

Peter Wollsching-Strobel

# Management- nachwuchs erfolgreich machen

Personalentwicklung für High Potentials

*2. Auflage*

 Springer Gabler



# Managementnachwuchs erfolgreich machen

---

Peter Wollsching-Strobel

# Managementnachwuchs erfolgreich machen

Personalentwicklung für High Potentials

2. Auflage

Unter Mitarbeit von Petra Sternecker

Peter Wollsching-Strobel  
PWS Wollsching-Strobel  
Managementberatung GmbH  
Fritz-Boehle-Str. 3  
60598 Frankfurt am Main  
Deutschland  
www.wollsching-strobel.de

ISBN 978-3-8349-4611-9  
DOI 10.1007/978-3-8349-4612-6

ISBN 978-3-8349-4612-6 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 1999, 2015

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

*Lektorat:* Ulrike M. Vetter, Sabine Bernatz

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media  
[www.springer-gabler.de](http://www.springer-gabler.de)

---

## Vorwort zur Neuauflage

*Junge Potenzialträger in Unternehmen als wichtiger Erfolgsfaktor des Wirtschaftsstandorts Deutschland; Nachwuchskräfte als zukünftige Träger innovativer Unternehmensentwicklung... – Keine Frage: Das Thema „Nachwuchs“ ist in deutschen Betrieben hochaktuell. Angesichts der Vielzahl an Führungsmodellen und Theorien zur modernen Unternehmensstrategie, die im schnellen Wechsel die aktuelle Managementdiskussion beeinflussen, mag sich mancher Leser allerdings fragen: Ist das Thema „Nachwuchs“ damit nicht überbewertet?*

Diese Einstiegsfrage nutzte ich in der ersten Auflage des vorliegenden Buches, um aus mehreren Perspektiven Schritt für Schritt die Relevanz moderner Nachwuchsförderung für eine zukunftsgerichtete Unternehmensentwicklung zu begründen. Heute, gute 14 Jahre später, hat sich die Argumentation von damals nicht nur ausnahmslos bestätigt; die oben formulierte Frage stellt sich angesichts der demografischen Entwicklung und einem bereits spürbaren Fach- und Führungskräftemangel so nicht mehr: Es wird erwartet, dass im Jahr 2025 insgesamt 6,5 Millionen. weniger Menschen im erwerbsfähigen Alter in Deutschland leben werden als heute. Eine McKinsey-Studie rechnet mit zwei Millionen fehlenden Fachkräften bis zum Jahr 2020. Das Prognos-Institut veranschlagt bis zum Jahr 2030 eine sogenannte „Fachkräftelücke“ von 5,2 Millionen. Personen, davon 2,4 Millionen. Akademiker (Bundesagentur für Arbeit 2011).

Mit der Verkürzung der Bildungsbiografien im Zuge des (vielerorts mittlerweile zumindest optionalen) „Turbo-Abiturs“ oder dem Bachelor-Studium anstelle etwa des umfangreicheren Diploms oder Staatsexamens wird überdies nicht nur die fachliche Ausbildung reduziert; vielmehr ist zu befürchten, dass auch für das Berufsleben relevante soziale und personale Schlüsselkompetenzen nur mehr unzureichend geschult werden. Untersuchungen prognostizieren, dass in den kommenden Jahren für etwa 60 Prozent der Arbeitsplätze Kompetenzen vorausgesetzt werden, die nur noch 20 Prozent der Arbeitnehmer erfüllen (Deloitte 2005). Gleichzeitig ist eine zunehmende Abwanderung deutscher Toptalente ins Ausland zu beobachten, was darauf hindeutet, dass ausländische Arbeitgeber für viele gut

ausgebildete junge Leute scheinbar nach wie vor attraktivere Aussichten bieten, als das in Deutschland der Fall ist.<sup>1</sup>

Die Diskussion um eine spätere Verrentung besonders qualifizierter älterer Fachkräfte oder der „Import“ jüngerer ausländischer Fachkräfte aus den europäischen Nachbarländern mit besonders hoher Arbeitslosigkeit wie Griechenland, Spanien oder Portugal zeigen, dass das Thema drohender Fach- und Führungskräftemangel mittlerweile eine politische Dimension erreicht hat (Groth 2011).

