

Interim Management

Ein effizient geführtes, prozessorientiertes Unternehmen kann sich heute keine Personalreserven mehr leisten. Besteht kurzfristig ein Bedarf an zusätzlichen Kapazitäten oder spezifischem Know-how, bietet sich «Management auf Zeit» an.

Im angelsächsischen Raum, in Frankreich und Benelux ist Interim Management seit Jahrzehnten üblich. Die Gründe für den Einsatz eines Managers auf Zeit sind vielfältig: Ein externer Projektleiter kann Personalengpässe abdecken oder spezialisiertes Know-how einbringen. Als Führungskräfte können Manager auf Zeit dank der Sichtweise von aussen Restrukturierungen oder Prozessoptimierungen ohne emotionale Bindung umsetzen. Der Spezialist ist innert ein bis drei Wochen nach einer Anfrage einsatzbereit – im In- oder Ausland. Sein Engagement ist finanziell und zeitlich planbar, denn er wird mit einem Tageshonorar für die effektiv geleisteten Arbeitstage bezahlt. Suchkosten, administrativen Aufwand, «Leerzeiten» oder mehrmonatige Kündigungsfristen gibt es bei einem solchen Einsatz nicht. Das Arbeitspensum wird vorgängig festgelegt

und kann bei Bedarf an die Bedürfnisse angepasst werden. Das gegenüber einem Festangestellten höhere Tageshonorar wird bei Einsätzen um die sechs Monate in der Regel durch die grosse Flexibilität, die eingebrachte Erfahrung und die überdurchschnittliche Arbeitsleistung mehr als kompensiert. Soll die Position definitiv besetzt werden, ermöglicht der Manager auf Zeit eine Rekrutierung ohne Zeitdruck. Denn erfahrungsgemäss dauert es in einem traditionellen Executive-Search-Prozess sechs bis acht Monate, bis eine Position neu besetzt ist.

Keine Emotionen

Der Manager auf Zeit geht unvoreingenommen an seine Aufgabe heran und ist einzig und allein der erfolgreichen Erfüllung seiner Aufgabe verpflichtet. Er muss sich keinerlei Gedanken über seine eigene Karriere im Unternehmen machen oder

bei unpopulären Massnahmen «interne Politik» betreiben. Dies war zum Beispiel einer der Erfolgsfaktoren beim Einsatz eines Mitgliedes von Brainforce bei Alstom. Die Konzernzentrale Transport Sektor entschied im Jahr 2004, mehrere Produktionsstätten für Drehgestelle in Eisenbahnwagen zu schliessen, darunter auch den Standort in Neuhausen. Dies bewegte zentrale Schlüsselpersonen, das Unternehmen zu verlassen – eine Situation, die rasches und professionelles Handeln erforderte. Der Manager auf Zeit sah sich zahlreichen unerfreulichen Aufgaben gegenübergestellt, die er als externer Partner ohne emotionale Belastung besser lösen konnte. Das Konzept des Interim Managements hat sich bei Alstom bewährt. Mit Managern auf Zeit haben Unternehmen in kurzer Zeit Zugriff auf spezifisches Know-how. Der externe Spezialist bringt zudem eine andere Sichtweise ein. Er beurteilt die bestehenden Prozesse unabhängig von deren Entstehungsgeschichte und unabhängig vom derzeitigen Personal. Technical Logistics, eine Dienstleistung der Schweizerischen Post, setzte zum Beispiel auf Interim Management bei der Optimierung ihrer Standardprozesse. Prozessorientiertes Denken war nicht in den Köpfen der Mitarbeiter verankert – es

brauchte neue Impulse, die ein externer Projektleiter besser einbringen konnte als ein interner Manager. Dank der Definition und Verankerung neuer Prozesse verbesserte sich das Betriebsergebnis von Technical Logistics und das Prozessverständnis der Mitarbeitenden wurde verstärkt.

Expansion ins Ausland

Spezifisches Know-how ist auch bei Verlagerungen von Produktionsstätten oder bei Expansionen ins Ausland gefragt. Vertragsverhandlungen in asiatischen oder osteuropäischen Ländern brauchen Erfahrung; der Verantwortliche muss die länderspezifischen Gegebenheiten kennen und verfügt idealerweise über ein lokales Netzwerk – ein typischer Einsatz für einen Manager auf Zeit. Dass sich das Konzept bewährt, zeigt das Beispiel der Firma Trüb AG mit Sitz in Aarau. Das Unternehmen ist weltweit ein führender Anbieter von «Plastikkarten» wie Identitätsausweise oder Kreditkarten. In den letzten Jahren orientierte sich Trüb mit der Akquisition von internationalen Projekten vermehrt im Ausland. Trüb gewann mit einem Generalunternehmer den Auftrag, für einen ost-europäischen Staat Kartenrohlinge für Identitätskarten, Fahrausweise und eine komplette Produktionsinfrastruktur zu liefern – ein umfassendes Projekt, das auch Risiken in sich trug. Da intern kein international erfahrener Projektleiter frei war, entschied sich das Unternehmen, die Belegschaft mit einem Manager auf Zeit kurzfristig zu verstärken. Der Projektleiter von Brainforce führte den Gesamtprozess von der Planung über die Zusammensetzung der Komponenten bis zur schlüsselfertigen Übergabe der Anlage. Seit Anfang 2003 ist das Personalisierungszentrum produktiv und wird vom Innenministerium in Bosnien-Herzegowina selbstständig betrieben.

Erfahrung hoch zwei

Manager auf Zeit sind innert Tagen entscheidungsfähig. Sie werden bewusst mit einer gewissen Überqualifizierung ein-



Ein Manager auf Zeit von Brainforce optimierte die Standardprozesse bei einer Dienstleistung der Schweizerischen Post.



