

„Unternehmen mit Nachfolgeplanung leben länger“ – erste Ergebnisse der bundesweiten Studie zum Thema Nachfolgeplanung mit konkreten Handlungsempfehlungen

Der demographische Wandel stellt Unternehmen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft vor große Herausforderungen. Bereits heute können vakante Positionen vielerorts nicht mehr adäquat und zeitnah besetzt werden. Darüber hinaus scheidet in den kommenden Jahren ein Großteil von Leitungspersonen aufgrund von Verrentungen aus Unternehmen aus.

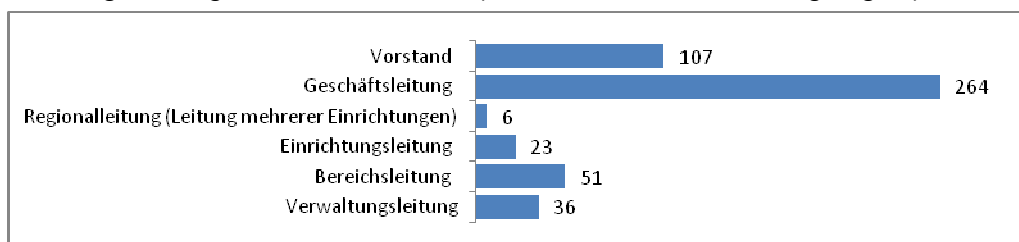
Vor diesem Hintergrund ist eine zielführende Nachfolgeplanung für Unternehmen der strategische Erfolgsfaktor. Daher hat die Personalberatung conQuaesso® der contec GmbH gemeinsam mit der Bank für Sozialwirtschaft und dem Institut für europäische Gesundheits- und Sozialwirtschaft eine bundesweite Studie zur Nachfolgeplanung durchgeführt, die von Frau Prof. Dr. Moos von der Hochschule Koblenz (RheinAhrCampus Remagen) wissenschaftlich begleitet wurde. Der Erhebungszeitraum erstreckte sich vom 01.12.2012 bis zum 31.12.2012. Der Auswertung zugrunde liegen 459 Datensätze.

Hierbei gelangten 90 % der Befragten über das Anschreiben der Bank für Sozialwirtschaft bzw. den Hinweis in der BfS-Info zur Umfrage.

Teilnehmerstruktur

Es wurden gezielt Führungs- bzw. Leitungskräfte zu der Umfrage eingeladen. Von den 459 Führungs- und Leitungskräften 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.

Abbildung 1: Die eigene berufliche Position (F42; n=459; Mehrfachnennung möglich)



Die Unternehmen der Befragten sind mit unterschiedlichen Ausprägungen auf alle Bundesländer Deutschlands verteilt.

In der Stichprobe sind vor allem kleine und mittlere Unternehmen vertreten (Mitarbeiterzahl >50 bzw. >250). Unternehmen bis 250 Mitarbeiter machen 58 % der Gesamtheit aus. Auffällig ist, dass in der Gruppe der großen Unternehmen (nach Mitarbeiterzahl) 75 von 186 Unternehmen (40 %) mehr als 1.000 Mitarbeiter beschäftigen. Unternehmen mit mehr als 250 und weniger als 500 Mitarbeitern – der Bereich zwischen KMU und Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern – sind verhältnismäßig wenig vertreten.

Diese Verteilung zeigt sich ebenfalls bei den Umsatzvolumina; hier haben knapp 60 % der Unternehmen ein Umsatzvolumen von unter 10 Mio. Euro und 22% über 30 Mio. Euro. Lediglich 20 % der Unternehmen fallen in den relativ großen Zwischenbereich.

Die Stichprobe besteht mehrheitlich aus Unternehmen in der Rechtsform des Vereins (51 %), gefolgt von Kapitalgesellschaften (35 %) und von Stiftungen (7 %). Kapitalgesellschaften sind fast ausschließlich als GmbH (49 %) oder als gGmbH (ebenfalls 49 %) vertreten. 4 der 10 Personengesellschaften sind GbRs. 10 Stiftungen sind privatrechtlich, 17 öffentlichen Rechts (von insgesamt 31). Die 228 Unternehmen in Vereinsform sind zum größten Teil privatrechtlich organisiert (70 %), zu 19 % öffentlichen Rechts und zu 11 % kirchlichen Rechts.

Am häufigsten ist die (frei)gemeinnützige Trägerform (78 %) vertreten. Private Träger sind im Vergleich dazu wenig repräsentiert (16 %), und die öffentlichen Träger haben mit nur 6 % den geringsten Anteil.