All diese Entwicklungstrends legen nah: Der bereits Ende der 90er-Jahre beschworene „War of Talents“ ist Realität geworden. Die Frage, wo im eigenen Unternehmen welche Potenziale vorhanden sind, wird für immer mehr deutsche Unternehmen zu einem kritischen Faktor für die Aufrechterhaltung ihrer Wirtschaftsleistung. Tatsächlich haben die meisten Unternehmensführer wie Personalentwickler – wenn auch zum Teil mit reichlicher Verspätung – mittlerweile erkannt, dass moderne Nachwuchsförderung nicht auf Incentive-Angebote für vielversprechende Juniorkräfte reduziert werden kann. Die Entwicklung und Bindung talentierter Fach- und Führungskräfte gehören zu den dringlichsten Aufgaben, denen sich die deutsche Wirtschaft mit ihren qualitativ hochwertigen und hoch technisierten Produkten stellen muss, um auch in Zukunft ihren speziellen Wettbewerbsvorsprung halten zu können. Insoweit ist das Thema erfolgreiche, systematische Nachwuchsförderung sowohl als Beitrag nachhaltiger Unternehmenssicherung als auch innovativer Unternehmensentwicklung aktueller denn je.

Danken möchte ich an dieser Stelle Herrn Kurz, der sich als ehemaliger Teilnehmer eines von mir durchgeführten Nachwuchsförderungsprogramms und heutiger leitender Personalverantwortlicher für die Neuauflage des Buches als ein weiterer Interviewpartner zur Verfügung gestellt hat.

Frankfurt am Main, im Juni 2014

Peter Wollsching-Strobel

---

## Literatur

- Bundesagentur für Arbeit. (2011). *Perspektive 2025: Fachkräfte für Deutschland*. Nürnberg: Bundesagentur für Arbeit. <http://www.arbeitsagentur.de/zentraler-Content/veroeffentlichungen/Sonstiges/Perspektive-2025.pdf>. Zugegriffen: 24. Juni 2012.
- Deloitte. (4. März 2005). *Personalschwund und Qualifikationsdefizit gefährden Unternehmen weltweit*. Studie zu Strategien der Mitarbeiterförderung, Pressemitteilung. <http://www.presseportal.de/pm/60247/654366/deloitte>. Zugegriffen: 16. Feb. 2011.
- Groth, J. (10. Juli 2011). Deutsche Firmen buhlen um arbeitslose Spanier. *Spiegel online*. <http://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/fachkraeftemangel-deutsche-firmen-buhlen-um-arbeitslose-spanier-a-773210.html>. Zugegriffen: 11. Juli 2013.

---

<sup>1</sup> Nach Berechnungen des Sachverständigenrats deutscher Stiftungen für Integration und Migration haben seit 2003 rund 180.000 Fachkräfte Deutschland verlassen (Institut für Demoskopie Allensbach 2012).

---

Institut für Demoskopie Allensbach. (2012). *Bildung und Beruf in Zeiten der Finanzkrise: Studienbedingungen und Jobchancen nach dem Studium*. 4. Allensbachstudie, initiiert und unterstützt vom Reemtsma Begabtenförderungswerk, Allensbach: Institut für Demoskopie. <http://www.begabtenfoerderungswerk.de/studie/downloads/file/8-reemtsma-allensbach-studie-2012>. Zugegriffen: 14. Mai 2013.

---

## Vorwort

Viele Unternehmen und Branchen beklagen einen für die Wettbewerbsfähigkeit nachteiligen Mangel an Fachspezialisten und Führungskräften. Sie bestätigen damit die Ansätze führender Wirtschafts- und Managementtheoretiker, die seit Längerem die Relevanz der „Ressource Mensch“ für die innovative Weiterentwicklung der deutschen Industrie betonen. Ich schließe mich diesem Standpunkt an und hebe hierbei ausdrücklich die Bedeutung junger Potenzialträger hervor. Ich vertrete die These, dass systematische und nachhaltige Nachwuchsförderung trotz der damit stets verbundenen Kosten auch und gerade aus betriebswirtschaftlicher Sicht einen Beitrag zur Unternehmenssicherung leistet: Systematische Nachwuchsförderung bindet nicht nur engagierte Leistungsträger und sichert eine sinnvolle Nachfolgeplanung. Sie ist im Rahmen des von unserem Unternehmen praktizierten Ansatzes in vielen Fällen der erste Schritt zu wichtigen Veränderungen im Unternehmen in Richtung Organisations- und Managemententwicklung.

Wer genau ist mit „Nachwuchskräften“ beziehungsweise „Potenzialträgern“ gemeint?

