

Stellenmarkt für  
Fach- und  
Führungskräfte:  
Jetzt entdecken



# Frankfurter Allgemeine Beruf & Chance

Frankfurt 24°



Mittwoch, 29. Juni 2016

VIDEO THEMEN BLOGS ARCHIV

POLITIK WIRTSCHAFT FINANZEN FEUILLETON SPORT GESELLSCHAFT STIL TECHNIK & MOTOR WISSEN REISE BERUF & CHANCE RHEIN-MAIN

Home Beruf & Chance Arbeitswelt Interim-Manager: Aushilfen für den Chefsessel

Interim-Manager

## Aushilfen für den Chefsessel

Die Zahl der Interim-Manager steigt. Dabei hatte das Chefsein auf Zeit einst einen eher schlechten Ruf. Warum immer mehr Akademiker am Job des Aushilfs-Chefs viel Spaß haben.

14.07.2015, von OLIVER SCHMALE

Teilen

Twittern

Teilen

E-mailen

Veröffentlicht: 14.07.2015, 13:16 Uhr



© MAX KESBERGER

Manager auf Zeit: Vera Mintenig ist als Finanzexperte in vielen Branchen zu Hause.

**I**nterim-Management ist eine Beziehung auf Zeit. Die Männer und Frauen springen bei den Unternehmen nur dann ein, wenn es brenzlich wird oder wenn es um ein klar definiertes, zeitlich begrenztes Projekt geht. Das macht die Aufgabe besonders spannend. Und der Bedarf an den Aushilfen für den Chefsessel nimmt stetig zu: Die Dachgesellschaft Deutsches Interim Management (DDIM) schätzt, dass deren Zahl allein in diesem Jahr auf 7500 nach 7000 im Vorjahr steigt. Einer von diesen gefragten Spezialisten ist Volker Kiefer.

Der 52 Jahre alte Informatiker und Elektrotechniker war jahrelang in Führungspositionen bei verschiedenen Unternehmen tätig, zuletzt bei dem Halbleiterhersteller Qimonda. Als dieser in die Insolvenz ging, stellte sich für ihn die Frage: Wie geht es weiter? „Nur Beratung wollte ich nicht mehr machen. Ich wollte die Themen umsetzen.“ So kam er im Frühjahr 2010 zum Interim-Management. Eine Festanstellung kann er sich nur noch schwer vorstellen. „Ich bekomme Geld für genau das, was ich leiste, nicht mehr und nicht weniger“, sagt er. „Mich motiviert das viel mehr als der monatliche Automatismus des Gehalts.“ Und die zeitliche Begrenzung eines Mandats mache ihn unabhängiger von den Unzulänglichkeiten im Alltag.



© EDGAR SCHOEPAL  
Informatiker Volker Kiefer hilft beim  
Sonderfahrzeughersteller WAS aus.

Aktuell ist der Vater von drei erwachsenen Kindern bei der Wietmarscher Ambulanz- und Sonderfahrzeug GmbH mit Sitz in norddeutschen Wietmarschen im Einsatz. Dort ist er auf Zeit Leiter der Abteilung Konstruktion und Entwicklung. Das mittelständische Unternehmen mit 360 Mitarbeitern und einem Umsatz von 85 Millionen Euro fasst diverse Abteilungen zu einer neuen Einheit zusammen. Dazu müssen die Entwicklungsprozesse standardisiert und die

Produktstruktur neu definiert werden. Dabei muss das normale Tagesgeschäft weitergehen. Der Mittelständler baut unter anderem Rettungsfahrzeuge und entsprechende Aufbauten. Kiefer, der aus dem Großraum München stammt, sagt, am Anfang habe er intensive Einzelgespräche führen müssen, um sich in das Thema einzuarbeiten. „Wichtig war, zu klären, wo die Probleme sind.“ Zugleich müsse Vertrauen zu den 15 Mitarbeitern aufgebaut werden.

