

Die unternehmensinterne, internationale Zusammenarbeit bringt für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) Herausforderungen mit sich. Human Resources (HR) kann helfen, die Voraussetzungen für eine vertiefte Zusammenarbeit zwischen einer Zentrale in Deutschland und einer Anzahl von Niederlassungen im In- und Ausland zu schaffen. In diesem Beitrag wird prototypisch vorgestellt, wie SMA einen qualitativ hochwertigen Talentauswahlprozess und die Akzeptanz bei Teilnehmern und deren Führungskräften gesichert hat.

DIE AUTOREN

MARK ENTERS ▶

Soziologe, M.A., Referent für strategische Personalentwicklung, SMA Solar Technology, Niestetal
▶ mark.enters@sma.de



MICHEL GASTREICH ▶

Dipl.-Personalreferent, Seniorberater für strategische Personal- und Organisationsentwicklung, meta | five GmbH, Köln
▶ m.gastreich@meta-five.com



Effizienz und Akzeptanz schaffen

Globale Talentauswahl bei SMA





SMA ist ein global führender Spezialist für Photovoltaik-Systemtechnik. Seit über 35 Jahren treibt SMA die Entwicklung der erneuerbaren Energien voran. Dieser Aufgabe widmen sich bei SMA über 3 000 Mitarbeiter in 20 Ländern, die in den Regionen EMEA, APAC und Americas zusammengefasst sind.

Photovoltaik wird schon bald in allen Regionen die kostengünstigste Energiequelle sein (Manager Magazin 2018). Daher traten chinesische, staatlich unterstützte Wettbewerber in den Markt ein, was zu einem intensiven Verdrängungswettbewerb geführt hat. SMA hat auf diese Herausforderungen reagiert, unter anderem mit der Ambition, die Chancen der Digitalisierung zu nutzen und sich von einem reinen Produkthersteller hin zu einem integrativen Lösungsanbieter zu entwickeln.

Vor diesem Hintergrund beauftragte der Vorstand HR, die notwendigen Prozesse und Strukturen zu schaffen und Mitarbeiter mit dem Potenzial zur Übernahme weiterführender Aufgaben und einer vergrößerten Verantwortung zu suchen. Nachdem im Rahmen eines ersten Piloten 2016 am Standort Deutschland erfolgreich Talente identifiziert worden waren (Enters 2017), sollte dies 2017 auch auf internationaler Ebene erfolgen.

DIE HERAUSFORDERUNGEN FÜR HR – UND DIE ANTWORT

Dies stellte HR vor verschiedene Herausforderungen: Die internationalen Niederlassungen werden zwar – vor allem in der Gründungsphase – durch international arbeitende HR Business Partner unterstützt. Ansonsten arbeiten sie in Personalthemen bis dato aber weitgehend autonom. Zudem weisen sie je nach Historie und Größe eine unterschiedlich tiefe Expertise in Methodiken der Personalauswahl und -entwicklung auf. Gleichzeitig bestanden zum Projektzeitpunkt noch keine eingespielten Beziehungen zwischen den Personalern in den Regionen und der Zentrale.

Erster Schritt: Erfolgsfaktoren identifizieren

Vor diesem Hintergrund identifizierte das aus Personalern der Zentrale und einem meta | five-Berater bestehende Projektteam

sollte das AC auch im interkulturellen Einsatz vergleichbare und valide Ergebnisse liefern und Anforderungen genügen, wie sie in der Literatur beschrieben werden (z.B. Krause 2011).



Nicht aufgenommenen Bewerbern wurde ein halbtägiges „DeepDive-Coaching“ angeboten. In diesem Rahmen reflektierten die Bewerber mit einem externen Coach die Ergebnisse des AC sowie die Abweichungen von Selbst- und bisherigen Fremdwahrnehmungen.

Erfolgsfaktoren für die Zusammenarbeit mit den Regionen: Etablierung eines einheitlichen Talentverständnisses, Aufbau methodischen Wissens und intensiver Einbezug der Verantwortlichen vor Ort.

