fenden Partner etablieren. Die Vor-Ort-Präsenz und das Eingehen auf die Belange der Belegschaft sowie die hohe Lösungsorientierung des Interim Managers trugen dazu bei, das Vertrauen in die Geschäftsführung und Umsetzungsstärke der neuen Organisation zu stärken.

Die relevanten Mitarbeiter wurden vom Interim Manager während der gesamten Laufzeit in alle Tätigkeiten eingebunden und entsprechend geschult. Nach neun Monaten konnte der Interim Manager seine Aufgaben sukzessive an den neuen Leiter Human Resources, Finance und Administration übergeben.

Ergebnisse

Alle Personalanpassungsmaßnahmen wurden innerhalb der ersten vier Wochen zügig und kostenoptimal durchgeführt. Die vorhandenen HR-Prozesse wurden optimiert bzw. durch neue Prozesse ersetzt und an beiden Standorten eingeführt. Die Integration der beiden Unternehmen ist auf einem guten Weg — eine regelmäßige, strukturierte Kommunikationskultur wurde etabliert. Die bereichs- und standortübergreifende Zusammenarbeit sowie die Zusammenarbeit zwischen der Geschäftsleitung und dem Betriebsrat ist auf ein gesundes und vertrauensvolles Fundament gestellt. Die Schlüssel- und Führungspositionen sind standortübergreifend besetzt und etablieren sich.

Das Projekt lief über einen gesamten Zeitraum von zehn Monaten mit einem Einsatz von drei bis vier Tagen pro Woche. Eine längerfristige Begleitung durch den Interim Manager (nach abgeschlossenem Mandat) von ein bis zwei Tagen pro Monat ist vom Kunden für die Zukunft gewünscht.

Interim Manager: Birgit Hartwig, Altenmarkt, Deutschland

10.4 Beispiel 4: Projektmanager bei einer Abspaltung mit Börsengang

Die Aufgabe

Der Mutterkonzern beabsichtigte, eine seiner Konzerngesellschaften über eine Ausgliederung an der Börse zu positionieren. Die Abspaltung eines Geschäftszwei-

ges ist stets eine große Herausforderung. Die gewachsenen Strukturen zur Mutter müssen „abgeschnitten“ und der abzuspaltende Bereich muss in die operative und strategische Selbstständigkeit überführt werden. Der HR-Interim-Manager wurde mit der Aufgabe beauftragt, diesen Weg der Abspaltung und des Börsenganges („IPO“) für den Workstream Human Resources zu begleiten.

Die Aufgabe bestand zunächst darin, ein „Stand-alone-Konzept“ für die HR-Organisation zu erstellen und dieses durch den Vorstand freigeben zu lassen. Bereits in der Vorbereitung sollte für die HR-Organisation die vollständige Selbstständigkeit vom Konzern aus rechtlicher Sicht sowie die Fortführung des operativen Betriebes ab den Tag der Abspaltung sichergestellt werden.

Die Herausforderungen

In den meisten Fällen haben die Zentral- oder Servicefunktionen des Geschäftszweiges eine tiefere Verflechtung mit dem Konzern als die operativen Geschäftseinheiten. Nach über 35-jähriger Zugehörigkeit mussten daher die inhaltlichen, prozessualen und strukturellen Abhängigkeiten der HR-Organisation in ca. 60 Ländern ermittelt werden.

Ein besonderes Augenmerk lag auf den einmaligen und wiederkehrenden Kosten für die ab dem Tag der Unabhängigkeit neu zu erbringenden Dienstleistungen. Sie mussten den bisher vom Mutterkonzern verrechneten Kosten für die gleichen Services gegengerechnet werden.

Diese Menge an zu transferierenden oder neu zu entwickelnden Themen konnte mit dem bestehenden HR-Team und der existierenden HR-Organisation nicht bewerkstelligt werden. Ungefähr 25 Prozent der HR-Aktivitäten mussten zurücktransferiert oder neu entwickelt werden. Auch wenn einige Services von extern zugekauft wurden, war eine begleitende Neuausrichtung und ein Personalaufbau der HR-Organisation unausweichlich.

Aufgrund der Fülle von HR-Themen war ein Multiprojekt Management notwendig. 30 bis 40 „kleinere“, weltweite Teilprojekte mussten in der Zentrale aufgesetzt und über die sich mehrmals veränderte, zeitliche Ziellinie des „Day 1“ geführt werden.

Aufgrund der gewachsenen Verflechtungen ist die Fülle der zu behandelnden Themen aus einer globalen Perspektive nicht unerheblich. Aus Gründen der Gesamtsteuerung des HR-Projektes und der Auskunftsfähigkeit gegenüber der Ge-

samtprojektleitung und gegenüber dem Vorstand musste man sowohl das „große Ganze“ als auch zahlreiche Einzelthemen im Auge behalten.

