

Finanz- und Vorsorgeplanung II

Nachfolge und Stellvertretung als Motor für Entwicklung

In vielen KMU wird die Nachfolgeplanung noch immer unterschätzt. Oft gilt sie als Thema, das erst kurz vor einer Pensionierung oder nach einer Kündigung relevant wird. Doch ohne vorausschauende Planung entstehen gefährliche Lücken in fachlicher, organisatorischer und vor allem in führungsbezogener Hinsicht.

› Andrea Rutishauser

Eine sinnvolle Nachfolgeplanung muss Chefsache sein. Damit sie im Unternehmen Wirkung entfaltet, muss sie von der obersten Führung in den Führungsgrundsätzen verankert und auf allen Ebenen eingefordert werden. Nur wenn die Geschäftsleitung klare Erwartungen formuliert und Verantwortung verbindlich nach unten weitergibt, wird Nachfolgeplanung auch in den Teams ernsthaft umgesetzt.

Hindernisse, typische Fehler

Trotz der offensichtlichen Vorteile wird die Nachfolgeplanung häufig vernachlässigt. Grund dafür ist, dass einfach kein Fokus darauf liegt, wenn das Thema nicht Teil der laufenden Führungsarbeit ist. Ausserdem fehlt oft die Zeit bei Personen, denen neben der Führungs- auch eine Fachrolle zukommt. Hinzu kommt die Befürchtung mancher Vorgesetzter, durch die Förderung von kompetenten Nachfolgenden an Bedeutung zu verlieren oder gar ersetzbar zu werden. Dabei zeigt sich in der Praxis das Gegenteil: Wer bewusst eine Nachfolge aufbaut, beweist Stärke und schafft Vertrauen. Eine gute Führungsperson hat keine Angst davor, sich selbst über-

flüssig zu machen, im Gegenteil: Sie erkennt darin den Beweis ihrer Wirksamkeit.

Praxisbeispiele

In einem familiengeführten Unternehmen stehen drei von sechs Bereichslei-

tenden kurz vor der Pensionierung. Da keine Nachfolge aufgebaut wurde, werden einzelne Arbeitsverträge verlängert. Diese Notlösung schiebt das Problem nur hinaus. Interessierte Mitarbeitende werden nicht gefördert und demotiviert. Die fehlende Planung führt zudem dazu, dass der Geschäftsführer massiv überlastet ist und kaum noch Zeit für strategische Fragen hat. Das Unternehmen wird dadurch anfälliger für Probleme und verliert an Innovationskraft.

Ein anderes Beispiel zeigt eine Stiftung, in der die Stellvertretung des obersten Chefs kompetenzmässig nicht klar definiert ist. Die Stellvertreterin füllt zwar die fachliche Lücke während der Ferienabwesenheit ihres Vorgesetzten, doch ihre Entscheidungen werden nach der Rückkehr des Chefs oft revidiert. Diese Praxis führt dazu, dass die Mitarbeitenden die Stellvertreterin nicht ernst nehmen, was bei ihr selbst Frust und Demotivation auslöst.

Stellvertretung klar regeln

Ein häufiges Missverständnis ist, Stellvertretung nur fachlich zu verstehen. Tat-



kurz & bündig

- › Unternehmen, die das Thema Nachfolgeplanung ignorieren, riskieren nicht nur Know-how-Verlust, sondern auch Überlastung, Demotivation und im schlimmsten Fall die Gefährdung ihres Fortbestands.
- › Eine gute Führungsperson hat keine Angst davor, sich selbst überflüssig zu machen, im Gegenteil: sie erkennt darin den Beweis ihrer Wirksamkeit.
- › Eine klar geregelte Stellvertretung ist ein Baustein für organisationale Resilienz und kann als Vorbereitung für eine spätere Nachfolge dienen.

sächlich muss sie auch Führungsverantwortung umfassen, inklusive Entscheidungskompetenzen und Vertretungsrechten, zum Beispiel in wichtigen Meetings. So werden Informationslücken vermieden und Prozesse gesichert.

Eine klar geregelte Stellvertretung ist ein Baustein für organisationale Resilienz und kann als Vorbereitung für eine spätere Nachfolge dienen. Sie sorgt dafür, dass Teams arbeitsfähig bleiben und sich Mitarbeitende auch bei Abwesenheit der oder des Vorgesetzten gut aufgehoben fühlen.

Verantwortung verteilen

Nachfolgeplanung und Stellvertretung müssen als integrale Bestandteile einer konsequenten Mitarbeiterentwicklung betrachtet werden. Es braucht klare Prozesse, regelmässige Entwicklungsgespräche und ein kontinuierliches Beobachten von Potenzialträgerinnen und -trägern. Führungspersonen tragen auf allen Stufen die Verantwortung, Potenziale frühzeitig zu erkennen und Mitarbeitende gezielt zu fördern.

Entwicklungspfade sichtbar zu machen, Aufgaben schrittweise zu delegieren und Nachwuchskräfte systematisch auf neue Rollen vorzubereiten, sind dabei zentrale Elemente. So werden Risiken reduziert, Wissen gesichert und die Attraktivität als Arbeitgeber gestärkt. Nachfolgeplanung ist somit nicht nur Betriebssicherung, sondern auch ein klares Signal der Wertschätzung.

