

Auswahl und Entwicklung von Führungskräften bei W&W

Herbert Schlotter

Kaum etwas beeinflusst den Erfolg eines Unternehmens so stark wie die Fähigkeiten der Führungskräfte, weiß der Autor. Doch da Personal mit entsprechenden Qualitäten rar ist, identifiziert, rekrutiert und entwickelt W&W ihre Eliten bevorzugt im eigenen Haus. Dies hat Vorteile: Die Mitarbeiter sind langjährig bekannt und identifizieren sich stärker als Externe mit dem Unternehmen. Doch litt die Gruppe bisher darunter, dass ihre Mitglieder zu viel – trennende – Identität pflegten. Die Verbundenheit jetzt auf den Konzern zu übertragen, bedarf wahrlich besonderer Führungsstärke. (Red.)

Wüstenrot und Württembergische – diese Namen stehen für zwei starke und traditionsreiche Marken. Beide blicken auf eine traditionsreiche Geschichte zurück: Wüstenrot ist die erste deutsche Bausparkasse, gegründet 1921; die Anfänge der Württembergischen Versicherung sind datiert auf das Jahr 1828. Im Jahr 1999 haben sich die Unternehmen unter dem Dach der Wüstenrot & Württembergische AG (W&W) zusammengeschlossen, die sich heute als Finanzdienstleister und Vorsorgekonzern für Vermögensbildung und Wohneigentum, finanzielle Absicherung und Risikschutz in allen Lebensphasen versteht.

Die Bedeutung als Arbeitgeber

Der Finanzdienstleistungskonzern beschäftigt insgesamt rund 10 000 Mitarbeiter und rund 6 000 Außendienstpartner. Hinzu kommen 600 Auszubildende und BA-Studenten unterschiedlicher Bereiche. Die W&W, die zu den 40 größten Unternehmen in Deutschland¹⁾, gemessen an den wirtschaftlichen Eckzahlen, gehört, ist damit sehr gut aufgestellt und verfügt über eine starke Position am Arbeitsmarkt. Am Finanzplatz Stuttgart, der übrigens bezogen auf die Zahl der Beschäftigten pro 100 000 Einwohner bei Banken als auch Versicherungen Platz zwei belegt, gehört die W&W zu den Top Ten der gewerblichen Arbeitgeber.²⁾

Mit einem umfassenden Zukunfts- und Reformprogramm stellt sich der gesamte Konzern seit Mitte 2006 neu auf. Ziel ist, den Kontakt zu den über sechs Millionen Kunden zu intensivieren und die Stellung am Markt und die Wettbewerbsfähigkeit auszubauen. Um dieses Ziel in einer durch starken Wettbewerb geprägten

Branche zu erreichen, braucht ein Unternehmen eine starke und fähige Führungsmannschaft. Deren Kompetenz entscheidet über den Erfolg aller Maßnahmen und spielt neben der Qualifikation aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die herausragende Rolle.

Aus diesem Grund kommt der effektiven Auswahl und kontinuierlichen Entwicklung von Führungskräften eine hohe Bedeutung zu. Voraussetzungen dafür sind sowohl die Transparenz über das „Wissen in den Köpfen“ der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen als auch die Identifikation und bestmögliche Besetzung entsprechender Schlüsselpositionen.

Zunächst gilt es, das Mitarbeiterpotenzial zu analysieren und die Anforderungsdimensionen der jeweiligen Funktionen zu definieren. Darauf baut bei W&W die systematische Führungskräfteentwicklung auf. Leitende Positionen werden weitgehend intern besetzt; die eigenen qualifizierten Mitarbeiter des Konzerns bilden dafür ein enormes Potenzial. Dieses wird über gezielte Förderung konstant ausgebaut. Wenn jedoch eine Stelle nicht optimal aus eigenen Reihen besetzt werden kann, kommen hoch qualifizierte Externe zum Einsatz. Der Identifikation von Nachwuchs-Führungskräften im eigenen Haus kommt so eine entscheidende Bedeutung zu. Für eine Neu- oder Wiederbesetzung sollten grundsätzlich mehrere interne Kandidaten in Frage

kommen, die diese Funktion übernehmen und erfolgreich wahrnehmen können.

Für eine optimale Führungsmannschaft – und somit für den Erfolg eines Unternehmens – werden Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen für leitende Aufgaben gezielt ausgewählt und gefördert. Die Wüstenrot & Württembergische hat dafür folgenden Auswahl- und Qualifikationsprozess für die erste Führungsebene entwickelt.

