

Interimmanagement: In anspruchsvollen Situationen handlungsfähig bleiben

Zusammen mit seinem Team unterstützt Dr. Matthias Schweizer Organisationen bei der betriebswirtschaftlichen Steuerung und bietet praxisnahe Bildungsangebote an. Der Fokus des Basler Unternehmensberaters liegt auf Interimmanagement und Betriebsanalysen.

VON FABRICE MÜLLER

Kürzlich übernahm Matthias Schweizer in einer regionalen Nonprofit-Organisation interimistisch die Leitung während einer umfassenden Restrukturierung. Er stabilisierte administrative Abläufe, koordinierte die Zusammenarbeit zwischen Teams und setzte Projekte zur Qualitätssicherung um, bis eine dauerhafte Nachfolge gefunden war. «Interimmanagement wird immer dann relevant, wenn eine Organisation temporär Führungsleistung benötigt, die intern nicht ausreichend verfügbar ist», erklärt Matthias Schweizer, der sich mit seinem Büro Dr. Schweizer Associates AG (DRSA) seit 2016 auf betriebliche Analysen und Interim-Management spezialisiert hat. Situationen, in denen Unternehmen oder Organisationen auf eine Interimslösung angewiesen sind, entstehen zum Beispiel durch unerwartete Ausfälle, Kündigungen, Pensionierungen oder auch durch strategisch gewollte Veränderungen. In seiner Praxis sehe er häufig Situationen, in denen Organisationen unter Druck stehen, herbeigeführt beispielsweise durch Restrukturierungen, Krisen, Neuausrichtungen oder auch Konflikte im System zwischen Anspruchsgruppen. «Gerade in Institutionen im Gesundheits- und So-

zialbereich entsteht die Herausforderung oft nicht primär betriebswirtschaftlich, sondern im Zusammenspiel von Angehörigen, Klienten, Mitarbeitenden und Aufsichtsgremium. Interim Management bringt in solchen Situationen rasch Orientierung, Entscheidungsfähigkeit und Stabilität zurück», sagt Matthias Schweizer.

Wachsende Nachfrage

In den letzten fünf Jahrzehnten habe sich das Interimmanagement von einer pragmatischen Notlösung zu einem strategischen Instrument der Organisationsgestaltung entwickelt. Seine Wurzeln liegen nicht

– wie häufig angenommen
– in den USA, sondern in Europa, konkret in den Niederlanden der 1970er-Jahre. Damals suchten Unternehmen aufgrund starrer arbeitsrechtlicher Rahmenbedingungen nach flexiblen Formen temporärer Führung. Heute zeigt sich, so Matthias Schweizer, eine

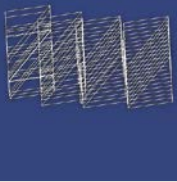
wachsende Nachfrage, insbesondere auch im Nonprofit-Sektor in der Schweiz. Organisationen stehen zunehmend im Spannungsfeld zwischen wirtschaftlichem Druck, regulatorischen Anforderungen und komplexen Anspruchsgruppen. «Genau hier setze ich an: mit wirksamer <Führung auf Zeit>, die Stabilität schafft und gleichzeitig Entwicklung ermöglicht.» Interim Management sei somit längst keine Not-

**«Interimmanagement ist kein Bera-
tungsmandat,
sondern eine Füh-
rungsaufgabe mit
Ergebnisverant-
wortung.»**

Matthias Schweizer

**Grundlagen
Interim Management**

Praxisleitfaden
für Nonprofit-Organisationen



Buchtipps

Dr. Matthias Schweizer
Praxishandbuch «Grundlagen Interim Management für Nonprofit-Organisationen». Wegweiser für Führungskräfte, Aufsichtsgremien und Interim Manager 2025, Versus Verlag, Zürich, 67 Seiten
ISBN 978-3-03909-358-8
CHF 34.90

> Weitere Informationen:
www.drsa.ch

lösung mehr, sondern ein bewusst eingesetztes Instrument zur Sicherung von Handlungsfähigkeit in anspruchsvollen Situationen.

In kurzer Zeit Wirkung erzielen

Als Interims-Manager biete er den Firmen und Organisationen vor allem Klarheit, Stabilität und Umsetzungsstärke. «Meine Mandate sind darauf ausgerichtet, in kurzer Zeit Wirkung zu erzielen – mit einem klaren Fokus auf Wirtschaftlichkeit, Qualität und Nachhaltigkeit.» Durch seine Erfahrung in Nonprofit-Organisationen kenne er die Dynamiken dieser Systeme. Es gehe ihm nicht nur um das Überbrücken von Engpässen, sondern darum, tragfähige Lösungen zu entwickeln, die auch nach seinem Einsatz Bestand haben. Ziel sei es, mit begrenzten Mitteln maximale Wirkung zu erzielen und Risiken für die Organisation zu minimieren. Ein wichtiger Erfolgsfaktor für das Interimmanagement sei Klarheit, betont Matthias Schweizer.

«Ich brauche ein definiertes Mandat, transparente Entscheidungswege und die Rückendeckung des Aufsichtsgremiums. Ebenso wichtig ist ein schneller Zugang zu relevanten Informationen, insbesondere zu Finanzen, Personalthemen und bestehenden Risiken.» Darüber hinaus sei das Verständnis der Organisationskultur zentral. Denn: Oft entscheiden laut dem Unternehmensberater weniger die formalen Strukturen, sondern vor allem die informellen Dynamiken über Erfolg oder Misserfolg. «Meine Aufgabe besteht darin, diese Faktoren rasch zu erfassen und daraus wirksame Handlungsansätze abzuleiten.»

