

SFB 580

Gesellschaftliche
Entwicklungen
nach dem Systemumbruch

Diskontinuität
Tradition
Strukturbildung

Arbeitspapier 3

Mai 2005

**Zeitarbeit und Interimsmanagement in
Deutschland
-Ein empirischer und institutioneller Vergleich-**

Dorothea Alewell

Zeitarbeit und Interimsmanagement in Deutschland

- Ein empirischer und institutioneller Vergleich -

- Dorothea Alewell -

1. Einleitung: Zeitarbeit und Interimsmanagement als zwei verwandte Formen der Flexibilisierung der Personalausstattung.....	2
2. Einige empirische Daten zum Interimsmanagement und zur Zeitarbeit in Deutschland.....	4
2.1. Daten zum Interimsmanagement.....	4
2.2. Einige empirische Daten zur Zeitarbeit.....	8
2.3. Zusammenfassung der wichtigsten stilisierten Fakten.....	11
3. Ein institutioneller Vergleich zwischen der Zeitarbeit und dem Interimsmanagement.....	11
3.1. Deckung von Personalbedarf im Management durch Interimsmanager als „externe“ Kräfte?.....	12
3.1.1. Notwendigkeit der Langfristigkeit der Verträge	13
a) Spezifität des benötigten Humankapitals	13
b) Risikoallokationsaspekte.....	15
c) Anreizeffekte.....	16
3.1.2. Notwendigkeit der Übertragung des Weisungsrechts an den Arbeitgeber	17
3.1.3. Zwischenfazit	18
3.2. Die Rolle der Personaldienstleister im institutionellen Vergleich	19
3.2.1. Weisungsrecht und Risikoallokation.....	19
3.2.2. Selektionsaspekte	20
4. Fazit.....	24
Literatur.....	25

1. Einleitung: Zeitarbeit und Interimsmanagement als zwei verwandte Formen der Flexibilisierung der Personalausstattung

Zeitarbeit und Interimsmanagement sind Instrumente, mit denen zeitlich befristete Personalbedarfe der Unternehmen gedeckt und gleichzeitig Teile der klassischen Arbeitgeberfunktionen outsourct werden können. Diese beiden Flexibilisierungs- und Outsourcing-Instrumente weisen eine sehr ähnliche Grundstruktur auf, unterscheiden sich aber im Detail von ihrer institutionellen Ausgestaltung her erheblich:

Bei der *Zeitarbeit* fragen Unternehmen vorübergehend bzw. zeitlich befristet Verfügungsrechte über Arbeitsvermögen von Personen nach, welche bei anderen Arbeitgebern, nämlich den Zeitarbeitsfirmen, als Arbeitnehmer im Sinne des Arbeitsrechts angestellt sind. Damit entsteht ein Dreiecksverhältnis zwischen dem Entleiher, dem Verleiher (bzw. dem Zeitarbeitsunternehmen) und dem Zeitarbeitnehmer, welches ausführlich im Arbeitnehmerüberlassungsgesetz geregelt ist. Während der Entleiher und der Verleiher einen speziellen Dienstvertrag miteinander schließen, den sog. Arbeitnehmerüberlassungsvertrag, wird zwischen dem Zeitarbeitsunternehmen und dem Zeitarbeitnehmer ein normaler Arbeitsvertrag geschlossen, der wie andere Arbeitsverträge auch unter die Regelungen des Arbeits- und Sozialrechts fällt. Er weist jedoch die Besonderheit auf, dass das Weisungsrecht vom Zeitarbeitsunternehmen auf die jeweiligen Entleiher übertragen wird. Zwischen dem Einsatzbetrieb und dem Zeitarbeitnehmer selbst besteht keine vertragliche Regelung, jedoch verfügt der Einsatzbetrieb abgeleitet aus dem Arbeitnehmerüberlassungsvertrag über das Weisungsrecht gegenüber dem Zeitarbeitnehmer.

Eine ganz ähnliche Struktur wie in der Zeitarbeit gibt es auch beim sog. *Interimsmanagement*. Auch hier liegt die befristete und von vornherein als vorübergehend geplante Nachfrage von Unternehmen nach Arbeitsleistungen vor. In einigen Fällen, die nach Schätzungen ca. 15% des Umsatzes repräsentieren, liegt ebenfalls eine Dreiecksbeziehung vor: Ein Arbeitskraftanbieter wird im Zeitablauf bei verschiedenen Einsatzunternehmen tätig. Die Agentur ist bei der Vermittlung dieser Beschäftigten an die Einsatzunternehmen eingeschaltet. Im Unterschied zur Zeitarbeit schließen die Arbeitskraftanbieter jedoch keinen Arbeitsvertrag, sondern einen Dienst- oder (in selteneren Fällen) auch einen Werkvertrag ab, d.h. sie bleiben selbständig. Vertragspartner ist entweder die Agentur, die dann wiederum einen Werk- oder Dienstvertrag mit dem Einsatzunternehmen abschließt, oder aber - häufiger - direkt das Einsatzunternehmen, wobei die Agentur entweder gar nicht oder nur als Vermittler zwischengeschaltet ist.

Es wird deutlich, dass die Struktur des ökonomischen Problems zwischen der Zeitarbeit und dem Interimsmanagement sehr ähnlich ist, das institutionelle Design, in dem dieses Problem gehandhabt wird, jedoch in den beiden Bereichen sehr unterschiedlich aussieht. Im Folgenden

wird der Unterschied im institutionellen Design auf der Basis einer institutionenökonomischen Analyse erklärt.

Diese Frage nach den institutionellen Unterschieden zwischen der Zeitarbeit und dem Interimsmanagement wird auf dem Hintergrund verschiedener Entwicklungen in der Zukunft noch an Bedeutung gewinnen:

Mit Wirkung zum Beginn des Jahres 2004 hat der Gesetzgeber verschiedene rechtliche Änderungen im Arbeitnehmerüberlassungsgesetz vorgenommen, von denen ein starker Anreiz zum Abschluss von Tarifverträgen ausgeht und die eine Entwicklung hin zu höheren Lohnkosten für Zeitarbeitnehmer begründen. Der bis Ende 2003 zentrale Kostenvorteil der Zeitarbeit, nämlich die niedrigeren Löhne, schmilzt daher deutlich zusammen. Es lässt sich nun zeigen, dass diese Entwicklung für die Zeitarbeitsunternehmen bedeutet, dass das Segment hochqualifizierter Zeitarbeit in Zukunft interessanter wird, weil die nach dem Zusammenschrumpfen des Lohnkostenvorteils verbleibenden (Rekrutierungskosten-)Vorteile der Zeitarbeit insbesondere im Bereich qualifizierter Arbeit anfallen werden. Zeitarbeit wird sich also aller Voraussicht nach in Deutschland verändern: Das bisher überwiegende große Segment der nicht oder nur einfach qualifizierten Tätigkeiten wird zurückgehen, der Bereich hoch qualifizierter Tätigkeiten wird zunehmen.¹

Zweitens haben die Arbeitslosigkeit und die Umstrukturierungswellen mittlerweile auch die Managementbereiche erreicht; die Frage nach der Brückenfunktion von Zeitarbeit (oder zeitarbeitsähnlichen Strukturen wie dem Interimsmanagement) zwischen Arbeitslosigkeit und Beschäftigung und der Rolle von Intermediären auf dem Arbeitsmarkt wird sich also in Zukunft häufiger auch für hochqualifizierte Personen und die Managementbereiche stellen.

Drittens schließlich wird in Unternehmen auf verschiedenen Ebenen das Outsourcing von Leistungen diskutiert und teilweise umgesetzt. Während wir uns daran gewöhnt haben, mit der Zeitarbeit das Outsourcing von Arbeitgeberfunktionen in Bereichen niedrigerer Qualifikation als vergleichsweise üblichen Vorgang auf dem Arbeitsmarkt hinzunehmen, so stellt sich nun die Frage, ob dieses partielle Outsourcing der Arbeitgeberfunktion auch die Unternehmensführung bzw. das Management und andere hochqualifizierte Bereiche ergreifen kann und wird.

Ziel dieses Aufsatzes ist es daher, hinsichtlich der Zeitarbeit und des Interimmanagements Erklärungsfaktoren für die Unterschiede im institutionellen Design zu finden und ihren Erklärungsbeitrag zu überprüfen. Dazu werden zunächst in Abschnitt 2 einige empirische Daten zur Zeitarbeit und zum Interimsmanagement vorgestellt, um das Feld wenigstens cursorisch auszuleuchten und die empirische Plausibilität einiger theoretischer Vermutungen bewertbar zu machen. In Abschnitt 3 wenden wir uns den Erklärungsfaktoren für die Unterschiede im insti-

¹ Vgl. hierzu ausführlich Alewell/Friedrich/Martin (2004).

tutionellen Design und ihrer Prüfung zu. Abschnitt 4 enthält ein kurzes Fazit und zeigt weiteren Forschungsbedarf auf.

2. Interimsmanagement und Zeitarbeit in Deutschland – ein Vergleich anhand einiger stilisierter empirischer Fakten

2.1. Interimsmanagement in Deutschland – eine empirische Annäherung

Zunächst ist zu konstatieren, dass es kaum unabhängige und valide empirische Studien über Interimsmanagement in Deutschland gibt. Schätzungen und empirische Erhebungen von Brancheninsidern² sind bislang die wesentliche empirische Quelle. Diese Daten sind nur mit aller Vorsicht zu interpretieren, da die erhebenden und veröffentlichenden Stellen ebenso wie die Befragten ein u.a. auch kommerzielles Interesse an der Werbung für das Interimsmanagement haben. Strategisch motivierte Antworten sind also keinesfalls auszuschließen. An vielen Stellen findet man zudem Angaben in der Literatur, ohne dass die Quelle bzw. die Basis der empirischen Aussagen offen gelegt wird. Es handelt sich dabei offenbar um Schätzungen von Experten und Brancheninsidern, über deren Basis und Aussagekraft häufig nichts bekannt ist. Mangels besserer Daten werden im Folgenden die verfügbaren "empirischen Spekulationen" zusammenfassend dargestellt, um somit ein zwar unsicheres, aber dennoch erhellendes Bild des Interimsmanagement-Marktes in Deutschland zu zeichnen.

Zur *Größe des Marktes* liegen verschiedene Schätzungen vor. Es gibt ca. 40 Interimsmanagement-Agenturen in Deutschland. Hinsichtlich der Zahl der Interimsmanager werden häufig Angaben von bis zu 10.000, teilweise sogar bis zu 30.000³ Personen gemacht, was jedoch bezogen auf die tatsächlich aktiven Interimsmanager deutlich überhöht sein dürfte.⁴ Realistischer erscheinen Schätzungen, die ca. 1.000 dauerhaft aktive Interimsmanager in Deutschland ausweisen (vgl. zur Begründung dieser Einschätzung weiter unten bei den Gehaltsanalysen). Laut Angaben des Statistischen Bundesamtes auf der Basis des Mikrozensus gab es im Jahre 1996 in Deutschland 834.000 Angestellte mit umfassenden Führungsaufgaben.⁵ 10.000 Interimsmanager entsprechen knapp 1,2 % davon – ein Wert, der erstaunlich dicht an dem Anteil der Zeitarbeitnehmer an den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten von 1,22% liegt (vgl. unten Abschnitt 2.2.).⁶

² Insbesondere der Ludwig Heuse GmbH, einem großen Anbieter von Interimsmanagement-Dienstleistungen.

³ Vgl. hierzu Meinking (2005).

⁴ Andere Schätzungen gehen denn auch eher von 1000 bis 1200 aktiven Interimsmanagern aus, vgl. z.B. Westhoff (2004) auf der Basis einer Schätzung der Dachgesellschaft Deutscher Interimsmanager oder sogar nur von 400 bis 500 Personen, die nachhaltig im Geschäft sind, und von der bis zu zehnfachen Anzahl, die in das Geschäft hineindrängen, vgl. Zitat von Ludwig Heuse in Jürgens (2000) oder in Kalt (2000). Baumeister (1993) nennt für Anfang der 90er Jahre 5000 aktive Interimsmanager.

