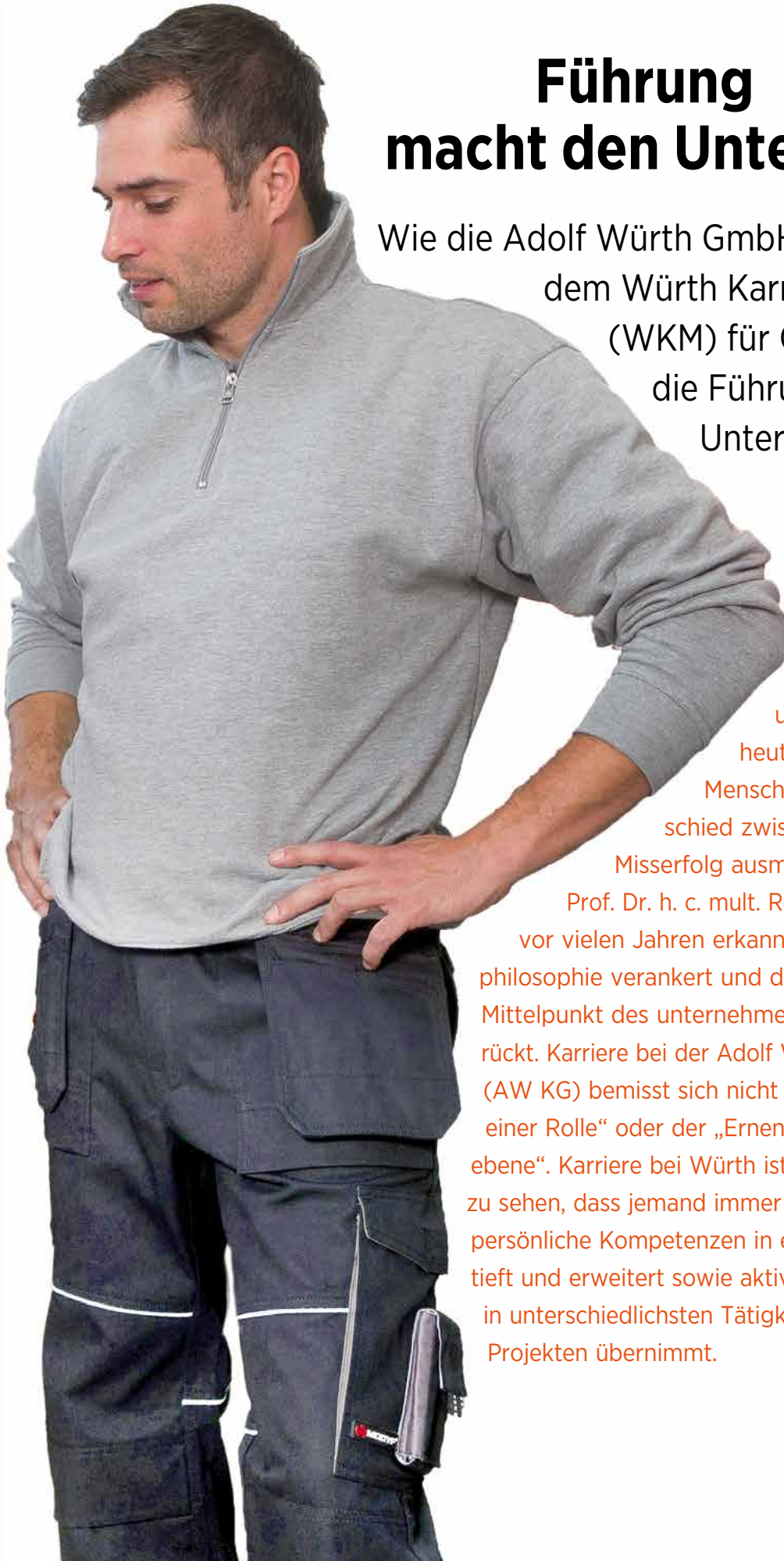


Je mehr digitale Lernangebote genutzt werden, desto mehr schrumpft die Dauer der Präsenzseminare.

