FRACTIONAL INTERIM MANAGER

Fritz Seidel

▸ max. 50 % Pensum · DACH · Basis Zürich

Führung auf Zeit. Wirkung auf Dauer.

Fritz Seidel übernimmt Führung, wenn sich etwas verändern muss – und gibt sie bewusst wieder ab. Als Fractional Interim Manager arbeitet er mit maximal 50 % Pensum. Das ist kein Kompromiss, sondern Methode.

Wer nur die Hälfte der Zeit hat, kann nicht jedes Problem selbst lösen. Er muss Engpässe sichtbar machen, radikal priorisieren und Verantwortung dorthin geben, wo sie hingehört. Das Ergebnis: eine Organisation, die ohne ihn besser funktioniert als vorher.

Fritz bringt über 15 Jahre Führungserfahrung im Corporate-Umfeld und insgesamt rund 25 Jahre Business-Erfahrung aus Konzern, Start-up und Beratung mit. Bei Sunrise baute er in neun Jahren Bereiche auf und um, rund die Hälfte davon in Interim-Rollen. Heute ist er Mitgründer von DAY8 und Boomerang Ideas, Partner bei Transformations- und Innovations-Agenturen und unterrichtet an Schweizer Fachhochschulen zu Führung & Change.

Sein Fokus ist Führung in Veränderungszeiten – unabhängig von Branche und Grösse. Er ist kein Fachspezialist, der selbst Hand anlegt, sondern Orchestrator des Wandels. Reine Abbau-Mandate übernimmt er nicht: Es geht ihm immer darum, mehr aus dem zu machen, was da ist.

INTEGRITÄT ZIELORIENTIERUNG MENSCHENORIENTIERUNG



WOFÜR SIE MICH HOLEN

01 Bereiche auf- und umbauen, wenn die Zielstruktur noch offen ist

02 Engpässe in Führung und Entscheidungen sichtbar machen und auflösen

03 Verantwortung ins Team verlagern, damit die Organisation krisenfester wird

04 Effizienz gewinnen, um Kapazität für Wachstum freizumachen

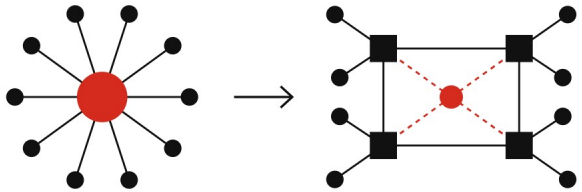
Nicht mein Feld: reine Abbau-Mandate und Rollen, die tiefes Spezialwissen verlangen.

METHODEN & WERKZEUGE

Viable System Model · Psychologische Entscheidungsmuster & Denkverzerrungen · Strategic Foresight · KI & Vibe Coding · OKR · Agile Arbeitsweisen · Jobs to be Done (ODI) · Design Thinking · Design Sprints

WIRKUNG

VORHER NACHHER



Vorher läuft alles über eine Rolle. Führung ist gleichzeitig Experte, Entscheider und Ausnahme-Handler – und wird zwangsläufig zum Nadelöhr.

Nachher entscheiden die Teams selbst, Führung orchestriert. Das Ergebnis: weniger Entscheidungsstau, mehr Motivation durch Eigeninitiative, weniger Reibung – auch mit den Schnittstellen.

ECKDATEN

Pensum	max. 50 %
Fokus	Führung in Veränderungszeiten, branchenunabhängig
Region	DACH, Schwerpunkt Deutschschweiz; anderes nach Absprache
Erfahrung	15+ Jahre Führung im Corporate-Umfeld, rund 25 Jahre Business-Erfahrung
Sprachen	Deutsch (Muttersprache), Englisch (verhandlungssicher), Französisch (Grundkenntnisse)
Basis	Zürich

«Fritz has one of the sharpest and most curious minds I know.»

Robin Wickli — Leading Customer Experience & Design, SIX - Die Schweizer Börse

«He is the go-to person for conflict resolution and problem solving.»

Robert Dondic — Sales Manager, Sunrise

«Er hat uns in kürzester Zeit eine grosse Vielfalt an Möglichkeiten glaubwürdig und einfach präsentiert.»

Florian Goppel — heute Co-CEO myclimate, damals CEO Office Quickline

>80 %

Ticket-Zufriedenheit, vorher unter 30 % – in sechs Monaten

-20 h

Antwortzeit auf Tickets, vorher über 24 h – mit kleinerem Team

mit 50 %

Pensum – statt über 100 Stellenprozent

Ein Interim Manager mit 100 % füllt die Lücke. Ein Fractional Interim Manager schliesst sie.

