



Bachelorarbeit

Nachfolgeplanung - Wie Wissen im Unternehmen bleibt

Qualitative Studie in der Stadtverwaltung Zürich

Gabriela Straubinger

Vertiefungsrichtung Arbeits- und Organisationspsychologie

Referent: Dr. phil. Philipp Spinas

Zürich, Mai 2008

Diese Arbeit wurde im Rahmen des Bachelorstudienganges am Departement P der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW verfasst. Eine Publikation bedarf der vorgängigen schriftlichen Bewilligung durch das Departement Angewandte Psychologie.

ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Departement Angewandte Psychologie, Minervastrasse 30, Postfach, 8032 Zürich.

„Glück ist was passiert, wenn Vorbereitung auf Gelegenheit trifft“

Seneca

Vorwort

Meine Bachelorarbeit sollte möglichst im Umfeld meiner Praktikumstätigkeit angesiedelt sein. Dies versprach mir einen besonders hohen Lerngewinn. So war ich auch erfreut, als mir von meinem Praktikumsleiter eine qualitative Studie zu Nachfolgeplanung vorgeschlagen wurde. Obwohl ich mich bisher noch nie näher mit Nachfolgeplanung beschäftigt hatte, tönnte dieses Thema viel versprechend. Gleich zu Beginn der Recherche stiess ich auf einen Artikel in der NZZ am Sonntag „Chefs schlampen bei Nachfolgeplanung“ (Jacquemart, 2007). Darin wurden die Ergebnisse einer Studie präsentiert, die den Führungspersonen von den grössten 400 Schweizer Firmen ein schlechtes Zeugnis ausstellen: Die Hälfte kennt keine systematische Nachfolgeplanung. Meine Neugier war vollends geweckt, und ich wollte mehr über die Hintergründe und Zusammenhänge wissen. Die Auseinandersetzung mit Nachfolgeplanung geriet zu einer spannenden Reise und führte mich zu den unterschiedlichsten Fragestellungen, mit denen sich Unternehmungen heute beschäftigen müssen.

Inhalt

1. Einleitung	1
1.1. Ausgangslage	2
1.2. Fragestellung	2
1.3. Aufbau der Arbeit	3
2. Theoretische Grundlagen	3
2.1. Verortung und Definition von Nachfolgeplanung	3
2.2. Personalentwicklung und Nachfolgeplanung	4
2.3. Entwicklung bis heute	5
2.4. Karriere- und Nachfolgeplanung	6
2.4.1. Ziel von Karriere- und Nachfolgeplanung	6
2.4.2. Karriereplanung und veränderte Karrieremuster	7
2.5. Der Nachfolgeprozess	7
2.5.1. Phase 1 Unternehmensstrategie und Schlüsselpositionen	9
2.5.2. Phase 2 Potenzial erkennen und identifizieren	11
2.5.3. Phase 3 Potenzial entwickeln	15
2.5.4. Phase 4 Mitarbeitendenpotenziale binden	15
2.5.5. Phase 5 Sicherung des Erfolgs	16
2.6. Grundhaltung und Unternehmenskultur	18
2.7. Schlüsselkriterien der Nachfolgeplanung - Fazit	19
2.8. Forschungsfragen	20
3. Die Stadtverwaltung Zürich	20
4. Methode	22
4.1. Methode des Vorgehens	22
4.2. Interviewleitfaden	23
4.3. Stichprobe	24
4.4. Datenerhebung	25
4.5. Datenauswertung	25
5. Ergebnisse	26
5.1. Erfahrungen mit Nachfolgesituationen	26
5.2. Strategische Ausrichtung	27
5.2.1. Existiert eine Personalstrategie?	27
5.2.2. Erfolgt eine jährliche Personalbedarfsplanung?	27
5.2.3. Sind Verantwortliche für den Nachfolgeprozess bestimmt?	28
5.2.4. Umgang mit Schlüsselpositionen	29
5.2.5. Zeitfenster für Nachfolgeplanung	30
5.3. Personalentwicklung	31

5.3.1.	Instrumente zum Erkennen und Identifizieren von Potenzial	31
5.3.2.	Instrumente zur Entwicklung von Potenzial	32
5.3.3.	Individualisierte Entwicklungspläne für talentierte Mitarbeitende	33
5.4.	Qualitätssicherung.....	33
5.5.	Unternehmenskultur.....	34
5.6.	Einstellung zur Nachfolgeplanung	36
5.6.1.	Gründe, die für eine Nachfolgeplanung sprechen	36
5.6.2.	Kritische oder erschwerende Aspekte der Nachfolgeplanung.....	38
5.6.3.	Kriterien einer erfolgreichen Nachfolgeplanung.....	40
5.6.4.	Einstellung weiterer Anspruchsgruppen	43
5.6.5.	Bedeutung und Dringlichkeit von Nachfolgeplanung.....	44
5.6.6.	Rolle Human Resources Stadt Zürich	45
5.6.7.	Angebot einer Erfahrungsgruppe	46
5.7.	Bedürfnisse und Wünsche in Bezug auf Nachfolgeplanung	46
5.8.	Einführung von Nachfolgeplanung	47
5.8.1.	Hindernisse	47
5.8.2.	Gewinn.....	49
5.9.	Nachfolgeplanung aus der Gender-Perspektive	51
6.	Diskussion.....	52
6.1.	Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse.....	52
6.1.1.	Strategische Ausrichtung	52
6.1.2.	Instrumente der Personalentwicklung	52
6.1.3.	Qualitätssicherung.....	54
6.1.4.	Organisatorische und kulturelle Bedingungen innerhalb der Stadtverwaltung	55
6.1.5.	Einstellung der Befragten und weiteren Anspruchsgruppen	56
6.1.6.	Mögliche Hindernisse bei der Einführung von Nachfolgeplanung	58
6.1.7.	Zu erwartender Gewinn von Nachfolgeplanung	58
6.2.	Fazit und Empfehlungen	59
6.2.1.	Beantwortung der Fragestellung	59
6.2.2.	Empfehlungen	61
6.3.	Kritische Betrachtungen.....	63
6.4.	Schlussbemerkungen.....	64
7.	Abstract	64
8.	Literaturverzeichnis	65

1. Einleitung

Nachfolgeplanung stellt eine zentrale Führungsaufgabe dar. Durch ein gezieltes Vorgehen soll die Nachfolge von Führungspositionen auf der höheren Managementebene sichergestellt und die Kontinuität des Unternehmens gewährleistet werden. Die Gründe, weshalb sich jede Organisation mit der Nachfolge ihrer Leistungsträgerinnen und Leistungsträger auseinandersetzen sollte, sind vielfältig.

Durch die rückläufige Bevölkerungsentwicklung vollzieht sich bei der betrieblichen Altersstruktur schon heute ein ausgeprägter Wandel. Die geburtenstarken Jahrgänge, die etwa zwischen 1945 und 1965 geborenen „Baby-Boomer“, sind bereits über 40-jährig, und die Ersten treten bereits in den Ruhestand. Unternehmen sehen sich immer mehr einer älteren Belegschaft gegenüber mit der Folge, dass ein hoher Anteil der aktuellen Führungspersonen in den nächsten Jahren in Pension geht, demgegenüber aber wesentlich weniger junge Nachwuchskräfte zur Verfügung stehen (Lindemann, 2005, S. 13). Ein Führungskräfte­mangel zeichnet sich aber nicht allein wegen der demografischen Entwicklung ab. Breite Entlassungswellen in den letzten Jahren stellten klar, dass die Lebensstelle der Vergangenheit angehört. Viele Mitarbeitende fühlen sich nicht mehr an eine Firma gebunden, und lebenslange Karrierepläne treten in den Hintergrund. Talentierte Führungsleute sind in erster Linie Wissensarbeiterinnen und Wissensarbeiter. In einem konkurrierenden Umfeld zählen Spezialisierung und Wissen. Talent wird zu einem wertvollen, aber auch mobilen Gut. Neue Kommunikationstechnologien ermöglichen heute den weltweiten Zugriff auf Stellenangebote, und Unternehmen laufen vermehrt Gefahr, dass sie ihre besten Leute an die Konkurrenz verlieren. Auch die Art der Anforderungen, die an eine zukünftige Führungsperson gestellt werden, ändert sich. Die global ausgerichtete und dynamischere Wirtschaft benötigt Talente mit komplexeren Fähigkeiten als je zuvor. Zukünftige Leader werden, so Fulmer und Conger (2004, S. 2), umfassendes technologisches Wissen brauchen, ein differenziertes Verständnis globaler Märkte, ein gut ausgebautes Netzwerk verschiedenster Beziehungen und eine Gewandtheit, sich in verschiedenen Kulturen zu bewegen. Auch Fachkräfte werden durch die zunehmende Spezialisierung immer mehr zu Schlüsselpersonen im Unternehmen.

Organisationen benötigen heute noch stärker den Überblick über ihren Personalbedarf. Entstehende Lücken müssen wenn möglich vorausgesehen oder schnell entdeckt und wieder geschlossen werden können. Die Bedeutung des internen Arbeitsmarktes wächst. Fehlbesetzungen bei der Nachfolge sind teuer und schlagen sich empfindlich in Prozess-, Opportunitäts- und Einarbeitungskosten nieder. Eine umfassende und systematische Karriere- und Nachfolgeplanung ist eine wichtige Grundlage, um gute Mitarbeitende zu fördern und zu binden und bildet eine zentrale Aufgabe eines strategisch ausgerichteten Personalmanagements.

1.1. Ausgangslage

Obwohl die Stadt einen guten Ruf als Arbeitgeberin genießt, können Stellen immer weniger gut besetzt werden oder erst nach längerem- Suchen. Für bestimmte Berufsgruppen gestaltet sich die Rekrutierung von geeigneten Kandidatinnen und Kandidaten besonders schwierig. Nicht nur beim oberen Kader, sondern zunehmend auch im mittleren Lohnsegment bekundet die Stadtverwaltung Mühe, qualifiziertes Personal zu finden. Oft kann die Stadt nicht mit den Löhnen konkurrieren, die in der Privatwirtschaft bezahlt werden. Das Durchschnittsalter der städtischen Angestellten liegt bei 44 Jahren (Personalkennzahlen 2007, Stand Dezember 2007). In einzelnen Dienstabteilungen liegt das Durchschnittsalter vor allem von Kadermitarbeitenden noch höher, und die Frage der Nachfolge stellt sich besonders akzentuiert. Beim Top-Kader zeichnet sich gar ein Notstand ab, wie der Finanzvorstand Martin Vollenwyder in einem Zeitungsinterview mitteilte (Schraner, 2008). Die Hälfte der Zürcher Amtsdirektorinnen und Amtsdirektoren wird in den nächsten fünf Jahren pensioniert. Aus diesem Grund veranlasste die Abteilung Organisationsberatung und Managemententwicklung Human Resources Stadt Zürich eine Untersuchung zum Thema Nachfolgeplanung. Mittels Interview soll bei Informationsträgerinnen- und -trägern verschiedener Departementen Ist-Zustand, Bedarf und Anforderungen einer systematischen Nachfolgeplanung ermittelt werden.

1.2. Fragestellung

Folgenden Fragen stehen im Zentrum:

- Wie ist die persönliche Einstellung von Schlüsselpersonen zur Nachfolgeplanung?
- Welches sind die organisatorischen und kulturellen Bedingungen innerhalb der Stadtverwaltung in Bezug auf Nachfolgeplanung?

Hypothesen

- Es gibt Unterschiede in Bezug auf die Nachfolgeplanung zwischen den einzelnen Departementen.
- Der Umgang mit Nachfolgeplanung ist abhängig von der Unternehmenskultur.

Ziel dieser Arbeit ist, die oben genannten Fragen zu beantworten. Aufgrund der Ergebnisse werden Empfehlungen für eine systematische Nachfolgeplanung in der Stadtverwaltung Zürich formuliert und erste Ansätze für die Entwicklung eines theoretischen Feldes von Nachfolgeplanung aufgezeigt.

1.3. Aufbau der Arbeit

Es handelt sich um eine empirische, nicht experimentelle Arbeit. Im ersten Teil werden die theoretischen Grundlagen zur Nachfolgeplanung erarbeitet. Begriffe und Ziele der Nachfolgeplanung werden genannt und ein Überblick über die Entwicklung der letzten Jahre gegeben. Nachfolgeplanung wird der Personalentwicklung zugeordnet und als Prozess verstanden, der sich im Wesentlichen in fünf Phasen gliedert. Inhalt und Bedeutung jeder Phase wird beschrieben und der Einfluss der Unternehmenskultur auf den Nachfolgeprozess beleuchtet. Die Ergebnisse der theoretischen Auseinandersetzung werden in Schlüsselkriterien für eine erfolgreiche Umsetzung von Nachfolgeplanung zusammengefasst. Im empirischen Teil werden die Methode und die Art des Vorgehens genannt. Nachfolgend werden die Stichprobenauswahl sowie das Vorgehen bei der Datenerhebung und der Datenauswertung beschrieben. In Kapitel 5 erfolgt die Darstellung der Ergebnisse. Die Diskussion, in der die Ergebnisse miteinander in Beziehung gesetzt und interpretiert werden, folgt in Kapitel 6. Dabei werden die erarbeiteten theoretischen Grundlagen und die formulierten Schlüsselkriterien der Nachfolgeplanung einbezogen. Nach der Verknüpfung von Theorie und Empirie kann die Fragestellung beantwortet werden. Den Abschluss der Arbeit bilden Empfehlungen zur Umsetzung einer systematischen Nachfolgeplanung in der Stadtverwaltung Zürich für Schlüsselpersonen im Alter ab 50 Jahren.

Diese Arbeit legt den Fokus auf Kadermitarbeitende in Schlüsselpositionen von Organisationen. Vermögensrechtliche Aspekte, die sich vor allem bei der Nachfolge in Familienunternehmen stellen, werden nicht behandelt.

2. Theoretische Grundlagen

2.1. Verortung und Definition von Nachfolgeplanung

Für Nachfolgeplanung werden in der Literatur unterschiedliche Begriffe verwendet, die aber bei genauerer Betrachtung für ähnliche Vorgehen stehen: Talent Management, Talent Relationship Management oder auch Internes Headhunting (Thomas, 2003). Die im Angelsächsischen verwendeten Bezeichnungen wie Succession Management, Leadership Pipeline oder High Potentials sind ebenfalls im deutschen Sprachraum anzutreffen. Allen zugrunde liegt die Gesamtheit personalpolitischer Massnahmen einer Organisation, um die für die Kontinuität des Unternehmens ausschlaggebenden Positionen zu sichern. Nachfolgeplanung kann grundsätzlich der Personalentwicklung zugeordnet werden. Dabei werden Nachfolgeplanung und Karriereplanung häufig als zusammengehörig betrachtet (Becker, 2005, S. 390). Aspekte der Nachwuchsermittlung findet man auch unter Management Development (Sattelberger, 1989, S. 155; Leupold, 1987) resp. Management-

entwicklung, Unternehmensentwicklung oder Personalmanagement beschrieben. In dieser Arbeit wird durchgehend der Begriff Nachfolgeplanung verwendet und Nachfolgeplanung dem Bereich der Personalentwicklung zugeordnet.

Folgt man einer Definition von Becker (2005, S. 390), bezeichnet Nachfolge „den Austausch einer Person durch eine andere Person. Die Nachfolgeplanung befasst sich mit dem rechtzeitigen und anforderungsgerechten Wiederbesetzen frei werdender Stellen.“ Aufgabe einer systematischen Karriere- und Nachfolgeplanung als Instrument der Personalentwicklung ist es, langfristig die quantitative und qualitative Bedarfsdeckung zu organisieren und dabei soweit wie möglich die Mitarbeiterwünsche zu berücksichtigen. Garman und Glawe (2004) definieren Nachfolgeplanung als „a structured process involving the identification and preparation of a potential successor to assume the new role.“ Mit „strukturiert“ grenzen sie Nachfolgeplanung von einer mehr oder weniger zufälligen ad-hoc Findung einer nachfolgenden Person ab.

2.2. Personalentwicklung und Nachfolgeplanung

Personalentwicklung PE wird auf verschiedene Arten verstanden und ist laut Becker (2005, S. 2) von grosser Heterogenität und Unschärfe gekennzeichnet. Es handelt sich um ein junges Fachgebiet, das stark durch einen interdisziplinären Zugang geprägt wird. Erkenntnisse aus Sozial- und Wirtschaftswissenschaften finden in der Personalentwicklung Einlass. Beiträge aus der Psychologie stammen hauptsächlich von der Entwicklungs-, Persönlichkeits-, Motivations- und Lernpsychologie (Becker, 2005, S. 82). Beim traditionellen Verständnis werden unter PE vor allem Bildungs- und Trainingsmassnahmen verstanden. Da Weiterbildung vorwiegend mit kognitivem Lernen assoziiert wird, ist der stark gewachsene Bereich des Verhaltenslernens nicht deutlich genug repräsentiert (Schuler 2006, S. 227). Heute geht es zunehmend um die Förderung und damit um die Entwicklung von unterschiedlichsten Kompetenzen, welche sich nach der individuellen Karriereplanung richten. Neben fachlichem Know-how werden vor allem auch Sozial-, Handlungs-, und Persönlichkeitskompetenzen gefordert. Personalentwicklung wird von Becker (2005, S. 3) zusätzlich um die Ebene der Organisation erweitert. Neben Bildungs- und Förderungsmaßnahmen nennt er deshalb auch Massnahmen zur Organisationsentwicklung, die von einer Person oder Organisation zur Erreichung spezieller Zwecke zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden. Karriere- und Nachfolgeplanung bedeuten Personalentwicklung in einem erweiterten Sinn und sind auf der Ebene der Förderung angesiedelt:

Bildung	Förderung	Organisationsentwicklung OE
Berufsausbildung Anlehre Weiterbildung Führungsausbildung Umschulung	Auswahl und Einarbeitung Arbeitsplatzwechsel Auslandeinsatz Nachfolge- und Karriereplanung Mitarbeitergespräch und Leistungsbeurteilung Coaching, Mentoring	Teamentwicklung Projektarbeit Gruppenarbeit sozio-technische Systemgestaltung
PE im engeren Sinn = Bildung	PE im erweiterten Sinn = Bildung + Förderung	PE im weiten Sinn = Bildung + Förderung + OE

Tabelle 1: Inhalte der Personalentwicklung (nach Becker, 2005, S. 4)

2.3. Entwicklung bis heute

Ein Überblick über die Entwicklung der Nachfolgeplanung der letzten Jahre wird in Fulmer und Conger (2004, S. 4-8, Übersetzung Autorin) nachgezeichnet und zusammengefasst wiedergegeben: Bis in die 80er Jahre galt noch die Vorstellung, dass ein Manager bis zum Ruhestand seine Funktion ausübt. Der Fokus bei der Nachfolge lag nicht auf der Entwicklung, sondern auf dem Ersatz einer Person. Es wurden Listen mit potentiellen Anwärterinnen und Anwärtern geführt, die für die Nachfolge in Frage kommen könnten. Es handelte sich dabei um einen bürokratischen Vorgang, bei dem die Personen auf der Liste nach einer bestimmten Anzahl von Jahren automatisch in die nächste Stufe der Leitenden gesetzt wurden. Die Liste war in der Regel geheim und dem Top-Kader vorbehalten. Mitarbeitende hatten keinen Einblick. Ende der 80er Jahre begannen sich laut Fulmer und Conger (2004, S. 5) viele Unternehmen für die Entwicklung von Führungskräften zu interessieren. Zahlreiche Trainings und Seminare wurden absolviert, bis daraus die Erkenntnis wuchs, dass Entwicklung nicht allein durch ein ausgeklügeltes Trainingsprogramm garantiert wird, sondern übergreifende Massnahmen notwendig sind (siehe auch Weiss, 2002, S. 81). Wie Fulmer und Conger (2004, S. 5) feststellten, organisierten bis vor kurzem die meisten Unternehmen ihre Aktivitäten zur Karriere- und Nachfolgeplanung in getrennten Gefässen, mit dem Resultat, dass die Nachfolgeplanung im Schatten der Karriereplanung stand. Erste Unternehmen realisierten, dass es wenig sinnvoll ist, diese Aktivitäten einzeln zu verfolgen, sondern dass sie miteinander verknüpft werden müssen. Dies hatte zur Folge, dass man sich neben der Leistung mehr für das Potential einer Kandidatin oder eines Kandidaten zu interessieren begann. In den 90er Jahren setzte sich allmählich die Erkenntnis durch, dass der Aufbau von Führungstalenten ein kontinuierlicher Prozess ist, der eine Organisation von oben nach unten durchziehen muss. Modernere Formen der Nachfolgeplanung bestehen deshalb aus einer Reihe aufeinander aufbauender Massnahmen.

Inwieweit eine systematische Karriere- und Nachfolgeplanung erfolgt, ist abhängig von der Entwicklungsstufe, in der sich die Personalentwicklung einer Organisation befindet. Becker (2006, S. 408) unterscheidet drei Entwicklungsphasen:

1. Generation Institutionalisierungsphase	2. Generation Differenzierungsphase	3. Generation Integrationsphase
„Wir müssen etwas tun!“	„Wir müssen systematisch vorgehen!“	„Wir müssen Betroffene zu Beteiligten machen!“
Im Vordergrund stehen Weiterbildungsmassnahmen einzelner Mitarbeitenden, die auf die Erstausbildung aufbauen.	Systematisierung der PE im Funktionszyklus: 1 Bedarfsanalyse, 2 Ziele setzen, planen und gestalten, 3 durchführen, 4 Erfolgskontrolle, 5 Transfersicherung.	PE und OE wirken zusammen. Adressaten der PE sind nicht mehr einzelne Mitarbeitenden. Es geht um die Problemlösung ganzer Organisationseinheiten.
PE erfolgt ohne einheitliche Grundsätze und oft ohne konkreten Bezug zu den tatsächlichen Bildungsproblemen im Unternehmen.	PE gründet auf einheitlichen Grundsätzen, die die Bildungs- und Förderarbeit für das ganze Unternehmen verbindlich regeln.	Lern- und Arbeitsfeld werden nicht mehr getrennt betrachtet, sondern sind integriert.

Tabelle 2: Entwicklungsphasen der Personalentwicklung (in Anlehnung an Becker, 2006, S. 409-411)

Damit von einer systematischen Führungskräfteentwicklung resp. Nachfolgeplanung gesprochen werden kann, muss die Personalentwicklung in der zweiten oder dritten Generation angesiedelt sein.

2.4. Karriere- und Nachfolgeplanung

2.4.1. Ziel von Karriere- und Nachfolgeplanung

Das Ziel einer systematischen Karriere- und Nachfolgeplanung kann laut Becker (2005, S. 390) aus Unternehmens- und Mitarbeitersicht betrachtet werden. Das Unternehmen will durch leistungsstarke Mitarbeitende die Erreichung der Unternehmensziele sichern. Es benötigt dafür genügend Fach- und Führungskräfte. Die Fluktuation aufgrund fehlender Aufstiegsmöglichkeiten soll vermindert werden. Durch die Vorbereitung von Mitarbeitenden auf andere, höherwertige Tätigkeiten sollen die frei werdenden Stellen mit Fach- und Führungskräften aus den eigenen Reihen besetzt werden. Aus der Sicht der Mitarbeitenden eröffnet die Karriere- und Nachfolgeplanung Aufstiegs- und Umstiegschancen in attraktive Positionen und die Übernahme von Fach-, Führungs- und Projektverantwortung. Einfluss und Ansehen werden verbessert. Durch das Wahrnehmen anspruchsvoller Aufgaben wird ein hoher Grad an Selbstverwirklichung erreicht. Mit der Karriere-

und Nachfolgeplanung können höhere Einkommen erzielt werden. Ein wirksames System ermöglicht, dass talentierte Personen schneller vorwärts kommen (Fulmer & Conger, 2004, S. 11).

2.4.2. Karriereplanung und veränderte Karrieremuster

Karriereplanung ist gemäss Becker (2002, S. 172) ein Instrument der Personalentwicklung und bedeutet die gedankliche Vorwegnahme möglicher Positionen im Organisationsgefüge aus Sicht der Unternehmen und der Mitarbeitenden. Eine effektive Führungskräfteentwicklung ist ohne den Aufbau eines Laufbahn- und Karrieresystems nicht möglich (Becker, 2006, S. 394). Das Karrieresystem gibt dem Mitarbeiter oder der Mitarbeiterin Auskunft über seine resp. ihre Entwicklungschancen im Unternehmen. Grundsätzlich unterscheiden Unternehmen drei Karrieretypen (Becker, 2005, S. 390f.):

- Unter **Führungskarrieren** versteht man die Beförderung von Fach- und Führungskräften in höherwertige Führungsfunktionen, die mit mehr Verantwortung, Entscheidungskompetenz, Status, Macht und Vergütung verbunden sind.
- Die **Fachlaufbahn** zeichnet sich durch eine grössere Verantwortung und durch die Übernahme wichtiger Sachbearbeitung in Technik, Produktion und Verwaltung aus. Es werden hoch qualifizierte Spezialistinnen und Spezialisten herangebildet.
- Die **Projektlaufbahn** ist möglich, wenn spezielle Aufgaben übernommen werden, die aus den Linienfunktionen herausgelöst und einer Projektgruppe übertragen werden.

In einem immer dynamischeren und komplexeren wirtschaftlichen Umfeld verändert sich auch die Karrierelandschaft (Becker, 2005, S. 394). Durch den Personal- und Hierarchieabbau vermindert sich die Anzahl von Aufstiegspositionen, und die vertikalen Entwicklungsmöglichkeiten nehmen ab. Diagonale Entwicklungsmöglichkeiten nehmen hingegen aufgrund von Dezentralisierungsprozessen zu (Thom, 2006, S. 11). Durch die Reduzierung der Hierarchiestufen verengen sich die Spielräume eines betrieblichen Karrieresystems. Der Bewegungsraum wird kleiner. Sichere Positionenfolgen werden vermehrt durch unsichere und temporäre Positionswechsel abgelöst (Becker, 2006, S. 395). Ein Unternehmen muss sich angesichts dieser Entwicklungstendenz vermehrt mit der Frage auseinandersetzen, welche Entwicklungsmöglichkeiten es seinen Mitarbeitenden aufzeigen kann, um sich so als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren.

