

Strategische Nachfolgeplanung

Wenn die Führungsriege in Rente geht

von Dr. Thomas Müller



Abb. 1: Der Prozess der Nachfolgeplanung, Phasen 1 – 4

Seit einigen Jahren kursiert die Sorge vor der bevorstehenden „Verrentungswelle 2020“. Doch das Ausscheiden alt-ingesessener Führungskräfte ist bereits in vollem Gange und wird ab 2020 noch spürbarer: Die Generation der sogenannten Babyboomer – geboren zwischen 1946 und 1964 – geht nach und nach in den Ruhestand. Das ist insbesondere für sozialwirtschaftliche Organisationen ein Weckruf, denn ein Großteil der Führungspositionen in der Branche ist mit Babyboomern besetzt.

Mit dem Ausscheiden der Führungskräfte gehen verschiedene Herausforderungen einher, die eine strategische Herangehensweise unabdingbar machen: Der Fach- und Führungskräfte-mangel verschärft die Schwierigkeiten bei der Personalakquise und damit den War for Talents; die nachfolgenden Generationen sind weitaus weniger geburtenstark als die der Babyboomer mit ihrem vielsagenden Namen. Außerdem werden die neuen Führungskräfte, so sie einmal gefunden sind, einer der nachfolgenden Generationen angehören, die unter Umständen ein anderes Führungs- und Organisationsverständnis mitbringen. In diesen beiden Aspekten liegen aber auch Chancen für Unternehmen, wenn sie sie als Anstoß eines Organisationsentwicklungsprozesses wahrnehmen.

Strategische Nachfolge: Planung ist alles

Im Gegensatz zu Ad-hoc-Maßnahmen und einer kurz- bis mittelfristigen Nachfolgeplanung, die alle darauf ausgelegt sind, relativ spontane Ausfälle auf Führungskräfteebene abzufedern, bietet die strategische Nachfolgeplanung die Möglichkeit, das vorhersehbare Ausscheiden einer Führungskraft systematisch zu planen und damit einen reibungslosen Wechsel an der Unternehmensspitze zu sichern. Nicht selten sind Aufbau- und Ablauforganisation sowie auch die Organisationskultur von sozialwirtschaftlichen Unternehmen auf die zum Teil seit Jahren und Jahrzehnten amtierenden Managerinnen und Manager „zugeschnitten“ – mit allen Vor- und Nachteilen. Die nachfolgende Generation von Führungskräften tritt in „große Fußstapfen“. Darüber hinaus erwarten sie noch weiter steigende Anforderungen fachlicher, organisatorischer wie

personeller Natur, die auf die demografische Entwicklung sowie auf sozialpolitische Neuerungen zurückzuführen sind. Eine strategische Nachfolgeplanung deckt alle Phasen von der Personalsuche über das Onboarding bis zur Verabschiedung der ausscheidenden Führungskraft ab.

Die sieben Phasen der Nachfolgeplanung

Dass es sich hier um weitaus mehr handelt als die bloße Nachbesetzung einer Vakanz auf Führungsebene, zeigt sich schon bei Betrachtung des Prozesses, der sich in sieben Phasen einteilen lässt. Phase eins umfasst Maßnahmen zur Sicherung von Wissen und Netzwerken; der Nachfolgeprozess wird konzeptioniert, vorhandene Strukturen und Bedarfe analysiert. Hiermit sollte so früh wie möglich begonnen werden – systematisches Wissensmanagement sowie die Kenntnis von bereits vorhandenen und benötigten Strukturen sind für jede Organisation wichtig, auch unabhängig vom Nachfolgeprozess. Das Hauptaugenmerk sollte in diesem Zusammenhang allerdings auf Wissen und Strukturen die Nachfolge betreffend gelegt werden. Phase zwei umfasst die Abstimmung eines Anforderungsprofils für den Nachfolger oder die Nachfolgerin sowie darauf aufbauend die Erstellung und Schaltung der Stellenanzeige.

