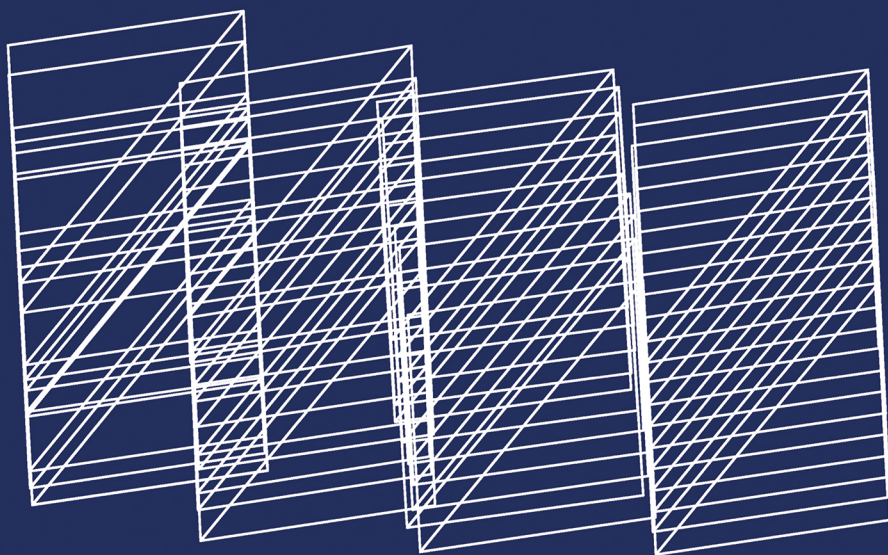


Matthias Schweizer

Grundlagen Interim Management

**Praxisleitfaden
für Nonprofit-Organisationen**



VERSUS

Matthias Schweizer

Grundlagen Interim Management

**Praxisleitfaden
für Nonprofit-Organisationen**

Versus · Zürich

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Das Werk einschliesslich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2025 Versus Verlag AG, Zürich · www.versus.ch
Neptunstrasse 20, CH-8032 Zürich, info@versus.ch

Umschlagbild: Matthias Schweizer

Fotos: Jean Weber

Satz und Herstellung: Versus Verlag · Zürich

Druck: Westermann Druck Zwickau GmbH · Zwickau

Printed in Germany

ISBN 978-3-03909-358-8

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7
Kapitel 1: Interim Management – Grundlagen und Analyse	9
1.1 Begriffliche Klärung und Merkmale eines Interim Managements	9
1.2 Unterschiede zwischen Interim Management und Consulting	11
1.3 Aktueller Stand und die Akzeptanz von Interim Management in der Nonprofit-Branche in der Schweiz	14
1.4 Gründe und Auslöser für einen Führungswechsel	17
1.5 Typologien eines Führungswechsels	19
1.6 Konsequenzen und mit Führungswechsel verbundene Risiken	21
Kapitel 2: Strategische Planung und Auswahlkriterien	27
2.1 Strategische Vorteile einer Überbrückungslösung	27
2.2 Rahmenbedingungen für den Einsatz von Interim Managern	29
2.3 Suche und Auswahl eines Interim Managers für Auftraggebende	31
Kapitel 3: Umsetzung eines Interim Managements: Transition-Phasen-Modell	33
3.1 Übersicht der Funktionen, Phasen und Aufgaben im Transition-Phasen-Modell	33
3.1.1 Die wesentlichen Funktionen im Transition-Phasen-Modell	35
3.1.2 Aufgaben und Phasen für das Aufsichtsorgan	36
3.1.3 Aufgaben und Phasen für Interim Manager	37
3.1.4 Aufgaben und Phasen für die neue Führungsperson	40

3.2 Operative Kernphasen für den Interim Manager	41
Phase 1: Übernahme der Interim-Management-Funktion	41
Phase 2: Sicherung der Organisation	42
Phase 3.1: Organisationsentwicklung	44
Phase 3.2: Projektentwicklung	45
Phase 3.3: Rekrutierung	46
Phase 4: Übergabe und Einarbeitung, Einführungsplan für die Nachfolge	48
Kapitel 4: Voraussetzungen, Kontroll- und Steuerungsgrößen	53
4.1 Eignung eines Interim Managers aus Sicht der Auftraggebenden	53
4.2 Kriterien zur Selbsteinschätzung eines Interim Managers	55
4.3 Erfolgsmessung und Evaluation von Interim-Management-Einsätzen ...	56
Kapitel 5: Interim Management – quo vadis	59
To-do-Liste für Interim Manager	61

Vorwort

Interim Management gewinnt als spezialisierte Dienstleistung im DACH-Raum und damit auch in der Schweiz zunehmend an Bedeutung. Dies lässt sich auch im Bereich von Nonprofit-Organisationen (NPOs) feststellen. Die Herausforderungen, denen sich NPOs zu stellen haben, sind vielfältig und erfordern flexible, kompetente und zeitlich begrenzte Lösungen. Interim Manager bieten genau diese Unterstützung, indem sie ihre Expertise und Führungsqualitäten im entscheidenden Moment einbringen. Sie helfen Organisationen, kritische Übergangsphasen zu meistern, Projekte erfolgreich abzuschliessen oder kurzfristige Vakanzen zu überbrücken.

