

Mitarbeiter weg – Know-how weg? So verhindern Sie's

von Pascal Kowsky

Kurzübersicht

- o Mitarbeiter sind keine Kostenposition, sondern ein Asset.
- o Den Aufbau von Nachfolgern anzustoßen und zu begleiten, ist Führungsaufgabe.
- o Auch Mitarbeitern muss klar sein: Wissen zu teilen macht sie wertvoller als Wissen für sich zu behalten.



Je wertvoller ein Mitarbeiter für das Unternehmen ist, umso schmerzhafter kann die Trennung sein. Sei es der erfahrene Kollege, der nach vielen Jahrzehnten in den Ruhestand geht oder eine Koryphäe, die ungeplant das Unternehmen verlässt: Jede Organisation muss diese Herausforderung meistern. Was können wir also tun, damit die Organisation diese Trennung bestmöglich verkraftet? Folgend finden Sie vier Ansätze:

Bei geplantem Ausstieg des Mitarbeiters

- o **Stoßen Sie den Nachfolgeprozess frühzeitig an:** Je nach Verantwortungs-/Kompetenzbereich kann der Zeitraum zwischen Wochen und mehreren Jahren liegen. Welches Zeitfenster realistisch ist, lässt sich mit Hilfe eines Nachfolgeplans abschätzen – an dessen erster Stelle die Ziele des Nachfolgeprozesses stehen: Welche konkreten Fähigkeiten sollen aufgebaut werden? Welche Beziehungen sollen aufgebaut werden? Daraus leitet sich ab, welche Schritte dafür erforderlich sind, wann was übergeben werden soll und welche Entscheidungen auf dem Weg getroffen werden müssen.
- o **Berücksichtigen Sie auch implizites Wissen:** Explizites Wissen kann in Worte gefasst und verstanden werden. Dem gegenüber kann implizites Wissen nur durch Beobachtung sowie Erfahrung aufgebaut und nur begrenzt in Worte gefasst werden (z. B. hilft es wenig, einem Kind nur verbal zu erklären, wie man Fahrrad fährt). Nutzen Sie dazu auch den Dreiklang aus Vormachen, Nachmachen und Selbermachen. Dies ermöglicht neben der Beobachtung auch Feedbackschleifen und die Frage nach dem „Warum“. Es empfiehlt sich, dass der Nachfolger in diesem Zusam-

menhang Prozessbeschreibungen/Checklisten erstellt bzw. überarbeitet. Damit wird einerseits das Wissen von Personen entkoppelt und andererseits fördert diese strukturierte Auseinandersetzung mit den Vorgehensweisen auch das inhaltliche Verständnis beim Nachfolger.

Bei ungeplantem Ausstieg des Mitarbeiters

- o **In den letzten Tagen vor dem Ausstieg:** Hüten Sie sich davor, „loszuarbeiten“. Anstatt direkt ins Operative einzusteigen ist es entscheidend, sich einen Überblick der Aufgaben und Bearbeitungsstände zu verschaffen (idealerweise noch mit dem ausscheidenden Mitarbeiter). Erst dies ermöglicht sinnvolle Prioritäten und eine ggf. notwendige Aufteilung der Aufgaben.
- o **In den ersten Tagen nach dem Ausstieg:** Klären Sie mit den direkten Führungsverantwortlichen (disziplinarisch/fachlich) und wesentlichen Schnittstellenpartnern mit Hilfe einer aktuellen Aufgabenübersicht des ausgeschiedenen Mitarbeiters: 1) Was kann ersatzlos weggelassen werden? 2) Welche Aufgaben können vorerst liegen bleiben? 3) Welche Aufgaben sollen zumindest vorübergehend durch Kollegen zusätzlich erledigt werden? 4) Was ist so wichtig, dass ausgewählte Themen bei den anderen Mitarbeitern zurückgestellt werden sollten?

Wir können uns nicht der Aufgabe entziehen, Trennungen zu verarbeiten. Achten Sie in den Nachfolgeprozessen allerdings darauf, dass nicht automatisch ein 1:1-Ersatz gesucht/aufgebaut wird, sondern nutzen Sie den Anlass zur Weiterentwicklung der Organisation.