

22.11.2002 10:46

Interims-Manager

Führungskraft auf Abruf

Erfahrene Firmenlenker verdingen sich neuerdings als Zeitarbeiter und brauchen dafür Einfühlungsvermögen und Flexibilität.

Von Jörg Wurzer

(SZ vom 22.11.2002) Wenn Unternehmen in der Krise stecken, greifen sie zunehmend auf erfahrene Manager zurück, die nur auf Zeit Verantwortung übernehmen – wie Ex-Henkel-Manager Helmut Sihler, der die Nachfolge des geschassten Telekom-Vorstandschefs Ron Sommer regelte. Auch Rolf Schneiderei wusste schon, dass er sich bald einen neuen Job suchen musste, als er beim E-Learning-Anbieter Add-Brain in Bergisch Gladbach anfang. Der Manager auf Zeit sollte die Presseabteilung aufbauen und einen Pressesprecher finden und einführen. Die schnelle Verfügbarkeit Schneidereits überzeugte Add-Brain, ein fester Vertrag aber wäre zu teuer geworden. Nach vier Monaten war das Ziel erreicht, und der frühere Unternehmer Schneiderei arbeitet schon wieder für den nächsten Kunden.

Stolzer Tagessatz

„Die Hälfte unserer Projekte mit Interimsmanagern sind Sanierungen und Insolvenzverwaltungen“, sagt Harald Wachenfeld von Apriori International aus Remagen. Die Personalberatung vermittelt seit Anfang des Jahres Top-Manager auf Zeit. 80 Ex-Vorstände und Unternehmer hat Wachenfeld im Pool. So kann er schnell reagieren, wie jüngst auf einer Messe: Der Finanzvorstand eines börsennotierten Konzerns hatte einen Herzinfarkt erlitten und musste sechs Monate aussetzen. „Am Abend konnten wir drei Kandidaten zur Auswahl präsentieren“, erinnert sich Wachenfeld.

» Führungskräfte mit 25 oder 30 Jahren Berufserfahrung sind im Jahr nicht unter 300.000 Euro zu haben. «

Obwohl die Tagessätze der Leih-Manager mit denen von Top-Unternehmensberatern vergleichbar sind, sparen Unternehmen oft noch Geld mit ihrer befristeten Wahl. In zwei Dritteln der Fälle ist das Motiv, Erfahrung einzukaufen. „Führungskräfte mit 25 oder 30 Jahren Berufserfahrung sind im Jahr nicht unter 300.000 Euro zu haben“, rechnet Wachenfeld vor. Zwei oder drei Monate seien da schon erheblich leichter finanzierbar. Auch gesuchte Fachkräfte kommen so zu einem neuen Job.

Keine leichte Aufgabe

Rolf Schneiderei möchte die Arbeitsform nicht mehr missen. Zehn Jahre hatte er als geschäftsführender Gesellschafter eine Agentur für Sozialmarketing aufgebaut. „Das Thema war für mich ausgereizt“, erinnert sich Schneiderei.

» In den Unternehmen fehlen meist die Leute, die die Beratung umsetzen. «

Weil das bereits seine zweite Rolle als Unternehmer gewesen war, wechselte er ins Beraterlager. Doch hier stieß Schneidereit mit seiner Ergebnisorientierung auf Grenzen: „In den Unternehmen fehlen meist die Leute, die die Beratung umsetzen.“ Als ein Softwareunternehmen Unterstützung im Marketing vor dem Börsengang suchte, nahm die Idee des gebürtigen Kölners Gestalt an. Zeitrahmen und Aufgabe waren klar begrenzt. „Management on Demand“ nennt Schneidereit seine Dienstleistung, die er jetzt mit einem Team verstärkt. Kompetenzen, die er selbst nicht abdeckt, fängt er im überschaubaren Netzwerk auf.

Sich ständig in neue Firmenkulturen einzufühlen, ist alles andere als eine leichte Aufgabe. Spätestens nach einer Woche wird es meistens Ernst. „Ich biete meinen Kunden an, nach 20 Tagen einen Schnitt zu machen“, erläutert Schneidereit sein Vorgehen. Nach dieser Probezeit entscheidet der Auftraggeber, ob Chemie und Leistung stimmen.

Der hohe Erfolgsdruck hat für Schneidereit positive Aspekte. Er habe gelernt, konzentriert auf gesteckte Ziele hinzuarbeiten. Um Kunden müsse er sich keine Sorgen machen – der Bedarf steige.

Chancen für Start-Ups

Interessant sind die Zeit-Manager nicht nur für Mittelständler oder Großkonzerne, auch Startups können das Modell einsetzen. Begeistert erzählt Apriori-Mann Wachenfeld von einer Softwarefirma, die er auf einem Gründerwettbewerb in Dortmund kennengelernt hatte. „Ein sagenhaftes Produkt“, schwärmt Wachenfeld – doch die Gründer hätten keine Ahnung von Vertrieb und Patentschutz gehabt. Spontan habe der Personalberater einen erfahrenen Vertriebsmann aus seinem Pool vermittelt. Von den 16 Kunden, die für das Hightech-Produkt in Deutschland in Frage gekommen seien, habe der Manager auf Zeit allein schon zehn persönlich gekannt. Ein besseres Sprungbrett habe das Startup nicht finden können.

Das Echo auf die Manager zum Mieten ist jedoch nicht ungeteilt positiv. „Nomaden auf Zeit“ werden sie gern von Kritikern genannt. Unstetig seien sie und nicht in der Lage, dauerhaft Verantwortung zu übernehmen. Doch zu bedenken ist, dass sich die Kandidaten bei einem durchschnittlichen Alter von über 50 in der Regel bereits bewährt haben. Einige haben ein eigenes Unternehmen verkauft, wollen aber nicht untätig bleiben, sondern Erfahrungen weitergeben.

Allerdings sollten Auftraggeber das Profil eines Kandidaten genau unter die Lupe nehmen. Manche Leih-Manager sehen ihren Zeit-Job bloß als Ausweg aus der eigenen Krise. In Zeiten, in denen sich die Insolvenzen im Land bedrohlich häufen, stehen auch immer mehr vermeintliche Top-Führungskräfte auf der Straße.