Darüber hinaus leitete es aus den Erfahrungen des nationalen Piloten Erfolgsfaktoren für das Konzept ab. So entschied sich das Projektteam wieder für den Einsatz der Assessment-Center-Methode, um mit einer anschlussfähigen, wissenschaftlich abgesicherten Methodik Kompetenzen zu messen. Das Assessment-Center (AC) sollte dabei multimethodal angereichert werden, um relevante, nicht durch reine Verhaltensbeobachtung zugängliche Kriterien wie Motivation beurteilen zu können. Darüber hinaus legte das Projektteam fest, dort „Lernpotenzial“ (Busch 2014) als wichtigstes Auswahlkriterium zu erfassen und so mit Zwischenfeedback und Reflexionseinheiten zu arbeiten. Des Weiteren

Zweiter Schritt: Alignment schaffen

In einem Top-down-Ansatz informierte das Projektteam zunächst über die Niederlassungsleiter die Führungskräfte in den Regionen mit einem Flyer über die Ziele des Projekts und die Kriterien für die Nominierung für das Programm. Um die Informationen näher zu erläutern und Fragen zu beantworten, bot das Projektteam Q&A-Sessions an, an denen die Führungskräfte optional teilnehmen konnten.

Dritter Schritt: Valide über einen mehrstufigen, ressourcenoptimierten Prozess auswählen

Das Projektteam designte einen Auswahlprozess (Abb. 1), der eine intensive Einbindung der Regionen sowie die Nutzung der Expertise der Zentrale beziehungsweise deren externen Partner meta | five gewährleistete. Zudem wurde eine stimmige Balance von als unabdingbar eingestuften

Präsenzveranstaltungen und dem Einsatz von Videokonferenzen gefunden.

In einem ersten Schritt des Auswahlprozesses verfassten die Bewerber einen „letter of

In einem anschließenden Videointerview wählte ein Team aus internen HRlern und einem meta | five-Berater die Teilnehmer des AC aus. Das Interview fußte zum einen auf den im Vorfeld erhobenen Informatio-

auf kulturellen Anpassungsbedarf zu erhalten. Gleichzeitig konnten die lokalen HR-Verantwortlichen am AC teilnehmen und sowohl die Methode an sich als auch „ihre“ Teilnehmer erleben. Nach den ACs entschied das Projektteam in einer Konferenz über die Aufnahme ins Programm und selektierte insgesamt sechs Personen.

Vierter Schritt: Gewinner generieren

Nicht aufgenommenen Bewerbern wurde ein halbtägiges Intensiv-Coaching („Deep-Dive-Coaching“) angeboten. In diesem Rahmen reflektierten die Bewerber mit einem externen Coach die Ergebnisse des AC sowie die Abweichungen von Selbst- und bisherigen Fremdwahrnehmungen. Darüber hinaus wurde die grundsätzliche Bedeutung des Ergebnisses für die weitere Entwicklung besprochen. Ziel war, die Erkenntnisse so zu integrieren, dass ein motiviertes Arbeiten weiter möglich ist und bei Bedarf ein Entwicklungsplan aufgesetzt wurde. Auch die DeepDive-Coachings wurden als Videokonferenz durchgeführt.

Mit den ins Programm aufgenommenen Bewerbern wurde zu Programmstart ein Entwicklungsplan aufgesetzt, in den die Erkenntnisse aus sämtlichen Schritten des Auswahlprozesses einfließen.

LERNEN FÜR DAS NÄCHSTE MAL

Das Projektteam analysierte systematisch die einzelnen Schritte des Auswahlprozesses. Als Nutzen des „letter of recommendation“ beziehungsweise des „letter of motivation“ identifizierte es, dass diese einerseits Führungskräfte und Bewerber in den Auswahlprozess aktiv involvieren und ein erstes „Kennenlernen“ des Bewerbers über den Werdegang und konkrete Projekterfolge ermöglichen. Optimierungspotenzial sieht es in den stellenseitigen abstrakten Begründungen der Nominierungen. Hier wird unter anderem überlegt, in der nächsten Runde die Auswahlkompetenzen konkret und mit Verhaltensbeispielen aus dem Tagesgeschäft illustrieren zu lassen.



SMA ist ein global führender Spezialist für Photovoltaik-Systemtechnik. Seit über 35 Jahren treibt SMA die Entwicklung der erneuerbaren Energien voran. Dieser Aufgabe widmen sich bei SMA über 3 000 Mitarbeiter in 20 Ländern.

motivation“. In diesem schilderten sie ihre Entwicklungsmotivation und ihr Karriereziel – spezifiziert nach den drei Karrierewegen Führungskraft, Projektmanager und Fachexperte. Auch legten sie ihr Selbstbild von Stärken und Entwicklungsfeldern dar, an denen sie zur Erreichung ihres Ziels im Programm noch arbeiten wollen. Die Führungskräfte der Bewerber füllten einen vorstrukturierten „letter of recommendation“ aus, warum der Bewerber aus ihrer Sicht im Sinne von SMA besonders zu fördern sei.

