



Nachwuchsführungskräfte gewinnen und halten

Nachwuchsführungskräfte sind Mitarbeitende, die das Potenzial und die Perspektive haben, künftig eine Führungsposition im Unternehmen zu übernehmen. Sie tragen dazu bei, Führungspositionen langfristig zu besetzen und damit die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens zu sichern. Gleichzeitig können sie als Impulsgeberinnen für Veränderungs- und Digitalisierungsprozesse wirken, indem sie neue Perspektiven einbringen und die Einführung neuer Arbeitsweisen und digitaler Lösungen mitgestalten.

Wer geeignete Talente frühzeitig erkennt, gezielt entwickelt und langfristig bindet, kann Führungsvakanzen besser auffangen und wertvolles Wissen im Unternehmen halten und die Weiterentwicklung des Unternehmens unterstützen. In diesem Infoblatt zeigen wir, welche Arbeitsbedingungen für die Gewinnung und Bindung von Nachwuchsführungskräften besonders relevant sind und wie Unternehmen, vor allem kleine und mittlere Handelsunternehmen, ihre Führungspositionen attraktiv gestalten können.

Gefördert durch:



Mittelstand-Digital

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Suche nach Fach- und Führungskräften

Gerade angesichts des zunehmenden Fach- und Führungskräftemangels stehen Unternehmen vor der Herausforderung, geeignete Nachwuchsführungskräfte zu gewinnen und langfristig zu binden. Die vom IFH Köln durchgeführte Kellerhals Stiftungsstudie aus dem Jahr 2026 verdeutlicht, dass Unternehmen weiterhin vor der Herausforderung stehen, qualifizierte Fachkräfte und geeignete Nachwuchsführungskräfte zu gewinnen. Im Rahmen der Studie wurden 100 Personalverantwortliche aus dem Handelsbereich befragt. Die Befragten bestätigen die zunehmende Schwierigkeit bei der Personalsuche in den letzten 2-3 Jahren: 63 Prozent der Unternehmen geben an, dass die Suche nach Fachkräften schwieriger geworden ist, bei Nachwuchsführungskräften sind es 65 Prozent.¹



Abb. Angaben der Personalverantwortlichen zur Suche nach Fachkräften und Nachwuchsführungskräften

Quelle:

¹ IFH Köln (2026): Kellerhals-Stiftung zu Nachwuchsführungskräften im Handel. Befragung von 100 Personalverantwortlichen in Handelsunternehmen

Welche Positionen sind betroffen?

Besonders Führungs- und Fachkräftepositionen sowie Ausbildungsplätze sind teilweise schwierig zu besetzen. In den Zentralen geben 41 Prozent der Unternehmen an, Schwierigkeiten bei der Besetzung von Führungspositionen zu haben, bei Fachkräften sind es 58 Prozent. In den Filialen liegen die Werte mit 64 Prozent bei Führungspositionen und 63 Prozent bei Fachkräften noch höher; bei Auszubildenden sind es 77 Prozent. Damit wird deutlich, dass der Personalbedarf im Handel verschiedene Bereiche betrifft und insbesondere die Besetzung von Führungspositionen in den Filialen eine Herausforderung darstellt. Für Unternehmen wird es daher zunehmend wichtiger, geeignete Mitarbeitende frühzeitig zu erkennen und für zukünftige Führungsaufgaben zu entwickeln.²

Grundsätzlich besteht Potenzial für die Besetzung von Führungspositionen: 14 Prozent der Beschäftigten ohne Führungsverantwortung können sich eine Führungsrolle klar vorstellen, weitere 40 Prozent wären unter bestimmten Bedingungen dazu bereit. Gleichzeitig werden insbesondere eine hohe Arbeitsbelastung, die große Verantwortung sowie die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben als zentrale Hürden wahrgenommen. Die Bereitschaft für eine Führungsrolle ist damit bei einem Teil der Beschäftigten grundsätzlich vorhanden, hängt jedoch auch von den Rahmenbedingungen ab. Gerade für potenzielle Nachwuchsführungskräfte können attraktive Arbeitsbedingungen daher entscheidend sein, um den Schritt in eine Führungsposition tatsächlich zu gehen und langfristig im Unternehmen zu bleiben.³

Für Unternehmen stellt sich zunehmend die Frage, welche Anforderungen und Erwartungen potenzielle Nachwuchsführungskräfte an ihren Arbeitsplatz stellen und wie Führungspositionen attraktiv gestaltet werden können.

