

Zeitarbeit in der Führungse

Interim Manager helfen Unternehmen, Vakanzen zu überbrücken und Krisen zu meistern VON ALEXANDRA WERDES

Der Weg ist ganz einfach, sagt Christoph Deinhard. Er fängt irgendwo an, beim Pförtner zum Beispiel. Er stellt ihm vier Fragen: Was machen Sie? Was halten Sie davon? Was würden Sie gerne machen? Mit wem würden Sie dabei zusammenarbeiten? Anschließend lässt er sich weiterschicken zum nächsten – fünfzig-, wenn es sein muss, hundertmal. »Mein Weg führt eher zufällig durchs Unternehmen, aber am Ende weiß ich, wie der Hase läuft.« Die fähigen Leute bringt er hinter sich, und dann wird der Hase gejagt. Zur Not auch aus dem Haus.

Christoph Deinhard, Anfang 50, Bürstenschmitt, hatte in 18 Jahren in 18 Unternehmen das Sagen. Er redet schnell und raucht am Telefon. »Ich werde angerufen, wenn die Situation unlösbar erscheint.« Im Mittelstand hat er angefangen, heute saniert er Unternehmen mit Umsätzen in dreistelliger Millionenhöhe. Dafür bekommt er mehr als 2000 Euro am Tag. Und er lässt sich »mit Vollmachten im Sinne eines vorcäsarischen Diktators ausstatten«. Das heißt: »Ich bekomme die alleinige Personalhoheit, spätestens nach zwei Jahren trete ich aber auch freiwillig wieder ab.«



Bei Wolfgang Gill klingt die Sache weniger dramatisch. Auch er wird in Krisen gerufen. Auch er sucht zunächst die »heimlichen Führer« im Unternehmen, dann stellt er sein Konzept vor, bildet Projektteams und führt mit ihrer Hilfe profitable Strukturen ein. Dazu gehört auch, dass er notfalls Mitarbeiter entlässt.

Wolfgang Gill ist wie Deinhard Interim Manager. Sie übernehmen zeitweise die Verantwortung im operativen Geschäft – sie gehen in die Linie, wie es im Branchenjargon heißt. Es ist eine Branche, über die es wenig verlässliche Zahlen gibt. Sicher ist, dass sie sehr rasch wächst: Experten schätzen das Wachstum auf 25 Prozent im vergangenen und vermutlich noch einmal so viel in diesem Jahr. Der Begriff ist in Mode, die Berufsbezeichnung nicht geschützt. Gill trägt eine Brille mit Silberrand, sein Haar ist grau. Die Hälfte seines Lebens war der 61-Jährige in Führungspositionen, vor vier Jahren hat er seinen Geschäftsführerposten bei einem Maschinenbau-

Unternehmen aufgegeben. Seitdem ist er Chef auf Zeit, in anderen Maschinenbau-Unternehmen, die er wettbewerbsfähig macht gegen Billiglohn-Konkurrenz aus Tschechien und China. Er hat ein Segelboot in der Adria, aber länger als zwei Wochen hält er es dort nicht aus.

Deinhard, der harte Sanierer, und Gill, der Senior im Unruhestand – beide sind typische Vertreter ihrer Zunft. Aber das Bild wandelt sich. Die Interim Manager werden mit 51 Jahren im Schnitt immer jünger, und ihr Image wird weicher. »Der große Personalabbau wurde in den vergangenen Jahren schon gemacht«, sagt Branchenexpertin und Sachbuchautorin Vera Bloemer. »Das aggressive Macher-Image wird jetzt abgelöst vom aufbauenden Entwickler.« Damit erweitert sich auch das Spektrum der Aufgabenfelder. Feuerwehreinätze verlieren an Bedeutung. Das zeigt eine Umfrage, die Bloemer unter deutschen Bran-

er Führungsetage

ücken und Krisen zu meistern **VON ALEXANDRA WERDES**

chenführern gemacht hat. Zum überwiegenden Teil liegt die Laufzeit der Mandate zwar weiter unter zwölf Monaten, aber die Zahl der längeren Einsätze ist um zehn Prozent gestiegen. Interim Manager werden in allen Betrieben jeder Größe eingesetzt, immer öfter auch im Mittelstand. Und die Nachfrage nach Interim Managern zur Überbrückung von Vakanzen ist 2006 um mehr als die Hälfte gestiegen.

