

INTERIM MANAGER: EINE KARRIEREPERSPEKTIVE

ERWARTUNGEN,
ENTSCHEIDUNGEN,
ERFAHRUNGEN

taskforce
An RGP company

Eine Studie in Kooperation mit



FH MÜNSTER
University of Applied Sciences

Science Marketing

Science-to-Business Marketing Research Centre Germany

INHALTSVERZEICHNIS

- 01 Vorwort
- 02 Executive Summary
- 03 Einleitung
- 04 Studienüberblick
- 06 Der Weg in die Selbstständigkeit
- 08 Erwartungen
- 09 Zufriedenheit
- 12 Empfehlungen
- 14 Die Zukunft des Interim Management

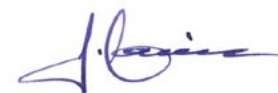
VORWORT

Warum wird man eigentlich Interim Manager?

Dieser Frage ist die taskforce – Interim Management on Demand GmbH mit einer Befragung auf den Grund gegangen.

Gemeinsam mit dem Science-to-Business Marketing Research Centre der Fachhochschule Münster wurden über 500 Interim Manager und Führungskräfte ausführlich nach Ihren Erfahrungen befragt. Herausgekommen sind spannende Antworten und Erkenntnisse für Unternehmen und Manager.

Wir hoffen, Ihnen mit dieser Studie einen Einblick in die Welt des Interim Managements zu bringen und wünschen Ihnen interessante Momente beim Lesen.



Jens Christophers
taskforce GmbH



Prof. Dr. Thomas Baaken
S2B Research Centre

EXECUTIVE SUMMARY



ERWARTUNGEN

- » Das von angestellten Managern häufig genanntes Karriereziel ist die Selbständigkeit. Das soziale Umfeld, vor allem die Familie, ist beim Übergang eine wichtige Stütze.
- » Bei bereits Selbstständigen spielten überwiegend intrinsische Faktoren, wie das Potential zur persönlichen Weiterentwicklung, teils aber auch extrinsische Faktoren sowie der Wunsch zum Unternehmertum eine maßgebliche Rolle.



ENTSCHEIDUNGEN

- » Die Mehrzahl der Entscheidungen zum Interim Management fallen nach einer längeren Zeit im abhängigen Management, vor allem im Alter zwischen 45 bis 60 Jahren.
- » Angestellte Manager erwarten von einer potenziellen Selbstständigkeit vor allem ein hohes Maß an Verantwortung und flexiblere Entscheidungsprozesse.



ERFAHRUNGEN

- » Die Erfahrungen, die Interim Manager nach einer Zeit in dieser Tätigkeit machen, sind überwiegend positiv.
- » Bei 12 Kriterien werden Erwartungen übererfüllt. Die erwartete Flexibilität z.B. tritt in allen Fällen ein. Lediglich bei 4 Kriterien erfüllen sich Erwartungen in der Realität nicht ganz.



GESAMTZUFRIEDENHEIT

- » Die Mehrheit der Befragten ist gegenwärtig zufrieden mit der jeweiligen aktuellen Tätigkeit, wobei insbesondere Interim Manager eine sehr hohe Zufriedenheitsquote aufweisen.
- » Die hohe Zufriedenheit begründet sich auch auf mehr Einfluss auf die eigene Work-Life Balance durch freie Arbeitszeitgestaltung, höhere finanzielle Ressourcen sowie stärkere Unabhängigkeit.



EMPFEHLUNG

- » Interim Manager empfehlen den eigenen Karriereweg aufgrund ihrer Erfahrungen nahezu durchgehend weiter.
- » Als wesentliche Faktoren für die Tätigkeit als Interim Manager wurden die Eigenvermarktung, der Aufbau eines eigenen Netzwerkes und eine gute Selbsteinschätzung genannt.



DIE ZUKUNFT DES INTERIM MANagements

- » Der zukünftigen Marktentwicklung von Angebot und Nachfrage im Bereich des Managements auf Zeit sehen die Interim Manager positiv entgegen.
- » Vor allem für bereits aktive Interim Manager, aber auch für Einsteiger in diesem Bereich, wird die Bedeutung von Sozietäten auch in Zukunft als weiterhin bedeutend eingeschätzt.

