

# „Wo ist denn Herr Müller für die Projektauswertung?“ „Der ist leider seit gestern in Rente!“

von Lisa Wolff

## Kurzübersicht

- o Beginnen Sie frühzeitig, die Nachfolge Ihrer Schlüsselpositionen zu planen.
- o Mit jedem Mitarbeiter gehen auch sein Know-how und seine Erfahrung. Stellen Sie sicher, dass implizites Wissen explizit gemacht wird.
- o Planen Sie genug Zeit für die Übergangsphase ein, so dass der erfahrene Mitarbeiter für den neuen Mitarbeiter weiterhin als Ansprechpartner fungieren kann.



Auch wenn der Titel zugegebener Maße überspitzt formuliert ist, zeigt er doch sehr schön die Dringlichkeit des Themas. Wir erleben es in unserem Alltag nämlich immer wieder, dass das Thema „Nachfolge“ bei vielen Unternehmen zu spät oder zu wenig strukturiert angegangen wird. In fast jedem Unternehmen gibt es Mitarbeiter, deren Arbeit entscheidend für den Erfolg des Unternehmens ist. Verlässt dieser Mitarbeiter das Unternehmen, gehen mit ihm auch sein Know-how und seine Erfahrung. Wissen, was oft einzig und alleine bei einer Person gespeichert ist, geht verloren. Damit das Ausscheiden eines Mitarbeiters nicht überraschend von heute auf morgen geschieht, sollte sich jedes Unternehmen frühzeitig mit der Nachfolge von Schlüsselpositionen befassen.

- o **Schlüsselpositionen kennen:** Im ersten Schritt ist es wichtig, dass Sie Ihre Schlüsselpositionen kennen und wissen, welche Tätigkeiten für den Erfolg des Unternehmens unerlässlich sind. Definieren Sie die Qualifikationen, derer es bedarf, um die jeweilige Schlüsselposition neu zu besetzen und erstellen Sie entsprechende Anforderungsprofile, anhand derer Sie den passenden Kandidaten auswählen können.
- o **Zeitplan festlegen:** Damit Sie das Ausscheiden eines Mitarbeiter nicht überrascht, erstellen Sie einen groben Zeitplan, wann Sie mit dem Austritt des Mitarbeiters aus dem Unternehmen rechnen können und notieren Sie anhand Ihrer Planung, bis wann spätestens eine geeignete Nachfolge gefunden werden sollte, um den Nachfolgeprozess zu starten.
- o **Nachfolgekandidaten identifizieren:** Stellen Sie sich zu Beginn der Mitarbeitersuche die Frage, ob die Stelle auch durch einen internen Kandidaten neu besetzt werden kann. Dies hätte den Vorteil, dass der Mitarbeiter das Unternehmen, die Kultur, die Werte

und die Abläufe bereits kennt und es möglicherweise einer kürzeren Einarbeitungszeit bedarf. Wenn Sie das Potenzial eines Mitarbeiters für die Stelle erkannt haben, fördern Sie ihn und unterstützen Sie ihn in seiner neuen Aufgabe.

- o **Genug Zeit für die Übergangsphase einplanen:** Führen Sie den neuen Mitarbeiter schrittweise an seine neuen Aufgaben heran. Im Idealfall wird er in der Übergangsphase von dem erfahrenen Mitarbeiter begleitet. Es muss sichergestellt sein, dass der ausscheidende Mitarbeiter sein oft implizit gespeichertes Wissen mit dem neuen Mitarbeiter teilt, so dass auf den bereits gemachten Erfahrungen aufbaut werden kann.

Wenn Sie die folgenden acht Punkte beherzigen, sind sie gut vorbereitet auf planbare (wie Rente und Schwangerschaft) und unerwartete Nachfolgen (Kündigung, Krankheit und Tod):

1. Planen Sie die **Nachfolge frühzeitig**.
2. **Definieren** Sie **Schlüsselpositionen** im Unternehmen.
3. **Erstellen** Sie **Anforderungsprofile** an die jeweilige Schlüsselposition.
4. Legen Sie einen **Zeitplan** fest, wann die Schlüsselposition neu zu besetzen ist.
5. Identifizieren Sie mögliche **interne Nachfolgekandidaten**.
6. **Fördern** Sie diese **Mitarbeiter** im Zuge der Personalentwicklung.
7. Nehmen Sie sich genug **Zeit für die Übergangsphase**.
8. Machen Sie **implizites Wissen explizit**.