Die wirtschaftliche Schieflage einiger EU-Länder zog ein mehrmaliges, internes Verschieben des „Day 1“ nach sich. Aus rechtlicher Sicht war man somit weiterhin bis zur Trennung an alle Richtlinien und Regularien des Konzerns gebunden. Dies zog ein permanentes Aufrechterhalten der „alten Welt“ und eine mehrmalige Neukalibrierung der Ziellösungen nach sich.

Vorgehensweise und Projektablauf

Essenziell für die Vorgehensweise war die Etablierung einer professionellen Projektstruktur und -steuerung inklusive eines erfahrenen Projektteams, das idealerweise direkt beim Personalchef angesiedelt war. Der Projektleiter sollte Projektmanagementwissen und breite HR-Kenntnisse mitbringen, zumal die Rolle des HR-Interim-Managers über die Funktion der Projektleitung hinausging. Im Dialog mit den Fachabteilungen und der Personalleitung zur Erarbeitung der Ziellösungen waren durchaus fachlicher Input und Konzeptvorschläge gefordert. Darüber hinaus war Erfahrung im Bereich Reporting und Kommunikation mit dem Management und der Gesamtprojektleitung unerlässlich.

Organisatorisch wurde eine Projektsteuerung mit Telefonkonferenzen, Besprechungen, Berichterstattung und SharePoint-Möglichkeiten zur Datenspeicherung etabliert. Ferner wurden entsprechende Projekt-Templates entwickelt. Schließlich wurde ein professionelles Risikomanagement empfohlen, vor allem, weil Zeitaspekte eine dominante Rolle spielten. Im Rahmen des Risikomanagements sollte nicht lediglich die Existenz eines „Plan B“ sichergestellt werden. Es ging vielmehr darum, Aspekte wie die Eintrittswahrscheinlichkeit von Risikofaktoren, die erforderlichen Gegenmaßnahmen sowie mögliche Auswirkungen auf das Projekt zu bewerten und zu berücksichtigen.

Auf dieser Basis konnte die Ausgliederung optimal prozessual begleitet werden. Da der „normale, operative Betrieb“ weiterlaufen musste, war eine Abspaltung ohne externe Unterstützung von Experten für diese arbeitsintensive Phase wenig empfehlenswert. Ein „Mitlaufen“ des Prozesses neben dem Tagesgeschäft einer HR-Organisation war nicht möglich.

Im Rahmen einer Ist-Analyse wurden zunächst die Abhängigkeiten zum Konzern bestimmt. Die gesamte Palette der HR-Themen kam hierbei auf den Prüfstand. Das

waren z.B. Inhalte, Prozesse, HR-IT-Systeme, Genehmigungen, Richtlinien und Betriebsvereinbarungen — sowohl in der Zentrale als auch in den Standorten.

Um mit allen identifizierten Themen vom Konzern unabhängig zu werden, war in jedem einzelnen Fall eine Make-or-buy-Entscheidung zu treffen. Diese Entscheidungen konnten Auswirkungen auf eine Umstrukturierung der HR-Organisation und einen Aufbau von Mitarbeitern haben. All diese konzeptionellen Entscheidungen mündeten in ein Konzeptpapier für die Erlangung der Selbstständigkeit. Dieses Papier beinhaltete Aspekte der damaligen und zukünftigen Situation, Kosten, Abhängigkeiten, Risiken, Benchmarks, Arbeitspläne und Meilensteine für den Workstream HR.

Für alle Themen, für die eine Eigenlösung zu entwickeln war oder Lösungen von extern zugekauft werden mussten, wurden Teilprojekte aufgesetzt. Die Teilprojektleiter kamen aus den entsprechenden Fachabteilungen, in denen die Themen angesiedelt waren. Einige Wochen vor der Ausgliederung wurde alles vom „finalen Entwicklungszustand“ in die Umsetzungsphase übergeführt. Alle Themen wurden operativ für das „Going live“ vorbereitet und geplant. Das primäre Ziel war ein 1:1-Übergang. Verbesserungen oder „Verschönerungen“ wurden erst für die Phase des stabilen, operativen Tagesbetriebs nach dem „Tag 1“ auf die Agenda gesetzt. Auf die kleinere Unternehmensgröße angepasste Verschlankungen und Reduktionen der Komplexität flossen jedoch sofort in die Entwicklung der Eigenlösungen mit ein.

Ergebnisse

Weder während des laufenden Projekts noch während der darauffolgenden Tage waren Störungen oder Schwierigkeiten im operativen Geschäft zu erkennen. Der Börsengang wurde schließlich erfolgreich vollzogen. Die Zentrale und die ca. 60 Länder meldeten anschließend einen vollständig eigenständigen und funktionstüchtigen operativen Betrieb.

Interim Manager: Dr. Markus Braun, München, Deutschland