

Nachfolgeplanung im demografischen Wandel

Einblick in das ddn Austauschforum

DDN Jahresversammlung
22. April 2026 · Berlin

Moderation: Regine Komoß (Autobahn GmbH) · Jürgen Büscher (NovaPE)

Das Austauschforum



Was ist das DDN-Austauschforum **Nachfolgeplanung**.

Das Austauschforum bietet einen Ort, an dem Perspektiven, Erfahrungen, Problemstellungen gemeinsam ausgetauscht, bearbeitet werden können – im geschützten Kreis von Personalentwicklerinnen und -entwicklern aus verschiedenen Branchen.

Eine interaktives, dialogisches Werkstatt- Format von HR-PraktikerInnen für HR -PraktikerInnen

Closed-Shop-Format: Vertrauensvoller und vertraulicher Raum für einen professionellen, offenen und kollegialen Austausch.

Präsentationen + Impulse & Diskussion + Transfer zu Good-Practises, aktuellen strategischen und operativen Projekten

Worum es in dieser Session geht



Ein Einblick in das DDN-Austauschforum **Nachfolgeplanung** – und eine erste gemeinsame Auseinandersetzung mit einer exemplarischen Phase des Prozesses.

01

Landkarte

Welche Fragen bewegen die Teilnehmenden des Online-Forums?

02

Positionierung

Wo liegen Ihre eigenen Schwerpunkte im Prozess?

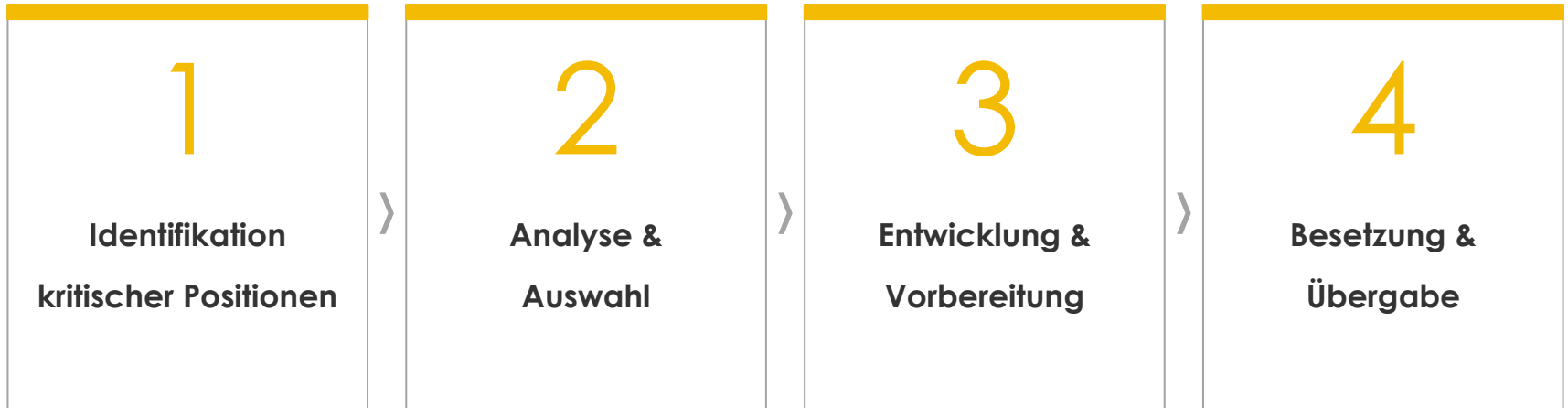
03

Vertiefung

Exemplarische Auseinandersetzung mit Phase 1: kritische Positionen.

Nachfolgeplanung in vier Phasen

- *Ein Orientierungsrahmen – in der Praxis zyklisch, nicht linear*



In der Praxis ein iterativer Kreislauf – keine einmalige Projektabfolge.

Welche Fragen beschäftigen die Praxis?

- Stimmen aus dem Online-Forum – verortet auf den vier Phasen

1 Identifikation

kritischer Positionen

Input zu Kopfmonopolen und Schlüsselpositionen

Welche Auswahlverfahren: Potenzialanalyse, AC?

Wer legt fest, welche Positionen kritisch sind – mit welchen Instrumenten?

2 Analyse &

Nachfolgeauswahl

(keine expliziten Fragen – thematisch mit Phase 1 verwoben)

3 Entwicklung &

Vorbereitung

Verhältnis von Führungskräfteentwicklung und Nachfolgeprogrammen: Wie verzahnen?

4 Besetzung &

Übergabe

Zeitweise Mehrfachbesetzung bei ruhestandsbedingten Abgängen – wie realisieren?

Schnittstelle Nachfolgeplanung und Stellenbesetzung

Führungsdialog: Wie als regelhafter Prozess verstetigen?

Ihre Perspektive

- Eine kurze Abfrage – per QR-Code und Mentimeter

Frage

Welche der vier Phasen bereitet Ihnen in der Praxis die größten Herausforderungen?

- 1 Identifikation kritischer Positionen
- 2 Analyse & Nachfolgeauswahl
- 3 Entwicklung & Vorbereitung
- 4 Besetzung & Übergabe



(hier einfügen)

Exemplarische Vertiefung

- Phase 1: Identifikation kritischer Positionen



Was ist eigentlich kritisch – **und wer legt das fest?**

Die Phase wird in der Praxis häufig unterschätzt. Dabei entscheidet sich hier, was überhaupt Gegenstand der Nachfolgeplanung wird – und damit, wohin Aufmerksamkeit, Ressourcen und Entwicklungsinvestitionen fließen.

