

Zeitarbeiter der etwas anderen Art

Interim-Manager wie Helmuth Raschke werden gerufen, wenn es in Unternehmen „brennt“ oder Vakanzen zu besetzen sind

Von Jürgen Volz

Sie sind keine Zeitarbeiter im klassischen Sinn, aber lange hält es sie trotzdem nicht in einem Unternehmen: Sogenannte Interim-Manager werden vor allem in Krisenzeiten in die Chefetagen geholt. Oder sie springen bei unvorhergesehenen Vakanzen durch den plötzlichen Ausfall einer Führungskraft ein – in unterschiedlichen Branchen und mit breitgefächerten Aufgabengebieten. Einer von ihnen ist Helmuth Raschke. Der 58-jährige Betriebswirt managt zurzeit das Personalwesen bei einem expandierenden Karlsruher Unternehmen.

Interim-Management ist ein eigenes Angebotssegment im Markt der Management-Dienstleistungen. Es wächst seit Jahren beständig zwischen zehn und 20 Prozent und erreicht Schätzungen zufolge in diesem Jahr einen Umsatz von rund 1,4 Milliarden Euro (plus 15 Prozent). Der Markt für Interim-Management in Deutschland sei noch stark fragmentiert und befinde sich in einem Konsolidierungsprozess, heißt es bei der Dachgesellschaft Deutsches Interim Management (DDIM), der führenden nationalen Plattform für professionelles Interim-Management und dazugehörige Vermittlungsdienstleistungen. In den USA, Großbritannien und auch in den Niederlanden ist Interim-Management schon weit mehr verbreitet.

Phasen mit Existenzängsten

„Mein Vertrag läuft noch bis Dezember“, sagt Helmuth Raschke im BT-Gespräch. Wie es danach weitergeht, weiß er noch nicht. Sich um eine Folgeanstellung zu kümmern, dafür bleibt ihm während der aktuellen Tätigkeit keine Zeit – die ganze Aufmerksamkeit und Kraft gilt der laufenden Aufgabe. Raschke hat in seiner bisherigen „Laufbahn“ als Interim-Manager Glück gehabt. Die „Lücken“ zwischen seinen Anstellungen waren zeitlich begrenzt. „Aber natürlich gibt es auch Phasen, in denen man Existenzängste hat“, bekennt der vierfache Familienvater. Von solchen Problemen weiß auch Björn Knothe, Geschäftsführer von division one (Stuttgart), einem der führenden Provider in Deutschland, aus seinem täglichen Geschäft. „Momentan sind in Deutschland etwa 3.500 Interim-Manager aktiv am Markt“, sagt er. Hinzu kommen Fachleute, die

eine Projektleitungsfunktion mit Ergebnis- oder Führungsverantwortung haben. Die Gesamtzahl der „Freiberufler“ indes ist wohl um einige tausend höher. Genaue Zahlen dazu hat auch die DDIM nicht.

Die Branche ist geprägt durch selbstständig tätige Interim-Manager, professionelle Vermittlungsagenturen (Provider) und Zusammenschlüsse von Interim-Managern. Etwa 25 bis 30 professionelle Vermittler verfügen über Pools mit Führungskräften auf Zeit. „In unserem Pool haben wir derzeit etwa 1.000 Personen“, sagt division-one-Chef Knothe. Der Dachverband DDIM ist bemüht, die Anforderungen an seine Mitglieder hochzuhalten. Bereits 2005 wurden eigene Qualitätsstandards eingeführt. Standardisierte Auswahlverfahren und regelmäßige Auditerungen sollen sicherstellen, dass alle Mitglieder den hohen Qualitätskriterien genügen. Um Interim-Manager für ihre anspruchsvolle Tätigkeit zu rüsten und ihr Qualitätsniveau beständig auszubauen, bietet die DDIM zudem entsprechende Weiterbildungen an.

