

## **Wirtschaftsreport: Menschen wichtiger als Maschinen**

**Umfrage unter 550 Interim Managern: „KI und Roboter sind unerlässlich für Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit, aber am Ende entscheiden menschliche Fähigkeiten über den Erfolg oder Misserfolg von Unternehmen.“ (Studienleiter Dr. Harald Schönfeld)**

**Berlin / Zürich 14. Juli 2026** – Die Menschen bleiben auch im Zeitalter Künstlicher Intelligenz wichtiger als die Maschinen – so lautet ein Credo des Wirtschaftsreports 2026 der Management-Community United Interim ([www.unitedinterim.com](http://www.unitedinterim.com)). Die Studie haben 15 Experten für Interim Management erarbeitet: Ulvi Aydin, Friedhelm Best, Jan Beutnagel, Ulf Camehn, Christian Florschütz, Eckhart Hilgenstock, Christian Jung, Jane Enny van Lambalgen, Dr. Sven Mues, Ulrich Schmidt, Klaus-Peter Stöppler, Roland Streibich, Paul Stricker und Dr. Andreas Vieweg sowie Dr. Harald Schönfeld. Basis bildet eine Umfrage unter 550 Interim Managern. Studienleiter Dr. Harald Schönfeld: „Der Einsatz von KI-Systemen und Robotern ist unerlässlich für Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit, aber am Ende entscheiden menschliche Fähigkeiten über den Erfolg oder Misserfolg von Unternehmen.“

„KI mindert nicht etwa den Wert von HR im Unternehmen, sondern macht das Personalwesen umso wichtiger“, erklärt der Human Resources (HR) spezialisierte Interim Manager Paul Stricker. Mehr als drei Viertel (78 Prozent) seiner befragten Kollegen gehen daher davon aus, dass die Firmen künftig HR stärker in die Geschäftsstrategie einbeziehen werden. Das ist konsequent, wenn man bedenkt, dass 85 Prozent von einem steigenden Einfluss der HR-Strategie auf den Unternehmenserfolg insgesamt ausgehen. Die Vermittlung der Unternehmenskultur wird daher eine wichtige Aufgabe für das Personalwesen darstellen, meinen 79 Prozent (Mehrfachnennungen waren erwünscht). „Firmenkultur ist längst kein weicher Faktor mehr, sondern ein zentraler Steuerungshebel für wirtschaftlichen Erfolg“, sagt Ulrich Schmidt. Roland Streibich führt aus: „Unternehmenskultur entscheidet heute messbar über Produktivität, Bindung und Veränderungsfähigkeit von Organisationen.“

### **KI als Ergänzung, nicht als Ersatz**

47 Prozent der Befragten sind fest überzeugt, dass KI dabei eine Schlüsselrolle spielen wird, aber als Ergänzung, zur Produktivitätssteigerung und im Rahmen von Qualifizierungsmaßnahmen, nicht als Ersatz. „HR wird künftig digitaler und dynamischer werden“, sagt Paul Stricker. 88 Prozent seiner Kollegen stimmen ihm laut Umfrage zu. Dazu gehört auch die stärkere Vermittlung von Agilität und Resilienz, sagen 82 Prozent der Befragten.

49 Prozent vertreten die Auffassung, dass künftig „Employer Experience“ an Bedeutung gewinnen wird, also die Gesamtheit aller Erfahrungen, die Mitarbeitende entlang ihres Arbeitsverhältnisses mit einem Unternehmen machen – von der Bewerbung bis zum Austritt.

## **Gegen den Fachkräftemangel: Weiterbildung und Frauen-Power**

Wie wichtig ist angesichts des anhaltenden Fachkräftemangels das Talentmanagement, hat United Interim für den Wirtschaftsreport 2026 abgefragt. „Sehr wichtig“, sagen 44 Prozent der Kontaktierten; „wichtig“ meinen weitere 41 Prozent. Dr. Sven Mues sagt: „Bei 85 Prozent Zustimmung ist klar: Talentmanagement ist kein bloßes HR-Thema mehr, sondern ein geschäftskritischer Faktor zur Sicherung von Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit.“

