

Interim Manager

Von Beruf Springer

Gestern noch galt Management auf Zeit als klassischer Vorruhestandsjob für ergraute Chefs, die nicht loslassen können. Heute drängen auch jüngere in den Markt und machen das »company hopping« vom Examen weg zu ihrem Beruf. Die Grenzen zwischen Interim Management, Zeitarbeit und Unternehmensberatung verschwimmen.

Unternehmensberater und Manager auf Zeit jagen häufig im selben Revier. Dass dabei zuweilen ein Schuss zur Seite geht und der eine die Strecke des anderen erlegt, ist Waidmannspech. Mag auf der Visitenkarte des einen auch »Management Consultant« stehen und auf der des anderen »Interim Manager«, so ist das vielfach nur eine Frage der persönlichen Positionierung. In Branchen ohne feste Konturen sind Territorialverletzungen an der Tagesordnung.

Manche nennen das rüpelhaft, doch nach Ansicht von Anselm Görres, Chef der ZMM Zeitmanager München GmbH, passen solche Skrupel nicht mehr in die Zeit. Der Vorsitzende des Arbeitskreises Interim Management Provider (AIMP) will die Geschäftsfelder für Manager auf Zeit auf die benachbarten Branchen Unternehmens- und Personalberatung sowie Zeitarbeit ausweiten. »Umfragen zeigen: Der Bedarf an Management auf Zeit wächst – auch in Deutschland. Es wird Zeit, dass unsere Branche ihr Image als elitärer Altherrenclub abstreift und sich auf ein neues strategisches Spielbrett begibt. Wir können

mehr als Management auf Zeit.« Lange galt die in vielen Berufsjahren erworbene Branchen- und Führungserfahrung als besondere Stärke der auf Zeit angeheuerten Bosse. Denn von einem, der schon drei Mal einen Karren aus dem Dreck gezogen hat, erwartet man selbstredend, dass er das gleiche auch ein viertes und ein fünftes Mal schafft, und zwar jedes Mal flinker, weil er auf seiner Lernkurve ein großes Stück weiter ist.

Unternehmensberater hingegen bringen das intellektuelle und methodische Rüstzeug zur Lösung einer betrieblichen Herausforderung in den Betrieb. Die Juniors zünden den strategischen Geistesblitz, die Seniors sorgen dafür, dass dieser nicht vorzeitig erlischt; deshalb treten Berater meist in der Mehrzahl an. Das treibt die Kosten. Insbesondere jüngere Interim Manager, so die Idee von Vermittler Görres, könnten beide Rollen in Personalunion erledigen. Noch besser: Interim Manager fordern für ihre Arbeit in einer Linienposition zwar in etwa dieselben Tageshonorare wie Consultants, tragen dafür aber –

anders als Berater – die volle Ergebnisverantwortung. Und auch sie verlassen das Unternehmen, sobald das Problem gelöst, ein Projekt abgeschlossen, die neue Unternehmens- oder Bereichsführung etabliert oder eine Geschäftseinheit reorganisiert worden ist.

Zu den Interim Managern der neuen Generation gehört Silvia Hänig, Kommunikationsverantwortliche auf Zeit in der Hightech- und Elektronikbranche, und mit 38 Jahren vergleichsweise jung. »Ich arbeite aufgabenbezogen entweder im Unternehmen selbst oder »remote« aus dem eigenen Office und habe daher keine typischen »nine to five«-Tagesablauf«, sagt sie. Ihr Honorar ist strikt leistungsbezogen. Das schätzen die Kunden, denn Hänigs Einsatz ist auf eine bestimmte Zeit und ein bestimmtes Ergebnis ausgerichtet. Er belastet daher auch nicht mit hohen Fixkosten, wie sie beispielsweise eine herkömmliche Agentur durch jährliche Rahmenverträge verursacht. Anders als Freiberufler, die einem Manager zuarbeiten, müssen Interim Manager realisieren – in time, in budget, in quality.

Ursprünglich waren Interim Manager (IM) nur in der obersten Heeresleitung und vereinzelt an der Spitze von Stabsabteilungen tätig. Heute sind sie in allen Geschäftsbereichen zu finden, aufgrund des Ingenieurmangels neuerdings auch in technischen Projekten. Für ZMM in München sind aktuell zwölf Ingenieure im Kundeneinsatz unterwegs: sieben als Interim Manager, vier als Consultant und einer im Rahmen eines so genannten »QuickHire« – also wegen einer vom Kunden gewünschten schnellen Festanstellung direkt aus dem Interim-Pool heraus. »Die Wirtschaft fragt verstärkt nach sprintstarken Professionals, die in kürzester Zeit von Null auf Hundert durchstarten, Problemstellungen rasch erfassen und sich sehr schnell in Projekte einklinken können«, sagt Anselm Görres. »Das ist eine prima Ausgangslage für Führungskräfte, die Lust auf Abwechslung und ständiges Dazulernen haben.«

Tatsächlich passt die Aufgabenstellung der Rat suchenden Unternehmen oft auf mehr als ein einziges Anforderungsprofil. Geht es nach dem Finanzchef, dann entscheiden die Kosten und die Problemlösungskompetenz darüber, ob eine Beratungsfirma ins Haus zu holen ist oder ein Manager auf Zeit. Jenseits der Sachargumente aber punktet oft derjenige, der mit dem Auftraggeber rein menschlich auf einer Wellenlinie schwimmt. Und das gelingt einem Altersgenossen häufig eher als einem Berater, der von Jahren her sein Sohn oder seine Tochter sein könnte.

