

[Drucken](#)

http://www.focus.de/finanzen/karriere/management/tid-18981/interim-management-zeitarbeit-fuer-top-verdiener_aid_527750.html

Interim Management

Zeitarbeit für Top-Verdiener

Montag 12.07.2010, 11:17 · von FOCUS-Online-Autorin Tanja Könemann



Immer auf dem Sprung: Für Interim Manager dauert der Einsatz in einem Unternehmen meist nur wenige Monate

Als Führungskräfte auf Zeit streichen Interim-Manager bis zu 2500 Euro ein. Pro Tag. Doch der Chefsessel kann schnell zum Schleudersitz werden. Von FOCUS-Online-Autorin T. Könemann

Von solchen Summen können die meisten Zeitarbeiter nur träumen. Wer sich befristet im Management eines Unternehmens verdingt, setzt damit je nach Schätzung der Branchenverbände zwischen 900 und 1200 Euro täglich um.

Abhängig von der Qualifikation und Aufgabe können die Sätze auch auf das Doppelte ansteigen. Damit verdienen manche Interim Manager deutlich mehr als Unternehmensberater oder Spitzen-Anwälte.

Die Idee ist simpel: Trotz der teils erheblichen Kosten profitieren Firmen von den freiberuflichen Mitarbeitern, die meist schnell anzuheuern sind und ihren Arbeitsplatz nach einigen Monaten ohne viel Aufhebens wieder räumen. Sozialabgaben, Kosten für Firmenwagen oder Betriebsrenten fallen zudem nicht an. Auch mit Headhunter-Kosten müssen die Unternehmen nicht rechnen: Interim Manager werden entweder empfohlen oder bieten ihre Dienste eigenständig den Unternehmen an.

Werden sie vermittelt, erfolgt dies über Sozietäten oder Interim-Management-Provider. Dann schlagen die Manager in der Regel die Kosten auf den Rechnungsbetrag auf. Zu den größten Providern in Deutschland zählen Unternehmen wie Atreus, Brainforce und Management Angels. Letztere erwirtschafteten im Jahr 2008 einen Umsatz von 9,6 Millionen Euro.

Vielfältige Einsatzmöglichkeiten

Doch Interim Manager sind nicht nur aufgrund der im Vergleich zu fest angestellten

Führungskräften geringeren Kosten gesucht. Die Arbeitswelt wird zunehmend flexibler, und in den Unternehmen gewinnt Projektarbeit immer mehr an Bedeutung. Deshalb werden Interim Manager längst nicht mehr nur dort eingesetzt, wo eine Personallücke zu überbrücken ist – wenn beispielsweise die Marketingleiterin schwanger wird, oder der Finanzchef überraschend von Bord geht. Auch bei Geschäftsaufbau, Restrukturierung oder Eigentümerwechsel kommen Interim Manager zum Einsatz. Der Anteil der Projektarbeit steigt.

So beschäftigt der Medizintechnik-Hersteller Eska Orthodynamics derzeit eine Führungskraft auf Zeit, um ein Projekt zu stemmen, das im Zuge einer Übernahme durch die britische Summit Medical Group im April dieses Jahres entstand: Für den neuen Mutterkonzern muss binnen kürzester Zeit ein umfassendes Controlling- und Finanzreporting erstellt werden. „Ein Interim Manager eignet sich hervorragend, um eine solche Spitze abzudecken“, sagt Ralf Okonnek, kaufmännischer Geschäftsführer.

Verband rechnet mit starkem Wachstum

Manager, die zu einem vergleichsweise geringen Preis vielfältig und je nach Bedarf eingesetzt werden können, treffen auf Unternehmen, die immer flexibler reagieren müssen und Management-Ressourcen nicht mehr endlos vorhalten: Vor diesem Hintergrund verwundert es nicht, dass das Interim-Management trotz eines krisenbedingten Einbruchs von 22 Prozent noch brummt. Selbst 2009 hatte der Markt nach Angaben des Branchenverbandes Arbeitskreis Interim Management Provider (AIMP) noch ein geschätztes Volumen von 1,2 Milliarden Euro. Und vermutlich gibt es im Aufschwung noch deutlich Luft nach oben. Der Verband rechnet für die kommenden drei Jahre mit durchschnittlich 13 Prozent Wachstum.

Je nach Schätzung tummeln sich dort im Jahr 2009 zwischen 5000 und 11 400 Interim Manager. Das liegt nicht nur in der steigenden Nachfrage nach den Führungskräften auf Zeit begründet. Auch die Krise spielte hierbei eine Rolle: Viele Führungskräfte kommen nicht freiwillig zum Interim Management. Nachdem sie ihre Festanstellung verloren haben, schlagen sie sich als Freiberufler durch, um der Arbeitslosigkeit zu entgehen.