Führung macht den Unterschied

Wie die Adolf Würth GmbH & Co. KG mit dem Würth Karriere Modell (WKM) für Gruppenleiter die Führungsqualität im Unternehmen steigert

„Das Kapital eines Unternehmens sind nicht mehr nur die Finanzressourcen oder Maschinen und Anlagen – es sind heute mehr denn je die Menschen, die den Unterschied zwischen Erfolg und Misserfolg ausmachen.“ Dies hat Prof. Dr. h. c. mult. Reinhold Würth bereits vor vielen Jahren erkannt, in seiner Firmenphilosophie verankert und den Menschen in den Mittelpunkt des unternehmerischen Interesses gerückt. Karriere bei der Adolf Würth GmbH & Co. KG (AW KG) bemisst sich nicht einfach im „Innehaben einer Rolle“ oder der „Ernennung in eine Statusebene“. Karriere bei Würth ist in erster Linie daran zu sehen, dass jemand immer wieder aufs Neue persönliche Kompetenzen in eigener Initiative vertieft und erweitert sowie aktiv mehr Verantwortung in unterschiedlichsten Tätigkeitsbereichen und Projekten übernimmt.



Die AW KG bietet im Innendienst zwei Karrierelaufbahnen. Zum einen die Fachkarriere zum Spezialisten und zum anderen die Führungskarriere zum Gruppenleiter. Gruppenleiter werden bei der AW KG die Führungskräfte der ersten Führungsebene genannt. Das WKM für Spezialisten entwickelte die

Personalentwicklung (PE) bereits im Jahre 2010. „Um ebenfalls eine Sicherung der Qualität der ersten Führungsebene in der AW KG zu erreichen, mussten ein einheitliches Verständnis von Führung gewährleistet und den angehenden Gruppenleitern das nötige Handwerkzeug erlebnisorientiert vermittelt werden“, so Annelie Schütt von der Personalentwicklung der Adolf Würth GmbH & Co. KG.

Aus diesem Grund wurde im Jahr 2012 die Laufbahn für die erste Führungsebene, das WKM für Führungskräfte, etabliert. Zur Konzeption und Begleitung des Führungskräfteprogramms holte sich die Adolf Würth GmbH & Co. KG Rosenberger+Partner ins Boot. Markus Bankl, Senior-Berater und Projektleiter von Rosenberger+Partner, beschreibt die Zusammenarbeit im WKM folgendermaßen: „Unser oberstes Ziel war es von Anfang an, die gewachsene Würth-Führungskultur mit neuen Führungsimpulsen von außen zu verbinden. Dabei waren wir sofort von der spürbaren Neugierde und dem hohen Engagement der Teilnehmer an ihrer persönlichen Entwicklung als Führungskraft begeistert.“

Das WKM für Führungskräfte bei der Adolf Würth GmbH & Co. KG geht Ende 2017 bereits in die sechste Runde, bei der sich jeweils zwölf Nachwuchsführungskräfte in einem 15-monatigen Entwicklungsprogramm zusammenfinden, um nach erfolgreichem Abschluss durch die Geschäftsleitung der AW KG zum Gruppenleiter ernannt zu werden. Das Programm gliedert sich in sechs Teilschritte, die jeweils sehr eng von der Personalentwicklung, Rosenberger+Partner und vor allem den direkten Vorgesetzten der Nachwuchsführungskräfte begleitet werden. „Personalentwicklung bei uns ist schon immer zu allererst Führungsaufgabe, gerade bei der Entwicklung von Führungskräften. Es ist also eine zentrale Aufgabe eines jeden Vorgesetzten, sich regelmäßig um die individuelle Weiterentwicklung seiner eigenen Führungskräfte aktiv zu kümmern“, so Schütt.

Die Teilnahme am WKM bedarf zunächst des Vorschlags des direkten Vorgesetzten und des verantwortlichen Geschäftsführers (Schritt 1). Der hierfür erforderliche

DIE AUTOREN



ANNELIE SCHÜTT ► verantwortlich für die Fach- und Führungskarriere im Innendienst der Adolf Würth GmbH & Co. KG, Künzelsau, und der deutschsprachigen Tochterfirmen
► annelie.schuett@wuerth.com



MARKUS BANKL ► Senior-Berater sowie Leiter Geschäftsentwicklung und Strategie bei Rosenberger+Partner, Wiesbaden
► m.bankl@rosenberger-partner.de

Adolf Würth GmbH & Co. KG Rosenberger+Partner ins Boot. Markus Bankl, Senior-Berater und Projektleiter von Rosenberger+Partner, beschreibt die Zusammenarbeit im WKM folgendermaßen: „Unser oberstes Ziel war es von Anfang an, die gewachsene Würth-Führungskultur mit neuen Führungsimpulsen von außen zu verbinden. Dabei waren wir sofort von der spürbaren Neugierde und dem

WIE LÄUFT DAS WKM AB?

