

# Interim-Management: Nur auf Zeit in der Firma

Karin Bauer

[derStandard.at](http://derStandard.at) | 2. April 2016, 08:25

"Wir brauchen externe Querdenker ohne Konformitätsfesseln, ohne Weichspülung durch Group-Think, ohne persönliche Rücksichtnahme oder eingestellte Bequemlichkeit", spielt Rüdiger Kabst beim zweiten Kongress des heimischen Dachverbands für Interim-Management (DÖIM) in Salzburg den rund 170 (vorwiegend männlichen) Kongressteilnehmern den Ball zu.

Kabst ist Lehrstuhlinhaber für International Business an der Uni Paderborn und als Keynoter der Konferenz überzeugt, dass die Digitalisierung für Interim-Management (IM) "eine Chance ist, um aus der Nische herauszukommen".

Noch hat IM Erklärungsbedarf zu Angebot und Tun – die wenigen Manager, die auf eine gewisse Zeit in ein Unternehmen kommen, um dann wieder gehen, sind aus der Restrukturierung bekannt, wie etwa Michael Seidel (Baumax). Die Zeiten, als Personalberater InUnits für Interim-Management auf- und schnell wieder zusperrten, sind aber vorbei – das Geschäft findet Zustrom.

## Viel Potenzial erwartet

Im DÖIM sind derzeit rund 3000 Interim-Manager plus Anbieter und Vermittler vereint – operativ ausgelastet sind noch nicht alle. Kabst hat wieder die gute Nachricht: Laut Umfragen in Deutschland kann sich jedes dritte Unternehmen Interim-Manager als Führungskräfte vorstellen. Klassische "Kunden" seien sehr schlanke Unternehmen, die auch bei Weiterbildungen sparen.

Generell jedoch bahne die zunehmende Flexibilisierung Interim-Managern mit spezieller (etwa im Personalbereich) oder genereller Expertise den

Weg. Auch als Karrieremodell der Zukunft – erst quasi klassisch Expertise zu sammeln, dann so ab Mitte 40 auf Abruf gebucht zu werden entspreche auch der Volatilität des Beschäftigungsmarktes. Ob das für alle Branchen gelten könne, bleibt vorerst offen.

Wie IM in seinem In-Out-Modus mit der Beziehungskultur in Unternehmen harmonieren kann, scheint je nach Auftrag und Ausgangslage zu divergieren: Manchmal braucht IM diese Einbindung nicht, manchmal geht es wohl darum, die Belegschaft ins Boot für das Etappenziel zu holen.

## Profis an Board

Als richtig happy mit IM bezeichnet sich Omer Rehman mit seiner Beteiligungsgesellschaft Alpine Equity. Es gehe bei ihm darum, möglichst wenig Fehler bei der Auswahl des Managements zu machen und die Profis schnell an Bord zu haben. Besetzungen via Headhunter dauerten zwischen neun und 15 Monaten, die Zeit sei im Private-Equity-Geschäft nicht da.

Dass einander Berater und Interim-Manager ins Gehege kommen könnten, zeigte sich ebenso in den Diskussionen um Rollenabgrenzung, wie auch gegenwärtige Vorbehalte sichtbar wurden: Die Personalchefin des Augsburger Roboterbauers Kuka, Silvia Buchinger, will etwa, dass Kernkompetenzen, Strategie und Leadership klar in der "Stammbelegschaft" verortet bleiben und Interim-Management lediglich zwecks Flexibilisierung eingesetzt wird. Sie erntete dafür vor Ort erwartungsgemäß wenig Applaus vonseiten der Interim-Manager selbst. (Karin Bauer, 2.4.2016)