Doch Interim Management bietet nicht nur Chancen für arbeitslose Manager. Wer gern auf immer neue Chefsessel klettert, damit leben kann, dass er ein Projekt im Zweifel binnen eines Tages wieder los ist und nach zwei bis drei gescheiterten Einsätzen als verbrannt zu gelten, auf den warten spannende Herausforderungen. FOCUS Online wirft einen Blick auf einen Beruf, der es in sich hat.

Chancen für Manager der Generation 50plus



Fachwissen spielt bei Interim Managern oftmals eine größere Rolle als das Alter colourbox

Zunächst einmal: Jeder darf sich Interim-Manager nennen, der Begriff ist nicht geschützt. Für den AIMP zählen all jene Manager dazu, die ihre Führungs- oder Fachkompetenz auf Zeit zur Verfügung stellen, um im Unternehmen zum Beispiel ein Projekt zu bearbeiten. Für den zweiten Verband der Branche, die Dachgesellschaft Deutsches Interim Management (DDIM), gilt nur als Interim-Manager, wer vor seiner Freiberuflichkeit auf der

ersten oder zweiten Führungsebene tätig war und auch in der Selbstständigkeit wieder Führungsaufgaben übernimmt.

Die Lebensläufe der Führungskräfte auf Zeit sind recht ähnlich. „Interim Manager sind oft Betriebswirte, die als technische Leiter, Vertriebs- oder Finanzprokuristen oder als Geschäftsführer gearbeitet haben“, sagt Jens Christophers, Vorstandsvorsitzender des DDIM. Immer häufiger kämen auch Ingenieure hinzu. Typischerweise sind Interim Manager zwischen 40 und 55 Jahre alt.

Aus der Not eine Tugend machen

Viele derjenigen, die den Schritt in die Freiberuflichkeit gewagt haben, bleiben dabei. „Die meisten Interim-Manager finden nicht mehr zurück in eine Festanstellung, auch wenn sich einige das vielleicht wünschen“, sagt AIMP-Chef Anselm Görres. „Das wird mit jedem Jahr über 50 schwieriger.“

Bei der Suche nach einem Auftrag sei das Alter hingegen ein geringeres Hindernis, als bei der Jagd nach einem festen Job, sagt Görres. Denn: „Bei einer Zusammenarbeit, die in der Regel nur auf drei bis sechs, neun oder zwölf Monate angelegt ist, müssen vor allem objektive Faktoren wie Fachwissen und Führungserfahrung passen.“

Doch die Lage auf dem Arbeitsmarkt ist nur einer der Gründe für die steigende Zahl der Interim Manager. Denn während die einen versuchen, das Beste aus einer Kündigung zu machen, oder sich bemühen, in einer Berufswelt zu bestehen, in der die Generation 50 plus zum alten Eisen zählt, entscheiden sich andere ganz bewusst für das unstete Leben. Der Grund: Sie wollen ihren Horizont erweitern.

Von der Festanstellung ins Management auf Zeit



Die eigene Leistung immer wieder anbieten: Das müssen viele Manager bei ihrem Schritt in die Selbstständigkeit noch lernen

Jupiterimages

Manfred Watzlawik zählt zu dieser Gruppe. Der heute 61-Jährige war mehrere Jahrzehnte als fest angestellter Personalleiter für Unternehmen wie Alcatel und Alstom tätig, bevor er 1999 seine Festanstellung kündigte und sich als Interim-Manager selbstständig machte.

Von da an legte Watzlawik eine drastische Lernkurve hin: Er musste plötzlich auf potenzielle Kunden zugehen und Aufträge akquirieren. Lief das Geschäft schlecht, durfte er nicht hinwerfen,

sondern musste weiter seine Fähigkeiten anbieten. Nahm jemand seine Leistungen in Anspruch, musste er sich in kürzester Zeit einarbeiten und Mitarbeiter auf seine Seite ziehen, die ihn gar nicht kannten.

Die ersten Jahre sind die schwersten

Im Laufe der Zeit kamen so 22 Projekte mit unterschiedlichen Firmen zustande. Von den zahlreichen Fachrichtungen, in denen Interim Manager tätig sind, kam Watzlawik in den Bereichen Restrukturierung, Personalabbau und -entwicklung zum Einsatz. Mittlerweile hat er sich auf Outplacement-Beratung spezialisiert.

Die ersten Jahre waren die schwersten, sagt der Interim Manager heute. „Es dauert etwa zwei bis drei Jahre bis man im Markt bekannt ist.“ Aufgrund seiner langjährigen Erfahrung meldeten sich nun regelmäßig Auftraggeber mit neuen Projekten.