Um eine standardisierte und differenzierte Selbstbeschreibung zu wesentlichen Verhaltenspräferenzen zu bekommen, füllten die Bewerber im nächsten Schritt online einen Persönlichkeitsfragebogen aus. Im gleichen Schritt absolvierten sie auch Leistungstests, sodass sichergestellt war, dass die kognitiven Kapazitäten für eine Übernahme weitergehender, komplexerer Aufgaben vorhanden sind.

nen, bei denen als kritisch eingestufte Punkte hinterfragt wurden. Zum anderen schätzte das Team die geforderten Kompetenzen in einem teilstrukturierten Interview systematisch und mit Hilfe der Critical-incident-Technik ein.

Von den 33 vorgeschlagenen Kandidaten wurden auf diese Weise 19 ausgewählt, die zu einem AC eingeladen wurden. HR meldete jedem Teilnehmer das Ergebnis sowie den Grund für die Entscheidung in einer zweiten, kurzen Videokonferenz zurück. Dadurch transportierte es den Anspruch an eine transparente Performancekultur und vermittelte gleichzeitig Wertschätzung für wichtige Leistungsträger des Unternehmens.

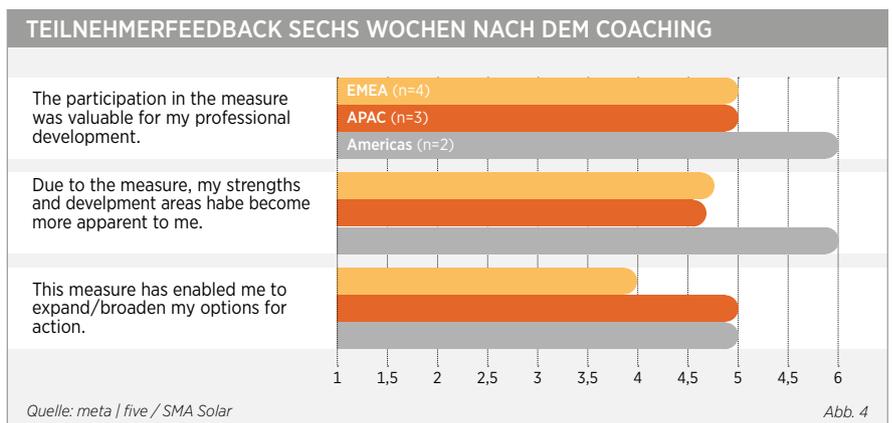
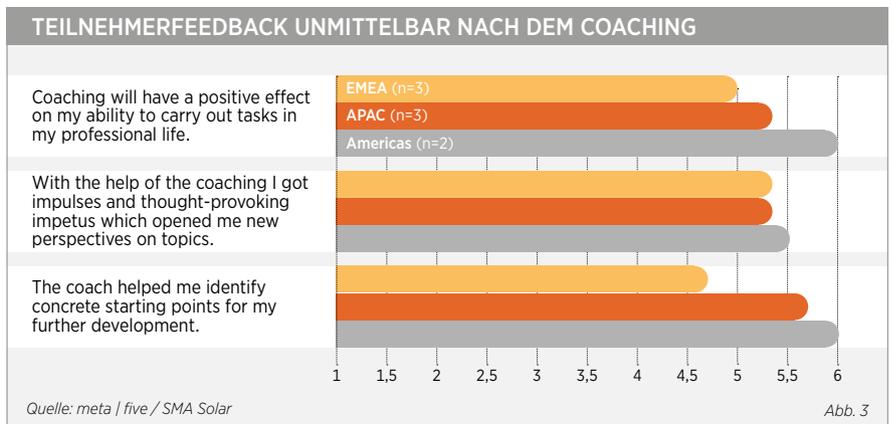
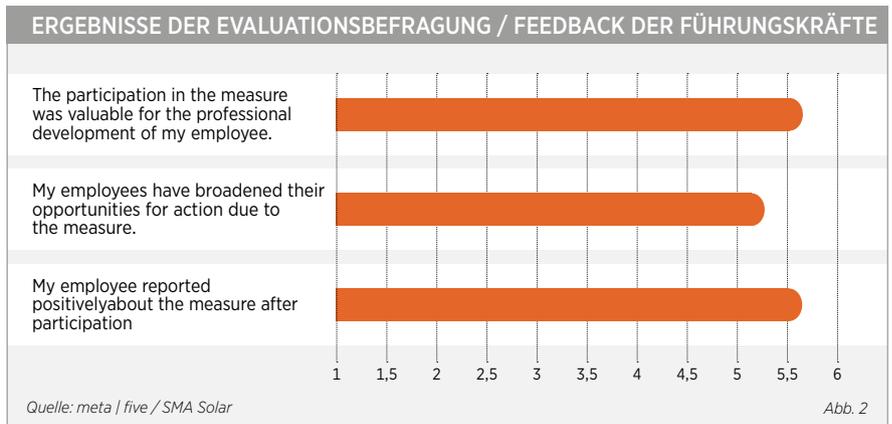
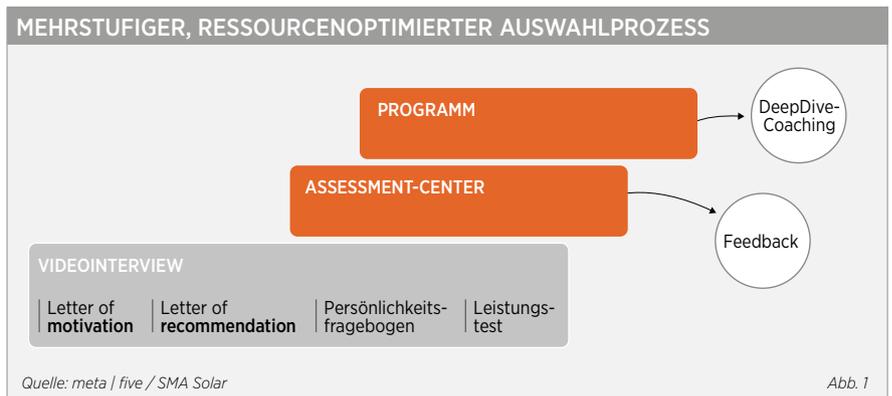
Die ACs wurden dann in Präsenz und in den Regionen durchgeführt. Dadurch war es möglich, die Simulationen des AC persönlich mit den lokalen HR-Verantwortlichen durchzusprechen und so Hinweise

