



# Hindernisse und Schwierigkeiten der Nachfolgeplanung in Unternehmen

---

Die Grundidee einer strategischen Nachfolgeplanung ist leicht verständlich und eine betriebswirtschaftliche Notwendigkeit:

*Auf Grund der zunehmenden Spezialisierung, Technisierung und der Beschleunigung des technischen Fortschrittes einerseits und dem demografischen Wandel, der Öffnung der Märkte und der Nichtverfügbarkeit von fertigen Nachfolgern im Markt andererseits, ist es notwendig, für neu zu besetzende Schlüsselpositionen Ressourcen aufzubauen. Da eine zielgerichtete Entwicklung bis zu 6 Jahre in Anspruch nehmen kann, sind entsprechende Planungshorizonte zu berücksichtigen.*

In der Praxis werden diese Programme durch Maßnahmen und fortlaufende Beurteilung begleitet:

- Schulungen und Trainings
- Job-Rotations unter Berücksichtigung von Auslandseinsätzen
- Coachings
- Projektarbeiten / Projektleitung
- Erste Führungserfahrungen in krisenhaften Situationen

Die praktischen Probleme fangen damit an, dass bereits Schlüsselpositionen nicht klar definiert und qualifiziert sind, oder die Stellen, sofern sie doch identifiziert sind, oftmals nur zum heutigen Stand der Anforderungen beschrieben werden. Oftmals finden sich in den Plänen in der Realität Nachfolger, die bereits auf Schlüsselpositionen sind und somit kein Problem ernsthaft lösen, sofern sie tatsächlich versetzt würden. Es wird eine Abschätzung gebraucht, was zum Zeitpunkt des Wechsels absehbar ist und perspektivisch benötigt wird. Der Entwicklungsplan muss auf diesen fernen und nicht final ausformulierten Punkt hinlaufen.

Ein zweiter Problembereich liegt in der Beziehung, die ein Unternehmen zu den potentiellen Nachfolgern aufbaut. Hier ist zu beobachten, dass sehr wenig Wert auf eine einheitliche Führungsmethodik oder ein einheitliches Führungsverständnis gelegt wird. Jeder weiß, dass ungeplante Kündigungen mehrheitlich durch Probleme mit Vorgesetzten ausgelöst werden. Mangelndes Problemverständnis und eine unzureichende Konfliktbehandlung sind Gift für die Nachhaltigkeit solcher Planungen und gefährden somit die Handlungsfähigkeit des Unternehmens auf lange Sicht.

Indizien für solche Fehlentwicklungen zeigen sich in starken Abgrenzungen von Bereichen und Regionen, einer schlechten, wenig kollaborativen Stimmung unter den Managern und ähnlichen Effekten. Mangelnde Wertschätzung und Anerkennung untereinander kann dazu führen, dass die wertvollen Nachfolger als „Gefolgsleute anderer Manager“ in manchen Abteilungen diskriminiert und ausgebremst werden.

In einer Situation, in der Unternehmen heftig um die besten Köpfe werben, und in der für gut ausgebildete junge Talente nun wirklich kein Mangel an potentiellen Arbeitgebern existiert, ist kein Platz für Egoismen und Individualismen des Managements. Die Qualifizierung der Mitarbeiter bis zum tatsächlichen Einsatz kann nur gelingen, wenn deren Engagement-Level für die Firma hoch gehalten wird. Wenn Konflikte auf professionelle Art und Weise gelöst werden, hat dies keinen negativen Einfluss auf das Engagement, aber der Fokus muss ab morgen auf WIN WIN liegen, nicht auf dem Gedanken, dass die „höher bezahlte Einsicht“ recht hat.

Voraussetzung hierfür schaffen exzellente Informationen über ALLE involvierten Mitarbeiter, eine klare Konzeption hinsichtlich der Führung und das Wissen darüber, was der jeweils andere erwartet. „Es wird bezahlt, also macht er/sie das was wir wollen!“ – Die Erwartung, dass dies das notwendige Engagement mitbringt, wird heute nicht mehr erfüllt! Eine Entwicklung hin zu den Gedanken einer multizentrischen Führungskultur und „Servant Leadership“ ist unvermeidbar. Im Unternehmen, das das tradierte Managementverhalten beibehält aber trotzdem z.B. in der IT oder im Hochtechnologiebereich wachsen will, macht sich Lösungslosigkeit breit. Das sind mächtige Kröten für viele Unternehmensleitungen, aber sie sichern sozusagen die Zukunftsfähigkeit der Firma.

Eine Nachfolgeplanung steht und fällt also mit einer Führungskultur, die im gesamten Unternehmen verankert und anerkannt ist. Erfreulich daran ist, dass beides synchron und projektmäßig entwickelt werden kann. Allerdings ist das weder zu erzwingen, noch zum Null-Tarif möglich und es sind exzellente Kenntnisse in Bereichen erforderlich, die bisher nicht so im Fokus standen:

- Verhaltensdiagnostik
- Persönliche Feedbacks, Rückmeldekultur
- Managementdiagnostik
- Aufbau eigener Kompetenzmodelle
- Datenanalyse und Big Data
- Kenntnisse über soziale Netzwerke innerhalb und außerhalb des Unternehmens
- Starke Beschäftigung mit Employer Branding auf allen Ebenen
- Förderung von Gruppen- und Zusammenarbeit
- Hingegen bleibt: Change Management Skills und kraftvolle Durchsetzungsfähigkeit

All das gehört zur Kommunikation eines Kulturwandels und der sehr persönlichen Empfindung, wo man sich selbst darin sieht und ob man sich dafür engagieren will. Das persönliche Engagement ist bis hinein ins Top Management notwendig, damit es klappt.

Wir sehen, dass überaus stark individualistisch geprägte Unternehmenskulturen, die heute auch noch sehr erfolgreich sind, einer gewissen Gegenbewegung Platz machen, weil sich dem viele Talente versagen, keine S-Klasse als Lebensziel haben und zu Werten zurück finden, die weniger an Statussymbolen, Geld und Macht hängen. Sie sind mehr an den besonderen Werten spezifischer sozialer Gruppen orientiert. Dem muss man sich auch öffnen können.

Wer im Talent Management und in der operativen Nachfolgeplanung als der dazugehörigen Zielgröße erfolgreich sein will, muss sich von dem Gedanken lösen, ob der Mitarbeiter auch gut genug für das Unternehmen ist. Wir brauchen Antworten darauf, was Führung, Digitalisierung etc. mit den Menschen in einem Unternehmen macht. Wer in der Lage ist, dort Lösungen anzubieten, kann eine erfolgreiche Nachfolgeplanung leisten.

---

***Der Autor, Herr Dipl. Kfm. Felix Wiesner verfügt über viele Jahre Erfahrung im Bereich Post Merger Integration, Führungskräfteentwicklung und systemgestützter Unternehmensanalyse im HR Bereich. Über die GFCI GmbH, my-Employee Personalberatung bietet er Beratungsleistungen und Produktunterstützung in diesem Umfeld an.***

**Kontakt: [Beratung@my-employee.com](mailto:Beratung@my-employee.com) Tel: +49 621 861935-01  
Augustaanlage 57, 68165 Mannheim**