2.5. Der Nachfolgeprozess

Wie die Literatur zu Nachfolgeplanung zeigt, handelt es sich bei der heute verbreiteten Auffassung nicht um eine isolierte Massnahme oder ein einzelnes Instrument, wie z.B. einer Nachfolger-Liste. Im Vordergrund steht ein Prozess, der durch verschiedene Instrumente und Massnahmen gestaltet und von unterschiedlichen innerbetrieblichen Faktoren beeinflusst wird. Nachfolgeplanung wird nicht allein durch das organisationale Bezugssystem, sondern auch durch äussere Einflussfaktoren,

wie z.B. die demografische Entwicklung bestimmt. Alle Faktoren stehen in einer Wechselwirkung miteinander:

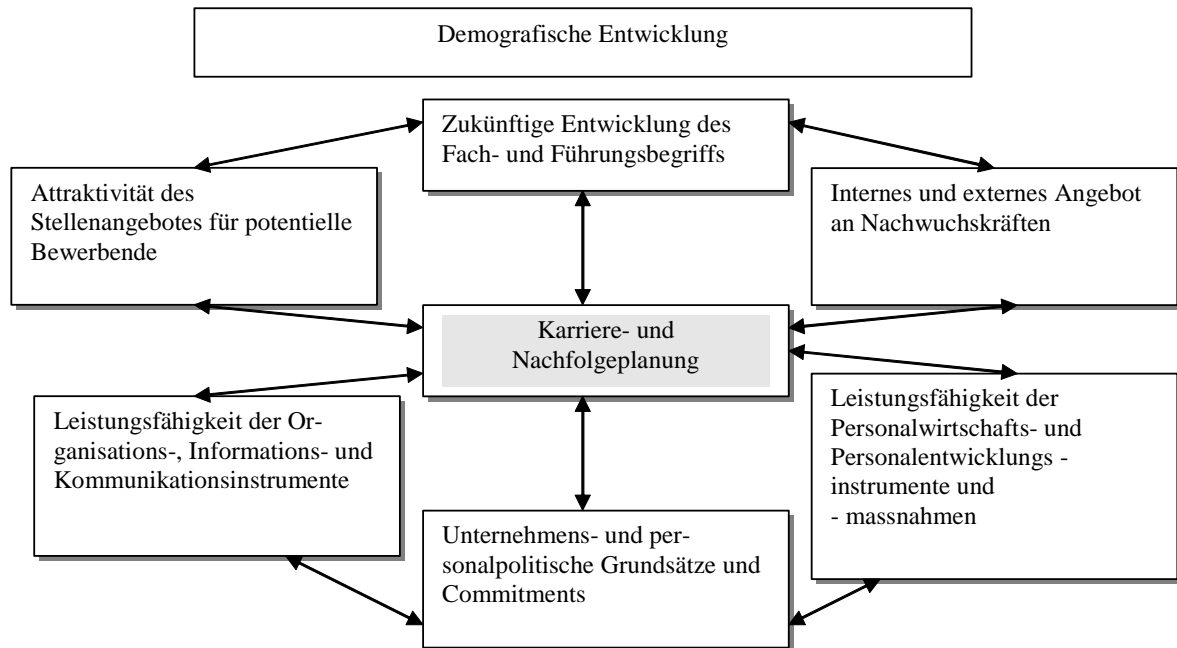


Abbildung 1: Einflussfaktoren der Karriere- und Nachfolgeplanung (in Anlehnung an Becker, 2005, S. 404)

Diese Ausführungen machen deutlich, dass für die Erreichung der vielschichtigen Ziele verschiedene Ansätze und ein breites Bündel an Instrumenten benötigt werden. Zusammengefasst könnte man Nachfolgeplanung als einen strukturierten Prozess bezeichnen mit dem Ziel, eine potenzielle Nachfolgerin oder einen potenziellen Nachfolger so vorzubereiten, damit sie oder er die neue Rolle übernehmen kann. Nachfolgeplanung beinhaltet das Wissen, aus welchen Elementen dieser Prozess besteht und welche Einflussgrößen eine Rolle spielen. Ziel dieses Kapitels ist es, diesen Prozess so genau und umfassend wie möglich aufzuzeigen. Die Darstellung orientiert sich im Aufbau am 4-Phasen-Modell von Thomas (2003) und wird zusätzlich um eine Evaluationsphase (Phase 5, Sicherung des Erfolgs) erweitert, welche sich gemäss einer Studie von Fulmer und Conger (2006, S. 107f.) nach dem „Best-Practice“-Ansatz als wirkungsvoll erweist.

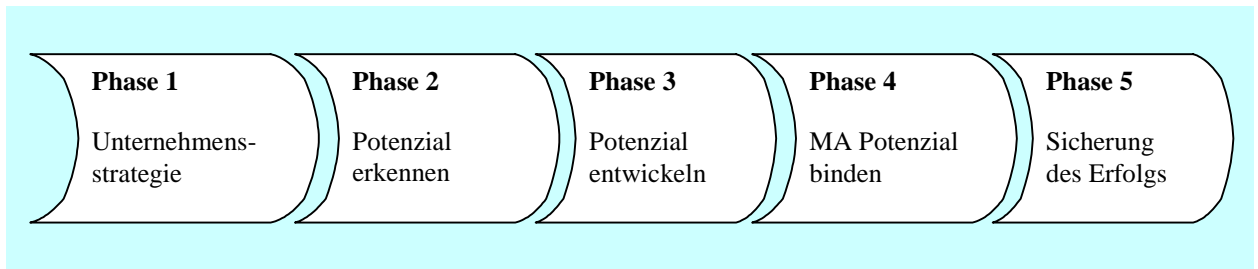


Abbildung 2: Fünf Phasen der Nachfolgeplanung

2.5.1. Phase 1 Unternehmensstrategie und Schlüsselpositionen

A) Anbindung an die Unternehmensstrategie

Personalentwicklung muss eng an die Unternehmensstrategie gebunden sein. Am Anfang steht die Frage, wohin ein Unternehmen will (Einsiedler, 2003, S. 55). Personalarbeit ist Mittel zum Zweck, deren Aufgabe es ist, die personellen Voraussetzungen zur Realisierung der Unternehmensziele zu schaffen. Das ist nur möglich, wenn die Unternehmensziele bekannt sind. Erfolgreiche Personalarbeit setzt eine Unternehmensstrategie voraus, aus der die Personalstrategie abgeleitet werden kann und muss (Thomas, 2003, S. 52).

B) Verantwortliche des Nachfolgeprozesses („Process owners“)

Wer ist für den Nachfolgeprozess einer Organisation verantwortlich? Im folgenden Abschnitt wird dargestellt, welche Rolle der Geschäftsleitung, der HR-Abteilung (Human Resources) und dem mittleren Kader bei der Umsetzung der Nachfolgeplanung zukommt. Die Ausführungen stützen sich im Wesentlichen auf Fulmer und Conger (2004, S. 23-36, Übersetzung Autorin):

➤ Die **Geschäftsleitung** GL muss überzeugt davon sein, dass Nachfolgeplanung von hoher Priorität ist und dass Talent eine unternehmerische Ressource bedeutet. Ohne die Unterstützung und das Commitment der GL ist es nahezu unmöglich, eine effektive Nachfolgeplanung abzuwickeln. Die Direktion garantiert eine engere Verbindung zur Unternehmensstrategie sowie den Unternehmenswerten und positioniert die Nachfolgeplanung als einen integralen und vitalen Prozess des Unternehmens. Es genügt jedoch nicht, wenn die Verantwortung der Nachfolgeplanung allein bei der Geschäftsleitung liegt, da sie in der Regel vor allem mit Vertretern aus dem Top-Management in Kontakt ist und über wenig Umgang und Erfahrung mit dem unteren und mittleren Kader verfügt. Es fehlt auch die Erfahrung, wie Talente erkannt und entwickelt werden können. Dies sind Gründe, weshalb es noch weitere Partner in der Firma benötigt, die den Prozess mittragen.

➤ Die **Führungspersonen des HR** bringen den Prozess, der hinter der Nachfolgeplanung steht, erst zum Laufen. Nachfolgeplanung und Managemententwicklung sind eng miteinander verknüpft. Nachfolgeplanung muss deshalb in den Prozess der Managemententwicklung integriert werden.

Die Ausrichtung der Nachfolgeplanung und Managemententwicklung gelingt besser, wenn über die Aktivitäten einer übergeordneten HR-Funktion Bericht erstattet wird. Wenn Nachfolge tatsächlich prioritär behandelt werden soll, muss sich dies auch in der Ansiedelung einer hohen Hierarchiestufe zeigen. Vor allem bei dezentral organisierten HR-Bereichen sollte festgelegt werden, dass über die Nachfolgeprozesse der übergeordneten HR-Funktion rapportiert werden muss. Die dezentral organisierten Bereichseinheiten verfügen oft über HR-Spezialistinnen und -Spezialisten, welche Prozesse der Managemententwicklung auf die Bedürfnisse ihres Geschäftsbereichs abstimmen. Es ist jedoch wichtig, dass die Aktivitäten mit der übergeordneten HR-Funktion abgestimmt werden. Nur so wird gewährleistet, dass die Nachfolgeprozesse zu einem Ganzen koordiniert werden und die Anstrengungen nicht in divergierende Richtungen verlaufen.

➤ **Das mittlere Management:** Während das Top-Management in erster Linie für die Initiierung der Nachfolgeplanung verantwortlich ist, müssen diese Prozesse vom mittleren Management umgesetzt werden. Dazu gehören, Talente zu erkennen, die entsprechenden Assessments (evtl. in Zusammenarbeit mit dem HR) durchzuführen und das Entwicklungspotenzial von Mitarbeitenden zu identifizieren. Das mittlere Management liefert die nötigen Daten und stellt sicher, dass Assessments sorgfältig und korrekt durchgeführt werden, damit Talente eine Chance erhalten, ihre Fähigkeiten zu entwickeln und damit Lücken in den Anforderungen erkannt und geschlossen werden können.

Nur durch die Verzahnung und das Zusammenspiel der verschiedenen Verantwortungsträger (Sattelberger, 1989, S. 33) kann Nachfolgeplanung zu einem wirkungsvollen Instrument zur Erkennung, Erhaltung und Entwicklung von Führungstalente werden. Dazu benötigt es gut abgestimmte und übergreifende Abläufe, die Zeit sparen und viel zur Effektivität des Prozesses beitragen.

C) Schlüsselpositionen

Die Auseinandersetzung mit Nachfolgeplanung führt zur Frage nach den wichtigen Führungspositionen in einer Organisation. So genannte Schlüsselpositionen verdienen spezielle Beachtung, wie Rothwell (2001; zit. n. Fulmer & Conger, 2004, S. 66) beschreibt, "because they represent strategically vital leverage points [...] which when they are left vacant [...] the organization will not be able to meet or exceed customer expectations, confront competition successfully, or follow through on efforts of crucial long-term significance." Wie die Entwicklung der Karrierelandschaft zeigt, sind Schlüsselpositionen nicht ausschliesslich bei Führungspersonen zu finden. Auch an Fachpersonen mit spezialisiertem Know-how ist zu denken. Jedes einzelne Geschäftsleitungsmitglied sollte laut Rothwell (2001; zit. n. Fulmer & Conger, 2004, S. 67, Übersetzung Autorin) nach kritischen Positionen in seinem Bereich befragt werden.

- Bei welchen Positionen könnte die Firma im Falle eines Abgangs die angestrebten Unternehmensziele nicht mehr erreichen?
- Wie einschneidend sind die Konsequenzen, wenn eine bestimmte Position unbesetzt bleibt?
- Kann die Aufgabe immer noch effektiv ausgeführt werden, wenn die Führungsperson, welche diese Funktion vorher innehatte, wegfällt?

Mit diesen Fragen lassen sich Schlüsselpositionen erkennen. Sind die Schlüsselpositionen in einem Unternehmen bekannt, müssen im nächsten Schritt die Kompetenzen bestimmt werden, die es für die Tätigkeit in dieser Schlüsselposition benötigt. In Phase 2 wird beschrieben, wie Personen, die in Zukunft diese Schlüsselpositionen besetzen könnten, identifiziert werden. Phase 3 zeigt, wie deren Potenzial entwickelt werden kann.

2.5.2. Phase 2 Potenzial erkennen und identifizieren

A) Potenzial

Wie zeigt sich Talent, wer besitzt es, bei wem muss es entwickelt werden und wie kann das geschehen? Eine Grundlage der Nachfolgeplanung bildet die Definition und die Identifikation von Potenzial. Die Herausforderung besteht darin, zu definieren, was Potenzial in Bezug auf die Bedürfnisse der Organisation überhaupt bedeutet und entsprechende Assessments bereit zu stellen, mit deren Hilfe die gewünschten Fähigkeiten überprüft werden können. Zuerst wurde angenommen, dass die hohe Leistung eines Mitarbeitenden auch mit Potenzial gleich zu setzen sei. Die Erfahrung zeigte laut Fulmer und Conger (2004, S. 45), dass eine auf einer bestimmten Hierarchiestufe erbrachte Leistung nicht immer auf die nächst höhere Ebene übertragen werden kann. Die Anforderungen in der nächst höheren Position können sich sehr von den vorhandenen Fähigkeiten unterscheiden, und es sind neue oder andere Qualifikationen gefragt. Bestimmte Schwächen können auf einer ersten Stufe der Karriereleiter weniger zum Tragen kommen als auf einer höheren Kaderstufe. Da über die Leistung nur ungenügende Aussagen zu Potenzial gemacht werden können, wird heute in erster Linie nach dem Entwicklungspotenzial einer Person gefragt.

Die Definition von Potenzial nach Becker, Schwarz und Schwertner (2002) lautet:

Potenzial meint die von einem Mitarbeitenden noch nicht entwickelten Qualifikations-, Kompetenz-, Leistungs- und Verhaltensreserven im Hinblick auf die konkreten Anforderungen einer Stelle oder einer Hierarchieebene. Potenzial bezeichnet somit aktuell vorhandene Eigenschafts- und Verhaltensreserven des Mitarbeitenden, die in der Zukunft benötigt werden und durch Personalentwicklung entwickelt werden können. (S. 176)

Mittels Potenzialanalyse soll ermittelt werden, über wie viele aktivierbare Qualifikations- und Leistungsreserven eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter verfügt. Die Aussagekraft einer Potenzial-

analyse hängt wesentlich von der Qualität des Verfahrens ab. Im Zusammenhang mit der Potenzialbeurteilung kommt es häufig zu Zielkonflikten (Wenk, 1993; zit. nach Hilb, 2005, S. 144). Wird die Potenzialbeurteilung zur gezielten Beförderung oder zur gewollten Führung eingesetzt? Dient sie zur Nachfolgeplanung oder zur Standortbestimmung? Soll das Endpotenzial oder das Entwicklungspotenzial einer Person ermittelt werden? Auf eine weitere Schwierigkeit aus diagnostischer Sicht weist Lang-von Wins (2003, S. 589) hin. Nicht nur die Personen, sondern auch die Aufgaben verändern sich im Laufe der Zeit. Neue Formen der Organisationsgestaltung stellen in vielen Bereichen an die dort beschäftigten Personen neuartige Anforderungen, die in ihrer Komplexität kaum zu überblicken sind. Besonders für die Gruppe der Führungspersonen ist es also schwierig, konkrete Anforderungen für die Zukunft zu formulieren.

B) Kompetenz

Zur Ermittlung der individuellen Führungsfähigkeiten werden Assessments eingesetzt. Als Prüfmarke der Assessments dienen die von der Firma definierten Kompetenzen.

Becker, Schwarz und Schwertner (2002) definieren Kompetenz wie folgt:

Kompetenz ist das Dürfen, das Wollen und das Können einer Person im Hinblick auf die Wahrnehmung einer konkreten Arbeitsaufgabe. Kompetenz ist die Kombination und handlungsorientierte Integration von Basisfaktoren (Ressourcen), Aktionsfaktoren (Technologie) und Zielfaktoren (Markt) zur Erlangung spezifischer Befähigungen, die zur Erreichung bestimmter Handlungsziele erforderlich sind. Kompetenz dient der Bewältigung gegenwärtiger Probleme und ist als Potenzial Grundlage für die Performanz. (S. 176)

Weiss (2002, S. 76) weist jedoch darauf hin, dass sich noch kein einheitliches oder weitgehend akzeptiertes Verständnis von Kompetenz durchgesetzt hat. Kompetenz wird zum Teil als Begriff für eine umfassende Problemlösefähigkeit, zum Teil als Ausdruck von Professionalität, Dienstleistungs- und Kundenorientierung verstanden. In der Praxis wird der Begriff häufig eher willkürlich und ohne ausdrücklichen Bezug zu wissenschaftlichen Theorieansätzen verwendet, führt Weiss (2002, S. 76) weiter aus.

Kompetenzprofile werden im Rekrutierungs- und Selektionsprozess eingesetzt, um eine passende Kandidatin oder einen passenden Kandidaten zu finden. In Verbindung mit dem Anforderungs- und dem Tätigkeitsprofil legen sie fest, wie Wissen, Können und Verantwortung konkret zu kombinieren und situationsgerecht anzuwenden sind. Sie liefern gemäss Becker, Schwarz und Schwertner (2002, S. 173) Aussagen darüber, welche persönlichen qualifikatorischen Voraussetzungen verfügbar sind, um die Arbeitsaufgaben eines bestimmten Arbeitsplatzes zu erfüllen. Ein Kompetenzprofil dient gleichzeitig auch den Bewerbenden, sich über die Anforderungen der angestrebten Posi-

tion zu informieren. Verschiedene Gründe weisen nach Fulmer und Conger (2005, S. 49, Übersetzung Autorin) darauf hin, weshalb Kompetenz-Modelle als Basis der Nachfolgeplanung dienen sollen:

- Es lassen sich klare Erwartungen an Funktion und Leistungsniveau ableiten.
- Zuverlässigere und einheitlichere Planungsdaten sind vorhanden.
- Entwicklungsaktivitäten werden mit den Organisationszielen verknüpft.
- Die Mitarbeitenden werden motiviert, weil sie eine Leitlinie ihres beruflichen Weiterkommens erkennen.
- Kompetenz-Modelle ermöglichen einen gemeinsame Rahmen und eine Sprache, um über Schlüsseltalente und Managemententwicklung zu diskutieren.

Während viele der früheren Modelle eine lange Liste von Kompetenzen aufführten, werden heute tendenziell die Anzahl der Dimensionen reduziert und eine Auswahl von Kernkompetenzen (Core Competences) zu Verhalten, Mentalität und Werten formuliert, welche zur Organisation passen sollten (Fulmer & Conger, 2005, S. 50). Diese Fokussierung auf wenige Kernkompetenzen ist wesentlich, um den Nachfolgeprozess so einfach wie möglich zu gestalten und garantiert eine grössere Konsistenz und einen besseren Abgleich (Kalibration) der Assessments im gesamten Unternehmen (Fulmer & Conger, 2005, S. 58).

C) Instrumente

Das Erkennen und Identifizieren von Entwicklungspotenzialen ist eine nicht delegierbare Aufgabe aller Führungskräfte (Becker, 2006, S. 403). Für das Erkennen und Identifizieren von Mitarbeitenden mit Führungspotenzial werden verschiedene Instrumente eingesetzt. Mit Entdecken resp. Erkennen, so Thomas (2003, S. 67), ist eine Vorstufe der treffsicheren Identifikation gemeint, nämlich das Aufspüren und Finden von Mitarbeitenden, denen man nach einem ersten Augenschein Potenzial zutraut und die es nicht zu übersehen gilt. Bei diesen Instrumenten handelt es sich vorwiegend um Screening-Verfahren. Sie zeichnen sich häufig durch eine fehlende Systematik und hohe Subjektivität aus, die in Bezug auf die Validität noch nicht mit einer individuellen Diagnostik gleich gesetzt werden können. Im Folgenden eine Auswahl von Instrumenten, die der Entdeckung und Identifizierung von Talent dienen:

➤ Strukturiertes Mitarbeitergespräch

Das strukturierte Mitarbeitergespräch ist nach Becker (2006, S. 404) ein regelmässig zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden durchgeführtes und systematisch vorbereitetes Gespräch. Es erfüllt eine Reihe von Funktionen, die vor allem darauf abzielen, das Verhalten und die Einstellung der Mitarbeitenden im Sinne der Organisation zu beeinflussen und die Leistungsmotivation zu erhöhen. Gegenstand dieses Gesprächs sind ein Feedback über vergangenes Leistungsverhalten, die

Erörterung von Entwicklungsmöglichkeiten und die Festlegung von verbindlichen Zielsetzungen für den folgenden Beurteilungszeitraum. Liegt der Fokus des Gesprächs mehr auf einer Potenzial- als auf einer Leistungsbeurteilung, geht es vor allem auch darum, Informationen über die Bedürfnisse des Mitarbeitenden zu erhalten. Dieses Gespräch erhält den Charakter eines Förder- oder Entwicklungsgesprächs (Becker, 2006, S. 405).

➤ **360° Feedback**

Das 360° Feedback ist laut Fulmer und Conger (2004, S. 59) ein wichtiges Instrument der Nachfolgeplanung. Es handelt sich um eine formalisierte und systematische Rückmeldung an Führungspersonen und Mitarbeitende einer Organisation (Eck, Jöri & Vogt, 2007, S. 173). Die Rückmeldung ist multiperspektivisch angelegt. Basis bilden soziale Wahrnehmungsprozesse, die im Arbeitsalltag stattfinden. Durch die Kombination verschiedener Sichtweisen soll ein objektiviertes Bild einer Person gewonnen werden. Mitarbeitende sind dadurch nicht nur von der Einschätzung einer Person (in der Regel die vorgesetzte Person) abhängig (Garman & Glawe, 2004).

➤ **Managementkonferenzen**

An einer jährlichen oder auch häufiger stattfindenden Managerkonferenz stellen Führungspersonen ihre Mitarbeitenden vor, die sie als Potenzialträgerinnen oder –träger einstufen. In einer gemeinsamen Diskussion zeigt sich, ob diese Einschätzung auch von den anderen Teilnehmenden geteilt wird und die Kandidatin oder der Kandidat für ein Potenzialanalyseverfahren zu empfehlen ist (Thomas, 2003, S. 85).

In einem weiteren Schritt soll überprüft werden, ob das entdeckte Potenzial auch tatsächlich vorhanden ist. Instrumente zum Identifizieren von Führungspotenzialen sind:

➤ **Assessment-Center AC**

Als wesentliche Prinzipien eines AC nennt Thomas (2003, S. 93) die Verwendung verschiedener Messinstrumente, die Beobachtung der Teilnehmenden in unterschiedlichen Situationen und durch verschiedene Beobachtende, die Simulation von realitätsnahen Situationen und der systematische Abgleich mit dem Anforderungsprofil, welches als Ausgangslage diene.

➤ **Interview**

Obwohl das Interview als *das* Instrument der Eignungsdiagnostik gilt, lassen sich damit gemäss Thomas (2003, S. 88) mit vergleichsweise wenig Aufwand auch relativ gute Potenzialprognosen erzielen. Das Potenzialinterview sollte nicht wie das Mitarbeitergespräch durch den Vorgesetzten durchgeführt werden, sondern von einer entsprechend geschulten Person der Personalabteilung.

2.5.3. Phase 3 Potenzial entwickeln

Es genügt nicht, Führungspotenzial zu erkennen und zu identifizieren, es muss auch entwickelt werden. Für die Entwicklung von Führungspotenzial wird nicht ein einzelnes Instrument angewendet. Die Entwicklungsaktivitäten zielen in verschiedene Richtungen, und es steht grundsätzlich die gesamte Auswahl von vorhandenen Personalentwicklungs-Instrumenten „on the job“ oder „off the job“ zur Verfügung (Thomas, 2003, S. 95). Dazu zählen u. a. interne und externe Aus- und Weiterbildung, web-basierte Kurse, Coaching, Mentoring, Projektarbeit, Stellvertretung und Job rotation, nur um einige zu nennen. Ein Instrument, welches eine Besonderheit der Nachfolgeplanung bildet, ist der Nachwuchsführungskräfte-Pool.

➤ Nachwuchsführungskräfte-Pool

Der Pool von so genannten High Potentials, auch Talent- oder Potenzial-Pool genannt, ist gemäss Thomas (2003, S. 115) sowohl Instrument als auch Ergebnis einer erfolgreichen Entwicklung von Führungspersonen. Diese Mitarbeitenden stehen dem Unternehmen zur Verfügung, wenn es gilt, eine Führungsposition neu zu besetzen. Die Bildung eines solchen Pools ist sinnvoll, wenn die ersten drei Phasen der Führungskräfteentwicklung erfolgreich implementiert worden sind. So wird gewährleistet, dass klare Aufnahme- und Auswahlkriterien vorliegen und diese auch transparent sind. Die Grösse des Pools sollte mit der Personalplanung des Unternehmens gekoppelt sein. Stehen laut Thomas (2004, S. 117) zu viele Nachwuchsführungskräfte bereit und kommt es zu langen Zeiträumen zwischen der Ausbildung und dem ersten Einsatz in einer Führungsposition, macht sich unter den Anwärterinnen und Anwärtern Unzufriedenheit breit. Die Fluktuationsbereitschaft ist erhöht. Werden auf der anderen Seite zu wenige Führungspersonen entwickelt, fehlt dem Unternehmen zum gegebenen Zeitpunkt geeigneter Nachwuchs. Die Qualität eines Talent-Pools zeichnet sich aus durch ein faires Verfahren, den Einbezug von verschiedenen Perspektiven (siehe auch 360° Feedback) und durch eine regelmässige Pflege der Daten (Fulmer & Conger, 2004, S. 73).

2.5.4. Phase 4 Mitarbeitendenpotenziale binden

Unternehmen fordern heute von ihren Beschäftigten eine erhöhte Flexibilität. Die Stelle auf Lebenszeiten gehört der Vergangenheit an. Der **psychologische Vertrag** zwischen Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden verändert sich. Dieser Vertrag enthält laut Grote und Räder (2004, S. 12) „die beidseitigen Erwartungen und Angebote, die über die im juristischen Arbeitsvertrag getroffenen Vereinbarungen hinausgehen.“ Das Unternehmen bietet seinen Angestellten Arbeitsplatzsicherheit. Im Gegenzug verhält sich der Mitarbeitende seinem Unternehmen gegenüber loyal und bleibt ihm auch bei intensiven Abwerbungsversuchen treu. Aber so wie Unternehmen keine Arbeitsplatzsicherheit mehr garantieren, sind talentierte Mitarbeitende nicht mehr bereit, sich an ein Unternehmen zu binden und nehmen schneller ein verlockendes Angebot bei der Konkurrenz an. Verstärkt wird der Konkurrenzkampf um Talente durch das Internet, wo Information einfach und sehr schnell

zugänglich ist. Sprichwörtlich wurde dieser Wettbewerb auch durch die Autoren von „The War for Talent“ von Michaels, Handfield-Jones und Axelrod (2001). Sie arbeiteten bei McKinsey in den USA und gaben dem Phänomen, welches sie erstmals in den 90er Jahren beobachteten, einen Namen.

Unter diesem veränderten Kontext stellt sich für eine Organisation die Frage, wie talentierte Mitarbeitende an das Unternehmen gebunden werden können. Zu den **Bindungsfaktoren** zählt Thomas (2003, S. 120-127):

- die Arbeitsbedingungen,
- den Tätigkeitsinhalt,
- die Verantwortungs- und Entscheidungskompetenz,
- die Unternehmens- und Teamkultur,
- die Vergütung,
- die Führung,
- die Entwicklungsperspektiven,

die eine Organisation ihren Mitarbeitenden bietet. Die Entwicklungsperspektiven gehören zu den wichtigsten Bindungselementen für Potenzialträgerinnen und -träger (Thomas, 2003, S. 123). Karrieremöglichkeiten geben dem Führungsnachwuchs die notwendige Orientierung für die persönliche Berufs- und Lebensplanung. Ohne Perspektiven werden sich Mitarbeitende kaum an ein Unternehmen binden. Denn ohne Bindung kann keine hohe Leistungsbereitschaft entstehen (Becker, 2006, S. 395). Da die vertikalen Entwicklungsmöglichkeiten durch den Personal- und Hierarchieabbau abgenommen haben, empfiehlt es sich, dass Organisationen vermehrt auch alternative Karrieremodelle wie die Fach- oder Projektlaufbahn fördern (Thom, 2006, S. 11).

Auch die **Work-Life-Balance** ist zunehmend ausschlaggebend, ob sich Mitarbeitende bei einem Unternehmen engagieren möchten (Thomas, 2003, S. 127). In vielen Familien sind heute Partnerin und Partner berufstätig. Die Vereinbarkeit von beruflichen Anforderungen mit der persönlichen Lebenssituation bzw. Lebensplanung spielt bei der Bindung an ein Unternehmen ebenfalls eine Rolle und verlangt gemäss Wunderer und Dick (2006, S. 97) Angebote an qualifizierter Teilzeitarbeit, Wiedereinstiegsmöglichkeiten nach Familienpausen, flexible und individualisierte Arbeitszeiten sowie verbesserte Angebote der Kinderbetreuung.

