

# Die Nachfolge planen

➔ Das Thema „Altersnachfolgeregelung“ ist eine permanente Herausforderung für jedes Unternehmen. Personal-Experte Detlef Ochel erläutert, warum eine möglichst frühzeitige Nachfolgeplanung essenziell ist



Personalexperte Detlef Ochel unterstützt bei der Suche nach Fach- und Führungskräften.

## Nachfolgeplanung: Handeln, bevor es zu spät ist

Das Thema „Altersnachfolgeregelung“ ist eine permanente Herausforderung für jedes Unternehmen. Bislang war es üblich, Vakanzen mit jüngeren Bewerbern zu besetzen – vermeintlich mit der Hoffnung verbunden, dass diese möglichst lange im Unternehmen bleiben. Die Realität 2022 sieht anders aus. Nicht nur, dass es zu wenige junge Bewerber gibt, um die vielen offenen Stellen zu bedienen, die sich mit dem Wechsel der Boomer-Jahrgänge in den Ruhestand auftun. Auch die Hoffnung, dass Mitarbeiter sich lange an ein Unternehmen binden, wird häufig nicht mehr erfüllt. Statistisch gesehen kündigt einer von vier neuen Mitarbeitern bereits im ersten Jahr. Unternehmen

investieren also in neue Mitarbeiter, die in wenigen Monaten nicht mehr da sind. Noch schlimmer: der Wissenstransfer von einem langjährigen Mitarbeiter auf einen langfristigen Nachfolger geht dadurch komplett verloren, wenn der Wechsel nicht mit sehr langer Hand geplant wurde. Es entsteht ein sogenannter „Cold Cut“, also eine Situation, in der ein Nachfolger ohne Einarbeitungszeit in einer neuen Position beginnt.

## Es gibt kein zu früh!

Wie kann man diesem Problem entgegenarbeiten? Eine langfristige Zeitplanung hilft! Ein gutes Personalmanagement plant hier in Jahren statt in Monaten. Leider entscheiden sich Unternehmen allzu oft dazu, die Nachfolgeplanung so lange

zu verschieben, bis schließlich die Umstände dieses Verschieben beenden. Das erschwert den Prozess und kann sogar den Geschäftsbetrieb gefährden. Das Ziel in der Personalentwicklung ist es, langfristig sicherzustellen, dass die richtigen Mitarbeiter zur gewünschten Zeit in den benötigten Positionen einsetzbar sind.

## Wie sieht ein gutes Personalmanagement aus?

Zunächst heißt es, für die wichtigsten Positionen im Unternehmen Anforderungsprofile und eine aktuelle Risikoeinschätzung für Schlüsselpositionen zu erstellen. Diese sollte transparent machen, welche Stellen kurzfristig (innerhalb eines Jahres) und welche mittel- bis langfristig (zwei bis fünf Jahre) neu zu besetzen sind. Insbesondere Stellen, die eine überdurchschnittlich hohe Bedeutung für den unternehmerischen Erfolg haben, sollte man kontinuierlich im Blick haben. Die Erkenntnisse sollten anschließend in die strategischen Entscheidungen der Personalentwicklung einfließen und entsprechende Maßnahmen beinhalten. Die aktuelle Situation am Arbeitsmarkt spricht beispielsweise dafür, Mitarbeiter im Ruhestand als wertvolle Sparringspartner weiter zu beschäftigen. Moderne Personalmanager beschäftigen sich zudem mit Onboardingkonzepten für ältere Bewerber (50+). Diese bringen viel Erfahrung mit, bieten Planungssicherheit und wechseln eher selten die Stelle. Los geht's! 