



Helmuth Raschke hat als Interimsmanager bereits sieben Unternehmen geführt

Gekommen, um zu gehen

Wohin wenden, wenn man nicht weiterweiß? Interimsmanagement boomt – nicht nur in Krisenzeiten. Helmuth Raschke ist ein Manager auf Zeit. Seit 15 Jahren zieht er durchs Land von Betrieb zu Betrieb

So sieht er also aus, ein Interimsmanager. Edler Zwirn, Krawatte – das dürfte man erwarten von jemandem, den Konzerne wie Mittelständler rufen, wenn sie nicht weiter wissen. Fehlanzeige. In Hemd, Pullover und Freizeithose begrüßt Helmuth Raschke sein Gegenüber. Unscheinbar. Unspektakulär. Unpräzise. Nichts, aber auch gar nichts hat der 58-Jährige gemein mit dem glamourösen Auftreten vieler Kollegen. Wohltuend seine offene Art. Ein Freund der klaren Worte, der über Erfolge genauso selbstverständlich spricht wie über Existenzängste. Beides erscheint nie aufgesetzt, immer glaubwürdig. Das schafft Vertrauen.

Vertrauen ist sein wichtigstes Gut. Das gilt es schnell aufzubauen, wenn er eine neue Aufgabe annimmt. „Spätestens nach drei Monaten muss das Grundvertrauen aufgebaut sein“, sagt der Interimsmanager. Seit 15 Jahren bereits tingelt der Zeitarbeiter durch die Lande. Mal dauern die Einsätze ein halbes Jahr, mal ganze drei. Derzeit baut er die Personalabteilung bei einem Karlsruher Unternehmen aus der Energiebranche auf.

Personal- und Organisationsthemen, die sind sein Metier. Sie hat der Betriebswirt von der Pike auf gelernt. Damit verbringt er 15 Jahre seines Angestelltendaseins. Ironischerweise fällt die Entscheidung zur Selbstständigkeit aus dem Grund heraus, nicht umziehen zu wollen. Der nächste Karriereschritt wäre damals nur an einem anderen Ort möglich gewesen. Also wechselt er zu einem IT-Unternehmen in der Nähe von Aachen, seiner Heimat. Dort geht der Personalchef

und Raschke übernimmt seinen Job. Seine Aufgabe: den Rekrutierungsprozess neu zu organisieren. „Zwei Tage lautete die Vorgabe. Mehr Zeit durfte nicht vergehen zwischen Bewerbungseingang und Entscheidung.“ Eine echte Herausforderung, zumal er der Geschäftsführung deutlich sagt, dass ihr Weg der falsche ist. Aber die lässt sich von ihm überzeugen. Dabei spürt Raschke zum ersten Mal: „Man wird nun als Fachmann angesehen und nicht mehr als Angestellter“. Von ihm fällt eine unbewusste Last ab. „Als angestellter Personalchef war ich immer Vermittler zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung. Das hat viel Kraft gekostet. Hinzu kam immer das Gefühl der Abhängigkeit und eine damit verbundene zu große Rücksichtnahme.“

Damit ist nun Schluss. Die Gradlinigkeit bleibt sein Markenzeichen, auch wenn es einen lukrativen Job kostet. Schnell zieht er den Schlussstrich bei einem Mittelständler, der ihm immer in die Arbeit reinredet. „Ich habe mich selbstständig gemacht, um auch mal Nein zu sagen.“

Wenngleich in den ersten Jahren die Existenzangst ständiger Begleiter ist. Findet sich ein Anschlussjob? Eine Frage, die nach jedem Engagement wiederkehrt. daran ändert auch die anständige Bezahlung nichts. Tagessätze von 1000 Euro oder mehr sind die Regel. Heute, eineinhalb Jahrzehnte später, lässt sich darüber gelassen sprechen – eben in der Gewissheit, dass es bisher stets funktioniert hat. „Immerhin reichte es, um vier Kinder großzuziehen und durchs Studium zu bringen“, kommentiert er diese Zeit mit dem ihm eigenen

sanften Humor. Weit weniger sanft geht es zu, wenn sein Berufsstand mit dem von kalten Sanierern gleichgesetzt wird. Wer ihn nur holen will, um massenhaft Personal vor die Tür zu setzen, der erlebt sein blaues Wunder. „Nicht mit mir“, sagt einer mit allem Nachdruck, der sich selbst als Sozialromantiker bezeichnet.

Aufbauen, gestalten, begleiten, das sind seine Vokabeln. Nachwuchskräfte so weit fördern, dass die seine Arbeit übernehmen können. Schwachstellen erkennen und beheben. Prozesse aufsetzen und einführen. In den Sand gesetzte Projekte wiederbeleben. Daraus zieht Raschke die Energie für das Nomadendasein. „Was ich als Selbstständiger alles gelernt habe, wäre als Angestellter nie möglich gewesen.“

Sieben Stationen liegen bereits hinter ihm in den unterschiedlichsten Branchen. Kein Problem für ihn: „Das Personalgeschäft ist zu 80 Prozent überall gleich.“ Wobei, so ein richtiger Personalier ist er eigentlich nicht. „Hinter Gesetztexten verstecke ich mich nicht.“ Vielmehr einer, der lieber selbst Hand anlegt. Einer, der die Stellenanzeige eigenhändig fasst. Einer, der eine Excel-Tabelle für die Urlaubsplanung entwirft. Im Unterschied zu einem Berater. „Der sagt nur, wie es geht, wir machen es auch.“ Theorie und Praxis gibt es bei ihm aus einer Hand. Beides besitzt Raschke zur Genüge nach mittlerweile sieben Engagements. Bei vieren davon steht am Ende das Angebot einer Festanstellung. Er lehnt jedes von ihnen ab. Der eigenen Freiheit willen.

Michael Hölle



Björn Knothe ist Mitgründer und Geschäftsführer der Personalberatung Division One

Schnell bei der Sache

Der Markt für Interimsmanager wächst zweistellig und beläuft sich auf 1,5 Milliarden Euro in Deutschland. Dabei spielten Führungskräfte auf Zeit bis vor Kurzem eine Nebenrolle in den Unternehmen. Econo sprach mit Björn Knothe von der Personalberatung Division One aus Stuttgart darüber.

Ist dieser Boom Ausdruck gesteigerter Akzeptanz oder Ausfluss des Fachkräftemangels??

► **Björn Knothe:** Beides. Vor fünf Jahren wussten viele Firmen mit dem Begriff Interimsmanager nichts anzufangen. Das hat sich geändert und geht einher mit dem Trend zur Flexibilisierung. Gleichzeitig fällt es immer schwerer, schnell passendes Personal für eine Festanstellung zu finden. Da ist ein Interimsmanager ein gutes Instrument zur Überbrückung von Vakanzen.

Das wären zwei Vorteile. Welche weiteren kommen hinzu?

► Das Unternehmen kauft sich vor allem Know-how ein. Wissen über Branchen, Projekte, Prozesse, Länder, das es auf dem Markt kaum gibt und insbesondere nicht in der Geschwindigkeit. Innerhalb von ein bis zwei Wochen ist im Normalfall ein passender Interimsmanager verfügbar.

Was zeichnet einen Interimsmanager gegenüber seinem angestellten Kollegen aus?

► Das sind echte Unternehmertypen, entscheidungsstark und risikobereit, die die Herausforderung suchen. Trotz zahlreicher Anfragen haben bisher erst zwei ein Angebot zur Festanstellung angenommen. mh