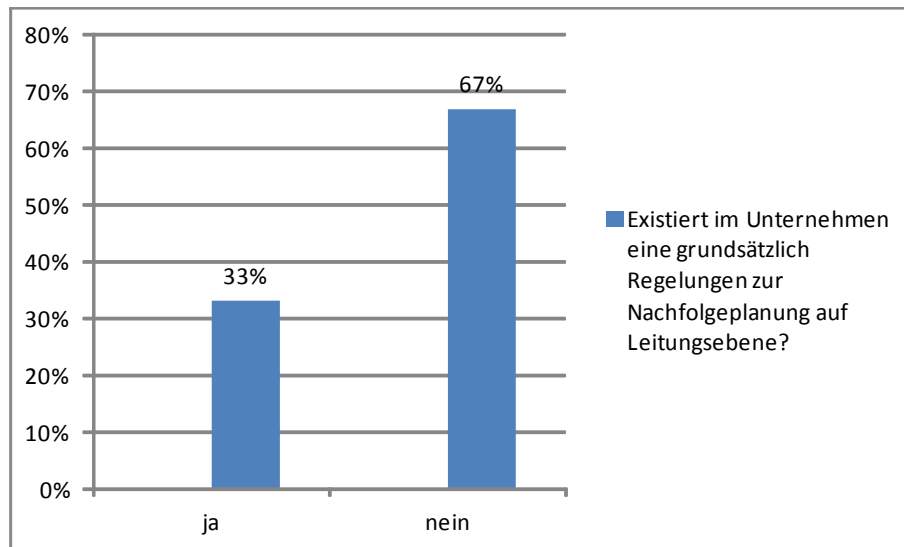
Die in der Stichprobe repräsentierten Unternehmen bieten zu ausgeglichen Anteilen (jeweils ca. 20 %) Leitungen in den Bereichen der Altenhilfe, Kinder- und Jugendhilfe, Behindertenhilfe und Gesundheitsversorgung an. Allerdings haben viele Unternehmen mehrere Geschäftsbereiche und bieten Leistungen in mehr als einem dieser Sektoren an.

Bezüglich der Versorgungsstrategie in den Leistungsfeldern dominiert die Form der ambulanten Betreuung im Durchschnitt mit 77 %, gefolgt von der stationären (60 %) und der teilstationären (42 %). In Feld der Altenhilfe sind Unternehmen zu gut 70 % ambulant oder stationär tätig. In der Behindertenhilfe, der Gesundheitsversorgung und der Kinder- und Jugendhilfe dominiert die ambulante Versorgungsform.

Das Instrument Nachfolgeplanung

Von den 459 Befragten, deren Antwortdatensätze vollständig waren und in die vorliegende Auswertung einbezogen wurden, haben 152 die Frage 1 „Gibt es in Ihrem Unternehmen grundsätzlich Regelungen zur Nachfolgeplanung auf Leitungsebene?“ mit „Ja“ beantwortet und 307 mit „Nein“.

Abbildung 2: Situation der Nachfolgeplanung im Unternehmen



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

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

Betrachtet man wie viele Unternehmen eine Nachfolgeplanung implementiert haben in Abhängigkeit von der Anzahl der Leistungsfelder¹ des Unternehmens und der Unternehmensgröße so gilt folgende grobe Regel: Je mehr Leistungsfelder ein Unternehmen/Träger abdeckt, desto wahrscheinlich ist es, dass dieses Unternehmen auch seine Nachfolgeplanung systematisch organisiert hat.

Für nur 28 % der Befragten gibt es eine Nachfolgeplanung für die eigene Position. Bei genauerer Betrachtung zeigt sich, dass insbesondere für Vorstand, Geschäftsleitung und Einrichtungsleitung solche Regelungen existieren (wenn auch nur zu geringem Anteil), weniger aber bei Regional-, Bereichs- oder Verwaltungsleitern.

Die Umfrageergebnisse zeigen darüber hinaus, dass die systematische Nachfolgeplanung in höherem Maße für die oberste und mittlere Führungsebene (zu je 42 %) eingesetzt wird, und deutlich weniger für die untere Führungsebene (16 %). Dies variiert allerdings bezüglich der Unternehmensgröße (nach Umsatz).

¹ Die Leistungsfelder: Altenhilfe, Behindertenhilfe, Kinder- und Jugendhilfe und Gesundheitsversorgung.
contec Gesellschaft für Organisationsentwicklung GmbH | BioMedizinZentrum Ruhr, Universitätstrasse 136, 44799 Bochum
Tel. 0234/45273-0, www.contec.de | www.conQuaesso.de