EINLEITUNG

Interim Management bezeichnet den Einsatz externer Führungskräfte zur zeitlich befristeten Übernahme von Managementaufgaben. Wohl kaum ein Beruf passt daher so sehr in die global vernetzte Wirtschaft wie das Management auf Zeit. Entsprechend steigt die Nachfrage nach dieser speziellen Form der selbstständigen Management-Dienstleistung stetig an. Gleichzeitig ist Interim Management als Berufsziel und Karriereperspektive für viele noch weitgehend unbekannt und nur schwer zu greifen. Die folgende Studie will interessierten Managern und Berufseinsteigern aktuelle Einblicke in ein ebenso herausforderndes wie spannendes Berufsfeld vermitteln.

Die Gründe dafür Interim Manager zu engagieren können vielfältig sein. Ressourcenknappheit, die Überbrückung von Vakanzen und dringender Kompetenzbedarf sind die Hauptanlässe für den Einsatz von Interim Managern. Auch wenn das Management auf Zeit von anderen Managementdienstleistungen wie der klassischen Unternehmensberatung nicht durchgehend klar abzugrenzen ist, wird Interim Managern stets ein klarer Verantwortungsbereich in der oberen Managementebene zugewiesen. Der Markt unterteilt sich in Interim Manager, sogenannte Provider als vermittelnde Agenturen sowie Sozietäten, in denen sich Interim Manager zusammenschließen.

Die taskforce AG hat als führende Sozietät Deutschlands ein beständiges Interesse daran, die Motive und Barrieren zu erfahren, die mit dem Schritt in das Interim Management verbunden sind. In Kooperation mit dem Science-to-Business Marketing Research Centre der Fachhochschule Münster ist diese Online-Befragung an der sich vor allem aktive Interim Manager, sonstige Selbstständige und Führungskräfte in derzeitigem Angestelltenverhältnis beteiligt haben. Im Mittelpunkt stehen Fragen wie:

- » Warum entscheidet man sich für die Selbstständigkeit?
- » Welche Faktoren haben den größten Einfluss auf die Entscheidung, Interim Manager zu werden?
- » Welche Hoffnungen und Befürchtungen verbinden sich mit der Entscheidung – und inwieweit bestätigen sie sich?
- » Wie sieht das Tagesgeschäft eines Interim Managers aus? Wie groß sind im Vergleich mit sonstigen Selbstständigen die Aussichten auf Erfolg, Selbstbestimmung und freie Zeit?
- » Welche Fähigkeiten muss ein Interim Manager unbedingt mitbringen?

Der folgende Report fasst die wesentlichen Ergebnisse der Erhebung zusammen.

“

Kaum ein Beruf passt so sehr
in die global vernetzte Welt
wie das Management auf Zeit“

Jens Christophers & Lennart Koch
taskforce GmbH

STUDIENÜBERBLICK

Im Rahmen der **Online-Erhebung** haben **549 Probanden aus Deutschland** von März bis April 2017 teilgenommen.

Auf Grundlage diverser Befragungspfade wurden dabei insgesamt **drei Zielgruppen** unterschieden.

Eine der Gruppen besteht aus den aktuell aktiven **Interim Managern**.

In einer zweiten Gruppe werden solche **Sonstige Selbstständige** von den Managern auf Zeit differenziert, wie beispielsweise Berater und Geschäftsinhaber.

Eine dritte und letzte Gruppe umfasst **Führungskräfte**, die sich zurzeit in einem **Angestelltenverhältnis** befinden.

