

# Schnelle Kursänderung im HR-Bereich



Es ist keine Seltenheit, dass sich bei Interim-Projekten im HR-Bereich die Aufgabenstellungen ändern oder erweitern. Bei der Schottel GmbH kam die Corona-Krise als weitere Herausforderung dazu. Dennoch konnte Interim-Managerin Yvonne Lange die Neuausrichtung der Personalstruktur und die Neuaufstellung des HR-Teams im geplanten Zeitrahmen abschließen.

Von Daniela Furkel



Die Norwegische Werft Ulstein Group setzt ein Antriebssystem der Schottel GmbH beim Hochsee-Schiff Island Venture (links) ein. In anderen Ländern jedoch, insbesondere in Asien, ist die Nachfrage nach Schiffsantrieben zurückgegangen. Um die personellen Kapazitäten anpassen zu können, holte sich Schottel eine HR-Interim-Managerin ins Haus.

● Interim-Projekte im HR-Bereich haben häufig mit Restrukturierungen zu tun, aber auch mit der zeitweisen Übernahme von vakanten Personalleiterpositionen, mit Organisationsentwicklung und mit arbeitsrechtlichen Aufgabenstellungen. Auch die Konsolidierung der HR-Funktion nach Zusammenschlüssen ist häufig Gegenstand von Interim-Projekten. So unterschiedlich die jeweiligen Aufgabenstellungen, Unternehmensstrukturen und Branchen sind, die Projekte haben im Prinzip zwei Gemeinsamkeiten: Die Unternehmen benötigen für einen begrenzten Zeitraum externes Know-how und sie benötigen eine Person, die sie bei der Umsetzung der Maßnahmen unterstützt.

## Anpassung an die veränderte Marktlage

Ganz ähnlich war die Ausgangslage bei der Schottel GmbH mit Hauptsitz in Spay am Rhein. Der international tätige Hersteller von Schiffsantrieben mit weltweit 950 Beschäftigten musste seine HR-Organisation neu aufstellen. Wegen einer veränderten Marktlage, vor allem im Ausland, stand das Unternehmen vor der Herausforderung, die personellen Kapazitäten und Strukturen in Deutschland und China anzupassen. Nach vielen Jahren des Wachstums stand das familiengeführte Unternehmen vor einer völlig neuen Situation: „Uns war von Beginn an klar, dass wir im Restrukturierungsprojekt im Personalwesen professionelle Unterstützung brauchten. Schließlich war das Unternehmen seit über 25 Jahren nicht mehr gefordert, derartige Maßnahmen umzusetzen. Das Personalwesen war nicht mit den rechtlichen und strategischen Aspekten in ausreichendem Maße vertraut“, beschreibt CEO Stefan Kaul die Ausgangslage.

Das war im Sommer 2019. „Zum damaligen Zeitpunkt wurde ein Spezialist oder eine Spezialistin gesucht, der oder die die Geschäftsführung des Unternehmens in diesem Prozess begleitet und eigenverantwortlich in die Verhandlungen mit Gewerkschaften und Betriebsratsgremien eintritt, die Planung des Projekts durchführt und das Ganze umsetzt“, berichtet Interim Managerin Yvonne Lange.

## Externes Know-how an Bord holen

Yvonne Lange wurde von der Ludwig Heuse GmbH Interim-Management.de vorgestellt und startete Anfang August 2019 mit der Arbeit. Die Juristin arbeitet seit 2011 als Interim-Managerin. Seit über 20 Jahren ist sie im Personal-Business und bringt Erfahrungen sowohl aus dem operativen als auch dem strategischen HR-Management mit. Im Angestelltenverhältnis war sie viele Jahre für Private Equity Unternehmen tätig und hatte in dieser Zeit schon mit Aufgaben rund um Veränderungsprozesse und Restrukturierungen zu tun. Als sie sich selbstständig machte, hatte sie sich davon eigentlich versprochen, etwas mehr zeitliche Flexibilität zu haben. „Das hat nicht funktioniert“, gibt sie unumwunden zu. „Ich arbeite mehr als vorher.“ Dennoch: Zurück in das Angestelltenverhältnis will sie nicht mehr. Ihre klare Aussage ist: „Ich liebe meinen Beruf. Das Besondere daran ist, dass ich viele unterschiedliche Unternehmen und Branchen, Menschen und Führungskräfte kennenlerne.“