Dieser Praxisleitfaden dient Entscheidungsträgern und Interim Managern als praktische Wegleitung, indem er zielführende Einblicke in die Praxis des Interim Managements gibt sowie Wege beleuchtet, wie diese Form der Führung effektiv implementiert werden kann. Die Erfahrung des Autors fokussiert hierbei auf das Interim Management für Organisationen mit sozialem Auftrag.

Matthias Schweizer ist Experte auf dem Gebiet des Interim Managements in Schweizer NPOs. Seine Arbeit trägt dazu bei, das Verständnis für die Dynamik und die Entwicklung effektiver Strategien für das Interim Management zu fördern. Durch seine Arbeit trägt er dazu bei, die Herausforderungen und Chancen im Bereich des Interim Managements besser zu verstehen und die Entwicklung von praxisorientierten Lösungen zu fördern. Seine Arbeit dient nebst Interim Managern auch Aufsichtsorganen, die sich mit diesem Thema befassen, als Wegleitung.

Vor diesem Hintergrund hat Matthias Schweizer in Anlehnung an den bewährten Management-Ansatz der «Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle» sowie mittels eines fachlichen Ausblickes ein strukturiertes Lehr- und Praxismittel geschaffen. Darin fliesst seine Erfahrung aus verschiedenen Interimsprojekten der letzten Jahre in der Nonprofit-Branche ein. Der Praxisleitfaden gibt eine für den Leser leicht verständliche und insbesondere praxistaugliche Anleitung für ein Interim Management.

Es sollte für jede Organisation das Ziel sein, die strategisch wichtige Disziplin eines Interim Managements – insbesondere im NPO-Bereich – strukturiert anzugehen und analog zu anderen Management-Disziplinen konsequent am Erfolg auszurichten.

Arlesheim, im Januar 2025

Dr. Andreas Lucco

Stiftungsrat PROCOM und Dozent für Service Innovation an der HSLU Luzern

Kapitel 1

Interim Management – Grundlagen und Analyse

1.1 Begriffliche Klärung und Merkmale eines Interim Managements

Interim Management ist eine Management-Dienstleistung, bei der erfahrene Führungskräfte vorübergehend in einem Unternehmen oder einer Organisation beauftragt werden, einen zeitlich begrenzten Führungsbedarf zu decken, um spezifische Aufgaben oder Projekte zu leiten sowie Führungsprobleme zu lösen.

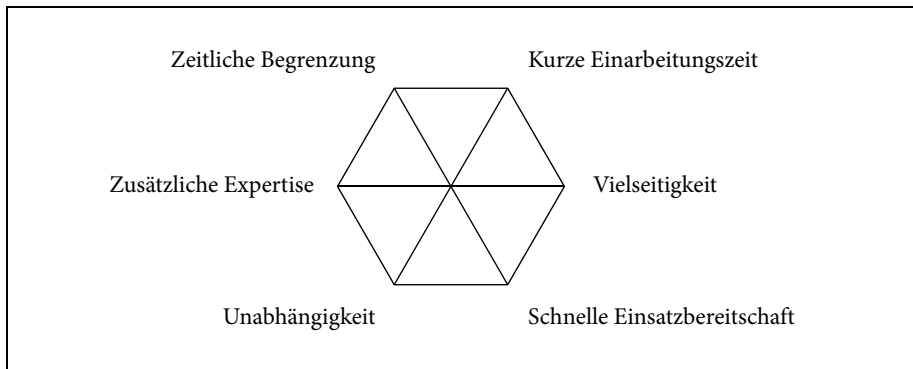
Die Gründe für die Inanspruchnahme von Interim Managern¹ sind vielfältig. Dazu zählen unter anderem das Schliessen von Managementlücken aufgrund von Abwesenheit oder personellen Veränderungen, die Einführung neuer Geschäftsbereiche oder Technologien, die Umsetzung von Restrukturierungsprojekten bis hin zur Bewältigung von Krisen. Unternehmen nutzen Interim Management, um flexibel auf spezifische Bedürfnisse und Herausforderungen zu reagieren, wobei sie den Vorteil geniessen, nicht an langfristige personelle Verpflichtungen gebunden zu sein (siehe ► Abb. 1).

Merkmale eines Interim Managements lassen sich in sechs Kategorien einordnen:

1. **Zeitliche Begrenzung:** Interim Manager werden für einen bestimmten Zeitraum verpflichtet, der von wenigen Monaten bis zu mehreren Jahren reichen kann. Ihr Engagement endet, wenn die spezifische Aufgabe oder das Projekt abgeschlossen oder wenn eine nachhaltige Führungslösung sichergestellt ist.

