

Manager zum Mieten

Wenn es in einer Firma Engpässe gibt oder neue Projekte nicht warten können, springen Chefs auf Zeit ein

Von Otto Fritscher

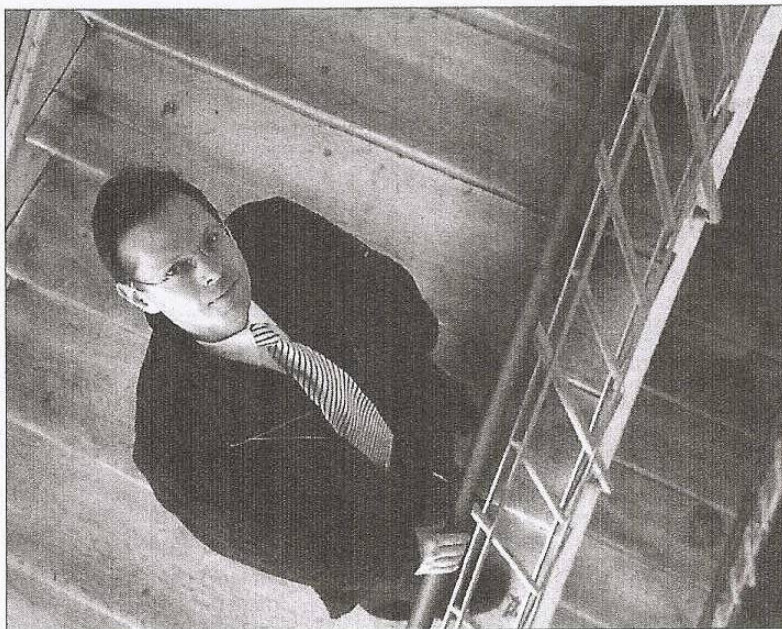
„Der Unterschied ist: Interims-Manager müssen bei ihrem Einstieg in ein Unternehmen schon wieder an den Ausstieg denken. Das gibt ihnen viele Freiheiten, was auch der Firma nützt.“ So beschreibt Ralf Gabriel den Unterschied zwischen normalen Führungskräften und den Chefs, die von einer Firma nur für eine begrenzte Zeit eingestellt werden. Auf die Vermittlung dieser besonderen Gruppe von Führungskräften hat sich Gabriel mit seiner Firma MAZ Group* spezialisiert.

Fünf bis sieben Monate beträgt die durchschnittliche Verweildauer eines Miet-Managers in dem jeweiligen Unternehmen. Angeheuert werden sie, weil bei einem aktuellen Projekt ein Engpass auftritt oder die Lücke gefüllt werden soll, die entsteht, wenn der alte Chef geht und der neue seinen Job noch nicht angetreten hat. Oder aktuelle Aufgaben wie der Aufbau eines Vertriebs können nicht mit bordeigenen Mitteln gestemmt werden und externe Hilfe ist nötig.

Aus der ersten Reihe

160 Führungskräfte aus der ersten und zweiten Reihe hat Gabriel in seinem Netzwerk. Sie stammen aus den verschiedensten Branchen, allerdings sind nur acht Frauen darunter. „Ich hätte gerne mehr weibliche Führungskräfte, aber die sind in der deutschen Wirtschaft eben immer noch die Ausnahme“, sagt Gabriel. Die Interims-Manager sind keine Berufsfrischlinge, sondern gestandene Führungskräfte zwischen 40 und 60 Jahren.

Ein starkes Selbstbewusstsein müsse ein Chef zum Ausleihen schon mitbringen, ist Ralf Gabriel überzeugt. Denn



Immer auf dem Sprung: Ralf Gabriel hat die MAZ Group* gegründet, ein Netzwerk, das auf die Vermittlung von Interims-Managern spezialisiert ist. Die Chefs auf Zeit springen ein, wenn dringende Aufgaben warten. Foto: Andreas Heddergott

nicht immer wird er mit offenen Armen von der Belegschaft empfangen. Zumal bisweilen auch unangenehme Projekte angepackt werden müssen. „Da ist der Interims-Manager manchmal der ‚bad guy‘, also der böse Junge, der aufräumt. Wenn dann der eigentliche Nachfolger kommt, hat der es ein bisschen leichter“, findet Gabriel.