INTERIM MANAGER *n=206*



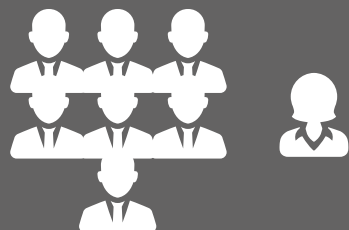
SONSTIGE SELBSTSTÄNDIGE *n=158*



ANGESTELLTE MANAGER *n=185*



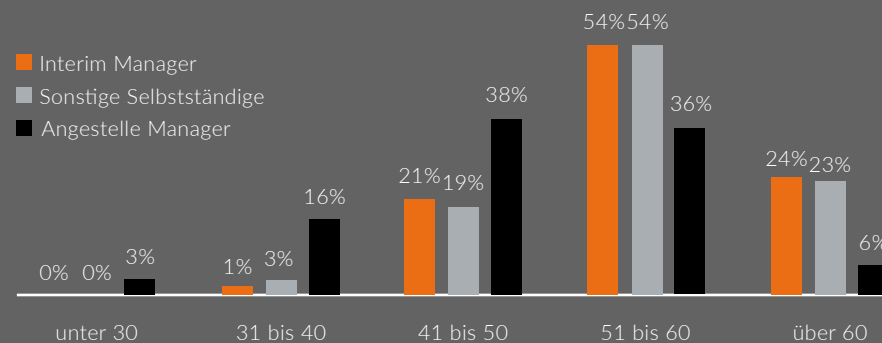
GESCHLECHTERVERTEILUNG



Auffällig ist die ungleiche Geschlechterverteilung unter den Befragten. Innerhalb jeder der betrachteten Gruppen liegt das Verhältnis von Männern und Frauen bei sieben zu eins.

n=487

ALTERSSTRUKTUR



STRUKTUREN

81%

der Interim Manager haben im Rahmen ihrer vorherigen Tätigkeit für ein Großunternehmen* gearbeitet.

n=206

61%

der sonstigen selbstständigen Manager haben im Rahmen ihrer vorherigen Tätigkeit für ein Großunternehmen* gearbeitet.

n=158

62%

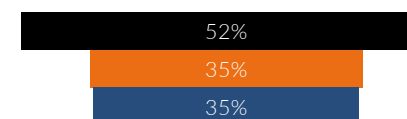
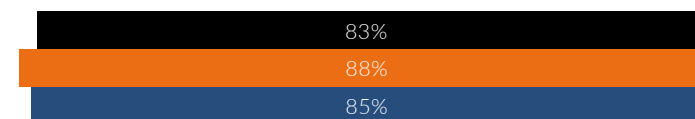
der angestellten Manager arbeiten derzeit für ein Großunternehmen*.

n=185

Während die befragten **Interim Manager größtenteils** aus einer **geschäftsleitenden Anstellung** heraus in die Selbstständigkeit gewechselt sind, ist die Position als **Senior Manager** unter den **angestellten Managern** am stärksten ausgeprägt.

* > 250 Befragte

FAMILIENSTRUKTUR



■ Angestellte Manager ■ Interim Manager ■ Sonstige Selbstständige

EHEMALIGE / AKTUELLE VERANTWORTUNGSBEREICHE

INTERIM MANAGER



ANGESTELLTE MANAGER



SONSTIGE SELBSTSTÄNDIGE



■ Senior Manager ■ Geschäftsführung ■ Sonstige

DER WEG IN DIE SELBSTSTÄNDIGKEIT

30,5%

Mit einem Anteil von **über 30%** gaben die befragten **angestellten Manager** an, aktuell **vollkommen zufrieden** mit ihrer derzeitigen Tätigkeit zu sein.

31,4%

Etwa ein Drittel der befragten angestellten Manager gaben an, ernsthaft in Betracht zu ziehen, sich in den kommenden Jahren selbstständig zu machen.

Knapp **28%** halten diesen Schritt hingegen für **eher unwahrscheinlich**.



Zu den **bedeutendsten Unterstützern** während des Wechsels in die Selbstständigkeit zählt die **Familie**. Ähnlich wichtig ist die Unterstützung durch **Freunde**. **Kollegen** spielen eine eher untergeordnete Rolle.

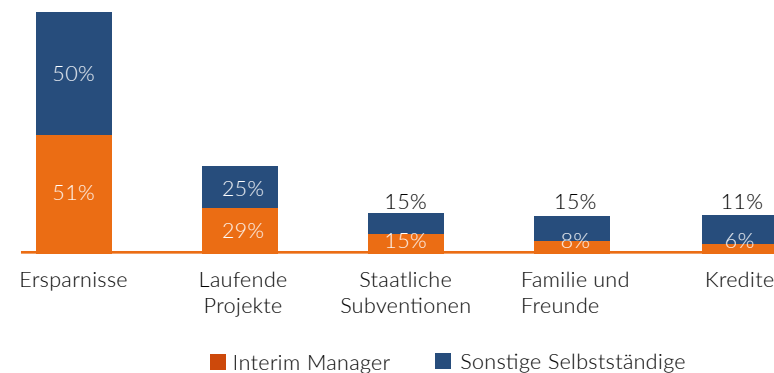
Einen maßgeblichen **Einfluss auf die Entscheidung** als solche hat dabei allerdings **keine dieser Gruppen**.