Drei Kategorien – drei Perspektiven

- *Nicht deckungsgleich, aber oft vermischt*

A

Schlüsselposition

Strategische Bedeutung

Position ist für Geschäftsmodell, Wertschöpfung oder strategische Ziele unverzichtbar.

B

Kopfmonopol

Wissenskonzentration

Kritisches Wissen ist auf eine einzelne Person konzentriert – häufig erfahrungsbasiert, nicht dokumentiert

C

Engpassposition

Marktverfügbarkeit

Nachbesetzung ist am Arbeitsmarkt schwierig – Qualifikation rar, Wettbewerb hoch.

Die drei Kategorien überlappen – die Zuordnung bleibt subjektiv.

Die Subjektivitätsfalle

- *Wer definiert, was kritisch ist?*

Die Einordnung einer Position in eine der drei Kategorien ist keine objektive Messung – sie ist eine Bewertung, die von Perspektive, Interesse und Blickwinkel abhängt.

- **Geschäftsführung** *strategische Relevanz, Geschäftsmodell*
- **Fachbereich** *operative Abhängigkeit, Ausfallrisiko*
- **HR / PE** *Marktverfügbarkeit, Entwicklungsaufwand*
- **Stelleninhaber** *eigenes Erfahrungs- und Beziehungswissen*

Murmelrunde

- Austausch zu zweit mit dem Sitznachbarn · 6 Minuten

Leitfrage

Denken Sie an eine konkrete Position in Ihrer Organisation.
In welche der drei Kategorien fällt sie – **und wer hat das festgelegt?**

Kein Protokoll, keine Ergebnispräsentation – der Austausch selbst ist der Impuls.

Wo liegt die Blindstelle?

- *Zweite Mentimeter-Abfrage*

Frage

Welche der drei Kategorien wird in Ihrer Organisation am ehesten übersehen?

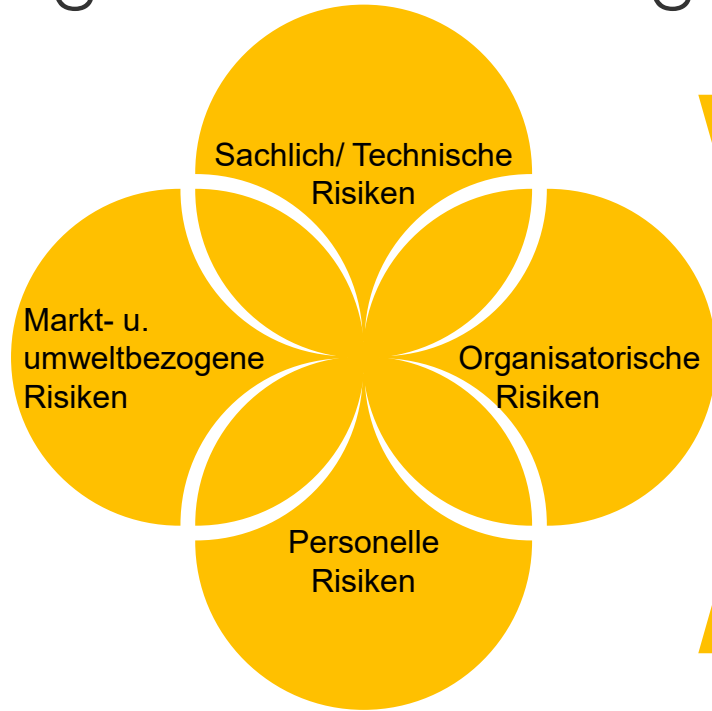
- A** Schlüsselposition
- B** Kopfmonopol
- C** Engpassposition



(hier einfügen)

Exkurs „Risiko“

Ausrichtung und Anforderungen an das Risiko-Portfolio



(=> Gruppeneffekte)

Risiko-Perspektive (im Interview)

1. Stelle



2.
Stelleninhaber
/ Person



Exkurs „Risiko“



Ziel des Interview „Screening“

Grundfragestellung zu jedem Teilthema/ Know-how -Aspekt

„Wenn Ihr/e Mitarbeiter/in heute im Lotto gewinnen und sich entscheiden würde, morgen nicht mehr zur Arbeit zu kommen – wo würde er/sie aufgrund **besonders hoher Erfahrung/ Know-how Fachlichkeit** fehlen? “

=> Expertise

„Könnten Sie in diesem Fall die Qualität der Tätigkeit bzw. des Arbeitsergebnisses auch noch **von einem anderen Kollegen/ Mitarbeiter** bekommen?“

=> Exklusivität

„Ist diese „Qualität der Tätigkeit“ für die Erreichung Ihrer Bereichs- bzw. Abteilungsziele **jetzt und zukünftig relevant?**“

=> Relevanz



Verlustkritisches Know-how (z.B. für Transfermaßnahme)

(



Ausblick

Themen der kommenden Sessions im Austauschforum

Phase 1

26.02.26 Kick – off

Phase 2

23.04.26 Praxisimpuls “Risiko-Cockpit bei VIVAWEST” (Strategische Maßnahme)

Phase 3

25.06.26

Phase 4

03.09.26

Ihre Frage fehlt? *Bringen Sie sie ins Forum ein.*

Austauschforum

Nachfolgeplanung

Fragen und Feedback

Regine Komoss (Autobahn GmbH)
Regine.Komoss@autobahn.de

Jürgen Büscher (NovaPE)
Juergen.Buescher@nova-personalentwicklung.de