

Flexibel dank externen Profis

PROJEKTARBEIT Geschwindigkeit ist in der Wirtschaft oft entscheidend: Firmen, die nicht rasch auf neue Entwicklung reagieren können, verlieren Aufträge und Marktanteile. Ein wichtiger Faktor, der die Reaktionsgeschwindigkeit limitiert, ist der Personalbestand. Wenn einer gleichbleibenden Anzahl Mitarbeiter immer mehr aufgebürdet wird, geht die Rechnung irgendwann nicht mehr auf. Gleichzeitig zögern viele Unternehmen, den Personalbestand und damit die mittelfristigen Kosten zu erhöhen.

Die befristete Zusammenarbeit mit externen Fachkräften und Managern bietet hier handfeste Vorteile. Reto Grendelmeier, Geschäftsführer der Skillpool AG, vermittelt seit acht Jahren Manager auf Zeit, seinem Pool sind rund 150 Führungskräfte angeschlossen. Er hat beobachtet, dass sich Firmen in der Schweiz noch immer schwer damit tun, den Personaleinsatz nach der Aufgabenstellung zu bemessen und bei Bedarf Externe beizuziehen. «Er ist zu teuer, er bleibt ein Fremdkörper und ist weniger loyal», diese drei Befürchtungen sorgen laut Grendelmeier in vielen Firmen für Skepsis.

Tatsächlich betragen die Tagesansätze von Managern auf Zeit gemäss einer von Grendelmeier veranlassten Umfrage zwischen 500 und 5000 Franken, im Durchschnitt sind es 1840 Franken. «Das ist zwar rund doppelt so hoch wie der Bruttolohn eines Festangestellten», sagt Grendelmeier, «dafür fallen keine Arbeitgeberkosten an, und der Externe bringt sehr viel zusätzliches Know-how ins Unternehmen.» Ein weiterer Vorteil: «Externe haben in der Regel mehr Mut, sich zu exponieren, sie stellen auch schmerzhaft Fragen.» Das kann eine Chance sein, wird aber gelegentlich auch zur Belastungsprobe. Grendelmeier berichtet von einem Fall, in dem der Firmenchef nicht damit umgehen konnte, dass der Externe ihm diverse Schwachpunkte aufzeigte. So kam es zur Trennung – immerhin ohne lange Kündigungsfrist. (mmw)

Wenn ein Chef geht oder ein zusätzliches Projekt bewältigt sein will, können Manager auf Zeit in Firmen für Entlastung sorgen. Jon Riatsch, Leiter Infrastruktur Energie bei den SBB, möchte nicht mehr auf externe Profis verzichten.

