



CLIENT SUCCESS

Die Besten aus zwei verwandten Welten

SAP

DDI unterstützt SAP Deutschland und SAP Systems Integration

Der Name SAP steht seit mehr als 30 Jahren für Innovation, Kreativität und Erfolg. Das Unternehmen ist der weltweit führende Anbieter von Unternehmenssoftware. Darüber hinaus ist SAP der drittgrößte unabhängige Software-Anbieter der Welt und beschäftigt rund 35.000 Mitarbeiter in über 50 Ländern.

Mit den Lösungen der mySAP Business Suite können Menschen in Unternehmen weltweit ihre Beziehungen zu Kunden und Partnern verbessern, ihre Geschäftsprozesse optimieren und ihre Logistikketten effizienter gestalten. Da ihr Erfolg neben der hohen Qualität der Produkte auch auf der langjährigen Erfahrung und dem großen Know-how der Mitarbeiter beruht, hat die erfolgreiche Gewinnung und Bindung erstklassiger Führungskräfte bei SAP höchste Priorität.

Unternehmenskooperationen sind immer eine große Herausforderung – insbesondere auch für HR-Verantwortliche. Ein neues Organigramm entsteht, und das Unternehmen muss für jede Position die optimale Besetzungsentcheidung treffen. Ungeachtet dessen, ob die Kooperation zwischen zwei fremden Unternehmen stattfindet oder ob zwei Organisationen in einem Konzernverbund intensiver kooperieren oder gar zusammengelegt werden – die Unsicherheit bei den Mitarbeitern ist groß. Umso wichtiger ist es, dass der Auswahlprozess für die neu zu besetzenden Stellen zeiteffizient, transparent und professionell durchgeführt wird.

Vor dieser Herausforderung standen auch die SAP-Töchter SAP Deutschland AG & Co. KG und SAP Systems Integration, als sie sich im Herbst 2004 zu einer intensiveren Kooperation ihrer deutschen Consulting-Organisationen entschlossen. Aus den Consulting-Bereichen dieser beiden Gesellschaften sollte nämlich im wohlverstandenen Kundeninteresse zum 1. Januar 2005 ein eng kooperierender Geschäftsbereich entstehen. Die Mitglieder der eingesetzten SAP-Projektgruppe sahen sich einer verantwortungsvollen Aufgabe unter großem Zeitdruck gegenübergestellt: Innerhalb von drei Monaten mussten sie zwei Organisationen mit jeweils circa 1.600 Mitarbeitern, verschiedenen Strukturen und unterschiedlich vielen Führungsebenen im Rahmen dieser Business Kooperation aufeinander abstimmen. Besonders kritisch war dabei, aus einem Pool von 87 Kandidaten die insgesamt 42 Stellen der drei höchsten Management-Ebenen der neuen Consulting-Kooperation zu besetzen. Hierbei galt, die spezielle Situation zu beachten: Neben den sachlichen Auswahlkriterien musste auch darauf geachtet werden, dass die Mitarbeiter beider Organisationen nach Möglichkeit gleichberechtigt vertreten waren und die Zusammensetzung des zukünftigen Teams passte. Um die Führungskräfteauswahl zeitgerecht und effizient sowie in der geforderten Qualität durchführen zu können, entschlossen sich die beiden SAP-Kooperationspartner dazu, qualifizierte externe Hilfe in Anspruch zu nehmen. Die Wahl fiel dabei auf die Human-Resources-Beratung DDI, die bereits seit Herbst 2003 erfolgreich Executive Assessment Center bei SAP durchführte.

WIRTSCHAFTSSEKTOR IT

„Die professionelle Vorbereitung, die inhaltliche und organisatorische Unterstützung durch DDI hat außerdem in hohem Grad dazu beigetragen, dass wir das ehrgeizige Ziel, innerhalb kürzester Zeit eine schlagkräftige Führungsmannschaft aufzustellen, erreicht haben.“

Michael Hillerbrand
Leiter Human Resources und
Mitglied der Geschäftsleitung
SAP Deutschland AG & Co. KG



CLIENT SUCCESS

„Im Rahmen einer Business Integration waren wir trotz vorhandenem internem Know-how auf einen versierten und verlässlichen Partner angewiesen, der überdies zusätzliche Objektivität und Neutralität sicherstellt.“

