

«Die Zielsetzungen meines Interim Management Einsatzes wurden erfüllt»

von Lucia Uebersax

aim ad interim management ag ist Partner des Managements für die rasche Übernahme zeitlich befristeter Mandate für Führungskräfte, Projektleiter und umsetzungsorientierte Beratungen in Wirtschaft und Verwaltung. Die SKR im Gespräch mit dem Interim Manager von aim ad interim management ag.

SKR: Sie waren während neun Monaten als interimistischer Leiter in der Abteilung Schulpersonal im Schulamt einer grossen Schweizer Stadt tätig. Die Abteilung Schulpersonal umfasst einige tausend Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Wieso wurden Sie für diese Aufgabe eingesetzt?

Interim Manager: Meine Organisationserfahrung aus der Wirtschaft stand wohl im Vordergrund, da neben der Sicherung des Tagesgeschäfts ein Restrukturierungsprojekt anstand. Der Direktor war sich bewusst, dass in dieser kritischen Phase ein externer Manager mit entsprechendem Leistungsausweis in der Bewältigung von Turnarounds am besten geeignet ist. Zielsetzung war primär die qualitative Verbesserung der Dienstleistungen. Da bestanden zum Teil erhebliche Probleme, bedingt nicht zuletzt durch eine hohe Fluktuation in der Abteilung. Der permanente Druck im Tagesgeschäft führte zudem zu Ansätzen einer «Schattenorganisation», was wiederum die klare Zuteilung von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen erschwert. Als Folge davon tendierten die Bezüger der Services dazu, gewisse Arbeiten in Eigenregie abzuwickeln, was naturgemäss auch Risiken birgt. Es ging ja nicht ausschliesslich um die Lohnabwicklung, sondern auch um Beratungsleistungen, beispielsweise in juristischen Fragen, um den Transfer neuer Weisungen, insgesamt um die Compliance in einem hochregulierten und auch politisch sensitiven Umfeld.

SKR: Wie kann man sich als «Externer» innert nützlicher Frist einen Überblick verschaffen, zumal in einer komplexen Organisation mit vielen Schnittstellen?

IM: Da habe ich mir einen Zeitraum von zwei Wochen gesetzt. Durch Interviews innerhalb des Teams ergaben sich Hinweise auf die Probleme mit Blickwinkel «Operations», während die Gespräche mit Mitgliedern der Geschäftsleitung des Schulamtes sowie mit Präsidenten und Präsidentinnen der Schulkreise aus einer «Management-Optik» geführt wurden. Aus der Kombination dieser Erkenntnisse resultierten schlussendlich die zu treffenden Massnahmen in strategischer und operativer Hinsicht.

SKR: Sprechen wir noch zum Thema Akzeptanz. Man darf vermuten, dass nicht alle Betroffenen dieses Change Management Programm gleichermassen begrüsst und von Anbeginn unterstützt haben.

IM: Das ist zutreffend. Das Team der Abteilung Schulpersonal wurde am unmittelbarsten von den Änderungen betroffen, bei-

spielsweise durch die Rekrutierung neuer Teamleiter und die organisatorisch zwingende Verlagerung von Arbeitsplätzen. Da entstehen bei engagierten und bereits hochbelasteten Fachkräften doch Irritationen. Andererseits wurde in der neuen Struktur eine konsistente Zuteilung von Aufgaben und Verantwortungen vorgenommen, mit entsprechendem Zuwachs an Kompetenzen für die einzelnen Teammitglieder sowie einem Transfer von Verantwortungen aus der Geschäftsleitung an die neuen Teamleiter und Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Bei den «Kunden», in erster Linie sind das die Verantwortlichen in den Schulkreisen, wurde das Projekt sehr begrüsst. Meine Unterstützung wurde auch für Aufgaben ausserhalb des eigentlichen Interim Management Mandats nachgesucht, beispielsweise in den Budgetierungsprozessen. Im Weiteren ergab sich auf Stufe Geschäftsleitung die Gelegenheit, im Rahmen einer SAP Einführung auf Risiken bei der Datenmigration hinzuweisen.