⁵ Vgl. Statistisches Bundesamt (2005), Tabelle 28.

⁶ Ist die Größenordnung jedoch um den Faktor 10 überschätzt, was wahrscheinlich ist, ergeben sich hier selbstverständlich auch andere Anteilswerte. Interessant ist jedoch, dass der Sambrook Report (2000) für Großbritan-

Das *Marktvolumen* für Interimsmanagement in Deutschland beträgt nach Schätzungen für die Jahre 1999 bis 2001 ca. 80 Millionen bis 140 Millionen €⁷ Von diesem Marktvolumen insgesamt wird nach Schätzungen ca. 15% bis 27% über Agenturen vermittelt, während der größere Teil des Umsatzes durch unabhängig agierende Interimsmanager und deren Tagessätze erzielt wird.⁸ Im Vergleich dazu scheint in anderen europäischen Ländern das Interimsmanagement schon etwas weiter verbreitet zu sein. Der größte europäische Markt für Interimsmanagement sollen die Niederlande und die Benelux-Staaten sein, konkrete Zahlen hierfür werden jedoch nicht genannt.⁹ Für Großbritannien wird das Marktvolumen aus Agenturhonoraren und Tagessätzen der Interimsmanager auf 600 Millionen bis 750 Millionen Euro in 2002 geschätzt, nach Schätzungen von 100 Millionen britischen Pfund für 1990, 400 Millionen britischen Pfund für 1998.¹⁰ Andere Angaben lauten auf 190 Millionen Pfund für das Jahr 2000 und prognostizierten 420 Millionen Pfund für 2005.¹¹ Auch hier gibt es also offenbar erhebliche Datenprobleme.

Auf der Basis von Daten für 2002 aus der Ludwig Heuse Studie, bei der 150 Interimsmanager aus dem Netzwerk der Ludwig Heuse GmbH befragt wurden, lassen sich folgende Angaben über die *Gründe für den Einsatz von Interimsmanagern* entnehmen:¹²

- 34 % der Einsätze in 2002 hatten die Begründung *Krise, Sanierung, Restrukturierung* (27 % in 2001)
- 17 % der Einsätze in 2002 hatten die Begründung *Projektmanagement* (z.B. Produktionsverlagerung, Börsengänge, Produkteinführungen, SAP-Einführung) (19 % in 2001)
- 14 % *Coaching* in 2002 (11 % in 2001)
- 13 % Abdeckung von *zusätzlichem Managementbedarf* in 2002 (21 % in 2001)
- 9 % *Vakanzüberbrückung*
- 7 % *Gesellschafterwechsel* (nach 8 % in 2001)
- 6 % *andere Gründe* (nach 5 % in 2001)

Nimmt man die beiden Gruppen "zusätzlichen Managementbedarf" und "Projekte", die häufig gemeinsam auftreten werden, zusammen, so verursachen diese beide Gruppen ca. 30 % der Interimsmanagement-Einsätze, d.h. Projekteinsätze und die Überwindung von Unternehmenskrisen liegen fast gleich auf mit jeweils einem Drittel der Einsätze.

Zur *Dauer typischer Interimsmanagement-Einsätze* reichen die Angaben von durchschnittlich 11 Monaten¹³ über eine Spannbreite zwischen 3 Monaten und einem Jahr¹⁴ bis hin zu typischen Spannbreiten von drei bis neun Monaten¹⁵.

nien 2400 aktive Interimsmanager ausweist, was 1% der Arbeitskräfte mit einem Einkommenspotential von mehr als 50.000 britischen Pfund und aufwärts entspricht.

⁷ Vgl. Bloemer (2002) und o.V./Finance (2002) mit Bezug auf Ludwig Heuse GmbH.

⁸ Vgl. Gloger (2001).

⁹ Vgl. z.B. Golzen (1992), S. 118ff.

¹⁰ Vgl. die Angaben bei Freudmann (2002) und Goss/Bridson (1998).

¹¹ Vgl. Sambrook (2000).

¹² Vgl. auch Klinkmann (1996) zu einer Auflistung möglicher Einsatzgebiete.

¹³ O.V./FAZ (2001).

¹⁴ Vgl. Dreesen (1994) sowie ähnliche Angaben bei Gloger (2003).

Hinsichtlich der *Preisstrukturen* auf dem Markt liegen folgende Schätzungen vor. Laut der Ludwig Heuse Studie wurde von den Interimsmanagern in 2002 ein durchschnittlicher Tagessatz von 910 € erzielt, im Jahre 2001 dagegen ca. 865 €. Die Management Angels GmbH gibt für die Tagessätze eine Spannweite von zwischen 500 und 1500 € an. Tagessätze, die über 1750 € hinausgehen, werden nach ihren Angaben nur in 2% der Fälle gezahlt.¹⁶ Für Großbritannien liegt eine Befragung von 189 Interimsmanagern vor, die für das Jahr 2002 Tagessätze zwischen 540 und 635 Pfund bzw. nach heutigen Kursen umgerechnet zwischen 810 € und 950 € angeben.¹⁷ Andere Angaben, die häufig ohne genaue Quelle bzw. ohne Angaben zur Erhebungsmethode versehen sind, sprechen von höheren durchschnittlichen Tagessätzen von zwischen € 1.000 und € 2.000 für das Jahr 2002. Auch etwas ältere Angaben aus DM-Zeiten geben z.B. Tagessätze von DM 2.500 bis DM 3.000 bei einer Obergrenze von 4.500 DM für das Jahr 1998 bzw. Spannweiten von DM 500 bis 3.750 Tagessatz bei neun großen internationalen Beratungs- und Interimsmanagement-Gesellschaften an.¹⁸

Unklar bleibt häufig¹⁹ bei den Angaben zu den Tagessätzen, ob es sich um die Tagessätze incl. der ggf. an die Agenturen abzuführenden Honorare handelt oder um die Tagessätze, die bei den Interimsmanagern verbleiben. Relativ einheitlich wird jedoch angegeben, dass das Vermittlungshonorar der Agentur bei zwischen 25 und 30% des gesamten Honorars für den Interimsmanager liegt.²⁰ Einige Quellen sprechen davon, dass ca. 15% des Marktvolumens über Agenturen vermittelt wird, während andere Quellen von bis zu 40% ausgehen.²¹ Die Tatsache, dass bei einer direkten Befragung der Manager durch Ludwig Heuse bzw. durch EOL jeweils niedrigere Werte für die Tagessätze angegeben werden als in den anderen Quellen, könnte darauf hindeuten, dass die jeweils höheren Angaben die Tagessätze aus der Perspektive der nachfragenden Unternehmen, d.h. incl. der ggf. an die Agenturen abzuliefernden Vermittlungshonorare in Höhe von durchschnittlich 25- 30% bezeichnen.²²

Interessant sind weiterhin die Schätzungen zur *Auslastung der Interimsmanager*. Ludwig Heuse gibt in seiner Studie eine durchschnittliche Auslastung von 61% für das Jahr 2002 und 68% für das Jahr 2001 an, ohne dass jedoch die Art der Berechnung offen gelegt wird. In der englischen Studie wird eine Spannweite der Einsatzdauer pro Jahr von zwischen 160 und 190 Tagen angegeben. Geht man von ca. 250 potenziellen Arbeitstagen pro Jahr aus und zieht z.B. 25 Tage Urlaub ab, so würde dies eine Auslastung von zwischen 70% (bei 160 Tagen) und 85% (bei 190 Tagen) der gesamten verfügbaren Arbeitszeit ergeben. Geht man demgegenüber

¹⁵ Vgl. Gloger (2001).

¹⁶ Vgl. Management Angels (2004), S. 96.

¹⁷ EOL Change Management Study 2002 sowie Baumeister (1993).

¹⁸ Vgl. z.B. Kalt (2000), Kirsten (1999), Kleff (2003), Lixenfeld/Braun (2002), o.V./FAZ (2002), o.V./Personalmagazin (2004).

¹⁹ Eine Ausnahme stellen hier die Angaben in Management Angels (2004), S. 96, dar, in denen sehr klar zwischen den Tagessätzen einerseits und einem zusätzlichen Honorar in Höhe von 25% des Tagessatzes differenziert wird.

²⁰ Vgl. Thurn (1998), Baumeister (1993).

²¹ Vgl. z.B. Kleff (2003) mit Angaben von 27% für 2001 und 20% für 2002.

²² Schlägt man ein Agentur-Honorar von 25% (30%) auf den Durchschnittswert von €910 auf, so ergeben sich € 1137,50 (bzw. €1183) als Wert.

davon aus, dass der Urlaub in die einsatzfreien Zeiten gelegt wird und berechnet daher die Auslastung mit Bezug auf 250 faktische Arbeitstage, so ergäbe sich eine Auslastung von 64% bzw. 76%.²³

Zur Größenordnung des *Jahresgehältes* von Interimsmanagern ergeben sich folgende Angaben: Aus der britischen EOL Change Management Studie lassen sich durchschnittliche Brutto-Jahresgehälter kalkulieren, die zwischen 95.000 und 105.000 britische Pfund bzw. (nach heutigen Kursen umgerechnet) zwischen gut €140.000 und €155.000 liegen. Nimmt man die Werte der Ludwig-Heuse-Studie 2002 und rechnet die angegebenen Auslastungsquoten von 61% für das Jahr 2002 über 225 Arbeitstage pro Jahr um, so ergeben sich durchschnittlich 137 Tage Arbeitszeit. Multipliziert mit dem durchschnittlichen Tagessatz von €910 ergeben sich knapp €125.000 Jahresgehalt eines Interimsmanagers. Geht man dagegen davon aus, dass die Auslastung auf 250 Arbeitstage pro Jahr berechnet wird und der Urlaub in die einsatzfreien Zeiten gelegt wird, so ergeben sich knapp €140.000 Jahresgehalt. Für 2001 mit einer Auslastung von 68 % ergeben sich dementsprechend knapp €140.000 €(auf 225 Tage berechnet) bzw. knapp €155.000 (auf 250 Tage berechnet). Angaben aus DM-Zeiten belaufen sich auf DM 300.000 für etablierte Interimsmanager.²⁴

Nimmt man das von Heuse geschätzte Marktvolumen von zwischen € 80.000.0000 und € 140.000.000 Umsatz und setzt es ins Verhältnis zu den durchschnittlichen Jahresgehältern von bis zu €140.000, so würden diese Zahlen darauf hindeuten, dass nur ca. 1.000 aktive Interimsmanager in Deutschland vorzufinden sind, die oben bereits genannten Angaben zu den aktiven Interimsmanagern auf dem Markt also um den Faktor 10 überschätzt sein könnten.²⁵

Diese Schätzungen kann man ins Verhältnis zu Angaben über die Gehälter für die Managementbereiche in verschiedenen Branchen setzen. Ein Gehaltsvergleich der Computerwoche für die *IT-Branche* hat z.B. für das Jahr 2004 ergeben, dass *Bereichsleiter* (auf der zweiten Unternehmensebene) in der Telekommunikation im Durchschnitt ein Grundgehalt von € 98.000 und eine Zielvergütung von €113.000 erhalten, während die entsprechenden Werte für die Halbleiter-Industrie € 105.000 € und € 130.000 lauten, für IT-Dienstleister und IT-Anwender dagegen Grundgehälter von rund €95.000 und Zielvergütungen von € 130.000. Für Abteilungsleiter auf der dritten Unternehmensebene werden Grund- und Zielvergütungen von €81.000 bzw. €91.000 im Bereich Telekommunikation, €84.000 bzw. €96.000 in der Halbleiter-Industrie und €76.000 bzw. €88.000 in der IT-Hardware-Industrie angegeben²⁶.

²³ Vgl. auch Kalt (2000), mit der Angabe einer Auslastungsrate von 70% auf der Basis der Heuse Studie.

²⁴ Vgl. Kalt (2000) auf der Basis der Heuse-Studie.