In Phase drei gilt es, die Beschäftigungsmärkte zu analysieren und Personalakquisition zu betreiben. Etwa zwei bis drei Monate sollten danach für den Personalauswahlprozess eingeplant werden. Bei einer so wichtigen Position bietet es sich an, mehrere Gespräche mit den ausgewählten Bewerber*innen zu führen, sie im Rahmen von Auswahlinstrumenten zu testen und so die Eignung für die vakante Position zu eruieren. Auch die Bewerber*innen selbst haben damit die Möglichkeit, Einblicke in das Unternehmen zu erlangen, und eine Passung zwischen Bewerber*in und Organisation gelingt besser. Für den gesamten Prozess der Personalakquise kann es sich unter Umständen lohnen, eine externe Beratung hinzuzuziehen. Gerade auf Top-Management-Ebene ist der professionelle Umgang mit Instrumenten wie dem Anforderungsprofil oder Assessment-Elementen besonders wichtig. Der Blick von außen ermöglicht es, keine Aspekte zu übersehen.

Phase fünf widmet sich der Entscheidung für einen passenden Kandidaten oder eine passende Kandidatin. Vertragsverhandlungen müssen geführt, Verträge aufgesetzt werden. Hierfür sollten zwei bis vier Wochen eingeplant werden. Wichtig ist, dass der Nachfolgeprozess nicht bei der Vertragsunterzeichnung endet. Mit Phase sechs beginnt nämlich die Einarbeitung des oder der Nachfolger*in, das sogenannte Executive Onboarding: die Einarbeitung einer Führungskraft des Top-Managements. Wie lange diese Phase andauert und auch so bezeichnet wird, hängt von der individuellen Situation ab. Wie möchte es die nachfolgende Person, wie der oder die Vorgänger*in und wie lange dauert es dann wirklich? Phase sieben stellt den Abschluss des Prozesses dar. Mit einer offiziellen Verabschiedung, der symbolischen Staffelstabübergabe des oder der Vorgänger*in, endet auch der strategische Nachfolgeprozess, zum Beispiel in Form einer offiziellen Feierlichkeit.

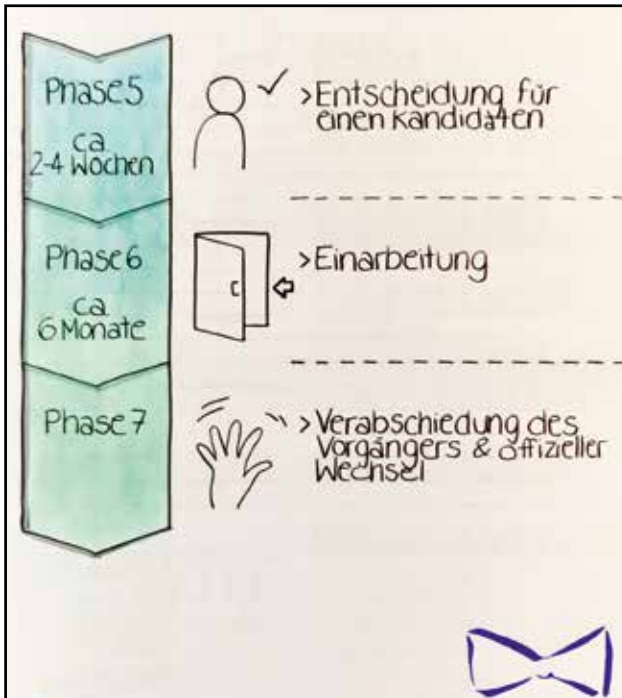


Abb.2: Der Prozess der Nachfolgeplanung, Phasen 5 – 7

Verantwortlichkeiten und Meilensteine festlegen

Wichtig für eine gelingende strategische Nachfolgeplanung ist es, klare Verantwortlichkeiten innerhalb der Organisation für den Prozess und die einzelnen Schritte festzulegen. Die übergeordnete Verantwortung bei der Nachfolge für das Top-Management sollte im Aufsichtsgremium liegen. Klar sollte auch sein, welche Rolle der oder die Vorgänger*in bei dem Prozess spielen soll. Oftmals kann es hilfreich sein, ihn oder sie einzubinden, spätestens bei der Einarbeitung der neuen Person. Durch individuelle Begebenheiten in jedem sozialwirtschaftlichen Unternehmen ist es notwendig, Meilensteine für den Prozess auch an diese Rahmenbedingungen anzupassen. Eine gute zeitliche Richtschnur, um mit dem Prozess zu beginnen, liegt bei ca. eineinhalb bis zwei Jahren vor Ausscheiden der alten Führungskraft. Zielführend ist es, vom Zeitpunkt des Ausscheidens zurückzurechnen, um den passenden Startzeitpunkt zu bestimmen. Erste Schritte wie das Wissensmanagement und die Identifikation von notwendigen Aspekten des Anforderungsprofils können hier bereits in Angriff genommen werden.

