



Die Veränderer vom Dienst

Digitalisierung definiert die Eckpunkte von Zusammenarbeit neu – Ein Aufgabenfeld für Interim Manager

Deutsche Arbeitsmarktforscher prognostizierten bereits in den 1990er-Jahren den „Arbeitskraftunternehmer“ als Spätform kapitalistischer Selbstökonomisierung. Jetzt kommt er tatsächlich – im Zuge der Digitalisierung, die alle Branchen verändert. Der Druck, Belegschaftsprofile sowie Beschäftigungs- und Arbeitszeitbedingungen zu flexibilisieren, steigt entsprechend. Externe Spezialisten können Unternehmen auf diesem Weg wirkungsvoll begleiten. →

DIE AUTOREN



HARALD SMOLAK ▶
Partner und HR Director bei
Atreus Interim Management
in München



DR. MICHELE DILENCE ▶
HR Consultant und Counsel
bei Atreus Interim Manage-
ment in München



ALEXANDER GISDAKIS ▶
Interim Manager und Inha-
ber der Beratungsgesell-
schaft strategypeople in
München

In der digitalen Arbeitswelt schieben sich zunehmend digitale Plattformen zwischen klassische Unternehmen und ihre Kunden. Dienste wie Airbnb oder Uber schneiden alte Anbieter von den Kunden ab und ermöglichen neuen Spielern den Marktzugang. Intelligente Hardware vernetzt Haushaltsgeräte oder Sensoren in Produktionsprozessen und verändert so ganze Wertschöpfungsprozesse. Künstliche Intelligenz analysiert Massendaten und liefert Zusammenhänge, die neue Steuerungslogiken für ganze Branchen eröffnen. Fast jedes Unternehmen muss sich diesen rasanten Entwicklungen stellen und flexibel reagieren, um mit den digitalen Trendsettern vor allem aus den USA und China mithalten zu können.

Wer sind die menschlichen Treiber und Multiplikatoren dieser vierten Industriellen Revolution? Vielfach handelt es sich um mobile Experten für Veränderungen, die dieses Know-how von Firma zu Firma und von Branche zu Branche tragen – etwa Spezialisten für Big- oder Smart-Data-Management und Business Intelligence, oft Statistiker. Zu den treibenden Kräften zählen auch Berater mit Transformations-Know-how in größeren und kleineren Beratungen oder Freelancer, die sich über soziale Netzwerke selbst vermarkten. Und immer häufiger kommen professionelle Interim Manager zum Einsatz, die sich gezielt vermitteln lassen, um Unternehmen oder Funktionen innerhalb kürzester Zeit fit für die Zukunft zu machen.

Diese Interim Manager initiieren Projekte, transformieren Organisationen, führen neue Technologien ein. Der Markt für erfahrene „Veränderer“ ist hart umkämpft. Wissens- und Erfahrungsarbeiter dieser Kategorie wissen, dass sie gefragt sind. Sie können sich die attraktivsten Arbeit- oder Auftraggeber aussuchen, bevorzugen eine hochflexible Arbeitsumgebung und hierarchiefreies Arbeiten ohne zeitliche und räumliche Restriktionen. Mobile Technologien und Cloud-Lösungen machen es möglich. Wie passen diese Erwartungen heute noch

zu Unternehmen mit starren Hierarchien? Mit Bereichsdenkern in ihren Silos, die neue Spieler als Hindernis in den Arbeitsprozessen begreifen statt als wertvolle Partner für die Lösung einer ganzheitlichen Weiterentwicklung des Geschäfts gegenüber Wettbewerbern?

auch kurzfristig „auf Zuruf“ an fast jedem denkbaren Einsatzort zu arbeiten. Interim Manager wollen Unternehmen ihre volle Kompetenz zur Verfügung stellen, kurzfristig und effektiv Probleme lösen. Autonomie, spezialisiertes Know-how, Flexibilität und schnelle, aber nachhaltige und nach-



Dienste wie Airbnb oder Uber schneiden alte Anbieter von den Kunden ab und ermöglichen neuen Spielern den Marktzugang.

