

Schlüsselpositionen rechtzeitig nachbesetzen

Fachkräftemangel und Verrentungswelle: Die Gründe, die eine strategische Nachfolgeplanung notwendig machen, sind hinlänglich bekannt – und doch wird ihr nur sehr zögerlich nachgegangen. Hier ist ein Umdenken empfehlenswert, damit der Wechsel an der Spitze für die gesamte Organisation erfolgreich abläuft.

Text: Thomas Müller | Silvia Breyer | Marie Charlotte Kramp

Der demografisch bedingte Fach- und Führungskräfte-mangel wirkt sich laut der Studie „Nachfolgeplanung auf Leitungsebene in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft“ der conQuaesso Personalberatung aus dem Jahr 2013 bereits heute spürbar aus. So gaben zwei von fünf befragten Unternehmen an, bereits heute Probleme zu haben, für Vakanzen adäquaten Nachwuchs zu finden. Die Verrentungswelle, die uns ab 2020 insbesondere auf Vorstands- und Geschäftsführebene bevorsteht, wird für eine Verschärfung des Problems sorgen, da speziell der fehlende Nachwuchs in Schlüsselfunktionen zu unternehmerischen Risiken führt und Organisationen vor schwerwiegenden Problemen stellen kann.

Der demografische Wandel ist in der Branche präsent, das Thema Nachfolgeplanung schon lange kein Fremdwort mehr – und dennoch gab in der Studie nur ein Drittel der Befragten an, eine geregelte Nachfolgeplanung implementiert zu haben. Dabei ist dieses Thema, wenn fest im Personalmanagement verankert, nicht nur eine Absicherung für das Ausscheiden von Personen in Schlüsselpositionen, sondern für die gesamte Organisation.

Die Nachfolge sollte kurz-, mittel- und langfristig geplant werden

Definitionen zu dem Begriff der Nachfolgeplanung gibt es viele. Sie alle haben gemein, dass sie über die Besetzung von Schlüsselfunktionen hinausgehen und das Thema Controlling und Transparenz

zur Identifikation von Talenten berücksichtigen. Diese Querschnittsfunktion soll den Unternehmenserfolg sicherstellen. Das Instrument der Nachfolgeplanung lässt sich grundsätzlich auf einer zeitlichen Ebene in drei unterschiedliche Formen einteilen: kurz-, mittel- und langfristige Nachfolgeplanung.

Kurzfristig wirkende Maßnahmen präsent zu haben, ist besonders für plötzlich auftretende Vakanzen sinnvoll, da nicht jeder Ausfall vorhersehbar ist; man denke z.B. an Krankheit, Unfall oder familiär bedingte Umzüge. Für solche Fälle ist es praktisch, mit Ad-hoc-Maßnahmen den Ausfall aufzufangen, sodass ein akutes Problem kurzfristig gelöst werden kann.

Allerdings sind diese Maßnahmen in der Regel auf lange Sicht nicht ausreichend. Das Ziel eines jeden Unternehmens sollte deshalb sein, ein strategisches Paket zu implementieren, das die

tionen und Kompetenzen systematisch zu stärken. Dies führt zu einer massiven Risikominimierung und wird zu einer Anreizfunktion auch für potenzielle Kandidaten in puncto Personalmarketing.

Die Planung erfolgt in vier Phasen

Ein Nachfolgeprozess lässt sich in vier Phasen einteilen:

- o Zuerst erfolgt die Analyse der jeweiligen Ausgangssituation des Prozesses: Was sind die Anforderungen an die gesuchte Nachwuchskraft und welche Meilensteine sind wann zu setzen? Die Stellenausschreibung und die Erstellung von Kompetenzprofilen sind ebenfalls Teil der ersten Phase.
- o Phase zwei beinhaltet die Bestimmung der Parameter zur Bewerberauswahl. Suche ich intern oder extern oder beides? Wer soll am Verfahren beteiligt sein?

Nur ein Drittel der Befragten gab an, eine geregelte Nachfolgeplanung implementiert zu haben

Kernpunkte der Nachfolgeplanung umfasst und so eine Absicherung auf allen Ebenen des Personalmanagements ermöglicht.

Ziel einer strategischen Nachfolgeplanung ist es unter anderem, unternehmerische Kernkompetenzen zu erhalten, die rechtzeitige Besetzung von Schlüsselpositionen sicherzustellen, einen Wissenserhalt sowie -transfer zu gewährleisten und die Entwicklung von Qualifika-

- o In der dritten Phase, nach erfolgreicher Auswahl eines Nachfolgers bzw. einer Nachfolgerin, erfolgt die Übergabe. Hier muss individuell entschieden werden, wie viel und ob überhaupt eine Überlappungszeit von Vorgänger/in und Nachfolger/in vorgesehen wird.
- o Phase vier sollte man nicht unter den Tisch fallen lassen, denn hier geht es um den Abschluss des Verfahrens, der



Für die Nachfolge von Schlüsselfunktionen sollte man ein bis zwei Jahre vor dem Ausscheiden der Person mit der Einleitung des Prozesses beginnen.