MATHIAS MORGENTHALER

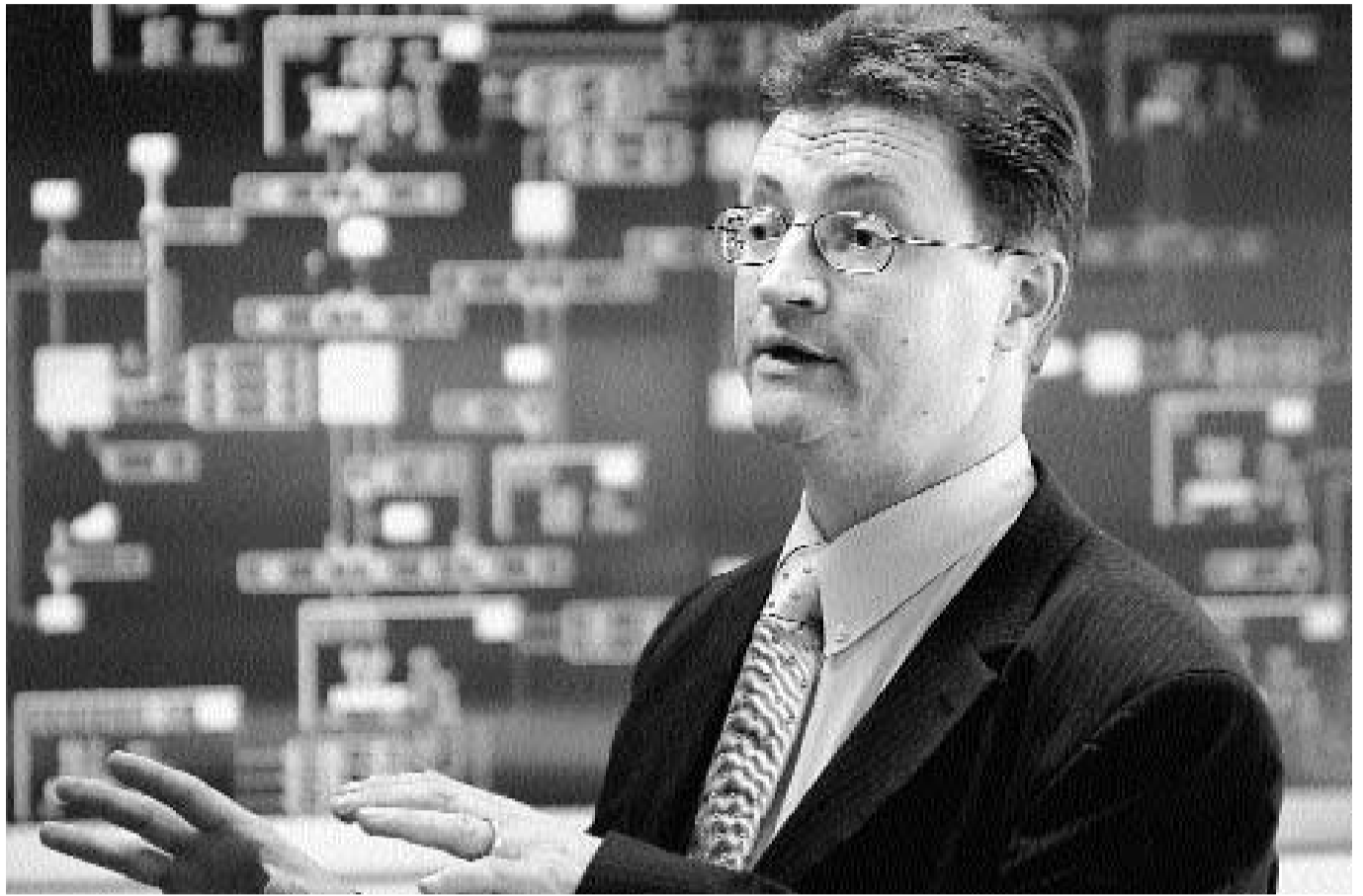
Wann man Managern nachsagt, sie seien Söldner, die ohne emotionale Bindung nach kurzer Verweildauer wieder den Arbeitgeber wechseln, ist das meist als Vorwurf gemeint. Für Unternehmen kann es aber auch eine Chance sein, für befristete Zeit Führungs- und Fachkräfte zu engagieren, wie das Beispiel der SBB zeigt. In der Geschäftseinheit SBB Energie arbeiten rund 230 Angestellte, 3 oder 4 davon sind Manager auf Zeit.

Zeit für die Nachfolgeregelung

«Wir setzen diese rasch verfügbaren Führungskräfte in zwei Bereichen ein: in der Projektleitung und bei der Überbrückung von Vakanzen», erläutert Jon Riatsch, Leiter Infrastruktur Energie bei den SBB. Mit Vakanzen spricht er das Führungsvakuum an, das oft entsteht, wenn eine Schlüsselperson das Unternehmen verlässt oder befördert wird. «Die Kündigungsfrist von drei bis sechs Monaten reicht oft nicht aus, den bestmöglichen Nachfolger zu finden», sagt Riatsch; «wenn wir übergangsweise einen Manager auf Zeit einsetzen, können wir rasch die Kontinuität garantieren und in aller Ruhe in einem sorgfältigen Verfahren den idealen Nachfolger finden.» Der Manager auf Zeit sei in solchen Fällen sechs bis zwölf Monate im Einsatz. Das kostet laut Riatsch kurzfristig zwar etwas mehr Geld (die Tagesansätze für solche Manager liegen in der Regel zwischen 1500 und 2000 Franken), kommt das Unternehmen mittelfristig aber alleweil we-

