

## Viele Wege vom Interim-Pool zur Festanstellung

# Gekommen, um zu bleiben

**Interim Manager kommen, um zu gehen. Zusammenarbeit immer nur auf Zeit, keine beruflichen Ehen. In 90 % der Fälle trifft das so auch zu. Interim Professionals weisen selbst verlockende „Heiratsangebote“ zurück. Kunden auf der Suche nach schnellen Festanstellungen sollten den Suchkanal Interim-Management-Anbieter aber nicht unterschätzen. Immer wieder wechseln auch Interim Professionals in eine Festanstellung. Mitunter direkt, noch häufiger im Anschluss an ein Projekt beim gleichen Kunden. Wer die Besonderheiten des Markts versteht, kann hier exzellente Lösungen finden.**

## 1 INTERIM PROFESSIONALS WISSEN IHRE FREIHEIT ZU SCHÄTZEN

Heute hier, morgen dort: Viele sehen in Hannes Waders wehmütigem Lied geradezu die Hymne unseres Berufsstands. Mag es unter Einsteigern noch Unentschiedene geben, die mit einer Rückkehr in einen festen Job liebäugeln, so festigt sich bei den meisten Interim Managern die einmal getroffene Entscheidung für diese zweite Karrierephase mit jedem weiteren erfolgreichen Jahr als Freiberufler. Und dies, obwohl nur eine Minderheit aller Kollegen in der neuen Rolle wirklich mehr verdient als vorher. Natürlich ist der Tagessatz höher als das frühere Bruttogehalt, geteilt durch 220. Aber Auslastungen von mehr als 180 Tagen p. a. sind meist nur in mehrjährigen Vollzeit-Projekten zu erreichen. Der überwiegende Teil kommt eher auf 140 bis 150 Einsatztage im Jahr. Die Suche nach dem nächsten Projekt lässt kein richtiges Urlaubsgefühl aufkommen. Zudem gilt: Als Freiberufler müssen sie selbst für vieles aufkommen, vom Auto über die Fortbildung bis zur Vorsorge für Alter, Krankheit oder Phasen der „Auftragslosigkeit“.

Der scheinbar höhere Bruttotagesatz führt unter dem Strich nur Wenige zu einem höheren Nettojahreseinkommen. Der neue Lebensabschnitt als Freiberufler macht einen nicht unbedingt reicher. Aber man empfindet sein Leben als freier. Nahezu jeder Interim Manager schwärmt von den Vorzügen seiner neuen Rolle. Er kommt unbelastet von Konflikten ins Unternehmen und kann so leichter zu guten Lösungen beitragen. Für langweilige Routinejobs ruft ihn keiner. Auch wenn mitunter Tagesaufgaben zu übernehmen sind, steht meist das Einführen und Durchsetzen von Neuerungen im Vordergrund.

Nach Begegnungen und Gesprächen mit Tausenden von Interim Professionals bin ich sicher: Höchstens ein Fünftel von ihnen ist offen für eine Festanstellung. Die große Mehrheit strebt sie nicht mehr an. Sie hat für die Freiheit votiert. Doch das beinhaltet auch die Freiheit der Rückkehr. Niemand sollte den Beruf glorifizieren. Es gibt viele faszinierende Festanstellungen. So kommt es immer wieder dazu, dass Interim Manager sich für eine Rückkehr in die Linie entscheiden. Man muss ihnen dazu nur ein Angebot machen, dass sie nicht ablehnen können.

Formen und Wege gibt es dafür viele. In den neunziger Jahren verlangte der holländische Interim-Verband ORM (Orde van registermanagers) von seinen Mitgliedern sogar Strafzahlungen, wenn sich einer wieder in die Unfreiheit der Festanstellung begab. Das ist heute abgeschafft. Doch auch im deutschen Markt zeigen etwa die jährlichen AIMP (Arbeitskreis Interim Management Provider)-Umfragen, dass sich immer nur eine kleine Zahl der Interim Manager wieder für eine Festanstellung begeistert. Für normale Neueinstellungen mit hinreichendem Planungsvorlauf kommen sie so gut wie nie infrage. Sie sind aber insbesondere dann eine gute Option, wenn der Kunde ganz schnell kompetente Verstärkung braucht.