DER WEG IN DIE SELBSTSTÄNDIGKEIT

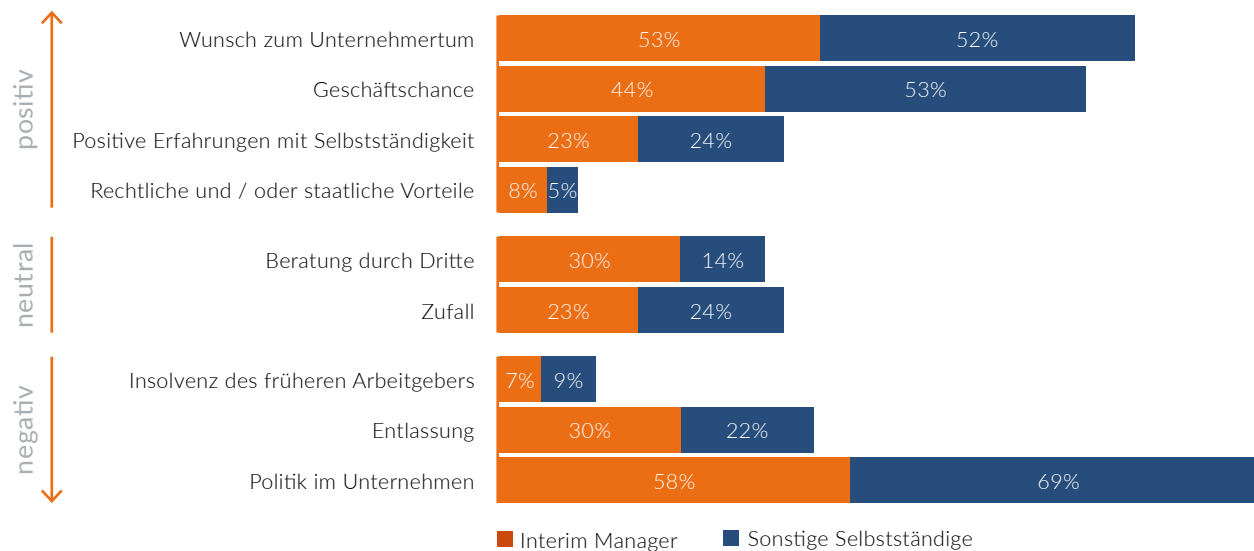
Als **wichtigste finanzielle Quelle** während des Übergangs in die Selbstständigkeit dienten sowohl für die befragten **Interim Manager** als auch für die **sonstigen Selbstständigen**, die während ihrer oft sehr hochrangigen, ehemaligen Tätigkeit **angesparten finanzielle Reserven**. **Kredite** wurden hingegen **am seltensten** in Anspruch genommen.

Externe Einflussfaktoren, wie **Geschäftschancen** und der Wunsch, ein **eigenes Unternehmen** zu gründen, spielten die größte Rolle bei der Entscheidung. **Insolvenzen**, sowie **rechtliche** und **staatliche Vorteile** hatten dabei den **geringsten Einfluss**.