«Mit 50 % bleibt keine Zeit für Unwichtiges»

Von November 2025 bis Juli 2026 führte Fritz Seidel einen IT-Bereich einer grossen Schweizer Non-Profit-Organisation – mitten in einer Transformation und mit 50 % Pensum. Ein Gespräch über Engpässe, Vertrauen und warum weniger Präsenz mehr Wirkung haben kann.

— Fritz, wie kam es zu dem Mandat?

Die IT hat gerade mit dem Umbau begonnen: weg von einer Organisation, die vieles selbst entwickelt, hin zu einer, die einkauft und als Service-Partner fürs Business arbeitet. Dann verliess der Bereichsleiter das Unternehmen, innerhalb von drei Tagen. In einer Krisensitzung mit dem CIO und dem Transformationspartner wurde ich vorgeschlagen. Ich bringe Transformations-, Interim- und Führungserfahrung mit – und genug IT-Verständnis, um Zusammenhänge zu sehen, auch wenn ich kein klassischer ITler bin.

— Und dann sagten Sie: «Aber nur 50 %.»

Ja, klar und von Anfang an, obwohl die Auslastung der zu besetzenden Person damals signifikant höher war. Die Skepsis war zuerst spürbar. Der CIO sah es dann aber ähnlich: Wenn man die operativen Aufgaben aus der Rolle nimmt, nur wirklich Werthaltiges priorisiert und Verantwortung sauber verteilt, reichen 50 %.

Dazu kommt: Eine Festanstellung wäre in dem Moment gar nicht sinnvoll gewesen. Niemand wusste, wie die künftige Struktur genau aussieht – also auch nicht, welches Profil man hätte suchen müssen. Heute gibt es statt einer Bereichsleitung und zwei Abteilungsleitungen vier operativ mitarbeitende Teamleads und einen strategischen Head Service Management Office. Diese Stellen hätte man zu dem Zeitpunkt nicht ausschreiben können.

— Was haben Sie vorgefunden?

Eine Struktur, in der fast alles über eine Rolle lief. Anfragen aus dem Business landeten bei der Bereichsleitung, die Zusage kam schnell – aber eine Person kann nicht alles erledigen, und ohne Priorisierung blieb vieles liegen. Das ist kein persönliches Versagen, sondern ein Systemproblem. Wenn Führung gleichzeitig Experte, Entscheider und Ausnahme-Handler ist, wird sie zwangsläufig zum Nadelöhr.

— Wie sind Sie vorgegangen?

In den ersten zwei Wochen standen viele bei mir und fragten: Wie lösen Sie das jetzt? Ich habe die Frage meistens zurückgegeben. Zuerst habe ich nur den Betrieb gesichert und alle Projekte und Anfragen gesammelt, um einen Überblick zu bekommen.

Dann habe ich Mitarbeitende – auch neue – damit betraut, Lösungen zu recherchieren und Vorschläge zu machen. Ich habe ihnen den Rücken gedeckt, wenn es Gegenwind gab. Die Priorisierung haben die Fachstellen mitentschieden: Was ist euch wirklich wichtig? Die Transformation sah ohnehin vor, nur noch umzusetzen, was finanziert ist. Da haben viele schnell gemerkt, dass der IT-Topf nicht unerschöpflich ist.

«Ich habe die Frage meistens zurückgegeben.»

— Rücken decken – wie sah das konkret aus?

Fachbereiche machten meine Leute für Dinge verantwortlich, die früher zugesagt und nie umgesetzt wurden. Ich habe dann ein gemeinsames Meeting angesetzt. Nicht zur Schuldfrage, sondern nach vorn: Was braucht ihr wirklich, bis wann, wer ist verantwortlich? Und dann haben wir das verbindlich gemacht – für beide Seiten.

— Wie funktioniert Führung mit 50 % im Alltag?

Ich war meist zwei volle Tage vor Ort, den Rest habe ich flexibel eingeteilt. Verantwortungen haben wir sehr schnell geklärt, und ich war als Backup erreichbar. Wenn etwas hakte, kam ein Ping über Teams, und ich habe mich so schnell wie möglich gemeldet. Das Schöne: Ich wurde von Woche zu Woche weniger im Operativen gebraucht und konnte mich der Zukunft widmen. Genau das ist das Ziel.

2 Tage vor Ort pro Woche. Der Rest: flexibel und als Backup erreichbar.

— Haben Sie alles delegiert?

Nein, das wäre falsch. Transformations-, Team- und Strategieentscheidungen blieben bei mir. Das «Wohin» braucht in einer Übergangsphase klare Führung. Wer noch nicht in der neuen Haltung angekommen ist, will sonst zurück, wo er herkam. Das «Wie» und der Alltag gingen dagegen sofort ins Team.

— Was kam dabei heraus?

