

# Gesucht, gefunden!

VON THOMAS MÜLLER UND  
GABRIELE MOOS



Thomas Müller ist Mitglied der Geschäftsleitung der Unternehmensberatung contec und Leiter der Personalberatung conQuaesso® der contec GmbH. [thomas.mueller@contec.de](mailto:thomas.mueller@contec.de)



Prof. Dr. Gabriele Moos ist Leiterin des Studiengangs Gesundheits- und Sozialwirtschaft am RheinAhrCampus der Hochschule Koblenz. [moos@rheinahrcampus.de](mailto:moos@rheinahrcampus.de)

**Eine rechtzeitige und professionelle Nachfolgeplanung sichert die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens. Wie es damit in der Sozialwirtschaft aussieht, hat eine neue Studie erkundet und daraus auch Empfehlungen für die Praxis formuliert.**

Durch die demografische Entwicklung ergeben sich für Unternehmen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft insbesondere in personeller Hinsicht weitreichende Herausforderungen. Die zeitnahe und adäquate Besetzung vakanter Positionen gestaltet sich bereits heute vielerorts problematisch. Dieser Trend wird durch – aufgrund von Verrentungen – ausscheidende Leitungspersonen verschärft.

Vor diesem Hintergrund wird die Nutzung des Instrumentes der Nachfolgeplanung zum strategischen Erfolgsfaktor. Daher hat die Personalberatung conQuaesso® der contec GmbH gemeinsam mit der Bank für Sozialwirtschaft und dem Institut für europäische Gesundheits- und Sozialwirtschaft vom 1. November 2012 bis zum 31. Dezember 2012 eine bundesweite Studie zur Nachfolgeplanung durchgeführt, die von der Mitautorin wissenschaftlich begleitet wurde. Der Auswertung zugrunde liegen 459 Datensätze.

Von den 459 Teilnehmenden sind 371 (ca. 80 %) auf Geschäftsführungs- oder Vorstandsebene tätig. Die Mehrheit der Vorstände ist in einem mehrköpfigen Vorstandsgremium (85 %), nur 15 % sind alleine im Vorstand. Die meisten (rd. 78 %) der Teilnehmer arbeiten in Unternehmen in (frei-) gemeinnütziger Trägerschaft, gefolgt von privaten (rd. 16 %) und öffentlichen (rd. 6 %) Trägern.

Die in der Stichprobe repräsentierten Unternehmen betätigen sich zu ausgeglichenen Anteilen (jeweils ca. 20 %) in den Leistungsfeldern der Altenhilfe, der Kinder- und Jugendhilfe, der Behinderten-

hilfe und der Gesundheitsversorgung. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass viele Unternehmen mehrere Geschäftsbereiche aufweisen und daher Leistungen in mehr als einem dieser Sektoren anbieten.

Bezüglich der Versorgungsstrategie in den Leistungsfeldern dominiert die Form der ambulanten Betreuung (rd. 77 %), gefolgt von der stationären (rd. 60 %) sowie der teilstationären (rd. 42 %).

Von den 459 Befragten, deren Antwortdatensätze vollständig waren und in die vorliegende Auswertung einbezogen wurden, haben 152 (rd. 33 %) die Frage »Gibt es in Ihrem Unternehmen grundsätzlich Regelungen zur Nachfolgeplanung auf Leitungsebene?« mit »Ja« beantwortet und 307 (rd. 67 %) mit »Nein«.

Bei den Unternehmen, die eine solche Nachfolgeregelung besitzen, berücksichtigen rund 86 % organisatorischer/struktureller Veränderungen (Erweiterung oder Wegfall von Stellen/Bereichen u. ä.) systematisch.

Rund 67 % der Unternehmen haben keine explizite Nachfolgeplanung. Allerdings wollen von diesen Unternehmen nach Aussage der Befragten rund 15 % in den nächsten Monaten eine systematische Nachfolgeplanung implementieren.