2.5.5. Phase 5 Sicherung des Erfolgs

Die Entwicklung von Führungstalenten kann nur in Form einer Langzeitinvestition erfolgen. Früher verstand man unter Nachfolgeplanung, dass für eine zu einem bestimmten Zeitpunkt austretende Führungsperson ein Ersatz gefunden werden muss. Die aktuellen Systeme arbeiten mit der Entwicklung von geeigneten Nachfolgenden innerhalb von grösseren Zeithorizonten und brauchen einen langen Atem (Sattelberger, 1989, S. 30). Ihre Wirksamkeit zeigt sich in der Geschicklichkeit,

talentierten Mitarbeitenden während der ganzen Zeit ihrer Karriere in einem angemessenen Tempo attraktive und passende Entwicklungsgelegenheiten zu bieten. Der Einsatz von qualitativen und quantitativen Messmethoden ermöglicht eine umfassende und feinmaschige Überprüfung des Nachfolgeverfahrens.

Quantitative Grössen sind z.B. die Anzahl Positionen, die durch interne Kandidatinnen und Kandidaten neu besetzt werden konnten. Als anzustrebende Kennzahl von internen versus externen Selektionsfällen hat sich in den Unternehmen, deren Personalentwicklung allgemein als vorbildlich angesehen wird, ein Verhältnis von 80:20 ergeben (Hilb, 2005, S. 137). Als weitere Kennzahlen dienen Ethnic und Gender Diversity der Beförderungen sowie die Fluktuationsrate (Fulmer & Conger, 2004, S. 108).

Zur Ermittlung **qualitativer Aspekte** des Nachfolgeprozesses schlagen Fulmer und Conger (2004, S. 109, Übersetzung der Autorin) vor, folgende Fragen zu stellen:

- Gab es eine gute Auswahl an Kandidatinnen und Kandidaten für jede Position?
- Verlieft der Übergang eines Nachfolgenden in die neue Position nahtlos?
- War die ausgewählte Mitarbeiterin oder der ausgewählte Mitarbeiter durch die Arbeitserfahrung, das Training und die Entwicklungsmassnahmen gut auf die neue Position vorbereitet?
- Bewährt sich die Kandidatin oder der Kandidat auch langfristig?

Obwohl der Nachfolgeprozess in jeder Organisation unterschiedlich gestaltet wird und verschiedene Methoden eingesetzt werden, gibt es laut Fulmer und Conger (2004, S. 122-131, Übersetzung der Autorin) Charakteristiken einer erfolgreichen Nachfolgeplanung, die sich verallgemeinern lassen und als Messlatte dienen. Es genügt nicht, die „richtige“ Entwicklungschance für eine Kandidatin oder einen Kandidaten zu finden. Auch der Unterstützung bei der Übernahme der neuen Rolle wird grosse Bedeutung beigemessen. Mentoring gilt als eine geeignete Methode, damit ein möglichst nahtloser Übergang gelingt. Als weitere Erfolgsfaktoren wird eine aufrichtige Kommunikation genannt. Die Beurteilungen und Feedbacks müssen aussagekräftig und ehrlich sein. Weiter muss die Auswahl durch adäquate Selektionskriterien begründet sein. Trotz allem soll der Prozess einfach und übersichtlich bleiben. Moderne Technologien tragen dazu bei, dass die Planung einfacher, flexibler und weniger zeitaufwändig wird und ermöglichen eine grössere Transparenz der Daten (Fulmer & Conger, 2004, S. 136). Langfristiger Erfolg wird vor allem durch die Verantwortlichen beeinflusst. Ihre Bereitschaft, das System zu unterhalten, kontinuierlich zu verbessern und auszubauen, ist massgebend. Von einem einmal etablierten System auszugehen und dabei zu verharren, ist laut Fulmer und Conger (2004, S. 108) eine gefährliche Haltung. Nachfolgeplanung sollte als ein andauernder und zyklischer Prozess verstanden werden.

2.6. Grundhaltung und Unternehmenskultur

Im vorangehend aufgezeigten Phasen-Modell geht es in erster Linie um das Handwerkszeug bei der Etablierung von Nachfolgeplanung, welches laut Thomas (2003, S. 131) aber „leblose Technik“ darstellt. Nachfolgeplanung kann nicht auf die technisch korrekte Anwendung von Instrumenten und Methoden reduziert werden. Entscheidend ist auch die Kultur eines Unternehmens. Unternehmenskultur bezeichnet Pümpin (1986; zit. n. Krämer-Stürzl & Stürzl, 2006, S. 233), als „Gesamtheit an Normen, Wertvorstellungen und Denkhaltungen, die das Verhalten der Mitarbeitenden aller Stufen und somit das Erscheinungsbild eines Unternehmens prägen.“ Grundeinstellungen und Werte spiegeln sich auch im Menschenbild, das in der Kultur des Unternehmens verankert ist. Sind die Verantwortlichen überzeugt, dass die Entwicklung und Förderung von Menschen grundsätzlich möglich ist? Wenn die Einstellung vorherrscht, dass Menschen so sind, wie sie sind und auch so bleiben, verkommt Förderung zum Lippenbekenntnis (Thomas, 2003, S. 132). Weiter nennt Thomas (2003, S. 134-141) fünf zentrale Werte der Personalentwicklung resp. der Karriere- und Nachfolgeplanung:

- **Systematik** meint die Vernetzung der einzelnen Elemente der Personalentwicklung im Sinne eines Gesamtkonzeptes.
- **Kontinuität** meint den berechenbaren und wiederkehrenden Einsatz von Instrumenten und Massnahmen der Personalentwicklung auf der Basis überdauernder Grundsätze.
- **Konsequenz** meint, dass mit der erfolgreichen oder nicht erfolgreichen Wahrnehmung von Personalentwicklungsaufgaben positive oder negative Sanktionen verbunden sein müssen. Konsequenz bewirkt, dass Personalentwicklung als Führungsaufgabe ernst genommen und ausgeübt wird.
- **Transparenz** meint Bekanntheit, Verständlichkeit und Nachvollziehbarkeit von Massnahmen und Instrumenten der Personalentwicklung bei Führungspersonen und Mitarbeitenden. Auch Garman und Glawe (2004) betonen die Bedeutung einer offenen Kommunikation und dass der Prozess so transparent wie möglich gestaltet sein soll.
- **Ehrlichkeit** meint, dass man das, was man sagt, auch tut, und das, was man tut, auch sagt. Wer verbal die Wichtigkeit eines Themas (Personalentwicklung, Führung, Mitarbeitende etc.) betont, sollte auch danach handeln. Im anderen Fall liegt der Verdacht nahe, dass es nicht ehrlich gemeint ist.

Es genügt demzufolge nicht, diese Werte in einem Firmenleitbild festzuhalten. Die grosse Herausforderung besteht darin, dass die Werte auch im Alltag gelebt werden und bei allen Beteiligten in Denken und Handeln leitend sind.

2.7. Schlüsselkriterien der Nachfolgeplanung - Fazit

Aus der bearbeiteten Theorie werden folgende Schlüsselkriterien für eine erfolgreiche Nachfolgeplanung abgeleitet:

Strategische Ausrichtung:

- Nachfolgeplanung ist in die Unternehmensstrategie eingebunden.
- Nachfolgeplanung muss von der Geschäftsleitung unterstützt sein.
- Es gibt klar definierte Auftraggebende und Auftragnehmende im Nachfolgeprozess.
- Die Schlüsselpositionen des Unternehmens sind bekannt und definiert.
- Wirksame Systeme finden Lücken und identifizieren wichtige Schlüsselpositionen.
- Nachfolgeplanung sollte sich an den Bedürfnissen der Organisation ausrichten.

Aspekte der Personalentwicklung:

- Das Karrieresystem bietet neben Führungslaufbahnen auch Fach- oder Projektlaufbahnen an.
- Das Unternehmen verfügt über ein Kompetenzmodell.
- Für Schlüsselpositionen liegt ein aktuelles Anforderungsprofil vor.
- Es werden Instrumente zum Erkennen und Identifizieren von Potenzial angewendet.
- Es werden Instrumente zur Entwicklung von Potenzial eingesetzt.
- Die Leistung der Mitarbeitenden wird so genau wie möglich gemessen.
- Die Entwicklungspläne für Mitarbeitenden mit Potenzial sind spezifisch und individualisiert.

Aspekte der Qualitätssicherung:

- Der Nachfolgeprozess wird kontinuierlich überwacht und kontrolliert. Entsprechende Messkriterien sind definiert.
- Das System unterliegt einem kontinuierlichen Anpassungs- und Verbesserungsprozess.

Aspekte der Unternehmenskultur:

- Die Verantwortlichen sind überzeugt, dass die Entwicklung und Förderung von Menschen grundsätzlich möglich ist.
- Die Verantwortlichen richten ihre Handlungen nach folgenden Werten aus: Systematik, Kontinuität, Konsequenz, Transparenz und Ehrlichkeit.

Grundsätzliche Aspekte:

- Wirksame Systeme sind einfach.
- Wirksame Systeme sind an Entwicklung und nicht an Ersatz orientiert. Nachfolgeplanung ist eng mit der Förderung von Mitarbeitenden verknüpft.

2.8. Forschungsfragen

Im Anschluss an die Hauptfragestellung zur Einstellung von Schlüsselpersonen und den organisatorischen und kulturellen Bedingungen von Nachfolgeplanung innerhalb der Stadtverwaltung werden folgende Teilfragen für die Untersuchung formuliert:

1. Ist Nachfolgeplanung ein Bestandteil der strategischen Ausrichtung?
2. Welche Instrumente der Personalentwicklung werden eingesetzt?
3. Gibt es eine Form von Qualitätssicherung? Wo kommt sie zur Anwendung?
4. Wie nehmen die Interviewpartnerinnen – und Interviewpartner die Kultur in ihrer Dienstabteilung wahr?
5. Welche Einstellungen haben die Befragten und weitere Anspruchsgruppen zur Nachfolgeplanung?
6. Welche Hindernisse sehen die Befragten bei der Einführung von Nachfolgeplanung?
7. Welchen Gewinn versprechen sie sich von Nachfolgeplanung?

3. Die Stadtverwaltung Zürich

Im folgenden Abschnitt werden gesamtstädtische Bedingungen beschrieben, welche für die Untersuchung zur Nachfolgeplanung relevant sind.

Struktur

Die Stadtverwaltung beschäftigt 24'000 Mitarbeitende und gliedert sich in neun Departemente unterschiedlicher Grösse. Das Präsidialdepartement zählt 460, das Gesundheits- und Umweltschutzdepartement 6'500 Mitarbeitende. Es gibt insgesamt etwa 60 Dienstabteilungen. Jedem Departement sind vier bis zehn Dienstabteilungen unterstellt, die in ihrer Grösse ebenfalls variieren (siehe Organigramm im Anhang) und über grosse Autonomie verfügen. Zentrale Personalstelle bildet die Abteilung Human Resources Management, ein so genanntes Querschnittsamt, welches neben der gesamtstädtischen Lohnverarbeitung auch Beratungsleistungen und ein umfassendes Weiterbildungsangebot für alle städtischen Mitarbeitenden anbietet. Die Personalgewinnung und –betreuung ist in den einzelnen Departementen auf Departementsstufe oder dezentral auf der Ebene der Dienstabteilungen angesiedelt.

Strategie

Als übergeordnete Strategie für alle Departemente verabschiedete der Stadtrat „Strategien Zürich 2025“. „Wovon leben wir heute und morgen, wie leben wir und wie organisieren wir uns?“, lauten die Fragen. Mit dem Ziel, Stärken zu entwickeln, Schwächen zu beseitigen und mögliche Risiken aktiv anzugehen, wurden aus diesen drei verschiedenen Bereichen insgesamt 18 Handlungsfelder definiert.

Gesamtstädtische Grundlagen und Instrumente

Eine wichtige Grundlage bildet das städtische **Personalrecht**, welches das Arbeitsverhältnis des städtischen Personals regelt. Im Zusammenhang mit der Nachfolgeplanung ausschlaggebend ist die flexible Gestaltung des Altersrücktritts. Städtische Angestellte können zwischen dem 58. und 65. Altersjahr in den Ruhestand treten.

Die Stadtverwaltung verfügt über ein **Kompetenzmodell**, das stadtweit eingeführt ist. Das Kompetenzmodell gliedert sich in vier Hauptkompetenzen: Fach-, Führungs-, Sozial- und Selbstkompetenz. Aus diesen vier Bereichen werden insgesamt 19 weitere Kompetenzen abgeleitet, die weiter in 51 Verhaltensdimensionen operationalisiert wurden. Ein weiteres Instrument, welches in der gesamten Stadtverwaltung zur Anwendung kommt, ist das jährliche **Zielvereinbarungs- und Beurteilungsgespräch ZBG**, welches neu seit zwei Jahren lohnwirksam ist.

Empirischer Teil

4. Methode

Im Mittelpunkt des empirischen Teils dieser Arbeit stehen die Interviews mit Schlüsselpersonen der Stadtverwaltung. Die Untersuchung wurde nach den Grundsätzen der qualitativen Forschung durchgeführt. Nachfolgend wird der Untersuchungsaufbau dargestellt und wie bei der Aufbereitung und der Auswertung der Daten vorgegangen wurde.

4.1. Methode des Vorgehens

Zur Beantwortung der Fragestellung wurde ein exploratives Vorgehen gewählt. Unter Exploration wird gemäss Bortz und Döring (2006, S. 352 f.) zunächst eine „grundlegende Form der Auseinandersetzung des Menschen mit sich und seiner Umwelt“ verstanden. Zum eher ungeplanten Explorieren im Alltag werden im wissenschaftlichen Kontext Strategien zu Hilfe genommen, die auf die Lösung von Problemen ausgerichtet sind. Der wissenschaftliche Explorationsprozess wird dokumentiert, bewertet und reflektiert. Für Bortz und Döring (2006, S. 354) ist mit Exploration das mehr oder weniger systematische Sammeln von Informationen über einen Untersuchungsgegenstand gemeint, das die Formulierung von Hypothesen und Theorien vorbereitet. An Stelle der Forderung, sein Vorwissen durch Hypothesen zu explizieren, wie dies bei quantitativen Methoden der Fall ist, verlangt gemäss Meinefeld (2005, S. 266) die „qualitative Methodologie die Forderung nach einer Suspendierung dieses Vorwissens zugunsten einer grösstmöglichen Offenheit gegenüber den spezifischen Deutungen und Relevanzsetzungen der Handelnden“. Demzufolge sieht man diese Offenheit durch die vorgängige Formulierung von Hypothesen gefährdet. Trotzdem wurden für die vorliegende Untersuchung neben der Fragestellung bereits im Vorfeld Hypothesen formuliert. Es ist nicht erstes Ziel dieser Untersuchung, diese Hypothesen zu verifizieren oder zu falsifizieren. Vielmehr soll anhand der Formulierung von Hypothesen das Vorwissen oder die Vorannahmen, mit der sich die Autorin dem Forschungsgegenstand nähert, transparent gemacht werden. Denn auch die erste Konstitution von Daten stellt laut Meinefeld (2005, S. 269) eine aktive Leistung der Forschenden dar, die auf ihrem Forschungsinteresse und Vorverständnis aufbaut. Im Vordergrund stand der Gewinn von einem möglichst breiten Spektrum an Daten. Gemäss Bortz und Döring (2006, S. 380) wird durch „offene Fragen einer qualitativen Erhebung die Wahrscheinlichkeit erhöht, im detailreichen Material auf neue Aspekte eines Themas zu stossen.“

Mit zwölf Informationsträgerinnen und Informationsträgern der Stadtverwaltung Zürich wurde ein halbstandardisiertes „face to face“-Interview geführt. Kennzeichen des halbstandardisierten Interviews ist die Verwendung eines vorbereiteten Leitfadens, der jedoch in der Regel flexibel einge-

setzt wird und als Gerüst bei der Datenerhebung und Datenanalyse dient (Bortz & Döring, 2006, S. 314). Die formulierten Fragen können durch klärende Nachfragen ergänzt bzw. unabhängig vom Interviewleitfaden gemachte Aussagen der Interviewpartnerinnen und -partner können aufgegriffen werden, wenn sie in Bezug auf die Fragestellung der Untersuchung bedeutsam erscheinen. Bei der Datenauswertung lassen sich auch Themen herausfiltern, die bei der Konzeption des Leitfadens nicht antizipiert wurden (Bortz & Döring, 2006, S. 314). Weiter wird davon ausgegangen, dass die Gesprächsteilnehmenden über einen komplexen Wissensbestand zum Thema der Untersuchung verfügen. Dieser Wissensbestand enthält explizit verfügbare Annahmen, welche die Befragten spontan auf offene Fragen äussern können (Flick, 2006, S. 127) und implizite Annahmen, für deren Artikulation sie durch methodische Hilfen unterstützt werden sollten.

Die aufgezeichneten Daten wurden zur Weiterverarbeitung für die inhaltliche Interpretation nicht lautsprachlich, sondern wörtlich transkribiert. Sprachliche Unebenheiten, die sich aus der Übertragung vom Dialekt in die hochdeutsche Sprache ergaben, wurden grösstenteils belassen. Angaben, die Rückschlüsse auf eine befragte Person erlauben, wurden anonymisiert. Unvollendete Sätze, die nicht sinngemäss vervollständigt werden konnten, sind mit () gekennzeichnet. Aufgezeichnet wurde das Hauptgespräch. Gesprächseröffnung und Schlussbemerkungen wurden weggelassen.nahmen am Gespräch gleichzeitig zwei Personen teil, wurden die einzelnen Beiträge mit „A“ und „B“ unterschieden.

4.2. Interviewleitfaden

Für das Interview wurde ein Leitfaden mit sechs Themenblöcken entworfen (Tabelle 3). Der Einstiegsteil diente der Einstimmung auf das Gespräch. Die Zielsetzung des Gesprächs wurde nochmals erläutert. In einem zweiten Schritt wurden die demografischen Angaben erfasst. Im Themenblock 3 ging es um die Beschreibung einer konkreten Nachfolgesituation, bei der nach Anlass, Aktivitäten, Verantwortlichkeiten und Zeitfenster gefragt wurde. Dieser Themenblock sollte den Selbstbezug der Befragten zum Thema herstellen sowie erste organisatorische und kulturelle Rahmenbedingungen erfassen. Ziel des vierten Blocks war die Erfassung des Ist-Zustands. Grundlage für dessen Ermittlung bildeten die aus der Theorie abgeleiteten Schlüsselkriterien für die Nachfolgeplanung. Aufgrund dieser Schlüsselkriterien wurden für die Ermittlung des Ist-Zustandes vier Dimensionen abgefragt: Strategie, Personalentwicklung, Qualitätssicherung und Unternehmenskultur. Im nächsten Themenkreis ging es um Einstellung und Überzeugung zu einer systematischen Nachfolgeplanung. Schlussteil des Gesprächs bildeten im Wesentlichen Fragen zur Bedeutung, Dringlichkeit und Bedürfnissen in Bezug auf die Umsetzung von Nachfolgeplanung. Für das Interview wurde ein Zeitbedarf von 60 Minuten kalkuliert. Die sechs Themenblöcke werden in nachstehender Tabelle mit Beispielfragen veranschaulicht.

Nr.	Themenblock	Inhalt, Beispielfragen
1	Einstieg in das Gespräch	Information über Anlass und Zielsetzung der Untersuchung
2	Demografische Angaben	Departement, Anzahl Mitarbeitende, Funktion und Aufgabengebiet der Interviewpartner/innen
3	Erfahrung mit konkreten Nachfolgesituationen	„Wann haben Sie das letzte Mal an Nachfolgeplanung gedacht oder damit zu tun gehabt?“
4	Ist-Stand	Fragen zur Strategie, Personalentwicklung, Qualitätssicherung und Unternehmenskultur „Sind Schlüsselpositionen bekannt und definiert?“ „Wie wird ein Mitarbeitender zu einem so genannten High Potential?“
5	Einstellung zur Nachfolgeplanung	Einstellungen und Überzeugungen erfassen „Was ist Ihrer Meinung nach für eine erfolgreiche Nachfolgeplanung am wichtigsten?“
6	Anreize und Unterstützung	Einschätzung der Bedeutung, Bedürfnisse ermitteln „Was benötigen Sie, um eine Nachfolgeplanung umzusetzen?“

Tabelle 3: Themenblöcke des Interviewleitfadens mit Beispielfragen

Der Leitfaden wurde, basierend auf der Erfahrung im ersten Interview, leicht modifiziert. Die vorgesehene sechsstufige Skalierung bei der Erfassung des Ist-Zustandes (Themenblock 4) wurde bei den folgenden Interviews weggelassen und Fragen zu den vier ausgewählten Dimensionen (Strategie, Personalentwicklung, Qualitätssicherung und Unternehmenskultur) formuliert. Die Einstufung in eine Skala hat sich für die Fragestellung als zu einengend erwiesen. Die Informationsdichte war zu gering und bedeutete ausserdem einen Wechsel der Gesprächsebene, der von der Autorin als störend empfunden wurde. Im dritten Interview wurde deutlich, dass die Berufsgruppe eine weitere wichtige Rolle bei der Nachfolgeplanung spielt. Wenn ein Amt hauptsächlich Personen aus so genannten Mangelberufen beschäftigt und zugleich in Konkurrenz mit der Privatwirtschaft steht, stellt sich die Frage der Nachfolge besonders dringlich. Aus diesem Grund wurde in den folgenden Interviews zusätzlich nach den beschäftigten Berufsgruppen und der jeweiligen Arbeitsmarktsituation gefragt.

4.3. Stichprobe

Die Stichprobenauswahl erfolgte theoriegeleitet, orientierte sich an der Organisationsstruktur der Stadtverwaltung Zürich und wurde durch den Auftraggeber vorgenommen. Da in den Dienstabteilungen verschiedenste Berufsgruppen sehr unterschiedliche Aufgaben wahrnehmen, sollte mit der

gewählten Stichprobe ein möglichst breites Spektrum abgebildet werden. Deshalb wurde aus jedem Departement mindestens eine Dienstabteilung berücksichtigt. Die Stichprobe bildete eine heterogene Gruppe von zwölf Informationsträgerinnen und -trägern und setzte sich zusammen aus neun Personalfachleuten (davon zwei Verantwortliche der Personalentwicklung), einem Projektleiter im Bereich Personal, einem langjährigen Kenner des Personalbereichs sowie einer Vertretung der Zürcher Fachstelle für Gleichstellung. Das Interview mit zwei Beauftragten dieser Fachstelle hatte zum Ziel, Nachfolgeplanung speziell unter dem Gender-Aspekt zu betrachten. Organisatorisch waren zwei der Personalfachleute auf Departementsstufe, sieben auf der Ebene Dienstabteilung angesiedelt.

4.4. Datenerhebung

Alle angefragten Personen erklärten sich für ein Gespräch bereit und zeichneten sich durch ein hohes Engagement während des Interviews aus. An drei Gesprächen nahmen zwei Personen aus der gleichen Dienstabteilung teil. Die Interviews erfolgten im Februar und März 2008 am Arbeitsplatz der befragten Personen. Zwei Interviews dauerten je einmal 40 Minuten und einmal 90 Minuten. Für die restlichen Interviews betrug die Zeitdauer die geplanten 60 Minuten. Die Teilnehmenden erklärten sich mit einer Aufnahme einverstanden, und alle Gespräche konnten auf Tonträger aufgezeichnet werden.

4.5. Datenauswertung

Die Daten wurden qualitativ inhaltsanalytisch, einzelne standardisierte Fragen quantitativ ausgewertet. Als erste Orientierung diente eine im Anschluss an jedes Interview verfasste Fallbeschreibung, welche Angaben zur Gesprächsatmosphäre, Auffälligkeiten im Interview und die wichtigsten Inhalte kurz zusammenfasste. Die Kategorienbildung erfolgte aufgrund einer Mischform aus deduktivem und induktivem Vorgehen (Mayring, 2003, S. 74). Die auf Grundlage der Theorie abgeleiteten Schlüsselkriterien für Nachfolgeplanung dienten als Grobraster und formten erste Kategorien, die in den Interviewleitfaden einfließen. In einem zweiten Schritt wurde das Datenmaterial der Interviews den Frage-Kategorien zugeordnet und durch zusätzliche Kategorien ergänzt und verfeinert. Bei einzelnen Themen wurden die Antworten quantifiziert, um damit ein besseres Bild der Gewichtung zu ermöglichen. Es liegen jedoch nicht immer zwölf Antworten (N=12) vor, da nicht alle Gesprächsteilnehmenden, bedingt durch ihren Aufgabenkreis, zu allen Fragen Stellung nehmen konnten. Die Transkriptionen erscheinen aus Gründen der Anonymität nicht im Anhang.

5. Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Resultate aus den Interviews nach der inhaltsanalytischen Auswertung vorgestellt. Die Kategorien werden beschrieben und mit Zitaten aus den Interviews unterlegt.

5.1. Erfahrungen mit Nachfolgesituationen

„Es ist immer schwierig für solche Mitarbeitende, ihr Wissen abzugeben und selber nicht ins Hintertreffen zu geraten, das Gefühl zu haben, mich braucht es nicht mehr, ich bin überflüssig. Wenn ich mein Wissen übergeben habe, gibt es keine richtige Aufgabe mehr im Unternehmen.

Es ging um den stellvertretenden Geschäftsbereichsleiter, und wir boten ihm an, wenn er sein Wissen dem neuen Geschäftsbereichsleiter übergeben habe, kann er noch Umbauten im „x“ vornehmen. Am Anfang war er begeistert, dass er so etwas noch machen konnte. Er sagte jedoch, dass keine Zeit mehr für die Umbauten bleibe, bis er sein Wissen übergeben habe. Er konnte jedoch sein Wissen schnell weitergeben, weil er sagen konnte, dass er noch zur Verfügung stehe. „Mein Büro habe ich jetzt zwar an einem anderen Ort, aber wenn du etwas hast, hier ist meine Nummer, oder ich komme vorbei. Ich widme mich jetzt aber der neuen Aufgabe.“ Er blühte völlig auf. Es braucht Zeit und eine gute Kultur. Man muss versuchen, ein gutes Angebot zu machen. Das ist eine Herausforderung, [...] was können wir diesen Personen anbieten? Diese Person war dreissig Jahre im Unternehmen und gab dem Unternehmen auch dreissig Jahre eine Wertschöpfung. Und wir müssen schauen, dass er auch eine (Wertschätzung) von unserer Seite erhält.“ (8)

Diese Schilderung verdeutlicht, auf wie vielen Ebenen sich die Nachfolgeplanung abspielt. Es gilt, die Ansprüche des Individuums und diejenigen der Organisation in eine gute Übereinstimmung zu bringen. Die Erfahrungen der Gesprächsteilnehmenden zeigen insgesamt, dass es bei Nachfolgesituationen vier Hauptaspekte gibt, wovon drei (A-C) als erschwerend und herausfordernd erlebt werden.

A) variables Pensionsalter

Die Stadtverwaltung ermöglicht einen flexiblen Altersrücktritt zwischen dem 58. und 65. Altersjahr. Der Zeithorizont von etwa sieben Jahren wird von den Befragten für die Planungen als erschwerend erlebt.

B) Zeitdruck

Kündigungsfristen von drei bis sechs Monaten lassen nach Meinung der befragten Personalverantwortlichen wenig Zeit für die Rekrutierung. Vor allem, wenn noch Ferien- und Überzeitguthaben kompensiert werden müssen und sich herausstellt, dass das Profil der gesuchten Person noch nicht klar ist. Der Selektionsprozess kann sich in die Länge ziehen, wenn es gilt, eine Schlüsselposition zu besetzen, bei deren Auswahl verschiedene Personen involviert sind oder sich in einer ersten Runde noch kein Resultat ergibt.

