

„Der Trend heißt: Von Fix zu Flex“

Rund 30 Prozent Wachstum verzeichnet die HR-Dienstleistung Interimsmanagement im Vergleich zum Vorjahr. Ob auch in Zukunft weitere Zuwächse zu erwarten sind, erläutert Ludwig Heuse, der seit mehr als 20 Jahren als Interimsmanagement-Provider tätig ist.

Interview: Daniela Furkel

Herr Heuse, welche Entwicklungen erwarten Sie für das Interimsmanagement im Jahr 2012? Wird das Wachstum weitergehen?

Ich erwarte weitere Steigerungen – sowohl was den Umsatz, die Anzahl der Interimsmanager als auch die Honorare betrifft. Diese Einschätzung führe ich auf die gute bis sehr gute Auslastung etablierter Interimsmanager zurück. Der Grund hierfür: Eine große Zahl unserer Kunden arbeitet zurzeit am Limit. Diese Unternehmen sind komplett ausgelastet und suchen „händeringend“ nach Spezialisten, die helfen, die Effizienz in der Produktion zu steigern, den Ausstoß zu erhöhen und die Rückstände abzarbeiten. Gerade bei den Automobilzulieferern ist der Druck angesichts der derzeitigen Nachfrage so groß, dass einige Unternehmen in Schwierigkeiten gekommen sind, da sie nicht die Stückzahlen „vom Band kriegen“, die ihre Kunden abrufen.

Heißt das, die deutsche Wirtschaft floriert weiter und trägt auch zum Wachstum der Interimsbranche bei?

Ein Kippen der allgemeinen Konjunktur, das immer mal wieder befürchtet und dann glücklicherweise für das nächste Quartal doch nicht vorausgesagt wird, würde sich nicht sofort auf das Interimsmanagement auswirken, da in vielen Industrien erst noch die Rückstände abzarbeiten sind und daher die Interimsmanager weiter benötigt werden.



Ludwig Heuse ist Inhaber der Ludwig Heuse GmbH, die rund 500 Interimsmanager in ihrem Netzwerk hat.

In welchen Funktionen werden Interimsmanager vornehmlich benötigt?

Wir haben insbesondere Top-Produktionsmanager und Logistiker im Einsatz sowie IT-Leute, die den Unternehmen helfen, das letzte Quäntchen Produktivität aus den Werken „rauszukitzeln“. Sanierer sind zurzeit weniger gefragt. Diese werden erst dann wieder verstärkt gesucht, wenn die Wirtschaftslage schlechter wird. Doch dies gilt vor allem für Deutschland. Denn

in ausländischen Tochtergesellschaften deutscher Unternehmen – in unseren Fällen handelt es sich um die Länder Bulgarien, Argentinien, Italien und England – sind aktuell auch Sanierer und Restrukturierer im Einsatz. Der Trend auf dem Führungskräftemarkt – von der langjährigen Festanstellung zum fallweisen Einsatz von selbstständigen Spezialisten in solchen Fällen – ist nicht zu übersehen.

Haben diese Entwicklungen Auswirkungen auf den Beruf des Interimsmanagers?

Von Fix zu Flex ist ein langjähriger Trend, der bereits länger vorherrscht und der noch steigen wird. Das hat ganz sicher auch Auswirkungen auf das Interimsmanagement, weil das nicht mehr als reine Notlösung von Managern angesehen wird, die keine Festanstellung finden. Es gibt tolle Leute, die stolz auf ihre Tätigkeit als Interimsmanager sind und dezidiert nicht in Festanstellung arbeiten wollen. Auch das Image ist heute viel positiver. Allerdings ist Interimsmanagement kein Beruf, sondern eine Vertragsform. Wir kennen eine Reihe von sehr qualifizierten Managern, die als Interimsmanager tätig sind, jedoch auch bereit sind, bei entsprechender Aufgabenstellung wieder in eine Festanstellung zu wechseln. Und die danach auch wieder ein Interimsmanagement-Engagement annehmen. Über bestimmte Talente muss man natürlich verfügen, um beiden Rollen gerecht zu werden.

Wie gestaltet sich die Nachfrage nach Interimsmanagern im HR-Bereich?

Interimsmanager mit HR-Erfahrung sind zurzeit weniger gefragt, denn diese werden vornehmlich dann eingesetzt, wenn es um Personalanpassungen geht. Die Unternehmen sagen: So ein Job muss getan werden, aber wir möchten ihn nicht unbedingt mit dem

eigenen Personal durchführen, sondern holen lieber jemanden von außen. Personalanpassungen erfordern auch gewisse HR-Spezialkenntnisse, bei denen es sich nicht lohnt, diese selbst vorzuhalten. Wenn die Wirtschaft brummt, sind Interims-HR-Manager somit weniger gefragt. Wir haben heute auch weniger HR-Projekte als zur Krisenzeit vor drei Jahren.

Werden Social Media künftig eine größere Rolle bei der Suche nach Interimsmanagern spielen?

Für uns als Provider gilt ganz klar: Wir müssen die guten Leute bereits kennen, bevor die Anfrage kommt. Wir können es uns nicht leisten, dann erst die einschlägigen Social-Media-Datenbanken durchzukämmen. Zudem gibt es eine ganze Reihe Interimsmanager, die dezidiert nicht in den Social Media unterwegs sind, weil sie die Gefahr der Datenmanipulation scheuen und nicht ständig von irgendwelchen Leuten mit Dingen behelligt werden wollen, die sie gar nicht interessieren. Klar arbeiten wir auch mit Social Media, aber in engen Grenzen.

Wie wird das Interimsmanagement im Jahr 2020 aussehen?

Vom gesamten Führungskräftekuchen wird 2020 die Schnitte Interimsmanagement sicherlich größer sein als heute. Der Anteil der flexiblen Kräfte gegenüber denen mit Festverträgen wird auf jeden Fall wachsen.

Zur Person

Ludwig Heuse ist seit 1990 als Interimsmanagementdienstleister tätig und führt eine jährliche Studie zur Entwicklung des Interimsmanagements in Deutschland durch. Im soeben erschienenen „Handbuch der Personalberatung“ (F.A.Z. Verlag, 2. Auflage) erläutert er die aktuelle Situation des Interimsmanagements – auch in Abgrenzung zu anderen HR-Dienstleistungen.