Bloemers Zahlen spiegeln eine veränderte Unternehmenskultur in Deutschland. Neues wird auf Projektbasis entwickelt. Die Betriebe wollen Manager bedarfsgerecht einsetzen, aber auch ohne teure Abfindung wieder loswerden. Denn im globalen Wettbewerb dreht sich das Rad schneller. Die Performance wird nicht mehr an Jahresberichten, sondern an Quartalsbilanzen gemessen, und mancher Manager muss unter dem Druck der Aktionäre früher gehen. Schon im klassischen Management hat sich die durchschnittliche Verweildauer auf viereinhalb Jahre verkürzt. Damit ist in den Führungsetagen angekommen, woran kleine Angestellte sich längst gewöhnen mussten: das Modell Zeitarbeit.

Christoph Deinhard mag diesen Vergleich nicht. Für ihn ist Interim Management die selbst gewählte Freiheit. Das erste Angebot bekam er wie die meisten eher zufällig. Manche werden dann fast süchtig nach der schnellen Veränderung. »Dafür braucht man eine Veranlagung«, sagt Deinhard. »Wer nicht bereit ist, ohne Netz auf dem Seil zu tanzen, der sollte die Finger davon lassen.« Abenteuerlust gehöre dazu, Durchhaltevermögen, nicht die heimliche Hoffnung auf eine Festanstellung. Jeder Zehnte wird nach einem Einsatz übernommen. »Aber Interim Manager aus Verzweiflung – das klappt nicht«, sagt Vera Bloemer. Denn Selbstvermarktung ist ein entscheidendes Erfolgskriterium, genauso wie Begeisterungsfähigkeit, schnelle Auffassungsgabe und überdurchschnittliche Sozialkompetenz.

Eine Schonfrist gibt es für Interim Manager nicht. Sie müssen in wenigen Tagen Ergebnisse vorweisen, manchmal Anfeindungen aushalten. Dabei hilft, dass sie nicht kommen, um zu bleiben. Weil sie an internen Machtkämpfen nicht

teilnehmen, gewinnen sie das Vertrauen der Mitarbeiter leichter. »Ohne Einsicht durch Überzeugung geht es nicht«, sagt Wolfgang Gill, der auch schon laute Betriebsversammlungen erlebt hat. »Sonst bin ich weg, und alles ist beim Alten.« Wie Deinhard legt er Wert darauf, dass er in allen Unternehmen immer noch willkommen ist.

Es ist seine beste Referenz. Nur zwei seiner bisher sieben Mandate hat Gill über professionelle Vermittler bekommen. Interim-Management-Provider verlangen eine Gebühr für die Aufnahme in ihre Datenbanken und behalten bei Mandatsvermittlung bis zu 30 Prozent des Tagessatzes ein. Etwa 20 seriöse Anbieter gibt es in Deutschland. Doch das meiste läuft immer noch über persönliche Kontakte – Netzwerke, die man gut pflegen muss. Gill wirbt außerdem Kunden, indem er Vorträge hält. Er verspricht, dass sich bis zu 50 Prozent der Kosten einsparen lassen, wenn man nicht nur kaufmännisch vorgeht, sondern die Produktion umstellt. Er kann das nur aufgrund seiner Fachkompetenz und seiner langen Praxis in der obersten Hierarchieebene.

Um solche Qualitätsmerkmale zu sichern, hat Jens Christophers die Dachgesellschaft Deutscher Interim Manager gegründet. Skeptisch sieht er, dass Unternehmensberatungen ihre Dienstleistung immer öfter in einem Paket mit Interim Management anbieten. »Der Interim Manager gibt nicht nur Empfehlungen«, erklärt Christophers, »er sorgt selbst für ihre Umsetzung.« Und er muss für seine Erfolge geradestehen. Der Verbandschef zählt nur rund 2000 Spezialisten zum kleinen Kreis der »wirklich professionellen« Interim Manager in Deutschland. Viele Interim-Management-Provider sprechen von annähernd 10 000.

Für Anselm Görres, Chef von Zeitmanager München und Vorsitzender von AIMP, einem bundesweiten Arbeitskreis führender Provider, muss der Interim Manager nicht mehr der Herkules sein, der alles kann. Die Provider sehen, wie Berater, Headhunter und auch einige Zeitarbeitsfirmen in ihren Markt einbrechen. Und positionieren sich deshalb neu. Görres vermittelt auch Ingenieure, IT-Spezialisten und Controller, die als Gruppenleiter Tagessätze von unter 1000, manchmal nur 500 Euro bekommen. Er spricht schon jetzt lieber vom »Interim Professional«.