Welche Maßnahmen sind gegen den Mangel an Fachkräften besonders wirksam, lautete ebenfalls eine Kernfrage in dem Report. Die Qualifizierung „on the job“ sagen 81 Prozent der Führungskräfte. Statt also nur nach dem Arbeitsmarkt zu schießen, gilt es, den bereits Beschäftigten Aufstiegsmöglichkeiten zu bieten, die den Menschen ebenso wie dem Unternehmen guttun. „Der wirksamste Hebel gegen Fachkräftemangel liegt im eigenen Unternehmen, nicht auf dem externen Arbeitsmarkt“, hat Eckhart Hilgenstock bei vielen Einsätzen als Interim Manager festgestellt.

„Upskilling bedeutet die gezielte Weiterbildung von Mitarbeitenden, um ihre Fähigkeiten an neue technologische und berufliche Anforderungen anzupassen und ihre Beschäftigungsfähigkeit langfristig zu sichern“, erklärt Paul Stricker. An zweiter Stelle der Maßnahmen gegen Fachkräfteschwund steht der Wissenstransfer von älteren Arbeitnehmern, die bald in Rente gehen, an Jüngere. „Es gilt, das Know-how der Babyboomer über deren Ausscheiden hinaus im Unternehmen zu halten“, erläutert Ulf Camehn. Ergänzend dazu haben 38 Prozent ausgesprochen gute Erfahrungen mit „Reverse Mentoring“ gemacht; das bedeutet, dass die Jüngeren die Älteren bezüglich der Nutzung neuer Technologien wie KI auf den neuesten Stand bringen. „Wissenstransfer ist längst keine Einbahnstraße mehr“, erklärt Klaus-Peter Stöppler. Er gibt ein Beispiel: „In der Baubranche ist ein Füllhorn an neuen Technologien verfügbar geworden, von Building Information Modelling bis hin zum 3D-Druck, bei dem die junge Generation einen sichtbaren Informationsvorsprung mit sich bringt, den es unternehmensweit zu nutzen gilt.“

57 Prozent der erfahrenen Führungskräfte sprechen sich für längere Lebensarbeitszeiten aus. „Wer freiwillig über die Altersgrenze hinaus arbeiten will, darf nicht daran gehindert werden, sondern braucht flexible Modelle und echte Anreize“, sagt Christian Jung. „Das hilft den Betrieben, dem Rentensystem und den Menschen selbst.“ Er verweist auf aktuelle Studien der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD), wonach in den nächsten 40 Jahren die Zahl der Menschen im Erwerbsalter in Deutschland um 23 Prozent sinken soll. Roland Streibich erklärt: „Wenn die Zahl der Erwerbstätigen um fast ein Viertel sinkt, wird Altersflexibilität vom sozialen Entgegenkommen zur ökonomischen Notwendigkeit, für die Unternehmen ebenso wie für die Volkswirtschaft.“

Als weitere Gegenmaßnahme empfehlen die Interim Manager eine verstärkte „Frauen-Power“. 70 Prozent erleben bei ihren Firmeneinsätzen immer wieder, dass die Potenziale der Frauen nicht vollumfänglich genutzt werden. „Das ist kein Randphänomen, sondern ein strukturelles Problem, das sich Unternehmen schlicht nicht mehr leisten sollten“, sagt Jane Enny van Lambalgen. Zu mehr Flexibilität bei der Arbeitszeit raten 40 Prozent der Befragten, auch um der Vereinbarkeit von Beruf und Familie und den Anforderungen älterer Arbeitnehmer gerecht zu werden.

