

Flere internationale opgaver på lejekontrakt

Virksomheder i både Danmark og udlandet vælger i stigende grad at hyre en leder eller specialist midlertidigt til internationale opgaver. Der er i højere grad behov for specifikke ledelseskompetencer.

52-årige Peter Leicht har i knap et årti haft midlertidige chefstillinger i en række store firmaer.

Af Lone Schrøder Jeppesen / Foto Jacob Nielsen

Danske virksomheder har brug for interim managers i udlandet. Og udenlandske virksomheder har behov for danske profiler med specifikke kompetencer til opgaver i både udlandet og i Danmark. Såkaldt cross-border interim management er på vej frem.

Det danske konsulentfirma Nexus Interim Management, der formidler denne type opgaver, oplever, at der kommer flere og flere cross-border interim-opgaver. Udviklingen bekræftes af professor Flemming Poulfelt ved Department of Management, Politics and Philosophy på CBS.

“I takt med at virksomhederne får flere og flere aktiviteter i udlandet, vokser deres interesse for cross-border interim management. Virksomhederne har fået en fleksibel holdning til de ressourcer, som de har behov for på givne tidspunkter og steder. Interim managers er en mere fleksibel og billigere løsning end expats. Det er dyrt at udstationere en medarbejder,” forklarer han.

En større rolle

Blandt interim managers forventer 39 pct., at den internationale vinkel vil få en større rolle i deres arbejdsliv de kommende år. Det konkluderer den aktuelle analyse WIL Group Global Survey 2015/16, der er den første globale undersøgelse af interim management. Dette billede kan Flemming Poulfelt ikke genkendende til.

“Vi vil se flere økonomifolk og projektledere, der løser opgaver på ad hoc-basis. Når man arbejder som vikar på denne måde, er der mere fokus på opgaven, og succeskriterierne er velformulerede. Mange synes, det er interessant at bruge deres kompetencer og erfaring internationalt i forskellige organisationer og gå videre til noget nyt, når en opgave er løst. Flere og flere konsulenthuse har speciale i interim, hvor de har en database med kandidater,” fremhæver han.


I alt 2.066 interim managers fra 43 lande har medvirket i analysen, heraf 461 interim managers fra Danmark. Organisationen WIL Group, der står bag undersøgelsen, er et internationalt netværk af interim management-konsulentfirmaer. Nexus Interim Management er repræsentant for WIL Group i Danmark.

Nye typer interim-opgaver

Tendensen er, at der sker et skift i typen af cross-border interim-opgaver. Der bliver færre opgaver, hvor interim manageren blot udfylder hullet efter en nøglemedarbejder, indtil virksomheden har fundet en ny. Og der kommer flere opgaver, hvor virksomheden har brug for specifikke ledelseskompetencer til at skabe værdi gennem forandringer, omstruktureringer, udvikling eller afvikling. At have kompetente og agile ledere er afgørende i den internationale konkurrence, fastslår WIL Group-analysen.

“Ja, en vigtig grund til at ansætte en chef midlertidigt er, at virksomheden har behov for særlige kompetencer i en periode. Når der skal skydes nye aktiviteter i gang i udlandet, tager virksomheden en medarbejder med fra Danmark, indtil der er fundet en lokal medarbejder, der kan få jobbet permanent. Årsagen kan også være, at virksomheden ikke ved, hvad der skal ske med jobbet og vælger at træde vande, indtil det er besluttet. Virksomheden har brug for lige at se tiden an og vil ikke binde sig,” uddyber Flemming Poulfelt.

En international baggrund er nødvendig. Ifølge undersøgelsen



“Vi vil se flere økonomifolk og projektledere, der løser opgaver på ad hoc-basis”

Flemming Poulfelt, CBS

vælger virksomhederne en cross-border interim manager, fordi de ønsker at trække på relevant international erfaring. Hver fjerde virksomhed foretrækker en interim, fordi den efterspørger særlige kompetencer. Næsten lige så mange virksomheder peger på, at de ikke kan finde de nødvendige kompetencer lokalt. Og hver femte virksomhed ønsker at få friske øjne på tingene, fordi et eksternt perspektiv er påkrævet. At hyre en interim manager er ofte den eneste mulighed.

Leder store projekter

Syv ud af ti interim managers har arbejdet på en international opgave, viser WIL Group-analysen. Vikarer på ledelsesniveau hyres typisk til at lede store projekter i organisationen. De skal fx sætte nye projekter i gang eller styre virksomheden igennem chefskifte. Opgaven er ofte også at sætte skub på omsætningen eller effektivisere og få en ekstra snor i omkostningerne.

Interim managere dækker de vigtigste faglige discipliner, og de arbejder på det øverste niveau i organisationen. Hver fjerde opererer på CEO-niveau, og 23 pct. er hentet ind som projektleder for forandringer, omstruktureringer

eller turn around. Desuden arbejder 13 pct. med økonomi og regnskab på CFO-niveau. Endelig er der mange opgaver, der går ud på at optimere virksomhedens forretningspotentiale.

