

Management auf Zeit ist bei der Besetzung von Führungspositionen nicht mehr wegzudenken. Zehn Gründe, die dafür sprechen.

Gesucht: Führungskräfte MANAGER ZUM LEASEN

«Am Anfang war die Notlage», erinnert sich Beat Haldimann, Leiter Human Resources von Alstom (Schweiz) AG. «Uns fehlte der Personal-Leiter der Geschäftseinheit Combined Cycle, Kombikraftwerke. Wir hätten zwar kurze Zeit alleine weiterstrampeln können. Aber das wäre bald schwierig geworden, denn der Personalbereich von Alstom Power war mit dem Neuaufbau des Kraftwerksbereichs bereits stark gefordert.» In dieser Situation entschied sich Beat Haldimann für Management auf Zeit, um die Lücke vorübergehend mit einer externen Führungspersönlichkeit zu schließen. Innert weniger Tage war die passende Fachkraft für den 500 Personen umfassenden Bereich gefunden.

WEIT REICHENDE KOMPETENZ

Charles Leuthold war ein ausgewiesener Fachmann. Er hat Psychologie studiert, war Personalchef von verschiedenen KMU, Startup-Firmen und bei Tochtergesellschaften internationaler Konzerne, bevor er sich vor sechs Jahren selbständig machte. «Ich habe schon viel gesehen, das macht es einfacher, mich sofort an einem neuen Ort zurecht zu finden.» Wichtig war, dass er seinen Leuten von Anfang an weit reichende Kompetenzen gab, statt sich selbst um Details zu kümmern. Das wurde geschätzt, alle waren motiviert. Management auf Zeit setzt sich durch. Erfolgreiche Einsätze wie dieser bei Alstom tragen dazu bei, dass sich diese schnelle Art, Führungskräfte auf Zeit zu integrieren, etabliert, von der Maschinenindustrie über Banken bis zu Pharmaunternehmen, vom



Personalwesen über das Marketing bis zu den Finanzen. Viele Gründe sprechen dafür, die zehn wichtigsten werden hier hervorgehoben.

starke Persönlichkeit verfügen. Und er muss für die Stelle eigentlich überqualifiziert sein. «Nur so schafft es ein Interimsmanager, vom ersten Tag an kompetent aufzutreten und

nach der wirtschaftlich optimalen Lösung zu suchen. Das zeigt sich darin, dass er einen Einsatz nicht künstlich verlängern will. «Sessel-Kleber haben in diesem Umfeld keine



1. VON ANFANG AN PRODUKTIV

Zeit ist der entscheidende Wettbewerbsfaktor: Nicht der Kleinere wird vom Grösseren überrundet, sondern der Langsamere vom Schnelleren. Ob eine Firma die kritische Grösse im Markt erreicht oder eine neue Strategie einschlagen will – Geschwindigkeit und Flexibilität, mit der die damit verbundenen Aufgaben abgewickelt werden, entscheiden über den Erfolg. Weil die Ressourcen fehlen, bleiben gute Ideen und Erfolgsversprechende Entwürfe auf der Strecke. Damit werden nicht nur Wettbewerbschancen vergeben, es besteht zudem die Gefahr, dass Mitarbeiter aufgrund der dauernden Überlastung ausbrennen. Wichtig ist, dass Interimsmanager sofort in ihre neue Rolle schlüpfen und von Anfang an produktiv sind. Damit dies gelingt, muss jemand über eine

unter dem herrschenden Druck zu bestehen», sagt Beat Haldimann von Alstom.

2. UNTERNEHMER ENGAGIEREN

Unternehmerisches Denken ist hoch im Kurs. Mit ausgeklügelten Bonusmodellen versuchen Firmen, ihre Führungskräfte zu unternehmerischem Handeln anzutreiben. Doch es gibt einen direkteren Weg: Indem man einen Manager auf Zeit engagiert. Dieser ist selbständig, verfügt über ein eigenes Unternehmen, kümmert sich nicht um Arbeitsplatzsicherheit. Charles Leuthold zum Beispiel übernimmt täglich unternehmerische Verantwortung. «Ich fühle mich mit Leib und Seele als Unternehmer, als mein eigener Chef.» Als Interimsmanager ist er es gewohnt, kostenbewusst zu handeln, stets

Chance», sagt Leuthold. So zahlt sich Management auf Zeit für Einsatzfirmen aus.

3. KNOW-HOW HOLEN

Wer in der knapp bemessenen Zeit einen maximalen Einsatz zu leisten hat, muss bestimmte Eigenschaften mitbringen. Wichtig ist, ausgewählte Sachgebiete zu beherrschen. Reine Generalisten haben es als Interimsmanager schwer, denn in den wenigsten Mandaten bleibt die Tätigkeit auf blossen Führungsaufgaben beschränkt. Gefragt sind zudem Persönlichkeiten, die durch hohe Flexibilität und Toleranz gegenüber Veränderungen auffallen, die sich sprachlich wie kulturell anpassungsfähig zeigen. Kommunikationsfähigkeit ist ebenso wichtig wie Loyalität und Zuverlässigkeit. Und schliesslich ist von

Interimsmanagern Durchsetzungsvermögen verlangt. Damit jemand diese Qualitäten einbringen kann, muss er allerdings voll im Betrieb integriert sein. Er darf nicht als Ausenseiter betrachtet werden, sondern muss in die Entscheide mit einbezogen sein.

