

Chef auf Zeit

Wenn man mit den Kapazitäten oder dem eigenen Know-how am Limit ist, bietet es sich an, auf externe Ressourcen zurückzugreifen. Ein Interimsmanager bringt sein Wissen und seine Erfahrung für einen begrenzten Zeitraum operativ in das Unternehmen ein und verlässt es wieder, wenn sein Zweck erfüllt ist.

→ VON VERA BLOEMER

Jährlich erfährt jedes zweite Unternehmen einen Führungskräfteausfall (vgl. Forsa-Studie im Auftrag der CSS Versicherung von Dezember 2012). Dennoch sind viele Firmen unzureichend oder gar nicht auf so einen Ausfall vorbereitet. «Erfahrungsgemäss können vakante Führungspositionen häufig erst nach Monaten neu besetzt werden», sagt Urs Tannö, Geschäftsführender Partner der Top Fifty AG. Das Zuger Unternehmen ist Interim Management Provider und auf die Vermittlung von «Managern auf Zeit» spezialisiert. Warum eine Übergangslösung Sinn macht, erklärt Tannö so: «Der Interimsmanager übernimmt die Führung per sofort und sorgt während der Übergangszeit für professionelle Begleitung des Unternehmens.»

Das war beispielsweise auch beim Stadtspital Triemli so, einem der grössten Schweizer Spitäler. Als dort eine Vakanz im Bereich Finanzen entstand, definierte der Provider mit dem Kunden ein Anforderungsprofil und fand einen

passenden Interimsmanager. Laut Spitaldirektor Erwin Carigiet «konnten dadurch Stabilität, Ruhe und Vertrauen nach innen wie nach aussen hergestellt werden». Gleichzeitig sei es wichtig gewesen, «diesen Wechsel als Chance zu nutzen, um organisatorische Anpassungen vorzunehmen». Dabei machte das Spital eine Erfahrung, die auch Unternehmen aus anderen Branchen teilen: Die unvoreingenommene Sicht eines externen Interimsmanagers und dessen Berufserfahrung können ein entscheidender Erfolgsfaktor bei der Reorganisation von Führungsstrukturen oder internen Change-Management-Prozessen sein.

«Der Interimslinienmanager oder Interimsprojektleiter muss nicht an seiner Karriere zimmern, sondern setzt unter seiner objektiven Führung massgeschneiderte und individuelle Lösungen zielgerichtet um», führt Peter Mayer, Mitglied der Geschäftsleitung der Brainforce AG, aus. Der Zürcher Personaldienstleister hat reichlich Erfahrung in der Vermittlung von Führungskräften auf Zeit. «Die Auswahl der



« Unternehmen nutzen den Vorteil, dass Interim nicht beim Headcount zählt »

René Bollier, Interimsmanager

Interimsmanager ein. Etwa drei Viertel der Einsätze sind innerhalb der Schweiz, ein Fünftel in Europa und ein kleiner Teil ausserhalb Europas», so Hafner.

CHEFSACHE INTERIM

Die Aufträge erfolgen in mehr als zwei Drittel der Fälle durch Verwaltungsrat, Aufsichtsrat, Beirat oder die Geschäftsleitung, so die Studie des DSIM. «Je höher die Einsatzebene, desto kurzfristiger muss ein Manager gefunden werden, denn wenn der Aufsichtsrat sich entscheidet, die Verantwortung aus den Händen zu geben, dann brennt es», ist die Erfahrung Hafners. So ergab die DSIM-Erhebung, dass Interimsmanager meist für strategisch und operativ wichtige

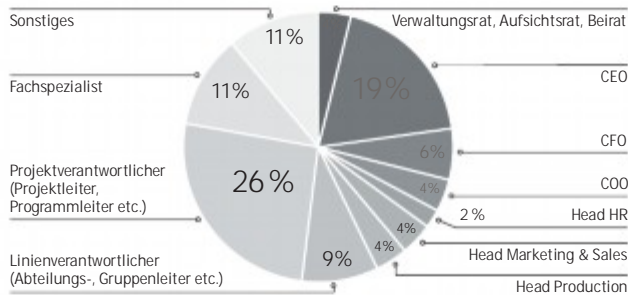
Themen auf Führungsebene hinzugezogen werden: Fast die Hälfte waren in Organfunktion, ein Drittel in Programm-/Projektleitung und ein Fünftel in Bereichs-/Abteilungs- und Linienverantwortung in ihrem letzten Mandat (vgl. Grafik).

