

# „Das Zusammenspiel zählt“

INTERVIEW. Das Unternehmen Otto Bock hat seine Personalabteilung neu aufgestellt. Pate stand das Business-Partner-Modell – aber unorthodox interpretiert.

**personalmagazin:** Mit bald 5.000 Mitarbeitern sind Sie Weltmarktführer in der Prothesentechnik. Was trieb Sie, Ihre Personalabteilung neu aufzustellen?

**Roland Hehn:** Wachstum, neue Geschäftsbereiche, Internationalisierung, Innovationsdruck und Serviceorientierung fordern auch unser Personalmanagement. Wir haben deshalb auch die Position des Geschäftsführers Personal implementiert. Übergeordnetes Ziel ist es, in die klar definierte Unternehmensstrategie eine Personalstrategie einzubinden und diese reibungslos umzusetzen. Wenn Mitarbeiter mit ihren Qualifikationen und Eigenschaften der entscheidende Faktor für den Erfolg des Unternehmens sind, ist die Integration von HR in die Unternehmensstrategie ein logischer Schluss.

**personalmagazin:** Sie haben sich für das Drei-Säulen-Modell nach Dave Ulrich entschieden, das ja eher als Modell für Konzerne gilt.

**Peter Pächnatz:** Ja, allerdings haben wir es sehr unternehmensspezifisch ausgelegt. Wir sind überzeugt, dass viele Business-Partner-Modelle scheitern, weil die Personalabteilung nicht vom Kerngeschäft des internen Kunden aus denkt ...

**Hehn:** ... und weil beim Business-Partner nur auf seine strategische und nicht auch auf seine operative Kompetenz geschaut wird. Die letztere ist bei uns von ganz erheblicher Bedeutung.

**Pächnatz:** Deshalb ist weiter wichtig, wie effektiv Business-Partner und Personalservice zusammenspielen. Ein häufiger



**Roland Hehn**

ist Geschäftsführer HR bei Otto Bock.

Fehler bei der Einführung der Business-Partner-Modelle ist es, die Personalservice-Mitarbeiter dadurch abzuwerten, indem man ihnen suggeriert, man könne sie jederzeit auch auslagern.

**personalmagazin:** Das heißt, sie legen auf enge Verzahnung der drei Säulen besonderen Wert?

**Hehn:** Ja, neuerdings. Wie viele Personalabteilungen kommen auch wir aus einer funktionalen Hierarchie, in der die Personalwirtschaft und der Personalservice auf der einen Seite und die Personalentwicklung sowie die Aus- und Weiterbildung auf der anderen Seite in separaten Teams und Mentalitäten organisiert waren. Diese Organisation ist nicht mehr funktional. Heute brauchen wir die interdisziplinäre Zusammenarbeit in Personalteams und

einen professionellen Ansprechpartner für die internen Kunden.

**Pächnatz:** Deshalb haben wir auch die Schnittstelle zwischen Business-Partner und Personalservice optimiert. Hierbei sind wir einen neuen Weg gegangen. So haben wir die „HR Service Partner“ ins Leben gerufen, die als Schnittstelle zwischen Personalservice und dem Business-Partner fungieren und wie ein Key Account Manager agieren. Ihre Aufgabe ist es, die Business-Partner in internen HR-Prozessen zu unterstützen und zu vertreten. So zum Beispiel bei der Bewerbungsvorselektion, der Erstellung von Arbeitsverträgen und Zeugnissen, der Vorbereitung von Gehalts- und Personalrunden. Der HR-Service-Partner ist auch Ansprechpartner bei Kundenanfragen und übernimmt innerhalb des Personalservices die Aufgabe, Lösungen bei Kapazitätsproblemen innerhalb des Servicebereiches zu suchen.

**personalmagazin:** Wer wird Business-Partner bei Ihnen?

**Hehn:** Beileibe nicht jeder. Denn viele für die Rolle des Business-Partners notwendigen Fähigkeiten sind nur sehr schwer

## Download



Die ausführliche Fallstudie des HR-Transformationsprojektes bei Otto Bock können Sie sich auf unserem Internetportal herunterladen unter [www.personalmagazin.de](http://www.personalmagazin.de)

**Peter Pächnatz**

ist Berater und Interimmanager.

zu entwickeln. Manchmal ist somit eine harte Entscheidung innerhalb HR die beste, wenn es um die Auswahl der Personen für die neue Organisation geht.

**Pächnatz:** Bei der Besetzung standen die personellen Fähigkeiten im Vordergrund, die fehlenden fachlichen Qualifikationen werden trainiert. So gibt es Workshops zu diagnostischen Methoden, zur Begleitung von Veränderungsprozessen und so weiter.

**personalmagazin:** Wie sind Sie die Transformation angegangen?

**Hehn:** Wir haben uns entschieden, für unsere Kunden die Veränderung schon früh positiv erlebbar zu machen. Dies geschieht am schnellsten und effektivsten nicht durch die Business-Partner.

**Pächnatz:** Genau, denn deren Arbeit ist häufig mittel- und langfristig orientiert. Der Personalservice hingegen eignet sich ausgezeichnet, um schnelle Erfolge der Veränderung für den Kunden erlebbar zu machen. Zum Personalservice haben die Kunden täglich Kontakt. Hier haben wir gleich zu Beginn Kundenorientierung geschult und Servicestandards eingeführt. Das Echo in der Organisation war überwältigend. ■

Das Interview führte **Randolf Jessl**.