C) Wissensverlust

Gelingt es nicht, rechtzeitig die offene Position neu zu besetzen, kann wichtiges Wissen nicht weiter gegeben werden. Das führt zu Lücken. Wichtige Geschäfte können nur ungenügend oder gar nicht wahrgenommen werden. Im anderen Fall kommt es zu einer Übergangslösung. Eine andere Person springt ein, was je nach Dauer und Umfang als belastend erlebt wird.

D) Anlass zur Neuausrichtung

Eher positiv gewertet wird, dass eine Nachfolgesituation Gelegenheit für eine Neuausrichtung bietet (N=5). Aufgabenbereiche können überprüft und neu abstimmt werden. Eine frei werdende Position kann Anlass zu folgenden Überlegungen und Fragen sein: Welche Qualifikationen und Kompetenzen werden jetzt und in Zukunft benötigt? Wie sieht das Berufsbild aus? Welche Stossrichtung braucht es? Eine Reorganisation kann allerdings auch als belastend erlebt werden, da sie oft mit einer erhöhten Spannung und Unsicherheit bei den Mitarbeitenden einhergeht.

„Man benutzt die Situation, um auch organisatorisch etwas zu ändern, im kleineren Mass oder auch im grösseren. Auch das braucht Zeit, und auch dort ist es schön, wenn man dann auch die Zeit dafür hat, um das umzusetzen.“ (5)

5.2. Strategische Ausrichtung

In diesem Abschnitt geht es um die strategische Ausrichtung der Personalarbeit. Welchen Stellenwert wird Schlüsselpositionen beigemessen, liegen Notfallszenarien vor, falls eine Schlüsselperson wegfällt und gibt es Überlegungen und Massnahmen in Hinblick auf zukünftige Entwicklungen?

5.2.1. Existiert eine Personalstrategie?

Die Antworten auf die Frage nach der Personalstrategie lassen sich in drei Kategorien gruppieren. Diese sind ausdrücklich als Grobeinteilung zu verstehen. Für differenziertere Aussagen hätte das Verständnis von einer Personalstrategie noch präzisiert werden müssen. Bei allen Dienstabteilungen, die über eine Personalstrategie verfügen, bildet Nachfolgeplanung Teil davon. Was in den Interviewantworten deutlich wird, scheint sich auch in einer Diskussion zum Thema Personalstrategie innerhalb der Stadtverwaltung zu manifestieren:

„Da gibt es noch nichts, was diesen Namen verdient. Stadtweit auch nicht. Man findet aber, man müsste eigentlich eine haben. Obwohl das sehr schnell Diskussionen auslöst, ob es eine Gesamtstädtische sein müsste oder eine auf Departements- oder Dienstabteilungsstufe. Früher galt das Personalrecht als Personalstrategie. [...]Viele Anläufe haben noch zu keinem Resultat geführt. Es geht immer wieder um die Frage, wie autonom müssen oder dürfen die Dienstabteilungen sein.“ (4)

5.2.2. Erfolgt eine jährliche Personalbedarfsplanung?

Die Personalbedarfsplanung erfolgt in der Regel aufgrund des Auftrages, welche die Dienstabteilung zu erfüllen hat. Sie wird jedoch nicht durchgehend in allen Bereichen vorgenommen.

„Wir haben den Personalbedarf bis ins Jahr 2016 ausgerechnet.“ (3)

„Wir machen jährliche Budgets und Stellenschaffungsweisungen, und wir haben auch den IAFP (Integrierter Ausgaben- und Finanzplan). Geplant wird vom Auftrag aus, den wir als Departement erfüllen müssen.“ (6)

„Der Stab macht fortlaufend eine Planung. Sie wissen, welche Funktionen frei werden, da sie viel näher bei den Leuten sind. Sie machen eine Bedarfsplanung und wissen, wir brauchen im Jahr durchschnittlich etwa ein Dutzend „x“ und etwa vier „y“.“ (9)

„Zentral gesteuert nicht, aber die Geschäftsbereiche machen das vermutlich. Was sehr genau angeschaut wird, ist der Bedarf im Sinn von Qualifikationsprofilen.“ (12)

„Theoretisch ja, praktisch ist das etwas, was immer ein wenig läuft. Nicht in einem jährlichen Rhythmus wie eine Budgetplanung, da sich unter dem Jahr immer wieder Entwicklungen ergeben, auf die man reagiert. Das ist ein laufender Prozess.“ (5)

„Nein, nicht über die gesamte Abteilung. Es gibt eine Projektphase mit rollender Planung.“ (4)

Personalstrategie	Ja	In Vorbereitung	Nein
	N=5 2, 3, 5, 8, 9	N=2 6, 12	N=5 1, 4, 7, 10
Personalbedarfsplanung	Ja	Zum Teil	Nein
	N=6 3, 6, 7, 8, 9, 12	N=2 2, 5	N=2 1, 4

Tabelle 4 : Ergebnisse zur Frage nach der Personalstrategie und Personalbedarfsplanung

5.2.3. Sind Verantwortliche für den Nachfolgeprozess bestimmt?

Die Verantwortung für die Nachfolge liegt bei der vorgesetzten Person (Anstellungsinstanz). Die oder der Linienverantwortliche meldet eine Vakanz an den zuständigen Personalbereich. Eine Neubesetzung erfolgt in enger Zusammenarbeit zwischen Linie und den Personalverantwortlichen (3, 6, 7, 12).

Sobald die Nachfolgeplanung weiter systematisiert wird, liegt die Verantwortung für den Prozess beim Personal. Das HR koordiniert und überwacht die Aktivitäten rund um die Nachfolge. Die Umsetzung erfolgt zwar in Zusammenarbeit mit den Geschäftsbereichen, ist aber in erster Linie Führungsarbeit (8, 9). Dieses Vorgehen wird auch von Gesprächsteilnehmenden befürwortet, die noch keinen systematischen Nachfolgeprozess kennen oder dieser sich in der Aufbauphase befindet (2, 3, 7).

„Einen schlauen Prozess zu konzipieren, das ist die Aufgabe des Personals. Gelebt und umgesetzt werden muss es aber von der Linie. Das ist in erster Linie Führungsarbeit.“ (7)

5.2.4. Umgang mit Schlüsselpositionen

In den Schlüsselpositionen finden sich in konzentrierter Form das Wissen und die Erfahrung, welches ein Unternehmen für die Sicherung der Kontinuität benötigt. Welche Aufmerksamkeit wird ihnen geschenkt?

A) Sind Schlüsselpositionen definiert und bestimmt?

Ob Schlüsselpositionen innerhalb der Dienstabteilung bekannt und auch definiert sind, wurde von einer Person (7) klar verneint. In sechs Dienstabteilungen können die Schlüsselpositionen anhand der Organisationsstruktur definiert werden und entsprechen im Wesentlichen den Abteilungsleitungen (3, 6, 8, 9, 10, 12). Die fachlichen Schlüsselstellen werden kaum einbezogen. Folgende Antworten veranschaulichen die angetroffene Bandbreite:

„Als Schlüsselpositionen gelten, wenn mehr als drei Monate zur Einarbeitung des Nachfolgers nötig sind, bis er sein Aufgabenportfolio weitgehend beherrscht oder wenn durch sein Verhalten und seine Kompetenzen massgeblich Aufträge gewonnen werden oder verloren gehen können. [...] Die Schlüsselpositionen schliessen auch fachliches Know-how ein.“ (8)

„Jeder hat einfach ein paar Leute im Kopf.“ (4)

B) Liegen Anforderungsprofile für Schlüsselpositionen vor?

Die Frage, ob für alle Schlüsselpositionen auch Anforderungsprofile hinterlegt sind, kann gesamtstädtisch bejaht werden. Nach der Einführung des neuen Lohnsystems wurden etwa 120 Stellen analytisch bewertet. Anforderungsprofile müssen flächendeckend für alle Stellen vorhanden sein (1). Im Moment wird das Lohngefüge im oberen Kader überprüft, und die Anforderungsprofile müssen miteinander verglichen werden. Dabei hat man gemerkt, dass nicht immer aktuelle Daten vorhanden sind (4). Die Praxis zeigt, dass es Lücken gibt oder dass die einmal vorgenommen Einstufung nicht immer aktualisiert wurde.

C) Gibt es ein Notfallszenarium bei Ausfall einer Schlüsselperson?

Kündigung, Krankheit oder gar Tod von Schlüsselpersonen stellen für eine Organisation eine besondere Herausforderung dar. Tritt ein Notfall ein, baut man klar auf Stellvertretungsregelungen (2, 3, 5, 7, 9, 12). Die Stellvertretungen übernehmen in einem Notfall eine Doppelfunktion, die jedoch nicht beliebig lang ausgedehnt werden kann (und soll). Einzelne Antworten deuten darauf hin, dass vieles auch dem Zufall überlassen wird.

„Wir legen grossen Wert darauf, dass die Stellenbeschreibungen à jour sind. Es gibt klare Stellvertretungsregelungen, die auch in den Stellenbeschreibungen festgehalten sind.“ (2)

„Vermutlich eine Stellvertreterregelung, man weiss es nicht so genau.“ (3)

D) Sind interne Nachfolger/innen für Schlüsselpositionen vorgesehen?

Spricht man von einer systematischen Nachfolgeplanung, interessiert vor allem, ob interne Mitarbeitende für die zukünftige Übernahme von Schlüsselposition vorgesehen werden. Generell ziehen

bei Nachfolgesituationen die Mehrzahl der Befragten auch interne Kandidatinnen und Kandidaten in Betracht. Ein gezielter und systematischer Aufbau von internen Mitarbeitenden erfolgt in zwei Dienstabteilungen.

„Bei uns werden die Leute in diesen Funktionen intern nachgezogen. [...] Dafür haben wir unsere Strukturen. In der Regel ist es klar, dass ein „x“ nicht gleich „y“ werden kann und zuerst als Gruppenchef Erfahrungen sammeln muss. Das wäre im Sinne einer Laufbahnplanung, die zwar nicht für die einzelnen Stellen planbar ist, aber als Prozess.“ (9)

„Man überlegt sich sicher, ob Interne in Frage kommen. Grundsätzlich fördern wir gern Interne, aber manchmal kommt einfach niemand in Frage, und manchmal will man zusätzliches Know-how von aussen holen.“ (5)

5.2.5. Zeitfenster für Nachfolgeplanung

Grundsätzlich muss zwischen planbaren (Pensionierungen) und nicht planbaren Nachfolgesituationen (Kündigungen) unterschieden werden.

A) Planbare Nachfolgesituation: Pensionierung

Mit dem gestaffelten Altersrücktritt können Mitarbeitende mit einer Ankündigungsfrist von drei Monaten in den Ruhestand treten. Etwa ein bis zwei Jahre vor dem 58. Lebensjahr wird in den meisten Dienstabteilungen ein erstes Gespräch geführt, um sich über die Pläne und Absichten des Mitarbeitenden ein Bild zu machen. Das Gespräch wird abhängig von der Organisationsstruktur vom Vorgesetzten oder von den Personalverantwortlichen initiiert. Danach zeigen sich in den Dienstabteilungen drei verschiedene Vorgehensweisen:

a) Strukturiertes Vorgehen

Der Altersrücktritt erfolgt nach einem festgelegten Vorgehen und wird bei Schlüsselpersonen mit einer Vorlaufzeit von drei Jahren geplant. Es wird eine Übergabezeit einberechnet und der dazu benötigte Überbrückungszuschuss budgetiert (N=1).

„Wir haben bei uns die Planung Altersrücktritt, unter dem die Nachfolgeregelung läuft. Wir beginnen mit unsern Mitarbeitenden ab 56 das erste Gespräch zu führen. Das ist dann zwar noch weit weg bis 65 und neun Jahre im voraus.“ (8)

b) Individuelle Lösungen werden angestrebt

Es werden individuelle Lösungen mit Schlüsselpersonen gesucht, die Zeitfenster variieren je nach Situation und Aufgabengebiet (N=2).

c) „Prinzip Hoffnung“

Pensionierungen werden nicht systematisch geplant (N=1).

„[...] ob wir Pensionierungen sauber planen. Da würde ich ziemlich hart sagen: nein! Es gilt das Prinzip Hoffnung. Es gibt ein paar wenige Namen, die mir in den Sinn kommen, die man

unbedingt behalten möchte und auch speziell pflegt, mit dem Ziel, dass sie möglichst noch bleiben.“ (7)

B) Nicht planbare Nachfolgesituation: Kündigung des Mitarbeitenden

Kündigungen sind in einigen Fällen zwar vorhersehbar, aber nicht planbar. Drei bis sechs Monate Kündigungsfrist sind je nach Position und Berufsgruppe sehr knapp bemessen, wenn es gilt, die nachfolgende Person zu rekrutieren und einzuarbeiten. Die Personalverantwortliche oder der Vorgesetzte ist darauf angewiesen, dass der Mitarbeitende über seine Absichten frühzeitig informiert. Voraussetzung dafür ist jedoch ein Vertrauensklima.

„Bei Kündigungen kann man das weniger gut planen. Da sind wir gefordert! Das Wissen muss so schnell wie möglich dem Team übergeben werden. Das kriegen sie nicht so leicht in ein Konzept. Dort gilt es, ein Klima zu schaffen, dass der Mitarbeitende es uns auch früh genug sagt, im Sinn: Du, ich bin am Rumschauen und möchte mich gern noch verändern.“ (8)

5.3. Personalentwicklung

Wie werden Talente entdeckt? Wird nach ihnen gesucht, werden entsprechende Instrumente eingesetzt oder bleibt es dem Zufall überlassen? Wird das Potenzial in einem weiteren Schritt überprüft und werden gezielte Entwicklungspläne formuliert?

5.3.1. Instrumente zum Erkennen und Identifizieren von Potenzial

A) Zielvereinbarungs- und Beurteilungsgespräch ZBG

Ein zentrales Instrument zum Auffinden von Potenzial ist das Mitarbeitergespräch (N=5), das in der Stadtverwaltung Zürich Zielvereinbarungs- und Beurteilungsgespräch ZBG heisst. Neben einer Leistungsbeurteilung, deren Einstufung auch lohnwirksam ist, formen Fragen rund um die Entwicklung des Mitarbeitenden einen weiteren Bestandteil dieses Gesprächs. Obwohl alle Vorgesetzten im Umgang mit dem ZBG geschult wurden, kann man annehmen, dass die Ausgestaltung des ZBG durch die Führungspersonen noch unterschiedlich ist.

„Ein Instrument ist das ZBG. Dort ist das mit dem Entwicklungspotenzial auch fest verankert. Ich denke, es wird jetzt auch über dieses Instrument gearbeitet. Die sind also sensibilisiert darauf. Vorher war es ein wenig im Stil „Ich hab noch einen guten Mitarbeiter, den müssen wir fördern“, und man hat dann auch Weiterbildungen bezahlt.“ (3)

„Das ZBG ist systematisch eingeführt. Ich bin aber überzeugt, dass es zu wenig konsequent gemacht und als Pflichtübung verstanden wird, dass es versandet und nicht weiter gepflegt wird bzw. dass man die Erkenntnisse, ich sag jetzt mal die Potenzialbeurteilung, zu wenig systematisch verarbeitet oder umsetzt.“ (1)

B) Mitwirkung an Projektarbeit

Talentierte Mitarbeitende können durch eine engagierte und erfolgreiche Mitarbeit in einem Projekt auffallen. Das spricht sich im Unternehmen herum (N=2).

C) Einstellungsgespräch

Eine weitere Möglichkeit stellt das Einstellungsgespräch dar (N=1).

„Bei einer Einstellung schauen die Personalverantwortlichen, was bringt diese Person bereits mit für diesen Job, in welchen Bereichen muss man in den nächsten eins, zwei Jahren noch etwas entwickeln.“ (3)

D) Selbstinitiative der Mitarbeitenden

Ein weiterer Aspekt, der nicht als Instrument gezählt werden kann, aber dennoch Beachtung verdient, sind die Rahmenbedingungen, innerhalb denen Mitarbeitende selber die Initiative ergreifen können. In einer Dienstabteilung, die über einen klar definierten Nachfolgeprozess verfügt, können neben den Vorgesetzten auch die Mitarbeitenden aktiv werden. Frei werdende Stellen werden intern ausgeschrieben, und die Mitarbeitenden können sich für ein Assessment bewerben (N=1).

„Wir haben so genannte Wochenberichte, die alle Mitarbeitenden erhalten und in denen Stellenausschreibungen oder das Datum des Assessments bekannt gegeben wird. Der Mitarbeitende holt den Bewerbungsbogen und bewirbt sich [...] und die Vorgesetzten können vorschlagen. So gibt es einen Topf von potenziellen Stelleninhabern, die wir dann durch dieses Assessment führen.“ (9)

5.3.2. Instrumente zur Entwicklung von Potenzial

Steht fest, dass eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter Potenzial für weitere Entwicklungsschritte aufweist und eine Weiterentwicklung vom Mitarbeitenden auch selber angestrebt wird, haben sich zwei Vorgehen herauskristallisiert:

A) Weiterbildungsmassnahmen

Am häufigsten werden Weiterbildungsmassnahmen genannt. Der Mitarbeitende absolviert eine Weiterbildung und holt sich die notwendige Qualifikation für den nächsten Karriereschritt. Neben den klassischen Weiterbildungen, intern - die Stadtverwaltung verfügt über ein umfassendes Weiterbildungsangebot für Führungspersonen - und extern, wird noch die Möglichkeit eines Seitenwechsels (N=1) genannt. Während einer Woche verlässt die Person ihren angestammten Beruf und sammelt in einem ganz anderen Bereich Erfahrungen.

B) Assessments

Assessment als Instrument zur Identifikation von Potenzial wurde fünf Mal genannt und wird hauptsächlich eingesetzt, wenn es um eine neu zu besetzende Funktion geht. Eine Dienstabteilung verfügt über einen systematischen Nachfolgeprozess, dessen wichtigster Eckpfeiler das Assessment bildet:

- Mindestens einmal pro Jahr finden standardmässig Assessments für die Kaderstufen 1 bis 4 statt.
- Dem Assessment geht eine fortlaufende Planung über den Bedarf des Stabs voraus.
- Die Stellen werden intern ausgeschrieben; Vorgesetzte und Mitarbeitende melden sich.

- Es gibt eine Vorbesprechung mit dem Stab; es werden möglichst nur diejenigen Kandidatinnen und Kandidaten eingeladen, welche die Linie auch einstellen würde.
- Als Assessoren wurden Vertretende der nächst höheren Kaderstufe ausgebildet.
- Kandidaten, welche das Assessment erfolgreich durchlaufen, gelten als „empfohlen“ und können sich während den nächsten zwei Jahren für die entsprechenden Kaderstellen bewerben.
- Das Assessment überprüft nur das Führungspotenzial. Die Kandidatinnen und Kandidaten müssen auch im Bewerbungsinterview überzeugen und die nötigen Qualifikationen vorweisen können, um eine definitive Zusage zu erhalten. (9)

5.3.3. Individualisierte Entwicklungspläne für talentierte Mitarbeitende

Wie spezifisch Entwicklungspläne für Mitarbeitende formuliert werden, steht auch damit im Zusammenhang, wie systematisch im Vorfeld nach Talenten gesucht wurde. Mitarbeitende besuchen in der Regel Weiterbildungen nach Absprache. Ein gezieltes, dem (auch zukünftigen) Bedarf der Organisation entsprechendes Aufbauen von Mitarbeitenden scheint wenig verbreitet. Ausnahme bilden zwei Dienstabteilungen, in denen Schlüsselpersonen definiert sind und interne Personen gezielt auf diese Positionen vorbereitet werden (8, 9).

„Die Handhabung ist aber heute mehr in der Richtung, was man denn noch für ein Kürsli machen könnte. Das ist nichts Geplantes im Sinne, du brauchst das und das.“ (3)

„Diejenigen, die das Assessment erfolgreich durchlaufen, gehen in eine Führungsausbildung. Zu jedem „x“ gehört bei uns ein „y“ (Personalentwicklungs- und Ausbildungskonzept). Es gibt „y“ 4 bis 2. Personen bringen unter Umständen das Potenzial mit, haben aber noch keine Erfahrung oder keine Ausbildung in diesem Bereich. Da gibt es klar definierte Module, die sie besuchen müssen, damit sie befähigt werden, später in ihrer Führungsfunktion zu bestehen.“ (9)

5.4. Qualitätssicherung

Die Frage nach der Qualitätssicherung QS war offen formuliert und zielte weniger auf konkrete Kennzahlen und Messgrößen, sondern darauf, inwiefern bei der Personalarbeit der Evaluationsgedanke überhaupt eine Rolle spielt. Am meisten (N=5) wird neben dem ZBG (N=3) das Probezeitgespräch genannt. Eine spezielle Form der QS erfolgt in einem einzelnen Betrieb. Neu eingestellte Personen werden zuerst vom Unternehmen ausgebildet und erhalten solange einen befristeten Vertrag. Der neue Mitarbeitende muss sich quasi bewähren. Erst nach erfolgter Standortbestimmung wird der Vertrag definitiv. Zur QS gibt es auch (selbst)kritische Stimmen: *„Da es wenig Prozesse gibt, gibt es auch wenig Qualitätssicherung“ (4)*, oder *„Da haben wir ein Optimierungspotenzial.“ (6)*

- Probezeitgespräch (3,6, 7, 9, 12)
- Zielvereinbarungs- und Beurteilungsgespräch ZBG (3,6, 9)
- Erstellen eines Prozesshandbuchs (2)
- Systematisches Führungsfeedback (12)
- Cockpit-Zahlen innerhalb des Departements (10)
- Gute Vernetzung und guter Informationsaustausch mit Geschäftsbereichsleitenden (8)

5.5. Unternehmenskultur

Wie die kulturellen Bedingungen und Haltungen eingeschätzt werden, die eine Organisation prägen, ist auch von der persönlichen Wahrnehmung der befragten Person, ihrer Funktion im Unternehmen und der Dauer der Anstellung abhängig, wie lange sie bereits in der Organisation tätig ist. Diese Einschätzung kann nicht abschliessend mit einer Frage beantwortet werden. Dennoch ergeben sich erste Anhaltspunkte.

A) Hohe Identifikation mit der Dienstabteilung

Die Mitarbeitenden identifizieren sich klar mit der Dienstabteilung. Die Kultur ist stark von der Direktion geprägt und kann sich aber innerhalb der Bereiche nochmals unterscheiden.

„In „x“ sind wir in einem sehr sozialen Umfeld. Das ist von der Berufsgruppe her gegeben. Dieses Wertbild wird hier auch gelebt. Ich kam vor einem Jahr hierher und bin wirklich herzlich empfangen worden [...]. Man identifiziert sich brutal mit „x“ und sagt „Ich arbeite in „x“, nicht bei der Stadt.“ (2)

B) Beständigkeit und Qualitätsbewusstsein

Es handelt sich um eine Kultur der Beständigkeit und der Qualität in einem sehr dynamischen Umfeld. Qualität hat einen hohen Stellenwert, bedingt durch ein ausgeprägtes Sicherheitsdenken, das auch stark durch das Produkt bestimmt wird. Auf der einen Seite müssen Planungen über einen Zeithorizont von bis zu 30 Jahren gemacht werden. Gleichzeitig sind auch kulturelle Elemente vorhanden, die sich durch den veränderten Markt stark im Wandel befinden. Entscheide müssen deshalb breit abgestützt sein.

„Wir legen sehr hohen Wert auf Qualität. Ich kann hier nicht mit einem „Kürsli“ kommen und dann sagen, jetzt machen wir dies und das noch. Das funktioniert nicht. Es muss abgeholt sein, es muss „committed“ und die Bereitschaft da sein.“ (3)

C) Fehlende Kontinuität und Transparenz

Die Kultur ist geprägt durch eine gewisse Unsicherheit. Die Ausrichtung der Abteilung wird als unstet und unklar erlebt. Entscheidungen werden mehr personenbezogen als auf der Sachebene getroffen.

„Was mir spontan zu dieser Frage in den Sinn kommt ist, dass bei uns viel ad-hoc läuft und vieles, wie soll ich das ausdrücken, also mir geht es häufig zu stark um Personen, um eine negative Bewertung von Personen und nicht von Leistungen in Form von Wissen, und dass Personen häufig „Liebkind“ oder „Böses Kind“ sein können.“ (4)

D) Kontinuität und Beständigkeit

Die Kultur ist auf Kontinuität und Beständigkeit ausgerichtet.

„Solide und langfristig ausgerichtet, nicht auf schnelle Neuentwicklungen, das ist auch unser Geschäft. Wir haben im Prinzip die Struktur eines Industriebetriebes. Also sicher nicht sehr anders als städtische Verwaltungen. Das Technische steht sicher sehr stark im Vordergrund.“ (5)

E) Förderung der Mitarbeitenden

Die Förderung der Mitarbeitenden gilt als ein zentrales kulturelles Element.

„Wir haben grundsätzlich eine positive Einstellung, möchten unsere Mitarbeitenden fördern. Es ist uns wichtig, dass sie sich entfalten können und dass sie auch Freude an ihrer Tätigkeit haben. Wir sind relativ grosszügig bezüglich Weiterbildung.“ (6)

F) Unbeweglichkeit und Passivität

Als kulturelle Merkmale bei einem grossen Teil der Mitarbeitenden eines Bereiches sind eine gewisse Unflexibilität und Sturheit feststellbar, gepaart mit einer eher negativen Einstellung der Geschäftsleitung gegenüber. Für diese Mitarbeitenden gelten sehr gute Rahmen- und Anstellungsbedingungen im Vergleich zur Branche. Das führt dazu, dass viele mit der Zeit in eine gewisse Bequemlichkeit und Lethargie verfallen und wenig Ehrgeiz zeigen, sich weiterzubilden, obwohl sie die Gelegenheit dazu hätten.

„Wenn das 10, 20 Jahre läuft, gehen sie immer weiter in diesen goldenen Käfig. Und rundherum haben sie Leute, die ähnlich funktionieren, und das gibt einen speziellen Drive. Im Wissen, dass man unkündbar ist und im Wissen, dass man auch nichts mehr anderes machen kann, weil man es verpasst hat, sich weiterzubilden, weil man sich immer auf innerbetriebliche Schischi-Themen konzentriert, befindet man sich in einem goldenen Käfig.“ (7)

G) Wertschätzung, Glaubwürdigkeit, Zusammenhalt

Die Kultur ist geprägt von Wertschätzung den Mitarbeitenden und ihren Leistungen gegenüber und einer Grundhaltung des Vertrauens. Dazu gehört, für die Mitarbeitenden da zu sein und sich Zeit zu nehmen. Weitere Eckpfeiler sind die Förderung des Zusammenhalts in der Dienstabteilung und die Glaubwürdigkeit.

„Wertschätzung, Glaubwürdigkeit, eine Vertrauensbasis aufbauen sind enorm wichtig. Mit solchen Anlässen (Apéro für alle Mitarbeitenden anlässlich runder Geburtstage oder Dienstjubiläen inkl. versammelter GL) kann man Präsenz bei den Leuten markieren, und so kommt es auch wieder zurück. Wir gehen auch vor Ort und arbeiten mit, sei es auf dem Kehrriemwagen, bei der Stadtreinigung einen Besen in die Hand nehmen oder in die Kanalisation hinunterzusteigen.“

H) Restriktive Weiterbildungspraxis, Konflikte vermeidend

Beschrieben wird eine (Führungs-) Kultur, die Konflikte scheut und ihnen aus dem Weg geht. Ein weiteres Element ist eine restriktive Weiterbildungspraxis, die Mitarbeitende eher klein hält, mit der Folge, dass sie veränderten Anforderungen z.T. nicht mehr gewachsen sind.