Wir fassen darunter Mitarbeiter, die am Anfang ihrer Karriere stehen, durch besonderes Engagement und überdurchschnittliche Leistungen aufgefallen sind, durch eine exzellente Ausbildung im Unternehmen oder durch ein gutes bis sehr gutes Studium hervorragend qualifiziert sind und die weiteres Entwicklungspotenzial vermuten lassen. Üblicherweise sind das die zukünftigen Fachspezialisten, Projektleiter oder Führungskräfte im Alter zwischen 20 und 30 Jahren. Die Begriffe Nachwuchskräfte, junge Potenzialträger und Junioren werden dabei häufig synonym genutzt. Die Erfahrung zeigt allerdings, dass gerade das Alter differenziert gesehen werden muss. So habe ich im Rahmen von „Nachwuchs“-Programmen auch schon Mittvierziger erlebt, die diese Förderung zum persönlichen wie auch zum Nutzen des Unternehmens erfolgreich durchlaufen haben.

Mit Nachwuchskräften und Potenzialträgern sind natürlich auch Mitarbeiterinnen gemeint. Auch wenn ich in diesem Buch auf eine Vertiefung dieses Aspekts verzichte, ist mir durchaus bewusst, dass es gerade Frauen gegenüber ihren männlichen Kollegen ungleich schwerer haben.

Der überwiegende Teil der bisherigen Veröffentlichungen zum Thema Nachwuchskräfte und Potenzialträger beschäftigt sich mit der Frage des Personalmarketings, also den Möglichkeiten, vielversprechende Hochschulabsolventen für Unternehmen zu rekrutieren und diesen möglichst optimale Startbedingungen zu bieten.



In diesem Buch möchte ich hingegen vermitteln, wie Potenzialträger aus dem eigenen Unternehmen rekrutiert und systematisch positioniert werden können. Dazu wird zunächst der Zusammenhang zwischen Nachwuchsförderung und Unternehmenssicherung im Kontext der aktuellen wirtschaftlichen Entwicklung erörtert und in den nachfolgenden Kapiteln aus verschiedenen Perspektiven vertiefend begründet. Zugleich kann insbesondere Kapitel vier als eine Art Handbuch für die Praxis genutzt werden. Es stellt die zentralen Instrumente, Abläufe und Interventionsmöglichkeiten dar.

Damit wird in diesem Buch der Versuch unternommen, Nachwuchsförderung als ein Instrument zukunftsgerichteter Unternehmensentwicklung zu systematisieren und umsetzungsrelevante Zusammenhänge aufzuzeigen. Das hierbei aufgearbeitete Know-how beruht auf langjährigen Erfahrungen mit der Förderung des Managementnachwuchses in sehr verschiedenen deutschen Unternehmen und Branchen wie auch mittlerweile auf dem internationalen Parkett. Diese Erfahrungen bestimmen natürlich auch die Schwerpunktsetzungen des Buches. Manch einer mag bestimmte Aspekte vermissen. Aber wie immer, wenn man sich auf bislang weitgehend unbehandeltes Terrain begibt, ist man gezwungen Prioritäten zu setzen. Folglich erhebt das vorliegende Werk keinen Anspruch auf erschöpfende Behandlung des Themas, sondern möchte auch zur weiteren Diskussion einzelner Aspekte ermuntern.

Natürlich bin ich als Autor auch für Anregungen dankbar. Danken möchte ich an dieser Stelle allen, die an der Entstehung des Buches beteiligt waren. Mein Dank gilt meinen Interviewpartnern, Herrn Buhlmann, Herrn Engelhardt und Herrn Dr. Haritz, die das Projekt mit ihren Ideen und ihrer äußerst knapp bemessenen Zeit freundlicherweise unterstützt haben. Er gilt außerdem den Teilnehmern der von mir begleiteten Nachwuchsprogramme, die mir sehr viel Anregungen und Erfahrungen vermittelt haben. Außerdem danke ich den internen Personalentwicklern, die mir in vielen Gesprächen Impulse gaben und mit ihrem Engagement und ihrer Ausdauer dafür gesorgt haben, dass unsere gemeinsamen Ideen erfolgreich im Unternehmen implementiert wurden.

Mein Dank gilt zudem Susanne Hildebrand, Susanne Marx, Bettina Jäkel-Schmidt und Erhard Hafner für ihre inhaltliche Unterstützung; Monika Vogel für ihre sorgsame Korrektur. Er gilt – last but not least – Dr. Petra Sternecker, ohne deren Mitarbeit dieses Buch nie in der vorliegenden Form erschienen wäre.

