

Business-Partner: Modell und Implementierung bei Otto Bock

BEST PRACTICE. Der Weltmarktführer in der Prothesentechnik Otto Bock hat das Business-Partner-Modell in der Personalabteilung eingeführt – allerdings unorthodox interpretiert.

Von Roland Hehn und Peter Pächnatz

Daten und Fakten

- 5.000 Mitarbeiter
- Hersteller von Prothesen- und Orthopädietechnik
- Beispiel einer gelungenen HR-Transformation
- Ansprechpartner: pep@rent-a-personalmanager.de

Otto Bock ist mit bald 5.000 Mitarbeitern der Weltmarktführer in der Prothesentechnik. Das Unternehmen ist darüber hinaus in weiteren Geschäftsfeldern der Orthopädietechnik stark positioniert. Aufgrund innovativer Produkte, Qualität und Kundennähe ist Otto Bock in den letzten zehn Jahren stark gewachsen. Es ist geplant und zu erwarten, dass dieses Wachstum in den etablierten und auch in neuen Geschäftsfeldern anhalten wird.

Mit der zunehmenden Komplexität durch starkes Wachstum, neue Geschäftsbereiche, Internationalisierung, Innovation und Service steigen auch die Anforderungen an das Personal stetig. Für den Unternehmenserfolg wird damit das Personal zu einem immer wichtigeren und nachhaltigen Faktor. Otto Bock hat deshalb seinen Personalbereich neu ausgerichtet und die Position des Geschäftsführers Personal implementiert, um diesen Wandel zu gestalten.

HR-Transformation antwortet auf die Unternehmensstrategie

Übergeordnetes Ziel ist es, in die klar definierte Unternehmensstrategie eine Personalstrategie einzubinden und 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.

Eine Strategie ist jedoch nur so gut wie deren reibungslose Umsetzung. Eine Voraussetzung für den Erfolg der Personalstrategie ist, dass Human Resources seine Gesamtstrategie in den jeweiligen Bereichen auf die einzelnen Geschäftsbereiche herunterbricht. Die Strategie ist gegenüber den Bereichen zu vertreten und je nach bereichsspezifischen Bedürfnissen anzupassen und zu ergänzen. „One size fits all“ existiert hier lediglich im begrenzten Maße. Die spezifische Anpassung der

Gesamtstrategie auf kleinere Einheiten stellt den effizientesten Beitrag zur Wertschöpfung sicher. Sie sichert die Existenz des Personalwesens über die Aufgaben in der Administration hinaus.

Die neue HR-Organisation

Um die oben genannten Gedanken bei Otto Bock möglichst optimal zu erfüllen, musste über eine Organisationsform der Abteilung Human Resources entschieden werden, welche mit den richtigen Personen besetzt ist – getreu dem Motto „Structure follows Strategy“.

Wir haben uns trotz aller Diskussionen in der Personalwelt für das Business-Partner-Modell, das sogenannte Drei-Säulen Modell entschieden, allerdings angepasst auf das Unternehmen. Dabei leitete uns die Überzeugung: Für den Erfolg und die Akzeptanz des Modells, in dessen Mittelpunkt der Business-Partner steht, ist nicht nur die strategische Kompetenz des Business-Partners, sondern ganz besonders seine operative Kompetenz von erheblicher Bedeutung.

Die HR-Business-Partner (HRBP) sollen die oben genannten Aufgaben in den Bereichen umsetzen. Ihnen zur Seite gestellt wird ein effizientes Service Center für transaktionale Aufgaben. HR Development und HR Grundsatzfragen haben wir als Center of Excellence organisiert. Der Business-Partner ist für uns eine gute Lösung, die Prozess- und Expertenarbeitsweise miteinander zu verbinden. Wie viele Personalabteilungen kommen 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 jeweils in separaten Teams und Mentalitäten organisiert waren. Diese Organisation ist heute für die Anforderungen eines Unternehmens nicht mehr funktional. Heute brauchen wir die interdisziplinäre Zusammenarbeit in Personalteams und einen professionellen Ansprechpartner für die internen Kunden.

