

## **Der Mittelstand führt Führungskräftenachwuchs für mittelständische Unternehmen in Brandenburg**

### **1. Grundlagen des Projektes**

#### **Historischer und arbeitsmarktpolitischer Hintergrund**

In den nächsten Jahren werden überdurchschnittlich viele ältere Fach- und Führungskräfte rentenbedingt aus der Erwerbstätigkeit ausscheiden. Das erklärt sich daher, dass in den letzten 20 Jahren insbesondere in den neuen Bundesländern sehr viel weniger Frauen und Männer ihren Arbeitsplatz aus Altersgründen verlassen haben, als dies den normalen Jahrgangsstärken entsprechen hätte. Das erklärt Prof. Burghard Lutz vom Zentrum für Sozialforschung Halle (ZSH) damit, dass bis 1992 zwei große Frührentenprogramme implementiert wurden, die allen, die vor 1938 geboren waren mit großem Nachdruck nahe gelegt haben, aus dem Erwerbsleben auszuscheiden. Einige Jahre später waren fast 90% dieser Jahrgänge - zusammen nahezu 1 Mio. Menschen - nicht mehr erwerbstätig. Die übrigen - darunter die bis 1945 geborenen Leitungs- und Fachkräfte - übernahmen dann vielfach Geschäftsführungs- und Abteilungsleitungsaufgaben.

Man muss sich vergegenwärtigen, dass allein in Mecklenburg-Vorpommern mehrere Tausend Betriebe durch Ausgründungen aus den VEBs bzw. Kombinat in den Jahren 1990 und folgende in die Marktwirtschaft entlassen wurden (in M.-V. waren es im wesentlichen die Bereiche Elektrotechnik, Metallbearbeitung, Werften und Werftzulieferer). Es ist üblich gewesen, dass die Leitungen der Abteilungen oder Betriebsbereiche auch die neuen Unternehmen führen (mussten). Diese waren bemüht, ihre langjährig vertrauten und möglichst gut qualifizierten Kollegen mit zu nehmen. Damit besetzte eine altersmäßig relativ homogene Gruppe die Leitungsebenen – alle einige Jahre älter als die übrigen Fachkräfte.

Auf Grund der unsicheren Rentensituation, der dann nicht mehr umsetzbaren Abfindungen, aber auch wegen des hohen akkumulierten Fachwissens (sowohl technisch als auch betriebswirtschaftlich) sind gerade diese Leitungskräfte aus kleinen und mittleren Unternehmen im Zuge systematischer Personalentwicklung nicht ersetzt worden. Diese Betriebe boten daher bis heute ausgebildeten jungen Fachkräften – insbesondere aus Fach-, Fachhochschulen und Universitäten – keine angemessenen Arbeits- und Aufstiegsmöglichkeiten, so dass sich die meisten von ihnen eine Arbeit in westlichen Bundesländern gesucht haben.

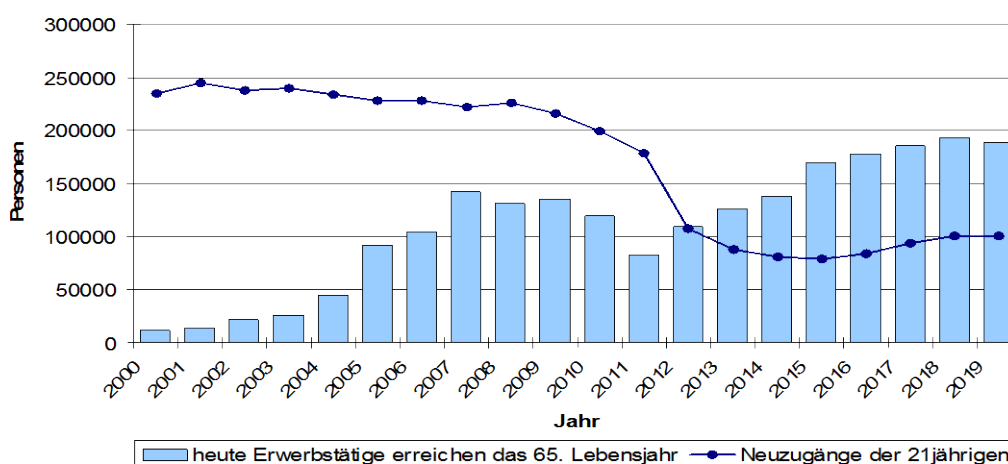
Allerdings tritt jetzt bereits Jahr für Jahr eine dramatischere Situation auf den Leitungsebenen ein. Das betrifft nicht nur die Unternehmens-Nachfolgeproblematik, bei der sich durchaus eine Zuspitzung zeigt, sondern es wird zukünftig auf allen Ebenen der betrieblichen Organisationen an Führungskräften fehlen. Dieser erweiterte Problemhorizont und damit Handlungsrahmen – Nachfolge für Führungskräfte und Unternehmensleitungen - ist unserer Ansicht nach sowohl sachlich als auch organisatorisch sinnvoll zu verbinden.