Quellen:

² EHI Retail Institute (2026): Talents4Retail 2026 – Personalsituation im deutschen Einzelhandel. Befragung von 38 Personalverantwortlichen des deutschen Einzelhandels.

³ Flake, Regina / Köhne-Finster, Sabine / Döring, Chiara (2026): Führungsetage leer? Was Beschäftigte wirklich zur Führung motiviert. KOFA Kompakt 01/2026.

Wichtige Arbeitsbedingungen

Aus Sicht der befragten Personalverantwortlichen im Handel sind insbesondere Wertschätzung durch Führungskräfte, die Sinnhaftigkeit der Arbeit, die Identifikation mit dem Unternehmen und seinen Werten, flexible Arbeits- und Lernformen sowie eine gute Work-Life-Balance wichtige Arbeitsbedingungen für Nachwuchsführungskräfte.⁴

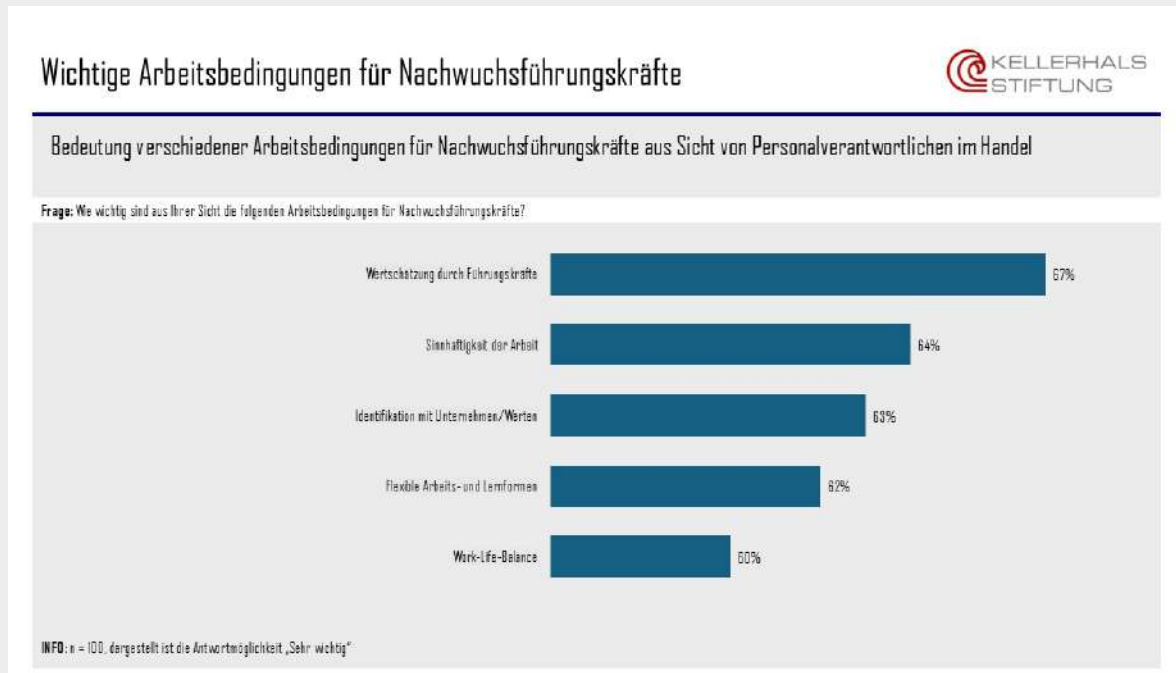


Abb. Bedeutung verschiedener Arbeitsbedingungen für Nachwuchsführungskräfte aus Sicht von Personalverantwortlichen

Was können kleine und mittlere Handelsunternehmen konkret tun, um diese Arbeitsbedingungen zu erfüllen?