Abschied von alten Rollenmustern

Um die neue Organisation erfolgreich einzuführen, haben wir mit dem Blick nach außen begonnen. Wir haben aus unserer Sicht analysiert, welche Voraussetzungen zu schaffen sind und was unbedingt vermieden werden muss. Dabei war uns klar: Viele Business-Partner-Modelle sind in Unternehmen eingeführt worden, viele funktionieren jedoch nicht zufriedenstellend. Wir sind überzeugt, dass eine Ursache für das Scheitern einer Implementierung des Business-Partner-Modells und für eine mangelnde Akzeptanz von HR im Unternehmen häufig in den Personalabteilungen selbst liegt. Provokant gesagt, zeigt die Implementierung der Business-Partner-Modelle oft die Fremdheit der Personalabteilung gegenüber dem Kerngeschäft der „internen Kunden“. HR wird solange nicht erfolgreich sein, wie Personaler in ihrer eigenen Welt leben. Der innere Antrieb des Personalwesens muss darin liegen, das Unternehmen erfolgreich zu gestalten und in die Zukunft zu führen, aber nicht ein Geheimwissen über Verordnungen, Regeln und so weiter zu hüten. Wer die richtigen Mitarbeiter zur richtigen Zeit am richtigen Arbeitsplatz bereitstellen will, kann dies nur aufgrund fundierter Kenntnisse über das Geschäft, den Markt und das Wettbewerbsumfeld des Unternehmens.

Die richtige Person für den Job des Business-Partners

Die erfolgreiche Einführung des Business-Partner-Modells hängt in einem hohen Maße von der Besetzung der Position der Business-Partner ab. Neben dem Geschäftsverständnis zählen personelle Fähigkeiten wie Durchsetzungsvermögen, Pragmatismus, „sich auch unbeliebt machen können“ et cetera zu den nötigen Kompetenzen und Eigenschaften. All das sind Fähigkeiten, die von Managern anderer Geschäftsbereiche wie selbstverständlich erwartet werden.

Auch wenn dies erneut provokant erscheint: Aus Personalsicht mag es sozial erwünscht sein, die Entwicklungsfähigkeit eines jeden Mitarbeiters auch innerhalb von HR zu betonen. Wir müssen uns Onlineergänzung zu Personalmagazin, Heft 4/2011

jedoch eingestehen, dass viele für die Rolle des Business-Partners notwendigen Fähigkeiten nur schwer zu entwickeln sind. Manchmal ist somit eine harte Entscheidung innerhalb HR die beste, wenn es um die Auswahl der Personen für die neue Organisation geht.

Was folgt daraus für Otto Bock? Wir haben ganz bewusst die Positionen der Business-Partner so besetzt, dass die personellen Fähigkeiten im Vordergrund standen und die fehlenden fachlichen Qualifikationen trainiert werden (zum Beispiel in Workshops mit einem erfahrenen Personalleiter zu diagnostischen Methoden et cetera). Vertiefte Kenntnisse und Erfahrungen in der Begleitung von Veränderungsprozessen werden wir im nächsten Schritt vermitteln.

Die neue HR-Organisation wurde in enger Abstimmung mit den zu betreuenden Geschäftsbereichen und der Geschäftsführung geplant und eingeführt. Hierbei war wichtig, alle Beteiligten schon vor der eigentlichen Implementierung des Business-Partner-Modells vom Mehrwert dieser Organisationsform zu überzeugen. Eine Einführung ohne nachvollziehbaren Nutzen oder mit unbestimmten Leistungsversprechen ist häufig schon der Anfang vom Ende.

Ein exzellenter Personalservice ist ein wichtiger Erfolgsfaktor

Wenn man eine neue Organisation implementiert, kommt es im Change-Prozess unweigerlich zu Reibungen. Häufige Gründe hierfür: Im Detail ausgearbeitete Prozesse für die Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Funktionen werden noch nicht exakt gelebt, es gibt Kompetenzschwierigkeiten und vieles mehr. Hier sollte sehr genau und vorausschauend geplant werden, wie dem entgegengesteuert werden kann. Wir haben uns entschieden, schon im Vorfeld für das Unternehmen die Veränderung positiv erlebbar zu machen.

Dies geschieht am schnellsten und effektivsten nicht durch die Business-Partner. Deren Arbeit ist häufig mittel- und langfristig orientiert. Der Personalservice hingegen (Gehaltsabrechnung, Sachbearbeitung und Kontaktstelle für die Mitarbeiter) eignet sich ausgezeichnet, um schnelle Erfolge der Veränderung für den Kunden erlebbar zu machen. Zum Personalservice haben die Kunden täglich Kontakt. Der Personalservice ist der Spiegel der Personalabteilung in das Unternehmen.

Unsere erste Maßnahme war daher eine extensive Serviceschulung im Bereich des Personalservice. Ihr zugrunde lagen klare erlebbare Servicestandards. Beispiele dafür:

- Das Telefon darf nicht mehr als dreimal klingeln bis ein Mitarbeiter antwortet.
- Ist jemand persönlich nicht erreichbar, sorgen wir für einen Rückruf.
- Wir vermitteln Lösungen und berufen uns nicht auf Regularien.
- Unser Maximalziel ist es, den „internen Kunden“ so zu beraten, dass er zufrieden ist.
- Unser Minimalziel ist es, Verständnis und Akzeptanz für unsere Position zu bekommen, wenn wir keine Lösungen finden.