Die Übergangszeit nutzen

Weitere Entscheidungen müssen getroffen werden. Soll es eine Überlappungszeit zwischen Vorgänger*in und Nachfolger*in geben? Und wenn ja, wie lange? Eine Überlappungszeit kann, wenn sie organisatorisch überhaupt möglich ist, die Einarbeitung der neuen Führungskraft erleichtern, weil der Wissenstransfer insbesondere von implizitem, kulturellem Wissen über das Unternehmen am leichtesten im persönlichen Austausch gelingt. Um jedoch das sogenannte *Lame-duck-Phänomen* zu umgehen, sollte die Überlappungsphase in der Regel nicht länger als vier bis sechs Wochen andauern. Außerdem muss klar sein, wie die Rollenverteilung während dieser Zeit gehandhabt wird. Kann beispielsweise nur zu einer Zeit eine Person die entsprechende Rolle, zum Beispiel fachlicher Vorstand, ausüben, so muss die zweite Person während der Überlappung eine andere Funktion innehaben. ❁

Praxistipps

1. Denken Sie unterschiedliche Perspektiven mit

Im Prozess einer strategischen Nachfolgeplanung stellen sich unterschiedliche Fragen für unterschiedliche Rollen. Der oder die Vorgänger*in fragt sich zum Beispiel, welche Entscheidungen wie zu treffen sind, wenn deren Auswirkungen ggf. bereits die neue Führungskraft betreffen. Sicherlich spielt für ihn oder sie die Ausgestaltung einer möglichen Überlappungszeit eine wichtige Rolle. Auch der persönliche Ausstieg sollte mit der scheidenden Führungskraft geklärt werden: Soll es ein Ausstieg von 100 auf 0 oder doch lieber schrittweise sein? Die nachfolgende Person wird sich fragen, wie sie sich auf die neue Stelle vorbereiten kann, wie viel Eigeninitiative gewünscht ist und wie man den Wechsel an der Spitze am besten kommuniziert. Diese und weitere Fragen schon bei der Vorbereitung mitzudenken und offen mit den Personen anzusprechen, hilft dem Prozess enorm.

2. Wie wollen Sie rekrutieren?

Um die Besetzung der frei werdenden Stelle nicht schwieriger zu gestalten, als sie durch den Bewerbermarkt ohnehin schon ist, sollten Sie gezielte Maßnahmen der Rekrutierung ergreifen. Neben der Etablierung einer Arbeitgebermarke, die Ihr Unternehmen für externe Kandidat*innen attraktiv macht, lohnt sich auch immer der Blick nach innen: Durch gezieltes Talentmanagement können potenzielle Führungskräfte frühzeitig identifiziert und aufgebaut werden.

Achtung: Der Prozess der strategischen Nachfolgeplanung verläuft insbesondere in den Phasen des Onboardings anders, wenn man intern rekrutiert. Dies ist also bei der Konzeptionierung des Prozesses zu berücksichtigen.

3. Wissen aufbereiten und übergeben

Ein maßgeblicher Erfolgsfaktor für die reibungslose Übergabe der Unternehmensführung ist der Wissenstransfer. Explizites organisationales Wissen – kurz gesagt Zahlen, Daten, Fakten – sollte systematisch und während der Amtszeit des oder der Stelleninhaber*in aufbereitet werden, sodass die neue Führungskraft sich auch bei fehlender Überlappungszeit oder eben danach sukzessive selbst einarbeiten kann. Hierfür bieten sich zum Beispiel ein Unternehmenshandbuch oder eine Wissenslandkarte an. Implizites Wissen über Unternehmenskultur und Traditionen wird am besten im persönlichen Austausch übergeben. Sollte dieser aufgrund fehlender Überlappungszeit nicht zwischen der alten und der neuen Führungskraft möglich sein, denken Sie über andere Wege der Vermittlung nach, z. B. eine Art Speed-Dating zwischen der neuen Person und ausgewählten Mitarbeitenden anderer Bereiche und Hierarchieebenen. Dies bietet sich auch als Instrument an, um das Unternehmen besser kennenzulernen.



So gelingt die
strategische Nachfolgeplanung.



Dr. Thomas Müller

Geschäftsführer contec GmbH
Leiter conQuaesso® JOBS

www.contec.de