²⁵ Alternativ könnten selbstverständlich auch die Angaben zu den Jahresgehältern überschätzt sein oder zur Auslastung. Heuse geht in seinen Berechnungen offenbar ähnlich vor: Aus dem für 1999 geschätzten Marktvolumen von 120 Millionen DM und einem geschätzten Jahresgehalt eines etablierten Interimsmanagers von DM 300.000 berechnet er eine Zahl von 400 aktiven Interimsmanagern. Hinzu kämen allerdings 5000 interessierte Manager auf Zeit, die nur ab und an ein Projekt übernehmen. Vgl. Kalt (2000).

²⁶ Vgl. Computerwoche 2004.

Nimmt man zur Kenntnis, dass die Interimsmanager erstens auf den oberen drei bis vier Unternehmensebenen incl. der Geschäftsführung oder dem Vorstand und in verschiedenen Branchen tätig sind und die oben angegebenen Werte daher als Durchschnittswerte über alle vier Ebenen und verschiedene Branchen zu interpretieren sind und zweitens ihre Auslastung eben nicht 100%, sondern nur ca. 70% beträgt, so liegt bei allen Datenunsicherheiten im Detail der Schluss nahe, dass

- die Tagessätze der Interimsmanager im Durchschnitt höher sind als die Tagessätze der festgestellten Manager und zugleich
- trotz der geringeren Auslastung bzw. der kürzeren Jahresarbeitszeiten das Bruttojahresgehalt der Interimsmanager in vielen Fällen höher sein dürfte als das Bruttojahresgehalt eines festgestellten Managers auf einer vergleichbaren Qualifikations- und Hierarchiestufe.

Allerdings ist zu berücksichtigen, dass die Gesamtvergütung von festgestellten Managern unter Berücksichtigung von gesetzlichen und betrieblichen Sozialleistungen noch einmal deutlich über den oben angegebenen fixen und variablen Gehaltsbestandteilen liegen kann und je nach Situation bei festgestellten Managern auch gravierende Unterschiede zwischen der bezahlten und der tatsächlichen gearbeiteten Arbeitszeit auftreten können. Interimsmanager werden demgegenüber nur für tatsächlich gearbeitete Tage bezahlt. Krankheitstage, Weiterbildungstage und Feiertage werden ebenso wenig bezahlt wie Tage, an denen aufgrund von Terminproblemen der Einsatz nicht koordiniert werden kann. Zudem bringen Interimsmanager in aller Regel ein eigenes Handy, einen eigenen Laptop und auch ihr eigenes Auto mit, so dass geringere Kosten der Arbeitsplatzausstattung und –nutzung als bei festgestellten Managern kalkuliert werden müssen. Schließlich fallen für sie auch keine laufenden Kosten der Personalverwaltung an, da sie ihre Sozialabgaben selber abführen müssen.

2.2. Zeitarbeit in Deutschland – einige stilisierte Fakten

Die Zeitarbeitnehmer stellten im Jahr 2002 einen Anteil von 1,22% der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten dar.²⁷ Zur betrieblichen Verbreitung von Leiharbeit gibt das IAB-Betriebspanel Auskunft: Bezogen auf den Stichtag 30.06.02 gaben rund 2,4 % aller Betriebe an, dass sie Leiharbeitnehmer nutzten. Dabei ergeben sich jedoch nach Betriebsgrößenklassen sehr unterschiedliche Werte: Während nur 1,6% der Betriebe mit bis zu 49 Beschäftigten diese Form des flexiblen Personaleinsatzes nutzten, sind es in der Größenklasse von 50 bis 499 Beschäftigten 16,5% der Betriebe und in Betrieben mit mehr als 500 Beschäftigten sogar 35,7% der Betriebe. Die nach dem IAB-Betriebspanel geschätzten rund 250.000 Zeitarbeitnehmer, die zum Stichtag 30.06.2002 in Entleihbetrieben eingesetzt wurden, verteilten sich auf 50.000 Entleihbetriebe.²⁸

²⁷ IAB-Zahlenfibel im Internet, Stand 15.10.2003, abgerufen am 01.06.04, Übersicht 3.8.

²⁸ Vgl. Bellmann/Promberger/Theuer (2005), S. 18f.

Demgegenüber werden auf der Basis der amtlichen Arbeitnehmerüberlassungsstatistik deutlich höhere Werte ausgewiesen: Hiernach betrug der Bestand an überlassenen Leiharbeitnehmern im Jahresdurchschnitt 2003 und 2001 jeweils gut 340.000, im Jahresdurchschnitt 2002 dagegen nur knapp 320.000.²⁹ Da knapp 11% der Arbeitsverhältnisse nur bis zu einer Woche, und weitere knapp 40 % nur bis zu drei Monaten dauerten, gab es für die im Jahresdurchschnitt 2001 gezählten knapp 340.000 Leiharbeitnehmer insgesamt knapp 930.000 Arbeitsverhältnisse, woraus sich ein durchschnittlicher 2,7facher „Umschlag“ der Arbeitsverhältnisse in 2001 ergibt.³⁰ Nur gut 40 % der Arbeitsverhältnisse dauerten länger als drei Monate. Hieraus kann man bereits entnehmen, dass die Fluktuation unter den Zeitarbeitnehmern sehr hoch ist im Vergleich zu anderen Beschäftigungssegmenten auf dem Arbeitsmarkt. Für 1997 lässt sich zudem auf Basis der Beschäftigtenstatistik zeigen, dass nur gut 15 % der neu eingestellten Zeitarbeiter länger als ein Jahr bei der jeweiligen Verleihfirma bleiben, während in der Gesamtwirtschaft etwa $\frac{3}{4}$ der Beschäftigten länger als 1 Jahr bei ihrem Betrieb bleiben.³¹

Von den nach den Daten der amtlichen Statistik auf den Stichtag 30.06.2002 beschäftigten gut 336.000 Zeitarbeitnehmern waren knapp 80% männliche Arbeitnehmer und gut 15% ausländische Beschäftigte. Zeitarbeitnehmer gehören auch überproportional häufig den jüngeren Altersgruppen an: Während mehr als die Hälfte der Zeitarbeitnehmer jünger als 35 Jahre ist, sind in der Gesamtwirtschaft nur 38 % der Beschäftigten jünger als 35 Jahre.³² Gut 60% der Leiharbeitnehmer waren unmittelbar vor dem Eintritt in die Zeitarbeit nicht beschäftigt, knapp 10% waren jeweils noch nie beschäftigt oder länger als ein Jahr arbeitslos. Gut 40% waren zwischen 1 und 12 Monaten vor Eintritt in die Zeitarbeit nicht beschäftigt.³³ Offenbar rekrutieren also die Verleihfirmen zu einem erheblichen Anteil aus dem Segment der Nichterwerbstätigkeit. Ca. $\frac{1}{3}$ der Zeitarbeitnehmer werden von den Entleihern abgeworben und treten dort in eine Festanstellung ein.³⁴

Die monatlichen Durchschnittslöhne für vollbeschäftigte Männer zwischen 25 und 35 Jahren in der Leiharbeit betragen im Jahr 2001 in Westdeutschland 58,8% oder knapp 60% der monatlichen Durchschnittslöhne aller Wirtschaftszweige, in Ostdeutschland knapp 70%. Zwischen 1980 und Anfang dieses Jahrtausends sind die Lohnabstände zu Lasten der Zeitarbeitnehmer eher größer geworden. Für geringqualifizierte Leiharbeitnehmer sind sie tendenziell größer als für qualifizierte: So betragen die entsprechenden Lohnrelationen im Westen in 2001 für Arbeiter gut 60% und für Angestellte 71%, im Osten Deutschlands entsprechend 73,5% für Arbeiter und 83,5% für Angestellte.³⁵

²⁹ Vgl. Bundesagentur für Arbeit (2004).

³⁰ Vgl. Kvasnicka/Werwatz, 2002, S. 2.

³¹ Vgl. Jahn/Rudolph (2002), S. 4 und Tabelle 3, Daten auf der Basis der Arbeitnehmerüberlassungsstatistik der Bundesanstalt für Arbeit.

³² Vgl. Jahn/Rudolph (2002), S. 5.

³³ Vgl. Jahn/Rudolph (2002), S. 5.

³⁴ Vgl. Bundesverband Zeitarbeit (2002); Streicher/Lünendonk, 2002, S. 5, Jahn/Rudolph (2002), S. 4.

³⁵ Vgl. Jahn/Rudolph (2002), S. 5 und Tabelle 6 auf S. 6.

Der Literaturüberblick von Nienhüser/Matiaske (2003, S. 7) ergibt weiterhin, dass bezogen auf das Jahr 2002 für Deutschland eine Lohndifferenz zwischen festangestellten Mitgliedern der „Stammebelegschaft“ und Zeitarbeitnehmern zu Lasten der Zeitarbeitnehmer von zwischen 22% und 40% bestand, während entsprechende Angaben z.B. für Österreich 5% bis 30%, für Spanien 10% bis 15% und für Großbritannien bis zu 32% lauten. Auch nach Kontrolle anderer Einflussgrößen wie z.B. Alter, Nationalität, Qualifikation, Familienstand, Betriebsgröße u.ä. verbleiben nach einer Studie für Deutschland auf der Basis der IAB-Beschäftigtenstichprobe für die Jahre 1991 bis 1995 immerhin noch Lohnabstände zu Lasten der Zeitarbeitnehmer von 21% für Männer und 19% für Frauen.³⁶ Auch hinsichtlich anderer Arbeitsbedingungen stehen Zeitarbeitnehmer offenbar deutlich schlechter da als andere Arbeitnehmer.^{37, 38}

Durch die vom Gleichbehandlungsgebot induzierten Tarifabschlüsse haben sich die Lohnrelationen deutlich verschoben. Allerdings liegen derzeit noch keine sehr aussagekräftigen Daten auf Jahresbasis vor, da das Gleichbehandlungsgebot erst seit dem 1. Januar 2004 gilt. Jedoch kann man grobe Kalkulationen auf der Basis der abgeschlossenen Tarifverträge vornehmen.³⁹ Diese zeigen, dass insbesondere für gering- und hochqualifizierte Zeitarbeitnehmer die Personalkosten steigen werden, selbst wenn man sie nicht an den vorherigen Durchschnittssätzen, sondern zwecks besserer Vergleichbarkeit und Datenverfügbarkeit an dem bis 2002 einzigen Firmentarifvertrag orientiert. Dieser Tarifvertrag der Firma Randstadt sah bereits etwas höhere Stundenlöhne vor als die in nicht tarifgebundenen Unternehmen gezahlten Sätze; im Vergleich mit den neuen Tarifverträgen unterschätzt man daher das Ausmaß der Änderungen eher. Hiernach würden z.B. im Vergleich der Tarifsätze zwischen dem alten Randstadt-Tarifvertrag und dem neuen Tarifvertrag zwischen der Bundesvereinigung Zeitarbeit, die die großen Zeitarbeitsanbieter organisiert, und den DGB-Gewerkschaften die Bruttostundenlöhne im niedrigqualifizierten Bereich (der Helfer) zwischen 10,5% im Westen und 16,5% im Osten steigen, im mittleren Qualifikationsbereich (Facharbeiter mit dualer Berufsausbildung) zwischen 7% im Westen und 13% im Osten und im Bereich höherer Qualifikation zwischen 24% im Westen und 27% im Osten Deutschlands. Der BZA-DGB-Tarifvertrag ist allerdings derjenige, der von allen Zeitarbeitstarifverträgen im Durchschnitt die höchsten Bruttostundenlöhne festlegt. Auch für diesen Tarifvertrag der Zeitarbeitsbranche gilt jedoch, dass in aller Regel die festgelegten Stundenlöhne zwar dicht unter oder leicht über den Bruttostundenlöhnen von z.B. Tarifverträgen im Hotelgewerbe liegen, dass aber selbst vergleichsweise niedrig zahlende

³⁶ Vgl. Kvasnicka/Werwatz (2002) sowie den Literaturüberblick bei Nienhüser/Matiaske (2003), S. 7. Dort sind auch weitere Angaben zu einer ähnlichen Studie für Großbritannien enthalten, die für männliche Zeitarbeitnehmer nach Kontrolle diverser anderer Einflussfaktoren Lohndifferenzen von 18-20% gegenüber männlichen Stamarbeitnehmern und für weibliche Zeitarbeitnehmer Lohndifferenzen von 4 bis 7% gegenüber weiblichen Stamarbeitnehmern ausweist.