1. Wertschätzende Führung leben

Eine gute Führungskultur ist ein entscheidender Faktor für Motivation und langfristige Mitarbeiterbindung. Mitarbeitende bleiben eher in Unternehmen, wenn sie Anerkennung erfahren, regelmäßig Feedback erhalten und Vertrauen in ihre Führungskräfte haben.

Quelle:

⁴ IFH Köln (2026): Kellerhals-Stiftung zu Nachwuchsführungskräften im Handel. Befragung von 100 Personalverantwortlichen in Handelsunternehmen

Konkrete Umsetzungsmöglichkeiten im Alltag

- regelmäßige Mitarbeitergespräche führen
- gute Leistungen sichtbar anerkennen
- offen und transparent kommunizieren
- Führungskräfte für moderne & wertschätzende Mitarbeiterführung sensibilisieren

Beispiel:

Während einer besonders umsatzstarken Verkaufswoche übernimmt ein Mitarbeiter spontan zusätzliche Schichten und unterstützt neue Kolleginnen und Kollegen bei der Einarbeitung. Die Filialleitung spricht ihm dafür ausdrücklich Anerkennung aus und hebt seinen Einsatz auch im Team hervor. So wird wertschätzende Führung direkt im Arbeitsalltag sichtbar.

Gerade in kleinen Unternehmen ist die persönliche Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden ein großer Vorteil. Eine direkte und wertschätzende Kommunikation kann hier stärker wirken als formale Programme großer Unternehmen.

2. Verantwortung geben und Sinn vermitteln

Nachwuchsführungskräfte möchten nicht nur Aufgaben erfüllen, sondern verstehen, welchen Beitrag ihre Arbeit für das Unternehmen, für das Team und für die Kund:innen leistet. Führungskräfte können Sinnhaftigkeit fördern, indem sie Zusammenhänge erklären, Verantwortung übertragen und Gestaltungsspielräume schaffen.

Konkrete Umsetzungsmöglichkeiten im Alltag

- den Beitrag einzelner Aufgaben zum Unternehmenserfolg erklären
- Verantwortung für eigene Projekte und Aufgaben übertragen
- Mitarbeitende in Entscheidungen einbeziehen
- Ideen und Verbesserungsvorschläge ernst nehmen
- Gestaltungsspielräume für eigene Lösungen schaffen
- Nachwuchsführungskräfte frühzeitig in Digitalisierungsprojekte einbeziehen

Beispiel:

Eine Nachwuchsführungskraft schlägt vor, die papierbasierte Erfassung von Aufgaben im Team durch ein digitales Tool zu ersetzen. Die Führungskraft gibt ihr die Möglichkeit, die digitale Lösung gemeinsam mit dem Team zu testen, Erfahrungen zu sammeln und die

Umsetzung anschließend auszuwerten. So übernimmt die Nachwuchsführungskraft Verantwortung für ein konkretes Digitalisierungsprojekt und kann gleichzeitig eigene Ideen zur Weiterentwicklung des Arbeitsalltags einbringen.

3. Identifikation mit dem Unternehmen und seinen Werten stärken

Eine starke Identifikation entsteht, wenn Mitarbeitende die Werte eines Unternehmens nicht nur kennen, sondern sie im Arbeitsalltag erleben und mittragen können. Gerade für Nachwuchsführungskräfte ist es wichtig, zu verstehen, wofür das Unternehmen steht und welchen eigenen Beitrag sie dazu leisten können.

