

Inhalt: „Expertengespräch zum Thema Management auf Zeit“ (MAZ) Ausgabe 06/06

„Was muss passieren, damit sich Frequentis einen IT-Chef mietet?“

Ein Manager auf Zeit wird eingesetzt, wenn für eine bestimmte Zeit ein externer Fachmann benötigt wird. MAZ bietet sich für verschiedenste Herausforderungen an:

Unternehmenssanierung, Umsetzung neuer Unternehmensstrategien, IT-Solutions, Organisations- und Personalentwicklung.

Beim MAZ wird ein wichtiger Beratungsgrundsatz – die Externalität des Beraters – hart auf die Probe gestellt bzw. verletzt. MAZ bietet jedoch vielfältige Formen um Veränderungen optimal umzusetzen und stellt daher eine wichtige Alternative zur klassischen Beratung dar.

Um Ihnen einen Einblick in diese „Beratungsform“ zu gewähren finden Sie unten ein Expertengespräch mit Herrn Mag. Martin Knapp. Herr Knapp war im Februar und März 2006 interimistischer Head-of-IT bei der Firma Frequentis GmbH/Wien.

Die Firma Frequentis GmbH (www.frequentis.com) entwickelt Kommunikations- und Informationssysteme für sicherheitskritische Anwendungen. Das österreichische High-Tech-Unternehmen hat sich zum Weltmarktführer im Bereich der Sprachvermittlungssysteme für Flugsicherung entwickelt. Sechshundert MitarbeiterInnen sind in Österreich und den internationalen Niederlassungen beschäftigt.

Herr Knapp, warum hat sich die Firma Frequentis für MAZ entschieden?

In diesem Fall wurde auf einen Manager auf Zeit zurückgegriffen, weil der Head-of-IT der Firma Frequentis eine „Auszeit“ nehmen wollte. Frequentis hat diesen Wunsch als sehr familienorientiertes Unternehmen unterstützt. Durch die Interimslösung musste sich die Firma keinen Nachfolger suchen, sondern konnte dem IT-Chef die Chance geben, seine Position nach der Auszeit wieder aufzunehmen ohne dass etwas liegen geblieben wäre.

Warum erschien Ihnen MAZ als die geeignetste Lösung?

Die IT-Abteilung konnte nicht zwei Monate lang ohne Leitung bleiben. Einen fixen Nachfolger einzustellen hätte der Idee der Auszeit widersprochen. Aus diesen beiden Aspekten hat sich Management auf Zeit als perfekte Lösung angeboten.

Welche Vorteile hatte MAZ für die Firma Frequentis?

Mitarbeiter haben bei Frequentis einen sehr hohen Stellenwert. Deswegen war die Geschäftsführung auch bestrebt, für den Head-of-IT, eine angesehene und hoch kompetente Spitzenkraft, eine Möglichkeit für die gewünschte Auszeit zu finden und gleichzeitig eine Rückkehr nach der Auszeit problemlos zu gestalten.

Darüber hinaus wird wie auch in der Beratung eine Betriebsblindheit überwunden. Obwohl ich in dem Unternehmen so agierte, wie es der IT-Chef gemacht hätte und per Definition keinerlei Änderungen durchsetzte, habe ich doch alle Abläufe mit den kritischen Augen des Externen sehen können.

Nach Ablauf des vereinbarten Zeitrahmens wurde sowohl der Head-of-IT als auch der Auftraggeber von mir über meine „Beobachtungen“ informiert. Es besteht dadurch die Chance zu Änderungen und Neuerungen. Für neuen Schwung, neue Motivation, neue Energie.

Meine Aufgabe war es, die Agenden im Sinne des IT-Chefs weiterzuführen und nicht meine Persönlichkeit in den Vordergrund zu stellen. Wichtig für meine Tätigkeit war immer die Frage: „Wie hätte er das gemacht?“. Ich kenne die Firma Frequentis schon sehr lange und war kein „Fremdkörper“ in dem Unternehmen. Trotzdem war es eine Herausforderung für mich, die anfängliche Verunsicherung über den „neuen IT-Chef“ unter den Mitarbeitern abzubauen.

Was kann mit Management auf Zeit bewirkt werden, was interne Mitarbeiter nicht geschafft haben?

Allgemein gesehen denke ich, dass ein Manager auf Zeit nicht „betriebsblind“ in ein Unternehmen einsteigt und innerhalb von zwei Monaten einen genauen Einblick in alle Prozesse gewinnt und diese auch kritisch hinterfragen kann. Welche Änderungen sind möglich? Welche Änderungen sind sinnvoll? Welche Änderungen sind erwünscht? Und nicht zuletzt – wie setzt sich der neue Schwung im „alten Alltag“ fort?

BERATERPROFIL

Mag. Martin Knapp, CMC
Mitbegründer von imPlus Unternehmensentwicklung GmbH

Ausbildung:
Magisterium d. Handelswissenschaften an der WU-Wien u. der
University of Illinois at Urbana-Champaign
Gastassistent an der Universität Bratislava
CMC Berater

Beratungskompetenz:
IT-Consulting, Konzeption und Durchführung v. Managementlehrgängen
Beratungen führender österr. Industrieunternehmen
IT-Coach f. Top-Führungskräfte österr. Industrie- u. Dienstleistungsunternehmen



Und was sagt der Kunde?

„Freizeit, Familie und Beruf in Einklang bringen ist ein wesentlicher Kulturwert bei Frequentis. Daher versuchen wir möglichst flexibel und offen auf diesbezügliche Bedürfnisse unserer MitarbeiterInnen einzugehen. Die Lösung eines „Managements auf Zeit“ war für uns eine optimale Möglichkeit, die Auszeit unseres IT-Leiters zu überbrücken. Noch dazu, wo Herr Knapp aufgrund seiner langjährigen IT-Consulting-Tätigkeit in unserem Unternehmen die Teams, die Prozesse und die Arbeitsumgebung bereits gut kannte – was die Einarbeitungszeit in diese Führungsaufgabe entsprechend verkürzte.

Frau Sylvia Bardach
Geschäftsführung u.a. verantwortlich
für Human Resources und IT