

Die Welt | 24.06.16

## Führungskräfte auf Zeit

Temporäre Manager in Chefetagen gibt es mittlerweile in allen Tätigkeitsbereichen. Die Zeitarbeiter sind hoch spezialisiert *Von Harald Czycholl*

Der Anfang, sagt Willy von Becker, sei "ein emotionales Auf und Ab" gewesen. Doch das hat er längst als Teil seines Jobs akzeptiert: "Mit der Zeit kennt man das Geschäft." Willy von Becker hat keinen festen Job. Er ist eine Art Zeitarbeiter: Seit mehr als zwei Jahrzehnten arbeitet er als Interimsmanager. Er wird immer dann gerufen, wenn Firmen in Schwierigkeiten stecken und einen Impuls von außen benötigen. Dann übernimmt er das Ruder – meist von einem Tag auf den anderen. Der Einsatz dauert meistens ein paar Monate, dann ist Schluss, bis zum nächsten Mandat. "Die Herausforderung ist immer neu", sagt von Becker.

Jobs auf Zeit haben hierzulande keinen besonders guten Ruf – die meisten Menschen denken unwillkürlich an unterbezahlte Fließbandarbeiter. Dabei gibt es mittlerweile auch in hoch qualifizierten Bereichen viele temporäre Arbeitskräfte, die berufserfahren und gut qualifiziert sind.

Insbesondere für Spezialisten seien die Aussichten in den Jobs auf Zeit glänzend, sagt Ricardo Corominas, Managing Director von Page Personnel in Deutschland (Link: <http://www.welt.de/themen/deutschland-reisen/>) . "Sie bekommen abwechslungsreichere Aufgaben, werden stärker in die Unternehmen eingebunden und kontinuierlich gefördert." Einer Studie von Page Personnel zufolge haben sich in Deutschland die Bedingungen für Zeitarbeit und Interimsmanagement maßgeblich weiterentwickelt – und die Qualität steigt stetig.

Das Profil der befristet Beschäftigten und Interimsmanager unterliegt dabei einem Wandel: Arbeitgeber legen bei ihren Mitarbeitern auf Zeit großen Wert auf Erfahrung. Mehr als 80 Prozent der Fachkräfte verfügen der Studie zufolge über fünf oder mehr Jahre Berufserfahrung im Rahmen der Zeitarbeit oder von Interims-Einsätzen. Der typische Zeitarbeiter hat der Studie zufolge das Jugendalter hinter sich gelassen hat und bringt ein hohes Qualifikationsniveau mit: In Deutschland verfügen inzwischen 74 Prozent über mehr als zehn Jahre Berufserfahrung (im Vergleich zu 65 Prozent weltweit). Das Durchschnittsalter beträgt 45 Jahre (42 Jahre weltweit) – und 55 Prozent der Zeitarbeitnehmer in Deutschland können mindestens einen Bachelor-Abschluss vorweisen (68 Prozent weltweit).

"Der Trend zur Qualitätssteigerung lässt sich sehr gut an der steigenden Nachfrage nach Fachkräften ablesen, die flexibel arbeiten und dabei zunehmend komplexe Aufgaben übernehmen können", erklärt Page-Personnel-Experte Corominas. 65 Prozent der Zeitarbeitnehmer in Deutschland (74 Prozent weltweit) berichten von einer höheren Eigenverantwortung. Gleichzeitig wird 78 Prozent (80 Prozent weltweit) der Zeitarbeitnehmer größere Flexibilität abverlangt. Das Institut der Deutschen Wirtschaft in Köln (Link: <http://www.welt.de/themen/koeln-staedtereise/>) kommt zu einem ähnlichen Ergebnis wie Page Personnel: Arbeitnehmer würden von den Jobs auf Zeit profitieren, weil das Arbeitslosigkeitsrisiko geringer sei, heißt es in einer im Frühjahr vergangenen Jahres veröffentlichten Studie des arbeitgeberfinanzierten Wirtschaftsforschungsinstituts. "Durch die Expertise der Zeitarbeitsunternehmen finden Arbeitskräfteangebot und Arbeitskräftenachfrage besser zueinander", so IW-Forscher Holger Schäfer. Dies könne dem Arbeitsmarkt insbesondere vor dem Hintergrund des demografischen Wandels zugute kommen.

Im Interimsmanagement-Bereich ist zudem gerade das externe Wissen der Manager auf Zeit deren großes Plus – besonders in schwierigen Unternehmenssituationen. Denn laut Angaben der Dachgesellschaft Deutsches Interim Management (DDIM) könne ein Interimsmanager in herausfordernden Unternehmenssituationen – etwa im Zuge einer Restrukturierung – auch unangenehme Aufgaben übernehmen und Schwächen des

Unternehmens aufzeigen. "Sein Blick von außen hilft dabei, eingefahrene Prozesse zu erkennen und zu ändern", sagt die DDIM-Vorsitzende Marei Strack. "Er ist geübt darin, das Unternehmen in all seinen Facetten zu verstehen und schnell zu agieren." Dies sei wichtig, um Akzeptanz bei den Mitarbeitern, aber auch den übrigen Interessengruppen wie Gesellschaftern, Geldgebern, Beteiligungsgesellschaften oder Beratungsunternehmen zu finden. Seine breite Erfahrung aus verschiedenen vorherigen Mandaten und ein gutes eigenes Netzwerk für Spezialthemen könne ein Interimsmanager hierbei gezielt einsetzen.

Es sind aber auch das Tempo und die Dynamik der Märkte, die Manager auf Zeit in vielen Unternehmen unverzichtbar machen. Denn wenn sich Geschäftsmodelle durch die zunehmende Digitalisierung in immer kürzeren Abständen verändern müssen, sind neben Flexibilität zunehmend auch auf Zeit beschränkte neue Kompetenzen gefragt. Gesucht sind dann absolute Spezialisten auf ihrem Gebiet – und das lässt sich über Interimsmanagement besser steuern. So übernehmen die Manager auf Zeit oftmals das Projektmanagement beispielsweise für die Einführung eines neuen Computersystems oder Produktionsprozesses. Wenn dann alles läuft, ist ihre Mission erfüllt – und sie verlassen das Unternehmen wieder.

Aber auch jenseits der Managementebene haben die Unternehmen erkannt, wie wichtig qualifizierte Zeitarbeitnehmer für ihren Erfolg sein können. 45 Prozent aller Arbeitgeber investieren der Page-Personnel-Studie zufolge in Fortbildungsmaßnahmen und Trainings ihrer Zeitarbeitnehmer und integrieren sie zudem in bestehende Teams. 37 Prozent der Arbeitgeber geben ihren Mitarbeitern auf Zeit gleichwertige Positionen wie den Festangestellten. Auch das kann als Beleg dafür gesehen werden, dass Zeitarbeit und Interimsmanagement den Schritt aus der Nische längst getan haben.

© WeltN24 GmbH 2016. Alle Rechte vorbehalten

**DIE WELT**



**WELT Digital 12 Monate für nur 12,99 €<sub>mtl.</sub>!**

**Jetzt testen!**