FINANZIELLE RESSOURCEN ZU BEGINN DER KARRIERE ALS SELBSTSTÄNDIGER/INTERIM MANAGER



WEG IN DIE SELBSTSTÄNDIGKEIT BZW. IN DAS INTERIM MANAGEMENT - EINFLUSSNEHMENDE FAKTOREN

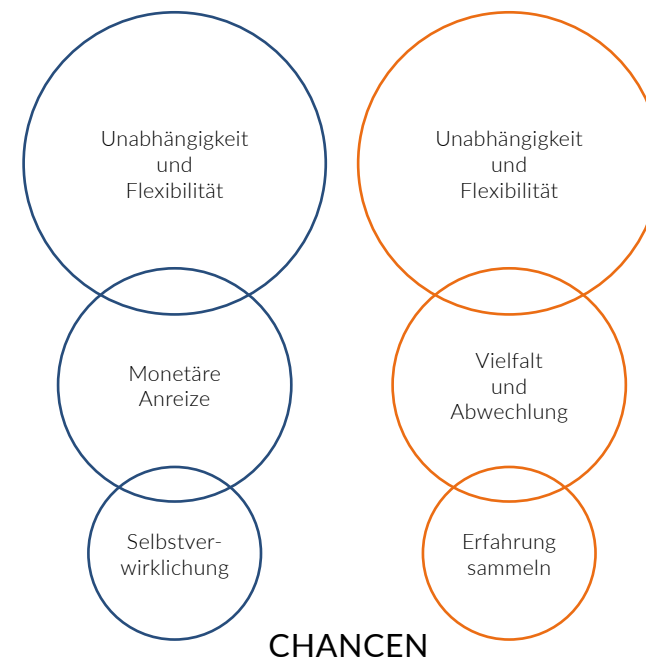


ERWARTETE CHANCEN UND HINDERNISSE

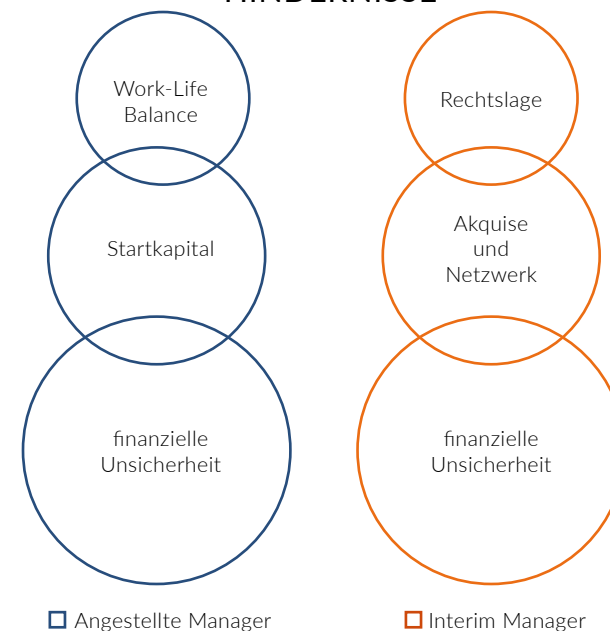
Sowohl die angestellten Manager, als auch die Interim Manager sind maßgeblich intrinsisch motiviert und sehen die gewonnene Unabhängigkeit als größte Chance der Selbstständigkeit. Während die festangestellten Befragten darüber hinaus durch ein potenziell höheres Einkommen motiviert werden sowie durch intrinsische Faktoren, wie etwa eine bessere Selbstverwirklichung, stehen aktuell für Manager auf Zeit vor allem die Vielfalt im neuen Beruf und Erfahrungszugewinn im Vordergrund.

Beide Gruppen stufen die finanzielle Unsicherheit als das bedeutendste Hindernis ein. Während die angestellten Manager zudem mangelndes Startkapital und eine leidende Work-Life Balance befürchten, empfinden die Interim Manager vor allem die Akquisition und die Rechtslage, also die unscharfe rechtliche Definition des Interim Managements, als große Hürde.

→ Interim Manager suchen
Vielfalt und Abwechslung



HINDERNISSE



BESONDERS IN DEN BEREICHEN SOZIALE ANERKENNUNG, VERBESSERUNG VON FÄHIGKEITEN UND ERWEITERUNG VON FACHWISSEN WERDEN DIE ERWARTUNGEN ÜBERTROFFEN

INTERIM MANAGER | REALITÄTSABGLEICH: ERWARTUNGEN VS. ERFÜLLUNGEN*



Gemessen auf einer Skala von 1 bis 10 erleben Interim Manager Unzufriedenheit in Form negativer Erwartungserfüllung bei allen Faktoren, die einen Bezug zur Flexibilität haben: Arbeitspensum, Arbeitszeit, Freizeit und Entscheidungsprozesse. Alle anderen erhobenen Faktoren deuten auf Zufriedenheit hin, da hierbei eine ein höherer Wert im Vergleich zu den Erwartungen genannt wird.

Das höchste Niveau an Zufriedenheit wird in Bezug auf Verbesserung analytischer Fähigkeiten empfunden. Auch im Bezug auf andere Kompetenzen wie „Fachwissen und Managementfähigkeiten“ wird Zufriedenheit wahrgenommen. Auch bei anderen Kompetenzen wie „Fachwissen und Managementfähigkeiten“ übertrifft die Realität die Erwartungen. Beim Thema „soziale Anerkennung“ waren die Erwartungen eher niedrig, die Zufriedenheit in der Realität dabei deutlich höher.

Übertroffene Erwartungen
+3,96

ERFAHRUNG UND AUSLASTUNG DER BEFRAGTEN

Unter den befragten Selbstständigen
ist die Auslastung bei Interim Managern
mit Abstand am höchsten.