„Es gibt Führungspositionen, die müssen nur für begrenzte Zeit besetzt werden. Wenn Manager ausfallen, erst zu einem späteren Zeitpunkt zur Verfügung stehen oder für eine temporäre Aufgabe die notwendigen Kompetenzen im Unternehmen nicht zur Verfügung stehen, bietet Interim-Management schnelle und effiziente Lösungen“, sagt Knothe. „Die Herausforderung besteht darin, für die spezifischen Aufgabenstellungen den passenden Manager mit der richtigen Führungs- und Branchenerfahrung zu finden“. Und das auch noch relativ kurzfristig. Genau darauf haben sich Provider wie division one spezialisiert. Das Stuttgarter Unternehmen knüpft eine Reihe von Vorbedingungen an die Auswahl seiner Kandidaten. „Es ist ganz entscheidend, die vakante Position zielgenau zu besetzen“, sagt Knothe.

Interim-Manager sind gut ausgebildete Führungskräfte, die jahrelange Erfahrung in Festanstellung mitbringen. Betriebswirt Helmuth Raschke gehört zu diesen fragten Experten. Der Fachmann für Finanz- und Rechnungswesen sowie Organisation hat mehr als 30 Jahre Berufserfahrung auf dem Buckel, war anfangs in verantwortlicher Position als Personalleiter in verschiedenen Unternehmen tätig. Er ist, wie



Sie kommen und gehen: Manager auf Zeit sind in Unternehmen immer stärker nachgefragt.

Fotos: dpa

man gemeinhin sagt, breit aufgestellt. Sein beruflicher Weg begann in den 80er Jahren bei der Standard Electric Lorenz AG (später Alcatel) in Stuttgart. Danach folgten weitere Stationen, unter anderem in der Pharmaindustrie. Inzwischen blickt er auf 15 Jahre im Personalwesen, davon zwölf Jahre als Personalleiter sowie auf weitere 15 Jahre freiberuflicher Interim-Tätigkeit und als Berater für das Personalwesen, zurück.

Großkonzerne und Startups

Raschke war er in ganz unterschiedlichen Branchen: IT/Software, Metallindustrie, Medizintechnik, Pharma, Biotech oder Handel. Er sprang kurzfristig bei weltweit operierenden Konzernen ein, war aber auch im Mittelstand und begleitete Startup-Unternehmen. Genau das ist ein Merkmal der mobilen Einsatztruppe: Sie kommt bei zeitlich begrenzten Engpässen in äußerst unterschiedlichen Branchen, Situationen und Aufgabengebieten zum Einsatz. „So viele verschiedene Unternehmen, das ist einerseits sehr spannend, andererseits ergeben sich daraus auch Herausforderungen“, sagt Raschke.

Er selbst habe von jeder seiner bisherigen Stationen profitiert, viel gelernt und neue Erkenntnisse mitgenommen. „Als Festangestellter wäre das in dem hohen Maß sicherlich nicht möglich gewesen“, betont er. Wobei seine persönliche Motivation, den sicheren Job aufzugeben und das Wagnis der Selbstständigkeit einzugehen, einen anderen Grund hatte: „Ich habe nach einiger Zeit im Beruf



Interim-Manager werden in erster Linie mit Führungsaufgaben betraut.

gemerkt, dass mir Unabhängigkeit und auch ein Stück weit Freiheit sehr wichtig sind“. Der Schritt in die Selbstständigkeit sei ihm daher nicht allzu schwer gefallen. „Weil ich mich nicht als Unternehmer im klassischen Sinn sehe, ist Interim-Management für mich der beste Weg.“