Selbstverständlich gehört auch die Gewinnung jüngerer Menschen zum Reigen der wichtigen Maßnahmen, um Fachkräfte ins Unternehmen zu holen. 45 Prozent raten zur gezielten Ansprache der Generationen X, Y und Z etwa über soziale Netzwerke wie TikTok oder Instagram oder KI-Chatbots. „Die Erfahrung zeigt, dass junge Leute ihre Jobsuche nahezu vollständig digital organisieren und gezielt soziale Netzwerke nutzen“, sagt Dr. Andreas Vieweg. Sein Kollege Ulrich Schmidt, hat festgestellt: „Unternehmen, die Social Media und KI-gestützte Interaktion im Recruiting einsetzen, erhöhen messbar ihre Reichweite in dieser Zielgruppe.“ Die Umfrage bestätigt das: Die besten Chancen, die junge Generation zu erreichen, hat man demnach über Instagram (42 Prozent), TikTok (38 Prozent) und WhatsApp (33 Prozent). Wer „angebissen“ hat, erwartet einen Live-Chat (35 Prozent) oder einen KI-Bot (33 Prozent). Klassisches E-Mail-Marketing ist mit 21 Prozent Zustimmungsrate kaum noch gefragt, um den Nachwuchs ins Unternehmen zu holen. Christian Florschütz ordnet ein: „Die junge Generation ist im Schnitt mehr als drei Stunden täglich auf dem Smartphone aktiv, und über 90 Prozent nutzen soziale Netzwerke regelmäßig. Wer sie erreichen will, muss dort präsent sein, wo Kommunikation schnell, dialogorientiert und mobil stattfindet. Gleichzeitig erwarten viele Bewerber heute unmittelbare Reaktionen – Unternehmen, die erst nach Tagen antworten, verlieren im Wettbewerb um Talente oft schon vor dem ersten Gespräch.“

### **KI und Robotik für Routineaufgaben**

Natürlich ist auch der verstärkte Maschineneinsatz ein probates Mittel gegen den Fachkräftemangel, sagen fast zwei Drittel (65 Prozent) der befragten Interim Manager. Sie empfehlen den Einsatz von KI und Robotik für Routinetätigkeiten, um die Belegschaften zu entlasten. „Die Herausforderung wird darin bestehen, Menschen und Maschinen bestmöglich zu kombinieren, und sie nicht gegeneinander antreten zu lassen“, erklärt Klaus-Peter Stöppler. Dementsprechend raten 58 Prozent der Befragten zur verstärkten Vermittlung von KI-Kompetenzen. 85 Prozent empfehlen die KI-Nutzung zu intensivieren, für 46 Prozent ist das ein besonders dringendes Anliegen.

Bemerkenswert: Für Homeoffice plädieren in diesem Zusammenhang nicht einmal ein Fünftel (18 Prozent) der Praxisprofis. Weit über die Hälfte (54 Prozent) sprechen sich ausdrücklich gegen die weitere Verbreitung der Bildschirmarbeit zuhause aus. „Unternehmenskultur, Erfahrungsaustausch und Inspiration bleiben in der Regel auf der Strecke, wenn man nicht regelmäßig in der realen Welt zusammenkommt“, sagt der HR-Experte Paul Stricker. Auch hierbei geht es um die richtige Kombination: 47 Prozent der Interim Manager sind fest davon überzeugt, dass die Unternehmen „digitaler“ werden müssen – „aber zur Unterstützung menschlicher Fähigkeiten, nicht als Ersatz“, stellt Christian Jung klar. So raten 81 Prozent der Befragten dazu, die internen Potenziale besser zu nutzen – mittels KI, aber auch durch betriebliche Weiterbildung. 73 Prozent halten es für besonders wichtig, Mitarbeitende im Unternehmen zu halten.

44 Prozent der Befragten empfehlen den Unternehmen, verstärkt im Ausland nach Fachkräften zu suchen. „Bei allen kulturellen Unterschieden bieten die asiatischen Länder eine enorme Ressource an qualifizierten Fachkräften, die europäische Unternehmen viel stärker als bislang nutzen sollten“, empfiehlt Friedhelm Best.

Ein weiteres Terrain macht Jan Beutnagel aus: Menschen über 60. Er hat beobachtet: „Vor allem im Mittelstand finden ältere Arbeitnehmer verstärkt Akzeptanz, weil sich schlichtweg nicht genügend jüngere Fachkräfte finden.“ 61 Prozent seiner befragten Kollegen stimmen ihm vorbehaltlos zu. In der Konzernwelt ist dieser Trend deutlich geringer ausgeprägt, meinen 37 Prozent der Interim Manager. Jan Beutnagel: „Der Fachkräftemangel verschiebt die Altersgrenzen: Neben Technologie wird Erfahrung insbesondere im Mittelstand zunehmend zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor.“