Ø8,84

Monate pro Jahr Auslastung als
Interim Manager

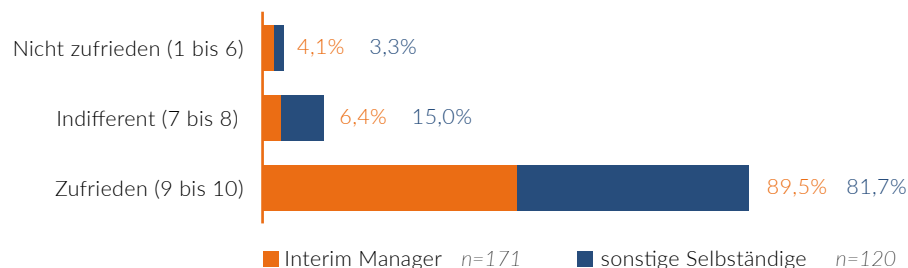
Ø5,53

Monate pro Jahr Auslastung
als sonstiger Selbstständiger

AUF DEN PUNKT GEBRACHT

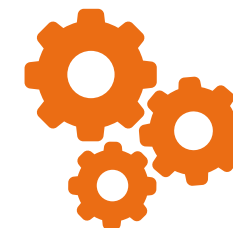
WAS SORGT BEI INTERIM MANAGERN FÜR ZUFRIEDENHEIT?

INTERIM MANAGER SIND ZUFRIEDENER ALS SONSTIGE SELBSTSTÄNDIGE MANAGER



DIE WICHTIGSTEN EINFLUSSFAKTOREN AUF DIE ENTSCHEIDUNG ZUM INTERIM MANAGER

- » Durchschnittliche Arbeitszeit im früheren Arbeitsverhältnis
- » Unzufriedenheit mit der Vergütung im früheren Arbeitsverhältnis
- » Finanzielle Unabhängigkeit



Mehr Einfluss auf die Work-Life Balance durch freiere **Arbeitszeitgestaltung**, höhere **finanzielle Ressourcen** sowie **stärkere Unabhängigkeit** und eine erhoffte **Steigerung der monetären Vergütung** bieten Interim Managern den **größten Treiber**.

Entsprechend sind die **Interim Manager umso zufriedener** mit ihrer aktuellen Beschäftigung, **je stärker** insbesondere diese drei Kriterien ausgeprägt sind.

Interim Manager sind wesentlich zufriedener mit ihrem gewählten Karriereweg als die befragten sonstigen Selbstständigen. Im Rahmen der Studie wurden drei Haupttreiber für die Zufriedenheit der Befragten identifiziert. Diese Treiber sind einerseits intrinsisch begründet, wie z.B. die Aussicht auf höhere Selbstbestimmtheit, andererseits existieren auch extrinsische Faktoren, wie der Wunsch nach finanzieller Unabhängigkeit oder das aktuelle Arbeitsverhältnis zu verlassen.

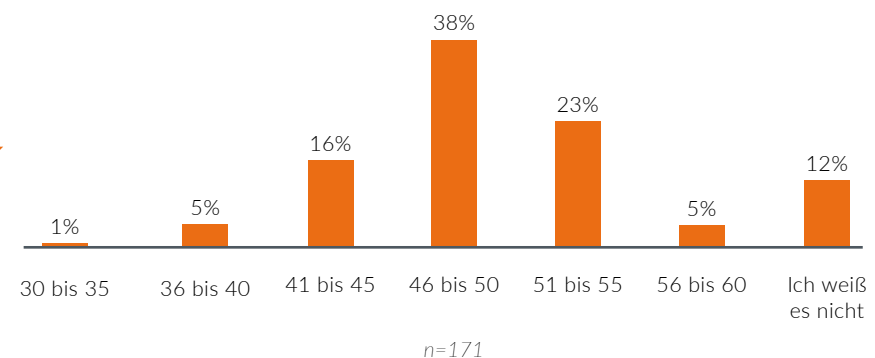
EMPFEHLUNGEN

DIE TOP VIER EMPFEHLUNGEN AN KÜNFTIGE INTERIM MANAGER SEITENS DER BEFRAGTEN INTERIM MANAGER

- » Realistisch und ehrlich zu sich selbst sein
- » Persönliches Netzwerk erweitern
- » Eigene Stärken und Schwächen kennen
- » Eigenvermarktung verbessern

GIBT ES EIN IDEALES ALTER, UM EINE KARRIERE ALS INTERIM MANAGER ZU STARTEN?

