

Nachfolgeplanung – nicht aufschieben, sondern anpacken!

In unserem neuesten Thought-Leadership-Artikel [Aufstand der Talente](#) raten wir Unternehmen im Zuge der Pandemie zu einer soliden Nachfolgeplanung. Als CHRO, die ich früher war, hätte mich das leicht aus der Fassung bringen können. Ich hätte gedacht: „Typisch Unternehmensberater – die leben doch im Elfenbeinturm! Wo soll ich das neben all den anderen Schwerpunkten noch unterbringen? DE&I, Wellbeing, Rückkehr an den Arbeitsplatz, Entwicklung hybrider Arbeitsmodelle und so weiter... Ich weiß doch nicht mal, wie die Lage in drei Monaten sein wird – wie soll ich da eine Nachfolgeplanung über fünf Jahre oder mehr auf die Beine stellen?“

An Verständnis für die HR-Kollegen mangelt es nicht! Trotzdem würde ich behaupten, dass gute Nachfolgeplanung unabdingbar ist - und zwar aus drei Gründen: Erstens führt kein Weg daran vorbei, dass Sie wichtiges Führungspersonal verlieren werden. Jüngsten Statistiken von PWC zufolge suchen 65 % aller Arbeitnehmer¹ eine neue Stelle. Auch unsere Muttergesellschaft Spencer Stuart, eines der weltweit führenden Beratungsunternehmen für Executive Search & Leadership, geht für den Zeitraum 1. Januar bis 30. Juni 2021 von einer Fluktuation zwischen 5 und 10 % bei C-Level-Positionen in den Fortune-500-Unternehmen aus.²

Der zweite Grund: Wer Führungskräfte im Unternehmen halten möchte, muss ihnen die Gewissheit geben, dass sie sich dort angemessen weiterentwickeln können. Wir haben mehr als 100.000 Antworten aus Umfragen zur Mitarbeiterbindung in zahlreichen Unternehmen ausgewertet. Dabei war bei Befragten, die für sich keine guten Karrieremöglichkeiten sahen, die Wahrscheinlichkeit für einen Ausstieg in den nächsten 12 Monaten vier Mal höher als bei Befragten mit soliden Karriereplänen.

Und drittens hat sich durch die Pandemie die Sichtweise, welche Funktionen als kritisch zu bewerten sind und welche Fähigkeiten und Erfahrungswerte diese Funktionen brauchen, um Teams erfolgreich zu führen, dramatisch verändert. Wir haben erlebt, dass viele Positionen plötzlich und völlig unerwartet „systemkritisch“ wurden – man denke nur an die Beschäftigten im Einzelhandel, im Gastgewerbe oder im Gesundheitswesen. Es kann also sein, dass Sie für jemanden, der in einem als „systemkritisch“ angesehen Unternehmen oder in einer Branche mit großem digitalem Transformationsbedarf

künftig Führungsverantwortung übernehmen soll, einen neuen Karriereweg entwickeln müssen.

Denn Agilität und Anpassungsfähigkeit bekommen auf einmal mehr Gewicht als beispielsweise Finanzplanung und -analyse. Einfach den Nachfolgeplan aus dem Jahr 2020 aus der Schublade zu ziehen, wird Ihnen für das Jahr 2022 und darüber hinaus höchstwahrscheinlich nichts nützen.

Ich hege den Verdacht, dass der Widerstand, den etliche meiner Kolleginnen und Kollegen aus den HR-Führungsetagen bei diesem Thema verspüren, zum Teil darin begründet ist, dass ihre Nachfolgeplanung kein strategisches Geschäftsplanungsinstrument ist, sondern eher eine Check-the-box-Aktivität. Sollte das der Fall sein, schlage ich vor, folgende Fragen auf sich wirken zu lassen, um sicherzustellen, dass der Aufwand für die Nachfolgeplanung mit entsprechendem Nutzen einhergeht:

1

Beschränkt sich Ihre Nachfolgeplanung auf die C-Suite?