Die Nachfolgeplanung verändert das Unternehmen nachhaltig. Dies fordert von Führungspersonen loszulassen, Verantwortung zu teilen und Vertrauen zu schenken. Das ist nicht immer einfach, denn es bedeutet, Macht abzugeben und Erfolge nicht mehr nur an der eigenen Leistung zu messen, sondern an der Leistung von Teammitgliedern und der Entwicklung des Teams. Doch genau darin liegt die Kraft moderner Führung: Wer Verantwortung verteilt, schafft Raum für



kollektives Wachstum. Ein Team ist dann wirklich stark, wenn es auch ohne ständige Präsenz der Führungsperson erfolgreich arbeiten kann.

Systematisch planen

Führungspersonen sollten mit einem Auge immer in die Zukunft schauen und neben den gegenwärtigen Leistungskompetenzen auch die kommenden Anforderungen im Auge behalten. Welche Fähigkeiten werden in Zukunft gebraucht, sei es im Hinblick auf technologische Entwicklungen, Kundenbedürfnisse oder Marktveränderungen? Welche Personen eignen sich, um diesen Herausforderungen zu begegnen? Die Führungsperson sollte sich fragen, welche Talente und Fähigkeiten im Team bereits vorhanden sind und wo Lücken bestehen. Diese Überlegungen müssen in jede neue Rekrutierung einfließen.

Unternehmen, welche die Nachfolge und Stellvertretung aktiv gestalten, gewinnen deutlich an Flexibilität. Sie können auf Veränderungen im Markt oder in der Organisation schneller reagieren, weil Schlüsselpositionen nicht von Einzelpersonen abhängen. Darüber hinaus steigt die Bindung der Mitarbeitenden. Wer weiss, dass er oder sie ernsthaft als potenzielle Nachfolgerin oder potenzieller Nachfolger betrachtet wird, fühlt sich wahrgenommen und gefördert. Das stärkt Motivation, Loyalität und Proaktivität.

Auch gegenüber externen Anspruchsgruppen – etwa Kunden, Investoren oder Partnerfirmen – signalisiert eine klare Nachfolgeplanung Stabilität. Sie zeigt, dass das Unternehmen strategisch denkt und vorbereitet ist, auch in turbulenten Zeiten handlungsfähig zu bleiben. Damit wird die Nachfolgeplanung zu einem Wettbewerbsvorteil.

Reflexion

Damit die Nachfolgeplanung wirksam werden kann, braucht es regelmässige

Tipps für eine erfolgreiche Nachfolge- und Stellvertretungsplanung

- › Früh beginnen: Nachfolgeplanung rechtzeitig anstossen, nicht erst kurz vor einer Pensionierung oder Kündigung.
- › Zur Chefsache machen: Verantwortung klar bei der Führung verankern, nicht dem Zufall überlassen.
- › Talente identifizieren: Potenzialträger im Team beobachten und benennen.
- › Gezielt fördern: Entwicklungspfade aufzeigen, Weiterbildungen ermöglichen und Verantwortung schrittweise übertragen.
- › Stellvertretung verbindlich regeln: klare Zuständigkeiten und Entscheidungskompetenzen festlegen.
- › Auf allen Ebenen planen: nicht nur die oberste Führungsebene berücksichtigen, sondern das gesamte Unternehmen.
- › Regelmässig überprüfen: Nachfolge- und Stellvertretungsregelungen kontinuierlich evaluieren und anpassen.
- › Transparenz schaffen: offen über Perspektiven, Erwartungen und Verantwortlichkeiten kommunizieren.
- › Talentförderung zukunftsfähig ausrichten: gesellschaftliche und technologische Entwicklungen in die Planung einbeziehen.
- › Kultur des Loslassens fördern: Führungspersonen ermutigen, Macht zu teilen und Nachfolgerinnen und Nachfolger wachsen zu lassen.

Reflexion, zum Beispiel verbunden mit folgenden Fragen: Welche Werte prägen unsere Führung? Fördern wir aktiv Menschen oder sichern wir vor allem unsere eigenen Positionen? Stellen wir die Zukunft des Unternehmens über persönliche Interessen? Nur wenn diese Fragen ehrlich beantwortet werden, kann die Nachfolgeplanung ihre volle Wirkung entfalten.

Fazit

Nachfolgeplanung ist eine Kernaufgabe jeder Führungsperson. Wer sie ignoriert, riskiert Stillstand und einen Verlust an Wettbewerbsfähigkeit. Wer sie ernst nimmt, schafft Stabilität, Vertrauen und Entwicklung. Führung bedeutet Verantwortung – für Menschen, Ergebnisse und Werte. «



Porträt



Andrea Rutishauser

Partnerin, Geschäftsführerin und Trainerin, BWI AG

Das Zürcher Beratungs- und Weiterbildungsinstitut BWI AG begleitet Menschen und Organisationen auf dem Weg zu mehr Leistungsstärke und Resilienz. Über 20 erfahrene Trainer und Beraterinnen unterstützen Führungspersonen, Teams und Unternehmen in den Bereichen Führung, Zusammenarbeit, Projekte, Change und Resilienz.



Kontakt

andrea.rutishauser@bwi.ch
www.bwi.ch