### **Führungsstile – was im Management „in“ ist**

Wie führt man Menschen in einer Zeit der radikalen Umbrüche, von der rasanten Ausbreitung Künstlicher Intelligenz über leergefegte Arbeitsmärkte und hochdynamische Lieferketten bis hin zur Vision der „Dark Factories“, also menschenleerer Fabriken, in denen nur noch Roboter am Werk sind? Am wichtigsten ist eine „empathische Führung“, sind sich 65 Prozent der Interim Manager sicher. Der konkrete Führungsstil hängt nach Einschätzung der Management-Profis vom Unternehmen und der konkreten Situation ab. „In einer von hochdynamischen Entwicklungen geprägten Realität wird Führung zum Balanceakt aus Technologie und Menschlichkeit“, sagt Dr. Andreas Vieweg. Er ist fest überzeugt: „Ohne Vertrauen und Verständnis scheitert selbst die modernste Organisation.“

57 Prozent der befragten Interim Manager empfehlen eine transformative Führung, die auf Motivation und Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter abzielt und diese frühzeitig darauf vorbereitet. 51 Prozent raten zu einem situativen Führungsstil, der sich flexibel an Mitarbeiter, Situation und Aufgabe anpasst. Agile Leadership, also ein Führungsansatz, der auf Flexibilität, schnelle Anpassung und iterative Entscheidungsprozesse setzt, steht für 39 Prozent der Befragten an erster Stelle. 29 Prozent setzen auf Servant Leadership, stellen also die Bedürfnisse der Mitarbeiter in den Mittelpunkt und verstehen Führung als dienende Rolle. „Moderne Führung ist hybrid. Durch die Kombination unterschiedlicher Ansätze entsteht ein flexibles Führungsmodell, das Stabilität und Wandel gleichzeitig ermöglicht“, sagt Dr. Sven Mues.

Angesichts der weltweiten Instabilitäten raten 22 Prozent der Interim Manager zu einer Orientierung am VUCA-Modell (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity), das auf eine von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität geprägte Welt abzielt. 12 Prozent raten zu Management by BANI (Brittle: brüchig, Anxious: ängstlich, Nonlinear: nichtlinear, Incomprehensible: unverständlich), ebenso viele zu PUMA (Purpose: Sinnorientierung, Understanding: Verständnis, Mastery: Meisterschaft und Agility: Agilität). Dr. Harald Schönfeld erklärt: „Von VUCA über BANI bis hin zu PUMA zeigt sich eine klare Entwicklung: Während VUCA die äußeren Rahmenbedingungen beschreibt, BANI deren zunehmende Fragilität und emotionale Dimension sichtbar macht, formuliert PUMA die notwendige Antwort – eine Führung, die Sinn stiftet, Orientierung gibt, Kompetenz aufbaut und konsequent anpassungsfähig bleibt.“ Gut ein Fünftel (21 Prozent) der Befragten hält viel von „Management bei KPI“, also die Führung anhand von Leistungsindikatoren (Key Performance Indicators).

Wenig überraschend: 97 Prozent der befragten Führungskräfte auf Zeit stehen der Inanspruchnahme von Interim Managern unabhängig vom Führungsstil positiv gegenüber. Gut drei Viertel (76 Prozent) halten Fractional Management für besonders empfehlenswert. Fractional Management bezeichnet den Einsatz erfahrener Führungskräfte in Teilzeit oder auf Mandatsbasis, die ihre Expertise mehreren

Unternehmen parallel zur Verfügung stellen, wodurch Firmen Topmanager für sich nutzen können, ohne eine Vollzeitstelle finanzieren zu müssen. 64 Prozent der Befragten zeigen sich Instant Management gegenüber aufgeschlossen. Dies bezeichnet den kurzfristigen Einsatz erfahrener Führungskräfte, um akute Unternehmensprobleme ohne lange Einarbeitungszeit zu lösen. „Interim Manager zeichnen sich unter anderem dadurch aus, dass sie vom ersten Tag messbare Erfolge liefern – und das dann Tag für Tag“, sagt Ulvi Aydin. Dr. Harald Schönfeld ergänzt: „Ihre Stärke liegt darin, schnell Wirkung zu entfalten, komplexe Situationen zu stabilisieren und gleichzeitig nachhaltige Verbesserungen anzustoßen.“

