

Management auf Zeit

Festanstellung: Auslaufmodell?

In den modernen schlanken Unternehmen finden dramatische Umbrüche statt – mit Auswirkungen auch auf Führungskräfte. Die traditionelle Festanstellung wird zunehmend von flexibleren Beschäftigungsformen bedrängt.



Manager auf Zeit: ihr spezialisiertes Führungs- und Fachwissen für das eigene Unternehmen nutzen.

■ Peter Meierhofer

Der Wandel in Unternehmen hat viele Namen: Dezentralisierung und Downsizing, flache Hierarchien, Netzwerk- und Selbstorganisation. Die Tatsache, dass

von all den Unternehmen des Dow-Jones-Index von 1898 nur General Electric überlebt hat, beweist eindrücklich, dass auch Unternehmen nicht ewig leben. Wer aufmerksam beobachtet, stellt fest, dass sich der Lebens-

zyklus von Unternehmen stetig verkürzt. Immer häufiger werden Unternehmen mit existenziellen Problemen konfrontiert, die sie aufgrund fehlenden Know-hows (siehe Grafik) oder mangelnder Erfahrung nicht aus eigener Kraft lösen können.

Erfolgsfaktoren verändern sich

Bedenken Sie: Wenn Sie einen neuen Unternehmensbereich aufbauen oder ein Unternehmen gründen, stossen Sie auf Fragestellungen, die für die Gründungs- und Aufschwungsphase typisch sind. Hierzu gehört beispielsweise die Frage nach dem geeigneten Geschäftsmodell und der Kapitalbeschaffung.

Bereits in der folgenden Reife- und Sättigungsphase ist Ihre Führungsmannschaft wieder anderweitig gefordert. Gefragt sind jetzt andere Erfahrungen:

- In der Aufstellung von Unternehmen und Organisation im reifen Markt.
- In der Schaffung von Mehrwerten für Kunden und Geschäftspartner.
- In der Ausgliederung von Tätigkeiten.

Sobald Sie in den Sog der Niedergangsphase geraten, stehen die Zeichen auf Sturm: Jetzt braucht Ihr Management fundiertes Know-how in folgenden Bereichen:

- In der Fokussierung auf das Kerngeschäft.
- In der Verschlinkung der Strukturen.
- Im Turnaround-Management.

Überforderte Führungskräfte

Wenn das Umfeld komplexer wird, steigt der Bedarf an Fachwissen exponentiell an. Dazu kommt, dass die heutigen Chefs nicht nur als Stratege, Visionär und Planer, sondern auch als Teamentwickler, Coach, Kommunikator und Motivator gute Figuren machen wollen. Die daraus

resultierende Belastung und Überforderung verunmöglichen denn auch oft die Umsetzung längst notwendiger Veränderungen. Dazu kommt, dass bereits junge und erfahrene Führungskräfte dem «Burnout» zum Opfer fallen oder ihr Unternehmen entmutigt verlassen.

In KMU bedeuten schlanke Strukturen aber auch eine dünne Personaldecke:

- Reserven für Krisenfälle, Sonderaufgaben oder unerwartet ausscheidende Mitarbeiter sind kaum vorhanden.