## 2 ORGANISCHES WACHSEN UNERWARTETER LIEBE

Die Festanstellung als ungeplanter Nebeneffekt einer guten Zusammenarbeit ist der häufigste Fall (bei unserer ZMM über die Hälfte). Zu Beginn des Projekts geht es um eine rasche Interim-Besetzung. Über die Zeit danach wird kaum gesprochen, ein schneller Start steht im Vordergrund. Das Projekt ist vielleicht zunächst auf nur vier bis sechs Monate angelegt. Gerade bei gut laufenden Prozessen kommt es oft zu Verlängerungen. Vielleicht erst nur um einige Wochen, später vielleicht noch länger. Viele Provider arbeiten mit monatlich kündbaren Verträgen ohne festes Ende, wobei regelmäßig voraussichtliche Laufzeiten besprochen werden. Das schafft für alle Beteiligten mehr Planungssicherheit. Oft verbinden sich diese Planungsphasen mit Projektabschnitten. Und im Laufe der Zeit kommen erste „Heiratsüberlegungen“ auf – meist auf Kundenseite. Wenn sich diese konkretisieren, leitet der Kunde Vertragsgespräche ein. Bei Providerprojekten muss auch die Agentur ihr Plazet geben.

### Beispiel

Ein Unternehmen musste sich abrupt von seinem langjährigen HR-Chef trennen. Frau Schulze, 58, erfüllte als Interim Managerin alle Kriterien, war interessiert und



verfügbar, sie hatte aber noch nie in einem Pharma-Betrieb gearbeitet. Die Verantwortlichen suchten über mehrere Kanäle weiter nach einer Dauerlösung, allerdings lag der Standort weitab von jeder Großstadt und hatte noch weitere Nachteile. Unterdessen verlief das Projekt mit Frau Schulze überaus befriedigend. Was keiner vorausgesagt hätte, trat schließlich ein: Die Firma bot ihr einen Vertrag an, sie unterschrieb. Im Briefing der Personalberater war ursprünglich als höchstmögliches Alter 50 Jahre genannt.

In unserem Unternehmen nennen wir dieses Beispiel und ähnliche Fälle QuickHire ex post (vgl. die Übersicht auf S. 10). Sie zeichnen sich durch eine Reihe oft ähnlicher Merkmale aus. Der vorausgehende Interim Einsatz dauert oft länger als die übliche Probezeit von sechs Monaten. Meist denkt anfangs keine Seite an eine feste Zusammenarbeit. Doch mit der Zeit wachsen Vertrauen und Sympathie. Danach sind die Verhandlungen für einen festen Vertrag oft kürzer als mit „normalen“ Kandidaten von außen. Beide Seiten haben sich gut kennengelernt, der Interim Manager weiß auch, was im Unternehmen geht, was nicht. Meist genügen ein, zwei Gespräche und man ist sich einig. Ist ein Interim Provider im Spiel, muss der Arbeitgeber sich auch mit ihm einigen.

Meist erwartet der Provider eine angemessene Interim Laufzeit sowie ein Ablösehonorar. Schließlich verliert sein Pool einen durch das erfolgreiche Projekt noch wertvoller gewordenen Interim Professional.

Der wichtigste Unterschied liegt jedoch im ersparten Aufwand für die Einstellung eines neuen Managers. Wenn kein interner Nachfolger bereit steht, ist die Ablösung des Interim Professionals durch einen neu eingestellten Externen teuer und mühselig. Zum einen sind die üblichen monetären Kosten für die Rekrutierung externer Manager anzusetzen, also Dienstleisterhonorare und oft auch hohe Reisekosten. Zum anderen entstehen erhebliche nichtmonetäre interne Aufwendungen durch zahlreiche Gespräche mit Bewerbern, Recruitern, beteiligten Managern, Aufsichts- oder Betriebsräten. Und vor allem: Mit wenigen Ausnahmen wird jeder neueingestellte Externe in den ersten sechs Monaten wenig bewegen, z. T. sogar noch Ressourcen binden. Schließlich stecken auch die Kollegen viel Zeit in seine gründliche Einarbeitung. Von den Risiken eines Auswahl-Flops, mit dem das ganze Verfahren nochmals bei null beginnen müsste, sei hier noch gar nicht gesprochen. Franziska Schulze aus dem Beispiel arbeitet übrigens noch immer bei der gleichen Firma, wahrscheinlich bis zu ihrer Pensionierung.