³⁷ Vgl. zu einer Übersicht über diesbezügliche Befunde Nienhüser/Baumhus (2002), S. 97f.

³⁸ Solche Ergebnisse werden auch in persönlichen Gesprächen mit Personaldisponenten der Zeitarbeitsunternehmen auf anekdotischer Ebene bestätigt: Diese geben jedenfalls für den gewerblichen Bereich an, dass eines ihrer laufenden Probleme auch darin bestehe, die Entleiher dazu zu bewegen, die Zeitarbeitnehmer nicht unter belastenderen Arbeitsbedingungen einzusetzen als die Stamarbeitnehmer.

Branchen wie z.B. der Einzelhandel in bestimmten Bundesländern oder die Metallindustrie mit ihren Bruttostundenlöhnen deutlich höher liegen als der „teuerste“ Zeitarbeitsvertrag. Ein gewisses Lohngefälle zu Lasten der Zeitarbeitnehmer wird daher für die meisten Branchen auch in Zukunft erhalten bleiben, auch wenn es durch die Tarifabschlüsse nicht mehr so groß wie zuvor ist.

2.3. Zusammenfassender Vergleich der wichtigsten stilisierten Fakten

Was ergibt sich also zusammenfassend für den Vergleich zwischen Interimsmanagement und Zeitarbeit?

Die *Zeitarbeit* ist dadurch gekennzeichnet, dass die Beschäftigten als Arbeitnehmer unter den Schutz des Arbeits- und Sozialrechts fallen. Sie verdienen zwar - auch unter dem Gleichbehandlungsgebot bzw. den neu abgeschlossenen Tarifverträgen - in den meisten Fällen deutlich weniger als vergleichbare festangestellte Arbeitnehmer in den Einsatzbetrieben und sind auch sonst schlechteren Arbeitsbedingungen ausgesetzt, jedoch trägt während der Laufzeit der Arbeitsverträge das Einsatzrisiko das Zeitarbeitsunternehmen. Ein großer Anteil der Arbeitsverhältnisse endet jedoch nach kurzer Zeit wieder. Für ca. ein Drittel der Arbeitnehmer stellt die Zeitarbeit die Brücke in den ersten Arbeitsmarkt dar, die vorübergehend schlechteren Arbeitsbedingungen könnten also eine Investition in eine Festanstellung bei Entleihern darstellen. Bei der Vermittlung von Zeitarbeitnehmern an Entleihbetriebe sind regelmäßig Zeitarbeitsunternehmen eingeschaltet.

Das *Interimsmanagement* ist dadurch gekennzeichnet, dass der Markt insgesamt noch relativ klein ist. Die Arbeitskräfte fallen als Selbständige nicht unter den Schutz des Arbeits- und Sozialrechts. Sie verdienen - jedenfalls bezogen auf die fixen und variablen Anteile am Gehalt und unter Vernachlässigung von Sozialleistungen - mehr als vergleichbare festangestellte Arbeitnehmer in den Einsatzbetrieben, über die sonstigen Arbeitsbedingungen ist wenig bekannt. Ihre Auslastung liegt durchschnittlich nur zwischen 60 und 70 %, das Einsatzrisiko ist also nicht zu vernachlässigen. Übergänge in Festanstellung sind – angeblich – die Ausnahme, die Datenlage ist aber äußerst schwach. Bei der Vermittlung von Interimsmanagern sind nur teilweise Agenturen zwischengeschaltet, teilweise interagieren die Interimsmanager auch direkt mit den Einsatzunternehmen.

3. Institutioneller Vergleich zwischen der Zeitarbeit und dem Interimsmanagement

Im Folgenden wird die oben bereits genannte Fragestellung wieder aufgegriffen, wovon die beiden zentralen Unterschiede im institutionellen Design zwischen dem Interimsmanagement und der Zeitarbeit abhängen, die sich einerseits auf die Rolle der Zeitarbeitsunternehmen und Interimsmanagementagenturen als Intermediären auf dem Arbeitsmarkt und andererseits auf

³⁹ Vgl. Müller, Kati (2004): Unveröffentlichte Diplomarbeit

die Frage der abhängigen Beschäftigung von Zeitarbeitnehmern unter einem Arbeitsvertrag versus des selbständigen Arbeitsangebotes der Interimsmanager unter einem Dienst- oder Werkvertrag beziehen.

Zunächst wird untersucht, ob und unter welchen Bedingungen Arbeitsverträge im Unterschied zu Dienst- oder Werkverträgen notwendig sind (Abschnitt 3.1.). Anschließend steht die Frage im Mittelpunkt, wie die institutionellen Unterschiede hinsichtlich der Rolle der Intermediäre erklärt werden können (Abschnitt 3.2.).

3.1. Vertragsunterschiede zwischen Interimsmanagern und Zeitarbeitnehmern im institutionellen Vergleich – oder: Ist die Deckung von Personalbedarf im Management durch „externe“ Kräfte sinnvoll?

Ein wesentlicher Unterschied zwischen den beiden betrachteten Feldern besteht darin, dass Zeitarbeiter als abhängig Beschäftigte per Arbeitsvertrag vertraglich gebunden werden, während Interimsmanager als Selbständige per Dienst- oder Werkvertrag eingesetzt werden. Diese Unterschiede in den vertraglichen Strukturen sind auch deswegen besonders spannend, weil sie bedeuten, dass gerade im sensiblen Bereich der Unternehmensführung als einem Kernbereich unternehmerischer Tätigkeit mit externen Arbeitskräften gearbeitet wird. Daher wird im Folgenden geprüft, ob die Argumente, die in der institutionenökonomischen Literatur zur Begründung der Verwendung von Arbeitsverträgen heran gezogen werden, für den Bereich des Interimsmanagements greifen, oder ob man im Gegenteil gerade über deren Ausnahmen begründen kann, dass man im Bereich Interimsmanagement Arbeitsverträge nicht benötigt.

Arbeitsverträge zeichnen sich aus ökonomischer Perspektive durch zwei zentrale Eigenschaften aus: Sie stellen einerseits - trotz Befristungs- und Kündigungsmöglichkeiten - im Prinzip langfristig angelegte Verträge dar. Andererseits sind sie Rahmenverträge, die nicht durch die Kontrahierung konkreter Werke oder Dienstleistungen, sondern durch die Übertragung des Verfügungsrechts über Arbeitsvermögen charakterisiert werden, bei denen der Arbeitgeber also durch sein Weisungsrecht erst im Zeitverlauf die jeweils abzurufenden Arbeitsleistungen konkretisiert. Die Verwendung von Arbeitsverträgen kann denn auch entlang beider Merkmale begründet bzw. analysiert werden: Während die Langfristigkeit der Arbeitsverträge (Abschnitt 3.1.1) insbesondere über a) die Humankapitalspezifität, b) die Risikoallokation und c) Anreiz- bzw. Selektionsgesichtspunkte begründet wird, läuft der Argumentationsstrang hinsichtlich der Weisungsrechte des Arbeitgebers (Abschnitt 3.1.2.) insbesondere über Umweltunsicherheit und -komplexität.

3.1.1. Notwendigkeit der Langfristigkeit der Verträge

a) Spezifität des benötigten Humankapitals

Das erste häufig genannte Argument lautet, dass überall dort, wo spezifisches Humankapital benötigt wird, langfristige Verträge, die zu einem längerfristigen Einsatz der Humankapitalträger in ein und demselben Unternehmen führen, sinnvoll sind. Da spezifisches Humankapital in dem Unternehmen, in welchem es erworben wurde, produktiver einsetzbar ist als in anderen Unternehmen, in denen sein Wert im Fall vollständiger Spezifität auf Null sinken kann, erzeugt es zudem eine bilaterale Abhängigkeit zwischen den beiden Vertragsparteien, die zugleich eine gegenseitige Ausbeutbarkeit impliziert. Langfristige Verträge, so die These, ermöglichen nicht nur die langfristige Verwendung des spezifischen Humankapitals in dem jeweiligen Unternehmen, sondern vermindern auch die Häufigkeit der Neuaushandlungen von Verträgen und von Lohnverhandlungen und führen daher über die Reduktion des "Ausbeutungsrisikos" beider Seiten dazu, dass die Bereitschaft zur Investition in spezifisches Humankapital steigt.

Kann man also über die Spezifität von Humankapital begründen, dass man im Management-Bereich Bedarf an bestimmten Arbeitsleistungen nur mit per Arbeitsvertrag an das Unternehmen gebundenen Arbeitskräften decken sollte?

Zunächst einmal ist darauf hinzuweisen, dass das oben genannte Argument im wesentlichen auf den langfristigen Einsatz der spezifisch qualifizierten Arbeitskräfte und den Abschluss langfristiger Verträge zielt. Ob dies Arbeitsverträge oder Dienstverträge sind, ist zunächst einmal unerheblich. Begründbar wäre über diese Argumentation also ohnehin nur, dass kurzfristige Einsätze und Verträge auf Managementpositionen auch bei nur vorübergehendem Personalbedarf nicht sinnvoll sein können, wenn ein relevantes Maß an unternehmensspezifischen Qualifikationen benötigt wird.

Bei der Beantwortung dieser Frage ist weiterhin zu berücksichtigen, dass unternehmensspezifisches Humankapital selbst ohnehin kein homogener Block an Qualifikationen ist, sondern bei verschiedenen Arbeitnehmern aus *verschiedenen Bestandteilen* besteht.⁴⁰ So lässt sich arbeitsplatz-, arbeitsgruppen-, abteilungs- und unternehmensbereichsspezifisches oder betriebspezifisches Humankapital unterhalb der Ebene des unternehmensspezifischen Humankapitals unterscheiden. Jenseits der Unternehmensgrenzen gibt es unterhalb des vollständig generellen Humankapitals z.B. auch berufsspezifisches, branchenspezifisches und wirtschaftssektorspezifisches Wissen. Auch langjährige Arbeitnehmer eines Unternehmens verfügen daher jeweils nur über bestimmte individuelle Mischungen dieser Humankapitalanteile.⁴¹ Interimsmanager unterscheiden sich daher hinsichtlich ihrer spezifischen Mischung an Qualifikationen ohnehin nur graduell von festangestellten Managern.

⁴⁰ Vgl. ausführlich Alewell (1993), S. 75ff.

⁴¹ Vgl. zu einer neueren Kritik am Begriff der Spezifität von Humankapital nach Becker auch Lazear (2004) mit seinem Skills-Weight-Approach.

Auch dort, wo zur Erledigung von Aufgaben unternehmens- und betriebsspezifische Kenntnisse benötigt werden, ist immer zu berücksichtigen, dass Arbeitskräfte auf Managementpositionen in aller Regel arbeitsteilig arbeiten, d.h. also ihre Arbeitsleistungen mit den Arbeitsleistungen anderer Personen sowie mit weiteren Ressourcen kombinieren. Es ist denkbar, dass erfahrene Interimsmanager - als eine generelle Qualifikation - gerade die effiziente Kombination verschiedener Bündel an spezifischem und generellem Humankapital besonders gut beherrschen bzw. anders ausgedrückt ihr generelles Humankapital zur effizienten Kombination der spezifischen Humankapitalbündel unterstellter Mitarbeiter untereinander und mit anderen Ressourcen einsetzen.