Konkrete Umsetzungsmöglichkeiten im Alltag

- Unternehmenswerte klar und authentisch kommunizieren
- Werte im Führungsalltag sichtbar vorleben
- Nachwuchsführungskräfte früh in Unternehmensziele & Entscheidungen einbeziehen
- Mitarbeitende an der Weiterentwicklung des Unternehmens beteiligen
- konkrete Beispiele zeigen, wie Werte im Arbeitsalltag umgesetzt werden

Beispiel:

Ein Handelsunternehmen legt großen Wert auf Teamarbeit und einen respektvollen Umgang miteinander. Eine Nachwuchsführungskraft übernimmt die Leitung einer Filiale und achtet darauf, dass die Mitarbeitenden regelmäßig ihre Ideen und Verbesserungsvorschläge einbringen können. Ein Vorschlag aus dem Team wird gemeinsam umgesetzt und verbessert den Ablauf im Arbeitsalltag. Dadurch erlebt die Nachwuchsführungskraft, dass die Werte des Unternehmens tatsächlich gelebt werden und sie selbst zur Unternehmenskultur beitragen kann.

4. Flexible Arbeitsbedingungen ermöglichen

Flexible Arbeitsbedingungen beziehen sich vor allem darauf, wann, wo und in welchem Umfang gearbeitet wird. Sie können die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben verbessern und dadurch die Arbeitgeberattraktivität erhöhen. Auch wenn im Handel nicht jede Tätigkeit mobil ausgeübt werden kann, gibt es verschiedene Möglichkeiten, mehr Flexibilität und Planungssicherheit im Arbeitsalltag zu schaffen.

Konkrete Umsetzungsmöglichkeiten im Alltag

- Dienstpläne frühzeitig und verlässlich erstellen
- individuelle Arbeitszeitmodelle anbieten
- Teilzeitmodelle auch für Führungskräfte ermöglichen
- bei der Einsatzplanung auf persönliche Bedürfnisse Rücksicht nehmen
- mobiles Arbeiten ermöglichen, sofern die Tätigkeit dies zulässt

Beispiel:

Eine Nachwuchsführungskraft benötigt an einem bestimmten Wochentag einen früheren Feierabend. Die Führungskraft berücksichtigt dies bei der Dienstplanung und sorgt gemeinsam mit dem Team für eine verlässliche Vertretung.

Flexibilität bedeutet dabei nicht nur Homeoffice. Gerade im Handel können verlässliche Dienstpläne, planbare Arbeitszeiten und individuelle Arbeitszeitmodelle einen wichtigen Unterschied machen.

5. Arbeitsbelastung gesund gestalten

Dieser Punkt geht über die zeitliche und organisatorische Flexibilität hinaus. Im Mittelpunkt steht die Frage, wie Nachwuchsführungskräfte mit Verantwortung, Arbeitsbelastung und Stress umgehen können und wie Unternehmen sie dabei unterstützen.

Eine gute Work-Life-Balance entsteht nicht allein durch flexible Arbeitszeiten. Auch eine realistische Aufgabenverteilung, ausreichend Erholungszeiten und Unterstützung im Umgang mit Verantwortung sind wichtig.

Konkrete Umsetzungsmöglichkeiten im Alltag

- Nachwuchsführungskräfte beim Priorisieren und Delegieren unterstützen
- Arbeitsbelastung regelmäßig gemeinsam reflektieren
- realistische Erwartungen und erreichbare Ziele vereinbaren
- eine gesunde Pausen- und Erholungskultur fördern
- Gesundheitsangebote und Maßnahmen zur mentalen Gesundheit unterstützen
- bei hoher Belastung frühzeitig das Gespräch suchen

Beispiel:

Eine Nachwuchsführungskraft übernimmt erstmals die Verantwortung für ein Team und versucht, alle Aufgaben selbst zu erledigen. Die erfahrene Führungskraft spricht die hohe Belastung frühzeitig an, hilft bei der Priorisierung und zeigt, welche Aufgaben an das Team delegiert werden können.