Out- und Insourcing nutzen

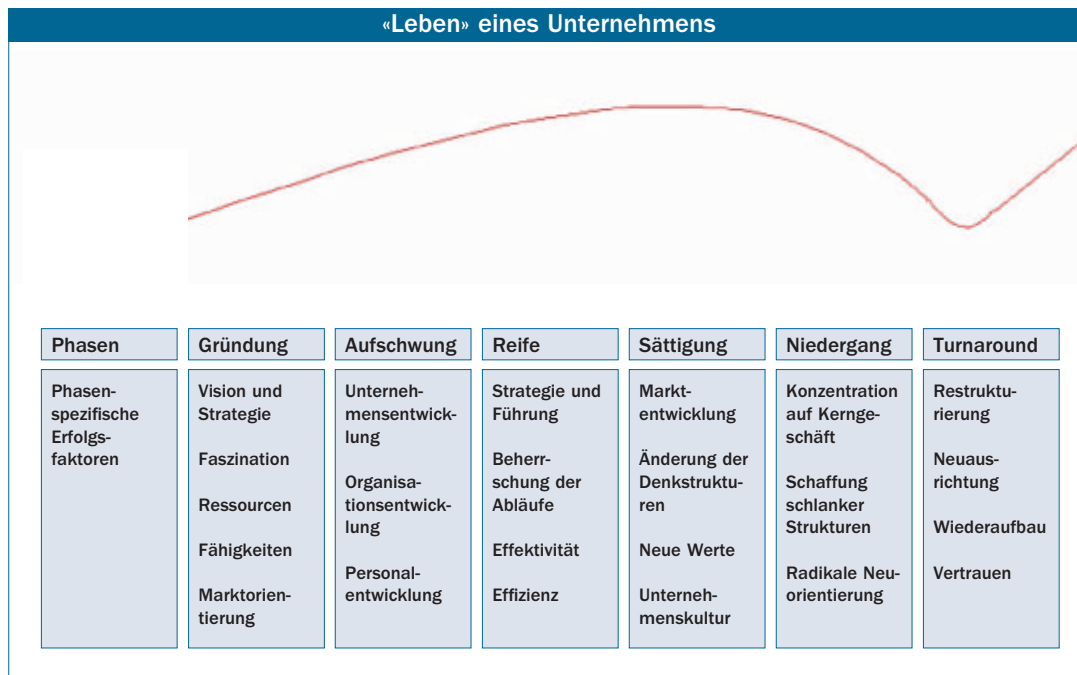
Wenn Sie Aufgaben auslagern (Outsourcing) oder Führungs- und Fachkräfte temporär beschäftigen (Insourcing), kommen Sie in den Genuss handfester Vorteile:

- Mit dem Auslagern von Aufgaben variabilisieren Sie Ihre Kosten. Zugleich sind Sie in der Lage, bei rückläufigen Umsätzen Ihre Kosten rascher abzubauen.
- Beim Insourcing holen Sie sich mit einem speziell geeigneten «Manager auf Zeit» erfolgskritisches Know-how ins Haus, ohne abhängig zu werden.

Kein Zweifel: Ihr Personalmanagement gewinnt an Kraft, wenn es situativ und flexibel gehandhabt wird. Schaffen Sie flexible und schlagkräftige Projektstrukturen, die zielorientiert, aufgabenbezogen und auf eine definierte Projektdauer ausgerichtet sind. Gehen Sie nun, bevor Sie das Anforderungsprofil erstellen, den zu lösenden Aufgaben auf den Grund:

- Welche Führungsaufgaben stehen an?
- Welche Fachaufgaben sind zu lösen?

Steht Ihnen intern kein Kandidat zur Verfügung, der die gestellten Anforderungen erfüllt, prüfen Sie die nachfolgend beschriebenen Möglichkeiten.



«Leben» eines Unternehmens: Entwicklung und Erfolgsfaktoren.

1 Manager auf Zeit

Erfordert die gestellte Aufgabe zum wesentlichen Teil Führungskompetenzen, sollten Sie einen Manager auf Zeit, auch Interims-Manager genannt, in Betracht ziehen. In England arbeitet bereits jeder fünfte Manager auf diese neue Art und Weise. Interims-Management ist «die befristete Wahrnehmung einer klar definierten Führungsaufgabe».

- auf Honorarbasis.
- Mit einem zeitlich befristeten Mandat.
- Für eine klar definierte Führungsaufgabe.

Seine Aufgabe besteht:

- Entweder in der befristeten Übernahme von Führungsverantwortung bei vorübergehender Vakanz.
- Oder, weit häufiger, im Durchführen von Managementverbesserungen in begrenzter Zeit.

Alle Aufgaben, die als Projekt definiert werden können, sind potenzielle Einsatzgebiete für Interims-Manager. Die Einsatzdauer

kann von wenigen Monaten bis zwei Jahre betragen. Erfahrene Manager auf Zeit erkennen nach kurzer Analysezeit, was zu tun ist, und konzentrieren sich auf die Umsetzung der erforderlichen Massnahmen. Sie sind in erster Linie Praktiker/Pragmatiker.

Umsetzungsstärke. Gemäss Studien scheitern zwei Drittel der Veränderungsprozesse in Unternehmen nicht an der inhaltlichen Qualität der eingeschlagenen Strategien, sondern an den mangelnden Fähigkeiten bei der Umsetzung. Setzen Sie deshalb auf umsetzungsstarke Manager.