### **Es braucht viel Sozialkompetenz**

Manager auf Zeit haben in der Regel eine mehrjährige Führungserfahrung, und besonders gefragt ist eine hohe Sozialkompetenz. Die sei wichtig, um eine tragfähige Beziehung zu den jeweiligen Mitarbeitern aufzubauen, sagt Marei Strack. Die 57-Jährige ist Vorstandsvorsitzende der DDIM. „Man hat keine hundert Tage Zeit. Nach spätestens zwei Wochen will der Auftraggeber wissen, wie die Lage beurteilt wird.“ Klassische Aufgaben seien Krisensituationen, Vakanzüberbrückung oder komplexe Projektaufgaben. Das Gros der Aufträge liegt bei mittelständischen Firmen mit mehr als 500 Mitarbeitern. Kleinere Betriebe können sich die Manager kaum leisten. Konzerne haben dagegen meist eigene Manager, die sie übergangsweise auf brisante Posten setzen – wie zuletzt etwa beim Mannheimer Bilfinger-Konzern, wo der frühere Vorstandsvorsitzende Herbert Bodner den vakanten Chefposten wieder übernommen hatte. Ein Hemmschuh ist nach wie vor die Unbekanntheit dieser Management-Form: „Um die Nachfolgeproblematik von Familienunternehmen zu lösen, wird Interim-Management nur vereinzelt eingesetzt“, sagt Strack weiter. Gerade beim Nachfolgethema sieht der Verband größeres Potential. Hier könne eine gewisse Zeit überbrückt werden, bis der entsprechende Nachfolger gefunden oder eingearbeitet sei. Bei diesem Thema sei aber die Rückendeckung der Gesellschafter notwendig. „Doch vor allem Familienunternehmen tun sich damit schwer“, sagt er.

Die wichtigsten Branchen für die Manager auf Zeit sind laut DDIM Maschinenbau (25 Prozent), die Automobilindustrie mit 18 Prozent sowie IT- und Telekommunikationshersteller (acht Prozent). Die Mandate dauern etwa ein halbes Jahr. Natürlich hängt die Laufzeit auch von der Aufgabenstellung ab. Kiefer nahm seine Tätigkeit im April auf. Sie geht bis Ende des Jahres. Er freut sich dann auch schon wieder auf etwas mehr freie Zeit.

### **Nicht nur Ruhe zwischen den Mandaten**

Die Freizeit zwischen den Mandaten sei für ihn ein tolles Gefühl. „Ich kann meine Hobbys pflegen und fühle eine Freiheit, wie ich sie nur vom Studium in Erinnerung hatte.“ Aber nur ausruhen tut er sich zwischen den Mandaten nicht. „Ich frische mein Wissen auf.“ So habe er in der Vergangenheit ein Projektleitertraining absolviert, sagt er, der wie seine Kollegen auf selbständiger Basis arbeitet. Im Schnitt, heißt es beim Verband, verdient so ein Spezialist 1150 Euro am Tag. Das gesamte Honorarvolumen wird im laufenden Jahr in Deutschland nach Verbandsschätzungen knapp 1,5 Milliarden Euro betragen. Damit wird der Wert noch einmal rund 10 Prozent höher liegen als zum Ende 2014.

Ein Großteil der Aushilfen auf Zeit sind Ingenieure oder Betriebswirte. Eher selten sind Manager, die keine akademische Ausbildung haben. Die 49 Jahre alte Finanzfachfrau Vera Mintenig ist seit sieben Jahren immer wieder bei verschiedenen Unternehmen tätig. Sie machte zunächst eine klassische Lehre im Einzelhandel in einem Modehaus und qualifizierte sich dann weiter zur Bilanzbuchhalterin. Zuletzt war sie Chief Financial Officer in einem Unternehmen. Als die feste Stelle wegfiel, überlegte sie: Was kommt nun? Dann kam die Idee mit den Managementjobs auf Zeit. „Zuerst wollte ich das nur übergangsweise machen“, sagt sie. Doch heute kann sie sich eine Festanstellung nicht mehr so recht vorstellen. „Das Einfache und Sichere ist nicht meine Welt.“ Sie

liebt es, sich alle paar Monate auf neue Situationen einstellen zu müssen.