Foto: Fotolia/Minerva Studio

ja gleichzeitig eine Zäsur sowohl für die scheidende als auch für die neue Person bedeutet. Es bietet sich an, gerade bei Schlüssel- und Führungspositionen, eine offizielle Verabschiedung mit einer Begrüßung zu verbinden, um beiden Beteiligten ein Gefühl von Respekt und Anerkennung zu geben.

Wo die Hürden in der Nachfolgeplanung liegen können

Woran liegt es, dass dieses essenzielle Instrument bei so vielen Unternehmen noch so brachliegt? Ein Problem ist ein ganz menschliches: die Emotionalität. Werner Neveling, Hauptgeschäftsführer der Diakonie Ruhr gGmbH weiß: „Es ist mühevoll, solche Prozesse anzugehen, weil sie einen natürlich auch immer wieder mit der eigenen Endlichkeit des Berufslebens konfrontieren. Teilweise ist es also ein emotionales Problem, das man nicht unterschätzen sollte und vor dem man meiner Ansicht nach nicht weglaufen darf.“

Ein weiterer potenzieller Krisenherd lauert in der Verantwortungsvergabe. Wo soll eine strategische Nachfolgeplanung verortet sein? In der Geschäftsführung, im Personalmanagement oder gar im Vorstand? Eine pauschale Lösung gibt es nicht. Es kann durchaus sinnvoll sein, die Nachfolgeplanung an

mehreren Stellen zu verorten, jedoch gilt es, unbedingt Verantwortungsdiffusion zu verhindern. Die Aufgabenverteilung muss klar geregelt sein.

Fehlende Arbeitgeberattraktivität kann man als sekundäres Risiko bezeichnen, weil sie die Suche nach adäquatem Nachwuchs erschwert. Deshalb ist eine strategische Nachfolgeregelung auch mehr als ein Master-Plan für den Fall einer plötzlichen Vakanz –

Potenzielle Problemherde können in der Emotionalität, Verantwortungsdiffusion und fehlenden Arbeitgeberattraktivität liegen

sie enthält ein professionelles Personalmarketing, welches das Unternehmen nicht nur für die bestehende Mitarbeiterschaft, sondern auch für externe Talente interessant macht. Dies führt zu einem weiteren potenziellen Problem: In vielen Unternehmen ist gar nicht bekannt, bzw. wird nicht nachgehalten, wer die Potenzialträger sind. Talente bleiben somit oft unentdeckt, was für beide Seiten meist frustrierend endet.

Wie Sie strategische Nachfolgeplanung implementieren

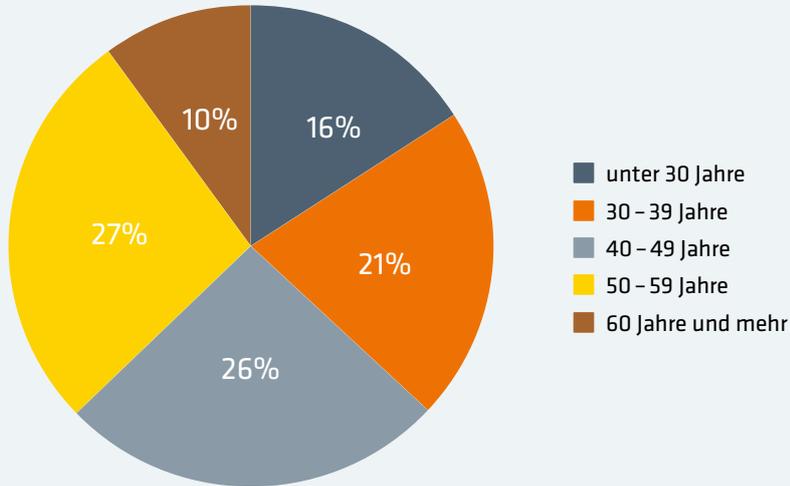
Hat man sich entschieden, eine strategische Nachfolgeplanung im professionel-

len Personalmanagement aufzunehmen, gibt es einige Meilensteine, an denen es sich zu orientieren lohnt. Als allererstes sollte eine Analyse stehen: Wo steht mein Unternehmen aktuell, was sind die strategischen Ziele, was die zukünftige Ausrichtung der Organisation? Welche Werte vertritt mein Unternehmen darüber hinaus – sprich, wen möchte ich ansprechen und wofür steht mein Unternehmen? Ist die Unternehmensstra-

tegie einmal identifiziert und benannt, gilt es, diese in die Personalstrategie, zu der nun auch die Nachfolgeplanung gehört, zu übersetzen. Dies geschieht in vier Kernprozessen: Planung und Controlling, Beschaffung und Entwicklung des Personals.