4. GELD SPAREN

Viele Unternehmen verzichten bei dringenden Vorhaben darauf, einen Manager auf Zeit beizuziehen, aufgrund des vermeintlich hohen Honorars. Tatsächlich lässt sich aber mit einem effizienten externen Einsatz Geld sparen. Auch im Vergleich mit Consultingunternehmen, wobei Manager auf Zeit den wesentlichen Vorteil mitbringen, Konzepte nicht nur zu erarbeiten, sondern diese auch umzusetzen. Unternehmen, die Management auf Zeit einsetzen, haben die fixen Personalkosten im Griff.

Im Gegensatz zu einer Festanstellung fallen Kosten nur für effektiv erbrachte Leistungen an; diese reduzieren sich bei geringerem Arbeitsanfall entsprechend. Bildet sich das Arbeitsvolumen überraschend zurück, entstehen ebenfalls keine Fixkosten, denn die kurzen Kündigungsfristen erlauben es, sich rasch von Interimsmanagern zu trennen. Dazu kommen weitere Ersparnisse: Es entstehen keine Einführungskosten, da externe Projektmanager bereits nach kurzer Zeit produktiv sind. Beim Unternehmen fallen zudem keine administrativen Aufwendungen für Lohnbuchhaltung, AHV- oder Pensionskassen-Abrechnung an.

5. GRABENKÄMPFE VERMEIDEN

Dass sich mit einem temporären Einsatz Kosten sparen lassen, dazu trägt auch die erhöhte Effizienz externer Manager bei. Wird der Einsatz sorgfältig geplant und mit einer kompetenten, erfahrenen Führungskraft besetzt, lässt sich ein volles Pensum in deutlich weniger Zeit als in einer Festanstellung bewältigen, was zu erheblichen Einsparungen führt. Dieser entscheidende Zeitgewinn erklärt sich nicht nur mit der grossen Berufserfahrung eines externen Projektmanagers. Entscheidend ist, dass er nicht in interne Positionskämpfe verwickelt wird und sich voll auf seine Aufgabe konzentrieren kann. So verpuffen seine Ressourcen nicht wirkungslos.

6. SERIÖS GEPLANTER EINSATZ

Wer eine Lücke in der Organisation schliessen muss, will dies so rasch wie möglich tun. Tempo darf jedoch nicht mit unüberlegter Eile verwechselt werden. Im Gegenteil, wegen des grossen Zeitdrucks, der auf temporären Management-Einsätzen lastet, kommt der gründlichen Vorbereitung zentrale Bedeutung zu. Je genauer ein Einsatz auf Zeit geplant ist, desto schneller findet sich eine passende Kandidatin oder ein Kandidat. Wer sich vorgängig Klarheit über das konkrete Ziel des Einsatzes verschafft, kann daraus die detaillierte Aufgabenstellung ableiten und das Anforderungsprofil des Managers auf Zeit erstellen. Klarheit sollte auch über den zeitlichen Verlauf des Einsatzes herrschen. Im Gegensatz zu einer Festanstellung, die linear abläuft, weisen Einsätze auf Zeit schwankende Intensitäten auf. Es lohnt sich deshalb, die Engagements als Projekt zu planen, die Arbeit in einzelne Phasen aufzuteilen und das Arbeitsvolumen des Managers exakt dem Arbeitsanfall anzupassen. Ziel ist es nicht, einen zusätzlichen Experten rund um die Uhr verfügbar zu haben, sondern das Engagement auf das Wesentliche zu beschränken.

7. DIE OPTIMALE WAHL

Manager auf Zeit zu vermitteln, liegt im Trend. Die Zahl der Firmen, die damit ihr Glück versuchen, wächst stetig. Doch nicht nur spezialisierte Unternehmen nehmen sich dieser Aufgabe an. Vermehrt versuchen auch gewöhnliche Stellenvermittler oder Unternehmensberater, temporäre Führungskräfte zu vermarkten. Was gewisse Gefahren in sich birgt. Wer nebenbei etwas Management auf Zeit anbietet, beschränkt sich in der Regel auf die blosser Vermittlung von Interimsmanagern. Nur seriös arbeitende Pool-Unternehmen setzen sich vertieft mit den Bedürfnissen und den speziellen Fragestellungen an diese Dienstleistung auseinander. Und sind dadurch in der Lage, Mehrwert zu schaffen. Das wird beim Auswahlprozess deutlich. Je eingespielter das Vorgehen ist, desto rascher kann ein Anbieter die passenden qualifizierten Dossiers unterbreiten. Weil sie sich ganz auf Management auf Zeit konzentrieren, können sie in ihrem Pool auf eine Fülle ausgewählter Spezialisten zurückgreifen.