ÜBERSICHT – MÖGLICHE WEGE VON „INTERIMERN“ IN DIE FESTANSTELLUNG

Variante	„Quickhire ex post“	„Quickhire ex ante“	„Try & hire“
Motto	unerwartete gute Annäherung	umständebedingte Blitzheirat	planmäßige Eheanbahnung
Häufigkeit*	über 50 % der Fälle	bis 40 % der Fälle	bis 10 % der Fälle
Kundenvorteile und Besonderheiten	organische Entwicklung, Lösung ergibt sich kein Nachfolger nötig oftmals Chance für ältere Bewerber	deutlich schneller als Direct Search dennoch gute Auswahl hält oft erstaunlich gut	alles ist möglich, Ausstieg ohne Stigma geordneter Prozess beidseitige rationale Risiko-minimierung

\* Laut der jährlichen AIMP-Umfrage machen Festvermittlungen unter 10 % aller Projekte von Interim Providern aus. Für die Verteilung auf die hier verglichenen drei Varianten haben wir bei ZMM 60 Projekte ausgewertet.

### 3 RASCHER WECHSEL EINES FREIBERUFLERS IN DIE LINIE

Mit unter 40 % ist dieser Fall etwas seltener, aus nachvollziehbaren Gründen. Gestandene Interim Manager sind meist deutlich älter als Auftraggeber wünschen. Oft verdienen sie auch schon mehr. Es müssen mehrere Sonderfaktoren zusammentreffen, damit ein Unternehmen bereit ist, über die sofortige Festanstellung eines bisher unbekanntem Externen nachzudenken, also ohne vorherige interimistische Testphase. Hier die wichtigsten, meist treffen mehrere zu:

- Die Position ist schon länger vakant und muss dringend besetzt werden.
- Es gibt institutionelle, rechtliche oder unternehmenspolitische Hindernisse für eine interimistische Gestaltung.
- Nach vielen Wechseln soll endlich Ruhe einkehren und ein absehbarer Wechsel durch weitere Übergangslösungen vermieden werden.

#### Beispiel

Dr. Franz Huber sollte als Alleingeschäftsführer die Führung eines traditionsreichen Spielwarenherstellers übernehmen. Der Vorgänger, ebenfalls Interim Manager, sollte den Betrieb in zwei Wochen verlassen. Das Vorstellungsgespräch fand in den Räumen des Aufsichtsratsvorsitzenden statt, der als Anwalt der Firma auch gleich die Bestellung einleiten sollte. Aus den angesetzten anderthalb Stunden wurde ein ganzer Vormittag und mit dem ebenfalls anwesenden Hauptinvestor aus Japan entwickelte sich ein intensiver Austausch über die Ziele und Perspektiven der kommenden fünf Jahre. Am Ende rief uns der Notar an, ob wir denn auch mit einer sofortigen Festanstellung des Kandidaten leben könnten. Natürlich konnten wir das. Hier kamen mehrere Faktoren zusammen, vielleicht ein gewisser Überdruß angesichts mehrerer kurzer Interim-Lösungen, aber auch die geographische Nähe von Dr. Huber, der nur eine Stunde von der Firma wohnte und vor allem, seine überzeugende Ausstrahlung. Weitere Motive für rasche Festeinstellungen wie im Beispiel können etwa juristische Bedenken gegenüber der

Drittanstellung von Organträgern oder – zum Glück immer seltener – ein grundsätzliches Misstrauen gegenüber Interim-Modellen sein.

### 4 INTERIM-EINSATZ MIT HEIRATSPERSPEKTIVE

Unser Lieblingsmodell wurde noch gar nicht erwähnt, obwohl Kunde und Freiberufler damit das Beste aus zwei Welten kombinieren könnten, nämlich Einstieg als Interim und Weiterführung als Festangestellter. Leider macht das nach unserer Projekterfahrung nur unter 10 % der Fälle aus.

