

Management

Stefan Loacker Der Vorarlberger ist ab dem 1. September neuer Chef der Versicherungsgruppe Helvetia. **Seite 21**

Sie kommen, um wieder zu gehen

INTERIMS-MANAGER Mit ihnen lassen sich Vakanzen überbrücken, Krisen meistern, neue Märkte erschliessen. Die Manager auf Zeit dürften künftig eine noch grössere Rolle spielen - und vermehrt auch bei kleinen und mittelgrossen Unternehmen.

VERA SOHMER

Thomas Bargetzi liebt seinen Job als Interims-Manager, obwohl er viel im Flugzeug sitzt, nicht selten 14 Stunden am Tag auf Achse ist und nie weiss, wo es morgen wieder brennt in seinen Auftragsfirmen. In den letzten sechs Jahren hatte er 16 Mandate in zwölf Unternehmen aus neun verschiedenen Branchen. Zurzeit ist er gleich in drei Firmen engagiert und hetzt von einem Termin zum nächsten. Unter anderem verhilft er einem deutschen Fachverlag zum Turnaround. «Es ist wie im Marathonlauf. Es reizt mich, an die Grenzen zu gehen», sagt der 47-Jährige.

Die 51-jährige Spezialistin für Personalmanagement, Jolanda Steiner, arbeitet seit sieben Jahren auf Interims-Basis. Sie hilft ihren Auftragsfirmen beispielsweise, neue Entlohnungsmodelle umzusetzen,

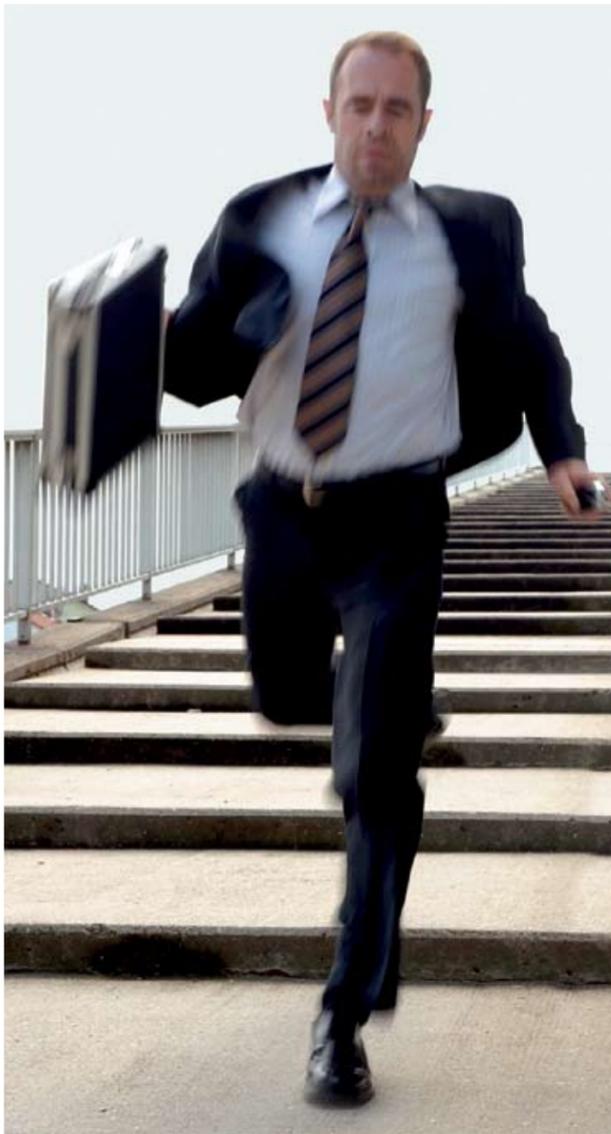
Kein Mandat gleicht dem anderen, in jeder Firma warten neue Herausforderungen.

oder sorgt dafür, dass die betriebsinterne Aus- und Weiterbildung auf den neuesten Stand kommt. Kein Mandat gleicht dem anderen, in jeder Firma steht sie wieder vor neuen Herausforderungen. Die Interims-Managerin findet das so spannend, dass sie ihre Aufträge nicht gegen eine feste Anstellung tauschen würde, obwohl man ihr das schon angeboten hat.