Frankfurt am Main, im April 1999

Peter Wollsching-Strobel

---

## Stimmen aus der Managementpraxis

### **„Unternehmen müssen sich heute mehr denn je anstrengen!“**

Interview mit Jochen Kurz, Personalleiter der DATEV eG. Die Genossenschaft ist das Softwarehaus und der IT-Dienstleister für Steuerberater, Wirtschaftsprüfer und Rechtsanwälte. Mit über 6.500 Mitarbeitern erwirtschaftet die DATEV einen jährlichen Umsatz von mehr als 800 Millionen Euro.

*Peter Wollsching-Strobel (PWS)* Herr Kurz, als ehemaliger Teilnehmer eines High-Potential-Förderprogramms und in Ihrer heutigen Funktion als Personalleiter: Wie stellt sich für Sie das Thema Nachwuchsförderung heute dar? Nachdem seit der ersten Auflage des Buches fast 15 Jahre vergangen sind: Wie beurteilen Sie die Aktualität des Themas für deutsche Unternehmen respektive für den Standort Deutschland insgesamt?

**Jochen Kurz (JK)** Das Thema „Nachwuchsförderung“ ist heute mindestens so wichtig wie damals, weil die Unternehmen aktuell vor großen demografischen Herausforderungen stehen. Auch in der DATEV sieht man das deutlich: Der Jahrgang 1964, der in diesem Jahr 50 wird, ist der geburtenstärkste in Deutschland, das heißt, die Unternehmen müssen sich darauf vorbereiten, dass in den nächsten Jahren deutlich mehr Mitarbeiter in Rente gehen werden als bisher üblich. Und gleichzeitig wird es schwieriger, Nachwuchs zu rekrutieren: Die Jahrgänge sind kleiner, die Ansprüche und Erwartungen der nachrückenden Generation oft hoch. Die Unternehmen befinden sich im Wettbewerb um die besten Talente. Das heißt, sie müssen sich etwas einfallen lassen, sie müssen zeigen, welche interessanten Themen sie offerieren und warum sie besonders attraktiv für die Zielgruppen sind, die heute ganz offensichtlich große Auswahlmöglichkeiten haben. Das gilt insbesondere für sehr umworbene Zielgruppen, wie zum Beispiel Nachwuchskräfte im IT-Bereich, die scheinbar überall gesucht werden. So gesehen müssen sich die Unternehmen heute mehr denn je anstrengen, um gute Mitarbeiter zu finden. – Das ist aber auch ganz gut so: Die Firmen sollen sich profilieren. Denn das wirkt letztlich auch in deren Organisation hinein, indem klar wird: Wir müssen eine für junge Menschen wohlwollende Unternehmenskultur und interessante Aufgaben haben, wenn wir uns als attraktiver Arbeitgeber positionieren wollen.

*PWS* Das schließt direkt an die nächste Frage an: Was sollte eine gelungene Nachwuchsförderung auf Unternehmensseite aus Ihrer Sicht leisten? Wie müssen sich Unternehmen aufstellen, um für Talente interessant zu sein? Nicht nur im Sinne von Ansprache, sondern auch im Sinne längerfristiger Bindung?

**JK** Unternehmen müssen heute insbesondere spannende Herausforderungen bieten und jungen Leuten vermitteln, dass sie dort etwas lernen können, dass sie sich einbringen und entwickeln können und in dieser Entwicklung auch gefördert werden. Sicherlich helfen auch der Bekanntheitsgrad einer Marke und das Image, das man mit einem Unternehmen verbindet, wenn es um die Attraktivität als Arbeitgeber geht. Aber das ist nicht alles. Ich denke, dass das Thema Sicherheit – im Sinne von Nachhaltigkeit und Arbeitsplatzsicherheit – heute eine größere Rolle spielt als noch vor einigen Jahren. Das hängt auch mit der Mentalität der Generation Y zusammen, die meines Erachtens nicht mehr die gleichen Dinge von ihrem Unternehmen erwartet wie frühere Generationen: Sicherheit, der Eindruck, dass man einen Arbeitgeber hat, dem man vertrauen kann, bei dem man auch eine langfristige Perspektive hat – all das gewinnt für die jungen Leute mehr und mehr an Bedeutung. Auch die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, die sogenannte Work-Life-Balance, ist für den heutigen Nachwuchs sehr wichtig. Viele junge Leute wollen sich nicht mehr ausschließlich ihrem Beruf „hingeben“. Sie wollen ihr Privatleben und ihr soziales Umfeld mit ihrer beruflichen Tätigkeit unter einen Hut bringen. Die Mobilität der Jungen nimmt nach meinem Eindruck eher ab. Diesem Wertewandel muss man, wenn man vielversprechende Talente rekrutieren will, als Arbeitgeber letztlich Rechnung tragen.

