



Die Nachbesetzung von Schlüsselpositionen wird als Risiko häufig unterschätzt

Schlüsselpersonen zeichnen sich u.a. durch firmenspezifisches Fachwissen und ein großes Netzwerk im Unternehmen aus, z.B. zu Lieferanten, Kunde, Behörden. Oft sind es die wenigen Personen, die über bestimmte Prozesse oder Vorgehen Bescheid wissen.

Fallen Schlüsselpersonen erst auf, wenn sie das Unternehmen verlassen, ist oft alles zu spät. Der Prozess der Nachbesetzung kann teuer und zeitaufwendig werden, bis gleichwertiger Ersatz gefunden und eingearbeitet ist. Damit sind nicht nur die ohnehin anfallenden finanziellen Kosten des Einstellungsprozesses gemeint, sondern die oft weniger offensichtlichen Kosten des Knowhow Verlustes und die Opportunitätskosten für Umsätze, die in Folge dessen wegbrechen können. Besonders im Projektalltag kann dieser Effekt noch schneller eintreten, wenn das Projekt kurzfristig zum Erliegen kommt und damit auch oftmals eine Projektverzögerung nur noch schwer zu vermeiden ist.

Es reicht nicht, wenn es inoffizielle „go-to“ Personen gibt, die als Springer bereits stehen, um Lücken vorübergehend zu stopfen, denn der weitere Schritt diese als Schlüsselpersonen zu identifizieren wird oft nicht unternommen. Die Nachfolgeplanung für Schlüsselpositionen ist von strategischer Bedeutung und sollte unbedingt Teil des Risikomanagements sein. Kann eine solche Positionen nur mit großer Verzögerung nachbesetzt werden, kann dies ein Indiz dafür sein, dass Prozesse im Personalwesen nicht optimal funktionieren, oder sogar ganz fehlen.

Damit Sie nicht überrascht werden und auch Schlüsselpositionen ohne große Verzögerung nachbesetzt werden können, sollten Sie darauf vorbereitet sein.

Diese drei Tipps helfen Ihnen dabei

1. Transparenz schaffen

Einfache Modelle wie die Competence Matrix oder Jobfamilien schaffen Transparenz und identifizieren bzw. dokumentieren überhaupt erst einmal Schlüsselpersonen. Sie können gleichzeitig als Grundbaustein einer nachhaltigen Nachfolgeplanung dienen. Diese Grundlage hilft, rechtzeitig reagieren zu können und bildet zugleich die Basis für eine darauf aufbauende strategische Personalplanung. Diese unterstützt Schlüsselqualifikationen zu identifizieren und strategisch wichtige Personen und ihr Wissen zu halten und zu fördern.

2. Unternehmenskultur stärken

Besonders in der „agilen Welt“ spielt diese eine gewichtige Rolle. Fachspezialisten (Fiori, Agile, Scrum, methodisch wie auch fachlich) sind begehrte Ressourcen. Das Arbeitsklima und die Unternehmenskultur sind für sie häufig ausschlaggebender Faktor. Ist das Unternehmen tatsächlich „agile ready“? Werden agile Prinzipien in allen Hierarchieebenen gelebt? Dieser Punkt ist nicht nur wichtig im Sinne einer Arbeitgebermarke für die externe Nachbesetzung einer Schlüsselposition, sondern bereits vorher. Da gilt es zu vermeiden, dass sich die Schlüsselperson überhaupt einer extern neuen Herausforderung zuwendet.

3. Recruiting-Prozess optimieren

Ist die Situation trotz dessen eingetreten lohnt sich ein Blick auf den Recruiting Prozess selbst. Kaum eine Branche wird beim Recruiting vor so viele Herausforderungen gestellt, wie die IT. Personalgewinnung läuft schon lange nicht mehr „so nebenher“. Geht es um kurzfristige Stellenbesetzungen wird es noch schwieriger.

Je mehr die externen Faktoren wie ein umworbener Arbeitsmarkt zum limitierenden Umstand werden, umso wichtiger ist es, dass die internen Faktoren stimmen. Lange Bearbeitungszeiten, undurchsichtige Bewerbungsprozesse, Erreichbarkeit der Ansprechpartner können hier ausschlaggebend sein.

Bringen Sie sich daher schon vorher in die richtige „Startposition“, aus der Sie dann Ihre Stellen nachbesetzen können.

Stärken Sie Ihre Arbeitgebermarke und optimieren Sie Ihr Bewerbermanagement:

- Mobil optimiert
- Kurze Bearbeitungszeiten
- Transparente Bewerbungsprozesse
- Erreichbarkeit der Ansprechpartner
- Pflege eines Talente-Pools
- ...

Ist es so weit gekommen, ist ersichtlich, warum Nachfolgeplanung ein Teil des Risikomanagements sein sollte und somit von strategischer Bedeutung ist. Ein gut laufender Prozess ist auch für neugeschaffene Stellen essenziell, grade wenn nach Ressourcen gesucht wird, die mit jungen Methoden und Tools umgehen sollen, wird oft eine kleine Population angesprochen.

Bekanntlich muss der Schmerz groß genug sein, um Veränderung anzustoßen. Und so kann das plötzlicher Verlassen einer Schlüsselperson auch eine Chance sein, die bisher mangelnde Planung und nötige Vorleistung zum Anlass zu nehmen, die notwendigen Prozesse aufzubauen und Veränderungen einzuleiten.

Weitere Informationen:

Marcus Fleckenstein, Consultant Projektmanagement, marcus.fleckenstein@corivus.de
Corivus AG, Neustadt/ Weinstraße