



Nexus Interim Management har knap 200 »aktive CV'er« i stald – det vil sige topledere, som er i arbejde på en midlertidig kontrakt, eller som har opfyldt en kontrakt og slapper af, inden den næste skal skrives under. De to partnere Michael Staufeldt (t.v.) og Göran Johansson har selv oplevet at blive overflødig som topledere.

# Topledere fyres og sættes på freelancekontrakter

Flere og flere topledere ansættes officielt eller i dybeste hemmelighed på kontrakter, som kun rækker få måneder frem i tiden. I loyalitet over for bundlinjen ønsker især de store virksomheder at spare omkostninger ved fastansættelser og at have friheden til at skifte lederens profil ud i det øjeblik, den ikke passer perfekt til virksomhedens behov. Interim-management hedder det nye fænomen, som nu breder sig til Norden

AF SUSANNE THOLSTRUP  
susanne.tholstrup@borsen

Mens køen af fyrede topledere vokser dag for dag, vælger flere og flere virksomheder at hyre nye ledere på direktioniveau på midlertidige kontrakter – med en løbetid på typisk fire til ni måneder.

Det nye fænomen, interim-management, vokser i øjeblikket med 25 procent om året i England, mens det først er ved at slå igennem herhjemme.

I nogle virksomheder indgår interim-management som en del af en ekspansiv strategi, eksempelvis i Oran-

ge, mens det andre steder er en velbevaret hemmelighed i organisationen, at den nye administrerende direktør er ansat på en midlertidig kontrakt, som kun rækker nogle måneder ud i fremtiden.

Det er især de store virksomheder, som er ude i benhård konkurrence, der vælger at »leje« en topkvalificeret leder for en tidsbegrænset periode, men potentialet er enormt i den offentlige sektor, som står over for store forandringer og krav om øget produktivitet.

Det skønner Göran Johansson, som i firmaet Nexus Interim Management

har knap 200 »aktive CV'er« i stald – det vil sige topledere, som er i arbejde på en midlertidig kontrakt, eller som har opfyldt en kontrakt og slapper af, inden den næste skal skrives under. Herudover har 600 topledere sat deres CV i Nexus' database i håb om at få deres første kontrakt i hus.

## Fokus på bundlinjen

»Interim-management slår igennem herhjemme i øjeblikket, fordi virksomhederne har ekstrem fokus på bundlinjen. Der spinkes og spares overalt, som vi ikke

har set det tidligere i Danmark, hvor tålmodigheden med bundlinjen har ligget over international standard. Den æra er slut nu,« fastslår Göran Johansson og henviser til Novo Nordisk, som har indført ansættelsesstop overalt i koncernen på grund af lavere vækst i indtjeningen end forventet. Ikke på grund af røde tal.

Virksomheder forandrer sig i et stadigt stigende tempo, men så snart en topleders profil ikke matcher perfekt til virksomhedens behov, skiller man sig af med vedkommende – i loyalitet over for bundlinjen, forklarer Johansson. Derfor gælder det om hurtigt, kontant og billigst muligt at have rette leder på rette sted, og her kommer interim-manageren ind i billedet.

De midlertidige ledere er populære, når virksomheden skal igennem en turn-around, da der er stor forskel på den ledertype, der kan få omvæltningerne til at ske, og den type, som bagefter kan drive virksomheden videre. Men interim-manageren er

også ideel, når der skal introduceres et nyt produkt eller udvikles et nyt forretningsområde. I stedet for at fastansætte en ny salgsschef, kan virksomheden vælge at spare rekrutteringsomkostningerne ved at ansætte en overkvalificeret salgsdirektør på en midlertidig kontrakt. Vedkommende kan hurtigt komme i gang med opgaven, overskue den og løse den. Når produktet er introduceret, kan den eksisterende salgsgorganisation tage over. Eller virksomheden når frem til den erkendelse, at den nye satsning er forkert, men den kan lukkes igen uden aftrædelsesomkostninger.

»Der kan også være tale om en tom stol, der skal besættes i virksomheden, eksempelvis på grund af uddannelse, sygdom eller barsel,« forklarer Göran Johansson.

## Færre omkostninger

Hans partner, Michael Staufeldt, researcher i øjeblikket interim-ledermarkedet i Europa for at skrive afhandling om emnet på MBA-studiet. Han konstaterer, at omkostninger ved at hyre en interim-manager svarer til halvdelen af omkostningerne ved at hyre et af de store konsulentbureauer til at diagnosticere en problemstilling. Konsulenten afleverer en rapport, mens interim-manageren løser en opgave i praksis, så organisationen virker fejlfrit, når han forlader den.

Michael Staufeldts beregninger viser, at interim-manageren kan være ansat i 14-18 måneder, før det er billigere at fastansætte en leder til jobbet – interim-manageren får i reglen en højere løn, dels fordi vedkommende er overkvalificeret til jobbet, og dels fordi der skal kompenseres for tidsbegrænsningen

svarende til åremålsansættelserne.

Interim-management slog ifølge Michael Staufeldt først igennem i Holland, så i England, hvor der nu er en brancheforening med knap 30 medlemmer, og nu er der grøde i det franske og det nordiske marked. I England hører 66 procent af interim-managerne til i aldersgruppen 40-54 år, og det svarer fint til danske forhold, hvor den yngste leder i Nexus' stald er 39 år og den ældste 59 år.

## Ledige hænder

»Der er altså ikke tale om seniorer, som vi sender ud igen efter en tidlig pension, men derimod om unge, velkvalificerede ledere, som er blevet overflødige ved ændringer i organisationen. Og så ser vi rigtig mange dygtige ledere inden for telebranchen og i finanssektoren, som har ledige hænder efter IT-boblen endeligt og finansmarkedernes kollaps efter 11. september i fjor,« oplyser Michael Staufeldt.