Eine Wachstumsbranche

Auch der 59-jährige Pedro Hochmann geniesst es, in ein Unternehmen zu kommen - und zu wissen, dass er dort nicht bleiben wird. Seine Mandate dauern längstens 18 Monate. Die grössten Vorteile: «Weil ich an internen Machtrangeleien nicht teilnehmen muss, bin ich für Mitarbeiter eine neutrale Ansprechperson und gewinne leichter ihr Vertrauen. Zudem wahre ich mir den Blick eines Aussenstehenden.»

Die drei Beispiele zeigen: Wer als Manager auf Zeit arbeitet, sucht keinen Routineposten - er hat Spass am Risiko und am Reiz des Neuen. Oft müssen Interims-Manager in wenigen Tagen Ergebnisse vorweisen, manchmal Anfeindungen aushalten. 4000 bis 6000 Manager auf Zeit gibt es in der Schweiz, schätzt Hans-Peter Lüthi, Präsident des Dachverbands



Der Interims-Manager gibt alles. Und das in möglichst kurzer Zeit.

Schweizer Interim-Manager (siehe «Nachgefragt»). Die Branche dürfte seinen Angaben nach in den nächsten Jahren um mindestens 10% zulegen. Interims-Manager arbeiten in der Regel selbstständig, übernehmen ein befristetes Mandat. Vertragspartner können Unternehmen sein oder Provider: Spezialisierte Agenturen, die aus ihrem Pool geeignete Manager vorschlagen.

Fehlender Managernachwuchs

Einer der Gründe für das Wachstum der Branche: Unter hohem Wettbewerbsdruck werden Unternehmen künftig noch mehr gezwungen sein, sich für bestimmte Projekte spezifisches

Know-how einzukaufen. Jolanda Steiner sieht noch einen weiteren Grund: «Weil in vielen Branchen der Nachwuchs fehlt, reist man sich heute schon um erfahrene Führungskräfte.» Für Manager, die ansonsten in den Ruhestand gegangen wären, warten also neue Aufgaben. Sie können als «Chefs auf Zeit» ausschwärmen.

Kein Zeichen der Schwäche

Krisenkonzerne sanieren, sie profitabel machen, notfalls Leute entlassen - dieses Bild prägte das Management auf Zeit in den 90er Jahren und ist immer noch in vielen Köpfen verankert, sagt Martin Schneider von der Agentur Brainforce, die seit 1979 Interims-Mana-

ger einsetzt. Sie ist mit einem Netz von 2500 Mitgliedern die bekannteste Agentur in der Schweiz. Sie setzt jedes Jahr 150 Interims-Manager ein. Mehr als die Hälfte ist in der Schweiz im Einsatz, davon zwei Drittel in kleinen und mittleren Betrieben. Das Durchschnittsalter liegt bei 50 Jahren.

Die Branche sei im Umbruch, so Schneider: In den letzten Jahren haben auch intakte kleine und mittlere Unternehmen entdeckt, dass sie vom zeitlich begrenzten Einsatz der Fach- und Führungskräfte profitieren können.

Vorbehalte gebe es dennoch, sagt er. Er werde zum Beispiel hin und wieder gefragt, ob man einem

INTERIMS-MANAGER

Der optimale Einsatz

Wann lohnt sich der Einsatz von Interims-Managern?

- bei Turnarounds
- bei Sanierungen
- um Vakanzen zu überbrücken
- wenn interne personelle Ressourcen zu knapp sind
- wenn fachliche Kompetenzen fehlen
- um Unternehmen oder Unternehmensteile fit zu machen
- um neue Märkte zu erschliessen
- um Führungskräfte zu coachen
- um komplexe Projekte zu leiten, zum Beispiel ein Werk aufzubauen, eine Software einzuführen

Wo finden Unternehmen geeignete Interims-Manager?

- beim Branchenverband
- bei Providern, Agenturen, die Interims-Manager vermitteln

Worauf muss ein Unternehmen achten, wenn es einen Interim-Manager engagiert?

- dass er die notwendigen Kapazitäten frei hat
- dass er für die Aufgabe qualifiziert ist
- dass er unabhängig ist und kein Interessenkonflikt besteht
- dass er Referenzen vorweisen kann, wenn möglich aus der entsprechenden Branche

Worauf muss ein Interims-Manager achten, wenn er ein Mandat annimmt?

