

Das aktuelle Interview

Interim Manager und Freelancer

Interim-Mandate und Freelancer-Einsätze – das Lösen fachlich anspruchsvoller Probleme und die Übernahme von Führungsaufgaben auf Zeit sind ein Wachstumsfeld. Die fachliche Expertise, gepaart mit konkretem Branchen-Knowhow, macht die ‚Freien Experten‘ zu einem Erfolgsfaktor, nicht nur für junge Unternehmen. AuA sprach mit einem Personalberater.

Herr Uhe, Sie vermitteln Interim Manager und Freelancer. Worin unterscheiden sich diese Experten?

Grundsätzlich sind sie professionelle Freiberufler. Sie verfügen über profundes Fachwissen und mehrjährige Berufserfahrung in ihren Einsatzgebieten. Kurzfristige Verfügbarkeit und hohes Engagement zeichnen sie zusätzlich aus. Gründe für ihren Einsatz können u. a. Sonderprojekte, Sanierungen, Restrukturierungen, Systemführungen, Bedarfe an externem Knowhow, Personalausfälle und zu überbrückende Kündigungsfristen bei Neueinstellungen sein.

Interim Manager übernehmen per Definition eine Managementaufgabe auf Zeit. Dies kann eine anspruchsvolle Projektleitung, die Übernahme einer Geschäftsführung, eines Beiratsmandats oder eine Hilfe bei Restrukturierungen sein. Ein klassischer Freelancer hingegen widmet sich anspruchsvollen operativen Aufgaben auf Zeit. Diese reichen von der Software- und Webentwicklung, operativer Buchhaltung und Aufgaben im Controlling, dem Einkauf, Ingenieursdienstleistungen, Personalarbeit bis hin zu Sales- und Marketingaufgaben.

Was für Typen sind Interim Manager und Freelancer?

Diese freien Mitarbeiter sind grundsätzlich sehr mobil und flexibel, praktisch Berater in eigener Verantwortung. Sie gehen von heute auf morgen in neue Projekte und wechseln dafür die Städte und z. T. auch die Länder, sogar Kontinente. Inhaltlich sind die Aufgaben oft anspruchsvoll und komplex. Sie müssen sich in kürzester Zeit in neue Strukturen und Prozesse hineindenken und mit dem bestehenden Team beim Mandanten Lösungen erarbeiten.



Milan Uhe ist geschäftsführender Gesellschafter der Headmatch Interim GmbH in Berlin, diplomierte Wirtschaftspsychologe und erwarb einen Master im internationalen Personalmanagement in London.

Dies erfordert eine stark ausgeprägte kommunikative Kompetenz und Empathie, aber auch eine lösungsorientierte Arbeitseinstellung. Ist die Aufgabe gelöst, verlässt der freie Experte das Unternehmen – wie vereinbart – sofort. Die Entscheidung, als Interim Manager oder Freelancer zu arbeiten, ist für die meisten auch eine Entscheidung für ein Lebenskonzept, das von hoher Flexibilität und ständig neuen anspruchsvollen Aufgaben geprägt ist. Empirische Studienergebnisse zeigen, dass Interim Manager überdurchschnittlich extrovertiert sind und neuen Situationen unerschrocken gegenüberstehen. Außerdem halten sie tendenziell interpersonelle Spannungen besser aus als Festangestellte und sind zudem emotional stabiler.

Unter einem klassischen Interim Manager stellen sich viele einen grau melierten Herren jenseits der 50 im Nadelstreifenanzug vor. Wird dieses Bild dem aktuellen Markt gerecht?

Tatsächlich war dies bis vor wenigen Jahren die Realität. Jedoch beobachten wir, dass sich auch immer mehr junge hochqualifizierte Menschen für ein Dasein als freier Experte entscheiden.

Die heute nachdrängende Generation unterscheidet sich in ihrer Berufs- und Karrieremotivation signifikant von ihren Vorgängern. Sie ist wenig hierarchisch, denkt und handelt dafür aber stark lösungsorientiert. Ein partnerschaftlicher Führungsstil, schnelles Vorankommen, hohe Anerkennung in Form von positivem Feedback und stete Verantwortungsübernahme sind für sie wichtiger als Dienstwagen und Blackberry. Damit treten die Jungen so manchem alten Hasen auf den Schlipps. Zudem fordern sie mehr Flexibilität: „Work-Life-Blending“ ist das Stichwort. Beruf und Privates sollen sich nicht mehr nur ausgleichen, sondern idealerweise ergänzen und vermischen.

Für eine lange Mittagspause für den Sport nehmen viele junge Arbeitnehmer längere Bürozeiten gerne in Kauf. Wenn die Kinder früh in Ruhe zur Kita gebracht werden können, schrecken viele der Youngsters nicht davor zurück, auch am Wochenende ein paar E-Mails zu bearbeiten. Doch wie viele der heute etablierten Betriebe wollen und können ihren Mitarbeitern eine solche Flexibilität bieten und diese gleichzeitig anspruchsvoll beschäftigen?

Da liegt der Weg der Selbstständigkeit für viele topausgebildete Menschen, die bereits ein paar Jahre einschlägige Berufserfahrung sammeln konnten, sehr nah.

Kann man daraus schließen, dass Interim Manager und Freelancer die Arbeitsmodelle der Zukunft sind?