„Es gibt Ängste vor Konflikten und eine Verleugnungstendenz, immer nett sein mit den Leuten, möglichst keinen Streit. Dabei gibt es Dinge, die ganz sachlich ausgetragen werden können. Da kann auch mal ein energiegeladenes Wort dabei sein, ohne dass das auf der Beziehungsebene wehtut.“ (10)

„Schmerzhaft bekam ich das in meiner Abteilung zu spüren. Ich merkte, dass dann die Gruppenchefs nicht in der Lage sind, diese Organisationsveränderungen mitzugestalten, weil sie so unten gehalten wurden, wirklich extrem.“ (10)

I) Öl im Getriebe – Umgang mit Kulturwandel

Die Einführung von neuen Instrumenten und Abläufen ist mit Änderungen verbunden, die von den bestehenden kulturellen Bedingungen getragen oder möglicherweise auch abgelehnt werden. Deshalb gilt es, diesem Aspekt besondere Aufmerksamkeit zu schenken. Eine Dienstabteilung, die seit etwa drei Jahren einen systematischen Nachfolgeprozess kennt, beschreibt ihre Erfahrungen mit dem Kulturwandel:

„Es braucht Öl im Getriebe, um den Prozess zum Laufen zu bringen. Das Öl muss eine treibende Kraft sein. Wenn die treibende Kraft nicht da ist, kann man es einführen und es lebt nicht, dann geht es wieder ein. Das braucht viel Zeit, bis es von allen getragen wird. Wir sind im HR die treibende Kraft. Und es braucht die Unterstützung der GL, von allen Entscheidungsträgern, die sagen, wir wollen das und finden das gut und die das weiter tragen. Bei einem Kulturwandel wird die treibende Kraft immer schwächer, je weiter nach unten es in der Hierarchie geht. Es kommt immer abgeschwächt an. Und unten sieht man die unternehmerische Notwendigkeit immer ein bisschen weniger.“ (9)

Begünstigt wird eine kulturelle Veränderung durch qualitativ gute und überzeugende tägliche Arbeit sowie eine gute Kommunikation. Mitarbeitende sind eine Art Katalysatoren und Promotoren. Gute Arbeit wird von den Mitarbeitenden wahrgenommen und durch Mund-zu-Mund-Propaganda weiter getragen (9).

5.6. Einstellung zur Nachfolgeplanung

5.6.1. Gründe, die für eine Nachfolgeplanung sprechen

Alle Gesprächsteilnehmenden stehen einer Nachfolgeplanung grundsätzlich offen gegenüber. Das zeigt auch die reichhaltige Palette an Gründen, die nach Meinung der Befragten für eine Nachfolgeplanung sprechen.

A) Demografische Entwicklung und Altersstruktur

Als Gründe für eine Nachfolgeplanung führen vier Gesprächsteilnehmende die demografische Entwicklung und die damit verbundene Altersstruktur an.

„Man muss schon sehen, in der Stadt liegt das Durchschnittsalter bei 44 Jahren (Stand 2007) relativ hoch. Und wenn man sieht, dass von unseren 850 Mitarbeitenden mehr als 300 über 50 Jahre alt sind, dann muss ich hier den Fokus drauf legen.“ (8)

B) Angespante Arbeitsmarktsituation

Die externe Gewinnung von Mitarbeitenden kann sich je nach Arbeitsmarktsituation und Konjunkturlage als zeitraubend, kostenintensiv oder gar wirkungslos erweisen. Generell zeigen sich wenige oder keine Probleme bei der Rekrutierung im Bereich Finanzen und Personal. In einzelnen Dienstabteilungen herrschen Berufsgruppen vor, die heute klar zu den Mangelberufen zählen. Es

handelt sich z.B. um Elektroingenieure, aber auch technische und handwerkliche Berufsleute wie LKW-Mechaniker. Verstärkt wird diese Situation durch das im Vergleich zur Privatwirtschaft tiefere Lohnniveau. Bei einem Departement wird vermutet, dass die im Augenblick noch offene Nachfolge der Departementsleitung einen Einfluss auf die schwieriger gewordene Rekrutierung bei Sozialarbeitenden hat.

„Der Arbeitsmarkt hat sich verändert. Es ist schwieriger, gute Leute zu finden. Und auch wegen den Löhnen, weil wir im Vergleich zur Privatwirtschaft für das Top-Kader weniger attraktiv sind. Da haben wir wirklich ein Problem, um Schlüsselpositionen zu besetzen. Deshalb ist es besonders wichtig, dass man frühzeitig schaut, ob man das auch mit internen Leuten machen kann. Es ist auch für die Mitarbeitenden schön, wenn sie sehen, dass wir Personen aus den eigenen Reihen fördern und nicht immer extern Leute holen.“ (6)

„Es wird schwieriger, je höher die Hierarchiestufe ist. Unten und in der Mitte haben wir fantastische Anstellungsbedingungen. Wenn ich denke, was unser Direktor in der Funktion als Firmenchef verdient, das ist ein Witz!“ (7)

C) Kontinuität der Aufgabenerfüllung – Wissensverlust vermeiden

Vier Personen erwähnen als Grund die Kontinuität der Aufgabenerfüllung durch eine Nachfolgeplanung. Mehrfach wurde auch der Wissensverlust erwähnt, dem man mit einer systematischen Nachfolgeplanung entgegenwirken möchte.

„Bei Kündigungen kommt es immer wieder zu Lücken von mehreren Monaten. Nachfolgende können nicht mehr eingearbeitet werden. Wichtige Geschäfte werden versäbelt. Eine bessere Planung für nahtlosere Übergänge wäre wünschenswert.“ (7)

„Mitarbeitende sollen ihr erworbenes Wissen weitergeben können. Das darf nicht verloren gehen und dem Zufall überlassen werden, sondern benötigt ein systematisches Vorgehen.“ (8)

„Ein grosser Vorteil einer internen Lösung ist natürlich, dass diese Leute im Allgemeinen die Stadtverwaltung und die manchmal komplizierten Wege kennen und sich ein Beziehungsnetz innerhalb der Verwaltung aufgebaut haben. Das ist nicht zu unterschätzen. Wer neu in einer Kaderfunktion zur Stadt kommt, braucht eine gewisse Zeit, bis er sich orientiert.“ (1)

D) Entwicklungsperspektiven aufzeigen

Die Hälfte der Befragten (N=6) sieht den grossen Vorteil einer Nachfolgeplanung darin, dass Mitarbeitenden vermehrt Entwicklungsmöglichkeiten aufgezeigt werden können. Durch das Angebot von Karrieremodellen gelingt es, Mitarbeitende an die Organisation zu binden (N=2). Auch von Seiten der Führungspersonen besteht der Wunsch, ihre Mitarbeitenden zu fördern und sie auf Führungspositionen vorbereiten zu können (N=1). Die Definition der Schlüsselposition würde den Fokus vermehrt auch auf Fach- und Projektlaufbahnen lenken. Denn mit der Verflachung der Hierarchien ist speziell auch der Ausbau von Fachkarrieren erwünscht (N=3), die zur Steigerung der Mitarbeitendenzufriedenheit beiträgt (N=1).

„Dass intern Leute nachrücken können, ist immer wieder ein Thema. Das wäre ein Pluspunkt der Nachfolgeplanung und der Nachwuchsförderung. Ich denke, das ist auch das, was die Linie spürt, was ihnen vor allem fehlt. Nämlich gute Leute in ihrem Team schlecht auf diese Führungsebene vorbereiten zu können. Sie wissen nicht, wie proaktiv sie sein dürfen, weil sie nicht wissen, wann wieder eine Position frei wird, da es eben wirklich nicht systematisch geregelt ist.“ (12)

„Wir möchten noch vermehrt Fachkarrieren ermöglichen. Jemand soll in einem Projekt mehr Verantwortung übernehmen können, so dass nicht alles über Führung läuft. Das gibt es auch jetzt bis zu einem gewissen Grad, aber wir sind schon sehr stark auf die Aufbauorganisation fixiert.“ (3)

F) Attraktivität der Arbeitgeberin steigern

Entwicklungsmöglichkeiten sind ein wichtiges Kriterium, wenn es um die Attraktivität als Arbeitgeberin geht. Anlässlich der Mitarbeitenden-Befragung einer Dienstabteilung im Jahr 2006 wurden die fehlenden Entwicklungsmöglichkeiten bemängelt. Karrieremodelle sind aber ausschlaggebend, wenn es darum geht, neue Personen für die Organisation zu gewinnen.

„Es geht aber auch um eine Nachfolgeplanung im Sinne einer Attraktivität für Externe. Einerseits, dass man das Kapital und die Ressourcen nutzt, die man mit Internen in der Verwaltung aufgebaut hat, andererseits dass durch innovative Ideenleistungen auch Externe gewonnen werden können.“ (11)

G) Professionalisierung der Prozesse

Eine Gruppe der Antworten zielt auf die Professionalisierung der Prozesse hin, die mit der Einführung einer systematischen Nachfolgeplanung verbunden ist. Nicht mehr allein die Handhabung des Einzelfalls, sondern eine grössere Systematik in Bezug auf den Umgang mit Schlüsselpositionen, dem Zeithorizont und dem Rhythmus steht im Vordergrund.

„Es braucht ein Grundinstrumentarium zum Erkennen von Schlüsselpositionen und wie das dokumentiert werden könnte, damit diese Informationen nicht nur in den Köpfen, sondern über die ganze Organisation hinweg greifbar sind.“ (4)

„Das vorausschauende Agieren noch verstärken und sich früher fragen, ob man organisatorisch noch etwas verändern muss, beweglicher werden in dieser Beziehung.“ (5)

5.6.2. Kritische oder erschwerende Aspekte der Nachfolgeplanung

Bei der Umsetzung einer systematischen Nachfolgeplanung nennen die Befragten vier Problemfelder.

A) Passung von Angebot und Nachfrage bei einem Nachfolgepool

In nahezu allen Antworten (N=10) drehen sich die Bedenken um die Passung von Angebot und Nachfrage. Wie kann die Anzahl Mitarbeitenden, die gefördert werden, mit dem Angebot an Positionen in Übereinstimmung gebracht werden?

„Am wichtigsten bei einer Nachfolgeplanung ist, dass man nicht etwas verspricht, das man nicht halten kann. Es ist vielfach das Problem, dass man Leute entwickelt und bildet und dann ist es frustrierend, wenn es keinen Job gibt. Man erweckt falsche Erwartungen, die am Ende nicht erfüllt werden können. Ich denke, da braucht es auch die nötige Offenheit und Transparenz, um die effektiven Perspektiven aufzeigen zu können. Es gibt Berufsgruppen, da gibt es ab und zu wieder eine gute Stelle, bei anderen Abteilungen ist das nicht der Fall.“ (2)

„Es ist ein hochpolitisches Thema. Wir handeln uns damit nicht nur Gutes ein. Das kann zu bösem Blut führen, wenn man es verkehrt macht. Es kann sein, dass von den bestehenden Mitarbeitenden Leute nicht in den Pool kommen. Auch die Leute, die im Pool sind, können bitter enttäuscht wer-

den, wenn sie dann doch nicht wie erwartet weiter kommen. Das ist ein heisses Eisen, das man gut schmieden muss. Das Projekt muss sehr, sehr vernünftig aufgegleist werden. Das kann dann auch je nach dem eine Bauchlandung sein.“ (12)

B) Planbarkeit

Ausgehend von der Passung von Angebot und Nachfrage steht bei verschiedenen Gesprächsteilnehmenden klar die Frage der Planbarkeit im Zentrum sowie die Erfahrung, dass nicht alles planbar ist und Planung auch nicht unwesentliche Ressourcen bindet.

„Die Planbarkeit, der Zeithorizont innerhalb dem sich solche Dinge planen lassen, wird immer kürzer. Die Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen wird kleiner, die Mobilität grösser.“ (7)

„Wenn es dann einmal so weit ist, dass diese Stelle zu besetzen ist, hat sich irgendwo etwas geändert. Sei es, dass es einen neuen Vorgesetzten bei dieser neu zu besetzenden Funktion gibt, der das anders sieht. Oder sei es, dass man zum Schluss kommt, dass die Stelle zwar wieder besetzt werden muss, aber mit anderen Qualifikationen, oder dass sich der Kandidat selber anders orientiert hat oder gar krank geworden ist. Da gibt es ein Riesepaket von Problembereichen, die sich hier öffnen können. Von daher ist es nicht immer ganz klar und nicht immer ganz sinnvoll, wenn man das konsequent betreibt, weil man durch Veränderung halt überrascht wird.“ (1)

„Wenn man es sauber und elegant lösen möchte, dann würde man soviel Ressourcen aufbauen, dass alle Stellvertretungen abgesichert sind. Man würde sich in 20 % der Arbeitszeit mit dem einen Prozentfall beschäftigen, um den lösen zu können. Eine Aufblähung also, um eine mögliche Situation abfangen zu können. Es gilt eben noch immer zu improvisieren.“ (10)

C) Ressourcen

Als dritter kritischer Aspekt werden die Ressourcen genannt. Nachfolgeplanung kostet Geld und braucht Zeit, gleichzeitig bestimmen das Tagesgeschäft und weitere anstehende Projekte den Rhythmus. Aufwand und Ertrag müssen gegeneinander abgewogen werden.

„Zeit und Ressourcen müssen investiert werden.“ (8)

„Der Aufwand darf nicht zu gross werden. Man sollte keine Riesenübung daraus machen und nicht mehr Aufwand betreiben, als unbedingt notwendig ist.“ (1)

„Es besteht die Gefahr der Bürokratisierung, verbunden mit viel Papierarbeit, die aber am Schluss keinen Mehrwert bringt. Man sollte es vernünftig und pragmatisch anpacken.“ (5)

D) Widerstand gegen Veränderung

Die Einführung eines neuen Prozesses kann Widerstand auslösen. Es braucht Fingerspitzengefühl und Durchhaltewille. Diese Erfahrungen machten zwei Dienstabteilungen, die bereits eine systematische Nachfolgeplanung umgesetzt haben.

„Es ist schwierig, dass man diese Automatismen wegbringt. Früher war es bei uns klar. Man beginnt als „x“, wird nach 5 Jahren „y“, nach weiteren 5 Jahren „z“, usw. Das war automatisch, und man achtete nicht auf das Potenzial oder die Qualifikation einer Person, auf die Fachqualifikation schon, aber nicht auf die Führungskompetenz. Böse gesagt: das ist nicht nur bei uns so, sondern auch sonst in der Verwaltung, dass man häufig Vorgesetzte trifft, die einfach in die Funktion gerutscht sind, aber nicht, dass sie sich mit einem bestimmten Führungspotenzial ausgewiesen haben.“ (9)

„Es gibt natürlich auch Mitarbeitende mit 56, die kommen und sagen: „Du, jetzt war ich bei meinem Vorgesetzten und jetzt fragst mich, wann ich in Pension gehen will. Er brauche dieses Datum für den Personaldienst, was macht ihr mit dieser Zahl?“ Dann muss man sich eben hinsetzen und das Ganze erklären und dann sieht es wieder anders aus. Das sind auch die Schwierigkeiten. Nicht jeder Geschäftsbereichsleiter kommuniziert das gleich. Es ist heikel, jemanden mit 56 anzusprechen, wann gehst du, hast du dir darüber schon Gedanken gemacht? Aber wenn man sagt, weshalb man das Gespräch führt, ist es immer etwas anderes, als wenn man einfach nur das Datum wissen will.“ (8)

5.6.3. Kriterien einer erfolgreichen Nachfolgeplanung

A) Strategische Ausrichtung

Als Voraussetzung einer erfolgreichen Nachfolgeplanung wird die strategische Ausrichtung genannt (N=3). Es braucht eine Unternehmensstrategie und eine Personalstrategie auf Stadtebene, die dann weiter auf die Ebene der einzelnen Departemente und Dienstabteilungen herunter gebrochen werden. Die Nachfolgeplanung muss zielgerichtet und auf der Grundlage eines Bedarfs erfolgen (N=1).

„Es braucht eine Unternehmensstrategie - die haben wir eigentlich nicht - mit klaren Zielen, an denen man dann das Performance-Management ausrichtet. Welche Mitarbeitenden braucht es mit welchem Know-how in welcher Anzahl? Davon sind wir noch ein paar Schritte entfernt.“ (6)

„Wir haben vom Stadtrat personalpolitische Grundsätze, und was wir monieren, ist das fehlende Leitbild in der Personalpolitik. [...] Dann kommen wir wieder auf die Frage, was ist eigentlich das Profil, was wünschen wir uns für Leute?“ (11)

„Voraussetzung ist eine saubere Bedarfsanalyse, so dass man genau weiss, was es braucht und was die Herausforderungen in der Zukunft sind. Man braucht die Vision, die Strategie, damit man weiss, welche Schlüsselkompetenzen benötigt werden. Das ist wichtig, z. T. auch sehr schwierig.“ (6)

B) Commitment der Geschäftsleitung und der Linie

Eine entscheidende Basis bildet das Commitment der Geschäftsleitung. Liegt kein klarer Auftrag zur Nachfolgeplanung vor, werden die notwendigen Ressourcen und eine entsprechende Haltung fehlen, die für einen gelungenen Prozess ausschlaggebend sind.

„Die Geschäftsleitungsmitglieder müssen in den Prozess eingebunden sein. Das Personal koordiniert, plant und steuert den Prozess, aber die Umsetzung erfolgt in der Linie.“ (3)

C) Instrumente

Instrumente gehören unabdingbar zur Nachfolgeplanung. Die befragten Personen äussern sich sehr differenziert, wie diese beschaffen sein müssen. Nachfolgeplanung bildet einen Teilbereich innerhalb des Personalmanagements. Bei der Einführung neuer Instrumente muss speziell darauf geachtet werden, dass sie mit den bereits vorhandenen Instrumenten gut abgestimmt werden und auch zur Unternehmenskultur passen (5). Geht es um die Potenzialbeurteilung, ist eine gute Mischung von Instrumenten wichtig (12). Es gibt kein Instrument, das absolut zuverlässig ist. Deshalb braucht es noch weitere Prüfsteine im Sinne einer Bewährung bei der Projektarbeit (3). Vorteilhaft

ist auch der Einbezug verschiedener Perspektiven mit einem 180°- oder 360° Feedback (10, 12). Ein weiterer Gesichtspunkt ist die Passung auf die Bedürfnisse der Dienstabteilung, sonst besteht die Gefahr, dass es eine Planung auf dem Papier bleibt, die dann aber nicht umgesetzt und gelebt wird und wenig nützt (7).

D) IT-Unterstützung

Die Abwicklung eines Nachfolgeprozesses ist anspruchsvoll und bedingt, dass man den Überblick über die einzelnen Phasen behält. Die Ergebnisse, die mit dem Einsatz der verschiedenen Instrumente (ZBG, Potenzialanalyse, Assessment etc.) erzielt werden, müssen dokumentiert werden. Dazu braucht es ein geeignetes System (9). Wie dieses System beschaffen sein muss, hängt auch von den Bedürfnissen der Dienstabteilung ab. Leitend für alle Nutzenden sollte sein, dass der Pflegeaufwand nicht grösser sein darf als der Ertrag (4). Ein wichtiges Ziel einer systemunterstützten Nachfolgeplanung ist, dass Informationen nicht mehr nur in den Köpfen Einzelner, sondern über die ganze Organisation hinweg greifbar sind.

„Diese Daten immer nachzuführen, ist nicht zu unterschätzen.“ (4)

“Es braucht eine gute Systemunterstützung für die Datenbewirtschaftung, damit Kompetenzen, abgeschlossene Auswahlverfahren und Termine abgerufen werden können.“ (9)

„Wichtig wäre eine gute und differenzierte Datengrundlage, was jetzt mit der Einführung von SAP möglich sein sollte, sowohl bezüglich des ZBG sowie auch für eine Bewilligungspraxis von Weiterbildung. Wie viel Weiterbildung wird intern und extern besucht und wie ist die Beteiligung der Arbeitgeberin an den Kosten?“ (11)

E) Pilotprojekt mit einer konkreten Nachfolgesituation

Eine Dienstabteilung, die bereits eine Nachfolgeplanung umsetzen konnte, verweist auf die Vorteile eines Pilotprojekts. Man konzentriert sich dabei auf die Nachfolge einer Schlüsselposition und überlegte sich, wie man für diese Person einen guten Ausstieg plant und was es dazu benötigt.

„Mit dem Pilot des stellvertretenden Geschäftsbereichsleiters, der 30 Jahre im Unternehmen tätig war, macht man natürlich Meinungsbildung im Unternehmen. Dadurch, dass wir ihn gut begleitet haben, gab er das auch so weiter. Er hätte dieses Projekt auch zum Misserfolg führen können. Am Anfang war das eine Gratwanderung. Viele Gespräche waren nötig, die dann aber zum Erfolg führten. Der Mitarbeitende blühte auf in dem, was er tat. Das hat sich herumgesprochen. Jetzt kommen andere Mitarbeitende, die das auch möchten und sich zur Verfügung stellen. Das ist spannend, und es ergibt ein riesiges Potenzial.“ (8)

G) Guter Mix von internen und externe Kandidatinnen und Kandidaten

Es stellt sich die Frage, welches die genaue Zielgruppe einer Nachfolgeplanung ist und in welchen Bereichen es Sinn macht, interne Personen nachzuziehen und für welche Positionen man bewusst externe Kandidatinnen und Kandidaten rekrutieren möchte. Einerseits gilt es, internen Mitarbeitenden Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen, andererseits fliessen mit externen Personen neue

Ideen und Erfahrungen aus der Privatwirtschaft und andern öffentlichen Institutionen ein, die für die Organisation wertvoll sind und neue wichtige Anstösse geben.

„Eine gesunde Mischung zwischen intern und extern finde ich ideal.“ (1)

F) Ressourcen bereitstellen

Nachfolgeplanung kostet Zeit und Geld. Die notwendigen Ressourcen müssen zur Verfügung gestellt werden. Dies wird vor allem von zwei Abteilungen (8, 9) betont, die bereits über eine Nachfolgeplanung verfügen.

„Man muss die Leute auch ausbilden. Wir haben alles interne Assessoren. Das muss aufgewendet und investiert werden.“ (9)

G) Haltung und Kultur

Zu den kulturellen Bedingungen, die ihrer Meinung nach für eine Nachfolgeplanung förderlich sind, äussern sich die Befragten sehr detailliert. Es braucht vor allem eine Haltung (N=1). Diese Haltung schliesst ein Menschenbild ein, das der Entwicklung der Mitarbeitenden positiv gegenüber steht (N=2). Die Umsetzung von Nachfolgeplanung muss sorgfältig aufgebaut und sehr professionell umgesetzt werden (N=1). Gleichzeitig wird auch Wert auf die Eigeninitiative und die Selbstverantwortung der Mitarbeitenden gelegt (N=3).

„Aus jedem Menschen soll so viel herausgeholt werden wie möglich. Er soll gefördert werden, wenn er Chancen sieht, sich innerhalb oder ausserhalb seines Bereichs weiter zu entwickeln. Dann soll man ihm nicht im Wege stehen, sondern ihn unterstützen.“ (10)

„Es ist wichtig, dass man nicht einfach etwas serviert und daran teilnimmt, sondern die Person muss auch aktiv werden. Das ist teilweise in der Stadt eine Gefahr, dass man Dinge serviert. [...] Diese Leute müssen nicht nur gefördert, sondern auch gefordert werden.“ (3)

a) Offenheit

Ein weiterer Punkt, der angesprochen wird, ist die Offenheit, die es braucht, um über den eigenen Bereich hinaus zu denken und Nachfolgeplanung nicht nur unter dem Blickwinkel der Bedürfnisse der eigenen Dienstabteilung zu betrachten. Dazu benötigt es Kontinuität im Prozess und entsprechende Gefässe.

„Denn es darf nicht etwas sein, das jeder Abteilungsleiter für sich macht.“ (10)

„Man müsste Nachfolgeplanung über das Departement ausweiten. Wir schauen immer im eigenen Departement. Ich fände es wünschenswert, wenn es Rochaden innerhalb der Stadt gäbe und man auf Top-Kandidaten zurückgreifen könnte. [...] Auch mit dem Verständnis, das man mit dem neuen Leitbild hinbringen will „Wir arbeiten für Zürich“. Es geht um das Unternehmen Stadt Zürich. Deshalb sollte man die Nachfolgeplanung in der gesamten Organisation aufgleisen.“ (6)

b) Transparenz

Generell muss in Hinsicht auf die Grenzen und Möglichkeiten einer Nachwuchsförderung bzw. Nachfolgeplanung Transparenz herrschen. Eine sorgfältige Kommunikation ist deshalb besonders wichtig. Ausserdem müssen die Kriterien für die Aufnahme in den Potenzialpool klar definiert sein. Auf ein qualitativ gutes Feedback an diejenigen, die nicht in den Pool aufgenommen werden, wird grossen Wert gelegt (N=2).

„Es muss ein sehr gutes Feedback an diejenigen erfolgen, die nicht in den Pool aufgenommen werden. [...] Wir wollen keine 2-Klassen-Gesellschaft im Sinne, der ist drin und der andere nicht. Es muss transparent sein, wie man in den Pool kommt.“ (12)

c) Ehrlichkeit

Nachwuchsförderung bedingt, dass die Leistungen von Mitarbeitenden beurteilt und eingeschätzt werden und Mitarbeitende sich mit ihren eigenen Stärken und Schwächen auseinandersetzen. Dazu braucht es die Bereitschaft zur Ehrlichkeit.

„Realistische Sichtweisen sind nötig. Es braucht von beiden Seiten eine ganz ehrliche Haltung zu den eigenen Fähigkeiten und zur Einschätzung von anderen.“ (10)

d) Klima des Vertrauens

Es braucht ein Klima des Vertrauens von Seiten der Geschäftsleitung und der Mitarbeitenden (8).

Eine Aussage, die dieses Kapitel treffend zusammenfasst, lautet: „Kulturelle Aspekte müssen gleich engagiert bearbeitet werden, wie die Entwicklung der Instrumente erfolgt. Die Prozesse müssen breit abgestützt sein, und ein partizipatives Vorgehen ist wichtig.“ (11)

5.6.4. Einstellung weiterer Anspruchsgruppen

Im Interview wird nach der Einstellung zur Nachfolgeplanung von weiteren Anspruchsgruppen gefragt. Wie schätzen die Befragten die Einstellung der Direktorin / des Direktors (oberste Leitung einer Dienstabteilung) und von weiteren Personalfachleuten ein? Was halten Kadermitarbeitende, die demnächst aus der Organisation ausscheiden, von einer Nachfolgeplanung?

A) Direktorinnen und Direktoren

Bei zwei Dienstabteilungen steht unmittelbar ein Direktorenwechsel bevor, und es ist für die Befragten noch unklar, welche Haltung die neue Führung gegenüber der Nachfolgeplanung einnehmen wird. Beide Personalverantwortliche erhoffen sich aber mehr Unterstützung nach dem Führungswechsel. Die Direktionen stehen einer Nachfolgeplanung in der Mehrheit positiv gegenüber. In zwei Dienstabteilungen konnte eine systematische Planung bereits umgesetzt werden (8, 9). Ein Direktor fordert entsprechende Massnahmen (1), und drei Personalabteilungen sind bereits mit der

Planung beschäftigt (3, 7, 12). Für zwei Befragte ist die Einstellung des Direktors ambivalent oder unklar.

„Das ist schwierig einzuschätzen. In Worten sagt er schon, es sei ein wichtiges Thema. Aber was die Taten betrifft, ist es für ihn sicher kein prioritäres Thema.“ (4)

„Keine Ahnung, er findet es sicher sinnvoll. Er kommt aus der Privatwirtschaft, und ich habe spannende Diskussionen mit ihm bezüglich Human Capital Management, und er sieht, dass das nichts wie sinnvoll ist.“(6)

B) Kaderpersonen, die demnächst aus der Organisation ausscheiden

Bei Kaderpersonen gibt es ein breites Spektrum an möglichen Einstellungen zur Nachfolgeplanung. Es lassen sich zwei Hauptgruppen erkennen. Die einen kümmern sich nicht weiter um ihre Nachfolge. In zwei Gesprächen fällt die Redewendung „Nach mir die Sintflut“, welche die Haltung dieser Kaderpersonen charakterisiert. Von anderen Kaderpersonen denkt man, dass sie in Bezug auf ihre Nachfolge selber aktiv werden und es schätzen, wenn sie durch eine geregelte Nachfolgeplanung die Möglichkeit haben, ihr Wissen weiterzugeben.

