

Der Ruf nach Troubleshootern ist in Großunternehmen schon Routine. Noch vor wenigen Jahren litt der Berufsstand der Manager auf Zeit unter dem eher negativen Image eines Brachial-Sanierers. Doch mittlerweile entdeckt auch der Mittelstand die so genannten Interims-Manager als Feuerwehr, wenn Management-Kapazitäten fehlen.

Das Prinzip dabei ist immer das gleiche: Der Interims-Manager kommt, erledigt seinen Job und verschwindet wieder. Das unterscheidet ihn vom Berater, der Ratschläge erteilt, aber nicht selbst aktiv wird.

Typische Einsatzgebiete sind etwa die kurzfristige Überbrückung von Vakanzen oder komplexe Umstrukturierungsprozesse. Vor allem ungelöste Nachfolgeregelungen in der Chefetage sind hierbei ein bedeutendes Thema. Der Interims-Manager übernimmt die Leitung bis der Neue gefunden wird. Auch zur Durchführung von befristeten Einzelprojekten holen sich Unternehmen häufig externe Spezialisten ins Haus. Sei es die Umstellung in der Logistik oder der EDV, die Integration eines neuen Betriebszweigs oder die Anbahnung neuer Vertriebswege wie z. B. der Sprung ins Ausland.

Auf der einen Seite können die hierfür benötigten Kapazitäten nicht selbst aufgebracht werden, auf der anderen ist es wegen der absehbaren Dauer nicht sinnvoll, einen neuen Manager fest anzustellen. Der Einsatz eines externen Experten bedeutet nicht zwangsläufig, dass die eigenen Mitarbeiter mit der neuen Aufgabe überfordert sind. Der neue Mitarbeiter stellt vielmehr eine sinnvolle Ergänzung des bestehenden Teams dar.

Außerdem müssen die Unter-

## MANAGER AUF ZEIT Die Samurai der Chefetage

nehmen in Zukunft noch flexibler und schneller handeln, um im Wettbewerb zu bestehen. Taucht ein Problem auf, muss sofort reagiert werden. Und das sind Interims-Manager schneller zur Stelle.

### Kurz aber wirkungsvoll

Ein Externer steht im Unternehmen oft besser da als ein Festangestellter: Er ist nicht in hierarchische Kämpfe verwickelt, und ihm wird ein größerer Freiheitsgrad zugebilligt. In ihrem Urteilen und Handeln sind sie unabhängiger als Festangestellte, die insbesondere in der Probezeit sehr vorsichtig agieren. Sie sind nicht Teil unternehmensinterner Seilschaften und Abhängigkeiten.

Reizvoll ist die Möglichkeit des Wissenstransfers von unterschiedlichen beruflichen Stationen und Ergebnissen, die der Job mit sich bringt. Der Preis dafür ist ein 16-Stunden-Tag, Leistungsdruck und ein Leben im Hotel. Im Durchschnitt schlägt der Einsatz des Externen mit individuell vereinbarten Tagessätzen und Pauschalen zu Buche, die sich durchaus für beide Seiten rechnen.

Der Kunde zahlt nur tatsächlich erbrachte Arbeitszeit. Manager auf Zeit verursachen keine Personalnebenkosten, ihr Engagement ist rein aufgaben- und sachbezogen. Der Kontrakt mit dem Interims-Manager kann zudem kurzfristig beendet werden, ohne dass eine Abfindung fällig wird.

Der Bedarf der Wirtschaft an kurzfristig verfügbaren Führungskräften wird in Zu-

kunft deutlich zunehmen. Um Fixkosten zu umgehen oder den Personaleinsatz zu optimieren, ist dies eine interessante Möglichkeit. Für Top-Leute ist Interims-Management eine phantastische Chance, ihre Erfahrungen einzubringen und etwas zu bewegen. Für die Unternehmen bedeutet Management auf Zeit die Möglichkeit, von dem überaus großen und viel zu wenig genutzten Know-how dieser Persönlichkeiten zu profitieren.

### Qualifikation und Auswahl von Zeitmanagern

Waren die meisten Interims-Manager bisher um die fünfzig Jahre alt, so ist heute eher eine Verjüngung festzustellen. Was zählt sind Erfahrung, hohe soziale Kompetenz, Zielorientierung und erstklassige Referenzen. Gute Interims-Manager treten überzeugend auf und wirken glaubhaft. Sie haben ein Zeitlimit und sie wissen, dass sie die Unterstützung der Leute benötigen, mit denen sie zusammenarbeiten.

Etwa 20.000 Interims-Manager bieten ihre Dienste derzeit an, doppelt so viele wie vor 20 Jahren (SZ vom 24.01.2004); nicht zuletzt durch die Veränderungen in der Arbeitswelt heute. Neben der Selbstvermarktung der Interims-Manager werden diese heute mehr und mehr über Agenturen gebucht. So gibt es Firmen, die sich rein auf Zeitmanager spezialisiert haben. Dazu kommen Banken oder Beteiligungsunternehmen, die im Bedarfsfalle Interims-Manager bereit stellen. Des Weiteren haben die klassischen Personalberatungen oftmals einen Ge-



Dipl.-Kfm. Andreas Erbenich,  
Personalberater.

schäftsbereich installiert, der diese Dienstleistung als Servicepartner betreut.

Die einen konzentrieren sich entweder auf Quantität **oder** auf die Qualität des Pools. Die einen haben Riesenpools mit geringer Erfassungsqualität, die anderen arbeiten – unabhängig von der nominellen Größe ihres Pools – immer nur mit denselben, rund 30 bis 50 „üblichen Verdächtigen“ zusammen. Die dritten versuchen Größe und Kompetenz zu verbinden.

Auch hier muss Qualität über alles gehen. Denn bei Zeitmanagern, denen so gut wie keine Zeit der Einarbeitung bleibt, wollen und können die Unternehmen kein Risiko eingehen: Der Fit zur Position muss hier noch höher sein als bei der „klassischen“ Besetzung im festen Angestelltenverhältnis, wo unter den möglichen Kandidaten auch ein branchenfremder Exot sein kann. Hier gibt es keinen zweiten Versuch!

Ihr

*A. Erbenich*

Andreas Erbenich