ATTRAKTIVE BERUFLICHE PERSPEKTIVE

Um erfolgreich mit externen Experten und Interim Managern zusammenzuarbeiten, müssen Unternehmen ihnen ein flexibles Umfeld bieten. Oftmals bedeutet dies, interne Regeln und Prozesse in historisch gewachsenen und betriebsverfassungsrechtlich geprägten Strukturen und Arbeitsverhältnissen einmalig oder dauerhaft zu verändern. Beispiel Interim Manager: Es gehört zum Kern seines Berufsverständnisses,

weisbare Erfolge zählen zu den Hauptmotivatoren der Interim Manager. In aller Regel verfügen sie über langjährige Erfahrung aus dem Unternehmensleben, sodass sie sich auch in verkrusteten Strukturen effektiv durchsetzen können.

Auch jüngere Spezialisten der Generation Y springen mittlerweile auf diesen Zug auf: Gute Bezahlung und ein angesehener Status reichen ihnen bei Weitem nicht mehr aus. Vielmehr suchen sie nach einer sinnvollen Arbeit; sie wollen nachhaltig gute Ergebnisse erzielen, gemeinsam mit

ihrem Team etwas bewegen und einen Unterschied in der Zusammenarbeit entstehen lassen, der auch einen Unterschied für das Unternehmen macht. Sie wollen im „Flow“ arbeiten und nicht in einer Atmosphäre von Druck und Angst. Diese neuen „Typen“ sind für die Führung vieler Unter-

nehmern eine enorme Herausforderung. Unbefristet beschäftigte Mitarbeiter treffen auf flexible Arbeitskraftunternehmer. Ihre Arbeitsweisen nähern sich einander an. Dieser Effekt ist meist gewollt.



Deutsche Arbeitsmarktforscher prognostizierten bereits in den 1990er-Jahren den „Arbeitskraftunternehmer“ als Spätform kapitalistischer Selbstökonomisierung.

Die Flexibilisierung von Belegschaften und die Individualisierung der Arbeitsprozesse brauchen Führungskräfte, die klare Ziele setzen, Freiräume zulassen sowie Vertrauen und Wertschätzung geben können. Notwendig ist hierfür eine Balance aus transaktionaler und transformaler Führung. Die Führungskraft benötigt eine hohe Flexi-

Wertschätzung basiert auf Werten. Führungskräfte müssen daher einen Rahmen setzen, der eine Kultur und ein Klima der Kollaboration und Partizipation entfaltet und Barrieren beseitigt.

GESETZGEBER BREMST FLEXIBILISIERUNG

Das deutsche Arbeitsrecht kennt eine Reihe von Gestaltungsmöglichkeiten, um den Einsatz von Arbeitskräften oder die Erbringung spezifischer Leistungen extern und intern zu ermöglichen. Die Agenda 2010

hat auch den Markt der Arbeitnehmerüberlassung in vielen Bereichen vereinfacht. Im Niedriglohnssektor wurden dabei Spielräume überzogen: Mehrfach kam es zu gesetzlichen Korrekturen, die auf Lohngleichheit und die Vermeidung von Scheinselbstständigkeit zielten. Das stellt sowohl Un-

ternehmen als auch Mitarbeiter und vermittelnde Berater beziehungsweise Provider vor die Herausforderung, den Einsatz möglichst rechtssicher zu gestalten, um sich keinem Haftungsrisiko auszusetzen. Schließlich drohen empfindliche Geldbußen und eine strafrechtliche Verfolgung, gerade für die Organe Geschäftsführer und Vorstände. Und jeder Einsatz eines Firmenexternen erfordert einen Vertrag als Mittel für die Gestaltung dieses Einsatzes.

Der Grundsatz der Vertragsfreiheit ist ein immanenter Bestandteil der deutschen

Rechtsordnung. Sie ist Ausdruck des Vertragswillens sowie der Eigenverantwortung der Parteien, ihre Angelegenheiten weitgehend autonom und selbstständig zu regeln – immer im Rahmen der gesetzlichen Gestaltungsmöglichkeiten. Dem werden jedoch vonseiten der Sozialversicherungsträger Grenzen gesetzt. Einen neuen Standard hat hier die Gesetzesnovelle zur Regulierung des Werkvertragsrechts gesetzt. Der Gesetzgeber möchte vor allem prekäre Beschäftigungsverhältnisse bekämpfen. Es scheint, als ob auch viele gut verdienende Selbstständige „vor sich selber geschützt“ werden sollen. Die Bundeskanzlerin hat die Gesetzesnovelle nach massiven Protesten seitens der Arbeitgeber vorerst „on hold“ gesetzt.

BUNTER STRAUSS AN MÖGLICHKEITEN

Doch welche Gestaltungsmöglichkeiten gibt es für den Einsatz von Mitarbeitern?