Gerade im Handel können wechselnde Arbeitszeiten, Samstagsarbeit, Personalknappheit und saisonale Spitzen die Arbeitsbelastung erhöhen. Für Nachwuchsführungskräfte ist es deshalb wichtig, frühzeitig zu lernen, die eigenen Ressourcen im Blick zu behalten und gleichzeitig Verantwortung für das eigene Team zu übernehmen. Unternehmen können dabei unterstützen, Überlastung vorzubeugen und langfristig Motivation, Zufriedenheit und Bindung zu stärken.

Was können kleine und mittlere Handelsunternehmen konkret tun, um die Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen in der Belegschaft zu messen?

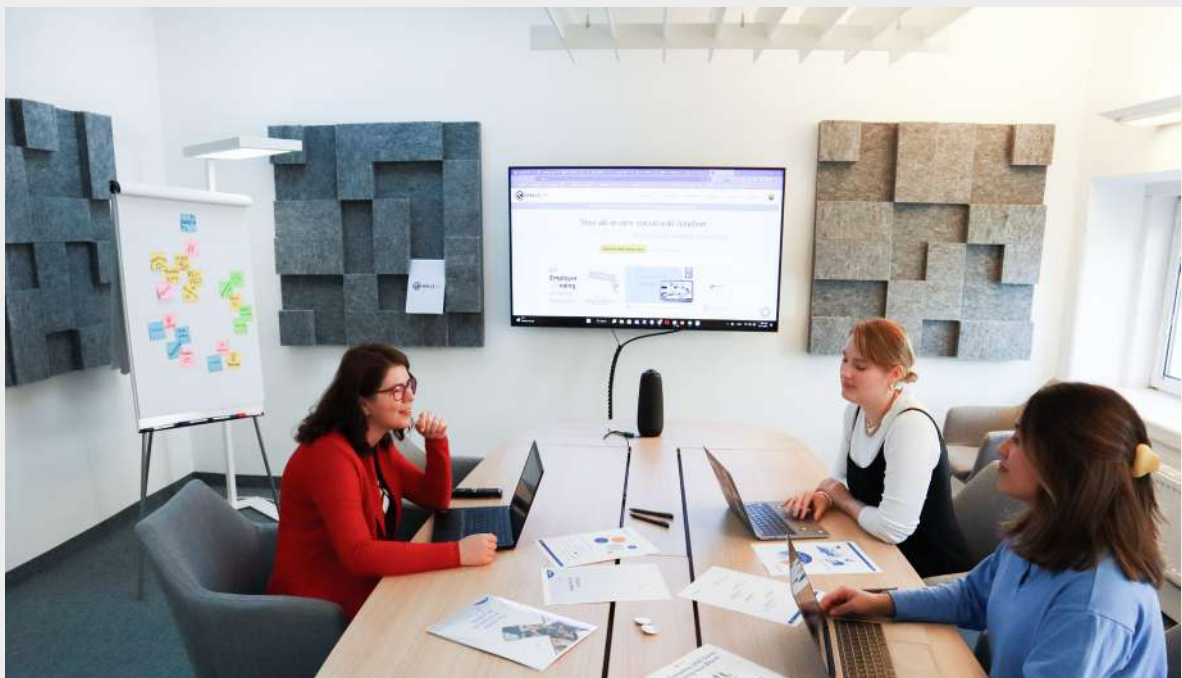
Für die Entwicklung von Nachwuchsführungskräften kann es hilfreich sein, regelmäßig zu erfassen, wie Mitarbeitende die Zusammenarbeit und die Führung wahrnehmen. Neben persönlichen Gesprächen bieten sich hierfür digitale und anonyme Kurz- oder Pulsbefragungen an. Auf dem Markt gibt es verschiedene Anbieter und digitale Lösungen, die Unternehmen bei der anonymen Durchführung und Auswertung unterstützen. So können auch KMU regelmäßig Feedback zur Führungsarbeit erhalten und Entwicklungspotenziale von Nachwuchsführungskräften frühzeitig erkennen.