Die Ergebnisse lassen sich nicht sauber trennen: Die Transformation hat von der Zukunft rückwärts gearbeitet, ich von der Gegenwart nach vorn. Aber die Zahlen sind deutlich:

- Zufriedenheit in den Ticket-Umfragen: innerhalb eines halben Jahres von unter 30 % auf über 80 %
- Antwortzeit auf Tickets: von über 24 auf unter 4 Stunden – mit einem kleineren Support-Team
- Zwei Teams an eine neue Abteilungsleitung übergeben, der CIO spürbar entlastet
- Freie Kapazität für Liegengebliebenes: Aufbau eines Partnernetzwerks fürs Outsourcing, Modernisierung von Netzwerk und Security

Mehrere Fachabteilungen haben uns zurückgemeldet, dass sie die Verbesserung spüren.

— Welches Feedback ist Ihnen geblieben?

Ein erfahrener IT-Mitarbeiter sagte mir zum Schluss, er sei sein Leben lang überzeugt gewesen, ein guter Chef müsse mehr IT können als er. Jetzt sehe er das anders – er habe so viel gelernt. Das hat mich sehr gefreut.

Und ehrlich gesagt auch das: Viele haben die positive Energie geschätzt, auch wenn es sich hie und da chaotisch angefühlt hat. Das gehört dazu, wenn Verantwortung wandert.

— Was macht ein Fractional Interim Manager besser als einer mit 100 %?

Drei Dinge. Er findet Engpässe schneller, weil er sie nicht selbst überbrücken kann. Er priorisiert radikaler, weil mit 50 % schlicht keine Zeit für Unwichtiges bleibt. Und er befähigt kompromissloser: Alles, was nicht auf Führungsebene gehört, muss dorthin, wo es hingehört.

Ein Interim Manager mit 100 % füllt die Lücke. Ein Fractional Interim Manager schliesst sie.

— Wann raten Sie davon ab?

Wenn es nicht um Veränderung geht, sondern darum, einen laufenden Betrieb am Laufen zu halten – etwa mit 15 direkt unterstellten Abteilungsleitern. Dann ist die operative Führungsarbeit grösser als 50 %, und Fractional ist die falsche Lösung.

— Was würden Sie beim nächsten Mal anders machen?

Das Mandat noch klarer fassen und mich früher in die Schlüsselentscheidungen auf C-Level einbinden lassen. Und Rollen schneller ändern: lieber früh umbauen und dann nachjustieren, als zu lange zu warten.

— Sie sehen sich als Aufbauer, nicht als Abbauer. Warum?

Weil man ein Unternehmen nicht gross spart. Effizienz ist wichtig – aber als Mittel, um Kapazität für Wachstum freizumachen. Eine Harvard-Studie über 4'700 Unternehmen in drei Rezessionen zeigt das deutlich. Wer nur kürzte, hatte rund 21 % Chance, danach vor der Konkurrenz zu liegen. Wer nur investierte, rund 26 %. Am besten schnitten jene ab, die effizienter wurden und gleichzeitig investierten.[1]

Erst bündeln, dann befähigen, dann loslassen.

So habe ich auch bei Sunrise gearbeitet. Beim Wachstum von 40 auf über 110 Shops brauchte es plötzlich Reporting, IT, Channel-Marketing und Projektmanagement. Wir haben das zuerst zentral als Backoffice aufgebaut und, als es lief, in die Fachabteilungen dezentralisiert. Erst bündeln, dann befähigen, dann loslassen. Das ist bis heute mein Muster.

— Was soll ein Team sagen, wenn Sie gehen?

Dass es selbstbestimmter läuft als vorher. Weniger Entscheidungsstau, mehr Motivation durch Eigeninitiative, weniger Reibung – auch mit den Schnittstellen. Wenn das gelingt, habe ich meinen Job gemacht.

DAS MANDAT AUF EINEN BLICK

Organisation
IT-Bereich einer grossen Schweizer Non-Profit-Organisation, direkt unter dem CIO

Zeitraum · Pensum
November 2025 – Juli 2026 · 50 %, meist 2 Tage vor Ort

Ausgangslage
Transformation von «Make» zu «Buy & Service»; Bereichsleitung kurzfristig weggefallen; Entscheidungsstau

Ersetzt
Bereichsleitung und vakante Teamleitungen – mehr als 100 Stellenprozent

Ticket-Zufriedenheit
unter 30 % → über 80 % in sechs Monaten

Antwortzeit
über 24 h → unter 4 h, mit kleinerem Team

Übergabe
Zielstruktur im Juli in Betrieb; zwei Teams an neue Abteilungsleitung übergeben

[1] Gulati, Nohria, Wohlgezogen: Roaring Out of Recession. Harvard Business Review, März 2010.

«Ich war mein Leben lang überzeugt, ein guter Chef muss mehr IT können als ich. Jetzt sehe ich das anders.»

