
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 Top Talente 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.¹

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>. Zugriffen: 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>. Zugriffen: 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>. Zugriffen: 11. Juli 2013.

¹ 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

Managementnachwuchs erfolgreich machen

Personalentwicklung für High Potentials

Wollsching-Strobel, P.

2015, XIX, 161 S. 16 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-8349-4611-9