Die Planung erfordert sowohl quantitative als auch qualitative Überlegungen. Es gilt, den aktuellen sowie zukünftigen Bedarf an Schlüsselfunktionen zu ermitteln und die personellen Veränderungen und vorhersehbare Fluktuationen zu kalkulieren, z.B. mithilfe einer Altersstrukturanalyse. Darüber hinaus sollten notwendige Kompetenzen und Fähigkeiten

GESUNDHEITSPERSONAL NACH ALTERSGRUPPEN 2014



Quelle: statistische Bundesamt (2016)

Allein 27 Prozent des Gesundheitspersonals steht schon kurz vor der Verrentung. Weitere 26 Prozent folgen in naher Zukunft.

ten der Mitarbeitenden jetzt und in der Zukunft durch Kompetenz- und Rollenprofile konkretisiert werden. Das Controlling gleicht Ziele und Zielerreichung der Nachfolgeplanung ab, um das Instrument selbst zu evaluieren. Dies sollte in Jahresgesprächen erfolgen.

Nach dem Motto „Finden, fördern, binden“ sollte auch die Entwicklung der eigenen Mitarbeitenden fester Bestandteil der neuen Personalstrategie sein. Sinnvoll können sowohl zielgruppenorientierte Entwicklungsmaßnahmen sein, die alle Mitarbeitenden einer bestimm-

Eine strategische Nachfolgeplanung implementieren, heißt: planen, kontrollen, beschaffen und entwickeln

Die Gewinnung von Personal muss parallel auf zwei Ebenen erfolgen: intern sowie extern. Zur internen Gewinnung zählen Potenzialanalysen der bestehenden Mitarbeiterschaft – es sollten individuelle Qualifikationsportfolios geführt und unbedingt aktuell gehalten werden. Bei der externen Beschaffung sollte man die Märkte gezielt wählen. Dafür muss man genau wissen, wen man eigentlich ansprechen möchte und wen man derzeit anspricht. Diese beiden Aspekte sollten übereinstimmen. Für Schlüsselfunktionen sollte man ein bis zwei Jahre vor dem Ausscheiden der Person mit der Einleitung des Nachfolgeprozesses beginnen.

ten Position einschließen, als auch Maßnahmen auf Individualebene, um Potenzialträger darauf vorzubereiten, einmal eine höhere Schlüsselposition einzunehmen. In diesem Zusammenhang sind Mitarbeitergespräche ein wichtiges Instrument. Sowohl, um Potenziale zu identifizieren als auch, um den Bedarf der Mitarbeiterschaft entgegenkommen zu können.

Nachfolgeplanung: mehr als das Vorhalten eines Nachfolgers

Die strategische Nachfolgeplanung ist eine Querschnittsfunktion, die weit darüber hinausgeht, lediglich einen passenden Nachfolger oder eine passende

Nachfolgerin für eine einzelne Stelle zu finden. Viel mehr verbindet sie alle Bereiche des professionellen Personalmanagements.

Die Abläufe sind zum Teil also komplex und eine Implementierung sollte gezielt gesteuert werden. Deshalb muss die Nachfolgeplanung auch im professionellen Personalmanagement verankert sein, aber auch als Aufgabe der Organisations- bzw. Unternehmensführung anerkannt werden. Die oben genannten Kernprozesse stehen hier beispielhaft für weitere wichtige Tools und Meilensteine, die es bei der Nachfolgeplanung zu beachten gilt. Alle für sich genommen sind sehr vielschichtig und erfordern ein hohes Maß an Organisation und Hintergrundwissen zu allen Themen rund um die Personalentwicklung und das Controlling.

MEHR ZUM THEMA

Kontakt zu den Autoren:
info@contec.de

Buchtipp: Als Arbeitshilfe hat die conQuaesso Personalberatung der contec GmbH das Hand- und Arbeitsbuch „Der Wechsel an der Spitze in Verbänden, Unternehmen und Organisationen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft: Betriebliche Kontinuität sichern, Schlüsselpositionen rechtzeitig nachbesetzen“ veröffentlicht.

Info: www.contec.de/shop

Dr. Thomas Müller,
 Geschäftsführer der contec GmbH mit Sitz in Bochum und Leiter der Personalberatung conQuaesso.



Silvia Breyer, Leiterin Personalmanagement und -entwicklung bei contec.

Marie Charlotte Kramp
 ist Referentin für Presse- und Unternehmenskommunikation bei der contec GmbH.