Tipp: Vergewissern Sie sich vor Mandatsvergabe, dass Ihr Interims-Manager über das geforderte Spezialwissen und die Führungserfahrung verfügt. Temporäre Mandate eignen sich auch dazu, Führungskräfte für spätere Einsätze zu testen.

2 Projektleiter

Immer häufiger werden die folgende Aufgaben als Projekte abgewickelt:

- Wenn neue IT-Systeme eingeführt oder bestehende angepasst werden sollen.
- Wenn bestehende Prozesse/ Abläufe stärker automatisiert werden sollen.
- Wenn die Zusammenarbeit im Unternehmen zu wünschen übrig lässt.
- Wenn die bestehende Organisationsstruktur zu wenig effizient ist.
- Wenn Qualitätsprobleme bestehen, deren Ursache nicht klar ist.
- Wenn die Organisation den Markterfordernissen angepasst werden soll.
- Wenn die Organisationsstruktur aufgrund eines Strategiewechsels zu hinterfragen ist.
- Wenn die Organisation nicht mehr flexibel auf Veränderungen reagieren kann.
- Wenn sich die Kundenreklamationen häufen.

Suchen Sie den dafür geeigneten Projektleiter nicht nur in Ihren eigenen Reihen. Oft gibt es externe Lösungen, die geeigneter sind.

Tipp: Setzen Sie auf erfahrene Projektleiter, die schon ähnlich gela-

gerte Projekte mit Erfolg geleitet haben. Wird ein externer Projektleiter in Betracht gezogen, kann es sich auszahlen, wenn Sie seine Akzeptanz bei kritischen Teammitgliedern schon vor Mandatsvergabe testen.

3 Unternehmensberater

Erfordert Ihre Aufgabe zum wesentlichen Teil die Lösung komplexer Fachaufgaben, dann sollten Sie den Beizug eines Unternehmensberaters oder Experten prüfen. Im Gegensatz zum Interims-Manager, der ein gestandener, erfahrener Praktiker, ein Unternehmertyp und Macher ist, bewegt sich der Unternehmensberater eher auf der konzeptionellen Ebene:

- Er ist häufig Angestellter und arbeitet im Auftragsverhältnis.
- Seine Hauptaufgabe ähnelt einer Stabstätigkeit: Er analysiert Ihre Unternehmenssituation und erarbeitet Lösungsalternativen und Konzepte.
- Er spricht Empfehlungen aus und trägt in der Regel keine unmittelbare Managementverantwortung.

Oft greifen Unternehmen auf interne Beraterteams zurück. Beachten Sie dabei die Gefahr, das interne Machtstrukturen die Definition der Probleme beeinflussen können. Zu oft erweisen sich aufwendige Änderungen solcher Teams später als nutzlos. Interne Beraterteams bringen eben nicht die gleiche, aus Abstand und Unabhängigkeit resultierende Objektivität auf wie externe Unternehmensberater.

Tipp: Halten Sie sich an selbständige Berater, die in verschiedenen Branchen Erfolge erzielt haben. Denn diese sind erfahrungsgemäss am besten in der Lage, neue Anwendungsbereiche für vorhandene Erfahrungen zu entdecken.

Management und Beratung auf Zeit

Ein Beispiel aus der Praxis Netzwerk verhilft Unternehmen mit temporärem Handlungsbedarf rasch und preisoptimiert zum erforderlichen Management- und Beraterteam. Nach dem Leitsatz «soviel Management wie möglich, soviel Beratung wie nötig» arbeiten umsetzungsstarke Manager auf Zeit Hand in Hand mit Experten aller Fachbereiche.

Infos dazu finden Sie auf der Website www.netmarketing.ch. Klicken Sie auf «Wählen Sie Ihre Lösung», und suchen Sie im Schnittpunkt von Branche und Fachbereich nach praxisbewährten Lösungen. Oder mailen Sie Ihr Anliegen an: group@netmarketing.ch

4 Coach

Da Manager, die den permanenten Wandel als Chance begreifen, weniger autokratisch führen, stösst das Coaching von Führungskräften, Projektteams und Mitarbeitenden auf zunehmende Akzeptanz. Diese Hilfe zur Selbsthilfe durch einen erfahrenen Coach, der beispielsweise bei Change-Projekten Anstösse und Anregungen aus anderen Unternehmen, Branchen und Projekten einbringt und die persönliche Auseinandersetzung mit den vorgesehenen Veränderungen herausfordert, vermittelt und erklärt, kann Veränderungsprogramme beschleunigen und Betroffene zu Beteiligten machen.