Söldnerdienste sind gefragt

Warum die SBB bei Vakanzen und Sonderprojekten mit **Managern auf Zeit** zusammenarbeiten



«Alle sind voll ausgelastet, bei Zusatzaufgaben stossen wir an Grenzen» – Jon Riatsch setzt deshalb externe Spezialisten ein. KEYSTONE

niger teuer zu stehen als eine Fehlbesetzung.

Kapazität für neue Projekte

Das andere Einsatzgebiet betrifft dringende Projekte. «Unser Personalbestand ist so berechnet, dass alle sicherlich voll ausgelastet sind», erläutert Riatsch. «Wenn dann Projekte beschleunigt werden müssen oder Zusatzaufgaben anfallen, stossen wir an Grenzen.» So geschah zum Beispiel, als klar wurde, dass die SBB die Systemverantwortung für die Inbetriebsetzung der übergeordneten Stromversorgung im Lötschberg übernehmen sollen – in einem Projekt, das bis anhin unter der Federführung der BLS stand. «Weil unsere internen Spezialisten bereits ausgelastet waren, enga-

gierten wir für diese Aufgabe einen externen Projektleiter, der dafür sorgt, dass unser Spezialistenwissen rasch Wirkung erzielt», sagt Riatsch. Dieser Manager auf Zeit treibt nun seit Anfang Jahr das Projekt voran, organisiert Sitzungen, beschafft sich die erforderlichen Informationen, erstellt Dokumentationen und pflegt die Schnittstellen zu den Projekten der übrigen involvierten Unternehmen.

Kündigung auf Ende Woche

Einer der Vorteile für den temporären Arbeitgeber SBB ist, dass die Zusammenarbeit flexibel gestaltbar ist: Im ersten Monat kann die Zusammenarbeit auf Ende Woche aufgelöst werden, später jeweils Ende Monat. Auch das Arbeitspen-

sum kann flexibel dem effektiven Arbeitsanfall angepasst werden: «10 Arbeitsstunden pro Tag sind bei Managern auf Zeit der Normalfall», sagt Riatsch, «viele arbeiten aber bei Bedarf gerne Teilzeit, weil sie mehrere Projekte am Laufen haben».

Und wie steht es um die Loyalität dieser Vielbeschäftigten? «Es stimmt, dass sich Manager auf Zeit nicht gleich mit dem Unternehmen identifizieren wie langjährige Mitarbeiter, aber sie identifizieren sich hundertprozentig mit ihrer Aufgabe», weiss Riatsch. «Das Wissen um die knapp begrenzte Wirkungsdauer motiviert sie, sie wollen in kurzer Zeit etwas bewirken.» Ein weiterer Vorteil ist, dass die Interimmanager bei ihren verschiedenen Tätigkeiten viel Erfahrung

sammeln und dadurch neue Lösungsansätze in ein Unternehmen bringen können.

Diese Vorteile überwiegen die Schwierigkeiten, die gelegentlich auftreten können, laut Riatsch bei weitem. Seinen Erfahrungen zufolge ist entscheidend, dass jemand im Unternehmen dafür sorgt, dass der temporäre Manager gut eingearbeitet und klar geführt wird und dass das Wissen, welches er einbringt, nach Ablauf der Zusammenarbeit im Unternehmen bleibt. Akzeptanzprobleme zwischen langjähriger Belegschaft und temporären Managern hat er bisher keine beobachtet: «Wenn jemand durch Kompetenz und Persönlichkeit überzeugt, findet er sofort gute Resonanz.»