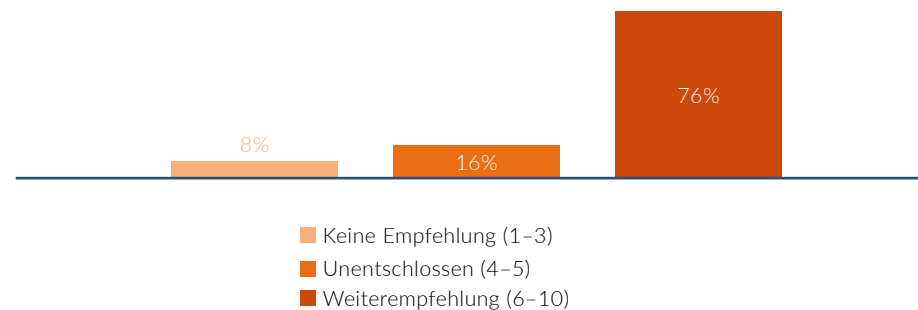
Die befragten Manager auf Zeit sind sich einig, dass der **Start einer Interim Karriere berufliche Reife und Erfahrung erfordert**. Entsprechend sollte der Einstieg in jungen Jahren gemieden werden. Ein **Alter zwischen Mitte bis Ende Vierzig** empfindet der Großteil der Interim Manager als **ideal**.



EMPFEHLUNGEN

WEITEREMPFEHLUNG DES KARRIEREWEGS

Die Zufriedenheit mit dem Beruf schlägt sich erwartungsgemäß auch in einer Weiterempfehlung nieder. Auf die Frage „Inwieweit würden Sie einer qualifizierten Person den Karriereweg als Interim Manager empfehlen?“ haben die Befragten eine deutliche Antwort gegeben.



ZURÜCK IN EIN FESTES ARBEITSVERHÄLTNIS?

Die Mehrheit der Interim Manager, insbesondere solcher, die jünger als 46 Jahre sind, würde nicht wieder in ein festes Arbeitsverhältnis übergehen. Ähnliches gilt für die sonstigen Selbstständigen, wobei für gut ein Fünftel beider Befragungsgruppen ein Wechsel in Frage käme.



n=150

DIE ZUKUNFT DES INTERIM MANAGEMENTS



50,3%

Das Angebot an Interim Managern
wird steigen



47,4%

Die Nachfrage nach Interim Managern
wird steigen



36,8%

Die Attraktivität des Interim Manage-
ments wird steigen



81,5%

Das Ansehen von Interim Managern wird
sich positiv entwickeln



91,1%

Die Effektivität von Projekten
unter der Leitung von Interim Managern
wird steigen.



84,4%

Interim Management wird Beratung
teilweise ersetzen.

Bereits auf eine langjährige Karriere als Interim Manager zurückblickend wird die Zukunft des Managements auf Zeit von den befragten Führungskräften in allen Facetten mehrheitlich positiv beurteilt.

Auffallend aussichtsreich werden dabei die Marktentwicklung mit erhöhtem Angebot und Nachfrage sowie die allgemeine Steigerung der Attraktivität des Interim Managements eingeschätzt.

DIE ZUKUNFT DES INTERIM MANAGEMENTS



”

Die Nachfrage an Interim Managern ist in den letzten Jahren enorm gewachsen. Die Ergebnisse dieser Studie zeigen, dass derartige flexible Beschäftigungsmodelle nicht nur für Unternehmen sondern eindeutig auch für Manager an Bedeutung gewinnen.“

Jens Christophers
taskforce - Management on Demand GmbH

66,9%

Die Bedeutung von Sozietäten
wird für berufseinsteigende
Interim Manager zunehmen

65,8%

Die Bedeutung von Sozietäten
wird für langjährige Interim
Manager zunehmen



Umsetzung durch Studio TENSE
www.studio-tense.com

JENS CHRISTOPHERS
jens.christophers@taskforce.net
www.taskforce.net

taskforce
An RGP company

ANPRECHPARTNER

PROF. DR. THOMAS BAAKEN
baaken@fh-muenster.de
www.science-marketing.com

Science Marketing_
Science-to-Business Marketing Research Centre