Gerade bei diesem sensiblen Thema sind Anonymität, Datenschutz und ein transparenter Umgang mit den Ergebnissen entscheidend. Das Feedback sollte gemeinsam mit der Nachwuchsführungskraft reflektiert und als Ausgangspunkt für individuelle Entwicklungsmaßnahmen genutzt werden. Sinnvoll ist zudem, die Befragung zu einem späteren Zeitpunkt zu wiederholen, um Veränderungen sichtbar zu machen und die Wirkung der Maßnahmen zu überprüfen.

Beispiel:

Eine Nachwuchsführungskraft übernimmt erstmals Verantwortung für ein Team. Eine kurze anonyme digitale Befragung zeigt, dass die Mitarbeitenden die offene Kommunikation sehr schätzen, sich aber mehr Klarheit bei Aufgaben wünschen. Gemeinsam mit einer erfahrenen

Führungskraft reflektiert die Nachwuchsführungskraft das Feedback und entwickelt konkrete Ansätze für ihre weitere Führungsarbeit. Nach einigen Monaten wird die Befragung wiederholt, um zu prüfen, ob sich die Wahrnehmung der Führung verbessert hat. So können Unternehmen die Perspektive der Mitarbeitenden einbeziehen und die Entwicklung ihrer Nachwuchsführungskräfte gezielt unterstützen.



Das Mittelstand-Digital Netzwerk bietet mit den *Mittelstand-Digital Zentren* und der Initiative *IT-Sicherheit in der Wirtschaft* umfassende Unterstützung bei der Digitalisierung mit dem Schwerpunkt Künstliche Intelligenz. Kleine und mittlere Unternehmen profitieren von konkreten Praxisbeispielen und passgenauen, anbieterneutralen Angeboten zur Qualifikation und IT-Sicherheit. Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie ermöglicht die kostenfreie Nutzung der Angebote von Mittelstand-Digital.

Weitere Informationen finden Sie unter www.mittelstand-digital.de.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Mittelstand-
Digital 

Fazit

Nachwuchsführungskräfte zu gewinnen und langfristig zu binden, wird für Handelsunternehmen zunehmend wichtiger, da sie eine zentrale Rolle als Impulsgeber für Veränderungs- und Digitalisierungsprozesse übernehmen. Gerade kleine und mittlere Unternehmen können dabei mit persönlicher Wertschätzung, frühen Gestaltungsmöglichkeiten und einer Unternehmenskultur punkten, in der Mitarbeitende Verantwortung übernehmen und eigene Ideen einbringen können. Flexible Arbeitsbedingungen und eine gesund gestaltete Arbeitsbelastung tragen zusätzlich dazu bei, Führungspositionen attraktiv zu gestalten. Dabei sind es nicht immer umfangreiche Maßnahmen, sondern häufig konkrete Veränderungen im Arbeitsalltag, die einen nachhaltigen Unterschied machen können. Digitale Feedbackinstrumente bieten hierfür eine niedrigschwellige Möglichkeit, regelmäßig Rückmeldungen einzuholen und Entwicklungsbedarfe frühzeitig zu erkennen. Sie schaffen damit eine wichtige Grundlage für die gezielte Entwicklung von Nachwuchsführungskräften und können dazu beitragen, Führungsqualität, Mitarbeiterzufriedenheit und langfristige Mitarbeiterbindung zu stärken.



Das Mittelstand-Digital Zentrum Handel gehört zu Mittelstand-Digital. Mit dem Mittelstand-Digital Netzwerk unterstützt das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie die Digitalisierung in kleinen und mittleren Unternehmen und dem Handwerk.

Infoblatt: Nachwuchsführungskräfte gewinnen und halten
- Oktober 2026
Mittelstand-Digital Zentrum Handel
IFH Köln GmbH



digitalzentrumhandel.de

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Mittelstand-
Digital