- ▶ Der **unbefristete Arbeitsvertrag** ist die bislang weithin übliche Beschäftigungsform, allerdings mit abnehmender Tendenz. Gründe sind der wechselnde Bedarf der Wirtschaft und der Wunsch nach mehr Flexibilität. Die Belegschaft soll mit dem Auftragsaufkommen „atmen“. Auch Arbeitnehmer wünschen sich zunehmend flexiblere Arbeitsmodelle.
- ▶ **Zeitvertrag oder Befristung** werden zu meist für Stellen mit einer befristeten Aufgabe (mittelfristiger Horizont) genutzt, etwa für Mutterschutzvertretungen. Aber auch Absolventen unterzeichnen zunächst oft einen befristeten Vertrag.
- ▶ Im Rahmen der **Arbeitnehmerüberlassung (AÜ)** ist zu unterscheiden: Einerseits existiert die klassische Arbeitnehmerüberlassung zum Abbau von Produktionsspitzen. Andererseits zählt dazu aber auch die Entsendung von oftmals hoch qualifizierten Fachkräften eines Dienstleistungsunternehmens,

um erhöhten Bedarf vor Ort zu bedienen. Zu denken ist hier an das Outsourcing des Recruiting an einen Personalvermittler, die Entsendung von Anwälten an Großmandanten oder von Programmierern und IT-Fachkräften an große Unternehmen. Diese Mitarbeiter des Dienstleisters mit AÜ-Genehmigung werden oftmals als „Residents“ bezeichnet, da sie nahezu ihre gesamte Arbeitszeit vor Ort beim Kundenunternehmen verbringen.

- ▶ Unter **Interim Management** versteht man den Projekteinsatz hoch qualifizierter und erfahrener Manager mit einem Durchschnittsalter von zirka 50 Jahren in unternehmerischen Sonder-situationen, in denen ein kurzfristiger Bedarf besteht und eine schnelle Lösung erforderlich ist. Typische Fälle sind Restrukturierungssituationen, die Implementierung von ERP-Systemen, die Neuordnung von Produktionsabläufen, die Senkung von Ausschussquoten oder die Vakanzüberbrückung bis zur finalen Einstellung des Nachfolgers. Einsatz beziehungsweise Vermittlung erfolgen in rund 70 Prozent der Fälle über einen Provider. Sehr oft ergibt sich ein Angebot auf Übernahme in eine Festanstellung, das jedoch nur in maximal 25 Prozent aller Fälle angenommen wird.
- ▶ **Werkverträge** regeln die Verlagerung der Fertigstellung eines Produktionsergebnisses auf einen externen Dienstleister. Beliebt sind sie insbesondere in der Automobilindustrie, in der oft Entwicklungsaufträge an einen Engineering-Dienstleister vergeben werden, oder bei der Implementierung von IT-Systemen.
- ▶ **Dienstverträge** sind üblich für rein beratende Tätigkeiten durch klassische Freiberufler wie Anwälte, Ärzte oder Steuerberater sowie für klassische Unternehmensberater ohne jede Umsetzungs-kompetenz, etwa in Beratung und Coaching.
- ▶ Sogenannte **„Kapovaz“-Verträge** (kapazitätsorientierte Verträge) ermöglichen den flexiblen Abruf von Arbeitskräften bei Produktions- oder Bedarfsspitzen und sind vor allem im Helferbereich anzutreffen (Regalauffüller, Erntehelfer etc.).

EINZELFALLENTSCHEIDUNG IST UNUMGÄNGLICH

In Zukunft dürften die Rahmenbedingungen für den Einsatz von Fach- und Führungskräften zunehmend individuell vereinbart werden. Dabei sind die Aufgabe, die Dauer des Einsatzes und die jeweiligen persönlichen Interessen zu berücksichtigen. Eine Einzelfallentscheidung wird immer nötig sein, unabhängig von den gesetzlichen Vorgaben. Eine „One-Size-Fits-All“-Lösung wird der jeweiligen Situation und Interessenlage nicht mehr gerecht. Das entspricht auch dem Grundsatz der Vertragsfreiheit in der deutschen Rechtsordnung. Beschäftigungsbedingungen von fest angestellten Mitarbeitern werden sich immer mehr angleichen. Auch Interim Manager und Wissensarbeiter werden zukünftig verstärkt über Vermittler beziehungsweise Provider zum Einsatz kommen. ●