Für das Interim-Projekt bei Schottel war eine Person gefragt, die das Personalgeschäft von A bis Z kennt und bereits mehrere Veränderungsprozesse begleitet hat. Dazu Joachim Rupp, geschäftsführender Gesellschafter bei der Ludwig Heuse GmbH: „Interim-Manager sollen in ihren Mandaten oft schnelle und sichere Ergebnisse liefern. Nicht selten brennt es an mehreren Stellen und die Aufgabenstellungen sind häufig komplex. Nur mit einer umfassenden Erfahrung, weiterführendem Wissen und einer erprobten Führungskompetenz ist es möglich, aus einer Vielzahl von Lösungen die adäquate auszuwählen und rasch erfolgreich zu sein.“ Aus seiner langjährigen Erfahrung im

## Frauen im Interim-Management

Frauen sind im Interim-Management eher selten. Laut dem Interim-Management-Report 2019 von Eo Executives sind nur knapp zehn Prozent aller Interim-Manager weiblich. Auch die Studie „Interim-Management-Markt 2020“ der Ludwig Heuse GmbH ermittelte mit zwölf Prozent einen geringen Frauenanteil in der Branche. Etwas anders sieht es bei HR-Projekten aus, die laut „Interim-Management-Markt 2020“ 14 Prozent aller Interim-Projekte ausmachen. Da im HR-Bereich viele Frauen tätig sind, ist dort der Anteil weiblicher Interim-Manager höher. Allerdings ist hierbei nach Führungsebenen zu differenzieren: Geht es darum, das HR-Basisgeschäft für ein Unternehmen für einen Zeitraum zu übernehmen, ist der Frauenanteil deutlich höher als auf Top-Management-Level.

Interim Management Providing weiß er, dass Aufgabengebiete während eines Mandats häufig ausgeweitet werden, weil sich Rahmenbedingungen, Zielstellungen oder Hintergründe ändern. „Erfolgreiche Interim-Manager haben im Laufe ihrer Projekte gelernt, sehr flexibel mit zusätzlichen und geänderten Aufgaben umzugehen. Im Vertragsverhältnis mit dem Kunden wird genau diese Flexibilität festgehalten“, sagt Joachim Rupp.

## Die Kultur begreifen und schnell handeln

Wie bei den meisten Interim-Projekten war auch bei der Schottel GmbH schnelles Handeln gefragt. „Unsere Tätigkeit lebt von Schnelligkeit und Flexibilität im Denken und Handeln. Ich trete rasch in Gespräche mit Teams ein“, sagt Yvonne Lange. „Ich bin darauf angewiesen, dass mir die Mitarbeiter offen und positiv berichten, wo wir stehen und von welchem Punkt aus ich mit

### Ergebnisse des Interim-Projekts

- Neuaufstellung des HR-Teams im Hauptsitz und interne Besetzung eines neuen HR-Leiters.
- Einführung eines Personalmanagement-Systems für die deutschen Standorte.
- Schulung aller Führungskräfte, der Geschäftsführung, Mitbestimmung an den deutschen Standorten zu Veränderungsprozessen, Kommunikation und Arbeitsrecht.
- Festlegung der neuen Organisationsstruktur Deutschland und weltweit in enger Zusammenarbeit mit Führungskräften und Geschäftsführung.
- Definition der Ziele für die Kostenreduzierung (Personal- und Sachkosten).
- Ausarbeitung der Strategie für die anstehenden Verhandlungen gemeinsam mit der Geschäftsführung.
- Schließung des Produktionsstandorts in China (60 Beschäftigte) und Beratung der Geschäftsführung von Deutschland aus.
- Verhandlung einer Betriebsvereinbarung für zwei Standorte zum Stellenabbau mit den Betriebsräten und der IG Metall.
- Verhandlung eines Interessensausgleichs und Sozialplans für einen weiteren Standort mit den Betriebsräten und der IG Metall vor Ort.
- Über alle deutschen Standorte Aufstellung und Durchführung eines Modells der Frühverrentung.
- Begleitung von Betriebsversammlungen und Mitarbeiterversammlung und Schaffung eines neuen Dialogformats zwischen Geschäftsführung und Belegschaft.
- Umsetzung der geschlossenen Vereinbarungen an allen deutschen Standorten.
- Steuerung der internen und externen Kommunikation.
- Parallel Durchführung von personellen Einzelmaßnahmen.
- Sonderaufgabe: Implementierung eines Vertragsstandards für die internationalen Managing-Director-Funktionen weltweit.

meinem Projekt starten kann.“ Rasch bildete sie ein Team, mit dem sie eng zusammenarbeitete. Zudem baute sie zu allen Stakeholdern – Betriebsrat, Geschäftsführung, Gewerkschaft, Eigentümer und dem eigenen Team – ein Kommunikationsverhältnis auf, damit sie bald in die eigentliche Aufgabe einsteigen konnte.