Diese Maßnahmen haben ein überwältigendes Echo in der Organisation hervorgerufen. Der Wandel in der Personalabteilung war – bevor er wirklich begonnen hatte – schon erlebbar geworden. Die Unterstützung des Unternehmens für die neu aufzubauende Organisation wuchs so erstaunlich schnell.

Der Personalservice ist aber nicht nur der Spiegel in die Organisation. Er ist auch das administrative Rückgrat der Personalabteilung. In diesem Bereich arbeiten die Personen, welche die Prozesse am besten kennen und für die effektive Abwicklung von entscheidender Bedeutung sind. Deshalb haben wir die Mitarbeiter des Personalservice in Workshops in die Entwicklung und Ausgestaltung der Onlineergänzung zu Personalmagazin, Heft 4/2011

neuen HR-Prozesse eingebunden und deren Meinung eine hohe Bedeutung beigemessen. Ein häufiger Fehler bei der Einführung des Business-Partner-Modells ist eine Abwertung der Personalservice-Mitarbeiter, indem man sie als mögliche auszulagernde Bestandteile deklariert.

Ebenso wichtig: Schnittstellenmanagement

Wir haben bei Otto Bock zudem sehr viel Wert darauf gelegt, die Schnittstelle zwischen Business-Partner und Personalservice zu optimieren, damit unsere Leistungsversprechen in der Praxis gehalten werden können. Hierbei sind wir einen neuen Weg gegangen. Neben einer klaren gemeinsamen Ausarbeitung der Prozesse wurden die „HR Service Partner“ ins Leben gerufen. Sie fungieren als Schnittstelle zwischen Personalservice und dem Business-Partner und nehmen somit eine ähnliche Rolle ein wie ein Key-Account-Manager. Ihre Aufgabe ist, 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 der Kundenbereiche zu Informationen in diesen Themen. Der Service-Partner übernimmt innerhalb des Personalservices die Aufgabe, Lösungen bei Kapazitätsproblemen innerhalb des Servicebereichs zu suchen, damit die Schnittstelle zum Kunden davon unberührt bleibt. Die Einführung dieser Rolle hat zu einer erheblichen Optimierung der Schnittstelle geführt.

Die kompetente Besetzung dieser Stelle erfordert neben der fachlichen Qualifikation des Stelleninhabers weitere Kompetenzen, die unabdingbar sind (zum Beispiel schnelle Auffassungsgabe, Koordinationsgeschick, diplomatisches Auftreten, internes Durchsetzungsvermögen, Belastbarkeit). Diese Position bietet gute Entwicklungsmöglichkeiten für ehrgeizige Sachbearbeiter. Sie kann aber auch von einer Person ausgefüllt werden, welche sich für eine HR-BP-Rolle empfehlen möchte.

Business-Partner-Modelle anpassen und nicht einfach kopieren

Unsere Service-Partner sind darüber hinaus für die Vorselektion von Bewerbungsunterlagen zuständig. Dies ist darauf zurückzuführen, dass wir von der Gründung eines Recruiting-Centers als Center of Expertise Abstand genommen haben. Die Verlagerung von Recruiting in ein spezialisiertes Recruiting-Center ist unserer Überzeugung nach einer der größten Fehler bei der Einführung der Business-Partner-Modelle. Dem Business-Partner wird eines seiner wichtigsten und besten Leistungsfelder genommen, mit dem er seine Rolle erfolgreich im Unternehmen etabliert.

Die Führungskräfte bei Auswahlentscheidungen zu beraten und zu begleiten, bietet ein breites Feld für eine akzeptierte Zusammenarbeit im Unternehmen. Indem sie bei der Personalgewinnung assistieren, bekommen die Business-Partner einen umfassenden Einblick in wesentliche operative Fragen ihrer internen Kunden. In diesem Aufgabenfeld sind sogenannte „early wins“ (frühe Erfolge) gut zu erzielen. Die Kunden merken schnell, dass die Rolle des Business-Partners eine erlebbare Verbesserung für ihre Arbeit bringt.

Während der Implementierung Leistung zeigen

HR wird vom Unternehmen dafür bezahlt, einen Anteil zum Unternehmenserfolg zu liefern und nicht, um sich selbst zu restrukturieren oder sich mit sich selbst zu beschäftigen. Umstrukturierungen müssen im Hintergrund laufen. Häufig scheint aber die Einführung der Business-Partner-Modelle zum Hauptprojekt und Hauptthema einer Personalabteilung zu werden. Entscheidend ist unseres Erachtens, Onlineergänzung zu Personalmagazin, Heft 4/2011

die Business-Partner, Centers of Expertise und Service-Center auch während der Einführung produktiv zu halten. Sie müssen ihrer eigentlichen Aufgabe nachkommen und ihren Anteil zum Unternehmenserfolg liefern. Hier empfehlen wir klare Vorgaben und ein Vorgehen der Personalleitung. Basisdemokratische Selbstfindungsprozesse (wie oft bei HR-Reorganisationen gesehen), die zu viele Kapazitäten binden, sind kontraproduktiv.