- dass die notwendige Zeit garantieren kann
- dass er für die Aufgabe qualifiziert ist
- dass kein Interessenkonflikt besteht

- dass er körperlich und geistig fit ist für die Aufgabe
- dass er die Erwartungen erfüllt

Welche Punkte sollten zwischen Unternehmen und Interims-Manager geklärt sein?

- Aufgabe definieren und Ziele festlegen
- Berichtswege und Weisungsbefugnisse. Der Entscheidungsfreiraum muss geklärt sein
- Vertragslaufzeit und Intensität (Voll- oder Teilzeit)
- Kündigungs- und Verlängerungsmöglichkeiten
- Honorar und Spesen
- Haftung

Wer eignet sich als Interims-Manager?

- erfahrene Führungskräfte und Spezialisten
- Freelancer aus Hightech-Branchen
- erfahrene Projektleiter und Produktmanager
- Unternehmensberater mit Umsetzungserfahrung
- Sanierer
- Finanz- und Controllingfachleute
- Qualitätsmanager
- Marketing- und Verkaufsprofis

Welche Eigenschaften braucht ein Interims-Manager?

- hohes Mass an Mobilität und Motivation
- Freude, immer wieder vor neuen Herausforderungen zu stehen
- ergebnisorientiertes Arbeiten
- rasche Auffassungsgabe, Durchsetzungsvermögen
- Führungs- und Sozialkompetenz

www.dsimg.ch

Manager auf Zeit trauen könne. Schliesslich nehme die fremde Person Einblick in heikle Bereiche.

«Wir haben schon öfter mit Interims-Managern gearbeitet und gute Erfahrungen gemacht», sagt Wolfgang Grimm, Geschäftsführer der Perlen-Convert AG. Aktuelles Projekt: Durch den Zukauf eines deutschen Werkes, das Folien für Pharmaverpackungen herstellt, müssen unter anderem Marketing und Verkauf aufeinander abgestimmt werden. Für Grimm ist klar: «Sind intern keine Ressourcen frei, greifen wir auf externe Fachleute zurück.» Denn es gebe nun mal Projekte, die man nicht aufschieben könne.

CHEFSACHE

Management-Ausbildung mit neuem Fokus



ANDRE HAALG

Leiter der School of Management, Zürcher Hochschule, Winterthur.

Wir sind uns alle einig, dass Führungskräfte ein Schlüsselfaktor für den Erfolg oder Misserfolg von Organisationen sind. Immer wieder versuchen Experten, Eigenschaften zu identifizieren, die den idealen Chef ausmachen. Wenn sich diese Eigenschaften dann auch noch in der Ausbildung erlernen und beruflich weiterentwickeln lassen - umso besser.

Die bahnbrechende Studie des US-amerikanischen Management-Spezialisten Jim Collins («From Good to Great», 2001) kam zum Schluss, dass überdurchschnittlich erfolgreiche CEO zwingend folgende Eigenschaften aufweisen: Zum einen extreme Begeisterung und enormen Einsatz für ihre Aufgabe und zum anderen eine realistische Einschätzung ihrer Fähigkeiten und Leistungen sowie das Zurücknehmen des eigenen Egos. Die erste Erkenntnis überrascht kaum; die zweite durchaus. Herrsche doch bisher die landläufige Meinung, dass erfolgreiche Manager charismatische und egostarke Persönlichkeiten sein sollten, die alle Macht in sich vereinigen.

An einer Hochschule, die Nachwuchsmanager ausbildet, beschäftigen wir uns mit der Frage, wie wir solche erfolgskritischen Eigenschaften wie die von Collins aufgeführten bei unseren Studierenden entwickeln können. Identifikation mit der Aufgabe ist an sich nicht lernbar; jedoch können wir an der Hochschule die Voraus-

«Wir müssen ethischen und interdisziplinären Aspekten einen prominenteren Platz in der Ausbildung einräumen.»

setzungen für eine solche Identifikation schaffen. Wenn es uns gelingt, den Studierenden den gesellschaftlichen Sinn einer Managementfunktion zu vermitteln und ihre spätere Aufgabe in einen größeren sozialen Kontext zu stellen, haben wir einen wichtigen Grundstein gelegt.