Aber es gilt nicht nur, gleich loszulegen, sondern auch die Kultur und Atmosphäre zu erspüren. „Zu allererst versuche ich, mir die Denke des Unternehmens zu eigen zu machen, ohne dabei eine Betriebsblindheit zu entwickeln. Wenn langjährige Manager aus einem Unternehmen mit solchen Aufträgen beschäftigt werden, stellen die interne Politik, Seilschaften und die Betriebsblindheit große Hindernisse dar. Das bringe ich als externe HR-Managerin nicht mit. Ich stehe nur für den Erfolg des Projekts“, nennt Yvonne Lange einen Vorteil des Interim-Managements. „Gleichzeitig arbeite ich extrem verbindlich und auf einer sehr hohen Vertrauensebene mit allen Ansprechpartnern. Dieses Vertrauen gilt es herzustellen, sonst könnte ich die Aufgaben nicht bewältigen“, berichtet sie.

Fachlich gesehen stellt Projektmanagement einen großen Teil der Arbeit eines Interim-Managers dar, so auch im aktuellen Fall: Die Interim-Managerin erstellte einen Zeitplan, definierte die Aufgaben und bestimmte die beteiligten Personen aus dem Unternehmen. Sie erstellte eine Timeline, damit die einzelnen Schritte sauber und strukturiert abgearbeitet werden konnten. Und sie stimmte sich laufend mit der Geschäftsführung ab, in deren Auftrag sie tätig war.

### Ein gemeinsames Ziel für alle

Ein wichtiger Erfolgsfaktor für Veränderungsprozesse und Restrukturierung ist die Mitwirkung der Führungskräfte. Diese erreicht Yvonne Lange, indem sie die Führungskräfte über die einzelnen Schritte informiert und sie mitnimmt. „Das bekomme ich hin, wenn ich offen und verbindlich kommuniziere. Wichtig ist, dass alle ein gemeinsames Ziel vor Augen haben und dass es bei allen das gleiche Ziel ist“, sagt sie. Bei Schottel hielt die Juristin für die Führungskräfte zum Beispiel ein arbeitsrechtliches Training ab, damit sie Know-how für die späteren Situationen aufbauen konnten. Zusätzlich holte sie einen externen Trainer ins Unternehmen, der die Führungskräfte in der Gesprächsführung mit ihren Teams schulte: Wie spreche ich mit jemandem, den ich entlassen muss? Wie läuft ein solches Gespräch ab? Was habe ich zu beachten?

Die Gespräche mit dem Betriebsrat und der Gewerkschaft fanden ab September 2019 statt. Hierbei wurden Vereinbarungen auf betrieblicher Ebene geschlossen, um an den drei deutschen Standorten Spay, Dörth und Wismar, an denen rund 700 Beschäftigte tätig sind, die Maßnahmen umsetzen zu können. „Als wir im neuen Jahr mit der Umsetzung begannen, kam Covid-19. Wir hatten Einzelmaßnahmen geplant und Mitarbeitergespräche terminiert, dann erfolgte der Lockdown. Das hat die ganze Lage komplexer gemacht“, sagt Yvonne Lange.

### Und dann kam Covid-19

Um das Ergebnis vorwegzunehmen: Trotz Corona konnten alle Maßnahmen umgesetzt werden, selbst in der Krisenzeit wurden Mitarbeitergespräche geführt. CEO Stefan Kaul zieht seine Bilanz: „Das Restrukturierungsprojekt hatte von Beginn an mit



Kommunikation ist das A und O für Yvonne Lange. Die Führungskräfte holt die Interim-Managerin ins Boot, indem sie über alle Schritte offen informiert.

großen und immer wieder neuen Hürden von Seiten der Arbeitnehmervvertretung und den Gewerkschaften zu kämpfen, sodass erst Ende Januar 2020 ein Durchbruch mit standortbezogenen Vereinbarungen erzielt werden konnte. Dann behinderte die einsetzende Corona-Pandemie die Umsetzung der Personalmaßnahmen. Mit sehr viel Konsequenz ist es aber dennoch gelungen, im Grunde alle Maßnahmen noch zum Abschluss zu bringen, sodass im April an allen Standorten der Abschluss der Personalmaßnahmen des Restrukturierungsprogramms zur Beruhigung der Belegschaft verkündet werden konnte.“ In der turnusgemäßen Aufsichtsratssitzung im Mai konnte der Geschäftsführer dann auch das Erreichen des Einsparungsziels vermelden.