Nicht nur starke Nerven, auch eine gute Spürnase sollte ein Manager mitbrin-

gen: „Er muss die heißen Themen, die Schwachstellen bei einem Projekt und auch die Seilschaften in einer Firma schnell erkennen und Probleme analysieren können“, sagt Gabriel. Ein Aufgabenfeld, in dem sich auch Unternehmensberatungen gerne tummeln. Was unterscheidet einen Manager auf Zeit von einem Unternehmensberater? „Beide sind zwar im Prinzip externe Kräfte, aber die Berater gehen in der Regel wieder, nach-

dem sie der Unternehmensleitung Konzepte und Vorschläge präsentiert haben“, sagt Gabriel. „Ein Interims-Manager muss nicht nur die Fähigkeit haben zu beraten, sondern auch die Umsetzung der Projekte beherrschen.“

Solche Aufgaben hatten Gabriel, der unter anderem in verantwortlichen Positionen bei Siemens und der Lufthansa gearbeitet hat, und seine Zeitarbeitskräfte zu bewältigen: die Reorganisation von IT-Prozessen, die Optimierung von Geschäftsstellenorganisationen, den Aufbau eines effizienten Vertriebs oder die Verbesserung des Außenauftritts eines Unternehmens oder die Optimierung der Partnerorganisation für einen Chip-Hersteller.

Damit er nicht aus der Übung kommt, springt auch Gabriel selbst immer wieder mal in die Bresche. Zurzeit ist er bei einem Unternehmen der Automobilbranche damit beschäftigt, als Leiter Operations die Organisation neu zu strukturieren. „Wenn ich in einer Firma anfangen, versuche ich als erstes, die Mitarbeiter für die gemeinsame Aufgabe zu motivieren. Ich erkläre ihnen, dass ein Projekt, das für den Betrieb wichtig ist, liegen bleibt oder in Verzug geraten würde, wenn niemand die Sache in die Hand nimmt“, sagt der Geschäftsführer der MAZ Group*. Deren Abkürzung ist übrigens bewusst auf Deutsch gewählt: „Management auf Zeit“ erklärt es besser als Interims-Management, findet Gabriel, der die Feldkirchener Firma zusammen mit seinem Partner Thomas Hering gegründet hat.

Zu den Kunden von MAZ gehören vor allem mittelständische Unternehmen und Business Units größerer Firmen. „Aber viele mittelständische Firmen haben Interims-Management noch nicht

entdeckt“, sagt der 39-Jährige. Oder sie schrecken vor den Honoraren zurück. Abgerechnet wird in der Regel über Tagessätze, die zwischen 800 und 2000 Euro liegen können, abhängig von der Unternehmensgröße und der Führungsebene, für die ein Kandidat gesucht wird. „Die Faustregel sagt, dass der Tagessatz zirka 0,9 Prozent des Jahresgehalts ausmacht“, sagt Gabriel.

Die Vorteile für die Unternehmen sieht Gabriel in der schnellen Verfügbarkeit und der hohen Flexibilität der Interims-Manager. Firmen könnten so schneller auf Marktveränderungen reagieren, glaubt Ralf Gabriel. Die Kehrseite der Medaille: Zwei Drittel der bei einer Umfrage befragten Unternehmen glauben, dass Manager auf Zeit die Firma, in die sie einsteigen sollen, zu wenig kennen, um wirklich effizient arbeiten zu können.

In der Entwicklungsphase

Noch wird in Deutschland nur relativ selten ein Chef auf Abruf gesucht. Gerade mal drei Prozent aller Manager, so das Ergebnis einer Untersuchung, sind Interims-Manager. In Großbritannien sind es 15 Prozent, in den Niederlanden sogar 30 Prozent. Der Markt für Management auf Zeit befindet sich noch in der Entwicklungsphase. Experten schätzen die Zahl der freiberuflichen Manager in Deutschland auf zirka 10 000. Und die suchen sich ihre Jobs in der Regel selbst: 80 Prozent versuchen über ihre eigenen Kontakte, Internet-Auftritte oder anderes Selbst-Marketing, an neue Aufgaben zu kommen.

„Die Beständigkeit des Wandels“ fasziniert Ralf Gabriel an seiner Branche besonders. „Die Devise, ein Leben lang zu lernen, gilt nämlich nicht nur für die Mitarbeiter, sondern vor allem auch für die Chefs“, ist er überzeugt.

Redaktion Münchner Wirtschaft
Otto Fritscher
Telefon 21 83 - 8384 / Fax - 8337
muenchner.wirtschaft@sueddeutsche.de

* Anm.: 5/05 Weiterentwicklung zum Interim Manager Netzwerk MAZ.UP, geführt von Gabriel.management