

Miet-Manager ohne Mätzchen

Interim-Management gilt als eine Möglichkeit, um kurzfristig und effizient an Spezialisten zu kommen – doch viele Firmen bleiben skeptisch

CHRIS LÖWER | DÜSSELDORF

Ein flüchtiger Blick auf den fünfseitigen Lebenslauf von Rudolf Kaplan vermittelt einen unstillen Eindruck. Seit zehn Jahren ist der Einkaufsleiter selten länger als sechs Monate bei einer Firma. So soll es auch sein: Er ist Führungskraft auf Zeit, ein Interim-Manager, der immer einspringt, wenn ein Unternehmen Hilfe braucht.

Für einen Hersteller von Armaturen brachte Kaplan die Einkaufsstrategie, Verträge und Verkäufer auf Vordermann. Ein halbes Jahr Zeit hatte er dafür, Einarbeitung des festen Nachfolgers inklusive. Es folgten Einsätze für einen Maschinenbauer, einen Bauzulieferer und Helmhersteller. „Ich habe Probleme, meinen Urlaub zu planen“, sagt Kaplan, der von einem Auftrag zum nächsten eilt.

Als Manager auf Zeit ist Kaplan ein gerngesehener Gast. „Ein wesentlicher Vorteil für Unternehmen ist, dass ich ohne jegliche Einarbeitungszeit vom ersten Tag an loslegen kann, da ich die Probleme kenne und in kurzer Zeit lösen muss. Wissen und Erfahrung sind kurzfristig verfügbar“, meint Kaplan. Zudem fallen Mätzchen wie Dienstwagen und Bonus weg.

Kaplans schätzungsweise 10 000 Berufskollegen hierzulande sind meist ähnlich gut im Geschäft. Nach Angaben des Arbeitskreises Interim Manager Provider (AIMP) streichen sie ins-

gesamt 1,3 Mrd. Euro an Honoraren im Jahr ein. Doch die wenigsten Unternehmen haben Zeitarbeiter in Führungsetagen genutzt. Nach einer Umfrage von **Boyd Interim Management** und Betriebswirten der Universität Gießen haben 80 Prozent von 350 befragten Firmen noch nie einen Manager auf Zeit eingesetzt.

Rüdiger Kabst, Professor für Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Personalmanagement in Gießen und Mitautor der Studie, erklärt sich die Zurückhaltung so. „Hier zeigt sich ein ähnliches Bild wie bei den Beratungen vor 30 Jahren: Viele Firmen gehen

Zupacker ohne Karriereängste

davon aus, ihre Probleme allein in den Griff zu bekommen, oder fürchten einen Imageverlust, wenn sie Interim-Manager einsetzen.“ Sein Fazit: „Bisher hat sich der Markt der Interim-Manager in Deutschland noch nicht durchgesetzt. Zu viele Vorbehalte und Wissensdefizite der Unternehmen stehen einer Zusammenarbeit im Weg.“

Die Firmen, die einen Manager auf Zeit einstellen, betrauen ihn heute vor allem mit Sanierung und Organisationsentwicklung. Zudem kaufen sie Know-how ein, das für technische Neuerungen, den Aufbau eines neuen Bereichs oder die Entwicklung neuer Produkte vonnöten ist (siehe Grafik). Kabst: „Interim-Manager sind keinesfalls immer Retter in der Not.“

Als Anselm Görres seine Vermittlungsfirma **Zeitmanager München** (ZMM) vor fast 15 Jahren gründete, war das noch der Fall. Und das Retter- und Ritter-Image haftet Interim-Managern bis heute an. „Tough, teuer, Turnaround war gestern. Heute wandelt sich das Bild vom Notarzt zum Hausarzt, der fast zum Firmenalltag gehört“, sagt Görres, der zugleich Vorsitzender des AIMP ist. „Das Aufgabenspektrum hat sich erweitert, die Szene ist bunter, breiter, jünger und weiblicher.“

So ist auch nicht mehr zwingend eine Führungsrolle, dafür aber Spezialwissen gefragt. War früher die Automobil- und Zulieferindustrie ihre klassische Domäne, sind sie heute genauso in den Branchen Telekommunikation, Medien, High Tech, Konsumgüterindustrie, im Handel und in der Finanzbranche anzutreffen. Görres weiß gar von einem Interim-Bürgermeister in den Niederlanden. Dennoch: Nach einer AIMP-Umfrage unter den 20 größten Vermittlern herrscht bei 41 Prozent der Firmen noch Ahnungslosigkeit über diese Dienstleistung – allem Fachkräftemangel zum Trotz.

Mit dem Mangel an technischem Sachverstand schlägt die Stunde von Machern wie Helmut Katzer. Der Maschinenbau-Ingenieur ist seit vier Jahren Interim-Manager und profitiert von der Ebbe auf dem Arbeitsmarkt. „Wöchentlich erhalte ich ein, zwei Anfragen“, erzählt er. Katzers Spezialität

ist Kostensenkung und Effizienzsteigerung. Derzeit führt er als Werksleiter 120 Mitarbeiter der Firma Fassaden- und Stahlbau in Hof. Der geschäftsführende Gesellschafter des 400-Mann-Betriebs brauchte Unterstützung, vor allem für eine Umstrukturierung.

Normalerweise schrecken gerade Mittelständler vor Interim-Managern zurück, weil diese nicht den nötigen Stallgeruch mitbringen. Das kann aber auch ein Vorteil sein. Besonders bei Restrukturierung kommt es auf Erfahrung und branchenübergreifendes Wissen an. Und darauf, unliebsame Entscheidungen, ohne mit der Wimper zu zucken, durchzusetzen. Persön-

liche Verbundenheiten stören da nur. Görres: „Die Unabhängigkeit ist die Stärke der Interim-Manager: Sie können Dinge rein sachorientiert angehen, ohne um ihre Karriere im Unternehmen fürchten zu müssen.“

Zupacken und umsetzen – das ist ihre Kernkompetenz. Interim-Manager fangen oft da an, wo Berater meist aufhören und Zeitarbeiter nie hinkommen. Viele Firmen aber fürchten, mit Interim-Managern den Eindruck zu erwecken, den Laden und die Personalpolitik nicht im Griff zu haben.

Experte Kabst hält das für Unsinn. „Besonders kostenorientierte Unternehmen nutzen Interim-Manager doppelt so oft wie andere.“ Denn schlanke Organisationen halten sich keine Spezialisten in Führungspositionen auf Halde. Sie kaufen ihr Wissen dann ein, wenn es gefragt ist – etwa, weil eine Zertifizierung ansteht oder die Produktion umzukrempeln ist. Wer einen Provider bemüht, hat laut Kabst spätestens binnen einer Woche einen passgenauen Profi im Unternehmen. Sollte dies doch mal danebengehen, lähmen keine überlangen Kündigungsfristen.

Eigentlich mündet ein Interimjob nicht in eine Festanstellung. Anders bei Katzer – er steigt im August als Werksleiter ein. Kurzzeit-Chef Kaplan ist hingegen gern auf Achse: „Ich hätte schon früher diesen Weg einschlagen sollen.“ Sein Lebenslauf wird wohl noch um einige Seiten umfanglicher.