*PWS* Nachwuchsförderung hat ja immer zwei Seiten: die unternehmerische und die persönliche. Worauf sollten Nachwuchskräfte mit Ambitionen auf eine Karriere als Führungskraft oder Fachspezialist ihrerseits achten? Was sollten die tun, um sich im Unternehmen zu setzeln und dort verantwortungsvolle Aufgaben zu übernehmen?

**JK** Es beginnt ja schon bei der Wahl des Arbeitgebers: Das sollte möglichst gut zusammenpassen. Das muss jeder für sich herausfinden. Mit Blick auf die eigene Karriereentwicklung sind, wenn man schließlich in einem Unternehmen gelandet ist, dann mehrere Punkte zu beachten: Zentrale Aspekte sind die Motivation und der Wille, diesen Weg tatsächlich gehen zu wollen, sich das zuzutrauen, die Bereitwilligkeit, da reinzuspringen und die Herausforderung anzunehmen. Diese Bereitschaft sollte man als Nachwuchskraft gegenüber seinem Chef und der Personalabteilung klar artikulieren, durchaus auch schon in jungen Jahren zeigen: Ich möchte mich entwickeln. Dazu gehört beispielsweise, dass man eine Projektaufgabe oder eine erste Teamleitung übernimmt. Das hilft, die persönliche Perspektive zu erweitern. Gegebenenfalls muss man dazu in andere Bereiche wechseln, wo gerade Mitarbeiter für solche Aufgaben gesucht werden. Das setzt die Fähigkeit voraus, mit Veränderungen umgehen zu können, ja, diese zu suchen und dann auch zu meistern. Das ist sicherlich nicht jedem gegeben; nicht jeder möchte sich alle drei bis vier Jahre neu orientieren.

Wichtig ist überdies, dass man Vorbilder in der Organisation hat, möglicherweise auch einen Mentor, der einen unterstützt. Viele arbeiten inzwischen auch mit Coachs. In jedem Fall ist es sinnvoll, sich Hilfe und Rat von erfahrenen Menschen im Unternehmen zu holen.

*PWS* Ein Credo unseres Förderkonzepts für Young Potentials, das Sie ja aus eigenem Erleben vor vielen Jahren kennen, ist die Arbeit an einem strategisch wichtigen Projekt. An solch einem „Hot Spot“ soll der Nachwuchs die Gelegenheit erhalten, die Entwicklung des Unternehmens mitzugestalten. Ein zweiter Punkt unseres Ansatzes ist, dass die Jungen sich trauen sollen, in den kritischen Dialog mit der Unternehmensführung zu gehen, also im Rahmen des Förderprozesses auf Augenhöhe mit den Verantwortlichen zu diskutieren und damit so etwas wie „Führung von unten“ zu betreiben. Sind diese Aspekte aus Ihrer Sicht noch zeitgemäß? Passt das überhaupt zur Generation Y? Oder umgekehrt: Setzen Unternehmen in der gegenwärtigen Situation überhaupt auf kritische Geister?

**JK** Ich denke schon, dass Unternehmen auch heute solche Leute suchen, wobei man natürlich differenzieren muss: Das eine Unternehmen ist hier aktiver und offener als das andere. Und nicht jeder Vorstand will kritische oder gar aufmüpfige Kommentare hören. Aber sicher bringt es Firmen nach vorne, wenn sie sich mit neuen Ideen und kritischen Überlegungen auseinandersetzen. Ich bin davon überzeugt, dass souveräne Führungskräfte solche Dinge auch hören wollen; das ist eine Erwartung, die man an ambitionierte Mitarbeiter hat. Natürlich müssen solche Vorschläge „sozialverträglich“ und konstruktiv verpackt werden, damit das nicht als „Tritt vors Schienbein“ oder als Rundumschlag daherkommt. Aber wenn solche Lösungsansätze mit einer ausbalancierten Sicht präsentiert werden, dann kommt das auch heute noch gut an.