„Leute, die das Departement verlassen, sind nicht gross engagiert hinsichtlich ihrer Nachfolgeplanung. Die wissen, sie machen jetzt etwas Neues und – auf Wiedersehen. Es ist dann die Personalabteilung, die hinterher aufräumt und mit der Leitung zusammen eine Nachfolge sucht.“ (6)

„Ich denke, das wird positiv bewertet. Wenn jemand austritt und sein Aufgabenfeld jemandem übergeben kann im Bewusstsein, dass etwas weitergeführt wird. Ich hätte auch das Bedürfnis, mein Know-how, das ich habe, jemanden weiterzugeben, wenn ich hier gehen würde.“(4)

C) Personalfachleute

Innerhalb des Teams der befragten Personen teilen Personalfachleute die Meinung und messen einer Nachfolgeplanung die gleiche Bedeutung zu. Andere Stimmen zeugen von einem unterschiedlichen Verständnis von Personalarbeit.

„Abhängig vom Bereich, den sie betreuen, haben sie starken Druck von der Linie. Das ist jedoch sehr unterschiedlich. Sie sind stark im Operativen tätig und haben wenig Gelegenheit, sich Gedanken zu Nachfolgeplanung zu machen. Ich gehe davon aus, sie würden meine Meinung teilen und dem Thema eine ähnliche Bedeutung beimessen.“ (7)

„Personalfachleute, die seit etwa 15 Jahren, ich sage es einmal etwas despektierlich, ein bisschen Personaladministration machen, werden sich fragen, ob Nachfolgeplanung ein Brotaufstrich sei. Gesamtstädtisch ist das Fachwissen auf sehr unterschiedlichem Niveau. Es gibt Leute, mit denen man aktiv diskutieren kann und die einen Handlungsbedarf sehen.“(6)

5.6.5. Bedeutung und Dringlichkeit von Nachfolgeplanung

A) Bedeutung

Für die Einschätzung von Bedeutung und Dringlichkeit der Nachfolgeplanung stand eine Skala von 0 (= keine Bedeutung) bis 4 (= sehr hohe Bedeutung) zur Auswahl. Die Bedeutung von Nachfolgeplanung wird mit einer 3 (N=7) und mit einer 4 (N=4) allgemein als hoch eingestuft.

„Ich habe soeben die Altersstruktur analysiert. Da kommt in den nächsten 10 bis 15 Jahren eine grosse Herausforderung auf uns zu, deshalb die 4, wegen des Zeitdrucks.“ (7)

„Die 4, es geht so viel Wissen verloren, über das man sich früher nicht bewusst war.“ (8)

„Es hat eine hohe Bedeutung und es ist wahnsinnig wichtig. Es handelt sich um Schlüsselpositionen, und es ist entscheidend, dass diese gut besetzt werden, weil davon auch die Weiterentwicklung des Unternehmens und die Dienstleistungen für die Bürgerinnen und Bürger abhängen.“ (6)

B) Dringlichkeit

Die Dringlichkeit wird hingegen unterschiedlich eingeschätzt und variiert mit einer Einstufung zwischen 1 und 4.

„Es hätte den Stellenwert einer 4, aber man hat auch das ganz andere daneben, das auch dringend ist. Wenn wir heute die Leute nicht rekrutieren und den Service nicht bieten können, dann nützt uns das Ganze nichts.“ (3)

„Es passiert nichts, wenn man nichts macht. Es ist nicht so, dass wir die Einzelfälle nicht handhaben könnten.“ (5)

„Bis jetzt haben wir immer eine Lösung gefunden. Die Funktion „x“ war glaube ich ein Jahr vakant, weil es dort zu einer relativ spontanen Trennung gekommen ist. Wir haben ein Jahr rumgedoktert, bis wir jemanden hatten.“ (6)

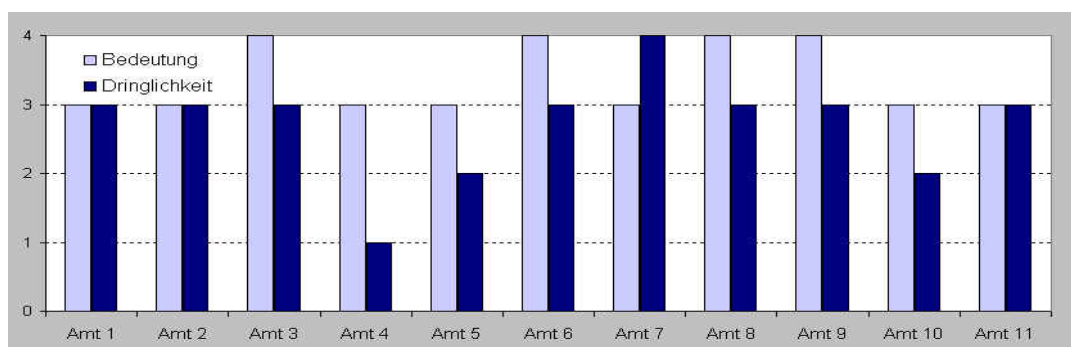


Abbildung 3: Einstufung von Bedeutung und Dringlichkeit der Nachfolgeplanung

5.6.6. Rolle Human Resources Stadt Zürich

Auf die Frage, welche Rolle HR Stadt Zürich im Zusammenhang mit Nachfolgeplanung spielen soll, wird von allen Befragten der Wunsch nach einem **Sparring-Partner** geäussert. Dazu zählt die Unterstützung und Beratung bei der Konzipierung und Umsetzung eines Nachfolgeprozesses, die Evaluation von geeigneten Instrumenten, die den Dienstabteilungen zur Verfügung stehen und in einem weiteren Schritt entsprechend auf deren Bedürfnisse angepasst werden könnten. Als viel versprechend gilt die Initialisierung eines Pilotprojekts, das ermöglicht, Erfahrungen zu sammeln, die auch anderen Dienstabteilungen zugänglich gemacht werden. Das bereits bestehende Angebot von Coaching und Assessment wird als sinnvoll betrachtet (7, 10, 12), wobei eine befragte Person forderte, dass bei einem stadtinternen Angebot keine Marktpreise für Assessments verrechnet werden sollten (12). Auch das umfassende stadtinterne Weiterbildungsangebot wird geschätzt. Weiter

geäussert wurde die Idee von so genannten Springerinnen und Springern (10). Personalfachleute von HR Stadt Zürich sollen vor allem kleineren Dienstabteilungen in einer ersten Phase Unterstützung bieten (2). Einzelne Stimmen legen grossen Wert auf die Autonomie der Dienstabteilung (7), andere finden bestimmte Vorgaben von Seiten HR Stadt Zürich sinnvoll, damit Nachfolgeplanung interdisziplinär und gesamtstädtisch genutzt werden könnte (2, 6). In Zusammenhang mit Beratung und Support haben zwei Personen von eher enttäuschenden Erfahrungen berichtet (8, 12). Ihre Anfrage bei HR Stadt Zürich trug keine Früchte. Sie wurden mit ihrem Anliegen auf andere Dienstabteilungen verwiesen. Folgendes Zitat bringt den allgemeinen Tenor auf den Punkt:

„HR Stadt Zürich sollte initiativ und federführend bei der Konzepterarbeitung sein, aber nicht im Alleingang, sondern in Zusammenarbeit mit den Dienstabteilungen.“ (11)

5.6.7. Angebot einer Erfahrungsgruppe

Die Mehrheit der Befragten würde einen Austausch begrüssen und gern an einer Erfahrungsgruppe teilnehmen. Zwei Stimmen stehen einer Erfahrungsgruppe ablehnend gegenüber.

„Selbstverständlich, wenn andere auch etwas in dieser Richtung machen. Das ist auch das, was mir fehlt. Man könnte sich viel besser vernetzen. Es ist ein sehr grosses Wissen da, und es gibt sehr gute Leute, aber irgendwie nimmt man es nicht wahr.“ (8)

„Ich bin kein Freund solcher Erfahrungsgruppen. Die Schwierigkeit bei departementsübergreifenden Gruppen ist häufig, dass das Know-how vor allem im HR sehr unterschiedlich ist. Da kommen Welten zusammen.“ (9)

5.7. Bedürfnisse und Wünsche in Bezug auf Nachfolgeplanung

Sechs der bereits unter Punkt 5.6.3. genannten Erfolgskriterien für Nachfolgeplanung wurden auch als Bedürfnis formuliert:

- Commitment der Geschäftsleitung und der Linie
- Instrumente
- IT-Unterstützung
- Pilotprojekt mit konkreter Nachfolgesituation
- Ressourcen
- Entwicklungsperspektiven aufzeigen
- Professionalisierung der Prozesse

Zusätzlich wünschen sich die Interviewteilnehmenden:

A) Beratung

„Was wir neben der Kapazität zusätzlich brauchen würden, wäre Unterstützung in Bezug auf die Instrumente, wie funktioniert so etwas am besten.“ (2)

B) Engagement

„Ich wünsche mir Leute, die sich für das Projekt der Nachfolgeplanung begeistern und Leute, die motiviert sind, am Nachfolgeprogramm teilzunehmen.“ (3)

C) Gesamtstädtischer Austausch

„Dass es einen Austausch gibt, bei dem man die Gesamtorganisation betrachtet und nicht jeder nur sein Fachgebiet.“ (10)

D) Brainpool

„Eine Leitidee von mir wäre ein Brainpool, mittels dem man die Unternehmung auch nach ihrem Brain bewerten kann und die vorhandenen Kompetenzen kennen würde, z.B. Fremdsprachen, die jemand beherrscht. Das Potenzial, das in der Verwaltung ist, könnte auch in Bezug auf die höheren Anforderungen einer multikulturellen Gesellschaft genutzt werden. Man müsste dann nicht immer für jede Übersetzung extern Leute engagieren.“ (11)

E) Mentoringprogramm

„Ein Projekt, von dem ich mir gewünscht hätte, es wäre stadtweit durchgeführt worden, ist das Mentoringprojekt des SD in Hinblick auf Kaderförderung. Es wäre wünschenswert, das departementsübergreifend aufzugleisen.“ (11)

5.8. Einführung von Nachfolgeplanung

Die letzten beiden Fragen sollten das Feld, in dem sich die Nachfolgeplanung bewegt, nochmals umreissen. Welche Hindernisse stellen sich ihnen bei der Einführung einer Nachfolgeplanung in den Weg, und welchen Gewinn versprechen sie sich davon? Die gefundenen Gesichtspunkte werden in zwei Abbildungen (3 und 4) dargestellt und zeigen, dass zwischen einzelnen Faktoren Abhängigkeiten bestehen, die sich positiv oder negativ verstärken können. Mögliche Wechselwirkungen zwischen einzelnen Faktoren sind mit Pfeilen angedeutet.

5.8.1. Hindernisse

Die bereits bei den kritischen Aspekten (Pkt.5.6.2) erwähnten Kriterien wie „fehlendes Commitment“, „fehlende Ressourcen“ und „fehlende IT-Unterstützung“ werden nicht mehr aufgeführt, sondern nur neue Aspekte genannt.

A) ungenügende strategische Ausrichtung

Tempo und Druck durch das Tagesgeschäft lassen wenig Denkraum für strategische Überlegungen.

„Die hohe Diversität in den Dienstabteilungen, in denen alle ihren Zielen nachrennen, die Jahres- oder Mehrjahresziele, sofern es welche gibt. Wir haben keine Ressourcen. Wir rennen operativ umher, und für solche Projektli will man sich keine Zeit nehmen „Was, das auch noch!“ Das Tagesgeschäft überrollt alles. Und für einen Marschhalt, eine Standortbestimmung, dafür ist das Bewusstsein noch zu wenig gross, dass man dann Erkenntnisse haben kann, die zu weniger Stress führen könnten. Die Angst des Tagesgeschäfts sitzt einem im Nacken. Dann geschieht das strategische Denken eher nicht.“ (6)

B) Heterogenität innerhalb der Stadtverwaltung

Es gibt verschiedene Meinungen und Haltungen, die eine Einigung auf eine gemeinsame Stossrichtung innerhalb der Stadtverwaltung erschweren.

„Da können Sie jedes Thema nehmen. Die einen finden es hoch dringend, die anderen finden, das braucht es überhaupt nicht.“ (4)

C) Fehlendes bereichsübergreifendes Denken

Die Dienstabteilungen sind relativ autonom. Der Blick von Führungspersonen ist deshalb oft ausschliesslich auf die eigene Abteilung gerichtet. Dies kann zu einer Art „Gärtli-Denken“ führen, und die Sicht auf die ganze Organisation tritt in den Hintergrund.

„Es gibt keine Förderung, die nicht über den funktionalen Egoismus hinausgeht im Sinne, ich bilde doch nicht jemanden aus, den mir dann der andere wegschnappt. Das ist schade! Es sollte doch so sein in einer Organisation, dass wenn ich jemanden ausbilde und diese Person in ein anderes Departement geht, es auch toll ist. Ich kann ja wieder von jemandem profitieren, der von einem anderen Departement gefördert wurde.“ (10)

„Und wenn das Bewusstsein da ist, man arbeitet für Zürich, dann sind wir einen Schritt weiter. Und wenn wir das mit der Nachfolgeplanung hinkriegen, dass man im Departement eins oder sieben arbeiten kann, dann würde ich mich freuen, darauf anzustossen!“ (6)

D) Dynamik der Veränderung

Anders als in der Privatwirtschaft zeigen sich bei einer Stadtverwaltung die Auswirkungen der Globalisierung und dem Verdrängungswettbewerb weniger direkt. Mit der Einführung von New Public Management (Thom & Ritz, 2006) haben aber auch der Druck und das Tempo in der öffentlichen Verwaltung stark zugenommen

„Es gibt im Moment viele Reformen. Vieles ändert sehr schnell, ist nicht voraussehbar und auch bei den Führungskräften schwierig planbar.“ (6)

E) Widerstand gegenüber Veränderung

Eine systematische Nachfolgeplanung ist verbunden mit Veränderungen der Kultur und kann auf Ablehnung stossen und Unsicherheit auslösen (9).

F) Unpraktikable Instrumente

Instrumente müssen Sinn ergeben und nützlich sein, sonst werden sie eher als behindernd erlebt.

„Es besteht die Gefahr, dass Instrumente auf dem Papier bleiben, weil sie mit vielen Arbeitsanweisungen verbunden sind und dann nicht umgesetzt, gelebt und ernst genommen werden.“ (5)

G) Keine Hindernisse

Vier der befragten Personen äussern, dass sie keine Hindernisse sehen.

„Ganz sportlich, das Hindernis sind wir selbst, das Personalmanagement. Das Terrain ist insgesamt frei. Wenn es uns nicht gelingt, ein erfolgreiches Instrument zu implementieren, sind wir selber Schuld. Der Rest sind Ausreden.“ (7)

„Ich finde, wir hätten alles. Die Kompetenzen haben wir, das Budget machen wir selbst. Es kann sein, dass es noch eine Stelle mehr braucht, wenn wir das seriös machen möchten. Aber es liegt an uns.“ (10)

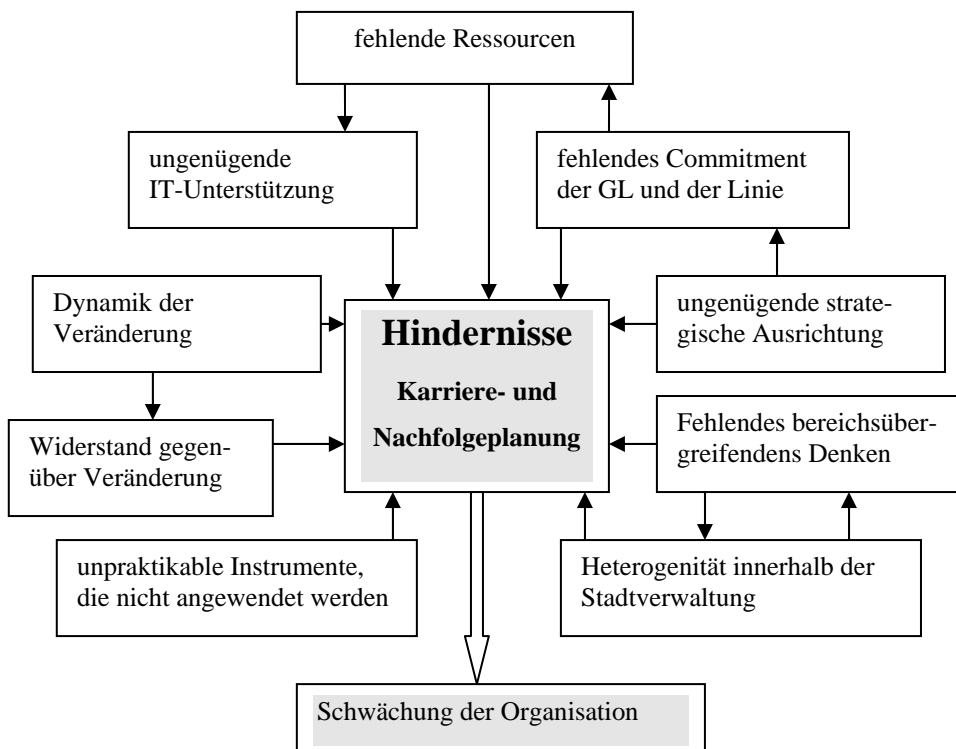


Abbildung 4: Hindernisse bei der Karriere- und Nachfolgeplanung

5.8.2. Gewinn

Neben dem bereits im Zusammenhang mit der Einstellung zu Nachfolgeplanung erwähnten Aspekt „Entwicklungsperspektiven aufzeigen“ ergaben sich aus der Frage nach dem Gewinn bei der Einführung einer systematischen Nachfolgeplanung weitere Gesichtspunkte.

A) Kosten reduzieren

Im Vordergrund stehen nicht zuletzt auch die betriebswirtschaftliche Seite und die Kosten, die mit externen Rekrutierungen verbunden sind.

„Es lohnt sich längerfristig, Leute intern aufzubauen, als teuer extern Leute einkaufen, bei denen man nicht weiss, ob sie reüssieren werden.“ (7)

B) Wissensverlust verhindern oder minimieren

Wenn es nicht gelingt, rechtzeitig eine Nachfolgerin oder einen Nachfolger zu finden, müssen Übergangslösungen gesucht werden. Das bestehende Wissen kann in diesem Fall nicht auf die nachfolgende Person übertragen werden und wertvolles Know-how geht verloren. Eine geregelte Übergabe bedeutet auch für die verbleibenden Mitarbeitenden und die Organisation eine grössere Sicherheit (4, 8, 10).

„Meine grösste Sorge war, dass ich innerhalb von drei Monaten dieses Wissen nicht hätte übergeben können, das wäre unmöglich gewesen.“ (8)

C) Verbesserung der Prozesse

Die Auseinandersetzung mit einer systematischen Nachfolgeplanung bedingt, dass die bestehenden Abläufe überprüft werden müssen. Dies wird auch als Chance zur Änderung und zur Verbesserung wahrgenommen. Denn durch die Beschäftigung mit Prozessen können verschiedene Sichtweisen einbezogen werden, über die diskutiert wird. Diskussion wird als ein Gewinn verstanden.

„Man hinterfragt Dinge, die mehr sind als nur das Ersetzen von Personen. Man betrachtet das Zusammenspiel der verschiedenen Gruppen und Funktionen und bekommt dadurch auch ein anderes Feeling für die ganze Organisation. Das wäre ein Metagewinn.“ (10)

D) Arbeitsmarktfähigkeit unterstützen

Mit Arbeitsmarktfähigkeit ist gemeint, „die eigenen Kompetenzen ständig den Anforderungen des Arbeitsmarkts anzupassen, um bei einem Verlust des jetzigen Arbeitsplatzes gewappnet zu sein“ (Grote & Räder, 2004, S. 11).

Die Möglichkeit der Mitarbeitenden, sich weiterzubilden und weiter zu entwickeln, trägt wesentlich zu ihrer Arbeitsmarktfähigkeit bei und wird als wichtig eingestuft (N=1).

„Mir ist es ein Anliegen, dass die Mitarbeitenden arbeitsmarktfähig bleiben.“ (9)

E) Wertschätzung den Mitarbeitenden gegenüber

Legt eine Organisation Wert auf eine sorgfältige Nachfolgeplanung, drückt sie damit auch die Wertschätzung gegenüber dem ausscheidenden Mitarbeitenden aus, dessen Wissen und erbrachter Leistung für das Unternehmen. Verlässt eine Schlüsselperson die Organisation, wird diese Situation häufig von den verbleibenden Mitarbeitenden genau beobachtet. Die wertschätzende Haltung wird von diesen Mitarbeitenden wahrgenommen und vermittelt Sicherheit und ein vertrauensvolles Klima.

„Dieser Mitarbeiter war 20 Jahre hier und brachte über die letzten Jahre auch einen Mehrwert. Und wenn es auf die Pensionierung zugeht, nimmt diese Kurve sicher ein wenig ab. Bei uns wird das wahrscheinlich einmal ähnlich sein. Auch die Wertschätzung dem Mitarbeiter gegenüber, dass bereits ein Nachfolger da ist, darf nicht unterschätzt werden. Darüber spricht er ganz sicher, nicht mit mir, aber mit seinen Kollegen.“ (8)

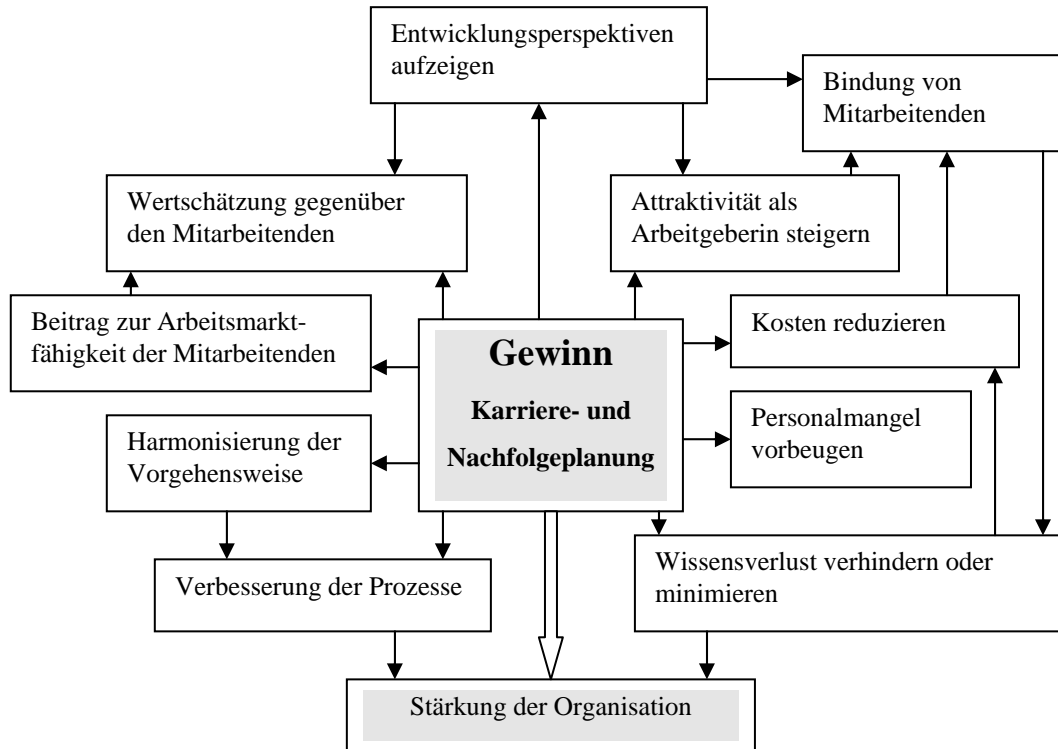


Abbildung 5: Gewinn von Karriere- und Nachfolgeplanung

5.9. Nachfolgeplanung aus der Gender-Perspektive

Nachwuchsförderung und Nachfolgeplanung sollte auch unter der Gender-Perspektive betrachtet werden. Haben Frauen und Männer die gleichen Chancen? Worauf gilt es zu achten, wenn diese Prozesse umgesetzt werden? Das Interview mit zwei Vertreterinnen der Zürcher Fachstelle für Gleichstellung zeigt, dass gute Rahmenbedingungen mitentscheiden, ob Chancen wahrgenommen werden können. Dies gilt heute noch immer im besonderen Mass für Frauen. Mit dem Personalrecht der Stadtverwaltung Zürich besteht grundsätzlich eine gute rechtliche Ausgangslage. In der Praxis zeigt sich jedoch, dass z.B. der Wunsch nach Teilzeitarbeit trotz des gut ausgebauten Personalrechts noch schlecht durchgesetzt werden kann. Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt eine Untersuchung zum Thema Gleichstellung in der kantonalen Verwaltung (Angst, 2006, S. 84). Es gibt immer noch grosse Vorurteile in Bezug auf die Produktivität, oder Teilzeitpensen in Führungspositionen werden als ungeeignet abgelehnt. Damit Familien- und Berufsarbeit vereinbar sind, braucht es neben der Möglichkeit von Teilzeitarbeit nach wie vor ein verbessertes Angebot der Kinderbetreuung.

6. Diskussion

Anlass für die Untersuchung war die Tatsache, dass die Hälfte der Zürcher Amtsdirektorinnen und Amtsdirektoren in den nächsten fünf Jahren pensioniert wird und es sich für die Stadtverwaltung als immer schwieriger erweist, qualifizierte Mitarbeitende zu finden. Ziel vorliegender Arbeit ist, herauszufinden, welche Einstellung Schlüsselpersonen zur Nachfolgeplanung haben und welches die kulturellen und organisatorischen Bedingungen innerhalb der Stadtverwaltung in Bezug auf Nachfolgeplanung sind. Auf der Grundlage der erarbeiteten Theorie und der Ergebnisse der Untersuchung werden Empfehlungen für die Einführung einer Nachfolgeplanung formuliert und erste Ansätze für die Entwicklung eines theoretischen Feldes von Nachfolgeplanung aufgezeigt.

6.1. Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse

Die Ergebnisse werden nach den unter Pkt. 2.8 formulierten Forschungsfragen ausgewertet und interpretiert.

6.1.1. Strategische Ausrichtung

Bedenkt man, dass eine strategische Ausrichtung die Grundlage vieler wegweisender Entscheidungen einer Organisation bildet, stimmt es nachdenklich, wenn nahezu die Hälfte der befragten Dienstabteilungen über keine Personalstrategie verfügt. Je komplexer und dynamischer das Umfeld ist, desto dringender wird kritisches und strategisches Vorausdenken im Personalmanagement (Wunderer & Dick, 2006, S. 43). Der Wissensverlust beim Weggang einer Schlüsselperson wird von den Gesprächsteilnehmenden als ernst zu nehmend eingestuft. Es fällt auf, dass man sich bei der Definition hauptsächlich an Führungspositionen orientiert und fachliche Schlüsselpersonen vergleichsweise wenig in die Überlegungen einbezieht. In dieser Hinsicht kann es nützlich sein, in Zukunft vermehrt Laufbahnpfade anzubieten, die Fach- oder Projektlaufbahnen einschliessen.