Die Dringlichkeit der Situation mag folgendes Schaubild noch verdeutlichen, aus dem hervorgeht, dass „in einigen Jahren die Knappheitsverhältnisse auf dem Arbeitsmarkt sehr rasch umkippen werden, da dann nur mehr sehr schwache Jahrgänge als Nachwuchs bereit stehen, während gleichzeitig sehr viele der heutigen Leistungsträger, die ab 1940 geboren wurden, das gesetzliche Rentenalter erreichen, also aus der Erwerbstätigkeit ausscheiden müssen.“

## Der Mittelstand führt Führungskräfte nachwuchs für mittelständische Unternehmen in Brandenburg

### Ersatzbedarf und Nachwuchskohorten in Ostdeutschland 2000 – 2019

Quelle: Statistisches Bundesamt, FS 1, Reihe 4.1.1, 1999; Statistisches Jahrbücher; Berechnung des zsh



<http://www.zsh-online.de>

zsh  
Zentrum für Sozialforschung Halle e.V.



Die GPN kann aufgrund ihrer langjährigen Beratungstätigkeit in mittelständischen Unternehmen konkret in vielen Fällen belegen, dass sich dieser Mangel schon jetzt und in den nächsten Jahren verstärkt bemerkbar machen wird und die Existenz der Betriebe, insbesondere natürlich in ländlichen Randlagen erheblich gefährdet sein wird. Daher ist so zügig wie möglich mit der Organisation des Führungskräfte nachwuchs zu beginnen, wobei der Wissenstransfer von den ausscheidenden an die jüngeren Führungskräfte ein inhaltlicher Bestandteil sein muss.

## 2. Ziele des Projektes

Mit dem Projekt „Der Mittelstand führt“ setzen wir uns folgende Ziele:

1. Ermittlung des sofortigen oder mittelfristigen Bedarfs an Führungskräften in den Betrieben der Wirtschaft incl. Altersstrukturanalyse und umfassende Qualifikationsbedarfsanalyse.
2. Stärken-Schwächen-Analyse der potenziellen Führungskräfte für die Betriebe – Arbeitsplatz- und betriebliche Systemanalyse einerseits und EDV-gestützte Berufspotenzialanalyse andererseits,
3. individuelle Planung der erforderlichen Weiterbildung für die zukünftigen Führungskräfte in Betrieben der mittelständischen Wirtschaft durch externe Qualifikation und Begleitung der internen Veränderungsprozesse - auswertende Unterstützung des Praxislernens,
4. die Einarbeitung dieser Fachkräfte in die zukünftigen Führungspositionen (Coaching)

## **Der Mittelstand führt Führungskräftenachwuchs für mittelständische Unternehmen in Brandenburg**

### **3. Zielgruppen und gruppenspezifische Ziele**

Das Gesamtziel des Projektes ist die Etablierung eines Systems der betriebsbezogenen Förderung von Führungskräftenachwuchs. Wesentliches Moment dabei ist das frühzeitige Erkennen der konkreten Notwendigkeit des Ersatzes von leitenden Fachkräften in den Betrieben. Dafür wird eine enge Zusammenarbeit mit Verbänden und Kammern sowie geeigneten Weiterbildungsanbietern hergestellt werden, um die optimalen ergänzenden Qualifikationsmodule anbieten zu können.