Zu Ihrer Frage nach der zum Teil ja doch belastenden Projektarbeit im Rahmen des Förderprozesses: Ich denke, dass auch die Generation Y das leisten muss; und das sollte man ihr durchaus auch zumuten. Weil das in der Tat etwas ist, wo sich unter Druck etwas entwickeln kann, etwas, woran die Jungen reifen können, woran sie sich ausprobieren und ihre Grenzen ausloten können. Es ist ganz wichtig, dass ein gutes Unternehmen, ein guter Chef oder auch eine gute Personalabteilung dem Nachwuchs das Gefühl geben, dass er sich etwas trauen darf und dass man ihm das auch zutraut. Dabei hilft anspruchsvolle Projektarbeit, das ist ganz klar. Gerade strategisch bedeutsame Projektaufgaben erzeugen eine Drucksituation, die sehr lehrreich sein kann.

*PWS* Ein anderer Schwerpunkt unseres Förderanspruchs besteht darin, dass junge Leute an ihrer Führungspersönlichkeit arbeiten. Dazu gehört zu reflektieren: Wo sind meine Stärken, wo sind meine Leistungsgrenzen? Wie ist mein Auftritt, wie ist meine Wirkung? Und wie teamfähig bin ich? Wie wichtig ist das aus Ihrer Sicht heute: im Unternehmen an der Menschenbildung zu arbeiten?

**JK** Natürlich sind das Themen, die auf der Tagesordnung stehen. Und als Unternehmen stellt sich die Frage: Wie begleitet man das? Förderangebote, die zusätzlich zum Tages-

geschäft von außen kommen, sind hier ohne Zweifel sehr sinnvoll. Wir erleben das auch immer wieder: Dass gerade das wichtige Elemente und Themen sind, zu denen wir ein gutes Feedback seitens der Teilnehmer bekommen, auch übrigens seitens der Führungskräfte, die ihre Mitarbeiter zu solchen Förderprogrammen geschickt haben. Natürlich ist das auch etwas, was jeder in seinem Alltag suchen muss: das Arbeiten an der eigenen Führungspersönlichkeit. Gerade High Potentials wissen das und streben im Rahmen ihres Engagements und ihrer Aufstiegsbemühungen genau danach. Die Übernahme von Verantwortung, das Mittragen von Veränderungsprozessen, das Bewältigen neuer Situationen – all das hilft ja letztlich, sich zu positionieren und sich auch persönlich weiterzuentwickeln. Deshalb ist es wichtig, solche Situationen in der Praxis aktiv anzugehen, und je öfter das gelingt, umso mehr Chance hat ein junger Mensch, davon zu profitieren. Gerade Nachwuchsförderprogramme, in denen man Projektverantwortung übernimmt, in denen man mit erfahrenen Führungskräften, mit Personalprofis und Coachs arbeitet, bieten hier eine hervorragende Gelegenheit.

*PWS* Sie sind Personalleiter eines großen mittelständischen Unternehmens. Inwieweit macht es Sinn, dass auch der Mittelstand, der ja als Stütze der deutschen Wirtschaft gilt, in die systematische Förderung des Nachwuchses, wie sie im Buch beschrieben wird, investiert? Oder anders: Was konkret hat Ihr Unternehmen davon, dass es aktuell in diesen Bereich investiert? Worin besteht aus Ihrer Sicht der konkrete betriebswirtschaftliche Nutzen einer gezielten Nachwuchsförderung?

**JK** Gerade mittelständische Unternehmen sind prädestiniert, sich mit solchen Programmen zu beschäftigen. Für sie bieten sich hier exzellente Möglichkeiten: Die Idee, junge Leute in direkten Kontakt mit der Geschäftsleitung zu bringen, lässt sich in mittelständischen Strukturen mit weniger Hierarchieebenen gut realisieren. Und Projekte finden sich auch im Mittelstand in ausreichender Zahl. Die können hier sogar oft etwas breiter angelegt sein und eher den Blick über den Tellerrand gewähren, als das in ganz großen Unternehmen der Fall ist