57 Jahre alt war Diplom-Ingenieur Werner Kobitzsch, als er 2004 zum ersten Mal mit Dr. Bernd Hillerich von EADS Secure Networks in Ulm zusammentraf, um über das Projekt Terminalentwicklung zu sprechen. »Es kam über unsere französische Mutter, war entsprechend wichtig, aber uns fehlte ein versierter Leiter für das auf ein Jahr angelegte Projekt«, beschreibt der Manager ▶



Anselm Görres,
ZMM Zeitmanager München GmbH

» Es wird Zeit, dass unsere Branche ihr Image als elitärer Altherrenclub abstreift und sich auf ein neues strategisches Spielbrett begibt. Wir können mehr als Management auf Zeit. «

i

Interim Management in Deutschland

Anzahl Interim-Manager in Deutschland: 10.000 bis 30.000

Anzahl Provider: ca. 20
davon mit mehr als 2 Mio. Euro Umsatz: ca. 8

Marktführer (in alphabetischer Reihenfolge):

AC Alpha Management, Amadeus Fire, Boyden Interim, Brainforce, Butterflymanager, EIM, Ludwig Heuse GmbH, Management Angels, Manager Network, ZMM

Anzahl Projekte eines Providers: zwischen 20 und 100 p.a., durchschnittlich 35

Marktentwicklung: 2006: +20 %
2007: +20 %



Dr. Bernd Hillerich
von EADS Secure Networks in Ulm
fand »seinen« Interim-Manager
über einen Provider.

Customer Solutions Analog Applications die Ausgangslage. Hillerichs Google-Suche nach einem Interim Manager führte ihn zu Providern mit fachlich passenden Kandidaten in der Datenbank. »Wir haben um Leistungsangebote gebeten, die Kandidatenprofile gefiltert und mit drei Bewerbern gesprochen«, sagt Hillerich, »binnen 14 Tage war alles über die Bühne.

Werner Kobitzsch schien uns auf Anhieb der Richtige.« Der Stuttgarter, früher Entwicklungsleiter eines internationalen Telekom-Unternehmens, spricht fließend französisch und kannte sich mit der Materie aus. Auch damit, wie man von jetzt auf gleich in eine komplexe Projektleitung hineinspringt: »Am ersten Arbeitstag habe ich zusammen mit dem Auftraggeber Arbeitspakete gebildet und diese mit den jeweils Verantwortlichen im Projektteam durchgesprochen. Dann lief das.« Nach neun Monaten war Kobitzsch' Gastspiel bei EADS beendet. Im Anschluss daran arbeitete der heute 60-Jährige als technischer Leiter eines Startups in Heidelberg, als technischer Leiter eines Call Centers in Bad Homburg und aktuell als Projektleiter in einer kleinen Firma in Köln. Bis 63 will er als Interim Manager unterwegs sein, vielleicht auch mal wieder für EADS. Denn mit Bernd Hillerich steht er seit seinem Einsatz in Ulm auf freundschaftlichem Fuß. Ist Interim Management also doch eher ein Job für

alte Hasen als für junge Füchse? »Sie müssen Führungserfahrung in der Linie vorweisen können, operative Umsetzungserfahrungen haben und gleichzeitig über ein fundiertes Spezialwissen verfügen«, sagt Dr. Vera Bloemer, Unternehmensberaterin und Mitglied des Arbeitskreises Interim Management Provider aus Frankfurt. »Mit 30 haben Führungskräfte in der Regel noch nicht die nötige Erfahrung«, glaubt die Beraterin, »das ideale Alter für einen hauptberuflichen Interimmanager setzt erst etwa ab Mitte 40 ein.«

Führungs- und Branchenerfahrung ist allerdings nur die halbe Miete. Typischerweise ist ein Interims-Projekt auf drei bis zwölf Monate befristet. In dieser Zeit muss der Zwischenmann oder die Zwischenfrau die vorhandene Führungstruppe kennen lernen und auf die Ziele ein schwören, mit ihnen zusammen eine Strategie entwickeln, erste operative Maßnahmen einleiten und den Prozess steuern und überwachen. Er oder sie muss Management und Mitarbeiter anfeuern und mitreißen, die notwendigen Dinge auch gegen interne Widerstände in Gang setzen, schollende Verweigerer in der Geschäftsleitung zur Räson bringen, Blockaden im Gesellschafterkreis auflösen und bei allem seinen Auftraggebern gegenüber loyal sein. Das alles im Bewusstsein, nach Abschluss der Aufgabe die Firma wieder zu verlassen und das nächste Projekt in Angriff zu nehmen. Da ist viel soziale Kompetenz und diplomatisches Fingerspitzengefühl gefragt.

Ob alle der derzeit geschätzt etwa 10.000 Interimmanager in Deutschland wirklich darüber verfügen, ist nicht überliefert. Tatsache aber ist, dass die großen Vermittlungsagenturen (»Provider«) von Zeitmanagern auf diese Tugenden ebenso großen Wert legen wie auf eine ansehnliche Erfolgsbilanz der bisherigen Leistungen des Managers. »Überall wird nach dem Track Record gefragt«, versichert Vera Bloemer. »Der Nachweis früherer Erfolge ist zum wichtigsten Kriterium der Auftragsvergabe geworden.« (dc) ■