Zudem gibt es bestimmte Aufgabentypen in Unternehmen, die aus systematischen Gründen mit geringeren Anteilen an spezifischem Humankapital verbunden sind als andere Aufgaben. In *Sanierungs- und Umstrukturierungsprozessen* werden wesentliche Bestandteile der zuvor bestehenden Unternehmensstrukturen, Kommunikationskanäle und Üblichkeiten im Verhalten, welche u.a. Grundlage der spezifischen Qualifikationen sind, verändert, wodurch sich spezifische Qualifikationen entwerten. Auch im *Bereich von Projekten* werden häufig bestimmte Strukturen mit eigenen Regeln und Abläufen neu aufgebaut, so dass auch hier eher generelles als spezifisches Humankapital benötigt wird. Dies würde beispielsweise für den Aufbau von Produktionsstandorten im Ausland oder den Börsengang eines Unternehmens gelten. Typische Anlässe für den Einsatz von Interimsmanagern (vgl. oben Abschnitt 2.1.) sind also solche, die eher generelles Humankapital bei den Arbeitskräften voraussetzen. Allgemeiner lässt sich formulieren, dass bei erheblicher Umweltunsicherheit und -komplexität, die zu laufenden Anpassungsprozessen in den Unternehmensaktivitäten und -strukturen führt, die Bedeutung spezifischen Humankapitals aufgrund der laufenden Veränderungen in den Unternehmensstrukturen, der Zusammensetzung der Personalausstattung sowie von einzelnen Arbeitsgruppen und Abteilungen ohnehin relativiert wird.⁴²

Der Schutz des Unternehmens vor der Weitergabe spezifischen Wissens über das Unternehmen z.B. an Wettbewerber könnte ein weiteres Argument sein, mit dem die Langfristigkeit von Verträgen über Arbeitsleistung begründet wird. Jedoch ist auch dieses Argument nicht besonders überzeugend, um die Notwendigkeit von Arbeitsverträgen im Management zu begründen. Erstens sind auch langfristige Verträge durch die Arbeitskräfte immer kündbar und weisen von daher keinen grundsätzlichen Unterschied gegenüber Dienstverträgen auf. Zweitens kann man sowohl in Arbeitsverträgen als auch in Dienstverträgen Wettbewerbsverbote und Geheimhaltungsklauseln aufnehmen, die spezifisches Unternehmens-Know-How mit möglicherweise strategischem Charakter partiell sichern.

Damit bleibt festzuhalten, dass auf der Basis des Spezifitätsargumentes nicht begründet werden kann, dass Managementpositionen nur mit internen Arbeitskräften, die durch Arbeitsvertrag an das Unternehmen gebunden sind, besetzt werden können. Einerseits kann man ohnehin nur die Langfristigkeit von Verträgen, nicht aber die Übertragung von Weisungsrechten

⁴² Vgl. Alewell (1993), S. 75-104.

über diese Argumentation begründen, und damit nur die Verwendung von Dienst-, nicht aber von Arbeitsverträgen. Andererseits gibt es eine Reihe von Bereichen und Situationen, in denen die Relevanz spezifischen Humankapitals nicht sehr hoch ist und auch externe Manager mit generellen Qualifikationen zur befristeten Übernahme der jeweiligen Aufgaben geeignet erscheinen. Gleiches gilt in stärkerem Maße auch für den Bereich von Tätigkeiten für einfach- und niedrig qualifizierte Personen, die derzeit noch bei der Zeitarbeit im Vordergrund stehen.

b) Risikoallokationsaspekte

Kann man die Notwendigkeit der Verwendung von Arbeitsverträgen im Management-Bereich über Risikoallokationsaspekte erklären? Nimmt man die Theorie impliziter Kontrakte ernst, so kann ein wesentlicher Aspekt hinter dem Abschluss von langfristigen Verträgen wie z.B. Arbeitsverträgen sein, dass der Arbeitgeber den Arbeitnehmer gegen schwankende Auslastungen und schwankende Einkommen versichert, dafür aber im Gegenzug eine Versicherungsprämie erhält, indem in bestimmten Phasen der Lohn unter das Wertgrenzprodukt der Beschäftigten fällt. Eine solche Versicherungsfunktion ist wertvoll nur für risikoaverse Beschäftigte und Manager, da risikoneutrale Personen der Risikoübernahme durch den Arbeitgeber keinen Nutzen zuweisen.

In der ökonomischen Theorie geht man an vielen Stellen davon aus, dass die Risikoaversion von Wirtschaftssubjekten mit steigendem Vermögen nachlässt.⁴³ Trifft diese Prämisse zu, so müssten im Durchschnitt besser verdienende Arbeitskräfte ein geringeres Interesse an der Risikoübernahme durch den Arbeitgeber haben als geringer verdienende Arbeitskräfte. Gerade für den Management-Bereich liegt also die Schlussfolgerung nahe, dass man über das Risikoallokationsargument die zwingende Verwendung von langfristigen Arbeitsverträgen nicht tragfähig begründen kann, während dieses Argument im Bereich der gering verdienenden Zeitarbeitskräfte durchaus eine wichtige Rolle spielen kann.⁴⁴

⁴³ Vgl. Pull (1994).

⁴⁴ Hinsichtlich eines Vergleichs zwischen festangestellten Managern und Interimsmanagern könnte ggf. auch ein Selektionseffekt hinsichtlich der Risikoeinstellungen zur Erklärung der unterschiedlichen Vertragsdesigns beitragen. Beobachtet man zwei Bereiche, in denen mehr oder weniger gleiche Arbeitsaufgaben von Arbeitskräften erledigt werden, wobei die einen jedoch als festangestellte Beschäftigte, die anderen als selbständige Dienstleister auftreten, könnten systematische Unterschiede in den Risikoeinstellungen dahinter stehen. Wären also die Interimsmanager zu einem deutlich geringeren Grad risikoavers als festangestellte Manager oder als Zeitarbeitnehmer, so könnten sich Unterschiede in der vertraglichen Gestaltung daraus erklären lassen. Hierbei lassen sich Selektionseffekte von Einkommens- und Vermögenseffekten unterscheiden: Denkbar wäre es zunächst, dass sich Personen mit Managementqualifikationen nach ihrer Risikoeinstellung auf die unterschiedlichen Beschäftigungsfelder und die dort verwendeten Vertragstypen sortieren (Selektionseffekt). Stärker risikoaverse Personen würden eine Karriere als festangestellter Manager vorziehen, risikoneutrale dagegen würden eine Karriere als Interimsmanager als mindestens gleichwertig in Betracht ziehen oder ggf. sogar vorziehen, wenn andere als positiv bewertete Aspekte, z.B. höherer Gestaltungsfreiraum, dafür sprechen. Allerdings erscheint dieses Argument aus einem einfachen Grund nicht sehr überzeugend: Die meisten Interimsmanager waren, bevor sie Interimsmanager wurden, fest angestellte Manager. Agenturen verlangen häufig die Erfüllung von Mindestkriterien, bevor sie Personen in ihre Interimsmanager-Datenbank aufnehmen oder vermitteln. Zu diesen Kriterien gehört häufig, dass mehr oder weniger umfangreiche Erfahrungen als festangestellter Manager vorhanden und über Referenzen nachgewiesen werden können. Von daher ist es unwahrscheinlich, dass systematische Unterschiede in den Risikoeinstellungen zwischen Interimsmanagern und festangestellten Managern vorhanden sind.

Zweitens könnte aber auch ein Einkommens- oder Vermögenseffekt auftreten. Unterschiede in der angestrebten Risikoallokation und den abzuschließenden Verträgen zwischen Interimsmanagern und Zeitarbeitnehmern könnten auch daraus entstehen, dass Risikoeinstellungen vermögens- und damit in aller Regel auch einkommensabhängig sein dürften. Manager dürften aufgrund ihres höheren Einkommens und Vermögens weniger risikoavers als Arbeitnehmer auf niedrigeren Hierarchiestufen sein. Daher entsteht bei ersteren weniger Bedarf nach einer Verstetigung des Einkommensstroms durch den Arbeitgeber als bei Arbeitnehmern in niedrigeren Gehalts- und Vermögensklassen. Daraus folgt, dass gerade im Managementbereich das Risikoallokationsargument eher nicht dazu taugt, die Verwendung von Arbeitsverträgen zu rechtfertigen, während es für den Bereich niedrigerer Einkommen und Vermögen durchaus plausibel ist.

c) Anreiz- und Selektionseffekte in Turnieren

Die Langfristigkeit von Arbeitsverträgen wird weiterhin über die Anreizstrukturen im Managementbereich begründet. Einerseits gehen Tournaments⁴⁵ im Sinne von Aufstiegswettbewerben zwischen Managern auf einer Hierarchiestufe damit einher, dass eine langfristige Bindung an das Unternehmen erfolgt: Erst über eine mittelfristige, laufende Personalbeurteilung werden die jeweiligen Turniersieger bzw. Beförderungskandidaten ermittelt, diese steigen auf die nächste Unternehmensebene auf und können dort ggf. am Turnier der nächsten Aufstiegsrunde teilnehmen. Tournaments als Ergänzung oder Ersatz für Anreizsysteme, die über eine direkte ergebnisbezogene und monetäre Anreizsetzung funktionieren, werden häufig in der Praxis angewendet. Daher begründet sich auch die Verwendung von Arbeitsverträgen im Bereich des mittleren Managements unmittelbar über diese Anreizstrukturen: Einerseits braucht man hierzu mittel- bis langfristige Verträge, um überhaupt auf der Basis von aussagekräftigen Personalbeurteilungsperioden Bewertungen in den Turnieren abgeben zu können; andererseits ist hier auch zusätzlich die Übertragung des Weisungsrechtes an den Arbeitgeber günstig, weil neue Aufgaben auf anderen Hierarchieebenen dann ohne Vertragsänderung einfach durch Weisung des Arbeitgebers übertragen werden können.

Kann man hieraus also begründen, dass im Managementbereich aufgrund der Notwendigkeit, Anreize zu setzen, Arbeitsverträge verwendet werden müssten und daher Interimsmanager eigentlich nicht eingesetzt werden könnten?

Es lassen sich mehrere Argumente anführen, die jeweils bestimmte Ausnahmereiche von der Gültigkeit dieser Argumentation kennzeichnen:

Bedenkenswert wäre zudem auch, ob risikoneutrale Personen mit hoher Managementkompetenz nicht gleich selbständige Unternehmer statt Interimsmanager werden würden. Ein Einkommenseffekt könnte darin bestehen, dass gerade Personen in der zweiten Hälfte ihres Berufslebens aufgrund des bereits angesammelten Vermögens eher bereit wären, Risiko zu übernehmen als Manager in der ersten Hälfte ihres Berufslebens. Auch dieses Argument überzeugt aber nicht vollständig, da wir ja auch viele festangestellte Manager in der zweiten Hälfte ihres Berufslebens beobachten.

⁴⁵ Vgl. zu Tournaments den Überblick bei Kräkel (1997).

- Tournaments greifen nicht mehr für die oberste Unternehmensebene, da der weitere Aufstieg von dort (z.B. in den Aufsichtsrat) nach anderen Regeln verläuft.
- Tournaments greifen dort nicht, wo man nur vorübergehenden Bedarf an Managementleistungen hat, weil hier die langfristige Einbindung in die Aufstiegsleitern nicht erfolgen würde. Dies gilt z.B. für Sanierungsaufgaben und Krisenbewältigung.
- Tournaments lösen bei den Teilnehmern "career concerns"⁴⁶ aus, also u.a. Rücksichtnahmen auf unternehmens- und mikropolitische Prozesse, die daraus entstehen, dass man über die Tournaments in das Beziehungsgefüge und -geflecht des Unternehmens eingebunden ist. Solche career concerns können ein möglicherweise erforderliches hartes Durchgreifen in Krisensituationen oder sachlich gebotene Entscheidungen, die wichtige Entscheider verärgern könnten, verhindern. Überall dort, wo das Unternehmen ein Interesse daran haben könnte, dass unabhängig von mittel- und langfristigen Career Concerns Entscheidungen getroffen werden können, kann ein Interesse des Unternehmens daran bestehen, Personen, die nicht in die Tournaments eingebunden sind, mit diesen Aufgaben zu betrauen. Solche Aufgaben werden zudem häufig vorübergehende Aufgaben darstellen, so dass die letzten beiden Punkte in vielen Fällen zusammen treffen werden. Auch hier wieder könnten Sanierungsaufgaben und Krisenbewältigung häufige Auslöser sein, aber auch grundsätzliche Umstrukturierungen oder Unternehmensfusionen.