#### Beispiel

Dipl.-Ing. Herbert Schneider ist seit Jahren erfolgreicher Interim-CTO. Die wichtigsten Karrierestufen hat er schon als angestellter Manager erreicht, mit 40 wird er Werkleiter. Fünf Jahre später steigt er zum Geschäftsführer Technik auf und bleibt das einige Jahre. Mit Anfang 50 entscheidet er sich für die Selbstständigkeit, meist übernimmt er Positionen als CTO. Bei schlechter Auftragslage lässt er sich schon einmal auf eine Werkleiterrolle ein. Würde sich Herbert Schneider nun auf eine Fest-Position als Werkleiter bewerben, wäre er damit aus Arbeitgebersicht regelmäßig zu alt, zu teuer und überqualifiziert. Bei einem Interim-Bewerber wären diese Faktoren hingegen meist kein Problem.

Die Probezeit steht in jedem Arbeitsvertrag, doch wird sie in der Praxis selten genutzt. Die Unternehmen wissen, dass ein vorzeitiges Ende für beide Seiten sehr unerfreulich ist, und scheuen auch deshalb den Einsatz dieses wichtigen Instruments. Wird schon werden, so tröstet man sich bei den ersten Schwächezeichen eines frisch Eingestellten. Wird aber oft doch nichts, das wissen wir alle. Unbestreitbar bedeutet jede Kündigung in der Probezeit für beide Seiten das Eingeständnis des Scheiterns. Warum also nicht Innovation und Kontinuität aus einer Hand suchen und das Risiko absichern? Es ist eigentlich nicht schwer:

- Sie definieren für eine bestehende Vakanz ein projektaugliches Paket der wichtigsten unerfüllten Aufgaben.
- Sie suchen dafür einen Interim Bewerber, der zugleich auch die wichtigsten Anforderungen an eine Festanstellung erfüllt.
- Sie klären bereits im Vorfeld die Eckwerte einer möglichen Fest-Kontrahierung (auch mit dem Provider, wenn einer involviert ist).

Beide Seiten sollten sich dann für die nächsten Monate voll auf den Erfolg des definierten Projektpakets konzentrieren. Der Interim arbeitet so wie immer, und schielt nicht auf eine möglichst reibungslose anschließende Übernahme. Er zeigt sich mit Ecken und Kanten und bringt seine Ambitionen, Kompetenzen und Energien voll ein. Der Kunde gewährt ihm die Spielräume, die einen Externen ja gerade erfolgreich machen. Sobald der Projekterfolg absehbar ist, sollten sich die Parteien in die Augen sehen und ehrlich darüber reden, wie erfolgreich das Projekt war und ob es überdies auch als Grundlage einer langfristigen Zusammenarbeit taugt.

Kann nur die erste Frage bejaht werden, hat sich das Projekt immer noch gelohnt, für beide Seiten. Lassen sich beide Fragen bejahen, so kann man die Festanstellung einleiten. Lief ein Projekt nur halbwegs befriedigend, so werden beide keine Festanstellung mehr anstreben. Es ist aber durchaus denkbar, dass der Interim Manager noch wenigstens lang genug bleibt, um die Vakanz gut zu überbrücken.

In der Praxis wird das hier beschriebene Modell häufig mit Try and Hire (vgl. die Übersicht auf S. 10) umschrieben. Wer den Begriff googelt, stellt fest, dass darunter meist AÜ-Gestaltungen angeboten werden, also die Kombination von Zeitarbeit mit einer späteren Übernahme, ganz nach dem Motto „Spätere Heirat nicht ausgeschlossen“. In der Interim Welt kommt es leider noch selten vor. Einige Hindernisse wurden schon genannt, vor allem sind es ein höheres Alter und die im Vergleich zu einem Festgehalt in der Probezeit deutlich höheren Kosten einer vorausgeschalteten Interim Lösung. Doch bei der Besetzung einer Vakanz im Management verdient das Modell mehr Beachtung. Man weiß, dass hier vom ersten Monat an viel intensiver gearbeitet wird, als von neuen Führungskräften erwartet. Gerade im mittleren Management halten sich viele Neueingestellte in der Probezeit eher zurück. Kommt der Neue hingegen als Interim Manager ins Unternehmen, wird, kann und sollte er in gewohnter Weise vom ersten Tag an vollen Einsatz geben und auch mit seiner Meinung nicht hinter dem Berg halten.

