

Immer mehr Unternehmen holen sich für Sonderprojekte Hilfe von außen

# Sind Manager auf Zeit die Retter in der Not?

Von Stephanie Dirnbacher

■ Sind externe Fachleute besser als der eigene Nachwuchs?  
■ Spitzenhonorare für kurze Zeit.

Wien. Unpopuläre Maßnahmen sind ihr Spezialgebiet. Manager auf Zeit werden gerne in Krisen eingesetzt, damit sie das erledigen, wovon sich andere lieber drücken: Einsparungen, Kündigungen und andere unbeliebte Maßnahmen.

Dieser Führungsstil hat ein Ablaufdatum: „Wenn die Krise vorbei ist, ist er nicht mehr angebracht“, weiß Roland Gareis von dem Beratungsunternehmen Roland Gareis Consulting.

## Mehr Projektorientierung

Nicht nur für Krisenmanagement greifen Unternehmen gerne auf externe Fachleute zurück. Laut Gareis wird vor allem der Bedarf an Projektmanagern immer größer, weil es in Österreich auch eine „verstärkte Projektorientierung“ gibt. Das bestätigt auch Martin Hagleitner, Wiener Geschäftsführer des Malik Management Zentrums: „Führungskräfte konzentrieren sich mehr auf eine Aufgabe für eine bestimmte Zeit“, meint er im Gespräch mit der „Wiener Zeitung“. Einen richtigen Trend zum zwischenzeitlichen Manager erkennen jedoch weder er noch Gareis. Gareis glaubt aber, dass das Potenzial vorhanden ist.

So sieht es auch Maria Bühler, die Inhaberin des ersten österreichischen privatwirtschaftlichen Pools für Interimsmanager. „Die Nachfrage steigt, wenn auch auf einem niedrigen Niveau“, meint sie. Beson-



Interimsmanager müssen innerhalb kürzester Zeit hohe Erwartungen erfüllen. Foto: bb

ders durch die EU-Osterweiterung sei der Bedarf an Managern auf Zeit gestiegen. Wer Geschäftserfahrung mit den östlichen Ländern hat, ist gefragt.

„Ich brauche einen Interimsmanager, wenn es um für das Unternehmen untypische Projekte geht“, erklärt Gareis. Häufige Beispiele sind ISO-Zertifizierungen oder die Einführung einer neuen Software. Für solche speziellen Aufgaben fehlt im eigenen Unternehmen oft die Expertise. Die Lösung für das Problem: ein Spezialist von außen.

## Ein Trend in Deutschland

In Deutschland hat bereits knapp die Hälfte der Unternehmen einen Interimsmanager eingesetzt. Vor allem für Restrukturierungen im Unternehmen und im Zusammenhang mit Unternehmenszukaufen werden Interimsmanager angefragt. Das ergab eine deutsche Studie aus August 2006. In Österreich gibt es noch keine Zahlen, wie Bühler be-

stätigt. Bei ihr sind innerhalb des vergangenen Jahres etwa 70 Anfragen für Manager auf Zeit eingegangen.

Die Studie zeigt die Pluspunkte von Interimsmanagern auf: 48 Prozent der deutschen Unternehmen schätzen den frischen Blick von außen. 47 Prozent sehen die Erfahrung der temporären Manager als großen Vorteil.

Die Herausforderungen an Manager auf Zeit sind groß: Sie müssen sich innerhalb kürzester Zeit in die Strukturen des Unternehmens eingliedern. „Das ist die größte Schwierigkeit“, meint Gareis. Wichtig seien vor allem die sozialen Kompetenzen des temporären Managers. Schließlich müsste er auch mit Widerstand im Unternehmen rechnen. „Interne Mitarbeiter fühlen sich oft übergangen, wenn jemand Neuer kommt, sie sind nicht kooperativ“, erklärt Hagleitner. Dem Interimsmanager kann dies das Leben zur

Hölle machen. Schließlich ist er von der Information lang gedienter Mitarbeiter abhängig. Dazu kommt, dass man von dem Interimsmanager sehr schnell einen Erfolg erwartet. Wegen der hohen Anforderungen sind die Honorare für Manager auf Zeit auch dementsprechend gut, meint Gareis.

Was macht einen Interimsmanager aus? Laut Bühler sind es vor allem die Zielorientierung und der Wille, Neues anzugehen. Hingegen ist Management auf Zeit „keine Frage des Alters“. Häufig würden sich Einzelunternehmer als Interimsmanager anbieten. „Das sind meist jene, die aus einem Unternehmen ausscheiden und als Freelancer unterwegs sind“, meint Gareis. Auch Beratungsfirmen stellen immer öfter Manager auf Zeit zur Verfügung.

Im Gegensatz zu einem Berater sind diese dann Teil des Unternehmens und mit Entscheidungskompetenzen ausgestattet. ■