



Stringente Nachfolgeplanung – die wichtige, vernachlässigte Managementdisziplin

Mit einer umsichtigen, vorausschauenden Nachfolgeplanung sowie dem dazugehörigen Personalrisikomanagement schaffen erfolgreiche Organisationen die Basis für die Existenzsicherung und die nachhaltige Unternehmensentwicklung.

■ Von Dr. Roger Huber

Die Fakten

Die betriebswirtschaftlichen Notwendigkeiten einer vorausschauenden Personalplanung sind klar und bekannt:

- Übersicht über Schlüsselfunktionen und -personen
- Vorbereitung von Notfallszenarien für Ausfälle
- kurz- und langfristige Nachfolgeplanung
- Dialog mit und Tracking von Potenzialträger/-innen
- fokussierte Personalentwicklung
- effiziente Rekrutierung

Eine institutionalisierte Nachfolgeplanung ist zudem wichtiger Bestandteil der Corporate Governance (vgl. Economiesuisse, Swiss Code of best practice for corporate governance).

Die gemeinsam mit der Hochschule für Wirtschaft Freiburg HEG-FR durchgeführte, repräsentative Umfrage¹ zur «Bestandesaufnahme der Situation im Bereich der Nachfolgeplanung in der Schweiz» ergab folgende Ergebnisse:

- 44% der Teilnehmenden haben keine Nachfolgeplanung, mit der sie zufrieden sind.
- 56% der Teilnehmenden haben keine Nachfolgeplanung.
- Viele Firmen scheuen den Aufwand für die Nachfolgeplanung, und es fehlen die entsprechenden Instrumente und Ressourcen.

Die Kosten

Die mit der Studie evaluierten Ergebnisse zeigen, dass dem Personalrisiko zu wenig Beachtung geschenkt wird. Dies, obwohl es in

jeder Organisation Schlüsselfunktionen gibt, die einen überproportionalen Anteil am Unternehmenserfolg tragen und deren Ausscheiden sich nachhaltig auf die Zielerreichung auswirkt. Sicht- und erlebbar wird dies oft erst dann, wenn solche Leistungs- und Potenzialträger/-innen unerwartet ausscheiden oder die Organisation ungeplant verlassen.

Bei einer fehlenden Personalplanung entstehen hohe Kosten. Wichtige Positionen können nicht rechtzeitig besetzt werden, weil die geforderten Fähigkeiten auf dem Arbeitsmarkt unmittelbar nicht verfügbar sind. Intern ist unklar, wer für die Position geeignet ist. Potenzielle Nachfolger/-innen sind unzureichend auf die Aufgabe vorbereitet. Die Nichtberücksichtigung von geeigneten Leistungsträger/-innen birgt das Risiko von weiteren Abgängen.

Das unerwartete Ausscheiden von Schlüsselpersonen führt sehr oft zum Verlust von wertvollem Wissen und wichtigen externen bzw. internen Netzwerken. Die damit einhergehende Vakanz oder eine Falschbesetzung führen zu Mehraufwand bei der Belegschaft, der Verfehlung von Zielen oder sogar zu Kundenabgängen.

Da sich diese Kosten augenscheinlich nicht quantifizieren lassen, ist der Handlungsdruck für die Implementierung einer Nachfolgeplanung nicht sehr gross, aber die Effekte sind dramatisch. Wer sich die Mühe macht, entsprechende Indikatoren eines Abgangs zu erfassen, wird feststellen, wie hoch diese Kosten ausfallen: Rekrutierungskosten, Überstunden bzw. Fehlzeiten in der Belegschaft, Verzögerungen von Projekten und zu erledigenden Aufgaben, verlorene oder nicht gewonnene Kunden, Umsatzeinbrüche und zusätzliche Rekrutierungskosten bei allfälligen Folgeabgängen.

Die Implementierung

Die Implementierung einer Nachfolgeplanung ist ein bewusster Entscheid des Managements. Denn betriebswirtschaftlich gesehen geht es dabei um Risikomanagement. Fachlich ist die Personalplanung Teil des integralen Talentmanagements. Deshalb hat das HR bei der Nachfolgeplanung in der Entwicklung eine Mitgestaltungs- und in der





Umsetzung dann eine Beraterrolle. Die Verantwortung für die Entwicklung, Implementierung und Umsetzung liegt jedoch immer beim Management.

In einem ersten Schritt geht es darum, für jeden Unternehmensbereich die Schlüsselpersonen und -funktionen zu identifizieren. Schlüsselpersonen sind Menschen, welche für das Unternehmen aufgrund ihres Fach- und Prozesswissens, ihrer Erfahrungen, Beziehungen und «Vorbildfunktion» von grosser Wichtigkeit sind. Schlüsselfunktionen sind Funktionen, die aufgrund der Aufgaben einen überproportionalen Anteil am Unternehmenserfolg tragen und wichtige Beziehungen für das Unternehmen pflegen. Allein dieser Schritt sorgt für eine anforderungsbezogene Klärung und Eichung im Managementteam. Zusätzlich wird damit auch das Bewusstsein geschaffen, dass Mitarbeitende die (noch) keine Schlüsselpersonen sind, auch, aber eher aufgabenbezogen gefördert werden müssen (siehe Tabelle unten).

Im nächsten Schritt wird die Entwicklung aller Funktionsträger/-innen auf einer Zeitachse von drei bis fünf Jahren analysiert und werden mögliche Szenarien (Weiterentwicklung, Ausfall, Abgang etc.) durchgespielt. Ein wichtiges Ergebnis aus diesem Schritt ist die Übersicht über kommende Pensionierungen, was die Grundlage für die langfristige Nachfolgeplanung bildet.