Wie deutlich wird, sind es wiederum gerade die typischen Einsatzgebiete des Interimsmanagements, für diese Ausnahmen gelten und das Anreizargument zur Begründung langfristiger Verträge nicht greift.

Als Zwischenfazit ergibt sich damit, dass die Notwendigkeit der Langfristigkeit von Verträgen über Arbeitsleistungen nur für Teilbereiche des Managements, insbesondere über Anreizgesichtspunkte und im geringeren Umfang auch über spezifische Qualifikationen begründet werden können. Risikoallokationsargumente dagegen erschienen zwar für Arbeitnehmer auf niedrigeren Hierarchieebenen überzeugend zur Begründung langfristiger Verträge, weniger aber für höhere Einkommensbereiche, insbesondere den Managementbereich. Die typischen Einsatzbereiche von Interimsmanagern stellen gerade solche plausible Ausnahmebereiche dar, in denen die Notwendigkeit der Verwendung von Arbeitsverträgen nicht sinnvoll begründet werden kann.

3.1.2. Notwendigkeit der Übertragung des Weisungsrechts an den Arbeitgeber

Das zweite Bündel von Argumenten zielt darauf ab, dass Arbeitsverträge als Rahmenverträge, die dem Arbeitgeber ein Weisungsrecht bzw. das Verfügungsrecht über das Arbeitsvermögen einer Person zuordnen, in einer Situation mit erheblicher Umweltunsicherheit und -komplexi-

⁴⁶ Vgl. zu einem kurzen Überblick z.B. Kräkel (2004), S. 191ff.

tät die im relativen Vergleich effizientesten Vertragstypen sind.⁴⁷ In diesem Fall ist es bei Vertragsabschluss nämlich nur unter sehr hohen Transaktionskosten möglich, ex ante die in der Zukunft benötigten Arbeitsleistungen genau zu spezifizieren. Das Weisungsrecht erlaubt es dem Arbeitgeber dagegen, innerhalb eines bestimmten Akzeptanzbereiches ex post festzulegen, welche Arbeitsleistungen benötigt werden und zu bestimmten Zeitpunkten erbracht werden sollen.⁴⁸

Zunächst kann man die Frage stellen, wie es inhaltlich um die Notwendigkeit von konkreten Weisungsrechten des Arbeitgebers im Managementbereich bestellt ist. Je höher die Hierarchieebene im Unternehmen, desto weniger wird die Koordination der Tätigkeiten über konkrete Handlungsanweisungen und desto mehr durch die Übertragung von bestimmten Aufgaben oder zu erreichenden Zielen vorgenommen. Da der jeweilige Vorgesetzte häufig weder das relevante Wissen noch die Zeit haben wird, einzelne Anweisungen zu geben, führt effiziente Arbeitsteilung zwischen hochqualifizierten, mit heterogenen Humankapitalbeständen ausgestatteten Personen systematisch zu einer Koordination über Aufgaben und Ziele statt konkreter Handlungsanweisungen. Zielvorgaben oder die Definition bestimmter genereller Aufgaben können auch bei sich ändernden Situationsbedingungen konstant bleiben, wenn sie allgemein genug formuliert sind. Daher eignen sie sich gerade bei hoher Umweltunsicherheit und -komplexität sehr viel besser als einzelne Handlungsanweisungen. Insofern ist ein Weisungsrecht für den Arbeitgeber als Bestandteil eines Arbeitsvertrages gerade im Managementbereich nicht erforderlich. Vielmehr können auch kurz- oder langfristig orientierte Dienst- oder Werkverträge verwendet werden, die genau solche Aufgabenbeschreibungen oder Zielvorgaben enthalten.

3.1.3. Zwischenfazit

Zusammenfassend lässt sich also festhalten, dass es keine wesentlichen Argumente dafür gibt, dass Managementaufgaben sinnvoll nur von solchen Personen erbracht werden können, die per Arbeitsvertrag an das Unternehmen gebunden sind. Weder lässt sich die Notwendigkeit langfristiger Verträge für den Managementbereich über spezifisches Humankapital, Risikolokation oder Anreizaspekte eindeutig und durchgängig begründen, noch lässt sich der Abschluss eines Arbeitsvertrages mit dem Einsatzunternehmen über die Notwendigkeit der Übertragung des Weisungsrechtes in tragfähiger Weise erklären. Vielmehr lassen sich gerade typische Einsatzbereiche des Interimsmanagements dadurch charakterisieren, dass hier die Ausnahmen zu den genannten Argumentationssträngen vorliegen. Somit lässt sich der eine zentrale institutionelle Unterschied, nämlich die Selbständigkeit der Interimsmanager im Vergleich zur abhängigen Beschäftigung von Zeitarbeitnehmern, über diese Unterschiede begründen.

⁴⁷ Vgl. Williamson/Wachter/Harris (1975).

⁴⁸ Vgl. Williamson/Wachter/Harris (1975) und Alewell (1993), S. 21-45.

Im Folgenden steht der andere zentrale institutionelle Unterschied zwischen der Zeitarbeit und dem Interimsmanagement im Vordergrund, nämlich die Rolle der Personaldienstleister, die im Fall der Zeitarbeit so ausgestaltet sind, dass sie volle Arbeitgeberfunktionen übernehmen, während die Interimsmanagement-Agenturen überwiegend reine Vermittlungs- und Beratungsfunktionen anbieten, aber keine Festanstellungen vornehmen.

3.2. Die Rolle der Personaldienstleister im institutionellen Vergleich

Bei einem ersten Blick auf das Feld könnte man geneigt sein, die Vertragsstrukturen im Bereich Interimsmanagement als einen typischen Fall von Scheinselbständigkeit und der Umgehung des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes zu deuten: Aufgrund der geringeren Weisungsgebundenheit der (Interims-)Manager im Vergleich zu Zeitarbeitskräften lässt sich ihr Arbeitnehmerstatus leichter verneinen, und zudem bestehen vermutlich nur geringe Anreize für alle Beteiligten, ein Arbeitsverhältnis einzuklagen. Daher können die Interimsmanagement-Agenturen eine Arbeitgeberfunktion mit den daran hängenden Kosten umgehen und die Interimsmanager in die "Selbständigkeit" abschieben.

Dieser Interpretation kann man jedoch entgegen halten, dass wesentliche Unterschiede in der institutionellen Struktur ökonomisch rekonstruiert werden können anhand der Frage, welche Funktionen die Arbeitgeber sinnvoller Weise in den einzelnen Tätigkeitsfeldern übernehmen sollten.

3.2.1. Weisungsrecht und Risikoallokation

Die Übernahme der Arbeitgeberfunktion der Zeitarbeitsunternehmen lässt sich über ökonomische Erklärungsmuster - und nicht nur über die Vorschriften des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes - begründen:

Wie oben bereits gezeigt, „kaufen“ Zeitarbeitsunternehmen bei den Arbeitnehmern das Weisungsrecht „ein“, um es im nächsten Schritt den Einsatzunternehmen zu übertragen, die es zur flexiblen Anpassung der Arbeitsleistungen an wechselnde Anforderungen benötigen. Genau diese Arbeitgeberfunktion des Zeitarbeitsunternehmens wird jedoch in den Interimsmanagement-Beziehungen nicht benötigt, weil aufgrund des anderen Tätigkeitsbereiches kaum sinnvoll mit Weisungen gearbeitet werden kann.

Zeitarbeitsunternehmen übernehmen zweitens eine Risikoallokationsfunktion gegenüber ihren risikoaversen Beschäftigten, die jedoch ebenfalls im Bereich des Interimsmanagements weniger zum Tragen kommt, weil die Beschäftigten aufgrund ihrer im Schnitt höheren Einkommen weniger risikoavers sein dürften.

Neben diesem Effekt auf Seiten der Beschäftigten dürfte jedoch noch ein zweiter Effekt auf Seiten der Arbeitgeber bzw. Agenturen hinzukommen: Im Bereich Interimsmanagement dürfte es für die Agenturen sehr viel schwerer sein, eine Risikominderung für die Arbeitskräfte über die Bündelung verschiedener kurzfristiger Arbeitseinsätze zu längerfristigen Beschäfti-

gungsmöglichkeiten zu schaffen. Zeitarbeitsunternehmen stehen einem viel größeren und auch vergleichsweise weniger heterogenen Markt gegenüber als Interimsmanagement-Agenturen. Für erstere dürfte es daher jedenfalls im Bereich klassischer Qualifikationsbereiche (Metallarbeiter, Elektriker, Schweißer, Bürohilfskräfte etc.) leichter sein, die Nachfrage nach diesen mehr oder weniger standardisierten Angeboten zu kalkulieren und daraus ihre Personalausstattung mit Zeitarbeitnehmern abzuleiten als für Interimsmanagement-Agenturen.⁴⁹ Ist also für diese eine Bündelung verschiedener kurzer Einsätze zu längerfristigen Beschäftigungsverhältnissen nur sehr viel schwerer erreichbar, so könnten sie auch eine Risikoübernahme nur unter sehr viel höheren Kosten leisten.

3.2.2. Selektionsaspekte

Zeitarbeitsunternehmen spezialisieren sich auf effiziente Selektion und erzielen damit als Marktintermediär Kostenvorteile. Sie poolen zudem Rekrutierungsfixkosten und verteilen sie über eine höhere Zahl von Zeiteinheiten der Beschäftigung als es in den Einsatzunternehmen möglich wäre.⁵⁰ Daher stellt sich die Frage, ob die Interimsmanagement-Agenturen ähnlich wie die Zeitarbeitsunternehmen auch Vorteile im Bereich der Selektion und Rekrutierung geltend machen können, oder ob die Unterschiede in den Tätigkeitsbereichen zwischen klassischen Feldern der Zeitarbeit und dem Interimsmanagement differierende Selektions- und Rekrutierungsvorteile verursachen, die zu den bereits erarbeiteten Erklärungsbeiträgen hinsichtlich der Unterschiede in der institutionellen Struktur hinzugefügt werden können.

Beginnen wir mit der Rekrutierung: Interimsmanagement-Agenturen übernehmen eine wichtige ökonomische Funktion in der Sammlung von Informationen über Interimsmanager. Sie senken, wie andere Kontakt- und Informationsbörsen auch, Kosten der Suche nach geeigneten Interimsmanagern, indem sie diese sammeln und pflegen und ihren Kunden zugänglich machen. Jedoch werden auf dem Markt für Interimsmanager nach Schätzungen nur ca. 15% - 30% des Umsatzes über Agenturen abgewickelt. Offenbar bestehen in vielen Fällen neben den Interimsmanagement-Agenturen auch andere Institutionen, über die Einsatzunternehmen an diese Informationen kommen können, etwa bestehende Branchen- und Berufsnetzwerke der Manager selbst. Die Tatsache, dass nur ein geringer Teil der Umsätze über die Agenturen abgewickelt wird, unterstützt jedoch unsere Argumentation, dass diese im Vergleich zu den Zeitarbeitsunternehmen auch nur begrenzte ökonomische Funktionen, nämlich die Vermittlung von Kontakten, im Markt übernehmen.

Wenden wir uns nun den Selektionsaspekten zu. Vor Beginn eines Arbeitseinsatzes liegt zwischen Arbeitskraft und Auftraggeber in aller Regel eine Informationsasymmetrie hinsichtlich der Qualifikation und Einsatzbereitschaft der Arbeitskräfte vor, die den Einsatz verschiedener

⁴⁹ Vgl. die Arbeiten von Kvasnicka (2003), der am Beispiel eines Zeitarbeitsunternehmens zeigt, wie gut die Nutzung des Arbeitskräftepools im Durchschnitt gelingt.

⁵⁰ Vgl. ausführlich Alewell/Friedrich/Martin 2004.

