



Sie sind die *Feuerwehr* in den Schweizer Führungsetagen



In volatilen Märkten wird das **Interim-Management** zum entscheidenden Hebel für schnelle operative Erfolge.

WILMA FASOLA

Die Ära der jahrzehntelangen CEO-Amtszeiten geht in der Schweiz zu Ende. Wo Kontinuität einst als höchstes Gut galt, dominiert heute Dynamik. In den Unternehmen des Swiss Market Index (SMI) erreichte die Wechselquote zuletzt 35 Prozent, während die durchschnittliche Verweildauer eines Schweizer CEOs auf rund sieben Jahre gesunken ist. Dieser Trend zur kürzeren Halbwertszeit an der Spitze zwingt Unternehmen zum Umdenken. Wenn die Zyklen kürzer werden, rückt ein Modell in den Fokus, das lange als reine Notlösung galt: das Interim-Management.

Die Schweiz im Wandel

Bisher gilt die Schweiz in diesem Bereich jedoch noch als ein vergleichsweise wenig entwickelter Markt. Viele Firmen unterschätzen die Bandbreite an Situationen, in denen eine Interimlösung klassische Beratungsansätze schlägt – sei es bei Restrukturierungen, in Übergangsphasen oder zur Schliessung spezifischer Kompetenzlücken. «Zwar nimmt die Akzeptanz für temporäre Arbeit über alle Hierarchiestufen hinweg auch in der Schweiz zu, doch hinkt sie entwickelten Märkten noch hinterher», sagt Yannick Coulange, Managing Director der Pagegroup Switzerland. «Das Bewusstsein wächst jedoch: Die Nachfrage nach Experten, die sofort operativ liefern können, steigt kontinuierlich.»

Der fundamentale Unterschied zur herkömmlichen temporären Personalbesetzung liegt dabei in der strategischen Tiefe. Während temporäre Besetzungen oft lediglich zusätzliche Kapazitäten schaffen, agieren Interim-Manager als hoch erfahrene Fachkräfte, die vom ersten Tag an Wirkung entfalten (müssen). Yannick Coulange präzisiert die Erwartungshaltung der Wirtschaft: «In diesen Fällen besteht ihre Aufgabe weniger darin, zusätzliche Kapazität bereitzustellen, sondern vielmehr darin, eine klar definierte unternehmerische Herausforderung eigenverantwortlich und mit voller Ergebnisverantwortung zu lösen.» Und in einem Marktumfeld, das von hoher Volatilität geprägt ist, wird Zeit zum entscheidenden Faktor. Wenn eine Schlüsselposition vakant

Interim-Management

Legende: 90 bis 100 Punkte ●●●●● 82,5 bis unter 90 Punkte ●●●●○ 75 bis unter 82,5 Punkte ●●●●○

Urkundename (Marke, ohne Legal Entity)	Website	Hauptsitz in der Schweiz	Anzahl Standorte in der Schweiz*	Score
Alexander Hughes	Alexanderhughes.com	Genf	1-10	●●●●○
Aviando	Aviando.ch	Wettingen AG	1-10	●●●●
Careerplus	Careerplus.ch	Bern	11-50	●●●●
EIM	Eim.com	Zug	1-10	●●●●○
Evergreen Human Resources	Evergreen-hr.ch	Winterthur	1-10	●●●●
GHR Global Human Resources	Ghrgroup.ch	Baar ZG	1-10	●●●●
Heidrick & Struggles	Heidrick.com	Zürich	1-10	●●●●○
IM Sibold	Im-sibold.ch	Brugg AG	1-10	●●●●
Korn Ferry	Kornferry.com	Zürich	1-10	●●●●●
LHH	Lhh.com	Zürich	1-10	●●●●
Michael Page	Michaelpage.ch	Genf	1-10	●●●●●
Odgers	Odgers.com	Zürich	1-10	●●●●●
Swiss Interim Management	Swiss-interim-management.ch	Herisau AR	1-10	●●●●

* ZUM ZEITPUNKT DER ERHEBUNG

wird, fordern die Kunden in der Regel eine sofortige Verfügbarkeit. Um diesem Anspruch gerecht zu werden, setzen spezialisierte Beratungen auf einen beschleunigten Prozess. «Unser Ziel ist, innerhalb von 24 bis 48 Stunden eine erste Shortlist bereitzustellen», erklärt Coulange. «Bei klar definierten Rollen werden geeignete Profile oft noch am selben Tag präsentiert.»

Der Pool an Profis ist klein

Doch die Schnelligkeit stösst an Grenzen, die durch die hohen Qualifikationshürden im Schweizer Markt definiert werden. «Da Interim-Manager per definitionem über eine enorme Seniorität verfügen müssen, ist der Talentpool für hochkarätige Krisen- und Transformations-Mandate vergleichsweise klein», sagt Yannick Coulange. «Die Suche erfordert daher ein starkes Netzwerk und einen präzisen Go-to-Market-Ansatz.» Und eben Persönlichkeiten, die bereit sind, ihre Expertise nur temporär einzusetzen. Oft sind es Führungskräfte, die das Korsett klassischer Konzernstrukturen bewusst abgelegt haben. Laut Yannick Coulange zieht das Modell Experten an, die nach einer langen Karriere mehr Flexibilität, Abwechslung und Unabhängigkeit suchen. Sie entscheiden sich gegen den Verbleib in klassischen Hierarchien. «Sie schätzen das Prinzip ›Reinkommen, lösen, weiterziehen‹ und bewegen sich gerne in ambivalenten oder hochdynamischen Umfeldern, in denen eine schnelle Analyse und entschlossenes Handeln gefragt sind», so der Experte. Für diese Fachkräfte ist der Reiz oft in

der Sache begründet. «Interim-Mandate sind weniger politisch geprägt, dafür umso stärker auf messbare Ergebnisse ausgerichtet», fasst er es zusammen. «Diese Expertise hat ihren Preis. Bei vollzeitlich eingesetzten Interim-Managern oder Freelancern mit eigener juristischer Einheit besteht in der Regel ein deutlicher Vergütungsaufschlag, der sowohl die Erfahrung als auch den temporären Charakter widerspiegelt. Bei Modellen mit befristeten Arbeitsverträgen orientiert sich die Vergütung hingegen stärker am Gehaltsniveau einer festangestellten Führungskraft.»