Da der Generationenwechsel in den nächsten 5 Jahren in rund 30% der Betriebe und in sogar 40% der Handwerksbetriebe vollzogen werden muss, soll mit diesem Angebot neben dem Innovationsschub für die Betriebe auch für viele engagierte, selbstbewusste und risikofreudige jungen Fachkräfte mit gehobenen Ausbildungsabschlüssen eine große Chance verbunden werden.

Zu den spezifischen Zielgruppen im Einzelnen:

#### **A. Unternehmen**

**Mittelständische Unternehmen** mit einer Mitarbeiterzahl bis zu 250 Mitarbeitern mit Sitz oder Niederlassung in Brandenburg.

#### **B. Kandidaten**

##### **a. Nachwuchskräfte der beteiligten Betriebe**

Fachkräfte, die von den Betriebsleitungen vorgeschlagen werden, in naher Zukunft eine Leitungsposition im Unternehmen für ausscheidende Mitarbeiter/-innen oder neue Projekte zu übernehmen, müssen zwar nicht mehr den betrieblichen Alltag kennen lernen, haben auch nach unseren Erfahrungen einen großen Qualifizierungsbedarf in Führungskompetenzen. Für Unternehmen, die nicht ausreichend Führungskräftenachwuchs aus den eigenen Reihen stellen können oder wollen, werden Absolventen von Hoch- und Fachschulen als „Assistenten“ angeworben, die den zukünftig ausscheidenden oder anderen Führungskräften im Betrieb zur Seite gestellt und ebenfalls individuell auf Führungsfähigkeit weiter gebildet werden.

##### **b. Frauen**

Besondere Berücksichtigung soll die Rekrutierung weiblicher Führungskräfte erhalten. Es ist zuerst einer politischen Anstrengung geschuldet, Leitungspositionen möglichst adäquat mit Frauen zu besetzen. Hinzu kommt, dass die Organisationsentwicklung moderner Unternehmen neben den Fachqualifikationen zunehmend bestimmt ist von sozialen Kompetenzen wie Kooperationsfähigkeit, Verständnisbereitschaft, Konfliktmanagement, Gruppenfähigkeit, Kundenorientierung usw. Nachweisbar werden diese Fähigkeiten eher in den Abteilungen oder Betrieben entwickelt, in denen Frauen Leitungspositionen besetzen. Insofern wächst bei der Besetzung der Personalabteilungen und Verwaltungsabteilungen die Bereitschaft, Frauen in die engere Wahl zu ziehen. Diese Bereitschaft wollen wir unterstützen und ggf. auf andere Bereiche ausweiten.

## **Der Mittelstand führt Führungskräftenachwuchs für mittelständische Unternehmen in Brandenburg**

### **4. Zeit, Umfang und Ablauf des Projektes**

Jährlich werden 30 Führungskräfte in je 20 Unternehmen qualifiziert werden. Die externen Weiterbildungstage sind auf die Tage Freitag und Samstag konzentriert. Die Betriebe entscheiden im Rahmen ihrer Praxis, ob die an Samstagen stattfindenden Weiterbildungstermine als Überstunden geltend gemacht werden können oder nicht. Grundsätzlich gehen wir von einem zeitlichen Eigenbeitrag der potenziellen Führungskräfte aus, da wir von einer gleich gestalteten Interessenlage (Kandidat/-in und Betrieb) zur Teilnahme ausgehen.

#### **1. Jahresdurchlauf**

##### **Phase 1 – Startphase – 3 Monate**

In einem Eingangsworkshop werden die TN sich sowie die die beteiligten Dozenten und Coaches kennen lernen. Darüber hinaus werden als Ergebnis der Stärken-Schwächen Analyse der Einzelnen und der gewählten Module Online-Arbeitsgruppen festgelegt, um während der Weiterbildungszeit die Kommunikation untereinander zu ermöglichen. Des weiteren wird die Arbeitsweise festgelegt und ein Überblick über die Schwerpunkte in den Modulen gegeben.

