieder hat) möchte hingegen in Zukunft vor allem das Thema Qualitätssicherung vorantreiben.



Sehr viele Informationen in kurzer Zeit brauchen Interimsmanager, wenn sie ihren Job gut machen wollen. Und sie dürfen sich nicht daran stören, wenn ihnen mitunter heiklen Missionen Skepsis entgegengebracht wird.

ben der Fach- und Methodenkompetenz vor allem auf seiner sozialen Kompetenz. „Einem Interimsmanager stellen sich immer wieder neue Herausforderungen, ob dies nun neue Märkte und Unternehmen oder spezielle Situationen in diesen sind“, berichtet Christophers.

Und da ein Interimsmanager ganz gezielt von seinem Auftraggeber angeheuert werde, habe er von höchster Stelle auch die nötige Rückendeckung, um etwas zu bewegen. Natürlich leide das private Umfeld unter den wechselnden Einsatzorten, „aber auch bei Festanstellungen sieht das heute ja nicht viel anders aus“, sagt Christophers.