Chance für KMU

Immer häufiger fungiert das Modell zudem als effektiver Rekrutierungskanal. Über 50 Prozent dieser Rollen werden im Schweizer Markt schliesslich in Festanstellungen umgewandelt. Für Unternehmen bietet dieser Weg die Möglichkeit, eine Führungskraft unter realen Bedingungen kennenzulernen, bevor eine dauerhafte Bindung eingegangen wird. Parallel dazu gewinnt das sogenannte Fractional Management an Bedeutung. Dabei teilen hoch qualifizierte Interim-Manager ihre Arbeitszeit auf mehrere Kunden gleichzeitig auf. «Besonders für KMU ist dies ein relevanter Weg, um sich hochkarätige Expertise ins Haus zu holen, ohne direkt eine Vollzeitstelle schaffen zu müssen», sagt Yannick Coulange. Im Gegensatz zum High-Level-Temporary-Staffing, das meist eine vollständige Fokussierung auf einen einzelnen Kunden verlangt, erlaubt das Fractional-Modell eine flexiblere Verteilung von Ressourcen.

Sache

den Gegenstück: mit dem Gesamtarbeitsvertrag (GAV) Personalverleih. Er regelt die Arbeitsbedingungen der über 400 000 Erwerbstätigen bis ins Detail und stellt sicher, dass Flexibilität nicht auf Kosten der Existenzsicherheit geht. Seit dem 1. Januar 2026 greifen zudem verschärfte Bestimmungen, die vor allem die Lohnuntergrenzen und die Vorsorge betreffen. Ein gelernter Handwerker mit EFZ-Abschluss beispielsweise startet in Hochlohnregionen wie Zürich oder Genf bei einem Basissalar von etwas mehr als 5000 Franken, der 13. Monatslohn ist hier bereits eingerechnet. Damit setzt der Vertrag eine klare Grenze gegen Lohndumping. Entscheidend ist zudem die sofortige Wirkung des sozialen Netzes, denn anders als bei vielen Gelegenheitsjobs greifen die Krankentaggeldversicherung und die berufliche Vorsorge (BVG) ab der ersten Einsatzstunde. Es gibt in der Folge keine risikanten Deckungslücken für die Arbeitnehmenden. Etwas, an dem viele klassische KMU-Verträge scheitern.

Darüber hinaus sichert der GAV den Zugang zu beruflicher (Weiter-)Entwicklung. Über den Fonds Temptraining wird lebenslanges Lernen finanziert, was in einem technologisch volatilen Umfeld die einzige echte Versicherung gegen Arbeitslosigkeit darstellt. Bundesrat Guy Parmelin bringt die politische Notwendigkeit dieser Regelung oft auf den Punkt: «Die Flexibilität ist unsere Stärke, aber sie braucht Leitplanken.» In der Schweiz sind diese Leitplanken im GAV fest verankert und transformieren das Modell der Befristung in eine staatlich anerkannte, abgesicherte Arbeitsform.

Fokus Weiterbildung

Konkret bedeutet das für die Versicherten: Wer innerhalb von zwölf Monaten mindestens 88 Stunden temporär arbeitet, erwirbt bereits Anspruch auf Fördergelder. Das System ist rollierend aufgebaut, was bedeutet, dass mit jeder weiteren Einsatzstunde das Bildungsguthaben wächst. In der Spitze stehen bis zu 5000 Franken für Kurskosten sowie 2250 Franken als Entschädigung für den Lohnausfall (Unterrichtszeit) zur Verfügung. Damit ist das Modell im Vergleich zu vielen festen Anstellungen im Niedriglohnbereich oft grosszügiger, da die Weiterbildung hier nicht vom Goodwill des Arbeitgebenden abhängt, sondern ein verbrieft Rechtsanspruch ist.

Die Bildungsschwerpunkte liegen 2026 auf der digitalen Transformation. Gefördert werden nicht nur klassische Fachkurse im Bereich Bau oder Pflege, sondern verstärkt Module zu digitalem Know-how wie Baumanagement, KI-Anwendungen in der Logistik oder in spezialisierten Care-Technologien. Ziel ist, die Arbeitsmarktfähigkeit zu erhalten. Oder vielmehr, Arbeitnehmenden Skills mit auf den Weg zu geben, die sie zukünftig in ihren Fachbereichen brauchen werden.



DESE ILLUSTRATION WURDE VON EINEM KI-MODELL GENERIERT UND VON EINEM MENSCHEN ÜBERPRÜFT UND FINALISIERT.

35

Prozent

beträgt die Wechselquote in den Unternehmen des Swiss Market Index (SMI). Und der klassische CEO quittiert nach sieben Jahren seinen Dienst.

ILLUSTRATION: MICHAEL KELLER