



**Demografieberatung**  
für Beschäftigte + Betriebe

# WISSEN, WIE ES WEITER GEHT

Leitfaden Nachfolgemangement



Dieses Tool ist entstanden im Zuge der Demografieberatung für Beschäftigte+ Betriebe 2017-2022. Diese Maßnahme wurde aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds Plus sowie des Bundesministeriums für Arbeit und Wirtschaft finanziert.



**Deloitte.**



Kofinanziert von der  
Europäischen Union

 **Bundesministerium**  
Arbeit und Wirtschaft



## WOZU NACHFOLGEMANAGEMENT?

Die Nachfolgeplanung dient dazu, bei absehbar unbesetzten Stellen oder Funktionen frühzeitig die Nachbesetzung planen zu können. In enger Verbindung mit der Laufbahnplanung soll somit speziell die interne und externe Neubesetzung von Schlüsselpositionen sichergestellt werden.

### DIE 3 VORTEILE FÜR IHR UNTERNEHMEN:

- 1.** Vermeidung von Personalengpässen durch Fachkräftemangel & demografischen Wandel.
- 2.** Steigerung der Arbeitgeberattraktivität durch Laufbahnplanung und neue Entwicklungsmöglichkeiten für Mitarbeiter\*innen.
- 3.** Verhinderung von Abwanderung sowie Erhalt von Wissen und Kernkompetenzen von ausscheidenden Mitarbeiter\*innen.

## DIE RICHTUNG BEIBEHALTEN, AUCH WENN WEGE SICH TRENNEN

Menschen entwickeln sich weiter, ändern ihre Prioritäten und suchen neue Herausforderungen. Für Unternehmen wiederum entsteht dadurch die Herausforderung, bei Personalwechsel und Abgängen keine Lücken im betrieblichen Ablauf und Expert\*innenwissen entstehen zu lassen.

Mit einem erfolgreichen Nachfolgemanagement können Sie sich und Ihr Unternehmen nicht nur besser auf Veränderungen vorbereiten, sondern auch neue Entwicklungsmöglichkeiten für die bestehende Belegschaft identifizieren – um dadurch Ihre Arbeitgeber\*innenattraktivität zu steigern sowie die Abwanderung von wertvollen Mitarbeiter\*innen von vornherein zu verhindern.

### DIE 3 BAUSTEINE FÜR IHRE NACHFOLGEPLANUNG:

- **Schlüsselpositionen definieren**  
Kriterien festlegen und Funktionen bewerten.
- **Nachfolgebedarf erheben**  
Altersstrukturen analysieren und Zukunftsgespräche führen.
- **Nachfolgeplanung und Wissenstransfer**  
Nachfolgeplan erstellen und Nachfolger\*innen vorbereiten.





## SCHLÜSSELPOSITIONEN

### WER ODER WAS MACHT SIE WIRKLICH ERFOLGREICH?

In jedem Unternehmen gibt es Funktionen und Positionen, deren Ausfall ein echtes Risiko darstellen. Man kann sagen, dass – je nach Unternehmensgröße – zirka 5-15% aller Funktionen in diese Kategorie gezählt werden können. Damit diese Positionen niemals unbesetzt bleiben, müssen sie rechtzeitig identifiziert werden, bevor es zu möglichen Problemen im Betrieb kommt.

#### SCHRITT 1: ERFOLGSKRITISCHE FUNKTIONEN DEFINIEREN

Erfolgskritische Funktionen werden durch Personen ausgeführt, die über ein bestimmtes Maß an Führungsverantwortung oder unternehmensspezifischer Expertise verfügen und/oder die Abwicklung Ihres Kern- und Tagesgeschäfts sicherstellen.

#### SCHRITT 2: SCHLÜSSELPOSITIONEN IDENTIFIZIEREN

Die zentrale Frage für die Sicherung aller Schlüsselstellen im Unternehmen: Welche Positionen sind für die Aufrechterhaltung der Betriebsabläufe von zentraler Bedeutung und im Ernstfall schwer nachzubetzen? Um diese Frage zu beantworten, ist es wichtig, Regeln und Kriterien zu definieren, die speziell in Ihrem Unternehmen Gültigkeit besitzen.

#### MÖGLICHE BEWERTUNGSKRITERIEN (NACH KUNZE, 2004):

- Entscheidungskompetenz
- Führungsverantwortung
- Komplexität der Aufgaben
- Benötigte Qualifikationen
- Spezielle Kenntnisse & Kompetenzen
- Aufwand für Neubesetzung der Stelle



NACHFOLGEBEDARF

## ALTERSSTRUKTURANALYSE: NACHFOLGEBEDARF FRÜHZEITIG ERKENNEN

Die Altersstruktur im Unternehmen und in einzelnen Funktionsgruppen ist ein zuverlässiger Indikator, wo und wann es in absehbarer Zukunft Handlungsbedarf geben könnte. Daher bildet eine umfassende Altersstrukturanalyse eine wichtige Basis für Ihr Nachfolgemanagement.