Selbstverständlich wird es auch zukünftig in den Unternehmen immer einen großen Kern an Festangestellten geben, keine Frage. Jedoch geben sie Sonderaufgaben, erfolgsrelevante Projekte und anspruchsvolle Übergangssituationen zunehmend an freie Experten ab, die sich mit hoher Kompetenz und sofortiger Verfügbarkeit darum kümmern können. Es gibt ganz einfach eine Vielzahl an zeitlich befristeten aber fachlich sehr anspruchsvollen Aufgaben, für die ausschließlich Interim Manager oder Freelancer infrage kommen. Zum einen locken Arbeitgeber mit befristeten Anstellungsverhältnissen keine Leistungsträger aus ihren sicheren Arbeitsverhältnissen und zum anderen sind die Aufgaben zu anspruchsvoll und erfolgskritisch, als dass man diese an Zeitarbeitskräfte geben möchte, die sich eher im Niedriglohnsegment gewinnbringend einsetzen lassen. Außerdem ist ein deutlicher Wandel am Arbeitsmarkt zu beobachten. Karrieren im klassischen Sinne, die von Beständigkeit und vorhersehbaren Schritten geprägt waren, sind ein Auslaufmodell. Lebensläufe entwickeln sich zunehmend unvorhersehbarer und sind geprägt von Unterbrechungen sowie Berufs- und Ortswechslern.

Was zeichnet aus Ihrer Sicht gute Interim Manager und Freelancer aus?

Zunächst ist die fachliche Stärke in der geforderten Disziplin wichtig. Bspw. muss man beim Aufbau eines tragfähigen Controllingsystems diese Aufgabe in ähnlichen Strukturen mehrfach erfolgreich durchgeführt haben. Hierbei dürfen die Kandidaten im Projekt keinen Glasdeckeneffekt erfahren. Das bedeutet, dass sie idealerweise stets leicht überqualifiziert sind und somit auch unvorhersehbare Aufgaben leicht schultern können und nicht an ihre fachlichen Grenzen stoßen dürfen. Diese Menschen wollen sich ja nicht primär in den Projekten weiterentwickeln, sondern sofort ihr Wissen für den Mandanten anwenden.

Welche Kompetenzen sind dabei noch gefordert?

Die einschlägige Branchenexpertise ist häufig erfolgskritisch. Ein interimistischer technischer Einkäufer muss die Branchengepflogenheiten, Zulieferer, Materialien und Marktgegebenheiten professionell einschätzen können. Ähnlich verhält es sich z. B. mit einem Vertriebsprofi, der neue Strukturen schafft und ausbaut. Auch von ihm muss man ausgeprägte Marktkenntnisse erwarten können. Darüber hinaus ist es wichtig, in welchen Strukturen und Größenordnungen die Person bisher unterwegs war. Ein Interim CFO ist eben nicht gleich ein Interim CFO, der beliebig in allen Unternehmensgrößen einsetzbar ist. Da gibt es eklatante Unterschiede in den Strukturen, Prozessen und kritischen Themen. Nicht zu vergessen ist aber der Mensch an sich, sein Auftreten, die Kommunikation im Allgemeinen. Suchen Betriebe bspw. einen Restrukturierer für einen Metallproduzenten, so muss sich der Kandidat auch mit handfesten Mitarbeitern, Gewerkschaften und Betriebsräten auseinandersetzen können. Da werden schon mal die Autoreifen zerstoßen, wenn Personal abgebaut wird. Arbeitgeber benötigen hier einen ganz anderen Typ Mensch als in einer reinen Übergangssituation, die aus einer Elternzeitvertretung resultiert. Interim Manager und Freelancer müssen eine ausgeprägte kommunikative Kompetenz vorweisen, um in den Projekten schnell an die relevanten Informationen zu gelangen und sich darüber hinaus auch im eigenen Sinne ständig am Markt für Aufträge bewerben zu können.

Ist das nicht überdurchschnittlich teuer?

Nein! Das fängt bereits bei Gehaltsnebenleistungen, wie dem Dienstwagen, der Rentenversicherung, dem Diensthandy etc. an. Zählen Unternehmen diese mit den Jahresbruttogehältern und Lohnnebenkosten zusammen und addieren ehrlicherweise auch noch die Opportunitätskosten hinzu, die entstehen, wenn Beschäftigte erst zeitaufwändig eingearbeitet werden müssen, sind die Festangestellten oft gar nicht viel billiger. Außerdem darf man die Vergütung ja nicht nur als Kosten sehen, sondern muss sie als Investition erachten, der es bedarf, um eine Aufgabe zeitnah auf hohem Niveau gelöst zu bekommen.

Da fahren Arbeitgeber häufig deutlich teurer, wenn die Positionen vakant bleiben oder andere Arbeitnehmer durch eine Doppelbelastung unproduktiv werden und womöglich ausfallen.

Bitte noch einmal auf den Punkt gebracht: Wo konkret liegen die Vorteile für Unternehmen?

- Der wichtigste Punkt ist die zeitnahe Verfügbarkeit der Kandidaten. Für gewöhnlich dauern klassische Jobausschreibungen sehr lange, bis ein Mitarbeiter für eine Festanstellung gefunden ist. Interim Manager und Freelancer sind allesamt sofort bzw. sehr kurzfristig verfügbar.
- Darüber hinaus ist das hohe Qualifikationsniveau und ein ausgeprägter Erfahrungsschatz ein weiteres zentrales Argument.
- Wichtig ist zudem, dass sie kommen, um zu gehen. Das bedeutet, dass sie an keinem Stuhl sägen oder andere ersetzen möchten. Idealerweise macht sich ein Interim Manager oder Freelancer nach getaner Arbeit überflüssig und übergibt den Posten an seinen permanenten Nachfolger bzw. verlässt mit Projektende das Unternehmen. Sie müssen also bei ihren Entscheidungen nicht „politisch“ taktieren und weniger Rücksicht nehmen, als es Festangestellte häufig tun. Das hat eine hohe Entscheidungsqualität zur Folge und trägt somit positiv zum Erfolg des Einsatzes bei.

Herr Uhe, vielen Dank für dieses Gespräch.

Das Interview führte Jessica Danders.