Auf Basis der analysierten Daten kann folgende grobe Regel aufgestellt werden: Je mehr Leistungsfelder ein Unternehmen/Träger abdeckt, desto wahrscheinlich ist es, dass dieses Unternehmen auch seine Nachfolgeplanung systematisch organisiert hat.

Betrachtet man die Frage, ob für die eigene Position eine Nachfolgeplanung vorhanden ist, so zeigt sich, dass für nur rund 28 % der Befragten diese für die eigene Position implementiert ist. Bei genauerer Betrachtung zeigt sich, dass insbesondere für die Positionen Vorstand, Geschäftsleitung und Einrichtungsleitung solche Regelungen existieren (wenn auch nur zu geringem Anteil). In diesem Zusammenhang wird deutlich, dass das Instrument der Nachfolgeplanung in höherem Maße für die oberste und mittlere Führungsebene (zu je rd. 42 %) eingesetzt wird, und deutlich weniger für die untere Führungsebene (rd. 16 %). Dies variiert allerdings bezüglich der Unternehmensgröße (nach Umsatz).

Organisatorisch ist die Nachfolgeplanung zu 81 % auf der Geschäftsführungsebene angesiedelt. Gerade bei größeren Unternehmen (<25 Mio. Euro Jahresumsatz oder <500 Mitarbeiter) wird diese Aufgabe manchmal schon von einer eigenen Organisationseinheit übernommen.

Die Nachfolgeplanung in den Unternehmen beinhaltet unterschiedliche Elemente. Geeignete Nachfolger werden meist intern und extern rekrutiert (85 %), in wenigen Fällen ausschließlich intern (12 %) oder ausschließlich extern (3 %).

terversammlung bei den Unternehmen zuständig. Bereits bei der mittleren Führungsebene (Bereichs- oder Abteilungsleitungen) ist hier die Ebene der Geschäftsführung zuständig.

### Empfehlungen für die Praxis

Vor dem Hintergrund der gewonnenen Erkenntnisse stellen sich im Rahmen der Nachbesetzung vakanter Positionen insbesondere folgende Fragen:

- Wer trägt die Verantwortung für die Implementierung einer Nachfolgeplanung?
- Wie kann der Prozess der Nachfolgeplanung zielführend gestaltet werden?
- Wer wird wann an welchen Stellen in den Prozess eingebunden?
- Wie kann ein Wissensverlust durch ausscheidende Mitarbeitende verhindert werden?

In der Praxis hat sich zur erfolgreichen Gestaltung der Nachfolgeplanung ein Prozessablauf etabliert, der unterschiedliche Schritte beinhaltet (vgl. Abbildung Seite 18). Zunächst geht es darum, den Nachfolgebedarf der jeweiligen Organisation auf Basis einer differenzierten Altersstrukturanalyse zu erheben. Flankierend sollten kontinu-

dies durch mehrere Instrumente, wie beispielsweise durch Kundenbefragungen, Stellenberechnungen, Mitarbeiterbefragungen, Benchmarks etc. Auf Basis dieser Erkenntnisse erfolgt eine Anpassung der Aufbau- und/oder Ablauforganisation und erforderliche Reorganisationsmaßnahmen (Versetzungen, Stellenzuschnitte etc.) werden durchgeführt. Begleitet wird dieser Prozessschritt durch ein kontinuierliches Monitoring und eine Evaluation der durchgeführten Maßnahmen. Dies sichert die zielführende Gestaltung einer organisatorischen Neugestaltung im Rahmen der Personalbesetzung.

Der Prozess der personellen Neubesetzung fokussiert zunächst die Festlegung des Anforderungsprofils und beinhaltet auch die Antwort auf die Frage, welche Personen bei der Personalauswahl beteiligt werden. Dies umfasst auch den Aspekt der zeitlichen Planung des Prozesses einschließlich entsprechender Vorlaufzeiten für Wissenssicherung und Netzwerkübergabe sowie eine mögliche Überlappungszeit mit dem Vorgänger.