##### **Phase 2 – Qualifizierung und Coaching – 9 Monate**

Die externe Weiterbildung der potenziellen Führungskräfte wird federführend von der Universität Potsdam organisiert und von Vertretern der geeignetsten Hochschulen des Landes umgesetzt.

Das externe Lernen wird von GPN koordiniert und die praktische Umsetzung im Betrieb durch regelmäßiges Coachen unterstützt.

##### **Phase 3 - Auswertungsphase – während des letzten Monats**

Intensive Auswertung der neu erfahrenen Selbststeuerungserfahrungen. Erarbeiten individueller mittelfristiger Entwicklungs- und Weiterbildungspläne. Bewertung der persönlichen Fähigkeiten als eine Grundlage für die gewünschten Schwerpunkte in der angestrebten Leitungstätigkeit nach folgenden Parametern:

- Wirtschaftliches Wissen,
- Wissen und Erfahrungen über/mit Informatik, Kommunikationstechnik,
- Rhetorik, Kommunikation, Ausstrahlung, Präsentation,
- Führungsqualitäten, Krisen- und Konfliktmanagement,
- Teamfähigkeit,
- Berufserfahrung,
- Branchenerfahrung,
- Kenntnisse der Region.

Die am Projekt beteiligten Teilnehmer/-innen erhalten ein Abschlusszertifikat.

## **Der Mittelstand führt Führungskräftenachwuchs für mittelständische Unternehmen in Brandenburg**

### **5. Die Qualifizierung**

#### **Schwerpunkte der Qualifizierung**

- Modul 1: Führungskompetenzen
- Modul 2: Organisation und Managementsysteme
- Modul 3: Kommunikation – soziale und interkulturelle Kompetenzen
- Modul 4: Betriebswirtschaft für Nichtkaufleute
- Modul 5: Jura
- Modul 6: Praxislernen: Selbststudium und Coaching

Für die potenziellen Führungskräfte in den Unternehmen wird von 120 Stunden aus den Modulen 1-5 ausgegangen. Diese werden im Rahmen der Qualifikationsbedarfsanalyse im Vorlauf des Projektes festgelegt. Darüber hinaus werden 32 Std. in Einführungs- und Auswertungsworkshops weitergebildet.

Zusätzlich und im Rahmen des Moduls 6 wird zur Kommunikation zwischen den Führungskräften, Dozenten und Coachs eine Online-Community als Führungskräfte-Portal eingerichtet:

Eine Community kann folgende Bereiche umfassen:

- **Forum:** hier wird eine geschlossene Benutzergruppe untereinander und z.B. mit den Dozenten kommunizieren. Der Sinn eines Forums liegt in seiner archivierenden Funktion. Alle Beiträge sind über eine Suchfunktion recherchierbar. Ein Forum beginnt in der Regel mit wenigen Themengebieten und wächst dann im Laufe der Zeit immer weiter an. Daraus entsteht mit der Zeit eine kleine Expertendatenbank mit hoch verdichtetem Wissen.
- **Medienbereich:** Hier finden die Besucher wichtige Unterlagen zum direkten Download auf ihren PC. Der Vorteil eines solchen Bereiches liegt auf der Hand. Die elektronische Verteilung von Medien ist viel günstiger und zudem ist nachvollziehbar, welcher Besucher welche Unterlagen runter geladen hat.
- **Chat:** Ein Chat dient immer der direkten Beratung/Hilfestellung einzelner Besucher oder aber einer Gruppe von Besuchern, die sich in einem „Themen-Chat“ zusammenfinden. Ein Chat wird in der Regel nur zu bestimmten Zeiten angeboten und von Experten z.B. den Dozenten moderiert. Die Inhalte eines Chats gehen nach dem Ende der Chat-Sitzung verloren. Man kann einen Chat also wie eine Online-Sprechstunde verstehen.

### **6. Internes Controlling- und Qualitätssicherungssystem**

Zertifizierung durch Zertifizierung der Einzelleistungen.

### **7. Termine**

Start immer zum Halbjahresanfang: Nächster Beginn Anfang 2010.

- 8. Das Projekt wird durch den Europäischen Sozialfond und das MASGF des Landes Brandenburg gefördert.