6.1.2. Instrumente der Personalentwicklung

Das Zielvereinbarungs- und Beurteilungsgespräch ZBG ist *das* Instrument innerhalb der Stadtverwaltung, wenn es um die Entdeckung von Potenzial geht. Als weitere Talentquellen werden nur noch zweimal die Projektarbeit und einmal das Einstellungsgespräch genannt. Andere mögliche Instrumente, wie z. B. das 360° Feedback, werden offenbar nicht angewendet, und eine Form von Managementkonferenz kennt nur eine Abteilung mit einem systematischen Nachfolgeprozess. Die hohe Bedeutung des ZBG ist darauf zurückzuführen, dass dieses Instrument stadtweit eingeführt ist und mit allen Mitarbeitenden obligatorisch durchgeführt werden muss. Alle vorgesetzten Personen

wurden in der Anwendung des ZBG entsprechend geschult. Ein Hinweis darauf, dass ein systematisch und flächendeckend eingeführtes Instrument seine Wirkung zeigt und dass für die Entdeckung von Talenten ein systematisches Vorgehen von Vorteil ist. Die Mitarbeitenden werden beim ZBG durch die vorgesetzte Person beurteilt. Die Chefin oder der Chef spielen bei der Entdeckung von talentierten Mitarbeitenden eine zentrale Rolle. Die Einschätzung anlässlich des ZBG umfasst lediglich eine Perspektive, diejenige des Vorgesetzten. Ob eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter gefördert wird, ist also ausschliesslich von einer Person abhängig. Es wäre wünschenswert, wenn das Spektrum von Entdeckungsquellen vergrössert wird, um die Perspektive eines weiteren Personenkreises einzubeziehen. Das würde für den Einsatz von zusätzlichen Instrumenten wie dem 360° Feedback oder Managementkonferenzen sprechen. Eine fundierte Auseinandersetzung mit der Leistungsbeurteilung gilt als Schlüsselkriterium und legt eine gute Basis für die Nachfolgeplanung.

Für die Entwicklung von Potenzial wird hauptsächlich Weiterbildung aus dem stadtinternen Angebot oder von externen Anbietern gewählt. Von zwei Befragten wird ein Mentoringprogramm als Bedürfnis geäussert. Weitere Möglichkeiten wie Job rotation, Job enlargement, Coaching etc. bleiben unerwähnt und werden offenbar kaum angewendet. Assessments werden in einzelnen Dienstabteilungen bei einer konkreten Stellenbesetzung eingesetzt. In einer Abteilung bilden sie ein zentrales Instrument innerhalb des Nachfolgeprozesses. Bei der Weiterbildung gilt es zu unterscheiden, ob der Wunsch in erster Linie vom Mitarbeitenden ausging oder ob die Weiterbildung aufgrund eines ermittelten Qualifikationsbedarfs von der Arbeitgeberin veranlasst wurde. Die Ergebnisse zeigen, dass dieses konsequente Vorgehen erst bei zwei der befragten Dienstabteilungen verbreitet ist und kann mit der strategischen Ausrichtung in Zusammenhang gebracht werden. Bleibt die Zielrichtung der Organisation unklar oder unbestimmt, lassen sich kaum individualisierte und spezifizierte Entwicklungspläne formulieren.

Das Kompetenzmodell der Stadtverwaltung ist mit 19 Kompetenzen und 51 Verhaltensdimensionen sehr umfassend. In der bearbeiteten Literatur wird angeführt, dass eine Konzentration auf eine Auswahl von Kernkompetenzen vorteilhaft ist, um den Nachfolgeprozess so einfach wie möglich zu gestalten. Möchte man dieser Empfehlung folgen, wäre es sinnvoll, das bestehende Kompetenzmodell für den Nachfolgeprozess zu vereinfachen und sich auf wenige Dimensionen zu konzentrieren, die für die Organisation wichtig sind.

Vergleicht man die Ergebnisse aus den Bereichen Strategie und Personalentwicklung mit den Entwicklungsphasen der Personalentwicklung (Punkt 2.3, Abbildung 2), können folgende Zuordnungen vorgenommen werden:

1. Generation Institutionalisierungsphase	Übergangsphase von 1. zur 2. Generation	2. Generation Differenzierungsphase	3. Generation Integrationsphase
„Wir müssen etwas tun!“	„Wir sind dabei herauszufinden, wie wir systematisch vorgehen können.“	„Wir müssen systematisch vorgehen!“	„Wir müssen Betroffene zu Beteiligten machen!“
N=7 1,2,4,5,6,7,10	N=2 3, 12	N=2 8, 9	N=0 -

Tabelle 5: Ergebnis: Entwicklungsphasen der Personalentwicklung
(in Anlehnung an Becker, 2006, S. 409-411)

Die Mehrheit der befragten Dienstabteilungen bewegt sich in der ersten Generation der Personalentwicklung, der Institutionalisierungsphase. Im Vordergrund stehen Weiterbildungsmaßnahmen einzelner Mitarbeitenden, die auf die Erstausbildung aufbauen. Die Personalentwicklung erfolgt ohne einheitliche Grundsätze und oft auch ohne konkreten Bezug zu den tatsächlichen Bildungsproblemen in der Organisation. In der Differenzierungsphase und damit in der zweiten Generation befinden sich zwei Dienstabteilungen. Personalentwicklung ist in einem Funktionszyklus systematisiert und umfasst Bedarfsanalyse, Zielsetzung, Planung und Transfersicherung. Sie gründet auf einheitlichen Grundsätzen, welche die Bildungs- und Förderarbeit für das ganze Unternehmen verbindlich regeln. In einer Übergangsphase zwischen erster und zweiter Generation bewegen sich zwei Dienstabteilungen. Sie sind dabei, einen Nachfolgeprozess einzuführen, haben eine Bedarfsanalyse durchgeführt und prüfen erste Instrumente innerhalb eines Pilotprojekts, benötigen aber noch einen offiziellen Auftrag der jeweiligen Geschäftsleitung.

6.1.3. Qualitätssicherung

Die Frage nach der Qualitätssicherung QS zielt in erster Linie darauf ab, ob Handlungen oder Massnahmen in der Personalarbeit auch gewohnheitsmässig überprüft und reflektiert werden. Mehrfach genannt wird das Probezeitgespräch, welches quasi den Schlusspunkt der Einstellungsphase bildet. Ob und in welcher Form jedoch ein Probezeitgespräch durchgeführt wird, ist immer abhängig von der vorgesetzten Person und nicht zwingend, wie einzelne Befragten bemerken. Durch ein systematisch durchgeführtes Probezeitgespräch lassen sich besonders gut qualitative Aspekte einer Nachfolge überprüfen. Ist die ausgewählte Person durch die Arbeitserfahrung, das Training und die Entwicklungsmassnahmen gut für die neue Position vorbereitet? Ist der Übergang des Nachfolgenden in die neue Position nahtlos gelungen? Dies sind zwei Beispielfragen, die sich in der Literatur finden und einer qualitativen Sicherung des Prozesses dienen. Mit dem vermehrten Einsatz von Instrumenten muss weiter sichergestellt werden, dass die Ergebnisdaten auch dokumentiert werden. Dazu benötigt es nach Meinung der Befragten die Unterstützung eines Systems, dessen Ausgestaltung als nicht einfach betrachtet wird. Als wichtiges Element der Qualitätssiche-

nung wurde von einer Gesprächspartnerin die gute Vernetzung und ein regelmässiger Informationsaustausch innerhalb der Geschäftsbereichsleitung betont und damit begründet, dass Fehlentwicklungen so rechtzeitig entdeckt und entgegengewirkt werden könne. QS wird damit nicht allein auf Messgrössen reduziert, sondern ebenso durch eine bestimmte Kultur begünstigt. Zwei andere Gesprächsteilnehmende erwähnen beispielsweise die Bedeutung einer aufrichtigen Kommunikation und aussagekräftiger Feedbacks. Die beiden Aspekte wurden an anderer Stelle des Interviews genannt und nicht mit QS in Verbindung gebracht. Insgesamt entsteht jedoch der Eindruck, dass eine Form systematischer Qualitätssicherung wenig verbreitet ist und nur ansatzweise bewusst umgesetzt wird.

6.1.4. Organisatorische und kulturelle Bedingungen innerhalb der Stadtverwaltung

Die vorherrschende Kultur und Haltung innerhalb einer Dienstabteilung kann zweifelsohne nicht mit einer einzigen Frage eingefangen werden und braucht eine weiterführende Bearbeitung. Die Kurzportraits dienen lediglich als erste Skizzen. Auffallend ist, dass drei Personen ausschliesslich negative Aspekte der Kultur äussern wie Unbeweglichkeit, Passivität, konfliktvermeidendes Verhalten oder fehlende Transparenz. Weiter fällt auf, dass bei vier Abteilungen die beschriebenen Werte eng mit der Dienstleistung, welche diese Abteilung anbietet, verknüpft sind. (Da die Angaben anonymisiert wurden, kann dies für Aussenstehende nicht von den dargestellten Ergebnissen abgeleitet werden.) Das würde den Schluss zulassen, dass eine Wechselwirkung zwischen der Art des Produktes oder Auftrags einer Dienstabteilung und der Eigenart der Kultur vorliegt. Wird von einem Betrieb z.B. Strom produziert, bedingt das zwingend ein hohes Sicherheitsdenken und ein ausgeprägtes Qualitätsbewusstsein. Eine Stadtverwaltung erbringt eine Vielzahl von Dienstleistungen, die in den unterschiedlichsten Branchen angesiedelt sind. Obwohl es sich bei der Stadt um *eine* Organisation handelt, werden Kultur und Werte der Dienstabteilungen auch stark durch ihre Aufgabe bestimmt. Es ist deshalb prägend, ob es sich um ein Spital, einen sozialen, technischen oder kulturellen Betrieb handelt. In einer Dienstabteilung, in der ein systematischer Altersrücktritt praktiziert wird, spielen Werte im Interview eine auffallende Rolle. Das Gespräch drehte sich immer wieder um „Glaubwürdigkeit“, „Wertschätzung“ und „Vertrauen“. Es stellt sich die Frage, ob eine intensive Wertediskussion einen positiven Einfluss auf die Nachfolgeplanung ausübt oder gar Voraussetzung dafür ist.

Das Personalrecht regelt das Arbeitsverhältnis aller städtischen Angestellten. Die Arbeitsbedingungen in der Stadtverwaltung gelten als arbeitnehmerfreundlich. Die Gleichstellung ist rechtlich verankert, der Kündigungsschutz umfassend, und es besteht die Möglichkeit eines gestaffelten Altersrücktritts. Die durchschnittliche Fluktuationsrate ist mit 5,5 % tief (Auszug aus den Personal-kennzahlen 2007, Stand Dezember 2007). Ob die fortschrittlichen Arbeitsbedingungen zu zufriede-

nen Mitarbeitenden und einer tiefen Fluktuationsrate führen, kann nicht abschliessend beantwortet werden. Bedeutsam scheint in diesem Zusammenhang die Einschätzung einer befragten Person: „Je tiefer die Fluktuationsrate einer Organisation ist, desto träger die Kultur und desto schwieriger ist es, sie zu verändern (10).“ Auf eine gewisse Trägheit lassen auch Zuschreibungen („Beständigkeit“, „Kontinuität“, „Unflexibilität“) aus den Interviews schliessen. Eine träge Kultur steht Veränderungen weniger offen gegenüber, und ein Kulturwandel vollzieht sich nur sehr langsam. Will man die Veränderung einer Kultur begünstigen, gilt es, bei der Nachfolgeplanung auf eine gute Mischung von internen Mitarbeitenden, aber auch neuen, externen Personen zu achten. Bei zwei Interviewpartnern steht der Wunsch nach Erneuerung im Vordergrund, und bestimmte Neubesetzungen werden aus diesem Grund bewusst extern rekrutiert. In der Literatur wird angeführt, dass bei Unternehmen, deren Personalentwicklung als vorbildlich gilt, sich ein Verhältnis von 80:20 (intern/extern) als günstig erwiesen hat. Dieses Verhältnis muss meines Erachtens nicht für jede Organisation in gleichem Mass zutreffen und sollte in erster Linie auf die Bedürfnisse der Unternehmung abgestimmt sein. In Bezug auf die Dienstabteilungen der Stadtverwaltung spielen sicher auch die Arbeitsmarktsituation und die Berufsgruppe, die hauptsächlich beschäftigt wird, eine Rolle.

Eine weitere Besonderheit innerhalb der Stadtverwaltung ist die mehrheitlich starke Fokussierung auf den eigenen Bereich, das „Gärtli-Denken“, wie es in einem Interview genannt wurde. Die Dienstabteilungen verfügen über relativ viel Autonomie. Sie sehen sich deshalb weniger als einen Betrieb innerhalb der Stadtverwaltung, sondern als eine eigene Firma. Betrachtet man die Grösse der Stadtverwaltung, die Vielzahl der Standorte und die Vielfalt der Aufträge, welche von den Dienstabteilungen wahrgenommen werden, ist das nicht weiter erstaunlich. Für das Gelingen einer systematischen Nachwuchsförderung und Nachfolgeplanung von Schlüsselpersonen ist es notwendig, den Blick über den eigenen Bereich hinaus zu öffnen. Bereichsübergreifendes Denken und Handeln ist erforderlich, sollte man sich entscheiden, einen stadtweiten Nachwuchspool einzurichten.

6.1.5. Einstellung der Befragten und weiteren Anspruchsgruppen

Als wichtigstes Argument für eine gezielte Nachwuchsförderung und Nachfolgeplanung wird das Aufzeigen von Entwicklungsperspektiven für Mitarbeitende angeführt. Damit ist gemäss theoretischen Grundlagen auch einer der wichtigsten Bindungsfaktoren angesprochen und das Bestreben, sich als attraktive Arbeitgeberin zu positionieren. In vielen Dienstabteilungen steht in den nächsten Jahren die Pensionierung wichtiger Schlüsselpositionen bevor. Gehören diese Schlüsselpositionen zusätzlich einer Berufsgruppe an, die durch die Arbeitsmarktsituation nur sehr schwierig rekrutiert werden kann, potenziert sich das Problem, was speziell in einer Dienstabteilung zu grosser

Besorgnis Anlass gibt. Alle Befragten erkennen grundsätzlich den Zündstoff, den die Altersstruktur der Stadtverwaltung birgt, sind aber nicht im gleichen Ausmass alarmiert und vertrauen weiter darauf, dass sich immer eine Lösung findet. Ein weiteres Argument für Nachfolgeplanung ist der Verlust von Wissen, der mit dem Weggang jeder Schlüsselperson verbunden ist. Es kommt immer wieder zu Übergangslösungen, die von den Gesprächsteilnehmenden als unbefriedigend und belastend erlebt werden. Mit einer Nachfolgeplanung wird auch der Wunsch nach mehr vorausschauendem Agieren, statt Reagieren, verbunden und damit auch eine Professionalisierung der Prozesse angesprochen.

Die Frage, wie ein Nachfolgepool konzipiert sein müsste, damit die Anzahl von angebotenen und nachgefragten Positionen zeitlich in etwa übereinstimmen, beschäftigt nahezu alle Befragten, ist äusserst heikel und gilt als eigentliche Knacknuss. Das Risiko, die Erwartungen von Mitarbeitenden zu enttäuschen oder diese gar zu verlieren, wird als hoch eingestuft. Ein weiteres kritisches Element in den Augen der Personalverantwortlichen ist die beschränkte Planbarkeit. Einerseits braucht die Förderung von Mitarbeitenden eine gewisse Vorlaufzeit, andererseits sind frei werdende Schlüsselpositionen bei einer anstehenden Pensionierung zwar absehbar, durch die Möglichkeit eines gestaffelten Altersrücktritts jedoch schwierig planbar. Dazu kommt eine immer höhere Dynamik der Veränderungen, die von einzelnen Dienstabteilungen als zusätzlicher Unsicherheitsfaktor gewertet wird. Die von den Befragten erwähnten Faktoren stellen hohe Anforderung an die Gestaltung des Nachfolgeprozesses und können auch mit der besten Planung nicht immer optimal umgesetzt werden.

Insgesamt zeichnen die Gesprächsteilnehmenden ein differenziertes Bild darüber, was ihrer Meinung nach eine Nachfolgeplanung zum Erfolg führt. Die strategische Ausrichtung und das Commitment der Geschäftsleitung gelten als ausschlaggebend bei der Nachfolgeplanung. Es werden nicht nur so genannte „harte“ Faktoren wie zeitliche und finanzielle Ressourcen, Instrumente und IT-Unterstützung genannt, sondern auch eine offene, ehrliche Haltung und ein transparentes, professionelles Vorgehen betont. Auch die Eigeninitiative und die Selbstverantwortung der Mitarbeitenden ist nach Meinung der Befragten wichtig und wird unterstützt, wie das Beispiel einer Dienstabteilung zeigt, wenn es einen transparenten Nachfolgeprozess mit einem klaren Ablauf gibt. In diesem Fall können die Mitarbeitenden auch selber aktiv werden und sich für eine Position bewerben. Nicht allein die Organisation begibt sich auf die Suche nach passenden Mitarbeitenden, die Mitarbeitenden begeben sich auch auf die Suche nach neuen Positionen. Das führt insgesamt zu einer grösseren Dynamik und zu mehr Chancengleichheit.

Befragt nach der Einstellung zur Nachfolgeplanung von weiteren Anspruchsgruppen zeigt sich ein heterogenes Bild. Die Einstellung der Direktorinnen und Direktoren ist ausschlaggebend. Wenn sie nicht selber den Auftrag erteilen, wie in einzelnen Fällen, müssen sie von der Personalleitung für das Projekt gewonnen werden. Das erweist sich nicht immer als einfach. In der Regel muss eine Entscheidung durch die Geschäftsleitung getroffen werden, deren Mitglieder aber unter Umständen verschiedene Ansichten vertreten. Auch bei den Personalfachleuten ist die Einstellung zur Nachfolgeplanung uneinheitlich, was darauf zurückgeführt wird, dass das Verständnis von Personalarbeit innerhalb der Stadtverwaltung sehr variiert.

Bedeutung und Dringlichkeit werden unterschiedlich eingeschätzt. Alle Befragten stufen Nachfolgeplanung mit hoher bis sehr hoher Bedeutung ein, was darauf schliessen lässt, dass die Relevanz des Themas erkannt ist. Die Frage nach der Dringlichkeit impliziert in gewisser Weise eine Aufforderung zur Handlung. Das könnte ein Grund sein, weshalb die Ergebnisse zur Frage der Dringlichkeit stärker variieren. Hier zeigen sich zwei gegensätzliche Haltungen: „Es geht ja irgendwie, auch wenn wir nichts tun“, oder „wir müssen unbedingt etwas tun, aber es geht nicht, weil uns das Tagesgeschäft absorbiert.“

6.1.6. Mögliche Hindernisse bei der Einführung von Nachfolgeplanung

Ressourcen, Commitment der Geschäftsleitung und IT-Unterstützung werden als Erfolgskriterien der Nachfolgeplanung genannt. Fehlen diese Elemente, wird dies von den Befragten auch als Hindernis gewertet. Eine ungenügende strategische Ausrichtung wird ebenfalls erwähnt, die damit mitbegründet wird, dass der hohe Druck des Tagesgeschäfts kaum „Denkpausen“ gestattet. Generell wird die Dynamik der Veränderung in einzelnen Dienstabteilungen als sehr hoch eingestuft. Zahlreiche Reformen müssen innerhalb eines bestimmten Zeitplans umgesetzt werden, oder es gilt, mit einem sich schnell wandelnden Markt mitzuhalten. Ein hohes Tempo, verbunden mit knappen Ressourcen, bildet einen steinigen Boden, um zusätzliche Neuerungen umzusetzen, vor allem wenn es sich dabei um einen eher komplexen und vielschichtigen Prozess wie die Nachfolgeplanung handelt. Als erschwerend wirkt sich auch die Heterogenität innerhalb der Stadtverwaltung aus, die eine besondere Herausforderung darstellt, wenn es um die Einführung von neuen Instrumenten oder Prozessen geht und wird zusätzlich verstärkt durch ein wenig verbreitetes bereichsübergreifendes Denken. Neben diesen pessimistischen Einschätzungen lassen die Äusserungen von vier befragten Personen Hoffnung schöpfen. Ihrer Meinung nach hätten sie es als Dienstabteilung selber in der Hand, und sie sehen bei der Einführung einer Nachfolgeplanung keine Hindernisse.

6.1.7. Zu erwartender Gewinn von Nachfolgeplanung

Neben dem zentralen Wunsch, den Mitarbeitenden Entwicklungsperspektiven aufzuzeigen und Wissen von Schlüsselpersonen zu sichern, verspricht man sich von einer systematischen Nachfol-

geplanung auch einen betriebswirtschaftlichen Nutzen. Hohe Kosten für externe Rekrutierungen sollen vermindert werden. Der Wissensverlust ist bei den Interviewten klar ein Thema. Interessanterweise wird aber nie als finanzielle Einbusse darüber gesprochen. Das lässt vermuten, dass man bei Kalkulationen eher einseitig auf so genannte harte Faktoren fokussiert ist und sich noch wenig Gedanken darüber macht, wie teuer Wissensverlust einer Organisation zu stehen kommt.

Mitarbeitende in ihrer Entwicklung zu fördern, heisst auch, ihre Arbeitsmarktfähigkeit zu verbessern. Wie die Literatur zeigt, wird damit ein wichtiger Beitrag für die Erfüllung des psychologischen Arbeitsvertrags geleistet. Arbeitgebende können ihren Angestellten heute keine Anstellung auf Lebenszeit mehr garantieren. Sie können sie aber beim Erhalt ihrer Arbeitsmarktfähigkeit unterstützen. Damit wird dem Mitarbeitenden gegenüber Wertschätzung ausgedrückt, die zu einem vertrauensvolleren Klima im Unternehmen beiträgt. Die Einführung eines neuen Prozesses wird als Chance betrachtet, bestehende Abläufe zu überdenken und den Blick für die ganze Organisation zu schärfen, „ein Metagewinn“, wie eine Person meint.

Die Faktoren, die ein Hindernis oder ein Gewinn für die Nachfolgeplanung darstellen (Abbildungen 4 und 5), können nicht isoliert, sondern müssen in ihrem Zusammenspiel betrachtet werden. Wenn es nicht gelingt, die Hindernisse zu überwinden oder die Herausforderungen einer Karriere- und Nachfolgeplanung zu meistern, mündet dies in eine Schwächung der Organisation. Mit einer sorgfältigen Umsetzung der Karriere- und Nachfolgeplanung wird die Organisation gestärkt.

Faktoren, die anhand der durchgeführten Untersuchung als Hindernis und Gewinn bestimmt werden konnten, könnten als erster Ansatz dienen, um in einem nächsten Schritt als „Pro“ und „Kont-ra“ in ein empiriegeleitetes Modell der Nachfolgeplanung überführt zu werden. Die Faktoren und deren Wechselwirkungen müssten mittels weiterführenden Untersuchungen in anderen öffentlichen Verwaltungen überprüft, präzisiert und ergänzt werden.

6.2. Fazit und Empfehlungen

6.2.1. Beantwortung der Fragestellung

Die zu Beginn der Untersuchung formulierte Fragestellung nach den Einstellungen von Schlüsselpersonen zur Nachfolgeplanung und den organisatorischen und kulturellen Bedingungen innerhalb der Stadtverwaltung kann wie folgt beantwortet werden:

Alle Personen der untersuchten Stichprobe stehen einer Nachfolgeplanung grundsätzlich offen gegenüber und erachten es als wichtig und sinnvoll, vermehrt vorausschauend zu handeln. Alle

Befragten sehen sich von der veränderten Altersstruktur und den damit verbundenen Herausforderungen betroffen. Sie stimmen weiter darin überein, dass sie ihren Mitarbeitenden vermehrt Entwicklungsperspektiven aufzeigen möchten. Auch über die kritischen Punkte bei einer Nachfolgeplanung sind sich die Gesprächsteilnehmenden einig. Grosse Unterschiede zeigen sich in der Motivlage. Sie umfasst eine Bandbreite von Haltungen: „Bis jetzt hat es auch so funktioniert“ bis zu „Wir müssen unbedingt handeln, unsere Zukunft hängt davon ab“. Es gibt Dienstabteilungen, die abhängig von der beschäftigten Berufsgruppe - mehr von der angespannten Arbeitsmarktsituation betroffen sind als andere und bereits jetzt vor grossen Problemen bei der Rekrutierung stehen.

In Bezug auf die organisatorischen und kulturellen Bedingungen zeigt sich, dass sich die Möglichkeit des gestaffelten Altersrücktritts erschwerend auf die Nachfolgeplanung auswirkt. Ein weiterer Punkt ist die Heterogenität innerhalb der Stadtverwaltung, welche sich in einer uneinheitlichen Haltung der Direktionen ausdrückt. Auch das Verständnis von Personalarbeit wird als unterschiedlich fortschrittlich eingestuft. Das zeigt sich auch in Bezug auf die Personalentwicklung, die sich in den befragten Dienstabteilungen in verschiedenen Phasen befindet. Das wenig ausgeprägte bereichsübergreifende Denken und Handeln kann als weiteres erschwerendes kulturelles Element gewertet werden.

Die Hypothese, dass es in Bezug auf Nachfolgeplanung zwischen den einzelnen Departementen Unterschiede gibt, kann vollumfänglich bestätigt werden. Es gibt weiter erhebliche Unterschiede von Dienstabteilungen innerhalb des gleichen Departements und auf Bereichsebene. Die Unterschiede hängen von der Arbeitsmarktsituation und der Berufsgruppe ab, die eine Dienstabteilung hauptsächlich beschäftigt und wie stark sie bereits vom Personalmangel betroffen ist. Die Unterschiede sind auch bedingt durch gegensätzliche Haltungen, welche Direktorinnen und Direktoren gegenüber der Nachfolgeplanung einnehmen und liegen auch einem unterschiedlichen Verständnis von Personalarbeit zugrunde.

Wenn man die Rahmenbedingungen, die sich eine Organisation setzt, als Ausdruck einer bestimmten Kultur wertet, kann die zweite Hypothese ebenfalls bejaht werden: Der Umgang mit Nachfolgeplanung ist abhängig von der Unternehmenskultur. Arbeitnehmerfreundliche Anstellungsbedingungen, im Speziellen die Möglichkeit eines gestaffelten Altersrücktritts, prägen den Umgang mit Nachfolgeplanung. Eine Organisation, die über eine Fachstelle für Gleichstellung verfügt, wird stärker auf Chancengleichheit bei der Umsetzung von Nachwuchsförderung und Nachfolgeplanung pochen. Weiter hat sich bei einer Dienstabteilung gezeigt, dass bewusst gelebte Werte wie Glaubwürdigkeit, Wertschätzung und Vertrauen den Umgang mit Nachfolgeplanung beeinflussen und sich positiv auswirken. Dies sind drei Aspekte, die aus den vorliegenden Ergebnissen gewonnen werden konnten.

6.2.2. Empfehlungen

Die Empfehlungen sind weniger als Anleitungen formuliert, sondern sollen Handlungsfelder aufzeigen, die von Fragen begleitet werden und zur vertieften Auseinandersetzung und zu weiterführenden Überlegungen anregen möchten.

Strategie

- Als erstes braucht es eine personalpolitische Grundhaltung gegenüber Nachfolgeplanung. Will man Schlüsselpositionen vorzugsweise aus den eigenen Reihen besetzen, oder rekrutiert man auf dem externen Arbeitsmarkt? Es müsste überprüft werden, ob sich das in der Praxis bereits bewährte Verhältnis von 80:20 (intern/extern) auch für die Stadtverwaltung als günstig erweist.
- Nachfolgeplanung ist eng mit dem Führungsverständnis verknüpft. Welche Schlüsselpersonen möchte die Stadtverwaltung gewinnen? Wo sollen ihre stärksten Kompetenzen liegen? Was beinhaltet eigentlich die Vorstellung von einer guten Führungsperson? Welches sind die Ansprüche, die Kompetenzen und die Erwartungen, z.B. in Bezug auf das Arbeitspensum?
- Städtische Angestellte geniessen eine grosszügige Ruhestandsregelung. Welche Anreize können angesichts der demografischen Entwicklung geschaffen werden, um qualifizierte Mitarbeitende länger im Arbeitsprozess zu halten?
- Weiter gilt es, die Rolle von HR Stadt Zürich zu klären. Die Befragten äusserten den Wunsch nach einem Sparring-Partner, der sie bei der Umsetzung von Nachfolgeplanung berät und unterstützt. Als sinnvoll wird die Initiierung eines Pilotprojekt erachtet, welches von zentraler Stelle begleitet wird.