Von der Meldung bis zur Ernennung

DER VORLAUF BIS ZUR AUFNAHME

- | | | |
|---|---|--|
| <p>1 MELDUNG</p> <p>Die Bewerbung eines potentiellen Kandidaten für das WKM wird durch den direkten Vorgesetzten bei der Personalentwicklung schriftlich eingerichtet.</p> | <p>2 STANDORTGESPRÄCH</p> <p>Die Personalentwicklung vereinbart mit dem Kandidaten und dessen Vorgesetzten ein Standortgespräch zur Potentialbestimmung.</p> <ul style="list-style-type: none"> ► Die Personalentwicklung gibt eine Empfehlung auf Grund des Gespräches und der zukünftigen Arbeitsaufgabe an die KG GL ab. | <p>3 AUFNAHME ENTSCHEIDUNG (KG GL)</p> <p>Die KG GL trifft gemeinsam auf Basis der Empfehlung und Einschätzung der Personalentwicklung und des Vorgesetzten eine Entscheidung über die Aufnahme des Kandidaten in das WKM.</p> <ul style="list-style-type: none"> ► Die Personalentwicklung gibt die Entscheidung an den Vorgesetzten weiter, der diese dann seinem Mitarbeiter mitteilt. ► Die Personalentwicklung vereinbart auf Wunsch der Kandidaten, unabhängig von der Entscheidung, ein Feedbackgespräch, um die Entscheidung zu begründen und ggf. einen Maßnahmenplan zu erarbeiten. |
|---|---|--|

Informationsfluss zum Verlauf und zu den Inhalten des WKM an die Vorgesetzten wurde deshalb in den letzten Jahren durch die PE immer weiter erhöht. Nach einem gemeinsamen Standortgespräch zur Potenzialbestimmung mit dem Kandidaten, dem direkten Vorgesetzten und der Personalentwicklung (Schritt 2) erfolgt die Entscheidung über die Aufnahme des Kandidaten durch die Geschäftsleitung (Schritt 3), die von der PE zu jedem Kandidaten vorab eine Empfehlung und Potenzialeinschätzung erhält. „Die direkte Beteiligung unseres Topmanagements bei der Auswahl, Entwicklung und Ernennung unserer Führungskräfte ist für die AW KG bereits lange Jahre gelebte Praxis. Durch die Einführung des WKM erhöhen wir die Aufmerksamkeit unserer Geschäftsführung für dieses zentral wichtige Thema – was als große Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitern aufgenommen wird“, stellt Schütt fest.

DREITÄGIGE MODULE

In Schritt 4 findet die praktische WKM-Entwicklungsphase über 15 Monate statt. Diese gliedert sich in drei dreitägige Module („Intra Preneur: Sich selbst führen“,

„Inter Preneur: Andere führen“, „Entre Preneur: Das Geschäft führen“). Schütt hierzu: „Wir arbeiten sehr erlebnisorientiert und schneiden die Kandidaten bewusst von ihrer Fachkompetenz ab. Die angehenden Führungskräfte erkennen sofort, worauf es bei Führung wirklich ankommt.“ Die Module werden durch mehrere begleitende Maßnahmen ergänzt:

- Unternehmensprojekt mit wechselnder Führungsverantwortung und regelmäßigen Präsentationen
- Individuelle Feedbackgespräche mit Kandidaten und deren Vorgesetzten
- Peergroup-Aufgaben zur Vor- und Nachbereitung der Module
- Außendienstpatenschaften
- Persönliche Erfahrungsdokumentation im „Führungs-Logbuch“
- Begleitung von erfahrenen Führungskräften

„Mit den drei Modulen vermitteln wir den Teilnehmern situative, zielgerichtete, konsequente und erfolgreiche Führung, die gleichzeitig zur Würth-Führungskultur passt. Doch insbesondere die Begleitmaßnahmen und die persönlichen Feedbackgespräche sorgen für einen noch höheren Individualisierungsgrad, der die Stärken je-

des einzelnen Teilnehmers passgenau fördert“, so Bankl von Rosenberger+Partner.