Was nur Interim-Manager können



Fach- und Führungskompetenz ist nicht alles, was Unternehmen von Top-Leuten auf Zeit erwarten. Sie sollen meist auch für frischen Wind sorgen. „Im Management eines Unternehmens herrscht oft eine recht homogene Denke“, sagt Eska-Geschäftsführer Ralf Okonnek. „Wenn die Kommunikation zwischen internem Management und Interim-Manager stimmt, können neue Ideen und

Chefs auf Zeit fällt es häufig leichter als Jupiter Images fest angestellten Führungskräften, unangenehme Wahrheiten auszusprechen

Denkansätze in die Firma gelangen.“

Allein der geschulte Blick von außen genügt in vielen Fällen, um aufzuspüren, was im Unternehmen falsch läuft. Auch hier ein Vorteil für Interim-Manager: Eine Führungskraft mit Verfallsdatum muss sich weniger Sorgen darum machen, anzuecken, als ein fest angestellter Mitarbeiter, der die nächste Hierarchiestufe im Unternehmen anvisiert. Deshalb kann er eher Missstände ansprechen oder beseitigen.

Eine weiße Weste für den Neuen

Vielleicht haben Interim-Managern diese Freiheit vielerorts den Ruf knallharter Sanierer eingebracht – nicht ganz zu Unrecht, wie eine weitere Einsatzmöglichkeit zeigt. Die Kräfte würden durchaus auch von Unternehmen dazu genutzt, Kündigungen auszusprechen oder Firmenteile auszugliedern, sagt DDIM-Vorstandsvorsitzender Christophers. „Für die Unternehmen hat das wichtige Vorzüge: Besetzt nach dem Interim-Manager ein neuer Mann den Posten, kann dieser unbelastet durchstarten.“

Geht es um Restrukturierungsprojekte oder Personalabbau, reagierten die Mitarbeiter in aller Regel skeptisch und abwartend, sagte Personalexperte Watzlawik. In solchen Fällen sei Fingerspitzengefühl gefragt: „Ein Interim-Manager muss aus den Betroffenen Beteiligte machen. Das kann gelingen, wenn man sie bei der Entwicklung einer Strategie mit ins Boot holt oder neue Chancen aufzeigt, die sich aus der Veränderung ergeben.“ Sitzt er, wie er es sagt, „auf der anderen Seite des Tisches“ bei der Outplacement-Beratung, sind die Mitarbeiter eher interessiert, kooperativ und häufig sogar hoffnungsvoll.

Die Schattenseiten des schnellen Geldes



Schleudersitz Chefsessel auf Zeit: Interim colourbox

Zunächst einmal: Der Job ist nichts für Gewohnheitstiere. Im Schnitt dauern die Projekte von Interim Managern ein gutes halbes Jahr. Danach heißt es wieder: neue Aufgabe, neuer Arbeitsplatz, neue Kollegen und Mitarbeiter. Und das ist nicht die einzige Herausforderung.

Wer in dem ständigen Wechsel mal daneben greift und sich für ein

Managern kann bei entsprechender Vereinbarung binnen eines Tages gekündigt werden

Projekt verdingt, das eine Nummer zu groß ausgefallen ist, hat schlechte Karten. Christophers

zufolge liegen die Kündigungsfristen bei Interim Managern oft zwischen einem Tag und einer Woche. Ein solcher Misserfolg spricht sich schnell herum: „Ein Interim Manager, der zwei oder drei Projekte in den Sand gesetzt hat, gilt in der Branche als verbrannt.“

Längere Durststrecken einplanen

Als weiteres Risiko kommt die Gefahr einer längeren finanziellen Durststrecke hinzu. Interim Manager müssen erhebliche Leerläufe einkalkulieren: Im Schnitt waren sie im Jahr 2009 lediglich an 122 Tagen ausgelastet, sagt AIMP-Chef Anselm Görres. Von dem Verdienst während dieser Zeit müssen sie Steuern abführen für Krankheit und Alter vorsorgen – zum Beispiel mit Hilfe der gesetzlichen Kranken- und Rentenversicherung. Von den so schmackhaft klingenden Tagessätzen bleibt also in der Regel weniger übrig, als vom Bruttoverdienst eines festangestellten Managers, zumal Interim Manager sich zusätzlich Geld für die Tage zurücklegen müssen, an denen sie nicht arbeiten.

Auch Manfred Watzlawik kennt die Zeit zwischen den Projekten. Da heißt es: vorher Rücklagen bilden, akquirieren und Ruhe bewahren. Nach mehr als zehn Jahren im Geschäft, hat er gelernt, abzuschalten. Egal, ob er gerade einen Auftrag hat oder sich um neue Kunden bemühen muss: „Es hat keinen Sinn, ununterbrochen zu arbeiten. Irgendwann kann man sich sowieso nicht mehr konzentrieren. Deshalb arbeite ich nie sonntags, sondern nehme mir an diesem Tag Zeit für meine Familie.“