Instrumente

- Das Zielvereinbarungs- und Beurteilungsgespräch hat sich als wichtigstes Instrument für die Entdeckung von Potenzial erwiesen. In einem weiteren Schritt ist es wünschenswert, die Subjektivität durch die Einschätzung ausschliesslich einer Person zu reduzieren und durch Multi-Rater-Bewertungsverfahren wie z.B. das 360° Feedback sowie Managementkonferenzen zu erweitern. Gemäss Wunderer und Dick (2006, S. 120) führt dies zu einer ganzheitlicheren und vermehrt objektiven Beurteilung von Leistung und Verhalten.
- Neben der into-the-Job-Entwicklung wie der klassischen Weiterbildung wäre in diesem Bereich eine Erweiterung der on-the-Job-Massnahmen durch Projektarbeit, Coaching, Mentoringprogramme, Job enlargement sowie die Übernahme von Sonderaufgaben anzustreben.
- Mittelfristig wird eine Systemunterstützung für die Datenbewirtschaftung benötigt. Nach der Einführung von SAP gilt es, sich weiterführende Überlegungen zu machen, wie diese Bewirtschaftung beschaffen sein müsste: Welche Daten werden erfasst? Wer erhält welchen Zugang zu welchen Daten, wer ist für das Datenmaterial und die Datenaggregation verantwortlich, und wie bleibt das System trotzdem einfach?

Qualitätssicherung

- Damit Nachfolgeplanung über eine Absichtserklärung hinausgeht, braucht es einerseits Zahlen und Statistiken, mit denen sich der Umfang der gesetzten Vorgaben auch überprüfen lässt. Andererseits braucht es aber die Bereitschaft, den einmal eingeführten Prozess kontinuierlich zu verbessern und auszubauen. Auf die Stadtverwaltung bezogen wären z.B. Auswertungen über die Praxis der Neubesetzung von Positionen hilfreich. Wie hoch ist der Anteil an internen und externen Kandidatinnen und Kandidaten, an Frauen und Männern? Weiter wäre es nützlich, mehr über die aktuelle Praxis des Probezeitgesprächs zu wissen. Diese Gespräche bieten eine wichtige Quelle, wenn es darum geht herauszufinden, ob der Übergang in die neue Position als gelungen gilt.
- Auch an die Einführung eines Mentoringprogrammes soll gedacht werden. Eine umsichtige Einführung durch eine erfahrene Person, die auf freiwilliger Basis beruht, trägt viel zur Qualität des Nachfolgeprozesses bei.

Kulturelle Aspekte

- Bei der Umsetzung von Nachfolgeplanung gilt es, den unterschiedlichen organisatorischen und kulturellen Bedingungen innerhalb der Stadtverwaltung Rechnung zu tragen, ohne den Blick für die Gesamtorganisation zu verlieren. Dies bedingt eine zentrale Stelle, die den Nachfolgeprozess koordiniert. Weiter muss überlegt werden, wie bereichsübergreifendes Denken und Handeln gefördert und der Gedanke im Leitbild „Wir arbeiten für Zürich“ gestärkt werden kann.
- Nachfolgeplanung schliesst eine Wertediskussion ein. Es gilt zu entscheiden, wie offen und transparent mit dem Nachfolgeprozess verfahren wird. Transparenz fördert das Vertrauen der Mitarbeitenden, fordert gleichzeitig auf der Unternehmerseite Professionalität in der Prozessgestaltung und die Definition klarer Kriterien speziell für den Nachfolgepool.
- Ein weiterer Punkt ist die Auseinandersetzung mit der Chancengleichheit. Wie gelingt es, Nachwuchsförderung und Nachfolgeplanung so zu gestalten, dass allen Mitarbeitenden Entwicklungsmöglichkeiten offen stehen und sie diese auch wahrnehmen können? Angesichts des sich abzeichnenden Personalmangels gilt es, besonders den bisher noch wenig integrierten weiblichen Führungskräften Beachtung zu schenken (Sander & Wolter, 2008; Angst, 2006). Die Förderung von Gleichstellung sollte Teil der Personalstrategie bilden und würde z.B. das Formulieren von Zielvorgaben oder Quoten beinhalten, deren Einhaltung mittels Gleichstellungscontrolling überprüft wird.

6.3. Kritische Betrachtungen

Betrachtet man die Einflussfaktoren von Karriere- und Nachfolgeplanung unter Pkt. 2.5, eröffnet sich ein weites Feld von Themen. Nachfolgeplanung erfolgt nicht unabhängig von soziologischen Phänomenen, gesellschaftspolitischen, volks- und betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten und ist auch eng mit der Unternehmenspolitik verknüpft. Das macht den Untersuchungsgegenstand vielschichtig und komplex und wurde als Herausforderung erlebt. Bei der Personalentwicklung handelt es sich um ein relativ junges Fachgebiet, das noch als wenig theoriegeleitet gilt und stark von der Praxis geprägt ist (Becker, 2005). Die Ergebnisse der konsultierten Studien zu „Succession Planning“, aus denen ein Teil der Schlüsselkriterien abgeleitet wurden, basieren auf dem „Best Practice“-Ansatz (Fulmer & Conger, 2004; Garman & Glawe, 2004). Hier stellt sich die Frage, wie die Qualität des geforderten theoretischen Fundaments dieser Untersuchung bewertet werden kann.

Die Wahl einer relativ heterogenen Stichprobe ermöglichte eine breitere Sicht auf die Nachfolgeplanung der Stadtverwaltung, und es konnten dadurch mehr Perspektiven eingefangen werden, die zu einem vielfältigeren Bild geführt haben. Die Auswertung wurde aber dadurch erschwert. Die Ergebnisse lassen sich weniger gut gewichten und miteinander in Beziehung setzen als mit einer homogenen Stichprobe (z.B. alles operativ tätige Personalfachleute auf Stufe Dienstabteilung). Bei einer weiteren Untersuchung müsste überlegt werden, ob die Wahl einer homogenen Stichprobe angezeigt wäre.

Der Anspruch, „explorierend“ einen Ist-Zustand und Bedarf zu ermitteln, war nicht immer einfach. Stellt man die Frage möglichst offen, um auf neue Aspekte zu stossen, oder präzisiert man im voraus, damit ein gemeinsames Verständnis vorausgesetzt werden kann? Das Verständnis von Personalstrategie hätte meines Erachtens präziser abgefragt werden müssen. (Sind z.B. Personal- und Unternehmensstrategie unabhängig voneinander, oder folgt die Personal- auf die Unternehmensstrategie?) Die Frage nach der Unternehmenskultur aus dem Stegreif zu beantworten, fiel verständlicherweise nicht allen Gesprächsteilnehmenden leicht. Ohne vorhergehende Auseinandersetzung ist es anspruchsvoll, die eigene Unternehmenskultur zu umreißen. Diese Frage war sehr offen formuliert und wurde deshalb auch unterschiedlich beantwortet, mit dem Ergebnis, dass die zweite Hypothese (Nachfolgeplanung ist abhängig von der Unternehmenskultur) nicht verifiziert werden konnte.

6.4. Schlussbemerkungen

Diese Arbeit betrachtete Nachfolgeplanung ausschliesslich aus der Perspektive der Organisation. Eine weiterführende Frage wäre, wie Nachfolgeplanung aus Sicht der Mitarbeitenden in Schlüsselpositionen gestaltet sein müsste, damit sie bereit wären, ihr Wissen und ihre Erfahrungen weiterzugeben, und welche organisatorischen und kulturellen Bedingungen dafür notwendig sind.

Zurück zum Eingangszitat: „Glück ist, wenn Vorbereitung auf Gelegenheit trifft.“ Die Organisation und der Mitarbeitende treffen Vorbereitungen und schaffen Gelegenheiten, die zum Glück führen können – zum Glück der Organisation und zum Glück des Mitarbeitenden.

7. Abstract

Bedingt durch die rückläufige Bevölkerungsentwicklung vollzieht sich bei der betrieblichen Altersstruktur schon heute ein ausgeprägter Wandel. Eine grosse Anzahl von Führungspersonen wird in den nächsten Jahren in den Ruhestand treten. Das führt zu einem Führungskräfte­mangel, der nicht allein als Folge der demografischen Entwicklung bedingt ist. Auch die Art der Anforderungen, die an zukünftige Führungspersonen gestellt werden, ändert sich. Es werden komplexere Fähigkeiten verlangt. Durch die zunehmende Spezialisierung werden auch Fachkräfte immer mehr zu Schlüsselpersonen im Unternehmen. Nachfolgeplanung kann im Wesentlichen in fünf Phasen gegliedert werden: 1. Unternehmensstrategie und Schlüsselpositionen, 2. Potenziale entdecken, 3. Potenziale entwickeln, 4. Mitarbeitendenpotenzial binden, 5. Sicherung des Erfolgs.

Diese qualitative und explorative Studie wurde im Auftrag der Abteilung Human Resources Management der Stadtverwaltung Zürich verfasst. Sie hatte zum Ziel, die Einstellung von Schlüsselpersonen der Stadtverwaltung und die kulturellen und organisatorischen Bedingungen in Zusammenhang mit Nachfolgeplanung zu ermitteln und erste Ansätze für die Entwicklung eines theoretischen Feldes von Nachfolgeplanung zu gewinnen. Bei zwölf Informationsträgerinnen und Informationsträgern wurden mittels Interview Ist-Zustand, Bedarf und Anforderungen an eine Nachfolgeplanung erhoben. Die wichtigsten Ergebnisse: Nachfolgeplanung wird in allen befragten Dienstabteilungen als bedeutend betrachtet, aber unterschiedlich systematisch umgesetzt. Als wichtigste Gründe für eine Nachfolgeplanung sprechen das Aufzeigen von Entwicklungsperspektiven, das Sichern von Wissen und der sich abzeichnende Personalmangel. Als erschwerend für die Umsetzung gilt die Planbarkeit. Wie kann erreicht werden, dass für potentielle Kandidatinnen und Kandidaten genügend offene Positionen vorhanden sind? Nachfolgeplanung bewegt sich in einem vielschichtigen Feld und berührt dabei zentrale Fragen des Unternehmens.

8. Literaturverzeichnis

- Angst, T. (2006). *Wo bleiben die Frauen? Eine empirische Untersuchung zu Frauen in Führungspositionen in der Verwaltung des Kantons Zürich*. Diplomarbeit, ZHAW Zürcher Hochschule der angewandten Wissenschaften, Abt. Angewandte Psychologie.
- Becker, M. (2002). Vom Wissenshamster zum Kompetenzwiesel. Reformansätze in der Personalentwicklung. In M. Becker, V. Schwarz & A. Schwertner (Hrsg), *Theorie und Praxis der Personalentwicklung* (2. Aufl.). München: Hampp.
- Becker, M. (2005). *Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis* (4., aktual. und überarb. Aufl.). Stuttgart: Schäfer-Poeschel.
- Becker, M. (2006). *Werte-Wandel in turbulenter Zeit. Wertorientierte Personalarbeit im Transformationsprozess der Erwartungen, Systeme und Instrumente*. München: Hampp.
- Bortz, J. & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler* (4., überarb. Aufl.). Heidelberg: Springer.
- Eck, C. D., Jöri, H. & Vogt, M. (2007). *Assessment-Center*. Heidelberg: Springer.
- Einsiedler, H., Breuer, K., Hollstegge, S. & Janusch, M. (2003). *Organisation der Personalentwicklung* (2., überarb. Auflage). Neuwied: Luchterhand.
- Flick, U. (2005). *Qualitative Sozialforschung* (3. überarb. und erweit. Aufl.). Reinbeck: Rowohlt.
- Fulmer R. M. & Conger J.A. (2004). *Growing your company's leaders. How great organizations use succession management to sustain competitive advantage*. New York: Amacom.
- Garman, A. N. & Glawe, J. (2004). Succession Planning. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 56, 119-128.
- Grote, G. & Räder, S. (2004). *Berufliche Identität unter den Bedingungen zunehmender Arbeitsflexibilisierung*. [On-line]. Available: <http://www.nfp43.unibe.ch/PDF/synthesis14.pdf>
- Hilb, M. (2005). *Integriertes Personalmanagement* (14., aktual. Aufl.). München: Luchterhand.
- Jacquemart, C. (29. Juli 2007). *Chefs schlampen bei Nachfolgeplanung*. [On-line]. Available: http://www.nzz.ch/nachrichten/wirtschaft/aktuell/chefs_schlampen_bei_nachfolgeplanung_1.534251.html
- Krämer-Stürzl, A. & Stürzl, W. (2006). Projektkultur als Spiegel der Unternehmenskultur. In R. Arnold & E. Bloch (Hrsg), *Personalentwicklung im lernenden Unternehmen* (S. 232-253) (3. Aufl.). Baltmannsweiler: Schneider Hohengehren.
- Lang-von Wins, T. (2003). Der Kompetenzhaltigkeit von Methoden aktueller Management-Diagnostik-Ansätze. In J. Erpenbeck & L. von Rosenstiel (Hrsg.), *Handbuch der Kompetenzmessung* (S. 585-618). Stuttgart: Schäfer Poeschel.

- Leupold, J. (1987). *Management Development. Wirksame Massnahmen zur systematischen Entwicklung und Förderung von Führungs- und Nachwuchsführungskräften im Sinn der Unternehmensstrategien*. Landsberg am Leich: Moderne Industrie.
- Lindenmann, M. (2005). Beschäftigung neu denken. Die Zukunft meistern mit alternden Belegschaften. In H. Loebe & E. Severing (Hrsg.), *Wettbewerbsfähig mit alternden Belegschaften. Betriebliche Bildung und Beschäftigung im Zeichen des demografischen Wandels* (S. 13-17). Bielefeld: Bertelsmann.
- Mayring, P. (2003). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlage und Technik* (8. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Meinefeld, E. (2005). Hypothesen und Vorwissen in der qualitativen Sozialforschung. In U. Flick, E. von Kardoff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Sozialforschung* (S. 265-275). Reinbeck: Rowohlt.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H. & Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Pümpin, C. (1986). *Management strategischer Erfolgspositionen* (3., überarb. Aufl.). Bern: Haupt.
- Rothwell, W. J. (2001). *Effective Succession Planning*. New York: Amacom.
- Sander, G. & Wolter, F. (10./11.5.2008). *Wiedereinsteigerinnen. Vernachlässigtes Potenzial*. [On-line]. Available: [http://www.alpha.ch/\(S\(4vngqo453e5ft055ari4srbz\)\)/alpha/ArticleDetail.aspx?id=3435](http://www.alpha.ch/(S(4vngqo453e5ft055ari4srbz))/alpha/ArticleDetail.aspx?id=3435)
- Sattelberger, T. (1989). Gedankenskizze zu Nachwuchsermittlung, Projektarbeit und Coaching. In T. Sattelberger (Hrsg.), *Innovative Personalentwicklung. Grundlagen, Konzepte, Erfahrungen* (S. 155-172). Wiesbaden: Gabler.
- Schraner, T. (4. April 2008). Personalmangel in Zürichs Verwaltung. *Der Landbote*.
- Schuler, H. (Hrsg.). (2006). *Lehrbuch der Personalpsychologie* (2., überarb. und erw. Auflage). Göttingen: Hogrefe.
- Stadtrat von Zürich (Hrsg.). *Strategien Zürich 2025. Ziele und Handlungsfelder für die Entwicklung der Stadt Zürich*. [On-line]. Available: http://www.stadt-zuerich.ch/internet/lsp/home/zuerich_2025.html
- Stadtverwaltung Zürich. *Personalrecht. Verordnung über das Arbeitsverhältnis des städtischen Personals und Ausführungsbestimmungen* [On-line]. Available: <http://www.stadt-zuerich.ch/internet/fd/hrz/home.html>
- Thom, N. & Ritz, A. (2006). *Public Management. Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor* (3., erw. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Thom, N. (2006). Trends in der Personalentwicklung. In N. Thom & J. Zaugg (Hrsg.), *Moderne Personalentwicklung. Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern* (S. 5-20). Wiesbaden: Gabler.
- Thomas, M. (2003). *Internes Headhunting. Talente entdecken Führungskräfte entwickeln*. Leonberg: Rosenberger.

Weiss, R. (2002). Kompetenzentwicklung als strategische Herausforderung der betrieblichen Weiterbildung. In M. Becker, V. Schwarz & A. Schwertner (Hrsg), *Theorie und Praxis der Personalentwicklung* (S. 75-95) (2. Aufl.). München: Hampp.

Wenk, M. (1993). *Die Beurteilung des Potentials von Führungskräften durch Linienvorgesetzte*. St. Gallen: IKU-Verlag.

Wunderer, R. & Dick, P. (2006). *Personalmanagement – Quo Vadis? Analysen und Prognose zu Entwicklungstrends bis 2010* (4. Aufl.). München: Luchterhand.

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1:	Einflussfaktoren der Karriere- und Nachfolgeplanung.....	8
Abbildung 2:	Fünf Phasen der Nachfolgeplanung.....	9
Abbildung 3:	Einstufung von Bedeutung und Dringlichkeit der Nachfolgeplanung..	45
Abbildung 4:	Hindernisse bei der Karriere- und Nachfolgeplanung.....	49
Abbildung 5:	Gewinn von Karriere- und Nachfolgeplanung.....	51
Tabelle 1:	Inhalte der Personalentwicklung.....	5
Tabelle 2:	Entwicklungsphasen der Personalentwicklung.....	6
Tabelle 3:	Themenblöcke des Interviewleitfadens mit Beispielfragen.....	24
Tabelle 4:	Ergebnisse Personalstrategie und Personalbedarfsplanung.....	28
Tabelle 5:	Ergebnis: Entwicklungsphasen der Personalentwicklung.....	54

Anhang

Interviewleitfaden, zweite und überarbeitete Fassung

Interviewleitfaden, erste Fassung (Erfassung Ist-Zustand mit Skala)

Raster Fallbeschreibung

Kategorienbildung

Interviewleitfaden Nachfolgeplanung

Themenkreis 1: Einstieg

10 Min.

Einstimmung auf das Gespräch

„Danke, dass Sie sich Zeit nehmen für dieses Gespräch.“

Interviewerin stellt sich kurz vor.

Information zu Anlass und Zielsetzung der Untersuchung.

Zusicherung der Anonymität und Einverständnis für die Aufnahme des Gesprächs einholen.

Themenkreis 3: Demografische Angaben

5 Min.

Departement / Dienstabteilung:

Anzahl Mitarbeitende:

Name des Interviewpartners/in:

Stellung / Funktion im Unternehmen:

Aufgabengebiet:

Themenkreis 3: Erfahrung mit einer konkreten Nachfolgesituation

10 Min.

Selbstbezug herstellen, organisatorische und kulturelle Rahmenbedingungen

- möglichst explorativ, was wird geschildert, was allenfalls weggelassen?

- für weitere Informationen gezielt nachfragen

Wann haben Sie persönlich das letzte Mal an NFP gedacht oder damit zu tun gehabt?

Erinnern Sie sich an eine konkrete Nachfolgesituation einer Kaderposition in Ihrem Departement?

Wann war das?

oder

Welche Kaderperson wird demnächst ersetzt? Wie würden Sie vorgehen?

Können Sie den Nachfolgeprozess beschreiben?

- Anlass, Grund für Nachfolge (altersbedingt, wegen Krankheit, Jobwechsel oder Entlassung)?
- Können Sie die Aktivitäten (Vorgehen, Instrumente) beschreiben?
- Wer spielte eine Rolle? Welche Stellen waren involviert?
- Wer initiiert die Nachfolgeplanung?

Zu welchem Zeitpunkt beginnt die Nachfolgeplanung bei einem planbaren Wechsel (z.B. Pensionierung)?

Wie war die Erfahrung aus Ihrer Sicht?

- Welche positiven Gesichtspunkte gab es?
- Welches Problem zeigte sich?
- Wie wurde darauf reagiert?
- Was fehlte aus Ihrer Sicht?

Ist-Stand erheben, um daraus Bedarf abzuleiten

Mit den Fragen dieses Themenkreises soll der Ist-Stand zur Nachfolgeplanung ermittelt werden.

Strategie

Fragen zur strategischen Einbindung:

- Gibt es eine Personalstrategie?
- Wenn ja, ist NFP ein Teil der Personalstrategie und darin eingebunden?
- Wird eine jährliche Personalbedarfsplanung durchgeführt?
- Sind Verantwortliche für den Nachfolgeprozess bestimmt?
- Sind die Schlüsselpositionen bekannt und definiert?
(Begriff Schlüsselpositionen bekannt?)
- Sind Anforderungsprofile für Schlüsselpositionen definiert?
- Ist ein Notfallszenarium festgelegt, falls eine Schlüsselperson unerwartet ausfällt?
- Sind (interne) Nachfolger/innen für Schlüsselpositionen bestimmt?
- Ist ein Zeitfenster für die Nachfolgeplanung bestimmt? Wird es überwacht?

Personalentwicklung

Wie wird eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter zu einem so genannten High Potential? Wie werden Talente entdeckt?

- Werden Instrumente zum Erkennen von Führungspotential eingesetzt, welche (z.B. MAG)?
- Werden Instrumente zum Identifizieren von Führungspotenzial eingesetzt, welche (z.B. Potenzialanalyse)?
- Werden spezifische und individualisierte Entwicklungspläne von talentierten Mitarbeitenden formuliert?

Qualitätssicherung

Gibt es eine Form von Qualitätssicherung?

Haltung / Unternehmenskultur

Jetzt haben wir vor allem über Massnahmen und Instrumente gesprochen. Es zeigt sich aber, dass auch die Unternehmenskultur und die Wertvorstellung innerhalb einer Organisation eine Rolle für NFP spielen.

Gibt es Wertvorstellungen oder Haltungen, welche Ihre Dienstabteilung / Ihr Departement besonders gut charakterisieren? Wie würden Sie diese beschreiben?

In diesem Themenblock ging es darum, mir ein Bild des Ist-Standes zur NFP machen zu können. Gibt es noch etwas, das Sie dazu ergänzen möchten, fehlt Ihrer Meinung nach etwas?

Themenkreis 5: Einstellung gegenüber NFP

10 Min.

Einstellungen und Überzeugungen erfassen

Was halten Sie von der Nachfolgeplanung? Wie ist Ihre Einstellung dazu?

- Sehen Sie Gründe, die für eine systematische NFP in Ihrer Dienstabteilung / Ihrem Departement sprechen? Welche?
- Sehen Sie Gründe, die gegen eine NFP sprechen? Welche?
- Ganz allgemein, was denken Sie: Wer oder was ist Ihrer Meinung nach für eine erfolgreiche Nachfolgeplanung am wichtigsten?

Themenkreis 6: Anreize und Unterstützung

10 Min.

Informationen sammeln, Bedürfnisse ermitteln

Welche Bedeutung messen Sie einer systematischen NFP zu?

Skala 0 – 4 (0 = keine Bedeutung, 4 = sehr hohe Bedeutung)

Wie dringlich schätzen Sie Nachfolgeplanung in Ihrem Departement ein?

Skala 0 – 4 (0 = keine Bedeutung, 4 = sehr hohe Bedeutung)

Wie schätzen Sie die Einstellung der /des Dienstchef/in zum Thema NFP ein?

Was denken Sie, was denken Kadermitarbeitende, die demnächst aus der Verwaltung ausscheiden, von einer systematischen NFP?

Was denken Sie, wie würden HR-Fachleute bei der Einführung einer systematischen NFP reagieren?

Was benötigen Sie, um NFP umzusetzen?

Was würden Sie sich wünschen?

Welche Rolle soll Ihrer Meinung HR Stadt Zürich bei der NFP spielen?

Hätten Sie Interesse, an einer Erfahrungsgruppe teilzunehmen?

Welche Hindernisse sehen Sie für Ihre Dienstabteilung / Departement, eine systematische NFP umzusetzen?

Welchen Gewinn sehen Sie für Ihre Dienstabteilung / Departement, eine systematische NFP umzusetzen?

Wir sind am Ende des Gesprächs. Gibt es noch weitere Gesichtspunkte, die Ihnen wichtig erscheinen und die Sie ergänzen möchten?

Vielen Dank für das Gespräch!

Erfassung Ist-Zustand mit Skala

Wurde nach dem erstem Interview angepasst.

1. Fassung

Themenkreis 4: Ist-Stand

Ist-Stand erheben, um daraus Bedarf abzuleiten

Sie sehen hier eine Übersicht von Massnahmen und Instrumenten, die im Zusammenhang mit NFP eine Bedeutung haben. Es handelt sich um eine Auswahl. Bitte geben Sie zu jeder Massnahme den Stand in Ihrem Departement an.

	Wird nicht gemacht oder ist nicht vorhanden	Interessiert uns, wird aber noch nicht umgesetzt oder ist noch nicht vorhanden	Beabsichtigen wir in den nächsten Monaten umzusetzen	Setzen wir um, aber bisher nur unregelmässig oder partiell	Setzen wir bereits systematisch um oder ist vorhanden	Weiss nicht
	1	2	3	4	5	0
Strategie						
Nachfolgeplanung in die Personalstrategie einbinden						
Jährliche Personalbedarfsplanung durchführen						
Verantwortliche für den Nachfolgeprozess bestimmen						
Schlüsselpositionen bestimmen						
Notfallszenarium beim Ausfallen einer Schlüsselperson festlegen						
Personalentwicklung						
Kompetenzmodell erarbeiten						
Anforderungsprofil für Schlüsselposition definieren						
Instrumente zum Erkennen von Führungspotential anwenden z.B. MAG						
Instrumente zum Identifizieren von Führungspotenzial anwenden z.B. Potenzialanalyse						
(Interne) Nachfolger/innen für Schlüsselpositionen bestimmen						
Spezifische und individualisierte Entwicklungspläne von talentierten Mitarbeitenden formulieren						
Zeitfenster für NFP bestimmen und überwachen						

	Wird nicht gemacht oder ist nicht vorhanden	Interessiert uns, wird aber noch nicht umgesetzt oder ist noch nicht vorhanden	Beabsichtigen wir in den nächsten Monaten umzusetzen	Setzen wir um, aber bisher nur unregelmässig oder partiell	Setzen wir bereits systematisch um oder ist vorhanden	Weiss nicht
	1	2	3	4	5	0
Evaluation						
Quantitative Messgrössen bestimmen: z.B. 80 % der freien Positionen können durch interne Mitarbeitenden besetzt werden						
Das System wird von den Verantwortlichen kontinuierlich verbessert und ausgebaut.						
Kultur / Menschenbild						
Die Verantwortlichen sind überzeugt, dass die Entwicklung und Förderung von Menschen grundsätzlich möglich ist.						

Wenn Sie diese Beispiele von möglichen Massnahmen der NFP hören, kommen Ihnen noch weitere in den Sinn, die hier nicht genannt wurden?

Wenn ja, welche? (evtl. welche Erfahrung haben Sie gemacht?)

Fallbeschreibung

Angaben zum Gespräch

Name:

Dauer des Gesprächs:

Gesprächsatmosphäre:

Auffälligkeiten im Interview:

Bemerkungen:

Leitsatz / Headline aus dem Interview

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benützung anderer als der angegebenen Hilfsmittel verfasst habe.

Unterschrift:

J. Stauding