Warum ist dieses Modell in der Realität unserer Dienstleistung so selten anzutreffen? Nur an Unkenntnis kann das nicht liegen. Interim Management gibt es bei uns seit 1979, es ist hierzulande bestens etabliert. Vielleicht haben die Unternehmen Angst, dass aus selbstbewussten Unternehmern keine loyalen Angestellten mehr werden? Unsere guten Erfahrungen sprechen dagegen. Wenn Interim Manager eines lernen, dann ist es die rasche Anpassung an unterschiedliche Situationen. Herbert Schneider aus unserem Beispiel ließ sich von seinem Kunden als angestellter Werkleiter anwerben. Der Arbeitgeber konnte ihn gewinnen, indem er ihn

etwas besser als den bisherigen Werkleiter bezahlte und ihm zugleich die baldige Nachfolge des damaligen technischen Geschäftsführers in Aussicht stellte. Außerdem faszinierte Schneider die technologische Vorreiterrolle der Firma. Von Beginn an arbeitete er mit Hochdruck an einer neuen Fertigungssteuerung, in engster Abstimmung mit dem Geschäftsführer Technik. Drei Jahre später wechselte er reibungslos auf dessen Position.

## 5 FAZIT

Auf drei verschiedenen Wegen kann ein Freelancer wieder zum fest angestellten Manager werden. Zudem kann man insgesamt einen hohen Anteil von Projekten mit Auslandsbezug beobachten – sei es durch Entsendung des Professionals in ferne Länder, sei es durch die Beteiligung ausländischer Investoren an deutschen Firmen. Im ersten Fall liegt die häufige Übernahme in eine feste Positionen oft an entsprechenden Vorschriften der Zielländer, die eine Interim Lösung nur übergangsweise dulden. Bei ausländischen Investoren spielt sicher eine Rolle, dass sie bei ihren seltenen Reisen nach Deutschland offene Führungsfragen umgehend klären wollen. In allen Fällen muss der Kunde bereit sein, ein meist etwas höheres Lebensalter der neu Eingestellten zu akzeptieren, die ja auch längere Führungserfahrung mitbringen. Damit kann auch eine höhere Gehaltserwartung einhergehen.

Kunden können das Ihre beitragen, um Interim Manager umzustimmen. Sie können sich dabei zunutze machen, dass viele Interim Manager oft jahrelang auf der gleichen Funktionsstufe verharren, wenn auch meist in unterschiedlichen Branchen und Sektoren. Denn viele Kunden gehen auf Nummer sicher und nehmen daher den Interim lieber „eine Nummer größer“ als der zu besetzenden Position entspricht. Der Interim Professional kommt dabei gewiss schrittweise in größere Firmen, oder ein Werkleiter führt größere Werke, aber eine klare Karriereperspektive mit der Aussicht, Schritt für Schritt höhere Führungsebenen zu erreichen, ist im Interim Management zwar immer wieder möglich, aber keineswegs sicher zu erwarten. Klare Aufstiegsperspektiven, etwa in die Geschäftsführungsebene, können Interim Professionals durchaus verlocken. Dafür kann jeder Kunde, der einen Interim Professional zur Rückkehr in die Festanstellung gewinnen kann, mit vielen Vorteilen rechnen. Der Externe bringt eine intensive und breite Kenntnis unterschiedlicher Führungskulturen, Branchen und Regionen mit. Er konnte sich jahre-, wenn nicht jahrzehntelang, auf die Lösung anspruchsvoller Probleme konzentrieren, ohne Ablenkung durch zahlreiche interne und administrative Aufgaben. Er weiß, wo er hinlangem muss, und hat es in zahlreichen Projekten unterschiedlicher Auftraggeber bewiesen. Dies kann er mit entsprechenden Referenzen belegen.

Wenn Interim Professionals sich für eine Rückkehr in die Linienposition entscheiden, sind sie oft fünf, zehn oder sogar 15 Jahre älter als andere von außen kommende Führungsbewerber. Aber intensive Interim-Jahre wirken im Grunde wie ein Fitness-Training, bei dem gute Manager nur reifer, weiser, klarer und alerter werden. ■

## UNSER AUTOR



### Dr. Anselm Görres

war McKinsey-Berater und Investor bei einer Ostberliner Industriegruppe, bevor er 1994 Interim Provider wurde. Seit 1996 ist er Gründer und Inhaber der ZMM Zeitmanager München GmbH. Auf Branchenebene engagierte er sich als Mitgründer und Vorsitzender des AIMP. Heute ist er dessen Ehrenvorsitzender.