Han har selv oplevet at blive overflødig som topleder, da et internationalt selskab pludselig lagde strategien om.

Göran Johansson har en fortid som administrerende direktør senest i Nestlé Danmark, men jobbet forsvandt, da koncernen indførte en ny nordisk organisation. Han takkede nej til et nyt job i koncernen og gik i stedet i gang med at dyrke interim-markedet op i Danmark i kompagniskab med en engelsk partner.

Den tredje partner i Nexus Interim management, Poul Larsen, så sit toplederjob forsvinde ud i den blå luft, da Carl Bro Gruppen ændrede struktur for et par år siden. Også han valgte helt nye græsgrange.

# Interim-management som livsstil

Åbenhjertige interview med tre direktører, som har været ude i lederjob på korttidskontrakter. Motivet var det samme: Det faste job forsvandt, men ingen af dem ønsker at få det tilbage

AF SUSANNE THOLSTRUP  
susanne.tholstrup@borsen.dk

Kristian Kousholt hører til hoben af topledere, der har erkendt, at det faste job er falsk tryghed. Nu satser han på at fortsætte karrieren som interim-manager.

Det faste job i Network forsvandt for halvandet år siden, men for godt en måned siden sluttede han sit første interim-job for Orange i Malmø med succes, og nu håber han, at det næste gode job af samme kaliber først dukker op efter sommerferien.

På en interim-kontrakt, der et par gange blev forlænget, lykkedes det ham på 14 måneder at designe nye forretningsprocesser med dertil hørende IT-løsninger til Orange, som vandt retten til at bygge det nye mobilnetværk UMTSS i Sverige.

»Det passer mig fortrinligt at arbejde projektorienteret som leder. Jeg ved, hvad der skal til for at implementere nye systemer, så de virker. Når opgaven er løst, pakker jeg tasken og andre tager over,« fortæller Kristian Kousholt, 50 år.

Han glæder sig til nye spændende opgaver i andre virksomheder, men vil gerne have fri et par måneder til at pleje familien og sit professionelle netværk.

Han har tidligere arbejdet freelance for Dafolo, mens han tog en MBA-grad i Edingburgh.

## Turn around

Jobbet som interim-manager er kort, hårdt og med en arbejdsdag på omkring 16 timer; til gengæld er det godt betalt.

Det bekræfter en administrerende direktør, der for et par måneder siden blev hyret som turn around-



Kristian Kousholt håber, at det næste job som interim-manager først dukker op efter sommerferien.

manager i en virksomhed; men så snart skuden er vendt, skal der siges pænt farvel.

Da ingen i organisationen ved, at den administrerende direktør arbejder på en freelance-kontrakt, optræder han og virksomheden anonymt her i artiklen.

»Det vil skabe alt for meget uro i organisationen, hvis medarbejderne ved, at jeg er ude af svingdøren, så snart virksomheden er på rette spor,« forklarer direktøren og følger til:

»Ordningen passer perfekt til mit temperament. Jeg har aldrig siddet fem år i det samme job – der skal ske noget.«

Han er 39 år og har arbejdet i udlandet i flere år for store danske virksomheder.

»Interim-management har den store fordel, at virksomheden kan købe lige præcis den kompetence, den har brug for i en given periode. Og der spildes ikke kostbar tid ved lange ansættelsesprocedurer, psykologiske test og indkøring af ledere, der skal kunne vokse med opgaven for at fastholde dem i virksomheden,« forklarer direktøren og henviser til, at interim-manageren er voksen til opgaven fra første dag i firmaet.

Han ved endnu ikke, om han skal være med til at udpege sin efterfølger, men bliver han bedt om det af bestyrelsen, tager han imod opgaven.

## Pauseklang

En tredje direktør, som Børsen KarriereJob har talt med, har efter et spændende 10-måneders interim-job i en televirksomhed valgt at fortsætte karrieren i egen virksomhed – men med partner og baseret på venturekapital.

Han er 35 år, cand.merc., men ønsker at være anonym af hensyn til iværksættelsen af den nye virksomhed.

»Jeg er en udpræget entrepreneur-type, som er bedst til forretningsudvikling og vækst. Jeg vil gerne springe fra job til job, men jeg foretrækker at have en form for sikkerhedsnet under karrieren, derfor valgte jeg interim-jobbet mere af nød end af lyst,« fortæller han.

Han var ansat i et firma, som var på vej ud i en konkurs, da han kontaktede Nexus Interim Management, og efter kort tid, var den første kontrakt i hus.

»Det var rart at have et spændende arbejde i de ti måneder, da hele telebranchen havde det meget svært, men der er ifølge mine begreber en pauseklang over interim-manageren,« siger han og håber, at han har opfyldt første og sidste interim-kontrakt som leder.

FOTO: SØREN WESSELOFF

**Rekruttering og search**

www.gtp.dk

København Telefon 3543 8600  
Aalborg Telefon 9631 0800  
Middelfart Telefon 6341 8200

**GAARN THOMSEN & PARTNERS A/S**

**KarriereKonsult**

**Outplacement 2 vindere**  
- medarbejderen og virksomheden

**Jens Goul**

Tlf. 45 66 13 45  
www.karrierekonsult.dk

**SAM International A/S**  
Danmark - Tyskland - Norge - Sverige - Schweiz

**No cure!  
No pay!**

**SAM**  
HEADHUNTING

70 27 02 05 ☺ www.sam-int.dk

En division i Schreiner Andersen Management A/S