Nicht für alle Positionen muss ein Nachfolgeplan vorhanden sein – aber ein Plan für die C-Suite ist unverzichtbar. Eine Kandidatin oder ein Kandidat für den Posten des CEO muss beispielsweise auf den bisherigen Karrierestationen die Erfahrungen gesammelt haben, die Ihr Unternehmen voraussetzt. Das bedeutet, Sie müssen tiefer in Ihre Organisation eintauchen, damit gewährleistet ist, dass Ihre Top-Talente schon jetzt den Karriereweg einschlagen, der ihnen künftig geforderte Fähigkeiten und Erfahrungswerte sichert.

2

Verfügen Sie über ein faktenbasiertes, umfassendes Bewertungssystem, mit dem Sie feststellen können, ob eine Kandidatin oder ein Kandidat für eine bestimmte Position geeignet ist?

Häufig werden Nachfolger:innen auf Basis ihres Rufs oder bisheriger Leistungen ausgewählt – das birgt die Gefahr von Unschärfen und Voreingenommenheit. Nimmt man sich die Zeit, Kriterien für den Erfolg in einer Position zu formulieren und Kandidat:innen anhand dieser Kriterien zu bewerten, erhöht das nicht nur die Erfolgswahrscheinlichkeit, sondern hat auch den Vorteil, dass potenzielle Kandidat:innen ins Blickfeld rücken, die zuvor vielleicht übersehen wurden.

1. PwC US Pulse Survey: Next in work

2. Spencer Stuart analysis of Fortune 500 top functional roles as reported in public sources.

3

Wird der Entwicklungsbedarf von Nachfolgekandidaten, die noch nicht so weit sind, von Ihnen klar formuliert und geplant?

Ob sich ein Nachfolgeplan umsetzen lässt, wenn eine Position frei wird, hängt davon ab, ob es eine Strategie gibt, mit der sich potenzielle Nachfolger:innen unter Umständen Jahre zuvor identifizieren und auf den richtigen Kurs bringen lassen. Wenn Sie jetzt ein oder zwei Schichten tiefer graben, können Sie sicher sein, dass Ihre Pipeline am Tag X funktioniert. Wichtig ist, den Entwicklungsbedarf klar zu formulieren, und auch die Verantwortlichkeit der Führungskraft oder Person für die Umsetzung dieses Plans festzulegen, damit es zu gegebener Zeit eine solide Grundlage gibt, auf der Sie tätig werden können.

4

Ist Ihr Nachfolgeplanungs- und Personalentwicklungsprozess mit der jährlichen Geschäftsplanung abgestimmt und integriert, damit die Finanzierung gesichert ist?

Es gibt kaum etwas Schlimmeres als große Pläne zu schmieden, um dann festzustellen, dass man nicht über die Mittel verfügt, um sie in die Tat umzusetzen. Ihre Personalstrategien müssen an den geschäftlichen Strategien ausgerichtet sein – und an den Budgets.

5

Gibt es einen Notfallplan für den Fall, dass Sie bei der Besetzung einer Stelle keinen geeigneten Nachfolger zur Hand haben?

Können Sie vorübergehend eine Doppelfunktion bilden? Können Sie den Aufgabenbereich so umstrukturieren, dass er auch von einem/einer noch nicht voll einsatzfähigen Nachfolger:in übernommen werden kann, oder die Aufgaben auf mehrere potenzielle Nachfolger verteilen? Diese Punkte zu durchdenken – als „Trockenübung“, bevor der Ernstfall eintritt –, kann sicherstellen, dass Talente in Ihrem Unternehmen in strategischer Weise gefördert und entwickelt werden.



Mir ist bewusst, dass HR-Teams im Moment genug zu tun haben, um 24/7/365 im Einsatz zu sein, aber eine solide Nachfolgeplanung ist entscheidend, um Leistungsträger im Unternehmen zu halten. Vergessen Sie nicht: Wenn Sie für Ihre Key Talents keine Karrierepläne entwickeln und kommunizieren, können Sie darauf wetten, dass Personalvermittler und andere Unternehmen es tun werden!

KONTAKT

Jill Kissack
 Partner
 HR & Talent Advisory
 Americas Practice Leader
jill.kissack@kincentric.com

Kontaktieren Sie kincentricaufdeutsch@kincentric.com für weitere Unterstützung.