Wenn die Entwicklung der Kandidaten positiv verläuft und sie die Aufgaben in der Entwicklungsphase erfolgreich gemeistert haben, wird die Geschäftsleitung die Entscheidung zur Ernennung treffen (Schritt 5). Die Ernennung zum Gruppenleiter ist, entsprechend der Entwicklungsphase, immer eine Einzelfallentscheidung der Geschäftsleitung auf Basis der Empfehlung der PE und des Vorgesetzten. Mit der offiziellen Ernennung (Schritt 6) würdigt die Geschäftsleitung die bisherige erfolgreiche Tätigkeit. Sie ist ein Beweis des Vertrauens und gleichzeitig Ansporn und Verpflichtung in Bezug auf den erweiterten Verantwortungsbereich.

Da lebenslanges Lernen für Würth-Mitarbeiter unabdingbar ist, werden die Kandidaten auch nach dem WKM weiterhin begleitet – sowohl individuell, aber auch in der etablierten WKM-Gruppe. So findet Schütt: „Wir beobachten, dass die WKM-Teilnehmer durch die gemeinsame, intensive Zeit ein starkes Führungsnetzwerk im Mittelmanagement geschaffen haben. Man hilft sich, wenn man vor einer Führungsherausforderung steht oder man Unterstüt-

VON DER ENTWICKLUNG BIS ZUR ERNENNUNG

4 WKM ENTWICKLUNGSPHASE

Während der WKM-Entwicklungsphase durchlaufen die ausgewählten Teilnehmer gemeinsam verschiedene Module. Diese orientieren sich an den Entwicklungserfordernissen, die das Unternehmen weiterer Aufgaben und zusätzlicher Verantwortung für alle Kandidaten vorsieht.

- ▶ Die Entwicklungsfelder der Teilnehmer werden individuell gefördert. Hierzu finden nach jedem Modul individuelle Feedbackgespräche mit dem direkten Vorgesetzten und der Personalentwicklung statt.

5 ABSCHLIESSENDE ENTSCHEIDUNG

Wenn die Entwicklung der Kandidaten positiv verläuft und die Aufgaben der Entwicklungsphase erfolgreich gemeistert wurden, wird die KG GL die Kandidaten im Rahmen der Mittelmanagementkonferenz zum Spezialisten / Gruppenleiter ernennen.

6 ERNENNUNG

zung im Alltagsgeschäft benötigt. Die Bindungen werden enger und vertrauter – dies ist in der heutigen Zeit, wo Networking in aller Munde ist, natürlich Gold wert!“

Mit dem „WKMore“ wurde eine Plattform geschaffen, bei welcher die Teilnehmer einer WKM-Runde circa anderthalb Jahre, nachdem sie erfolgreich zum Gruppenleiter ernannt wurden, wieder zusam-

haben mich auch die unterschiedlich gelagerten Motivationen jedes Einzelnen. Diese gilt es wahrzunehmen, zu erkennen und vor allem anzuerkennen.“

Bis heute ist die Etablierung des WKM für Gruppenleiter eine Bereicherung für das gesamte Unternehmen der Adolf Würth GmbH & Co. KG. So wurden die vordergründigen Ziele, zum Beispiel die Si-

größte Unterschied der beiden Programme liegt sicherlich darin, dass die Gruppen der AW KG geschlossene Gruppen eines Unternehmens sind, wo sich die Teilnehmer häufig im Vorfeld bereits kennen. Das Spannende an den Gruppen des Würth-Konzerns ist, dass wir hier Menschen aus unterschiedlichsten Tochterunternehmen zusammenbringen, was nochmals zu einer ganz anderen Dynamik führt. Da uns dies



„Wir arbeiten sehr erlebnisorientiert und schneiden die Kandidaten bewusst von ihrer Fachkompetenz ab“, so Annelie Schütt. „Die angehenden Führungskräfte erkennen sofort, worauf es bei Führung wirklich ankommt.“



„Mit den drei Modulen vermitteln wir den Teilnehmern situative, zielgerichtete, konsequente und erfolgreiche Führung, die gleichzeitig zur Würth-Führungskultur passt“, so Markus Bankl.

menkommen, um Ihre Erfahrungen und Erlebnisse als Führungskraft zu reflektieren, sich von den Führungskollegen Tipps für eigene Führungsherausforderungen zu holen und die Verbundenheit im Führungsnetzwerk weiter zu stärken.

