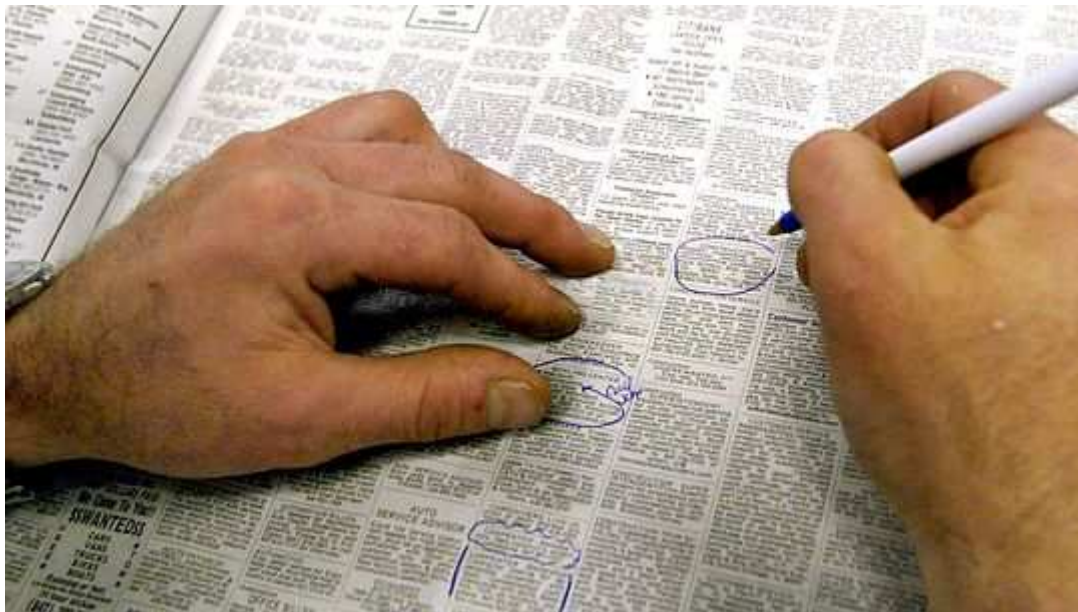


Beruf der Woche Der Chef für zwischendurch

Eine Führungskraft betriebsintern vertreten zu lassen, ist problematisch. Besser ist ein Interim Manager, der das Unternehmen vorübergehend leitet.

© Tim Boyle/Getty Images



Jede Woche ein neuer Beruf auf ZEIT ONLINE

Einen Manager nur auf Zeit einzustellen, findet Ulrich Kistner in Ordnung. Er selbst ist Interim Manager und springt immer dann ein, wenn eine Firma einen Engpass hat. Chefs für zwischendurch sind in den USA und Großbritannien längst etabliert, in Deutschland hat der Berufsstand erst durch die Wirtschaftskrise an Bekanntheit gewonnen. Unternehmen rufen heute verstärkt nach externen Managern, die als Projektleiter, Problemlöser oder Sanierer die Firma retten oder einfach nur eine Vakanz überbrücken sollen.

Ulrich Kistner schätzt an seinem Beruf die Doppelrolle: Er ist sein eigener Chef und kann eine führende Rolle in einem Unternehmen übernehmen. Optimale Arbeitsbedingungen nennt der Interim Manager das. Auch für die Mitarbeiter, für die er kurzzeitig verantwortlich ist, zahle sich der Einsatz des Profis aus, behauptet er. Eine interne Führungskraft, die zum Beispiel umstrukturieren und einen Teil der Leute entlassen muss, stehe anschließend als Chef nicht mehr gut da. Das Betriebsklima sei meist auf Dauer gestört. Keiner setze sich mehr zu 100 Prozent für die Firma ein, sagt Kistner. Den Boss mit dem eisernen Besen "hat doch jeder auf dem Kieker".

Dem potenziellen Nachfolger bereite der Manager auf Zeit den Boden im Unternehmen optimal vor. "Alle freuen sich dann auf den richtigen Chef, der keine Leute mehr entlässt und

alles anders haben will", sagt Ulrich Kistner. Ein Team, das voll hinter seinem Vorgesetzten steht, bringe "locker die doppelte Leistung". Das spare viel Zeit und Geld. "Wenn es den Mitarbeitern gut geht, geht es der Firma gut", spult der Manager auf Zeit runter. In der Businesssprache liest sich das so: "Das Humankapital ist bei gleichem Invest viel produktiver."

Der Diplom-Ingenieur und Technische Betriebswirt aus der Nähe von Heilbronn machte sich 1993 zunächst als Unternehmensberater selbstständig. Zehn Jahre lang war er auch Geschäftsführer von ausgegründeten IT-Abteilungen in Familienunternehmen und Aktiengesellschaften. Nur Empfehlungen auszusprechen war dem heute 49-Jährigen als Berater irgendwann zu wenig. Er wollte wieder ins operative Geschäft und aktiv ein Projekt umsetzen. Als sich ihm diese Möglichkeit bot, griff Kistner zu. Seine Einsätze dauern maximal zwei Jahre, häufig auch kürzer.

Der Markt, auf dem sich die Interim Manager tummeln, ist unübersichtlich. Das Berufsbild ist nicht definiert. Nach den Fähigkeiten, die ein guter Interim Manager mitbringen muss, werden neben fachlichem Know-How vor allem die Soft Skills genannt: Kommunikationsfähigkeit, Gespür für das Machbare, Konfliktfähigkeit.