Das Auswahlverfahren

Für die sorgfältige Auswahl der Nachwuchskandidaten sind Klarheit und Transparenz hinsichtlich der Anforderungen und Aufgaben entscheidend. Nur so können zukünftige Führungskräfte bestmöglich auf die neuen Funktionen vorbereitet und qualifiziert werden. Aus diesem Grund wurden gemeinsam mit Vorständen und Abteilungsleitern des gesamten W&W-Konzerns systematisch die Aufgabenbereiche und Anforderungsdimensionen erarbeitet, die sich im Wesentlichen in drei Kompetenzbereiche unterteilen lassen: fachliches Know-how, Marktexpertise, Mitarbeiterführung/-interaktion und unternehmerische Kompetenz.

Wie aber gestaltet sich der Auswahlprozess? Die Potenzialkandidaten werden in regelmäßig durchgeführten Beurteilungsgesprächen, den „Mitarbeiterentwicklungsgesprächen“, gesichtet und durch die Vorgesetzten zum Auswahlverfahren Alfa angemeldet. Alfa steht für Auswahl und Förderung von Abteilungsleitern. Das Verfahren ist in allen Unternehmen der W&W-Gruppe eingeführt und wird einheitlich praktiziert.

Das Auswahlverfahren beinhaltet eine umfassende Vorgesetzteneneinschätzung, ein mehrstündiges Auswahlinterview – vergleichbar mit einem Management-Appraisal – die Bearbeitung einer umfangreichen Managementaufgabe oder Fallstudie sowie eine Vorstandspräsentation. Prinzip des Verfahren ist es, dass die Kandidaten aus unterschiedlichen Perspektiven beobachtet und eingeschätzt werden, um eine möglichst valide Entscheidung darüber zu fällen, ob hinreichend Potenzial für die Übernahme einer erfolgskritischen Funktion auf der ersten Führungsebene vorliegt.

● Das Auswahlinterview greift die Methode des „verhaltensbeschreibenden Interviews“ auf und folgt dem Grundsatz, dass das Verhalten eines Menschen

Der Autor

Dr. Herbert Schlotter ist Leiter Konzernpersonal der Wüstenrot & Württembergische AG, Stuttgart.

in der Vergangenheit der beste Prädiktor für sein Verhalten in der Zukunft ist. Das ausführliche Erörtern erlebter Situationen liefert Informationen darüber, wie ein Kandidat sich tatsächlich verhalten hat. Die Einschätzung dieses tatsächlichen Verhaltens liefert die eignungsdiagnostische Basis für die Voraussagewahrscheinlichkeit erfolgreichen Führungsverhaltens in der Zukunft.

● Im nächsten Schritt, der Managementaufgabe, die gemeinsam mit der St. Galler Business School entwickelt wurde, bearbeiten die Kandidaten im Rahmen einer umfangreichen Fallstudie typische Aufgaben in einer realitätsnahen Problemkonstellation. Die Kandidaten sind aufgefordert, zielführende Analysen, strategische Handlungsoptionen und Maßnahmenpläne zu erarbeiten, um die fiktive Organisationseinheit erfolgreich zu führen.

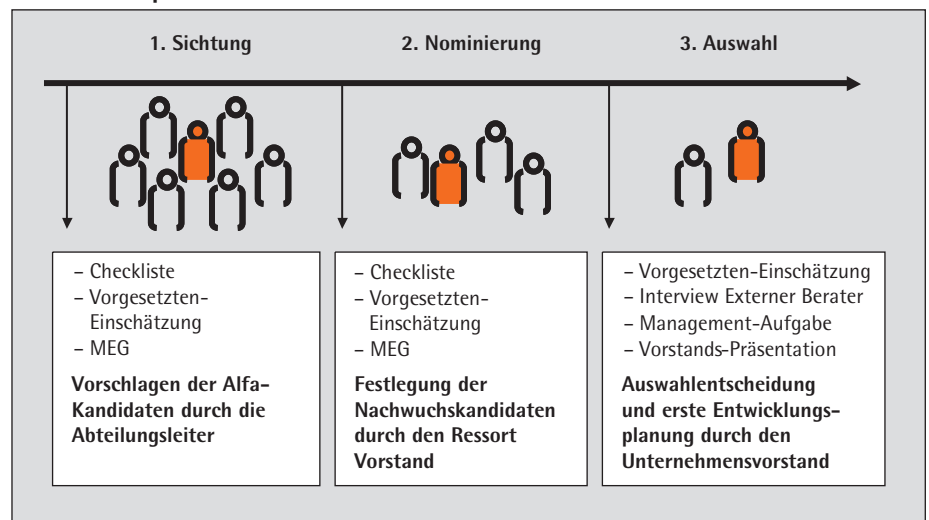
● Die erarbeiteten Strategien und Maßnahmenpläne der Fallstudie werden im nächsten Schritt von den Kandidaten in einer Präsentation den jeweiligen Unternehmensvorständen des W&W-Konzerns vorgestellt und diskutiert.