Wie aber erlernt ein junger Mensch eine realistische Einschätzung seiner Fähigkeiten und Leistungen? Und wie lernt er später, sich zurückzunehmen und ein Unternehmen oder eine Abteilung so zu führen, dass sie auch ohne ihn erfolgreich überlebt? All das erfordert Reflexionsvermögen, die Fähigkeit zum Perspektivenwechsel und eine (selbst)kritische Grundhaltung. Diese Kompetenzen wurden an vielen Wirtschaftsuniversitäten und Management-Hochschulen bisher nicht ausreichend gefördert. Es war ja lange nicht bekannt, dass Fachkompetenz eine notwendige, aber keine hinreichende Erfolgsvoraussetzung ist.

Wenn wir allerdings Führungskräfte ausbilden wollen, die mit der zunehmenden Dynamik und Komplexität der Wirtschaft umgehen können, müssen wir die Ausbildung dringend an die tatsächlichen Anforderungsprofile anpassen.

NACHGEFRAGT | HANS-PETER LÜTHI, Präsident des Dachverbands Schweizer Interim-Manager

«Einsätze von knallharten Sanierern sind die Ausnahme»

Bei Interims-Management denkt man sofort: Eine Firma, die einen Manager auf Zeit braucht, steckt in einer Krise. Zu Recht?

Hans-Peter Lüthi: Das ist eine falsche Wahrnehmung. Sie kommt daher, dass Interims-Manager meistens nur dann im Rampenlicht sind, wenn eine Firma am Abgrund steht oder Arbeitsplätze abgebaut werden müssen - denken Sie an Swissmetal in Reconville. Von den vielen Interims-Mandaten, die mehr Wachstum und neue Arbeitsplätze gebracht haben, wird selten gesprochen. Tatsache ist: Die Einsätze von aggressiven Machern und knallharten Sanierern sind die Ausnahme. Bei der Mehrzahl der Mandate



HANS-PETER LÜTHI

geht es um unspektakuläre Aufbauarbeit.

Warum können insbesondere KMU von Managern auf Zeit profitieren?

Lüthi: Bei mittelständischen Unternehmen sind die personellen Ressourcen meist zu knapp, um neue Märkte aufzubauen oder ins Ausland zu expandieren. Interims-Manager können diese Projekte zeitgerecht umsetzen, und

das Unternehmen profitiert zusätzlich von deren Erfahrung und Wissen.

Greifen KMU auf dieses Know-how denn auch zurück?

Lüthi: Nicht in dem Masse, wie wir uns das wünschen. Viele Firmen schieben wichtige Projekte lieber auf, anstatt einen Manager auf Zeit zu engagieren - obwohl sie sich einen Aufschub gar nicht leisten können. In der Schweiz ist man zudem immer noch der Meinung, dass wichtige Positionen mit fest angestellten Mitarbeitern besetzt werden müssen. Allmählich aber findet ein Umdenken statt, zumal in Branchen wie dem IT-Bereich oder dem Ingenieur-

und Finanzwesen Fachleute fehlen. Und im zukunftsweisenden Hightech-Sektor arbeiten viele hochspezialisierte Freelancer.

Warum sind die Vorbehalte so gross? Machen Interims-Manager keinen guten Job?

Lüthi: Sie leisten hervorragende Arbeit. Es ist paradox: Interims-Management existiert auch in der Schweiz als eigenständige Branche schon seit mehr als 25 Jahren, ihr Bekanntheitsgrad ist jedoch gering. Das liegt sicher daran, dass Interims-Manager Einzelkämpfer sind und es bislang keinen Branchenverband gab, der als Plattform und Sprachrohr diente.

Sie sagen, Interims-Management wird in den nächsten Jahren noch wichtiger werden. Warum?

Lüthi: Der Druck auf die Unternehmen wird weiter zunehmen. Sie werden gezwungen sein, noch schneller neue Dienstleistungen, Produkte und Technologien auf den Markt zu bringen, sich vielleicht sogar neu zu positionieren. Dazu braucht es spezifisches Können und Wissen. Neben fest angestellten Führungskräften werden deshalb für bestimmte Aufgaben mehr Interims-Manager gebraucht. Ich gehe davon aus, dass diese Einsätze auf Zeit zum festen Bestandteil in der Personalplanung werden.

INTERVIEW: VERA SOHMER