## Flexibel reagieren in der Krise

Die neuen Aufgabenstellungen, die durch die Corona-Krise ins Projekt kamen, sieht Yvonne Lange im Nachhinein als ein gutes Beispiel für die Flexibilität des Interim-Managements an. „Am 19. März, als das Thema für ganz Deutschland sehr deutlich vor der Tür stand, setzten wir uns zusammen und besprachen, wo aktuell der größte Bedarf des Unternehmens ist“, erzählt sie. Als Lösung richtete man eine Krisen-Hotline für die Beschäftigten ein, die sieben Tage die Woche 24 Stunden erreichbar war. „Das war ich. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die mit Covid-19-Verdachtsfällen Kontakt hatten oder erkrankt waren, konnten sich bei der Hotline melden“, so Lange. „Diese Aufgabe war gar

nicht vereinbart. Aber das spielte keine Rolle. Der Kunde hatte den Bedarf. Wir haben unser eigentliches Programm, die Restrukturierung, kurzzeitig unterbrochen. Nachdem der erste Peak der Corona-Krise vorbei war, haben wir unser ursprüngliches Programm weiter umgesetzt“, fährt sie fort.

Zum Glück hatte sich nur ein Mitarbeiter mit dem Virus infiziert. Dennoch blieb die Pandemie nicht ohne Folgen für das Unternehmen. Die Service-Monteurs, die normalerweise bei Kunden im Ausland, unter anderem in Asien, tätig sind, konnten monatelang nicht reisen. Deshalb musste ein Teil der Belegschaft in Kurzarbeit geschickt werden. Inzwischen ist die Kurzarbeit beendet, aber bei den Reisen gibt es weiterhin Restriktionen.

## So geht es weiter

Der Hauptauftrag des Interim-Projekts war im Mai 2020 beendet, aber auch heute ist Yvonne Lange noch mit einigen Aufgaben für das Unternehmen beschäftigt, unter anderem fungiert sie als Sparringspartnerin für den neuen Personalleiter. Während des Interim-Projekts hatte Yvonne Lange zeitweise auch die Rolle als Head of HR inne. Sie führte unter anderem ein Personal-Management-System ein, begleitet von der notwendigen Digitalisierung von Prozessen und Arbeitsweisen in HR. Mittlerweile hat ein interner Manager aus dem Unternehmen diese Rolle übernommen und wurde in den letzten Wochen des Interim-Projekts ausführlich eingearbeitet. „Das ist der ideale Abschluss eines Interim-Projekts“, so Yvonne Lange.

Die Monate bei der Schottel GmbH stellen für Yvonne Lange insofern einen typischen Interim-Einsatz dar, weil sie sich auf Veränderungsprozesse, die Anpassung von Organisationsstrukturen und Restrukturierungen spezialisiert hat. Auch die Dauer des Projekts war klassisch. Weniger als sechs Monate sind nicht sinnvoll, da für die Umsetzung bis zum Ergebnis eine gewisse Zeit benötigt wird. „Es war ein besonders schöner Einsatz, weil ich das Umfeld des größeren Mittelstands schätze. Und es war mein erster Einsatz in einem privat geführten Unternehmen“, blickt sie zurück und zieht ihr Fazit: „Ich liebe dieses mittelständische Umfeld, weil dort Dinge sehr schnell und direkt umgesetzt werden können. Wenn ich an einem kritischen Punkt war, konnte ich zum Telefon greifen, den Geschäftsführer anrufen und habe sofort eine Antwort bekommen.“

Mittlerweile hat die Interim-Managerin einen Folgeauftrag für einen französischen Konzern abgeschlossen und wurde von einem neuen Kunden mit einem Mandat beauftragt. Sie ist weiterhin gut ausgelastet und kann ihr ursprüngliches Vorhaben, zwischendurch einige Wochen Pause einzulegen, mittelfristig wohl nicht umsetzen. Damit gehört sie aber auch zu den glücklichen Branchenvertretern, die von der Corona-Krise kaum betroffen sind. „Der Markt ist zwar nicht eingebrochen, aber ein Stück weit zurückgegangen. Und die Unternehmen tun sich schwer damit, Budgets für ein Interim-Management-Projekt freizugeben“, sagt sie. ■■■

---

DANIELA FURKEL, Chefreporterin des Personalmagazins, würde gern einen Tag auf dem ersten Redaktionsschiff Deutschlands arbeiten, das im Berliner Regierungsviertel auf der Spree fährt – mit einem Antriebssystem von Schottel.