Die Ergebnisse aller Auswahl Schritte werden letztlich in ein Kompetenzprofil übertragen. Auf dieser Grundlage entscheiden die Unternehmensvorstände, ob der jeweilige Kandidat hinreichendes Potenzial für die Übernahme einer Funktion auf der ersten Führungsebene hat. Außerdem werden bereits in dieser Phase Maßnahmen für die weitere Qualifizierung festgelegt.

Die ausgewählten Nachwuchsführungskräfte werden rechtzeitig, systematisch und sorgfältig auf ihren zukünftigen Einsatz als obere Führungskraft vorbereitet, in dem sie eine Managementweiterbildung durchlaufen und sich somit ein Höchstmaß an Management-Know-how aneignen können. Sie trainieren anhand zahlreicher typischer betrieblicher Problemstellungen, Entscheidungssituationen und Fallstudien alle wichtigen Facetten eines „Management-Alltags“. Methodische Komponenten dieser Entwicklung sind unter anderem die Wissenserweiterung durch Seminare sowie durch Selbststudium von Fernstudienmodulen zur Vertiefung des bereits erworbenen Wissens.

Dabei bilden die Themen aus den Bereichen „General Management“ und „Führung und Coaching“ die Grundlagen und werden im Hinblick auf optionale Zielfunktionen durch weitere Module aus

Der Auswahlprozess Alfa



den Bereichen Controlling und Unternehmenssteuerung, Marketing und Verkauf sowie Finanzen und Rechnungswesen ergänzt. Unterstützt wird diese Know-how-Entwicklung durch flankierende Projektarbeit beziehungsweise Sonderaufgaben, die bei Bedarf von internen Spezialisten gecoacht werden.

Wenn die (ehemaligen) Nachwuchskandidaten die Zielfunktion angetreten haben, endet die Entwicklung nicht, sondern nimmt vielmehr eine individuelle Ausprägung an. Die W&W unterstützt ihre Führungskräfte in dieser Phase vor allem in zweierlei Hinsicht: Zum einen durch individuelles Coaching, in dem spezifische Fragestellungen mit einem externen Coach reflektiert werden, zum anderen durch Mentoring von erfahrenen und erfolgreichen Führungskräften aus dem Konzern. Welche Unterstützung für welche Führungskraft die beste ist, wird gemeinsam zwischen Führungskraft, Vorgesetzten und dem Personalbereich entschieden.

Entwicklung der Unternehmenskultur

Die hohen Anforderungen an Führungskräfte erfordern eine Führungskräfteauswahl und -entwicklung, die Ad-hoc- oder Zufallsentscheidungen ausschließt. Ein Unternehmen, das erfolgreich sein will, braucht hoch qualifizierte und ambitionierte Führungskräfte – das gilt für die W&W-Gruppe in ihrer jetzigen Unternehmenssituation und für ihre aktuellen und zukünftigen Anforderungen. Als privater Vorsorgekonzern ist die W&W in wettbewerbsintensiven Konsolidierungs-, Verdrängungs-, aber auch Wachstumsmärkten engagiert. Um dort zu bestehen

und Erfolg zu haben, um dort zu den Besten zu gehören, ist die bestmögliche Führung entscheidend.

Darum setzt die W&W bei der Besetzung von Führungsfunktionen primär auf eigene Nachwuchskandidaten, die zu diesem Zweck zielgerichtet und systematisch gefördert und gefordert werden. Erst wenn eine Position nicht intern besetzt werden kann, greift die W&W auf hoch qualifizierte Mitarbeiter vom Markt zurück, nicht jedoch ohne sich vor der Einstellung ein Bild über deren Qualifikation und Potenzial zu machen. Zu diesem Zweck wird mit externer Unterstützung prinzipiell ein so genanntes „Management Appraisal“ durchgeführt.

Die Ziele der W&W sind hoch gesteckt und fordern jeden Einzelnen. Um sie zu erreichen, gilt es, eine Unternehmenskultur in allen Konzernbereichen zu leben. Deren Grundwerte, die gemeinsam von den W&W-Führungskräften definiert wurden, lauten: Kunden in den Mittelpunkt stellen, Spitzenleistungen schaffen, Verantwortung übernehmen, Teamgeist erlebbar machen und Courage für das Neue zeigen. Die Führungsebene übernimmt bei der Verwirklichung dieser Kulturbausteine eine besondere Verantwortung. Von den Führungskräften werden hohe Leistung und Einsatzbereitschaft erwartet. Dies ist aber nur zu fordern, wenn die Führungskräfte gleichzeitig gezielt und umfassend in ihrer persönlichen Entwicklung unterstützt und begleitet werden – um gemeinsam mit den Mitarbeitern die bestmögliche Leistung zu erzielen.

Fußnoten

¹⁾ Quelle: Forbes.com

²⁾ Quelle: IHK Region Stuttgart