Auswahlinstrumente, z.B. von Signalling oder Screening, zu ihrer Überwindung erforderlich macht. Zwar liegt eine solche Informationsasymmetrie bei der Einstellung bzw. dem Einsatz von Arbeitskräften stets vor und stellt das Grundproblem der gesamten Personalauswahl in Unternehmen dar. Es ist aber plausibel, dass diese Informationsasymmetrie zu Lasten des Arbeitgebers bzw. Auftragsgebers gerade für Managementtätigkeiten bzw. im Bereich unternehmerischer Qualifikation ein gravierenderes Problem als im Bereich von Nicht-Managementtätigkeiten darstellt:

- Für Managementtätigkeiten sind nicht nur die noch vergleichsweise einfach feststellbaren fachlichen Qualifikationen ausschlaggebend für den Erfolg bzw. Ergebnisbeitrag einer Person, sondern auch eine Menge an extrafunktionalen Qualifikationen bzw. sozialen und außerfachlichen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnissen, die vergleichsweise schwer messbar sind, wie etwa mikropolitische Geschick, langfristige Durchsetzungsfähigkeit und Belastbarkeit und ähnliches.
- Viele Auswirkungen von Managemententscheidungen werden erst vergleichsweise langfristig im vollen Umfang sichtbar. Deswegen kann das Prinzip der kurzfristigen Arbeitsproben, welches hinter Probezeiten oder dem Einsatz von Assessment-Centern steht, bei der Personalauswahl von Managern weniger wirkungsvoll eingesetzt werden als bei der Auswahl von anderem Personal.
- Fehlbesetzungen im Managementbereich sind aufgrund der "Hebelwirkung" von Managern - über die Arbeitsleistungen von ihnen geführter Mitarbeiter - besonders teuer bzw. risikoreich für das Unternehmen.

Die Auswahl von Arbeitskräften für das Management stellt also eine besonders schwierige Aufgabe dar. Unterschiede im institutionellen Design zwischen Zeitarbeit und Interimsmanagement resultieren nun auch daraus, dass es zwischen Zeitarbeit und Interimsmanagement hinsichtlich der Selektion Unterschiede im Schwierigkeitsgrad und hinsichtlich der effizienten Lösungen gibt.

Zeitarbeitsunternehmen nehmen ein Screening potentieller Mitarbeiter durch eine spezifische Kombination von Maßnahmen vor. Sie bedienen sich der klassischen Instrumente der Personalauswahl wie z.B. der Analyse des Lebenslaufes und der Bewerbungsunterlagen und Interviews. Sie nutzen weiterhin verschiedene kurze Arbeitseinsätze bei Kundenunternehmen als Arbeitsproben. Aufgrund der häufig einfach strukturierten Tätigkeiten sind die Arbeitsleistungen der Zeitarbeitnehmer durch die Kunden schnell und einfach zu beurteilen. Fallen die Rückmeldungen an das Zeitarbeitsunternehmen negativ aus, so sehen die meisten Arbeitnehmerüberlassungsverträge vor, dass die Zeitarbeitnehmer sofort ausgetauscht und durch andere Zeitarbeitnehmer ersetzt werden. Die hohe Zahl sehr kurzfristiger Arbeitsverhältnisse zeigt, dass die Möglichkeit von Probezeitkündigungen intensiv genutzt wird. Sehr wenige negative Rückmeldungen von Kunden reichen, um Zeitarbeitnehmer aus dem Personalpool eines Zeitarbeitsunternehmens zu entfernen.

Interimsmanagement-Agenturen können aufgrund der Besonderheiten der Management-Tätigkeiten nicht im gleichen Umfang wie Zeitarbeitsunternehmen diese Funktionen der Verbesserung der Selektion übernehmen. Interimsmanagement-Agenturen können sich wie andere Dienstleister auch umfangreiche Selektionskompetenzen aneignen und ihnen stehen ebenso wie den Zeitarbeitsunternehmen auch die klassischen Instrumente der Personalauswahl zur Verfügung. Jedoch sagen diese Instrumente weniger über die für das Interimsmanagement relevanten Managementqualifikationen und über die persönliche Passung des Kandidaten in das Unternehmen aus als über deren fachliche Kenntnisse. Zudem sind sehr kurzfristige Managementeinsätze von wenigen Tagen als Arbeitsprobe aufgrund der höheren Komplexität der Aufgabe, der damit verbundenen längeren Einarbeitungszeiten, der oftmals hohen strategischen Bedeutung der Aufgaben und der erst längerfristig sichtbaren Auswirkungen von Managemententscheidungen als Selektionsinstrument nicht effizient einsetzbar.

Die Selbständigkeit der Interimsmanager, die mit der Übernahme des eigenen unternehmerischen Risikos einhergeht, spielt genau an dieser Stelle eine wichtige Rolle: Sie stellt ein wichtiges Signal über die unternehmerische Qualifikation der Interimsmanager dar.

Damit die Selbständigkeit als Signal für die Ausprägung der unternehmerischen Qualifikation des Interimsmanagers geeignet sein kann, ist es notwendig, dass eine negative Korrelation zwischen den jeweiligen Signalkosten einerseits und der Ausprägung des zu signalisierenden Merkmals, hier also der unternehmerischen Qualifikation des Interimsmanagers, vorliegt. "Schlechte" Interimsmanager müssen also höhere Signalkosten haben als "gute" Interimsmanager.⁵¹

Signalkosten sind in diesem Fall mögliche Kosten der Selbständigkeit, insbesondere Einkommensausfälle aufgrund von Nichteinsatzzeiten oder geringen erzielbaren Preisen. Personen mit geringeren Managementqualifikationen werden zahlenmäßig weniger Projekte zum Abschluss bringen als Personen mit höheren Managementqualifikationen, weil sie vorzeitig ausgetauscht bzw. der Einsatz abgebrochen wird, und sie werden zweitens auch bei abgeschlossenen Einsätzen im Durchschnitt weniger gute Referenzen ihrer früheren Auftraggeber aufweisen können als Personen mit höheren Managementqualifikationen. Es erscheint daher plausibel, dass die Selbständigkeit für Personen mit hohen Managementqualifikationen geringere negative Auswirkungen hat als für Personen mit niedrigen Managementqualifikationen, und dass daher tatsächlich die Voraussetzung der negativen Korrelation zwischen Signalausprägung und der zu signalisierenden Qualität erfüllt ist. Personen mit schlechteren Managementfähigkeiten werden im Schnitt durch die Selbständigkeit höhere Signalkosten über Mindereinnahmen aufgrund einer schlechten Reputation im Interimsmanagementmarkt und entsprechend geringeren Einnahmen per reduzierten Tagessätzen aufweisen als Personen mit guter Reputation und einer großen Zahl erfolgreich abgeschlossener Einsätze.

Wären die Interimsmanager dagegen bei den Interimsmanagement-Agenturen fest angestellt, analog zu Zeitarbeitnehmern bei den Zeitarbeitsunternehmen, so würden die Agenturen bzw.

⁵¹ Vgl. Spence (1973).

Dienstleister das Risiko des Nichteinsatzes oder des Einsatzes zu geringen Tagessätzen tragen. Die Information über die unternehmerische Qualifikation der Interimsmanager wäre damit für die Einsatzunternehmen nicht vorhanden.

Diese Interpretation wird gestützt durch eher anekdotische Befunde aus der stark praxisgeprägten Literatur. Dort wird sehr stark in den Vordergrund gestellt, wie wichtig für Interimsmanager die unternehmerische Selbständigkeit sei. Betont wird sehr intensiv, dass diese Unabhängigkeit und wechselnde Zuordnung zu Einsatzunternehmen geradezu Bestandteil des Selbstverständnisses von Interimsmanagern sei. Andererseits wird aber als Voraussetzung für die Aufnahme von Interimsmanagern in den Pool von zu vermittelnden Personen häufig angegeben, dass diese Personen vorher mehrere Jahre Erfahrungen als festangestellte Manager auf vergleichbaren Positionen gesammelt haben und hier positive Referenzen vorweisen können. Es ist kaum vorstellbar, dass jemand als Interimsmanager in die Datenbank oder den Pool von zu vermittelnden Persönlichkeiten aufgenommen wird, der von Beginn seiner Berufstätigkeit an nur als "Job Hopper" mit ständig wechselnden Tätigkeiten mit kurzen befristeten Einsätzen aktiv war. Eine angestrebte unternehmerische Selbständigkeit kann daher kein feststehendes persönliches Bedürfnis bzw. Charaktermerkmal der Interimsmanager sein, sondern es wird vielmehr offenbar erst dann als Signal wichtig, wenn die Manager als Interimsmanager arbeiten.

Weiterhin wird an verschiedenen Stellen darauf hingewiesen, dass in die Verträge Klauseln aufgenommen werden, die für den Fall der "Abwerbung" oder Festanstellung eines Interimsmanagers durch ein Einsatzunternehmen eine Vermittlungsprovision für die Interimsmanagement-Agentur vorsehen. Dieses Verhalten passt nicht zu der Aussage bzw. Darstellung, dass die Selbständigkeit quasi das Lebenselixier der Interimsmanager sei. In diesem Fall würden solche Klauseln nämlich gar nicht benötigt. Zugleich ist in Befragungen und Gesprächen mit Interimsmanagern eine große Zurückhaltung bei der Frage spürbar, ob schon solche Abwerbe- bzw. Festanstellungsfälle aufgetreten sind; diese Frage wird als sehr intim und vertraulich bezeichnet und häufig die Antwort darauf verweigert. Im Unterschied dazu ist, wie oben gesehen, die Festanstellung von ehemaligen Zeitarbeitnehmern nach einem Einsatz durchaus üblich und konstituiert gerade die Brückenfunktion der Zeitarbeit aus der Arbeitslosigkeit in den ersten Arbeitsmarkt. Die Zeitarbeitsbranche wirbt geradezu mit ihren Übergangsquoten in Festanstellung.

Schließlich wird in der praxisorientierten Literatur die Bedeutung guter Referenzen und des guten Rufs eines Interimsmanagers hinsichtlich des erfolgreichen Abschlusses von Projekten immer wieder in den Vordergrund gestellt, und es wird darauf hingewiesen, wie schwierig es sei, im Markt überhaupt erst einmal Fuß zu fassen. Demgegenüber wird in der personalwirtschaftlichen Literatur die Aussagekraft von Zeugnissen aufgrund der arbeitsrechtlichen Vorgaben beim Abfassen von Zeugnissen durchaus in Frage gestellt. Während Zeugnisse im Bereich der Zeitarbeit keine exorbitant wichtige Rolle spielen, gilt dies für Referenzen im Bereich des Interimsmanagements sehr wohl. Auch dies passt zu unserer Hypothese von der

Signalwirkung der Selbständigkeit, weil die Möglichkeit, positive Referenzschreiben zu verweigern, eine wichtige Möglichkeit zur Verursachung von Signalkosten bei schlechten Interimsmanagern darstellt.

Plausibel ist diese Erklärung der Selbständigkeit über ihre Signalfunktion auch, wenn man sich die Unterschiede im institutionellen Design zwischen den Interimsmanagern und der Gruppe der *hochqualifizierten* Zeitarbeiternehmer noch einmal vergegenwärtigt, z.B. bezüglich der Ingenieure in der Forschung und Entwicklung, die oben bereits angesprochen wurden. Für diese Gruppe gilt ja zunächst, dass sie auch überwiegend aufgaben- und zielbezogen und nicht sehr stark weisungsabhängig arbeitet, und daher arbeitsrechtlich ebenso als Selbständige klassifiziert werden könnten wie Managementpersonal. Trifft es jedoch zu, dass deren Qualifikation leichter durch ein fachliches Screening und Ausbildungszeugnisse sowie durch die Zusammenarbeit im Team festgestellt werden kann und zudem direkt bei Aufnahme der Tätigkeit leichter überprüft werden kann als die Qualifikation von Managementpersonal, so ist für diese Gruppe das Signal der Selbständigkeit von vergleichsweise geringerer Bedeutung, weil die eher auf fachliche Aspekte bezogenen Informationsasymmetrien durch Screening behoben werden können. Hier wäre es also denkbar, dass Zeitarbeitsunternehmen als Personaldienstleister Selektionsvorteile erreichen. In der Tat gibt es hier Beispiele von Zeitarbeitsunternehmen, die sich auf den Sektor hochqualifizierter Zeitarbeitnehmer spezialisiert haben (Ferchau, DIS-AG, Euro Engineering) und diese fest anstellen.