### **KI als Manager, Co-Pilot oder Advisor**

Bemerkenswert: Ein Großteil der Befragten ist beim Einsatz in den Unternehmen immer wieder von den vielen „Möchte-gern-Managern“ in den Betrieben überrascht. Dieser Typus „Viel Powerpoint, wenig Output“ macht teilweise mindestens die Hälfte der Führungsriege aus, meinen 42 Prozent. Über ein Drittel (35 Prozent) sind der Ansicht, dass rund 30 Prozent der fest angestellten Führungskräfte diesem Typus entsprechen. „Im einen oder anderen Fall wäre KI vermutlich besser als der Mensch“, spricht Ulvi Aydin aus, was sonst häufig nur hinter vorgehaltener Hand geflüstert wird.

Tatsächlich halten 92 Prozent der Befragten AI-added Management für ein zukunftsträchtiges Konzept. AI-added Management bezeichnet die Ergänzung von Führungsentscheidungen durch Künstliche Intelligenz, die Daten analysiert, Prognosen liefert und Prozesse optimiert, sodass das Management schneller, fundierter und effizienter handeln kann. „KI als Co-Pilot wird künftig zur Selbstverständlichkeit werden“, blickt Eckhart Hilgenstock in die Zukunft. „Aufsichtsräte und Beiräte sind heute schon gut beraten, die Entscheidungen von Vorständen und Geschäftsführern einem KI-Check zu unterziehen“, meint Klaus-Peter Stöppler, der regelmäßig in Kontrollgremien über Vorstands- und Geschäftsführungsentscheidungen zu befinden hat. „KI ist nicht dazu da, Mitarbeiter abzubauen oder Führung zu ersetzen. Ihren Mehrwert entfaltet sie, wenn sie Managemententscheidungen mit besseren Daten, belastbareren Prognosen und einer früheren Erkennung von Risiken und Chancen unterstützt“, ergänzt Ulf Camehn.

**United Interim** ist die führende digitale Plattform und das einzige Ökosystem für Interim Management in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Sie macht qualitätsgeprüfte Interim Manager sichtbar, ermöglicht ihre professionelle Selbstvermarktung und bietet Unternehmen sowie Providern einen kostenfreien, direkten Zugang zu passenden Interim-Lösungen. Als offene Online-Community und kuratierter Pool erreicht UNITEDINTERIM weit über 12.000 Führungskräfte auf Zeit in der DACH-Region. Aus diesem Kreis haben einige der erfahrensten und renommiertesten Interim Manager gemeinsam mit UNITEDINTERIM eine Studie über den Stand und die Zukunft der deutschen Wirtschaft durchgeführt – darunter **Ulvi Aydin, Friedhelm Best, Jan Beutnagel, Ulf Camehn, Christian Florschütz, Eckhart Hilgenstock, Christian Jung, Jane Enny van Lambalgen, Dr. Sven Mues, Ulrich Schmidt, Klaus-Peter Stöppler, Roland Streibich, Paul Stricker** und **Dr. Andreas Vieweg**. Die Studienleitung liegt bei **Dr. Harald Schönfeld** und **Jürgen Becker**, den Gründern und Geschäftsführern von UNITEDINTERIM. An der Befragung haben über 550 ausgewählte Interim Manager teilgenommen - Vertreter der „Königsklasse“ im Management, die in mehr Unternehmen mehr Herausforderungen meistern als klassische angestellte Führungskräfte und deshalb über einen



besonders breiten Überblick verfügen. Anders als Berater entwickeln Interim Manager nicht nur Konzepte, sondern verantworten in einer definierten Zeit im Unternehmen auch deren Umsetzung.

**Weitere Informationen:** UNITEDINTERIM, [www.unitedinterim.com](http://www.unitedinterim.com)

**Presseagentur:** euromarcom public relations, [team@euromarcom.de](mailto:team@euromarcom.de), [www.euromarcom.de](http://www.euromarcom.de)