1 Die Personenbezeichnung «Interim Manager» gilt für alle Geschlechter.

2. **Zusätzliche Expertise:** Interim Manager verfügen über eine breite Erfahrung und Fachkenntnisse in ihrem Bereich. Sie werden eingestellt, um spezielle Herausforderungen anzugehen, für die das Unternehmen intern nicht über die erforderliche Expertise verfügt.
3. **Unabhängigkeit:** Interim Manager sind erfahrene und insbesondere unabhängige Fachleute. Dies ermöglicht es ihnen, weitblickend und objektiv zu handeln und dabei keine langfristigen Verpflichtungen gegenüber dem Unternehmen eingehen zu müssen.
4. **Kurze Einarbeitungszeit:** Interim Manager arbeiten sich dank ihres Erfahrungs- und Kenntnisprofils schnell in neue Aufgaben und Organisationen ein. Mit ihren umfangreichen Qualifikationen und spezialisierten Kenntnissen schaffen sie zeitnah einen Mehrwert, bewältigen operative Herausforderungen und treiben Projekte erfolgreich voran.
5. **Vielseitigkeit:** Interim Manager werden zur Lösung von holistischen Führungsproblemen wie auch in spezifischen Funktionen eingesetzt, angefangen bei Finanz- und Personalwesen bis hin zu Marketing und Betriebsmanagement.
6. **Schnelle Einsatzbereitschaft:** Interim Manager sind darauf spezialisiert, schnell einsatzbereit zu sein und sich ohne lange Einarbeitungszeiten in die Arbeitsumgebung des Unternehmens zu integrieren.



▲ Abb. 1 Merkmalskategorien eines Interim Managements

1.2 Unterschiede zwischen Interim Management und Consulting

Interim Manager und Consultants übernehmen grundlegend unterschiedliche Rollen im Bereich der Unternehmensberatung und -unterstützung. Die Unterschiede zeigen sich in folgenden Punkten:

■ Zweck

Der Interim Manager ist eine temporäre Führungsperson, die auf Zeit eine Unternehmensfunktion ersetzt beziehungsweise vertritt. Diese Funktion kann beispielsweise die Geschäftsführung, die Leitung eines Projekts oder die Leitung einer Abteilung sein.

Der Consultant ist ein Experte auf einem bestimmten Gebiet oder eines bestimmten Bereichs, der von einem Unternehmen oder einer Organisation beauftragt wird, spezifische Probleme zu lösen oder Beratungsdienste zu leisten. Consultants bieten in der Regel Beratung, Analysen und Empfehlungen an, um Geschäftsprobleme zu lösen oder Verbesserungen vorzuschlagen.

Funktion Anspruch	Interim Manager	Consultant / Berater
Zweck	ersetzt eine Funktion (Vertretung)	löst spezifisches Problem
Dauer	temporäre Lösung	temporäre Lösung
Erfahrung	schwergewichtig Praxis	schwergewichtig Theorie
Abhängigkeit	abhängig von internen Strukturen und politischen Abläufen	unabhängig von internen Strukturen und politischen Abläufen
Fokus	gesamte Organisation	spezifischer Bereich
Kosten	(in der Regel) kostenneutraler	zusätzliche Kosten
Wissen	Generalist	meistens hohe Spezialisierung
Denkweise	situativ/kreativ	konzeptuell
Führungserfahrung	erforderlich	nicht a priori erforderlich
Verantwortlichkeit	Linien-Verantwortung/ Tagesgeschäft	keine operative Verantwortung

▲ Abb. 2 Unterschiede zwischen Interim Manager und Consultant

„ Interim Management gewinnt im DACH-Raum und insbesondere in der Schweiz zunehmend an Bedeutung, auch im Bereich der Nonprofit-Organisationen.

Matthias Schweizer:
Grundlagen
Interim Management

Die vielfältigen Herausforderungen, denen sich NPOs stellen müssen, erfordern professionelle, flexible und zeitlich begrenzte Lösungen. Interim Manager bieten genau diese Unterstützung, indem sie ihre Expertise und Führungsqualitäten in entscheidenden Momenten einbringen.

Dieses Buch bietet Entscheidungsträgern in Nonprofit-Organisationen und Interim Managern einen kondensierten, umfassenden und praxisnahen Einblick in Zweck, Aufgaben und Phasen des Interim Managements. Es behandelt die Rolle des Interim Managers, die temporäre Führungsübernahme, die Identifizierung und Bewältigung von Herausforderungen sowie die Erfolgsfaktoren für eine effektive Übergabe.

Der Autor Matthias Schweizer kombiniert seine langjährige Erfahrung im NPO-Bereich mit dem bewährten Management-Ansatz «Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle», um einen strukturierten und praxisorientierten Leitfaden zu schaffen. Die Einführung seines Transition-Phasen-Modells sowie umfassende Checklisten machen diesen zu einer unverzichtbaren Ressource für die erfolgreiche Überbrückung von Führungslücken. „