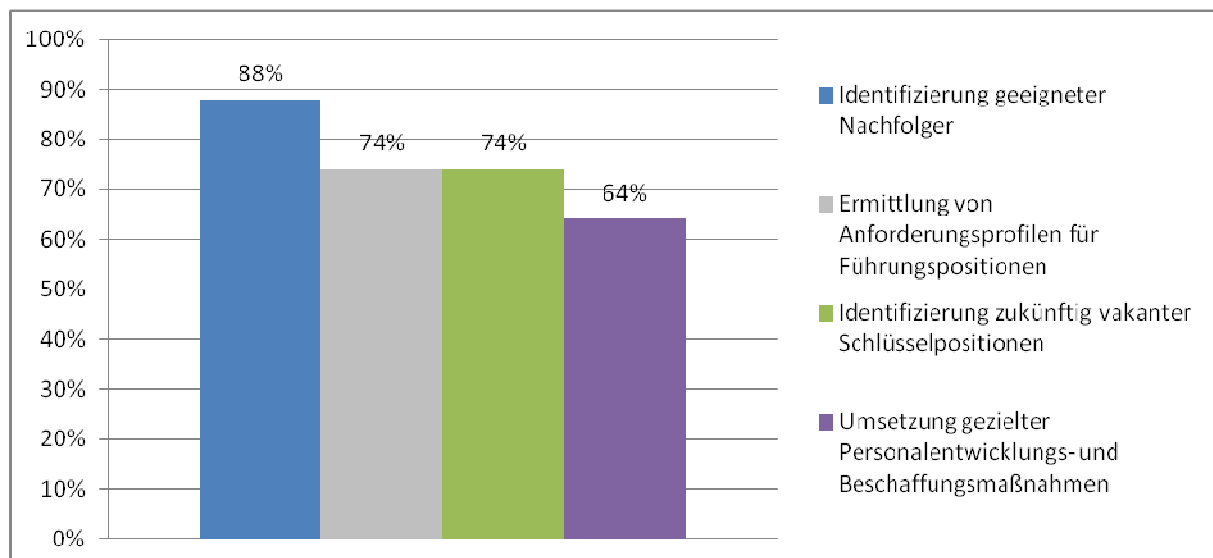
Kleinere Unternehmen (bis 5 Mio. Euro Umsatz) planen in höherem Maße die Nachfolge für ihre oberste Führungsebene (87 %) und weniger für die mittlere (60 %). Bei großen Unternehmen (mehr als 25 Mio. Euro Umsatz) kehrt sich dieses Verhältnis um.

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.

Elemente der Nachfolgeplanung

Die Nachfolgeplanung in den Unternehmen beinhaltet unterschiedliche Elemente.

Abbildung 3: Bestandteile der Nachfolgeplanung im Unternehmen



Geeignete Nachfolger werden meist intern und extern rekrutiert (85 %), in wenigen Fällen ausschließlich intern (12 %) oder ausschließlich extern (3 %).

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

Bei den Unternehmen, die eine Nachfolgeregelung fest implementiert haben, ist diese auch zu 55 % Bestandteil des Risikomanagementsystems. In 24 % der Fälle gibt es allerdings kein Risikomanagementsystem.

Tritt der Bedarf einer Neubesetzung unerwartet ein, beispielsweise durch plötzliche Krankheit, Unfall oder Tod, haben nur 58 % der Unternehmen innerhalb ihrer geregelten Nachfolgeplanung hierfür organisatorisch vorgesorgt. Auffällig ist, dass die kleinen

Unternehmen hier besser abschneiden als die großen, obwohl kleine Unternehmen generell seltener eine geregelte Nachfolgeplanung haben als Großunternehmen. Möglicherweise ist das Risiko bei einem unerwarteten Ausfall in kleinen Unternehmen höher als in großen, da sie insgesamt weniger Personal beschäftigen und daher aus den eigenen Ressourcen Stellen weniger flexibel neu besetzen können. Tatsächlich werden zu 93 % die plötzlich und unvorhergesehen entstandenen Vakanzen aus eigenen Personalressourcen besetzt.

Je nach Hierarchie der zu besetzenden Position entscheiden unterschiedliche Gremien über die Neubesetzung. Für die obersten Führungsebenen, wie etwa Vorstand oder Geschäftsführung, sind zu etwa gleichen Teilen Aufsichtsrat, Vorstand oder die Gesellschafterversammlung bei den Unternehmen zuständig. Bereits bei der mittleren Führungsebene (Bereichs- oder Abteilungsleitungen) üben diese Gremien keine Entscheidungsfunktion mehr aus. Stattdessen ist hier die Geschäftsführung zuständig.

70 % der befragten Unternehmensvertreter sehen eine gut organisierte Nachfolgeregelung als einen großen Beitrag zur Personalbindung an. Kaum einer denkt, dass sie zu teuer sei (2 %), obwohl 25 % der Befragten angibt, dass sie aufwändig ist.

Eine organisierte Nachfolgeregelung wird aber von den meisten als erfolgreich wahrgenommen (68 %). 36 % denken, dass sie karrierefördernd wirkt. Etwa ein Viertel der Befragten gibt allerdings zu bedenken, dass die Organisation einer Nachfolgeplanung nur langfristig sinnvoll ist.