8. KONTAKT ZU DEN BEHÖRDEN

Der Vorteil von Firmen, die sich auf die Vermittlung von Managern auf Zeit spezialisiert haben, zeigt sich auch im Umgang mit öffentlichen Stellen. Gegenüber reinen Stellenvermittlern haben seriöse Anbieter Vorarbeit geleistet, die ihren Kunden die Abwicklung erleichtert. Sie verfügen über die nötige Bewilligung für die Vermittlung und den Verleih von Personen. Sie sind auch im Besitz von sorgfältig erarbeiteten Vertragswerken, die von offizieller Stelle abgenommen worden sind. Und sie wissen, welche Tätigkeit von der AHV als selbständig anerkannt wird und wie das Problem der Scheinselbständigkeit gelöst werden muss. Diese Schwierigkeit kann dann auftreten, wenn ein Interimsmanager über längere Zeit nur einen Auftraggeber hat, die Behörde deshalb eine wirtschaftliche Abhängigkeit vermutet.

9. EIN GESCHLOSSENES NETZWERK

Rasch die kompetenten, motivierten Persönlichkeiten zu vermitteln, daran wird ein Anbieter von Management auf Zeit gemessen. Eine wichtige Voraussetzung ist ein Netzwerk, das lebt, das intensive Zusammenarbeit verspricht. Interimsmanager, die sich einem Pool anschliessen, erhalten nicht nur Unterstützung bei der Akquisition. Wichtig ist der intensive persönliche Kontakt. Genau so wichtig sind die gegenseitigen Begegnungen der Pool-Mitglieder untereinander. Es gilt, Informationen und Erfahrungen auszutauschen, Workshops zu aktuellen Themen durchzuführen oder Unternehmen zu besuchen. Dieses Unternehmenskonzept zahlt sich auch für die Einsatzfirmen aus. Vor allem deshalb, weil ein Anbieter dank der engen Vernetzung die Pool-Mitglieder bestens kennt und so exakt auf die Bedürfnisse abgestimmte Vorschläge unterbreiten kann. Dies erklärt auch, weshalb es nicht das Ziel sein darf, möglichst viele Mitglieder für ein Netzwerk zu gewinnen. Der Pool soll vielmehr überschaubar sein, um den engen persönlichen Kontakt pflegen zu können.

10. PROJEKTE ÜBERWACHEN

Intensive Betreuung steigert den Nutzen von Management auf Zeit für den Kunden. Der

regelmässige Kontakt zu verantwortlichen Personen auf der Kundenseite muss funktionieren. Gemeinsam mit dem Kunden und dem Manager trifft man sich bei jedem Einsatz zu einer Standortbestimmung. Mindestens einmal pro Monat während des Einsatzes wird dabei der Verlauf des Projekts überprüft. Gerade vor schwierigen Entscheidungen innerhalb eines Projekts sind offene, kritische Diskussionen wertvoll. Pool-Unternehmen, die sich mit der reinen Vermittlung von Arbeitskräften zufrieden geben, haben in diesem Marktsegment keine Zukunft. Um zu bestehen, ist der kontinuierliche Einsatz für die Qualität ihrer Dienstleistung sowie der Auftritt als fairer, aber kritischer Partner nötig.

FAZIT

Der Arbeitsmarkt ist in Bewegung. Die neue Selbständigkeit, ein verändertes Freizeitverständnis sowie der grundlegende Wandel hin zu einer selbstbestimmten Lebensplanung wirbeln die Strukturen auf dem Arbeitsmarkt gehörig durcheinander, was die traditionelle



Personalsuche erschwert. Ein heftiges Gerangel um gut ausgebildete Mitarbeiter ist die logische Folge, auch oder gerade in wirtschaftlich härteren Zeiten. Geschwindigkeit,

Effizienz, Flexibilität, das sind die Maximen, die den Arbeitsmarkt in Zukunft prägen. Management auf Zeit bietet Gewähr, mit diesen Veränderungen Schritt zu halten. ◆



Zum Glück auf eine Vereinbarung...
Wer bei der Auswahl...
che Partnerschaft setzen.

Zur Sache

Wirtschaftlich betrachtet: Warten macht keinen Sinn!

Kundinnen und Kunden der Visana schätzen die raschen Zahlungen, die gute Erreichbarkeit und den rundum prompten Service. Die Dienstleistungs-Qualität der Visana ist jetzt aus gutem Grund ISO-zertifiziert!

Flug ist um drei Stunden verspätet. Es läuft einfach nicht so, wie Sie es gerne hätten. Wer bei der Auswahl seiner Kranken- und Unfallversicherung nichts dem Zufall überlassen will, kann zum Glück auf eine verlässliche Partnerschaft setzen. Bei der Visana gehören rasche Zahlungen, freundlicher Kundendienst und stets gute Erreichbarkeit ein umfangreiches Angebot an attraktiven Versicherungsschutz.

br. Sie warten im Restaurant seit geraumer Zeit auf die Bedienung. Sie stehen in einer Kolonne und nichts bewegt sich, Ihr