In einem weiteren Schritt werden Beschaffungsmärkte (intern und/oder extern) analysiert, die eingesetzten Instrumente der Personalbeschaffung festgelegt und konkrete Maßnahmen zur Personalakquisition durchgeführt. Hierbei sollte realistisch eingeschätzt werden, ob die Rekrutierung intern erfolgreich und zeitnah abgedeckt werden kann oder ob professionelle externe Begleitung durch eine branchenerfahrene Personalberatung zielführender ist.

Nach erfolgreicher Rekrutierung erfolgt der Personalauswahlprozess, der neben der Prüfung fachlich-inhaltlicher Kompetenzen insbesondere auch überfachliche, mithin personenbezogene und soziale Kompetenzen fokussieren sollte. Neben strukturierten Interviewverfahren und Assessment Elementen sollten hierbei – auch und gerade bei Leitungspositionen – auch Referenzprüfungen Bestandteil des Personalauswahlprozesses sein. Dadurch wird ein umfassenderes Bild über den Bewerbenden gewonnen und das Fundament einer langfristig orientierten erfolgreichen Zusammenarbeit gelegt.

Nach erfolgter Auswahl startet der Einarbeitungsprozess insbesondere mit den Aspekten der Wissens- sowie Netzwerkübergabe. Besonders der Bereich

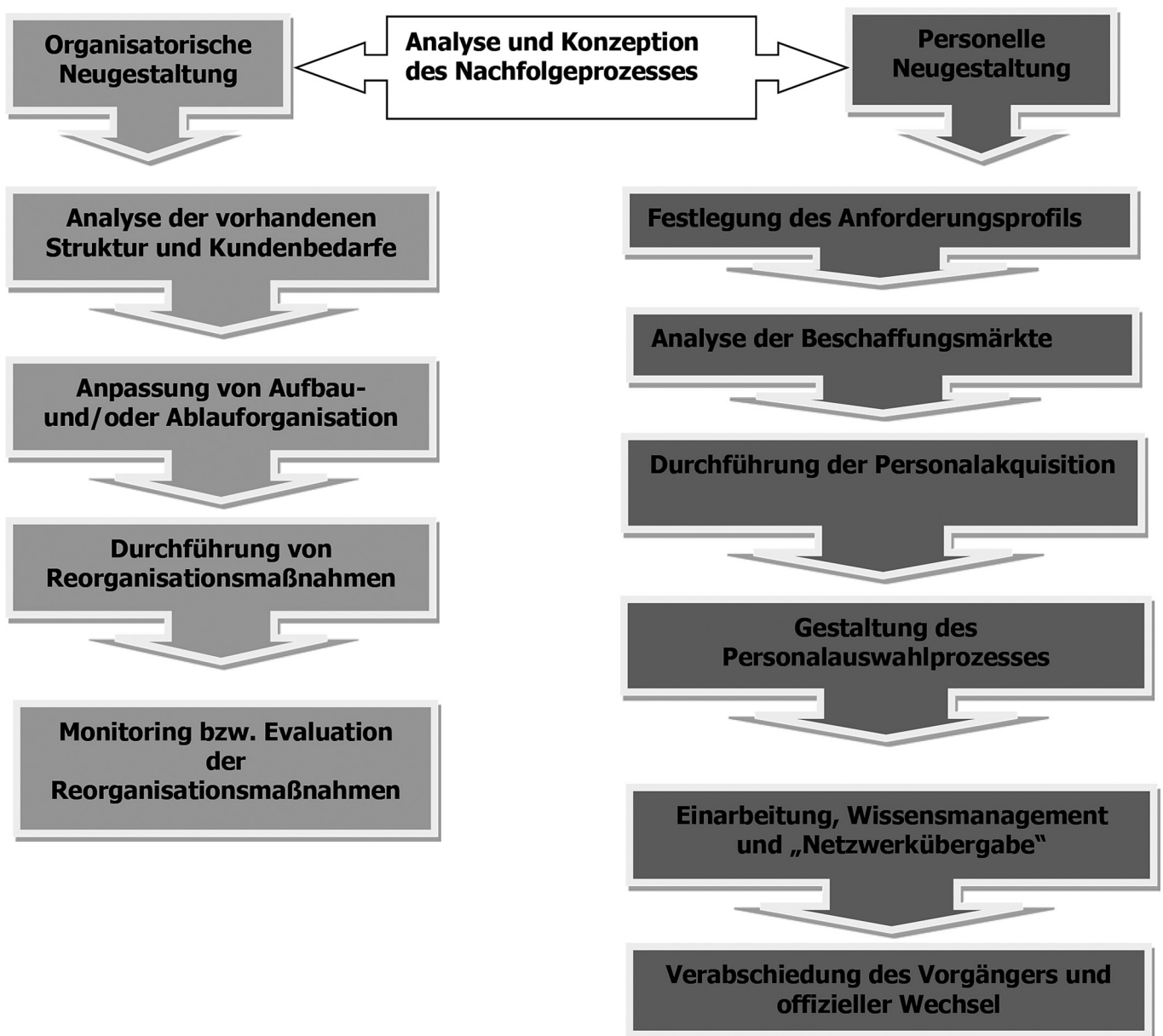
## »Die Sicherung des Wissens und der Netzwerke der ausscheidenden Führungskraft gehören zu einer gelungenen Nachfolgeregelung«