INTERNATIONALES KNOW-HOW

Die zunehmende Attraktivität von Interimsmanagement ist auch der Internationalisierung geschuldet. «Die Anbieter müssen sicherstellen, dass jederzeit und mit zunehmender Globalisierung des Markts auch weltweit fähige Manager in den Startlöchern stehen, die in einer ganz bestimmten Situation eine Führungsaufgabe übernehmen», stellt Brainforce-CEO Martin Schneider fest. Um nicht teures Lehrgeld zu zahlen, bietet sich die Suche nach einem Manager an, der über entsprechende Auslandserfahrung verfügt und vergleichbare Projekte bereits erfolgreich abgeschlossen hat. René Bollier, selbst oft als Manager auf Zeit engagiert, beschreibt seine Rolle so: «Als Interimsmanager übernehmen wir Verantwortung für die Führung von Unternehmen in besonderen Situationen oder für die Umsetzung von Projekten.» Bollier legt seinen Fokus dabei auf Leistungssteigerungen wie dem Überprüfen und Verbessern der Leistung von Geschäftsbereichen oder von ausländischen Tochtergesellschaften sowie dem Planen und Realisieren des Markteintritts in neue Märkte. Seine Projekteinsätze umfassen beispielsweise die Errichtung eines Unternehmens mit Produktion im Bereich Druck und papierverarbeitende Industrie im russischen Pskov oder den Bau der weltgrössten Fabrik für Zahnpastataben in Shanghai.

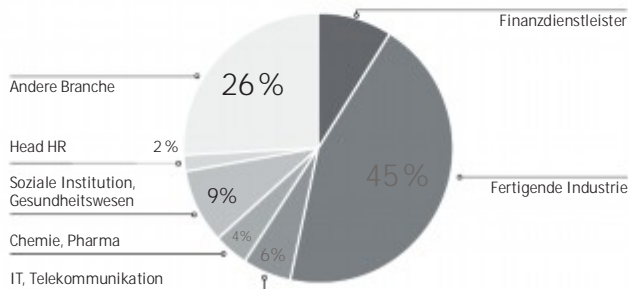
Wofür werden Interimsmanager eingesetzt?

Hauptaufgabengebiet der Manager auf Zeit ist die Steuerung und Abwicklung von Projekten. Über 40 % sind in der Unternehmensführung. Quelle: DSIM Branchenindex 2012



Welche Branche hat den höchsten Bedarf?

Am meisten Einsätze werden in der fertigen Industrie geleistet. Im Finanzsektor sind es im Vergleich zum Vorjahr (18 %) weniger geworden. Quelle: DSIM Branchenindex 2012



PROBLEME AUSSITZEN ODER LÖSEN

Unternehmen bevorzugen es in der Regel, ihre Themen mit eigenen Ressourcen aufzuarbeiten. Doch wenn die internen Kapazitäten ausgeschöpft sind oder das eigene Know-how fehlt, entsteht eine Lücke. Manche sitzen das Problem aus oder hoffen, dass es sich von selbst löst. Wunder kommen zwar vor, aber nichts tun, kann teuer werden und zu deutlichen Problemen führen. «Handlungsdruck kann unmittelbar entstehen und erfordert vom Unternehmen ein rasches Eingreifen, um grösseren Schaden zu verhindern», sagt Urs Tannö. Aus langjähriger Erfahrung weiss er: «Unsere Interimsmanager sind oftmals die Lösung in letzter Minute. Die Managementebene zögert oft, sich rechtzeitig externe Unterstützung zu holen.»

Dabei zeugt es von einem hohen Grad an Professionalität, frühzeitig Themen anzugehen und adäquate Lösungen zu finden. Als ein Schweizer Industriebetrieb durch Missmanagement in Schieflage geriet, wurde Paul Hafner, der neben seinem Engagement beim DSIM selbst als Inte-