Die zusätzlichen Erkenntnisse aus dem Persönlichkeitsfragebogen bewertete das Projektteam als nicht überzeugend. So ließen sich die Items nicht ausreichend genau auf die geforderten Kompetenzen übertragen, weswegen eine besser passende Alternative gesucht wird. Die Leistungstests korrelierten augenscheinlich wenig mit den Erkenntnissen aus Interview und AC. Die Aussagekraft für den Teilnehmererfolg im Programm wird daher zu einem späteren Zeitpunkt evaluiert.

Den Mehrwert der Interviews sieht das Projektteam zum einen darin, dass ein erstes Kennenlernen von Beobachter und Bewerber stattfindet, was später das Einfinden des Teilnehmers in den AC-Kontext erleichtert. Es ermöglicht, Fragen der Bewerber zu beantworten und auf explizitem und implizitem Wege Wertschätzung zu transportieren. Gleichzeitig identifiziert es Bewerber, die eindeutig nicht ins Programm gehören. Optimierungspotenzial erkannte das Projektteam in der Art der Interviewführung. Hier wirkte die systematische Hinterfragung aller Kompetenzen stellenweise methodisch monoton und nicht den Ansprüchen an eine dialogische Interaktion gerecht. Angedacht wird daher, nächstes Mal die Kompetenzen mittels Behavioral event interviews zu erheben.

Aus Sicht des Projektteams haben sich die zentral konzipierten und regional durchgeführten ACs mit der Erhebung von Lernpotenzial bewährt. Dies zeigen nicht nur die Ergebnisse der Evaluationsbefragung nach dem AC, wie aus Abbildung 2 deutlich wird.

Auch stellte sich in den Briefings mit den lokalen HR-Vertretern heraus, dass die Erwartungen an Führungskräfte, zum Beispiel die Einbindung von Mitarbeitern in Lösungsfindungen und Delegation von Verantwortung, bei SMA global sehr ähnlich und in den Kompetenzdefinitionen angemessen abgebildet sind. Mit welchen Argumenten und Strategien Führungskräfte





DGFP // Akademie

Entgeltabrechnung und Vergütungssysteme

te die Erwartungen an sie im Gespräch umsetzen, scheint dabei nicht nur individuell, sondern auch kulturell unterschiedlich zu sein. Darüber hinaus wurde das Zwischenfeedback mit der Möglichkeit, es anschließend in einer Übung umzusetzen, als besonders wertvoll wahrgenommen. Denn so wurde ausgeschlossen, dass gewünschtes Verhalten aufgrund von kultureller Unkenntnis der Anforderungen ausblieb.