### LEITFRAGEN FÜR IHRE ALTERSSTRUKTURANALYSE:

- Wie ist die **Altersstruktur in wichtigen Funktionsgruppen?** (Leitende Angestellte, Schlüsselpositionen, Systemingenieur\*innen etc.)
- Wie ist die **Altersstruktur in erfolgskritischen Qualifikationsgruppen?** (Akademiker\*innen, Facharbeiter\*innen mit und ohne Berufsausbildung)
- Wo sind **Problembereiche** erkennbar? (bezüglich der Altersstruktur, unter Einbeziehung prognostizierter Problemlagen wie Fachkräftemangel und verstärktem Kampf um junge Talente)
- Welche **Wissens- und Erfahrungsträger\*innen** stehen wann vor der **Pensionierung?**
- Welche **Jüngeren** stehen wann zur **Tandembildung** mit älteren, ausscheidenden Know-how-Träger\*innen bereit?
- Kann sich das Unternehmen **Übergangszeiten mit Personalüberhängen** bei jüngeren Mitarbeiter\*innen leisten?
- Welche **Maßnahmen** müssen ergriffen werden bezüglich **der Altersstruktur im Allgemeinen**, bestimmter Funktionsgruppen und Personen? (Altersteilzeit, Ausbildung, Qualifizierung, Rekrutierung, Nachfolgeplanung, Gesundheitsförderung, Reduktion der Arbeitsbelastungen, etc.)
- Welche dieser **Maßnahmen** werden **kurz-, mittel- und langfristig** eingesetzt? (bis 2 Jahre, 3 bis 5 Jahre, 5 bis 10 Jahre)
- Welche **Prioritäten** haben die **Maßnahmen** in welchen Bereichen/Funktionen? (hoch, mittel, niedrig)

## ZUKUNFTSGESPRÄCHE: GEMEINSAM NACH VORNE SCHAUEN

Nur wenn man nachfragt, kann man auch Antworten bekommen. Darum ist es wichtig, gerade mit Ihren älteren Mitarbeiter\*innen regelmäßig über die Zukunft zu sprechen und dadurch rechtzeitig auf anstehende Veränderungen reagieren zu können.

### INHALT, ZIELE UND NUTZEN

#### In Zukunftsgesprächen geht es um:

- eine gezielte **Planung des Zeitraums bis zum Pensionsantritt.**
- die nachhaltige **Vermeidung von Wissensverlust.**
- die rechtzeitige und **strukturierte Nachfolgeplanung.**
- die **Wertschätzung** gegenüber dem **Arbeitseinsatz und dem Erfahrungswissen** des\*der älteren Mitarbeiter\*in.
- eine Festlegung von **Arbeitseinsatz, Austrittszeitpunkt, Wissenstransfer, Qualifizierungsbedarf.**

Zukunftsgespräche dienen Ihnen als:

- Innovatives **Personalmanagement-Tool.** (Kategorie: Karriere- und Entwicklungsverläufe)
- Fixe Institutionalisierung als Personalentwicklungswerkzeug.
- Integrativer **Bestandteil bestehender Mitarbeiter\*innengesprächsleitfäden.**
- Optimales Tool **vor allem für Klein- und Mittelbetriebe.**
- Die Evaluierung **hinsichtlich der altersgerechten Gestaltung von Arbeitsplatz und Aufgabenbereichen**, um die Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten bzw. zu verlängern.

NACHFOLGEPLANUNG

## EINE GELUNGENE NACHFOLGEPLANUNG BEGINNT BESSER FRÜHER ALS SPÄTER

Wenn sich ein Unternehmen aktiv um die Nachfolgeplanung zu kümmern beginnt, kann es in der Belegschaft schnell zu Ängsten und Unsicherheiten kommen. Eine offene und nachvollziehbare Kommunikation ist daher von Anfang an besonders wichtig, um etwaigen Mutmaßungen und Befürchtungen entgegenzuwirken.

- Transparente Kommunikation mit der Belegschaft.
- Zeitgerechte Einbindung und Information des Betriebsrats.
- Identifikation von Schlüsselpositionen.
- Abgleich mit Laufbahnplanung und Talentmanagement.
- Regelmäßige Reflexion und Aktualisierung der Erkenntnisse.