ERKENNEN UND ANERKENNEN

Ein Teilnehmer des WKM beschreibt hier zu den Mehrwert für ihn wie folgt: „Das Interessanteste für mich am WKM war definitiv die Dynamik, die sich während der Module in der Gruppe aufgebaut hat. Es hat mich persönlich weitergebracht, mit den unterschiedlichen Charakteren zu arbeiten, denn genau das ist doch eine zentrale Herausforderung in der Führung von Menschen. Aus den Einzel- und Gruppenfeedbacks habe ich vieles für meine Entwicklung mitgenommen. Fasziniert

herstellung der Besetzung von Führungspositionen, die gezielte Erhöhung der Führungsqualität sowie die Bindung von Potenzialträgern, zur vollsten Zufriedenheit der Personalentwicklung erreicht. Darüber hinaus lässt sich bei der AW KG auch ein neuer Führungsdialog über alle Führungspositionen hinweg beobachten. Schütt stellt fest: „Wir befinden uns an einem Punkt im Unternehmen, bei welchem wirksame Führung den Unterschied macht, ob wir erfolgreich oder weniger erfolgreich sind.“

Der Erfolg des WKM in der AW KG hat dazu geführt, dass es seit 2015 nun auch ein analoges Entwicklungsprogramm für junge Führungskräfte des gesamten Würth-Konzerns gibt. Der Ablauf und die Inhalte des Programms orientieren sich stark am WKM, nur die Zusammensetzung der Gruppen ist neu. So findet Schütt: „Der

gut gefällt, stellen wir derzeit sogar Überlegungen an, die Gruppen aus beiden Programmen zukünftig komplett zu mischen, um den grenzenlosen Führungsaustausch im Unternehmen noch stärker zu fördern.“

„Durch die Etablierung des WKM in der Muttergesellschaft AW KG und im gesamten Würth-Konzern, haben wir es geschafft, Führung wieder zu einem der wichtigsten Themen im Unternehmen zu machen. Außerdem ist es uns gelungen, das generationsübergreifende Verständnis von Führung und eine Entwicklung unserer vorhandenen Führungskultur in Richtung vorausschauender Führung in Gang zu bringen. Dies ist letztlich auch ganz im Sinne von Prof. Dr. h. c. mult. Reinhold Würth, um mit den Menschen und Führungskräften im Unternehmen den zukünftigen Erfolg von Würth zu gestalten“, so Schütt. ●



HR INNOVATION ROADSHOW

Lernen Sie HR Innovationen aus erster Hand kennen und testen Sie diese direkt vor Ort.

Treten Sie mit innovativen Experten und erfahrenen Personalern in einen intensiven Austausch.

Denken Sie HR neu und lassen Sie Arbeit 4.0 und New Work Wirklichkeit werden.

DIE HR INNOVATION ROADSHOW IST 2017 ERNEUT DER ORT, AN DEM AM MEISTEN ÜBER HR INNOVATION GESPROCHEN UND DISKUTIERT WIRD:

Die HR Innovation Roadshow liefert nach dem erfolgreichen Auftakt im letzten Jahr auch dieses Jahr die tiefsten Einblicke in die HR Startup Szene.

Nur die HR Innovation Roadshow bringt etablierte Unternehmen und HR Startups in dieser Dichte und Qualität zusammen.

Zahlreiche Stationen in ganz Deutschland:

NÜRNBERG, 17.05. STUTTGART, 12.07.
LEIPZIG, 19.05. FRANKFURT, 06.09.
MÜNCHEN, 24.05. BERLIN, 10.10.
DÜSSELDORF, 03.07. KÖLN, 24.10.
HAMBURG, 05.07.

Veranstalter:



Weitere Informationen und Anmeldung:

www.hr-roadshow.de