Hohe Flexibilität

Wie muss man sich den Ablauf eines Interimmanagements vorstellen? Ein Interim-Einsatz folge einer Logik, auch wenn er in der Umsetzung hohe Flexibilität erfordere, erläutert Matthias Schweizer. Zu Beginn stehe eine präzise Auftragsklärung,

Autor

Fabrice Müller ist freischaffender Journalist in Stein, Kt. Aargau.

> www.journalistenbuero.ch

ANZEIGE

Weniger ist mehr: Das gilt bei uns nur für die Kosten.

Weil gemeinsam besser ist.

Die Asga ist eine Genossenschaft. Das bedeutet, dass wir nur Ihren Gewinn zum Ziel haben. Dies erreichen wir auch, indem wir zu den Pensionskassen mit den tiefsten Verwaltungskosten gehören.

Erfahren Sie mehr über die Vorteile unserer genossenschaftlich organisierten Pensionskasse.
www.asga.ch

 **asga**
pensionskasse





Dr. Matthias Schweizer hat sich mit seinem Büro Dr. Schweizer Associates AG (DRSA) seit 2016 auf betriebliche Analysen und Interim-Management spezialisiert.

in der Ziele, Erwartungen und Rahmenbedingungen definiert werden. Darauf folge eine rasche, aber fundierte Analyse der Ausgangslage. «In der anschliessenden Phase geht es darum, den Betrieb zu stabilisieren, Führung sicherzustellen und Prioritäten zu setzen. Parallel dazu beginne ich mit der Umsetzung der vereinbarten Veränderungen.» Gegen Ende des Mandats folgt die gezielte Vorbereitung der Übergabe an die Nachfolge. Dieser Prozess sei kein starres Schema, sondern ein strukturierter Orientierungsrahmen, der es ermögliche, auch in komplexen Situationen zielgerichtet zu handeln.

Führungsaufgabe mit Ergebnisverantwortung

Zu den Aufgaben eines Interim-Managers zählen je nach Mandat die operative und strategische Führung, die Stabilisierung des Tagesgeschäfts, die Führung und Entwicklung von Mitarbeitenden sowie die Umsetzung von Veränderungsprozessen.

Hinzu kommen Controlling-Aufgaben, die Kommunikation mit internen und externen Anspruchsgruppen sowie häufig auch die Mitwirkung bei der Rekrutierung einer Nachfolge. Zentral ist dabei laut Matthias Schweizer immer die Kombination aus Führung, Analyse und Umsetzung. «Interimmanagement ist kein Beratungsmandat, sondern eine Führungsaufgabe mit Ergebnisverantwortung», sagt Matthias Schweizer. Nicht jede erfahrene Führungskraft eigne sich automatisch für diese Rolle. Denn: «Interimmanagement erfordert ein hohes Mass an Selbstständigkeit, Belastbarkeit und Entscheidungsfähigkeit.

Unsicherheiten und Komplexität

Die Einsätze sind intensiv, oft mit grossem Zeitdruck verbunden und finden nicht selten in konflikthafter Situationen statt.» Gleichzeitig brauche es die Fähigkeit, mit

Unsicherheiten umzugehen – sowohl inhaltlich als auch wirtschaftlich. «Interimmanager treffen oft auf problematische Situationen wie unklare Rollen, unpräzise Zielsetzungen, unzureichend dokumentierte Prozesse und komplexe Stakeholder-Dynamiken. Die Komplexität wird zusätzlich erhöht durch zeitliche Begrenzung, einen hohen Ergebnisdruck und divergierende Erwartungen von Mitarbeitenden, Angehörigen, Behörden und Klienten», schildert Matthias Schweizer die oft schwierige Ausgangslage im Interimmanagement und betont: «Wir können zwar Veränderungsprozesse initiieren und begleiten, aber nicht dauerhaft die Unternehmenskultur prägen oder persönliche Bindungen ersetzen.»

Flexible Führung auf Zeit als Schlüsselressource

Wie wirkt sich die aktuelle Wirtschaftslage, geprägt von Unsicherheiten, Konflikten und Fachkräftemangel, auf das Interimmanagement aus? «Die Nachfrage nach Interimmanagement steigt weiter, insbesondere in Zeiten von Unsicherheit, Disruption und Krisen», ist Matthias Schweizer überzeugt. Flexible Führung auf Zeit werde zunehmend zu einer Schlüsselressource, wenn Organisationen schnell auf neue Herausforderungen reagieren müssen. Parallel dazu zeige sich eine stärkere Spezialisierung: Neben klassischer Führungsarbeit sind laut Matthias Schweizer heute vor allem Kompetenzen in Transformation, Digitalisierung und Nachhaltigkeit gefragt. Diese Entwicklungen

«Die Nachfrage nach Interimmanagement steigt weiter.»

erforderten temporär verfügbare, hochspezialisierte Expertise, die Organisationen intern oft nicht bereitstellen

können. Der Fach- und Führungskräfte-mangel verstärke diesen Trend zusätzlich und mache Interim-Lösungen besonders attraktiv. «Insgesamt etabliert sich Interimmanagement zunehmend als fester Bestandteil moderner Unternehmensführung: nicht nur als Überbrückung, sondern als strategisches Instrument für Transformation und nachhaltige Entwicklung», beobachtet Matthias Schweizer, der sich auch als Buchautor (siehe Buchtipp) und Dozent einen Namen gemacht hat.