## MIT EINER HANDVOLL FRAGEN ZUM HANDFESTEN NACHFOLGEPLAN

In der Praxis haben sich einige Fragestellungen als besonders nützlich erwiesen, um die Nachfolgeplanung schnell und effizient auf einen guten Weg zu bringen:

- Wann genau geht der\*die Funktionsinhaber\*in in Pension?
- Mit welchen Maßnahmen wird sichergestellt, dass die Arbeitsbedingungen der\*des perspektivisch in Pensionierung gehenden Mitarbeiter\*in altersgerecht ausgestaltet sind?
- Wie ist der zeitliche Ablauf des Übergangs in die Pension geplant? (Urlaube, Kuraufenthalte, Altersteilzeit etc.)
- Wird die Funktion in der derzeitigen Form weiterbestehen? Welche Veränderungen sind geplant?
- Wie wird nachbesetzt? (firmenintern, durch Stellvertreter\*innen, firmenextern, etc.)
- Welche Kurse, Weiterbildungen sind zur Grundqualifikation eines\*r (neuen) Mitarbeiter\*in notwendig?
- Wie zeitintensiv wird eine Einschulung/Einführung in das nachzubesetzende Aufgabengebiet?
- Welcher Wissenstransferprozess ist mit der\*dem Ausscheidenden vereinbart worden?

### NEUBESETZUNG RICHTIG EINSCHÄTZEN

Einige grundlegende Fragen stellen sich immer wieder bei der Neubesetzung einer Stelle – speziell dann, wenn die neuen Mitarbeiter\*innen extern gesucht werden. Diese Fragen bereits in der Nachfolgeplanung zu beantworten, spart später Zeit, Nerven und oft auch Geld.

- Welche Qualifikation ist notwendig?
- Welches Alter sollte diese Person haben?
- Ist die erforderliche Qualifikation am Markt verfügbar?
- Wie erfolgt die betriebliche Einschulung?
- Wer ist dafür zuständig?
- Wie viel Zeit erfordert die betriebliche Einschulung einer\*s neuen Mitarbeiter\*in?

### FAZIT

Eine gute Nachfolgeplanung ist entscheidend für das Fortbestehen von Fachwissen und die Aufrechterhaltung von Arbeitsabläufen. Der Schlüssel ist, sich und den Mitarbeiter\*innen rechtzeitig die richtigen Fragen zu stellen, um schwierige Situationen und Engpässe von vornherein zu vermeiden. Denn sich um die Nachfolge zu kümmern heißt vor allem, aktiv die Zukunft des Unternehmens zu sichern.



## DER EUROPÄISCHE SOZIALFONDS:

Der Europäische Sozialfonds (ESF) ist das wichtigste und älteste (seit 1957) Finanzinstrument der Europäischen Union (EU) für Sozialpolitik und **Investitionen in Menschen**. Er zielt darauf ab, die Beschäftigungs- und Bildungschancen in der EU sowie den wirtschaftlichen und sozialen Zusammenhalt in der Europäischen Union zu verbessern. Die Mittel aus dem Fonds werden direkt über die Mitgliedsstaaten verwaltet und umgesetzt.

Im Förderzeitraum von 2014 bis 2020 standen Österreich mehr als **442 Millionen Euro (das sind 876 Millionen Euro insgesamt inkl. nationaler Kofinanzierung)** für Arbeitsmarkt- und Qualifizierungsprojekte zur Verfügung. Der wesentliche Schwerpunkt in Österreich liegt auf der sozialen Eingliederung insbesondere von benachteiligten bzw. von Ausgrenzung bedrohten Personengruppen. Fast die Hälfte der Mittel wird in **Bildung und lebenslanges Lernen investiert**.

Im Zentrum dieses Schwerpunktes stehen Bildungs- und Coaching-Maßnahmen zur Erleichterung des Übergangs Schule-Ausbildung-Beruf sowie Angebote, um Bildungsabschlüsse nachzuholen und das Qualifikationsniveau zu erhöhen. Ebenso investiert der ESF in die **Eingliederung von Personen, die besonders von Armut bedroht sind**, durch die Verbesserung ihrer Beschäftigungsfähigkeit. Die Beratungs- und Beschäftigungsprojekte richten sich hauptsächlich an NEETS (Not in Education, Employment or Training), Working Poor und Bezieher\*innen von Sozialhilfe. Außerdem werden Betriebe mit Beratungen unterstützt zur Verbesserung **der Gleichstellung von Frauen und Männern** sowie zum Umgang mit dem **demografischen Wandel**. Über das europäische Aufbauprogramm zur Abfederung der Folgen der Covid-19-Krise „**REACT-EU**“ werden außerdem zusätzliche Mittel auch für den ESF in Österreich bereitgestellt, um Personen zu unterstützen, die besonders von der Krise betroffen sind, darunter Jugendliche, Frauen und Arbeitssuchende.

Das inhaltliche Programm für die nächste Förderperiode 2021-2027 wird derzeit finalisiert.

Stand April 2022





ARGE Demografieberatung Obere  
Donaustraße 33  
A-1020 Wien  
[info@demografieberatungplus.at](mailto:info@demografieberatungplus.at)  
[www.demografieberatungplus.at](http://www.demografieberatungplus.at)



**Demografieberatung Digi+**  
Beschäftigte + Betriebe