Eine typische Aufgabe für einen Manager auf Zeit: Der Aufbau einer Produktionsinfrastruktur für Identitätskarten und Fahrausweise in einem ost-europäischen Staat.

gesetzt, damit sie in Kürze «up to speed» sind. Sie bringen eine überdurchschnittliche Erfahrung mit, von welcher die internen Kadermitglieder und Mitarbeiter während der Einsatzdauer profitieren können, ohne sich Sorgen über die eigene Karriere machen zu müssen. Der externe Manager auf Zeit steht über die Einsatzdauer hinaus mit niemandem in Konkurrenz. Im Gegenteil: Interne Kadermitglieder können von der Erfahrung des Managers auf Zeit profitieren und damit ihre Aufstiegschancen verbessern. ☞

Martin Schneider, CEO und Partner
BRAINFORCE AG, Zürich

Stichwort

Interim Management = Management Consulting?

Interim Management wird nicht selten mit Management Consulting vermischt. Die Konzepte unterscheiden sich jedoch in einem wesentlichen Punkt: Ein Berater konzentriert sich auf Analyse und Empfehlungen, allenfalls mit einer Umsetzungsbegleitung, und überlässt die Umsetzung in der Regel den internen Führungskräften. Ein Manager auf Zeit hingegen übernimmt die volle operative Verantwortung für ein Projekt.

Eine ökonomisch attraktive Lösung

Wann ist der Einsatz eines Managers auf Zeit sinnvoll? Ist das Konzept die Lösung, um dem zunehmenden Mangel an Fachkräften zu begegnen? Martin Schneider, CEO und Partner der Brainforce AG, gibt Auskunft.

Herr Schneider, Interim Management wird zunehmend zum Thema. Was sind die Gründe für diese Entwicklung?

Die Unternehmen verfügen heute in den seltensten Fällen über Personalreserven. Der Wettbewerbsdruck erfordert eine rasche, kompetente Überbrückung von vorübergehenden Engpässen im Management und den Einsatz der besten und fähigsten Projektleiter.

Für welche Aufgaben werden Manager auf Zeit am häufigsten eingesetzt?

Manager auf Zeit kommen zunehmend in anspruchsvollen Projekten als Projektleiter zum Einsatz. Diese Führungskräfte bringen zusätzlich zur breiten Erfahrung als Projektleiter auch Führungserfahrung in komplexen Organisationen mit. Sie können sich damit zielgerichtet und ohne Berührungängste in einer «fremden» Organisation bewegen.

Welches ist der vorrangige Grund, einen Manager auf Zeit zu verpflichten?

An erster Stelle steht der Zeitfaktor: Mit einem Manager auf Zeit verpflichtet ein Unternehmen eine bestqualifizierte Führungskraft mit spezifischer Industrie- und Funktionserfahrung, die das Tagesgeschäft sehr rasch – innert ein bis zwei Wochen – übernehmen kann und gleichzeitig Know-how einbringt. Meistens ist es auch so, dass der Manager auf Zeit Aufgaben übernimmt, welche einen einmaligen Charakter haben. Beispiele sind der Aufbau von Strukturen und Organisationen oder Change-Prozesse.

Heutige Unternehmen, insbesondere KMU, sind einem grossen Kostendruck ausgesetzt. Können sie sich einen Manager auf Zeit mit hohen Tagespauschalen überhaupt leisten?

Wenn man die Kosten eines Arbeitsplatzes richtig berechnet – das heisst nicht nur die Salar- und Sozialkosten betrachtet, sondern auch Ferien, Krankheit, Rekrutierungskosten und Kündigungsfristen einrechnet – und dazu noch die überdurchschnittliche Erfahrung einbezieht, ist der Einsatz eines Managers auf Zeit eine effiziente und auch ökonomisch attraktive Lösung.

Mit dem Einsatz externer Spezialisten gewinnt ein Unternehmen spezialisiertes Know-how für eine be-



schränkte Zeit. Besteht damit nicht die Gefahr, dass die Unternehmen langfristig ihre Kernkompetenzen verlieren und damit Wettbewerbskraft einbüßen?

Im Gegenteil, ein Manager auf Zeit bringt durch seine operative Rolle nachhaltig Know-how in ein Unternehmen, da er gemeinsam mit den internen Mitarbeitenden aktiv zum Erfolg hinarbeitet und nicht nur unverbindlich berät.

Zurzeit herrscht ein Mangel an qualifizierten Fachkräften. Bietet Interim Management hier einen Ausweg?

Absolut! Wir stellen seit über einem Jahr einen starken Anstieg von Anfragen fest, der genau diesen Trend zeigt.

Der Pool von Brainforce umfasst 2500 Mitglieder aus verschiedenen Ländern und Kulturen. Wie rekrutieren Sie Ihre Mitglieder?

Wir bearbeiten pro Jahr etwa 1000 Bewerbungen. Davon wählen wir etwa 200 für unseren HR-Pool aus. Oft sprechen wir auch gezielt Koryphäen in bestimmten Fachgebieten oder mit spezieller Ländererfahrung an.

Wie wird sich Interim Management weiter entwickeln? Was sind Ihre Visionen für die Zukunft?

Das Interim-Management-Geschäft wird in Europa weiterhin um 10 bis 15 % pro Jahr wachsen. Brainforce wird sich weiter internationalisieren und sich zu einer weltumspannenden Organisation im Premiumsegment entwickeln. ☞

Interview: Christa Rosatzin, Chefredaktorin Swiss Engineering STZ

Martin Schneider ist CEO und Partner der BRAINFORCE AG in Zürich, dem führenden Dienstleister für den Einsatz von Managern und Projektleitern auf Zeit in der Schweiz.