Bei Otto Bock wurde trotz der beschriebenen Umorganisation sichtbar und vermehrt Leistung für die Kunden erbracht. So haben wir innerhalb der Personalabteilung parallel zum Aufbau der neuen Organisation in 18 Monaten – ausgerichtet an der Strategie – ohne neue Stellen das Mitarbeiterjahresgespräch komplett überarbeitet, ein internationales High Potential Programm gestartet, die Fachlaufbahn implementiert, eine Unterstützungskasse für die Leitenden Mitarbeiter vorbereitet, Development Center entwickelt sowie das Bonusmodell geändert. Gleichzeitig haben wir Stellenbewertungen eingeführt, das Hochschulmarketing neu aufgesetzt und mehr.

Sofern die Qualität dieser Aktivitäten stimmt, steigt die Akzeptanz des neuen Modells und der neuen Arbeitsweisen innerhalb HR bei den internen Kunden enorm. Es wird ein direkter Zusammenhang zwischen der Einführung der Business-Partner und der Leistungsfähigkeit der Personalabteilung wahrgenommen. Dieser Zusammenhang muss von der HR-Leitung im Unternehmen vermittelt werden. Das Verkaufen der Aktivitäten im Changeprozess ist eine unabdingbare Notwendigkeit für die Akzeptanz und Wertschätzung der Personalarbeit. Auf diese Weise lässt sich die Changekurve deutlich positiv beeinflussen.

Die Business-Partner treiben den Prozess

Auf eine nähere Betrachtung der Centers of Expertise wollen wir bewusst verzichten und stattdessen den Fokus auf die Arbeitsweise des Business-Partners legen. Sie oder er ist bei Otto Bock – wie bei vielen anderen Unternehmen auch – der direkte und erste Ansprechpartner des Kunden für alle Themen außer denen, für die der Personal-Service zuständig ist (siehe oben). Dies ist teilweise vergleichbar mit einem First Level Support. Der Business-Partner steht am Beginn eines Prozesses, in dem die Centers of Expertise und/oder der Personal-Service, die Fachbereiche und gegebenenfalls weitere externe Partner eingebunden sind.

Dies erfordert eine hohe Prozesskompetenz vom Business-Partner, die unseres Erachtens höher zu bewerten ist als die „strategischen“ Themenfelder Personalentwicklung und Organisationsentwicklung. Erfolgreich kann der Business-Partner nur im Zusammenspiel mit den Prozesspartnern sein. Dazu benötigt sie oder er die Kompetenz, die Prozesse zu steuern, welche zu seinem Partner (Kunden) führen. Der Business-Partner ist somit in vielen Fällen der Prozessstreiber. Dies kann sie oder er nur leisten bei entsprechender fachlicher und persönlicher Kompetenz. Sie ist für den Erfolg des Business-Partner-Modells und damit für die interne Effektivität der Personalabteilung eine entscheidende Grundvoraussetzung! People make the difference!

Autoren:

Roland Hehn ist Geschäftsführer HR bei Otto Bock.

Peter Pächtnatz ist Berater und Interimmanager HR.

Lessons learned

- 1.) Der Business-Partner muss das Geschäft des Unternehmens/Bereichs verstehen.
- 2.) Der Erfolg als Business-Partner ist auch eine Frage der Persönlichkeit, nicht nur des Fachwissens. Es lässt sich nicht alles entwickeln.
- 3.) Der Personal-Service hat eine entscheidende Bedeutung für die Wahrnehmung der Qualität und Leistung, die die Personalfunktion erbringt. Daher ist er in die Prozessdefinition mit einzubinden.
- 4.) Eine klare Prozessdefinition verhindert Kompetenzgerangel.
- 5.) Vor dem Start der Umsetzung heißt es, die Beteiligten im Unternehmen zu überzeugen und frühe Erfolge sicherzustellen. Diese gilt es dann, gebührend zu feiern.
- 6.) Die Schnittstelle zwischen Business-Partner und Personal-Service ist zu gestalten.
- 7.) Nicht einfach vorgefertigte Modelle kopieren.
- 8.) Auf den Kunden hören, was er will. Viele Führungskräfte wollen gerne den Business-Partner auch bei den Einstellungsentscheidungen/Verhandlungen dabei haben.
- 9.) Während der Einführung nicht den Kunden vergessen. An Themen arbeiten, die die Wertschöpfung der HR-Abteilung untermauern.
- 10.) Der Business-Partner treibt die Prozesse und muss diese entsprechend beherrschen.