Wilfried Göckel Global Head of Human Resources der SAP Systems Integration

ANFORDERUNGSPROFILE - BASIS FÜR PROFESSIONELLE AUSWAHL

Der erste Schritt der Zusammenarbeit mit DDI bestand darin, sich mit dem SAP-Projektteam und den Leitern der beiden Consulting-Organisationen auf ein gemeinsames Set an Auswahlkriterien und vorhandenen Basisinformationen über die Kandidaten zu einigen. Zusätzlich wurde ein neues Skill- und Kompetenz-Anforderungsprofil für die verschiedenen Manager Level und Funktionen von den zukünftigen Business Drivers der neuen Kooperation abgeleitet. Es stellte die wesentliche Grundlage des kompletten späteren Auswahlprozesses dar. Bezüglich der Leadership-Fähigkeiten wurde auf die SAP Management Excellence-Definitionen zurückgegriffen.

In einem nächsten Schritt entschieden sich die SAP-Gesellschaften für die Durchführung von Assessment Centern, um die Eignung der Kandidaten gegen das Anforderungsprofil zu messen. Beim Design dieser Assessment Center legten SAP und DDI besonderen Wert auf die zukünftigen Herausforderungen der Führungskräfte, die in engem Zusammenhang mit den unternehmerischen Zielen der strategisch neu ausgerichteten Consulting-Kooperation standen.

ASSESSMENT CENTER NAH AN DER REALITÄT

Zur Diagnose der Stärken und Entwicklungsbereiche der Kandidaten wurden Assessment Center eingesetzt, um möglichst valide Aussagen über die Eignung der Kandidaten zu erhalten. Anhand der jeweils definierten Anforderungsprofile erstellte DDI – individuell auf die drei verschiedenen Management-Ebenen zugeschnitten – das Format und den Inhalt der Assessment Center.

Nach der bei DDI bewährten Methode durchliefen die Teilnehmer des Auswahlprozesses nicht mehrere hintereinander geschaltete Übungen, sondern begegneten allen Herausforderungen aus der gleichen „Rolle“ heraus. In dem Konzept „A day in a life“ erleben die Kandidaten also bereits einen Tag an ihrem zukünftigen Arbeitsplatz. Zur Vorbereitung bekamen sie schriftliche Instruktionen über ihre Rolle und über die Situation, aus der sie während des ganzen Centers agierten. Dazu gehörten beispielsweise ein Geschäftsbericht und Bilanzen einer fiktiven Firma, der die Kandidaten für den Tag angehören sollten. Zusätzliche Realitätsnähe wurde erzeugt, indem jeder Teilnehmer am Morgen des Assessment Centers sein eigenes Büro bezog und die Assessoren ihn dort, in der Rolle verschiedener Gesprächspartner, aufsuchten. So führten die Teilnehmer beispielsweise Gespräche mit einem strategischen Partner, einem unzufriedenen Kunden und einem Mitarbeiter. Zu den Aufgaben des Tages gehörten darüber hinaus die Erstellung eines Marketing-Konzeptes und das Beantworten eingehender E-Mails mit Anfragen bzw. Problemen verschiedener Schlüsselpositionen der Organisation.



CLIENT SUCCESS

HOHE AKZEPTANZ DURCH FEEDBACK

Wie immer im Fall einer Kooperation war auch bei SAP die umfassende Kommunikation mit allen Beteiligten entscheidend für den Erfolg des Projektes. Bereits vor Beginn des Auswahlprozesses bekamen die Teilnehmer deshalb konkrete Informationen zum Prozess mit all seinen Teilschritten.

Ein weiterer besonders wichtiger Punkt war dabei das Feedback an die Kandidaten nach dem Assessment Center.

Nachdem SAP den Kandidaten die Entscheidung über die Stellenbesetzungen mitgeteilt hatte, führten Coaches intensive persönliche Gespräche mit den Teilnehmern. In diesen Gesprächen, die ein bis zwei Stunden dauerten, erhielten die Kandidaten Rückmeldung zu ihrem gezeigten Verhalten sowie zu einem im Assessment Center durchgeführten Persönlichkeitstest und erfuhren die Einschätzung von DDI zu ihren für die Stellenbesetzung relevanten Kompetenzen. Die Gespräche führten Mitarbeiter von DDI, die nicht auf die Stellenbesetzung eingingen, sondern sich darauf konzentrierten, den Beteiligten konkrete Empfehlungen zur persönlichen Entwicklung an die Hand zu geben. Das intensive Feedback und das realistische Center-Szenario führten bei SAP dazu, dass 98% der Kandidaten mit dem Prozess sehr zufrieden waren, sich fair beurteilt fühlten und persönlichen Nutzen aus dem Feedback ziehen konnten.

