

Mietsache Manager

Die freie Wirtschaft verlangt nach freien Führungskräften – und bucht verstärkt Interimsmanager. Denn diese Tagelöhner mit Topverdiensten lassen sich von heute auf morgen verpflichten. Nach getaner Arbeit gehen sie ebenso schnell, wie sie gekommen sind



Torsten Dobritz, hier im Lager eines Händlers für Hygiene- und Gesundheitsprodukte, der ihn als Interimsmanager engagiert hat: „Ich kann viel mutiger kreativ sein, weil ich nicht Teil des Systems bin“



Foto: Axel Margens



Interimsmanager Ludger Albacht bei einem Auftraggeber, der unter anderem Isolatoren herstellt: „Meine Aufgabe besteht darin, mich überflüssig zu machen“

Der Mann könnte einem fast Leid tun. Seinen letzten Job macht jetzt ein anderer, der nicht nur jünger, sondern auch noch billiger ist. So etwas hat Ludger Albacht, 63, schon mehrmals erlebt. Doch was für manche zum Problem wird, erhebt er zum Prinzip: „Wenn ich einen neuen Job annehme, besteht meine Aufgabe darin, mich selbst überflüssig zu machen.“

Albacht ist Interimsmanager. Er gehört seit drei Jahren zu jener kleinen, feinen Klasse von Führungskräften, die ihre Dienste nur noch zeitweise zur Verfügung stellen.

Diese Mietmanager werden, vor allem im Mittelstand, immer beliebter. Sie sanieren und restrukturieren, führen Unternehmen durch Gesellschafterwechsel oder füllen vorübergehend Lücken in dünnen Personaldecken aus. Sie sind die Feuerwehrleute der freien Wirtschaft.

Brennt es also an allen Ecken und Enden? Immerhin wächst der Markt für Interimsmanager jährlich um zehn bis 30 Prozent. Von 70 bis 80 Millionen Euro im Jahr 2000 stieg ihr Honorarvolumen auf 400 Millionen Euro im Jahr 2004. Und ein Ende des Booms ist nicht abzusehen: Hier zu Lande arbeiten bislang nach Angaben der Dachgesellschaft Deutscher Interim Manager

„Ich bin fast süchtig nach diesen Erfolgserlebnissen, in Festanstellung hatte ich davon zu wenig“

(DDIM) rund 1500 Führungskräfte auf Zeit, auf dem traditionell flexiblen Arbeitsmarkt der Niederlande sind es schon mehr als zehnmal so viel.

Die Vorteile für die Unternehmen liegen auf der Hand: Mit dem Mietmanager können sie sich eine ausgewiesene Autorität für eine kurzfristig anstehende Aufgabe ins Haus holen; fest angestellte Führungskräfte müssen sich so nicht mühsam in eine neue Materie einarbeiten. Da der Interimsmanager von außen kommt, ist er nicht betriebsblind, nimmt also keine falsche Rücksicht, setzt aber, anders als ein externer Berater, seine eigenen Vorstellungen selbst um. Vor allem aber räumt er seinen Schreibtisch nach getaner Arbeit wieder – ohne zu murren oder gar eine Abfindung zu verlangen.

So stehen die Interimsmanager wohl auch weniger für Endzeit- als für Aufbruchsstimmung: Die Flexibilisierung ist bei den Führungskräften angekommen. „Ich bin viel zufriedener als vorher im festen Job“, sagt Ludger Albacht, „meine Aufgaben sind hochinteressant und abwechslungsreich.“ Zwischen den Einsätzen leistet er sich schon mal längere Atempausen, spielt Golf, kümmert sich um seine Familie oder setzt sich politisch für seine Heimat, das Münsterland, ein.

Vor drei Jahren hatte ihn sein damaliger Arbeitgeber, ein großer Baustoffhersteller, abgefunden. „Dem war ich wohl zu teuer geworden“, sagt Albacht. Doch für den Ruhestand fühlte er sich zu jung. Also suchte er nach einer Aufgabe, die ihm noch einmal alles abverlangte – und fand sie im Interimsmanagement. Seitdem richtete er unter anderem den Einkauf eines

Zapfsäulenherstellers und eines Maschinenbauers neu aus. Der Ausnahmezustand wird für den Interimsmanager zum Normalfall: „Ich habe ein, zwei Tage, um ein Unternehmen kennen zu lernen, Personal wie auch Prozesse zu verstehen. Danach muss ich voll einsteigen“, sagt Albacht. Schon nach zwei, drei Monaten sind manche Jobs erledigt; selten dauert ein Auftrag länger als ein Jahr.

„Da werden schnelle Ergebnisse erwartet“, so Helmut Ludwig Stamm. Der 57-Jährige zählt sich zu den ersten deutschen Interimsmanagern. Seit 15 Jahren wird er immer dann gerufen, wenn es schon fast zu spät ist, Stamm hat sich auf Sanierungen spezialisiert. Meistens handelt es sich um Unternehmen, die mehrere Rettungsversuche hinter sich haben.