Empfehlungen für die Praxis

In der Praxis stellen sich im Rahmen der Nachbesetzung vakanter Positionen insbesondere folgende Fragen:

- Wie können die anstehenden Aufgaben zielführend bewältigt werden?
- Wie kann ein Wissensverlust durch ausscheidende Mitarbeitende verhindert werden?
- Wie kann der Prozess der Nachfolgeplanung zielführend gestaltet werden?

Damit der Prozess der Nachfolgeplanung zielführend gestaltet werden kann, geht es zunächst darum, den Nachfolgebedarf des Unternehmens zu erheben und im Rahmen einer differenzierten Altersstrukturanalyse zu analysieren. Flankierend sollten sukzessive Maßnahmen zur Sicherung von Wissen und Netzwerken implementiert werden. Auf dieser Basis sollte anschließend der Nachfolgeprozess konzeptioniert werden. Hierbei sind grundsätzlich die Aspekte der organisatorischen Neugestaltung sowie der personellen Neubesetzung zu beachten:

Im Rahmen der organisatorischen Neugestaltung werden vorhandene Organisationsstrukturen analysiert und in Bezug zu geforderten (Kunden-) Bedarfen gesetzt. Unterstützt werden kann dies z.B. durch Kundenbefragungen, Stellenberechnungen, Mitarbeiterbefragungen, Benchmarks etc.

Infolgedessen werden die Aufbau- und/oder Ablauforganisation angepasst und erforderliche Reorganisationsmaßnahmen (z.B. Versetzungen, Stellenzuschnitte etc.) durchgeführt. Ein kontinuierliches Monitoring und eine Evaluation der durchgeführten Maßnahmen sichern die zielführende Gestaltung einer organisatorischen Neugestaltung im Rahmen der Personalbesetzung.

Der Prozess der personellen Neubesetzung beginnt mit der Festlegung des Anforderungsprofils und beinhaltet auch die Beantwortung der Frage, welche Personen Bestandteil des Gremiums sind, welches die Personalauswahl entscheidet. Dies schließt auch den Aspekt der zeitlichen Planung des Prozesses inkl. entsprechender Vorlaufzeiten für Wissenssicherung und Netzwerkübergabe sowie die mögliche „Überlappungszeit“ mit dem Vorgänger mit ein.

In einem weiteren Schritt werden nutzbare Beschaffungsmärkte (intern und/oder extern) analysiert und konkrete Maßnahmen zur Personalakquisition durchgeführt. Hierbei sollte auch realistisch eingeschätzt werden, ob die Rekrutierung durch eigene Kapazitäten erfolgreich und zeitnah abgedeckt werden kann oder ob professionelle Begleitung durch eine Branchenerfahrene Personalberatung zielführender ist.

Nach erfolgreicher Rekrutierung erfolgt der Personalauswahlprozess, der neben der Prüfung fachlich-inhaltlicher Kompetenzen insbesondere auch 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, um eine langfristig orientierte erfolgreiche Zusammenarbeit sicherzustellen.

Nach erfolgter Auswahl beginnt der Einarbeitungsprozess mit den Aspekten der „Wissens- sowie Netzwerkübergabe“. Insbesondere der Bereich der persönlichen Kontakte kann durch Tools wie Netzwerklandkarten bzw. EDV-Einsatz etc. wertschöpfend 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 im Rahmen der Nachfolgeplanung eine bedeutende Rolle zu. Diese können sich auch ergänzen und intendieren, die – aufgrund des Ausscheidens eines Mitarbeiters – aufgetretene Vakanz möglichst zielführend zu besetzen. Essentiell für den langfristigen Erfolg des Instrumentes der Nachfolgeplanung ist es, dieses systematisch einzusetzen und personell im Unternehmen zu verorten.

In dieser Weise sollte der Prozess der Nachfolgeplanung so gestaltet werden, dass ein positiver Abschied des ausscheidenden Mitarbeitenden mit weiterer emotionaler Bindung an das Unternehmen gelingt, Wissen und Know-how in der Organisation gesichert werden können und Kontakte sowohl für den Nachfolgenden als auch für (interne und externe) Stakeholder erfolgreich übergeben werden können.

Autorenangaben

Thomas Müller, Mitglied der Geschäftsleitung, Leiter der Personalberatung conQuaesso® der contec GmbH

E-Mail: thomas.mueller@contec.de

Prof. Dr. Gabriele Moos, Leiterin des Studiengangs Gesundheits- und Sozialwirtschaft am RheinAhrCampus

E-Mail: moos@rheinahrcampus.de

Dieser Beitrag wurde in leicht gekürzter Form veröffentlicht in der BFS-Info 3/2013.