Insgesamt hat der Nutzen eines solchen Programms für uns natürlich mehrere Facetten: zum einen die Attraktivität nach außen. Der Mittelstand steht im Wettbewerb zu den großen Arbeitgebern, die einfach bekannter sind. Wenn man als mittelständisches Unternehmen so eine Entwicklungsmaßnahme bietet, kann man das in Bewerbungsgesprächen und Rekrutierungsmaßnahmen einbringen; so etwas schafft Vertrauen und Akzeptanz bei den Bewerbern, gerade bei Potenzialkandidaten. Wir als DATEV stellen im Jahr durchschnittlich etwa 300 neue Mitarbeiter von außen ein. Das ist ein erheblicher Recruiting-Aufwand. Und es ist gegenwärtig definitiv nicht einfach, hoch qualifizierte Leute zu finden. Deshalb ist es ein Riesenvorteil, wenn wir zeigen können, dass wir ein guter Arbeitgeber sind und dass wir hervorragende Chancen bieten für die persönliche und berufliche Entwicklung.

Zum anderen wirkt das natürlich auch nach innen: Die Mitarbeiter erleben, dass ihr Unternehmen in ihre Qualifizierung und Ausbildung investiert. Das erhöht zweifelsohne die Mitarbeiterbindung: Wenn junge Leute, die sich entwickeln möchten, im Unterneh-

men dazu konkrete Möglichkeiten erhalten, dann gibt es für sie wenig Gründe, dieses zu verlassen; da bleibt man gerne.

Der nächste Punkt ist, dass das Unternehmen von den Ergebnissen der Projekte, die im Rahmen des Förderprozesses vergeben werden, wirklich profitiert. Das sind ja echte und wichtige Projekte, die Veränderungsthemen im Unternehmen aufgreifen, sodass am Ende auch Lösungen herauskommen.

Was den betriebswirtschaftlichen Aspekt angeht, so kann ich hier nicht mit konkreten Euro-Beträgen aufwarten. Das lässt sich nur schwer quantifizieren. Aber die DATEV ist ein wissensgetriebenes Unternehmen, wir leben von dem Wissen und Können unserer Mitarbeiter. Das ist das Kern-Asset unseres Hauses. Und deswegen müssen wir – und tun das auch gerne – sehr stark in die Entwicklung unserer Mitarbeiter investieren, sowohl in die fachliche wie auch die persönliche. Im Gesamtbild ist das einfach erforderlich, denn die Welt verändert sich, Technologien verändern sich in einer rasanten Geschwindigkeit, Rahmenbedingungen und Gesetze verändern sich fortlaufend. Da ist es unabdingbar, dass unsere Mitarbeiter ihr Wissen auf dem neuesten Stand halten. Deshalb lohnt es sich in jedem Fall für uns, in unsere Veränderungsfähigkeit zu investieren und unseren Nachwuchs zu fördern.

*PWS* Vielen Dank für das Gespräch!

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Der Mensch im Mittelpunkt?!</b> .....	1
	Literatur .....	10
<b>2</b>	<b>Frühaufsteher in der Warteschleife</b> .....	13
	Literatur .....	25
<b>3</b>	<b>Fordern und Fördern</b> .....	27
	Literatur .....	39
<b>4</b>	<b>Professionelle Standards setzen</b> .....	41
4.1	Unabdingbarer Einstieg: Unternehmensanalyse und konkrete Bedarfsplanung .....	47
4.2	Der Weg zum Soll: das Anforderungsprofil .....	50
4.3	Know-how nutzen: wirksame Einbindung der Vorgesetzten .....	55
4.4	Mögliche Benennungsverfahren .....	56
4.5	Das Potenzialanalysegespräch .....	61
4.6	Verfahren der Potenzialerfassung .....	70
4.7	Förder- und Entwicklungsplan .....	80
4.8	Gestaltung erfolgreichen Trainingslernens .....	81
4.9	Förderung on the job – Beispiel: Projektmanagement .....	87
4.10	Entwicklungsbegleitende Maßnahmen – Beispiel: Coaching .....	94
4.11	Nachwuchsförderung als Chefsache: die Rolle des Entscheidungsmanagements .....	98
4.12	Erfahrene Begleitung: Mentoring .....	100
4.13	Gegenseitige Unterstützung: kollegiale Beratung .....	103
4.14	Was hat's gebracht? – Lernzielevaluation und Weiterbildungscontrolling .....	105
4.15	Fazit: Förderung von Potenzialträgern als Ansatz der Management- und Organisationsentwicklung .....	107
	Literatur .....	112