Et karrierevalg

At være cross-border interim manager er et karrierevalg. Flest mænd vælger denne arbejdsform. En af forklaringerne er ifølge WIL Group-analysen, at kvinder generelt har sværere ved at lande de internationale opgaver, end mænd har.

At gøre cross-border interim management til sin levevej kræver en uddannelsesmæssig ballast som minimum bachelor, og langt hovedparten har en kandidat- eller masteruddannelse. En del har erfaring med rådgivning og regnskab fra konsulenthuse som McKinsey, Deloitte, Boston Consulting Group og KPMG.

Man skal kunne træde til øjeblikkeligt og hurtigt skaffe sig et overblik over virksomhedens forretningsmodel, funktioner og kontaktpersoner. Der er ingen introduktion til jobbet, og en interim manager har typisk langt kortere tid til at løse opgaven, end en fastansat har. Det kræver et stort drive, et højt

arbejdstempo og ingen spildtid.

Som interim manager rådgiver man virksomheden, og til forskel fra konsulenten fører man selv opgaven ud i praksis, implementerer løsningen og overdrager den til de fastansatte, inden man forlader jobbet. Man er den, der stiller spørgsmål til det eksisterende og udfordrer virksomhedens medarbejdere i forhold til den måde, tingene plejer at blive gjort på. Og man skal være klar på at sige farvel til mennesker, man har fået opbygget relationer til.

Ulemper og udfordringer

Kun få vælger denne karrierevej på grund af lønnen. Den største ulempe ved jobbet er at skulle være væk fra familie og venner. Hver femte oplever desuden de kulturelle forskelle som en udfordring. Selv om engagementet er højt, er ca. halvdelen potentielt interesseret i et permanent job. ■

LÆS MERE

Du kan finde den internationale undersøgelse om interim managers fra WIL Group via webadressen bit.ly/interim-nexus





Peter Leichts job som interim-CFO for det tyske firma Jungheinrich viste sig at være mere omfattende end som så, og han blev hurtigt ansat ét år frem for de planlagte tre måneder.

Talknuser med globalt udsyn

Interim manager **Peter Leicht** er overbevist om, at hans opgaver bliver mere globale i fremtiden.

Af **Lone Schrøder Jeppesen** / Foto **Jacob Nielsen**

Peter Leicht, 52, har arbejdet som interim manager for virksomheder som Infomedia, GEA, EY, KVH og Topsil i de seneste ni år, hvor han har samarbejdet med folk i Danmark, Sverige, Tyskland, USA og Fjernøsten.

Han er overbevist om, at interim-opgaver bliver mere globale fremover. Netop nu er han ved at afslutte en midlertidig opgave som CFO for den danske del af den globale koncern Jungheinrich.

”Virksomheden fik akut behov for hjælp i juli 2015, da økonomidirektøren opsigde sin stilling og forlod virksomheden med kort varsel. Nu har jeg fået genetableret og stabiliseret økonomifunktionen med backup fra økonomidirektøren i det irske søsterselskab,” fortæller han.

Opgaven lød oprindeligt på at videreføre de daglige rutiner i det danske datterselskab. Men virksomhedens udfordringer med at efterleve *best practice* for økonomistyring og rapportering gjorde

arbejdet noget mere omfattende end først forventet.

Virksomhedsdoktoren

Virksomheden havde brug for særlige kompetencer inden for økonomi, regnskab og ledelse for at komme igennem den kritiske situation. Der var brug for at få udviklet nye standarder og sat struktur på økonomistyringen, månedsregnskab og rapportering.

Peter Leicht bliver kaldt talknuser og virksomhedsdoktoren, men han opfatter sig selv som en konstruktiv specialist, der tilføjer innovation og sparring. Som interim manager overtager han opgaver med få dages varsel, og typisk får han ikke nogen introduktion til opgaven.

”Opstartsfasen er altid meget krævende, hvor evnen til at analysere og prioritere er altafgørende. Men det er fascinerende at få sat struktur på og implementeret og forankret nye fornuftige processer. Man bliver fagligt og ledelsesmæssigt udfordret,” siger han.

Opgaver i udlandet frister

Peter Leicht har aldrig haft en interim-opgave, der ikke er blevet forlænget. Opgaven hos Jungheinrich var planlagt til tre måneder, men blev forlænget til et år. Inden han kan sige farvel, skal han også nå at rekruttere virksomhedens nye regnskabschef. Desuden skal såvel regnskabschefen som virksomhedens nye CFO sættes ind i jobbet.

En karrierevej som interim manager har ikke været et bevidst valg. Hans baggrund som revisor og robuste erfaring som økonomichef hos NCC, SEAS-NVE og TDC har ført til, at den ene opgave har taget den anden. Peter Leicht, der bl.a. er tilknyttet konsulentfirmaet Nexus Interim Management, går efter nye internationale opgaver i både Danmark og udlandet.

”Jeg kunne sagtens forestille mig at rejse ud og løse interim-opgaver i en kortere eller længere periode,” siger han. ■