STELLENBESETZUNG AUF SOLIDER BASIS

Nachdem DDI die Assessment Center für die verschiedenen Management-Ebenen parallel durchgeführt hatte, folgten die Auswertung und die Besprechung der Ergebnisse, den verschiedenen Hierarchieebenen folgend, von oben nach unten. Dadurch konnten in strate-

gischen Daten-Reviews jeweils die bereits selektierten, neuen Vorgesetzten eingebunden werden. In den Veranstaltungen wurden die von DDI im Center gewonnenen Beurteilungen der Kandidaten mit den Informationen und Daten der jeweiligen HR-Verantwortlichen und Linienmanager zu einem vollständigen Gesamtbild zusammengeführt. Entscheidend für die Stellenbesetzung war also das gemeinsame Votum von HR und Linie, nach einer gemeinsamen Diskussion der Ergebnisse des Assessment Centers, der Daten aus dem Lebenslauf, der Fachkenntnisse und der bisherigen SAP-Erfolgsgeschichte der jeweiligen Kandidaten.

PERSONALENTWICKLUNG LEICHT GEMACHT

Mit den im Assessment Center gewonnenen Daten bekam SAP nicht nur die gewünschte Entscheidungshilfe für den Auswahlprozess, sondern gewann auch fundierte Informationen sowohl für die individuelle als auch für die kollektive Personalentwicklung. Anhand der im Center identifizierten Entwicklungsbereiche können sowohl einzelne Mitarbeiter als auch die gesamte Führungsebene jetzt gezielt gefördert werden und sich insbesondere in den Bereichen weiterentwickeln, in denen bisher ihre Schwächen lagen – ein wesentliches Nebenprodukt, das auch von SAP sehr geschätzt wird. Die auf erfolgskritischen Kompetenzen basierenden Assessment-Center-Auswertungen sind eine solide Basis für eine Neuausrichtung der internen und externen Trainingsangebote für Führungskräfte.



CLIENT SUCCESS

FUNDIERTE ERGEBNISSE

Die beiden SAP-Gesellschaften verfügten – nur zehn Wochen nach Projektstart – über eine valide Informationsbasis, um die für die zukünftige Ausrichtung der Kooperation wichtigen Personalentscheidungen treffen zu können. So konnten die Managementpositionen der neuen Consulting-Kooperation rechtzeitig besetzt werden. Weiterhin besitzt die Personalabteilung nun mit den Daten aus den Assessment Centern eine gute Informationsbasis, um die Personalentwicklung der Führungskräfte gezielt zu planen und den Erfolg zu messen.

„Der Auswahlprozess bei SAP war für DDI – aufgrund der engen Zeitvorgabe und der besonderen Situation einer internen Business Integration – eine reizvolle Herausforderung. Mit unseren professionellen Ansprechpartnern bei SAP hatte DDI hervorragende Partner, mit denen die Zusammenarbeit nicht nur sehr viel Spaß gemacht hat, sondern auch eine hohe Qualität sicherte, mit der das Projekt erfolgreich abgeschlossen werden konnte“, resümiert Dick Ayling, Geschäftsführer DDI Deutschland.

ZEITRAHMEN DES PROJEKTES

15.09.2004	Projektvergabe an DDI für das AC von ca. 90 Managern
08.10.2004	Start der Assessment Center
18.10.2004	<i>Strategic Data Review</i> für den obersten Level
04.11.2004	<i>Strategic Data Review</i> für den zweiten Level
19./20.11.2004	<i>Strategic Data Review</i> für den dritten Level
06.12.2004	<i>Strategic Data Review</i> für ausgewählte Supportbereiche
08.12.2004	<i>Strategic Data Review</i> für Vertriebsleiter
10.12.2004	Kommunikation der Besetzungen
01.01.2005	Start mit der neuen Kooperation

KONTAKT INFORMATION

DDI EUROPA

DÜSSELDORF
+49 - (0)2159 - 91680
INFO@DDI-DEUTSCHLAND.DE

LONDON
+44 - (0)1753-616000
INFO.UK@DDIEUROPE.DE

PARIS
+33 - (0)1 - 41968686
INFO.FR@DDIEUROPE.COM

WWW.DDIWORLD.COM