«... dann hängen die Zuhörer an den Lippen»

Der Schweizer Meister im Stegreif-Reden verrät, wie er sein Publikum fesselt und warum so viele Referate zum Gähnen sind

Gut reden ist lernbar: Thomas Skipwith war ein schüchternes Kind, heute ist er ein preisgekrönter Rhetorikprofi. Seine wichtigste Erkenntnis: Emotionale Botschaften sind wichtiger als lückenloses Fachwissen und Vollständigkeit.

INTERVIEW: MATHIAS MORGENTHALER

«BUND»: Herr Skipwith, Sie sind Rhetorikprofi. Wie viele Bonmots haben Sie parat für dieses Interview?

THOMAS SKIPWITH: Ich habe mir aufgrund Ihrer Angaben einige Gedanken gemacht, aber keine Sätze ausformuliert. Als Schweizer Meister im Stegreif-Reden sollte ich in der Lage sein, spontan auf Ihre Fragen zu reagieren.

Wie wird man Rhetorikspezialist? Haben Sie schon immer viel und gern geredet?

Nein, ich war ein eher schüchternes Kind, ich musste mir das alles erarbeiten. Ich weiss aber noch, dass ich schon sehr früh die Schauspieler bewunderte, wie sie auf der Bühne ihre Texte vortragen – ich wäre gerne an ihrer Stelle gestanden. An der Uni merkte ich bald, dass es ein Vorteil ist, wenn man gut reden kann; es gab allerdings

niemanden, der uns zeigte, wie wir uns verbessern konnten. Nach Referaten erhielten wir kaum je konstruktive Rückmeldungen. Deshalb gründete ich mit ein paar Kollegen das Rhetorik-Center an der HSG. Wir führten einmal pro Woche Redetrainings mit der Videokamera durch und zogen damit bald einmal 60 Teilnehmer an. Durch die Moderation dieser Trainings lernte ich sehr viel. Es ist, als lernte man eine Sprache oder ein Instrument: Ohne regelmässiges Training kommt man nicht vom Fleck.

Und nach der Uni spezialisierten Sie sich auf Rhetorik?

Nein, diesen Schritt machte ich erst sieben Jahre später, aber meine Fähigkeit, frei zu reden und die Dinge auf den Punkt zu bringen, halfen mir beim Bewerbungsgespräch und später bei der Arbeit als Unternehmensberater. Schliesslich erfuhr ich von der Toastmaster-Vereinigung, die in 80 Ländern und über 10 000 Klubs Trainingsmöglichkeiten bietet für Menschen, die sich in Redegewandtheit weiterbilden wollen. Da treffen sich Leute aus ganz unterschiedlichen Branchen und Milieus, um gemeinsam dazuzulernen.

Sie sind in der vorbereiteten Rede an der Europameisterschaft Zweiter geworden. Wie lief das ab?

Es gab zunächst regionale und nationale Ausscheidungen, acht Teilnehmer qualifizierten sich fürs EM-Finale in Deutschland. Als Schweizer mit Dialekteinfluss hatte ich eigentlich ein kleines Handicap, aber wenn man gezielt mit dem Akzent spielt, kann das sogar ein Vorteil sein, weil man sich dadurch von der Konkurrenz unterscheidet. Wie auch immer: Alle acht Kandidaten hatten fünf bis sieben Minuten Zeit, eine möglichst überzeugende Geschichte darzubieten. Sie wurden von einer unsichtbaren Jury nach diversen Kriterien wie Stimmeinsatz, Aufbau der Rede und Interessanz des Themas bewertet. Ein Zeitrichter signalisiert einem mit einer grünen Fahne nach fünf und einer gelben nach sechs Minuten die Zeit. Wer nach sieben Minuten nicht fertig ist, wird disqualifiziert.

Waren Sie nervös?