Auf der Basis dieser Analyse werden Notfall- und Entwicklungsszenarien ausgearbeitet, bei denen alternative Kandidaten oder andere personelle Ressourcen für den potenziellen Ausfall einzelner Funktionsinhaber/-innen evaluiert werden. Hier zeigt sich, ob jemand in der Organisation grundsätzlich in der Lage wäre, eine Schlüsselperson zu ersetzen oder ob im Falle eines Abgangs/Ausfalls zwangsläufig jemand von ausserhalb des Unternehmens diese Funktion übernehmen müsste.

Als letzter Schritt werden im Rahmen der strategischen Personalentwicklung die Entwicklung der bestehenden Funktionsinhaber/-innen und deren Kompetenzen beurteilt sowie die einzuleitenden Massnahmen (Kompetenzentwicklung, Förderung der Potenzialträger/-innen) definiert.

Diese Schritte sind Bestandteil eines regelmässigen, jährlichen Reviewprozesses, analog zu den Strategiereviews oder Risikobeurteilungen.

Die Verantwortlichkeiten und Nutzen

Es ist der Verwaltungsrat bzw. dessen Nominationsausschuss, der Aufgaben im Zusammenhang mit der Auswahl, Beurteilung und Nachfolgeplanung von Kandidaten für das oberste Kader übernehmen kann oder muss. Es liegt jedoch im ureigensten Interesse jeder Geschäftsleitung, die Nachfolgeplanung zu initialisieren, zu systematisieren und dann über die ganze Organisation aktiv zu pflegen. Firmen, welche die Personalplanung fest in ihre Reviews eingebaut haben, erfahren folgende Nutzen.

Die Resilienz des Unternehmens bei kurzfristigen Ausfällen steigt, weil die Stellvertretung klar geregelt ist und potenzielle Nachfolger/-innen die Aufgabe übernehmen können. Die Qualität der Nachbesetzung von Schlüsselfunktionen nimmt zu, weil potenzielle Kandidat/-innen zeitgerecht und funktionsbezogen gefördert werden. Zudem nimmt damit auch die Geschwindigkeit für die Besetzung von vakanten Positionen zu. Dies auch deshalb, weil bei fehlenden internen Nachfolgern/-innen frühzeitig mit der Suche auf dem Arbeitsmarkt begonnen werden kann.

Als integraler Bestandteil des Talentmanagements leistet eine umsichtige Nachfolgeplanung einen Beitrag zur Identifikation von benötigten, bereichsübergreifenden Kompetenzen und Verhaltensweisen. Dadurch können vorausschauend entsprechende

Massnahmen für die strategische Personalentwicklung priorisiert werden.

Einer der grössten Effekte ist, dass mit den regelmässigen Reviews im Management ein gemeinsames Verständnis bezüglich der Anforderungen an Führungskräfte und Leistungsträger/-innen geschaffen wird und worin bereichsspezifische Unterschiede hierzu bestehen. Zudem nimmt durch den Austausch auch das Bewusstsein für bestehende Personalrisiken zu.

Weiter entsteht ein umfassendes Verständnis für die Entwicklungsmöglichkeiten, welche das Unternehmen seinen Mitarbeitenden bieten kann. Die Differenzierung zwischen horizontaler und vertikaler Entwicklung sowie funktionsbezogener Förderung wird trennschärfer und damit auch adressatengerecht kommunizierbar. Dies hat einen positiven Effekt auf die Entwicklungsgespräche, weil hier klarer und eindeutiger kommuniziert werden kann.

Nicht zu unterschätzen ist die Wirkung auf die Motivation der Belegschaft. Dadurch, dass ein erkennbarer Anteil von Schlüsselfunktionen mit internen Personen besetzt wird, zeigt diesen auf, dass bei entsprechender Leistung interne Laufbahnoportunitäten bestehen. Gepaart mit einem umfassenden Talentmanagement fühlen sich Mitarbeitende gefördert, und die Bindung an das Unternehmen wird somit nachhaltig gestärkt.

FUSSNOTE

1 Datenbasis: 460 Personen aus 320 Unternehmen haben an dieser Umfrage im Jahr 2021 teilgenommen.



AUTOR

Dr. Roger Huber ist Senior Project Manager Performance & Assessment bei der Klingler consultants ag und verantwortlich für die Bereiche Organisationsentwicklung, Assessment und Management Development. Mit den Themenbereichen Nachfolgeplanung, Assessment, Coaching und Changemanagement unterstützt er Unternehmen sowie Führungspersonen in der unternehmerischen und persönlichen Weiterentwicklung. Der promovierte Arbeits- und Organisationspsychologe war von 1998–2001 Management Trainer und Berater in der Credit Suisse. Danach war er für verschiedene Beratungsunternehmen als Senior Consultant tätig. Zuletzt war Roger Huber während 6 Jahren Managing Partner eines mittleren Beratungsunternehmens und hat dieses erfolgreich für Assessments und Management-Development-Prozesse im Markt positioniert. Neben seiner Beratungstätigkeit ist Roger Huber regelmässig Dozent an Universitäten und Hochschulen.

Schlüsselperson	Kritische Person, welche für das Unternehmen aufgrund ihres Fachwissens, ihrer Erfahrungen, ihrer Beziehungen und «Vorbildfunktion» von grosser Wichtigkeit ist.
Schlüsselfunktion	Kritische Funktionen, die einen überproportionalen Beitrag an die Existenz- oder Wettbewerbsfähigkeit leisten und wichtige Beziehungen für das Unternehmen pflegen.