Wie Abbildung 3 zeigt, äußerten sich die Teilnehmer des Deep-Dive-Coachings direkt nach dem Coaching hochzufrieden mit dessen Wirkung in Bezug auf Impulse für ihre tägliche Arbeit und für die eigene weitere Entwicklung. Auch circa sechs Wochen nach Ende der Maßnahme beurteilten sie regionsübergreifend diese Aspekte sehr positiv (Abb. 4), ebenso wie ihre Führungskräfte.

Das Projektteam beurteilt diese Maßnahme daher durchweg positiv und sieht in ihr eine wertvolle Möglichkeit, die hohen Standards für die Aufnahme ins Programm zu halten, ohne abgelehnte Bewerber durch wahrgenommene Perspektivlosigkeit zu demotivieren.

FAZIT

Durch den gewählten Ansatz wurden Talente gefunden, die global weiterführende Verantwortung übernehmen können. Dabei hat sich gezeigt, dass die AC-Methode bei einem Anspruch, im globalen Kontext tätig zu sein, interkulturell einsetzbar ist. Durch den kollaborativen Ansatz wurden die Beziehungen in die Regionen gestärkt und damit der Grundstein für eine vertiefte Zusammenarbeit gelegt. Gleichzeitig wurde methodisches Wissen aufgebaut und das Verständnis bei wichtigen Themen, wie zum Beispiel der Definition von „Talent“, vereinheitlicht. Feedback und die explizite, angemessene Förderung auch von nicht ins Programm aufgenommenen Bewerbern sorgten für eine Akzeptanz des Verfahrens und seiner Ergebnisse. Dabei zeigte der Einsatz der Videokonferenzmethode, dass diese sowohl in Auswahl- als auch in Entwicklungsprozessen sinnvoll eingesetzt werden kann. ●

Literatur

Manager Magazin (2018): Solarenergie ist in Deutschland die billigste Stromquelle, www.managermagazin.de/unternehmen/energie/energie-wende-solarenergie-ist-die-billigste-stromquelle-a-1199376.html (Stand: 23.3.2018)

Enters, M. / Gastreich, M. / Thomas, J. (2017): Talentmanagement – Auswahl ohne Verlierer, in: *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 4

Busch, M. / Wallmichrath, K. (2014): Nicht auf die Qualifikation, auf das Lernpotenzial kommt es an, in: *Wissensmanagement*, 3

Krause, D.E. (2010): Trends in der internationalen Personalauswahl, Göttingen

Entgeltabrechnung – Grundlagen

Befähigen Sie sich, sowohl als Führungs- als auch Fachkraft, eine vollständige Entgeltabrechnung durchzuführen sowie Fragen von Mitarbeitern und Führungskräften kompetent zu beantworten.

18. – 20.06.2018, Frankfurt am Main

26. – 28.11.2018, München

Online-Code H37

Entgeltabrechnung – Vertiefung

Vertiefen Sie Ihre Kenntnisse in der Durchführung einer zeitgemäßen Entgeltabrechnung und lernen Sie, das erworbene Know-how rechtssicher anzuwenden.

03. – 05.12.2018, Frankfurt am Main

Online-Code H38

Management der Entgeltabrechnung für Führungskräfte

Als Verantwortlicher für die Entgeltabrechnung erhalten Sie einen Überblick über die Anforderungen an eine professionelle und effiziente Entgeltabrechnung sowie die Vermeidung von möglichen Haftungsrisiken für Ihr Unternehmen.

21.06.2018, Frankfurt am Main

29.11.2018, München

Online-Code H39

Internationale Vergütungssysteme

International gerecht vergüten – aber nach welchem Maßstab? Machen Sie sich mit den Gestaltungsmöglichkeiten, Anforderungen und Elementen eines effizienten internationalen Vergütungssystems vertraut.

25.10.2018, Frankfurt am Main

Online-Code H65

Wir beraten Sie gerne!

Deutsche Gesellschaft für
Personalführung e. V.

Fon 069 713785-200

E-Mail akademie@dgfp.de

www.dgfp.de/qualifizierung