Es gibt verschiedene Arten von Interim-Managern: Solche, die vorübergehend als Sanierer auf Geschäftsführungsebene in ein Unternehmen geholt werden, beispielsweise in Krisenzeiten, wenn eine Insolvenz droht. Und es gibt andere, die kurzfristig personelle Lücken in Unternehmen füllen müssen. Zu letzteren gehört Raschke. „Meine Einsätze haben sehr oft auch eine Change-Management-Komponente enthalten. Entweder stand ein Strategiewechsel mit einhergehender Reorganisation auf dem Programm. Oder es war ein Veränderungsprozess im Rahmen der Einführung oder der Auswahl eines Personalmanagement-Systems zu steuern“, berichtet Raschke. Häufig war der Manager in seinem Unternehmen auf Zeit auch Bindeglied zwischen Fachabteilung und IT-Fachleuten. Und seine persönlichen Stärken? „Ich kann Mitarbeitern durch intensive und ehrliche Kommunikation neue Perspektiven aufzei-

gen und Betroffene zu Beteiligten machen“. Überhaupt sei das Gespräch für und der Umgang mit Menschen etwas, was ihn besonders auszeichnet, glaubt der Personal-Manager.

Die Zeitarbeiter auf hohem Niveau sind unterschiedlich lange in einem Unternehmen. „Etwa zehn Monate im Schnitt dauert das Mandat“, sagt Provider Knothe von

division one. „Es gibt natürlich auch Fälle, bei denen es länger dauert als vorgesehen, etwa, wenn Projekte mehr Zeit in Anspruch nehmen als geplant“, berichtet Raschke. Dann werde kurzfristig verlängert. Und was ist, wenn es zwischen ihm und dem neuen Arbeitgeber partout nicht passt? „Dann muss man die Konsequenzen ziehen und sich trennen“, sagt Raschke. Allerdings habe er diese Option in den vielen Jahren als Interim-Manager nur ein einziges Mal ziehen müssen, erinnert er sich.

Vergütung auf Basis von Tagessätzen

Weil Interim-Manager in Unternehmen wichtige Aufgaben wahrnehmen und in hergehobenen Positionen arbeiten, werden sie entsprechend bezahlt. „Die Vergütung erfolgt auf Basis von Tagessätzen“, sagt Björn Knothe. Laut Dachverband DDIM liegt das Honorar bei durchschnittlich 1.150 Euro am Tag – allerdings innerhalb einer hohen Bandbreite.

In diesem Jahr sind der Maschinenbau (20 Prozent), die Automobilindustrie (18 Prozent) und der IT/Telekommunikationsbereich (acht Prozent) die wichtigsten Einsatzbranchen für Interim-Manager. Auf der Aufgabensei-

te stehen die Themen Restrukturierung/Sanierung (20 Prozent), Projektmanagement (16 Prozent), Prozessoptimierung (15 Prozent) und die Vakanzenüberbrückung (15 Prozent) ganz oben auf der Rangliste.

Für Helmuth Raschke ist das Ende seiner aktuellen Mission absehbar. Bis Dezember läuft seine Anstellung. Was danach kommt, ist offen. Der Job eines Interim-Managers ist kein gewöhnlicher. Auch mit Blick auf das Familiäre. Während seiner bundesweiten Engagements ist der 58-Jährige ein Pendler zwischen Arbeitsplatz und Zuhause – in seinem Fall ist das Stollberg bei Aachen. „Unter der Woche habe ich ein Appartement in Karlsruhe, freitags geht es dann ins Rheinland“, sagt er. Was ihm dazwischen besonders fehlt? „Soziale Bindungen sind schwierig“, bekennt er. „Aber das ist der Preis, den man für einen solchen Job bezahlt“.

Vorfreude auf neue Projekte

Trotzdem habe er das Glück gehabt, dass seine Frau und die vier Kinder immer Verständnis für ihn und seine Arbeit gezeigt hätten. Und wie lange will er noch als Interim-Manager tätig sein? „Bis ich 65 Jahre alt bin bestimmt. Ich muss noch was für meine Altersvorsorge tun“, schmunzelt er. „Außerdem habe ich noch nicht das Bedürfnis, mich auf den Ruhestand vorzubereiten. Im Gegenteil, ich freue mich auf jedes neue Projekt“.



Mehr als 30 Jahre Erfahrung: Helmuth Raschke ist spezialisiert auf das Personalwesen und hat schon in vielen Branchen gearbeitet.

Foto: Volz



Björn Knothe.

Foto: pr