---

<b>5</b>	<b>Zwischen Personal- und Unternehmensentwicklung</b> .....	113
5.1	Vorhandene Mitarbeiterpotenziale voll ausschöpfen .....	113
5.2	Kundenorientierung optimieren .....	116
<b>6</b>	<b>Und es rechnet sich doch!</b> .....	123
	Literatur .....	130
<b>7</b>	<b>Ausblick: Grenzen überschreiten</b> .....	131
7.1	Internationale Personalbeschaffung und -auswahl: Beispiel Expatriates ....	134
7.2	Modell eines internationalen Nachwuchsförderprogramms .....	138
7.3	Förderung ausländischer Potenzialträger .....	140
	Literatur .....	144
	<b>Weitere Stimmen aus der Managementpraxis</b> .....	147



---

## Der Autor

**Peter Wollsching-Strobel**, geboren 1959 in Leverkusen, arbeitet nach Abschluss eines sozialwissenschaftlichen Studiums seit nunmehr über 25 Jahren als Unternehmensberater in den Bereichen Human Resource Management, Führungs- und Organisationsentwicklung und berät als Coach zahlreiche namhafte Führungspersönlichkeiten. Er ist seit 1993 Geschäftsführer der PWS Wollsching-Strobel Managementberatung GmbH mit Sitz in Frankfurt am Main, die sich insbesondere durch innovative Konzepte der Organisations-, Nachwuchs- und Führungskräfteentwicklung einen Namen gemacht hat. Peter Wollsching-Strobel ist Mitglied der Deutschen Gesellschaft für Supervision (DSGV), akkreditiert im Deutschen Arbeitskreis für Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik (DAGG) und Autor einer Reihe von Fachveröffentlichungen.

## Nachwuchsförderung als Teil zukunftsgerichteter Unternehmensentwicklung

Einer Wissens- und Technologiesellschaft wie der unseren muss das Qualifikationsniveau ihrer Nachwuchskräfte besonders am Herzen liegen. Tatsächlich haben etliche große deutsche Unternehmen, wie beispielsweise Siemens, BASF, BMW, Bosch oder Daimler, eine professionelle Nachwuchsarbeit in ihren Organisationen etabliert. Andere sind gegenwärtig dabei, den Führungskräftenachwuchs in entsprechenden Fortbildungs- und Förderprogrammen fokussierter und frühzeitiger aufzubauen als noch vor wenigen Jahren. Die Förderprogramme für Leistungsträger und potenzielle Führungskräfte verschiedener Unternehmen firmieren dabei unter ganz unterschiedlichen Bezeichnungen: „Graduate Programme“, „Potenzialförderprogramm“, „High-Potential-Programm“, „Key Talents Programme“, „Entwicklungsprogramm für Nachwuchsführungskräfte“ sind nur einige davon.

Die Beratungspraxis zeigt allerdings auch, dass eine Vielzahl durchaus größerer und international agierender Unternehmen erst in jüngster Zeit auf das Problem der längerfristigen Managemententwicklung aufmerksam geworden ist und nur langsam die Problemstellung in konkretes Handeln umsetzt. Nach wie vor sind hier Defizite zu verzeichnen (Lumesse 2012; Doerfler 2011). Besonders der Mittelstand als wesentlicher Träger der deutschen Wirtschaftsleistung scheint bei Stellenbesetzungen zu einem großen Teil noch „von der Hand in den Mund“ zu leben. Im Zweifelsfall ist man dort oft auf die Rekrutierung externer Kandidaten angewiesen. Eine systematische hausinterne Identifikation und Entwicklung des Managementnachwuchses oder vorhandener Fachexpertise durch Förderprogramme, die den Bedürfnissen und Aufwandsmöglichkeiten des Mittelstands gerecht werden, ist eher selten oder in der praktischen Anwendung oft zu wenig zeitgemäß. Die Entwicklung zum „Global Player“ korrespondiert vielerorts nicht zwangsläufig mit der internen Unternehmens- beziehungsweise Personalentwicklung. Dabei ist der sorgsame Umgang mit dem Nachwuchs gerade für den Mittelstand keineswegs nur als ein „Nice to have“ zu verstehen, sondern direkt umsatzrelevant. So schätzen Experten, dass den mittelständischen Unternehmen schon jetzt jährlich rund 30 Milliarden Euro entgehen, weil gute Leute fehlen (Werle 2012; Ernst & Young 2011). Und: Trotz dieser alarmierenden Zahlen scheinen noch längst nicht alle Unternehmen die Bedeutung von Qualifizierungs- und Fördermaßnahmen