ERFAHRENER IT-MITARBEITER, SINNGEMÄSS

Lebenslauf

seit 2017 · Unternehmer, Berater, Fractional Interim Manager

11/2025 – 07/2026

Fractional Interim Manager – Leitung IT-Bereich

Schweizer Non-Profit-Organisation

Interim-Führung während der Transformation von «Make» zu «Buy & Service». Mit 50 % mehr als 100 Stellenprozent ersetzt. Ticket-Zufriedenheit von unter 30 % auf über 80 %, Antwortzeit von über 24 h auf unter 4 h.

seit 2019

Co-Founder & Co-Owner

DAY8 – Future Advisory, Zürich · **day8.io**

Transformationsberatung, Strategie- & Führungskräfte-Sparring, Sprints und Workshops, Trainings, Keynotes, Fractional Management. Kunden u. a. aus Detailhandel, Energie, Versicherung, Konsumgüter und Bildung.

seit 2020

Co-Founder

Boomerang Ideas · **boomerangideas.com** (inkl. boomerang.ai, boomresearch.com)

Strategie, Ressourcenplanung, Sales- und Org-Strategie für eine KI-gestützte Marktforschungsplattform. Entwicklung des ersten automatisierten Brand-Tracking-Produkts.

seit 2024 · seit 2025

Partner & Co-Founder · Associate Partner

oceandrop · **oceandrop.net** · evitive · **evitive.net**

Menschzentrierte und kybernetische Transformation, z. B. mit dem Viable System Model (Management-Kybernetik).

seit 2020

Dozent

Kalaidos FH (2020ff) · FHNW (2022 – 2025) · HWZ (2026ff)

AI in Marketing, Workshop-Design, agile Methoden, Digital Strategy, Kreativität im Produktdesign.

2017 – 2023

Founder

Zwitch App

Konzept, Geschäftsmodell und UX einer Android-App zum Datensparen.

> *«He has a strategic view and at the same time a pragmatic approach to developing new areas, services and/or to problem solving.»*

Denis Gheysen — ehem. direkter Vorgesetzter, Sunrise

> *«Even in very hectic situations, Fritz always keeps the overview. He's the most professional project leader I have ever met.»*

Jenny Strittmatter — Senior Digital Project Manager

Lebenslauf

Führung im Konzern · 2002 – 2018

2009 – 2018

Senior Manager, Mitglied Leadership Team · Sunrise Communications AG, Zürich

Rund die Hälfte der neun Jahre in Interim-Rollen; vor allem Bereiche auf- oder umgebaut.

Head of Retail Strategy, Development & Support

4 Jahre

Aufbau Dev & Ops während der Expansion von 40 auf über 110 Shops. Bis zu sechs Abteilungen: Channel-Marketing, Projekt- und Prozessmanagement, Sales Analytics, Shop-Expansion, Sales Backoffice, POS-IT. Erst zentral aufgebaut, dann in die Fachabteilungen übergeben.

Interner Consultant & Interim Manager

2 Jahre

Coaching-Abteilung aufgebaut; Churn Prevention & Retention neu aufgebaut; Knowledge Management geleitet; Customer Experience (NPS) im Retail eingeführt; Konzept und Pilot für internes Interim Management.

Head of Business & Channel Development B2B/KMU

3 Jahre

Strategie für ein neues Segment; Aufbau der unterstützenden Strukturen, Prozesse, Tools und Digitalstrategie inklusive Team.

2002 – 2008

Diverse Fach- und Führungsrollen · Metro Cash & Carry, Düsseldorf, MGB, Schaper C&C

Sales, Category Management (stv. Category Manager Non-Food), Strategie und Controlling.

AUSBILDUNG

Diplom-Kaufmann (BA)
Berufsakademie Karlsruhe, 2002 – 2005

Betriebswirtschaft
Humboldt-Universität zu Berlin, 2000 – 2002

Weiterbildungen
Viable System Model (evitive, 2025), Design Sprint (Udacity, 2018)

NPS 88 · 92

als Interim Manager bei Sunrise: Vorgesetzte 88 · Mitarbeitende 92 (eigene Erhebung in den Interim-Projekten)

«Thanks to great leadership, we were fully ready and adequately skilled for the upcoming challenges.»

Nicolas Jaquemet — ehem. Mitarbeiter, Projekt Aufbau Coaching-Abteilung

«Not to work with him would be an extremely bad decision.»

Claudia M. Christen — Executive Coach, ehem. Kollegin



Fritz Seidel

UNTERNEHMER · BERATER · FRACTIONAL INTERIM MANAGER

Ich freue mich auf die Zusammenarbeit.

INTEGRITÄT · ZIELORIENTIERUNG · MENSCHENORIENTIERUNG