4. Fazit

Die zentralen Ergebnisse der Analyse wurden jeweils schon in den Zwischenfazits zusammengefasst und werden hier nicht noch einmal wiederholt. Deutlich wurde, dass man die institutionellen Unterschiede zwischen der Zeitarbeit und dem Interimsmanagement recht gut auf der Basis einiger personalökonomischer Überlegungen zum Einsatz von Arbeitsverträgen einerseits und zur Lösung verschiedener personalwirtschaftlicher Grundprobleme andererseits erklären kann. Insbesondere Risikoallokations- und Selektionsaspekte tragen demnach zum unterschiedlichen institutionellen Design in den beiden Bereichen bei.

Forschungsbedarf besteht an verschiedenen Stellen:

- Das Defizit an validen empirischen Daten ist sehr hoch. An vielen Stellen kann man derzeit nur auf grobe Schätzungen und Spekulationen zurückgreifen, um die Plausibilität theoretischer Überlegungen abzuschätzen.
- Die Unterschiede zwischen den Bereichen des Interimsmanagements, die über Agenturen abgewickelt werden, und denen, die ohne einen zwischengeschalteten Personaldienstleister auskommen, sind bisher noch kaum beleuchtet. Vermutlich dürften hier Netzwerkeffekte eine erhebliche Rolle spielen.
- Im Bereich der Hypothesen zur Anreizsetzung und zur Selektion von Interimsmanagern besteht weiterer Konkretisierungsbedarf. Insbesondere ist noch kaum untersucht, ob neben

den fixen Tagessätzen der Interimsmanager auch andere Formen der Entlohnung, die stärkere Leistungsanreize setzen, angewendet werden (können).

- Das Gesamtverständnis für das untersuchte Feld der Personaldienstleistungen wird noch wachsen, wenn man nicht nur das Interimsmanagement mit der Zeitarbeit, sondern auch mit der Unternehmensberatung als einer weiteren verwandten Personaldienstleistung hinsichtlich der institutionellen Unterschiede vergleicht. Vermutlich werden hier die Unterschiede in der Organisation (Festanstellungen in Unternehmensberatungen bei Einsatz per Dienstvertrag versus nur partielle Vermittlung über Agenturen bei Einsatz ebenfalls über Dienstvertrag) zentral über die im Durchschnitt zu beobachtenden Unterschiede hinsichtlich der Tätigkeitsschwerpunkte (höhere Anteile bei Analyse und Konzeption bei den Beratungen, höhere Anteile an Implementierung und Umsetzung bei den Interimsmanagern) und den dafür relevanten Qualifikationsbestandteilen sowie ihrer Weitergabe zwischen Arbeitskräften mit unterschiedlichem Ausbildungs- und Erfahrungshorizont untersucht.

Literatur

- Alewell, D. (1993): Interne Arbeitsmärkte. Eine informationsökonomische Analyse; Hamburg.
- Alewell, D./Friedrich, D./Martin, S. (2004): Gleichbehandlungsgrundsatz: Ende der Zeitarbeit? Ausgewählte betriebliche Wirkungen der Zeitarbeit aus ökonomischer Perspektive; in: Köhler, C./Struck, O. (2004): Beschäftigungsstabilität im Wandel, München/Mering, S. 227-245.
- Baumeister, R. (1993): Manager auf Zeit für komplexe Fälle; in: Der Arbeitgeber, Heft 24, Jg. 45, S. 944-945.
- Bellmann, L./Promberg, M./Theuer, S. (2005): Leiharbeit in der Praxis. Nach wie vor kein Hit; in: IAB-Forum, Heft 1/2005, S. 18-23.
- Bloemer, V. (2002): Interim-Management: Chance zur Krisenbewältigung; in: HR Services, Heft 4-5/2002, S. 70.
- Bundesagentur für Arbeit (2004): Statistik: Arbeitsmarkt in Zahlen – Arbeitnehmerüberlassung; Quelle: <http://www.pub.arbeitsamt.de/hast/service/statistik/200406/iiiia6/aeug/aeugd.pdf>
- Bundesverband Zeitarbeit (BZA) (2002): Der Bundesverband Zeitarbeit Personaldienstleistungen informiert: Eckpunkte der Zeitarbeit für die Arbeitsmarktpolitik; URL: <http://bza.de/eckpunkte.htm> (Stand 31.07.02)
- Computerwoche (2004): IT-Gehälter: Firmen achten mehr auf Leistung; in: Computerwoche-Online; www.Computerwoche.de; abgerufen am 27.05.2004
- Dreesen, K. (1994): Das Modell des Management auf Zeit setzt sich durch; in: Blick durch die Wirtschaft vom 20.05.1994.
- EOL (2002): The Challenge of Change. Executives Online Change Management Study. Winchester.

- Frank, K. (1995): Interim Management – Rent a Head. Management auf Zeit. Handbuch für Manager, Berater, Klienten. Ratingen.
- Freudmann, A. (2002): Here today... gone tomorrow; in: CFO Europe, November 2002, S. 37.
- Gloger, A. (2001): Profis im Jobhopping – Interimsmanagement; in: Manager-Seminare, Heft 48, Mai 2001, S. 37-45.
- Gloger, A. (2003): Sie kommen, um zu gehen. In: Die Welt, 05.07-2003.
- Golzen, G. (1992): Interim Management: A new Dimension in Corporate Performance; (Executive Interim Management/ Egon Zehnder International/Boer & Croon/Euroventures) London.
- Görres, A. (2003): Zeitmanager als Krisenmanager: Ihre Stärken, Ihre Grenzen; in: Datenverarbeitung Steuer, Wirtschaft, Recht (DSWR); März 2003, S. 1-4.
- Goss, D./Bridson, J. (1998): Understanding Interim-Management; in: Human Resource Management Journal, Vol. 8, No. 4, S. 37 – 50.
- Ludwig Heuse GMBH, Quelle: o.V. „Raus aus der Krise – Umbauarbeiten in schwierigen Zeiten; Helfer von außen – Interimsmanager an Bord holen; in: Finance, November 2002, Titelblatt).
- Heuse, L. (2002): Interim Management: how does it differ from the search industry? In: Search-Consult, Issue 11,/2002, S. 18-20.
- Jahn, E./Rudolph, H. (2002): Zeitarbeit - auch für Arbeitslose ein Weg mit Perspektive. IAB-Kurzbericht Nr. 20/2002; Nürnberg.
- Jürgens, M. (2000): Gastspiel auf der Chefetage; in: Welt am Sonntag, 30.04.2000.
- Kaiser, S./Ringlstetter, M. (2002): Beziehungen zwischen Unternehmen und externen Professionals: Orientierungsversuch für ein Management aus personalwirtschaftlicher Perspektive; Vortragsmanuskript, eingereicht für den Herbstworkshop 2002 der Kommission Personalwesen im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V., 29./30.11.2002, Wien.
- Kalt, H.G. (2000): Schnell einarbeiten, selbständig entscheiden – und gerne wieder gehen, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 11.03.2000, S. 67.
- Kirsten, N. (1999): Ein starkes Kreuz; in: Wirtschaftswoche, Heft Nr. 46 vom 11.11.1999, S. 203.
- Kleff, C. (2003): Einsatz in Nadelstreifen; in: Handelsblatt vom 30.05.2003.
- Klinkmann, W. (1996): Interim-Management, in: Internationales Gewerbearchiv. Zeitschrift für Klein- und Mittelunternehmen, 44. Jg., 1996, S. 193-203.
- Kräkel, M. (1997): Ökonomische Analyse der betrieblichen Karrierepolitik, München und Mering.
- Kräkel, M. (2004): Organisation und Management, 2. Auflage, Tübingen.
- Kvasnicka, M. (2003): Inside the Black Box of Temporary Agency Work, Discussion-Paper am Center for Applied Statistics and Economics (CASE), Nr. 43/2003, Humboldt-Universität Berlin
- Kvasnicka, M./Werwatz, A. (2002): Lohneffekte der Zeitarbeit, in: DIW-Wochenbericht, Nr. 49/2002, Berlin, S. 1-10.

- Lazear; E.P. (2004): Firm-Specific Human Capital: A Skills-Weights Approach; Discussion Paper Hoover Institution and Graduate School of Business, Stanford University, revised version January 2004.
- Lixenfeld,C./Braun, M. (2002): Chefs zum Ausleihen; in: Süddeutsche Zeitung vom 23./24.03.2002.
- Management Angels GmbH (2004): Interimsmanagement. Für die Wirtschaft im Wandel. Hamburg.
- Meinking, I. (2005): Interimsmanagement: Not am Mann? Interimsmanager als Helfer auf Zeit; in: Finance Magazin, 2005.
- Müller, K. (2004): Die Wirkung der neuen Rechtslage im Bereich der Arbeitnehmerüberlassung auf die Verbreitung der Zeitarbeit in kleinen und mittelständischen Unternehmen; Unveröffentlichte Diplomarbeit, Friedrich-Schiller-Universität Jena, Lehrstuhl für Personal und Organisation; Jena.
- Nienhüser, W./Baumhus, W. (2002): „Fremd im Betrieb“: Der Einsatz von Fremdfirmenpersonal als Arbeitskräftestrategie; in: Martin, A./Nienhüser, W. (Hrg.): Neue Formen der Beschäftigung – neue Personalpolitik?; München, S. 61-120.
- Nienhüser, W./Matiaske, W. (2003): „Leiharbeit ist gleich gut?“ – Arbeitsbedingungen, Arbeitszufriedenheit und Gleichbehandlung von Leiharbeitern in Europa. Unveröffentlichtes Manuskript.
- o.V./Finance (2002): „Raus aus der Krise – Umbauarbeiten in schwierigen Zeiten; Helfer von außen – Interimsmanager an Bord holen“; in: Finance, November 2002, Titelblatt
- V./FAZ (2002): Ohne Rücksicht auf Seilschaften und Netzwerke; in: FAZ vom 07.10.2002, Nr. 232, S. 23.
- o.V./Personalmagazin (2004): Der Lotse in stürmischen Zeiten; in: Personalmagazin, Heft 7/2004, S. 12-13.
- Pull, K. (1994): Risikoallokation im Arbeitsvertrag; in: Schreyögg, G./Conrad, P. (Hrg.): Managementforschung 4, S. 219-266.
- Sambrook (2000): The Sambrook Report on The UK Interim Management Market in Association with the Institute of Management Consultancy and Executives Online.
- Spence, M. (1973): Job Market Signaling; in: Quarterly Journal of Economics, Vol. 87, S. 355-374.
- Statistisches Bundesamt (2005): Leben und Arbeiten in Deutschland. Ergebnisse des Mikrozensus 2004. Tabellenanhang zur Pressebroschüre. Wiesbaden.
- Streicher, H./Lünendonk, T. (2002): Lünendonk-Studie 2002: Führende Anbieter für Zeitarbeit in Deutschland. Umsätze – Themen – Strukturen – Tendenzen. Bad Wörishofen.
- Thurn, B. (1998): Die Feuerwehr im feinen Zwirn; in: VDI-Nachrichten vom 27.11.1998; abgerufen im Internet unter http://www.vdi-nachrichten.com/vdi-Nachrichten/akutelle_ausgabe am 08.05.2003.
- Westhoff, A. (2004): Feuerwehr für die Chefetage; in: Welt am Sonntag, Nr. 46, 14. November 2004-12-10.
- Williamson, O.E./Wachter, M.L./Harris, J.E. (1975): Understanding the Employment Relation: An Analysis of Idiosyncratic Exchange; in: Bell Journal of Economics, Vol. 6, S. 250-280.