Und wie! Wer in einer solchen Situation kein Adrenalin ausschüttet, macht etwas falsch. Das ist kein Zeichen von Schwäche, sondern es gibt einem die erforderliche Energie. Es geht ja nicht darum, keine Schmetterlinge mehr im Bauch zu haben, sondern dafür zu sorgen, dass sie alle in die gleiche Richtung fliegen. Nur wenn ein inneres Feuer brennt, hängen einem die Zuhörer an den Lippen.



Thomas Skipwith, Schweizer Meister im Stegreif-Reden. ZVG

Das ist ja gerade das Anstrengende mit Rhetorikprofis: Ihre Reden sind so geschliffen, dass sie zwar fehlerfrei, aber oft langweilig sind...

Dieser Vorwurf ist berechtigt. Wir müssen aufpassen, dass wir nicht zu sprechenden Computern werden. Bei einem internationalen Wettbewerb ist alles einstudiert, das ist klar, aber bei anderen Anlässen halte ich mich jeweils an einige Stichworte und formuliere dann frei. Es gibt nichts Schlimmeres als Referenten, die ein Manuskript ablesen, aufschauen, versuchen weiterzulesen, dann aber in der Zeile verrutschen. Selbst wenn sie gut

vortragen, ist Vorlesen eine schlechte Wahl: Es entsteht kein Dialog mit dem Publikum, zudem werden die Zuhörenden massiv überfordert, weil die Sätze oft zu lang und kompliziert gebaut sind. Und zu unguter Letzt neigen die meisten Referierenden dazu, ihre Reden zu überladen. Das Beste ist, sich auf drei bis fünf Botschaften zu konzentrieren und diese anschaulich und persönlich zu vermitteln.

Was meinen Sie mit persönlich?

Man sollte sich nicht scheuen, persönliche Erfahrungen und Gedanken einzubauen. Wenn jemand nur als Fachexperte auftritt, ist das meist langweilig. Das Publikum will den Menschen hinter dem Thema spüren. Die Erfahrung zeigt, dass gerade persönliche Anekdoten und emotionale Botschaften besondere Wirkung erzielen und lange in Erinnerung bleiben.

In welchem Punkt müssen Sie sich noch verbessern?

Ich arbeite daran, meine Emotionen noch besser in die Reden einfließen zu lassen. Das ist besonders für Männer, die jahrzehntelange Übung in der Unterdrückung von Emotionen haben, nicht einfach.

Welche rhetorischen Todsünden beobachten Sie bei anderen?

Viele denken, wenn erst einmal die Powerpoint-Folien im Computer seien, habe man die Rede ausreichend vorbereitet. Das sind aber bloss 50 bis 70 Prozent der Arbeit. Danach sollte man mehrmals den Ernstfall proben, die Rede kürzen, Verbesserungen anbringen. Und ein besonderes Augenmerk auf Einstieg und Ende legen. Wenn jemand den ersten und den letzten Satz nicht perfekt vorbereitet hat, muss er gar nicht antreten.

Vorbereitete Referate sind ein Teil, im Geschäftsalltag muss man aber auch oft spontan das Wort ergreifen. Wie kann man sich auf solche Situationen vorbereiten?

Auch hier hilft nur Training weiter. Natürlich gibt es gewisse Techniken, die einem helfen, wenn man überrumpelt wird. So kann man sich etwas Zeit verschaffen, indem man einen «Triggersatz» wie zum Beispiel «Ach ja, das erinnert mich an Folgendes...» einbaut. Mit solchen Standardformulierungen kann man die Leere überbrücken, die sich oft im ersten Moment einstellt. Das Bonmot «Wie soll ich wissen, was ich denke, bevor ich höre, was ich sage?» hat nämlich einen wahren Kern: Oft entsteht der Gedanke erst beim Reden – wir müssen bloss darauf vertrauen und ihm mit einem Trick Zeit geben, sich zu entwickeln.