

Fachbeitrag von Michael Wolf (kienzler+wolf Logistikconsulting) zum Thema „Management auf Zeit in der Logistik

Plötzliche Arbeitsspitzen, der Bedarf an Fachwissen oder der Wunsch nach einem erfahrenen Projektmanager rufen den Interim-Manager auf den Plan. Hat er seine Aufgabe erledigt, geht er wieder. Abgerechnet wird nach Tagessätzen.

Von Michael Wolf

Das schwierige wirtschaftliche Umfeld stellt Unternehmen der Logistikbranche, deren Dienstleistung sehr personalintensiv ist, vor große Herausforderungen bei der Personalbedarfsmittlung.

So muss einerseits das firmeneigene Know-how ständig weiterentwickelt werden, um den steigenden Anforderungen der Kunden gerecht zu werden. Andererseits ist es für kleine und mittelständische Unternehmen sehr kostspielig, dieses spezielle Wissen in Form von fest angestellten Mitarbeitern ständig vorzuhalten.

Doch bieten sich der Logistik, in der „Outsourcing“ stets ein zentrales Thema ist, neue Chancen durch eine besondere Art der Nutzung externer Ressourcen: nämlich durch den zeitlich begrenzten Einsatz eines Spezialisten für eine fest definierte Aufgabenstellung. Der Einsatz solcher Führungskräfte auf erster und zweiter Ebene ist als „Interim-Management“ oder „Management auf Zeit“ bekannt.

Wie funktioniert „Management auf Zeit“? In der Regel nimmt eine Vermittlungsgesellschaft Kontakt mit externen Führungskräften auf. Der Vermittler betreut in einer Datenbank unmittelbar verfügbare Experten und ist in kurzer Zeit in der Lage, dem Klienten für sein spezifisches Anforderungsprofil einen geeigneten Kandidaten zu präsentieren.

Ist der Klient mit dem Vorschlag einverstanden, kann der „Manager auf Zeit“ wenige Tage nach der ersten Kontaktaufnahme seine Tätigkeit aufnehmen.

Voraussetzung für eine erfolgreiche Vermittlung ist ein umfangreicher und sorgfältig ausgewählter Pool an Experten. Dadurch ist die Vermittlungsgesellschaft in der Lage, auch die unterschiedlichsten Anforderungen ihrer Klienten zu erfüllen. Hier liegt ein wesentlicher Vorteil der Vermittlungsgesellschaft gegenüber „Freelancern“, die solche Aufgaben auf eigene Rechnung übernehmen.

Bereits bei der Aufnahme der Fachleute in den Pool werden die Unterlagen der Bewerber eingehend geprüft. Das Augenmerk liegt hierbei auf erfahrenen Praktikern. Fachwissen, Führungserfahrung, soziale Kompetenz, Mobilität und Belastbarkeit sind Merkmale die bei der Auswahl besonders berücksichtigt werden.

In erster Linie wird der Einsatz des Interim-Managers vom Klienten zum Know-how-Transfer genutzt. Aber auch Argumente wie mögliche Kosteneinsparungen, flexible Einsatzgestaltung oder die Abdeckung zusätzlich anfallender Arbeiten führen zum Einsatz eines Interim-Managers.

Durch die zeitliche Begrenzung und die vorab definierte Zielvorgabe ist das Projektmanagement ein klassisches Einsatzgebiet einer externen Führungskraft. Hier wird der „Manager auf Zeit“ eingesetzt, wenn zum Beispiel alle Mitarbeiter des Unternehmens durch andere Aufgaben gebunden sind.

In der Logistik ist die Planung und Umsetzung von Outsourcing-Projekten ein Beispiel für den Einsatz von Interim-Managern. Sei es, dass ein Unternehmen die Ausgliederung logistischer Teilbereiche selbst durchführen möchte oder der Manager im Auftrag eines Logistikdienstleisters ein solches Outsourcing für dessen Kunden realisiert.

Ein weiteres klassisches Beispiel ist der Einsatz bei personellen Vakanzan auf Führungsebene. Ob durch Kündigung oder Freistellung eines Kadermitgliedes oder durch Krankheit eines Managers - fast immer findet sich in den Pools der Vermittlungsgesellschaften ein Experte, der in der Lage ist, die entstandene Lücke vorübergehend zu schließen.

Auch Coachingaufgaben kann ein erfahrener Interim-Manager übernehmen. Beispiel wäre ein Juniorchef der bis zur endgültigen Übernahme des Unternehmens noch eine Zeit lang betreut werden soll. Hierbei wird der Interim-Manager weniger in die Operative gehen, sondern im Hintergrund wirken und dem Nachfolger in strategischen Entscheidungen zur Seite stehen.

Das Krisenmanagement ist ein weiteres Einsatzgebiet für den „Manager auf Zeit“. In diesem Fall steht er vor der Aufgabe, ein schlingerndes Unternehmen zu sanieren. Der Anstoß, die Unternehmensführung an einen externen Spezialisten zu übergeben, kommt in den meisten Fällen von den finanzierenden Banken.

Dann muss schnell und zielsicher gehandelt werden. Gerade aufgrund seines externen Status kann der Manager unvorbelastet arbeiten und bisher verborgene Potenziale im Unternehmen wecken.

Der Interim-Manager hat oft nicht die Zeit für langwierige Analysen, sondern muss sofort mit der Umsetzung von erkannten Verbesserungspotenzialen beginnen. Darum finden sich hauptsächlich erfahrene Manager in den Karteien der Vermittlungsgesellschaften, während in der Beratung oft junge Hochschulabsolventen mit neuesten Managementmethoden arbeiten.

Das Interim-Management strebt kein festes Arbeitsverhältnis an. Während es für den Klienten gerade von Vorteil ist, sich nach Erfüllung der Aufgabenstellung schnell und

unkompliziert von dem Experten zu trennen, drängt es den Manager, nach erfolgreicher Arbeit sogleich ein neues Projekt anzugehen.

Für den Fall, dass ein Unternehmen eine Führungskraft zunächst in Form eines „Management auf Zeit“-Vertrages kennen lernen möchte, bevor der Kandidat eine Festeinstellung erhält, sieht der Vertrag zwischen der Vermittlungsgesellschaft und dem Klienten eine Honorarregelung bei Übernahme der Führungskraft vor.

Welche Vorteile bietet „Management auf Zeit“?

Der größte Vorteil des Interim-Management liegt in seiner Flexibilität. Innerhalb weniger Tage kann über eine leistungsstarke Vermittlungsgesellschaft zusätzliches, hochqualifiziertes Personal beschafft werden.

Der Klient wandelt bisherige Personalfixkosten in variable Kosten um. Bei der Vermittlung des „Managers auf Zeit“ entstehen keine Einmalkosten. Es werden ausschließlich tatsächliche Einsätze auf Basis eines Tagessatzes abgerechnet. Durch die laufende Betreuung des Managers durch die Vermittlungsgesellschaft besteht auch während des Projektes immer die Möglichkeit, bei spezifischen Aufgabenstellungen auf das Wissen weiterer Mitglieder aus dem Pool zurückzugreifen.

Es ist davon auszugehen, dass sich das Modell des „Management-auf-Zeit“ nicht nur in der Logistik dauerhaft durchsetzen wird. Schon heute ist die Nachfrage nach schnell verfügbaren und hochqualifizierten Fachleuten groß. Der „Manager auf Zeit“ wird in der Arbeitswelt von morgen seinen festen Platz haben.