Soziale Kompetenzen. Ihr Coach sollte neben der Branchen-, Fach- und Methodenkompetenz auch über ein erhebliches Mass an sozialer Kompetenz, Einfüh-

lungsvermögen und Respekt vor den Werten des zu betreuenden Unternehmens verfügen. Als Auftraggeber sollten Sie darauf achten, dass der Coach aus ähnlichen Veränderungsprogrammen gelernt hat. Auch sollten Sie selbst genügend Zeit mit ihm verbringen, ihn fordern und eine direkte Kommunikation über Fortschritte und Hemmnisse fördern.

Tipp: *Es ist erstaunlich, welchen Nutzen ein exzellenter Coach stiften kann. Sollten Sie nicht über die notwendigen finanziellen Mittel verfügen, dann verpflichten Sie ihn trotzdem – als Sparringpartner. (Die netmarketing-Gruppe beispielsweise vermittelt für wenig Geld erfahrene Marketing-Sparringspartner im Jahres-Abo.)*

5 Eingespieltes Team

Manager und Experten laufen dann zu ihrer Höchstform auf,

wenn sie einander kennen, verstehen und Synergien nutzen. Wie im Sport können eingespielte und erfahrene Teams auch im Geschäftsleben Wunder vollbringen.

Bereits gibt es Netzwerke (beispielsweise die netmarketing-Gruppe), die ihren Kunden ganze Teams vermitteln. Im Vergleich zur fallweisen, projektbezogenen Beauftragung von individuellen Beratern und Managern kann für Sie das Engagement eines temporären Management- und Expertenteams einen ungleich höheren Nutzen abwerfen: Sie reduzieren Ihre Risiken, erhöhen Ihre Umsetzungsgeschwindigkeit und erzielen gleichzeitig einen Know-how-Zugewinn – in Form von Wissen und Erfahrungen.

Tipp: *Wenig bekannt ist der Fakt, dass Insourcing dann am wirkungsvollsten ist, wenn es bei den Kernkompetenzen Ihres Unternehmens ansetzt. Die Hebelwirkung ist am grössten, weil hier die höchste Wertschöpfung erzielt wird.*

Erfinden Sie Ihr Personalmanagement neu

Noch hat die Festanstellung nicht ausgedient. Die Flexibilisierung unserer Arbeitswelt ist aber weit fortgeschritten. Wenn Sie den Mut zu einem flexibleren

Personalmanagement aufbringen und vermehrt bewährte Manager auf Zeit und Fachexperten situativ einsetzen, werden Sie bald über nachhaltige Wettbewerbsvorteile verfügen.

Zugegeben: Ganz ohne Umdenken geht dies nicht. Doch wer würde denn, wenn er ein paar Tage Urlaub verbringen möchte, gleich das Hotel kaufen?

AUTOR

Peter Meierhofer, lic. oec. HSG, ist Gründer, Mitinhaber und VR-Präsident der netmarketing group ag, 6301 Zug. Er lebt mit seiner Familie in Spanien, leitet das Research- und Schulungszentrum der Gruppe und ist als Strategie- und Marketingberater, Manager auf Zeit und Dozent tätig.

Tel. 0034 96 676 11 34
Fax 0034 96 673 01 11
pmeierhofer@netmarketing.ch

Das 1997 gegründete international tätige Netzwerk verhilft Unternehmen mit temporärem Handlungsbedarf rasch und kostenoptimiert zur erforderlichen Management- und Beratungskapazität. Wo auch immer sich Ihr Unternehmen auf der Lebenskurve befindet – bewährte Teams von Managern auf Zeit, Beratern und Experten sind sofort verfügbar und wirksam. netmarketing verfügt über einen Pool erfahrener Manager und Experten aus verschiedensten Branchen und Fachbereichen.

ONLINE
pmeierhofer@netmarketing.ch
www.netmarketing.ch
www.netmarketing-group.de
www.netmarketing-group.at