Dementsprechend ist die Stimmung schon im Keller, wenn der Interimsmanager seine Arbeit aufnimmt. „Also müssen die Mitarbeiter binnen kurzer Zeit sehen, dass sich etwas bewegt“, sagt Stamm, „und mir geht es genauso: Ich bin fast süchtig nach diesen Erfolgserlebnissen. Als fest angestellte Führungskraft in der Linie hatte ich davon viel zu wenige.“

Ohne langjährige Erfahrung lassen sich solche Aufgaben nicht bewältigen: Kaum ein Interimsmanager ist jünger als 40, die meisten sind sogar deutlich über 50 Jahre alt. „Diese Leute müssen eine erfolgreiche Karriere in Festanstellung vorweisen können“, sagt Matthias Cropp, Partner bei der Ludwig Heuse GmbH, einem der führenden Vermittler von Führungskräften auf Zeit (siehe Kasten unten).

„Vor allem für ältere Manager ist das ein interessantes Betätigungsfeld“, bestätigt Jens Christophers, Vorsitzender der Dachgesellschaft Deutscher Interim Manager: „Ab Mitte 50 fallen viele aus der Geschäftsführertätigkeit heraus und sind trotz ihrer unbestritten hohen Qualifikation nicht mehr vermittelbar.“ Oder sie suchen jetzt nach Freiheiten, die sie in einer Festanstellung nicht finden konnten. Der Wechsel ins Interimsmanagement liegt dann nahe: Hier wird der Ältestenrat nicht nur geschätzt, sondern auch noch mit Tagessätzen zwischen 750 bis 3000 Euro bezahlt.

Wer auf diesem Markt einsteigen will, sollte finanziell so weit abgesichert sein, dass er zumindest am Anfang auch >

Rent a manager

Führungskräfte auf Zeit vermitteln in Deutschland verschiedene spezialisierte Personal-Provider. Eine Auswahl:

Alpha Management GmbH

Wilhelmstraße 64, 65183 Wiesbaden
Tel. 0611/99 03 00
www.alpha-management-gmbh.de

ZMM Zeitmanager München GmbH

Briener Straße 21, 80333 München
Tel. 089/542 64 40
www.zmm.de

Ludwig Heuse GmbH

Frankfurter Straße 13 a, 61476 Kronberg im Taunus, Tel. 06173/924 10
www.interim-management.de

Brainforce Deutschland GmbH

Herzogstraße 39, 80803 München
Tel. 089/33 03 86 60
www.brainforce-gmbh.de

Durststrecken überstehen kann. „Man muss es sich leisten können, auch mal abzulehnen“, sagt der Hamburger Interimsmanager Torsten Dobritz, 43: „Die Erwartungen des Auftraggebers müssen zu meinen persönlichen und fachlichen Kompetenzen passen. Wenn das nicht übereinstimmt, lasse ich lieber die Finger von einem Job.“

Auch ein weit verzweigtes berufliches Netzwerk ist unabdingbar. Über die Provider, die professionellen Vermittler also, läuft bisher nur ein Viertel aller Aufträge. Die Mehrheit der Mandate wird über persönliche Kontakte vergeben.

So erhielt Dobritz seinen ersten Auftrag rein zufällig. Bei seinem letzten Arbeitgeber, einem Anbieter von Telekommunikationslösungen für Geschäftskunden, war er gerade erst ausgeschieden, als ihn ein ehemaliger Beirat des Unternehmens anrief. „Da ging es um einen namhaften deutschen Telefon- und Internetprovider“, erinnert sich Dobritz, „der machte 200 Millionen Umsatz und 30 Millionen Verlust pro Jahr.“ Mit einem eigenen Team brachte er den Dienstleister wieder auf Kurs – und hat sich nie mehr zurück in eine feste Anstellung gewünscht.

Für den Erfolg der Interimsmanager gibt es in seinen Augen einen entscheidenden Grund: „Ich kann viel mutiger kreativ sein, weil ich nicht Teil des Systems bin; aus meiner externen Perspektive kann ich objektiver entscheiden.“ Das Umfeld von fest angestellten Führungskräften, so Dobritz, ist oft durch die Angst geprägt, den Arbeitsplatz zu verlieren. „In dieser Unternehmenskultur der Fehlervermeidung mangelt es an Freiraum, etwas Neues zu wagen, etwas zu riskieren.“ Da kann sich der Interimsmanager viel mehr herausnehmen – schon weil sein Einsatz von vornherein befristet ist.

Schöne Aussichten also für flexible Führungskräfte: Anselm Görres, geschäftsführender Gesellschafter des Personalvermittlers

Helmut Ludwig Stamm, hier im Show-room eines Kunden: „Da werden schnelle Ergebnisse erwartet!“



Zeitmanager München, rechnet mittelfristig mit bis zu 30000 Interimsmanagern, zählt dazu allerdings auch Ingenieure und Projektleiter. „Noch längst nicht jeder Personalchef versteht heute, wie ihm diese Leute helfen können“, so Görres, „aber nehmen Sie nur das Beispiel Buchhaltung, oder die IT: Heute werden solche Aufgaben ausgelagert; es ist noch gar nicht lange her, da war so etwas noch undenkbar.“

Doch die Zeit der Denkverbote ist – auch im Management – längst abgelaufen. <