«Ohne die starke Unterstützung des Managements geht so etwas nicht»

SKR: Wie beurteilen Sie insgesamt den Projekterfolg?

IM: Die Zielsetzungen meines Interim Management Einsatzes wurden erfüllt. Die Organisation war bei meinem Weggang neu formiert, die Teamleiter rekrutiert, die Aufgaben im Tagesgeschäft klar zugeordnet und die projektbezogenen Sonderaufgabe, zum Beispiel SAP Superuser, zugeteilt.

Dazu kommen die positiven Resultate der Anstrengungen ausserhalb des eigentlichen Mandatsauftrags, die ich bereits erwähnt habe.

SKR: Eine letzte Frage. Formulieren Sie bitte eine absolut zwingende Voraussetzung zum Gelingen eines solchen Interim Management Einsatzes.

IM: Das mache ich gerne. Ohne die starke Unterstützung des Managements, hier insbesondere durch den Direktor des Schulamtes, geht so etwas nicht. Wir haben rasch festgestellt, dass unsere Wahrnehmungen der Probleme und die Einschätzung der Lösungsvarianten sehr nahe beieinanderliegen. Das schafft Vertrauen und gibt beiden Seiten die Gewissheit, nicht nur «die Dinge richtig zu tun», sondern auch «das Richtige zu tun». ■

«Wir sind ausschliesslich dem Erfolg des Auftraggebers verpflichtet»

Interview von Lucia Uebersax

SKR: Sie haben die SKR als Kommunikationsplattform für Ihr Unternehmen ausgewählt. Welche Erwartungen verknüpfen Sie mit diesem Engagement?

Herr Schmid: Wir haben bereits mehrfach die Erfahrung gemacht, dass wir für Verwaltungsbereiche und Betriebe der öffentlichen Hand bei Kapazitäts- und Knowhow-Engpässen auf Stufe Management und in grösseren Projektorganisationen beigezogen werden. Die SKR bietet eine interessante Plattform, wo wir uns anhand konkreter Mandatsbeispiele für die Entscheidungsträger als Partner der Wahl für Interim Management Aufgaben präsentieren können.

SKR: Ist aim auf spezielle Funktionen oder Branchen spezialisiert?

Schmid: Nein. In unserem Netzwerk von aktuell rund 700 uns persönlich bekannten Interim Managern findet sich ein breites Spektrum an Fach- und Führungserfahrung sowohl aus der Privatwirtschaft als auch aus der Verwaltung. Als Beispiel: Im Spitalbereich bieten wir für diverse Aufgaben Unterstützung, beispielsweise Human Resources Management, Finanzen und Controlling, Logistik, Einkauf, Informatik und Facility Management, oder anders gesagt: für alle Strukturen und Prozesse ausserhalb der Kernaufgaben von Medizin, Pflege und Therapie. Das trifft sinngemäss auf eine Vielzahl von Betrieben und Verwaltungsbe-
reichen zu, beispielsweise Verkehrsbetriebe, AWA's und Bauämter.



Huldrych Schmid von aim ad interim management ag im Gespräch mit SKR-Redaktorin Lucia Uebersax

SKR: Wo sehen Sie den Kundennutzen eines Interim Management Mandats?

Schmid: Die sofortige Übernahme einer Führungsposition oder einer Projektleitung steht im Zentrum. Wir sind als unabhängiger Interim Management Provider ausschliesslich dem Erfolg des Auftraggebers verpflichtet. Das beginnt bei der Diskussion der Aufgaben und Zielsetzungen, führt über die Evaluation und Präsentation der geeigneten Interim Manager aus dem aim-Netzwerk, die flexiblen Einsatzverträge und die kontinuierliche Mandatsbegleitung und endet mit einem Abschlussgespräch. Unseren Qualitätsanspruch dokumentieren wir nicht zuletzt dadurch, dass wir als bisher erster und einziger Interim Management Provider mit einem zertifizierten Managementsystem nach ISO 9001:2008 arbeiten.

Interim Management by aim

The number one in Switzerland



www.aim.ch

+41 44 444 28 28

info@aim.ch