„Menschen, die diese Flexibilität nicht haben, sind in der Festanstellung besser aufgehoben“, ist Mintenig überzeugt. In der immer noch von Männern dominierten Szene fühlt sie sich wohl. In Branchen, in denen sie bislang tätig gewesen sei, wie beispielsweise Anlagen- und Maschinenbau, bei Autozulieferern oder im Bereich der Logistik, habe sie auch fast nur mit Männern zusammengearbeitet. „Da lernt man, wie man sich durchsetzt“, sagt sie mit fester Stimme. Neben den speziellen Herausforderungen bei einem neuen Auftrag finde sie „das schnelle Einstellen auf eine neue Firmenkultur“ besonders spannend. Wie die meisten ihrer Kollegen ist sie bundesweit im Einsatz.

### **Viel Flexibilität ist nötig**

Ihr aktuelles Mandat läuft bei einem Enzymunternehmen. Dort ist sie Group-Finance-Managerin. Und dort ist sie aufgrund einer Vakanz eingesprungen. Sie ist verantwortlich für das Finanzteam in Deutschland, Asien, Amerika und Brasilien. Und damit sie in Sachen Steuer und Bilanzen immer auf dem aktuellen Stand ist, sind regelmäßig Fortbildungen erforderlich. Natürlich darf auch die Erholung nicht zu kurz kommen. Vor dem Start in den neuen Beruf habe sie geplant, zwischen dem Ende eines Mandats und dem Beginn des neuen Ferien zu machen. Doch dieser Wunsch ließ sich in der Praxis nicht umsetzen. Deshalb macht Mintenig nun Urlaub wie jeder normale Beschäftigte auch – während eines Auftrags.

Frauen wie Mintenig oder ihre männliche Kollegen müssen sehr flexibel sein. Solche Stellen werden oftmals binnen weniger Tage besetzt, sagt Stilianos Tsikopoulos von der Personalagentur Robert Half International. Sie vermittelt entsprechende Kandidaten vor allem im Bereich Informationstechnologie, Controlling oder auch des Rechnungswesens. Der Einsatz findet meistens nicht am Wohnort statt. Den Männern und Frauen sei es in der Regel egal, ob sie 50 oder 500 Kilometer weit weg von der Heimatbasis ein neues Mandat annehmen.

So ist Mintenig ist auch schon einmal für einen Einsatz in Brasilien im Gespräch gewesen. Für sie und ihre Kollegen ist Interim-Management praktisch eine Art Lebensphilosophie geworden. Denn die meisten wollten keine Linienkarriere mehr machen, erzählt der 41 Jahre alte Betriebswirt Tsikopoulos. „Sie wollen weg vom Standard, weil sie den klassischen Weg lange gegangen sind.“

Oftmals werden sie aber immer noch für Feuerwehrjobs gebucht, wenn Unternehmen oder Teile davon schon in Schwierigkeiten sind. So haben manchmal gleichfalls die Banken ein Wörtchen mitzureden, wenn sie die Zustimmung zu weiteren Geldern davon abhängig machen, dass ein externer und erfahrener Experte mit an Bord geholt wird. Da kann ein Interim-Mandat sicherlich auch eine Lösung sein, wenn die Probleme eines Unternehmens mit im Management liegen.

Quelle: F.A.Z.

[Zur Homepage](#)

Hier können Sie die Rechte an diesem Artikel erwerben

---

## Weitere Empfehlungen

FDP-Chef Christian Lindner

### **Wir leiden nicht an einer posttraumatischen Störung**

Christian Lindner und die FDP werben mit Steuerentlastungen um Wählerstimmen – dabei hat das 2013 schon nicht funktioniert.

Außerdem will die Partei den Soli abschaffen. [Mehr](#) Von MANFRED

SCHÄFERS, BERLIN

23.06.2016, 07:13 Uhr | Wirtschaft



---

Anzeige

### **Kostenloser Sehtest bei Fielmann**

Sehstärkenbestimmung mit modernsten Sehtestcomputern - bei Fielmann. [Mehr](#)