Demografieberatung Digi+
Beschäftigte + Betriebe

WISSEN, WIE ES WEITER GEHT

Leitfaden Nachfolgemanagement

Die Maßnahme wird aus Mitteln der europäischen Union sowie des BMASGPK finanziert.

ösb Consulting
Deloitte.
Kofinanziert von der Europäischen Union
Bundesministerium Arbeit, Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz

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 Arbeitgebendenattraktivität durch Laufbahnplanung und neue chancengleiche 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 nachzubesetzen? 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, Systemingeneur*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 alternsgerechten Gestaltung von Arbeitsplatz und Aufgabenbereichen, um die Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten bzw. zu verlän-gern.

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 Talentemanagement.
- Regelmäßige Reflexion und Aktualisierung der Erkenntnisse.
- Implementierung von klaren, transparenten und fairen Auswahlkriterien
- Rechtzeitige Vorbereitung der Nachfolger*in

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 alternsgerecht 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?
- Wie wird Diversität im Talentepool und in der Nachfolgeplanung aktiv gefördert bzw. unbewusste Diskriminierung (bspw. aufgrund von Alter) verhindert?

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 PLUS:

Seit 1957 investiert der **Europäische Sozialfonds (ESF)** in bessere Chancen am Arbeitsmarkt und ist damit das älteste und wichtigste Finanzinstrument der Europäischen Union (EU) für Investitionen in Menschen. Er trägt aktiv dazu bei, die Beschäftigungs- und Bildungschancen der Europäer*innen sowie den wirtschaftlichen und sozialen Zusammenhalt in der Europäischen Union zu verbessern.

Die Mittel aus dem Fonds werden direkt über die Mitgliedsstaaten verwaltet und dort eingesetzt, wo sie dem übergeordneten Ziel, allen Menschen die gleichen **Chancen für eine Teilhabe am Arbeitsmarkt** zu ermöglichen, bestmöglich dienen können. Der ESF+ funktioniert dabei komplementär zur österreichischen Beschäftigungspolitik mit einem Fokus auf besonders benachteiligte und/oder in herkömmlichen Förderprogrammen unterrepräsentierte Personengruppen. In der aktuellen Förderperiode wurde der **Just Transition Fund** in den ESF+ integriert, der Regionen und Menschen helfen soll, die sozialen, beschäftigungsspezifischen, wirtschaftlichen und ökologischen Auswirkungen des Übergangs zu den energie- und klimapolitischen Vorgaben der Union zu bewältigen.

In der **Förderperiode 2021-2027** erhält Österreich für sein ESF+ Programm Beschäftigung Österreich & JTF 2021-2027 rund 452 Millionen Euro an EU-Mitteln (das sind rund 1 Milliarde Euro insgesamt inkl. nationaler Kofinanzierung) für Projekte, deren Ziel es ist, **gleiche Chancen am Arbeitsmarkt für alle Menschen** in Österreich zu schaffen. Er fördert dafür Maßnahmen in **7 Schwerpunkten:**

1. Vereinbarkeit von Familie und Beruf und Gleichstellung von Frauen und Männern
2. Aktives und gesundes Altern
3. Bekämpfung von Armut und Förderung der aktiven Inklusion
4. Verringerung des vorzeitigen Schulabbruchs und Förderung der beruflichen Aus- und Weiter-bildung
5. Zugang zu lebenslangem Lernen (inkl. Digitalkompetenzen)
6. Soziale Innovation
7. Just Transition Fund

Darüber hinaus wird schwerpunktübergreifend ein Fokus auf die **ESF+-Querschnittsziele** „Gleichstellung der Geschlechter", „Antidiskriminierung" und „ökologische Nachhaltigkeit" gelegt, zu denen jedes Projekt auf seine Weise aktiv beiträgt.

Für weitere Inhalte, Details, Projektebeispiele etc. besuchen Sie gerne die ESF-Website: www.esf.at

Stand April 2025

ARGE Demografieberatung Digi+
Obere Donaustraße 33
A-1020 Wien

info@demografieberatungplus.at
www.demografieberatungplus.at

Demografieberatung Digi+
Beschäftigte + Betriebe