Als Instrumente der internen Rekrutierung werden zum größten Teil Mitarbeitergespräche (zu 68 %), Maßnahmen der Talent- und Potenzialidentifizierung (zu 66 %), Qualifizierungsprogramme für den Führungsnachwuchs (zu 63 %) und Förder- und Beratungsgespräche (zu 58 %) eingesetzt.

Je nach der zu besetzenden Position sind unterschiedliche Gremien in den Prozess der Nachfolgeplanung involviert. Für die obersten Führungsebenen, wie etwa Vorstand oder Geschäftsführung, sind zu etwa gleichen Teilen Aufsichtsrat, Vorstand oder die Gesellschaf-

terlich Maßnahmen zur Sicherung von Wissen und Netzwerken implementiert werden. Nachdem diese Prozessschritte erfolgreich umgesetzt wurden, sollte der Nachfolgeprozess konzeptioniert werden. Hierbei sollten grundsätzlich die Aspekte der organisatorischen Neugestaltung sowie der personellen Neubesetzung betrachtet werden:

Im Rahmen der organisatorischen Neugestaltung werden vorhandene Strukturen der Aufbau- und Ablauforganisation analysiert und in Bezug zu geforderten (Kunden-) Bedarfen gesetzt. Unterstützt werden kann



Für die Nachfolgeplanung hat sich ein strukturierter Prozessablauf bewährt.

der persönlichen Kontakte kann durch Tools wie Netzwerklandkarten und EDV-Einsatz etc. unterstützt werden.

Zum Abschluss des Prozesses der personellen Neubesetzung stehen die Verabschiedung des Vorgängers sowie der offizielle Wechsel und der endgültige Amtsantritt des Nachfolgers im Zentrum.

Den Prozessschritten der organisatorischen und personellen Neugestaltung kommt bei der Nachfolgeplanung eine bedeutende Rolle zu. Diese können sich ergänzen und intendieren, die – aufgrund des Ausscheidens eines Mitarbeiters – aufgetretene Vakanz

möglichst zielführend zu besetzen. Essenziell für den langfristigen Erfolg des Instrumentes der Nachfolgeplanung ist es, dieses systematisch einzusetzen, die Verantwortung für die Gestaltung des Prozesses klar zu regeln und diese strategisch im Unternehmen zu verorten.

### Resümee

Der Prozess der Nachfolgeplanung sollte so gestaltet werden, dass ein positiver Abschied des ausscheidenden Mitarbeitenden mit weiterer emotionaler Bindung an das Unternehmen gelingt. Darüber hinaus sollte Wissen und Know-

how in der Organisation gesichert und Kontakte sowohl für den Nachfolgenden als auch für (interne und externe) Stakeholder erfolgreich übergeben werden können. Denn Unternehmen mit erfolgreicher Nachfolgeplanung leben länger! ■