

Nachfolgeplanung

—

Woran ist zu denken?

Untertitel: **Nachfolgeplanung im Forschungszentrum Karlsruhe**

Klaus Eisold, Diplom-Ökonom
Leiter Personalplanung, -entwicklung und Soziales und stellv. Personalleiter
Forschungszentrum Karlsruhe GmbH

Inhalt

- **Warum Nachfolgeplanung (im FZK)?**
- **Ziele der Nachfolgeplanung**
- **Was beinhaltet die Nachfolgeplanung**
- **Nachfolgeplanung – Infrastruktur**
- **Nachfolgeplanung – Wissenschaft**
- **Vorgehensweise**
- **Beispiel**
- **Weitere Aspekte**

Warum Nachfolgeplanung (im FZK)?

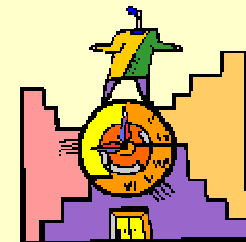
- Stellenbesetzungen für Führungskräfte werden teilweise zu kurzfristig realisiert
- es geht wichtiges Know-how verloren bzw. es bleiben Stellen vorübergehend unbesetzt
- Entscheidungen werden unter Zeitdruck getroffen
- Zeit zur zielgerichteten Qualifizierung und Entwicklung von Potenzialträgern wurde bisher im Vorfeld kaum genutzt
- Altersstruktur
- erheblicher personeller Wandel

Ziele der Nachfolgeplanung

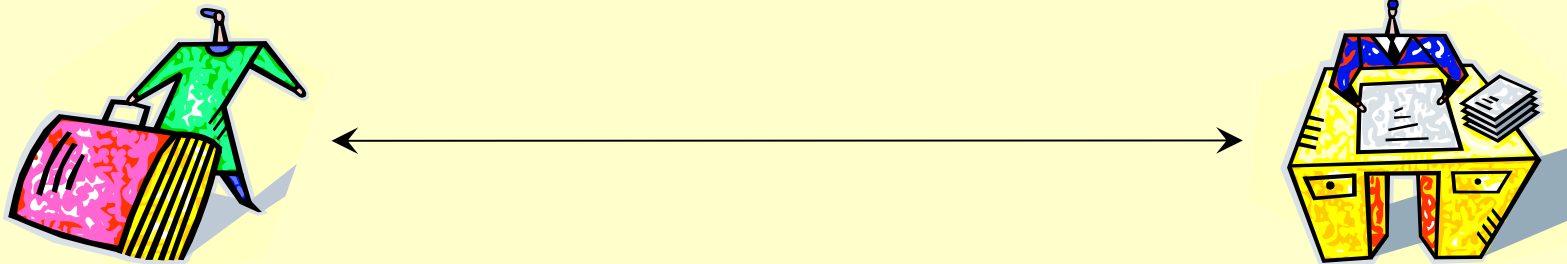
- Rechtzeitige zielgerichtete Qualifizierung von geeigneten Personen für Führungs- und Schlüsselpositionen
- Rechtzeitige Entscheidung über Nachbesetzungen
 1. erforderlich?, wenn ja
 2. ist intern Potential vorhanden?, wenn nein
 3. externe Nachbesetzung initiieren
- Besetzung freiwerdender Führungs-/Schlüsselpositionen – soweit sinnvoll – mit eigenen Mitarbeitern
- gezielte Frauenförderung

Was beinhaltet die Nachfolgeplanung?

- Potenzialermittlung für ausgewählte Mitarbeiter
- Planung der Nachfolgeregelung für Führungs-/ Schlüsselpositionen
- Systematische Qualifizierung für eine Führungs-/ Schlüsselposition
- Führungskräfteentwicklung
- Gezielte Förderung von weiblichen Potenzialträgern
- „Goldfischteich“ im Infrastrukturbereich

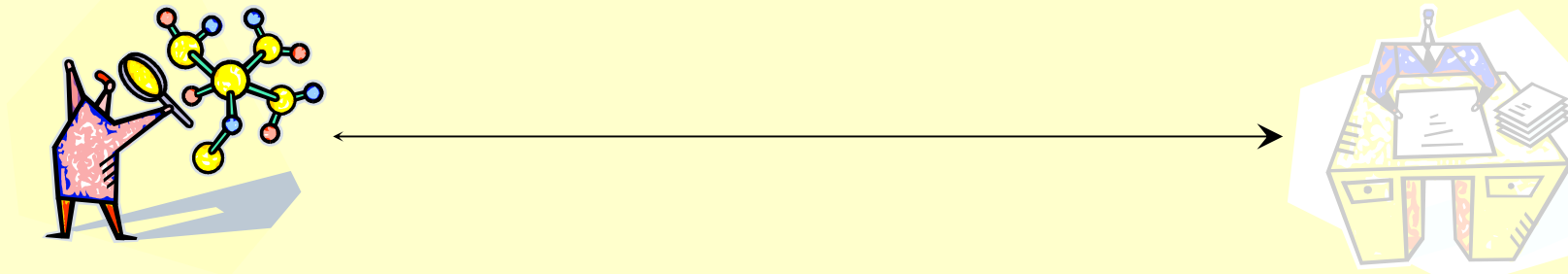


Nachfolgeplanung - Infrastruktur



- Frühzeitige Entscheidung, ob intern Potenzial vorhanden ist bzw. Klarheit, ob extern besetzt werden muss
- Zeithorizont ca. 2 – 3 Jahre vor Freiwerden der Position
- Rechtzeitige Qualifizierung von Potentialträgern
- Frühzeitige Perspektive für leistungsstarke Mitarbeiter/innen

Nachfolgeplanung - Wissenschaft



- Sozial-, Methoden- und Führungskompetenz sind für den Erfolg des Einzelnen als Führungskraft von sehr großer Bedeutung
- Aufzeigen einer beruflichen Perspektive für qualifizierte Führungskräfte
- Qualifizierung und Förderung von weiblichen Potenzialträgern
- Institutsleiterstellen sind von diesen Planungen ausgenommen

Vorgehensweise

- Identifikation von Führungs- und Schlüsselpositionen (2. und 3. Ebene)
- Anforderungsprofil für diese Stellen erstellen
- Selektion potentieller Nachfolgekandidaten
- Qualifikationsprofil und Potentialanalyse für mögliche Nachfolger erarbeiten
- Abgleich von Anforderungs- und Qualifikationsprofil
 - Optimierungsbedarf / Defizite bezogen auf die spezielle Position feststellen
- Qualifizierungsmaßnahmen planen und durchführen
- Rechtzeitige Nachfolgeentscheidung sicherstellen

Forschungszentrum Karlsruhe in der Helmholtz-Gemeinschaft



30.07.02		Kandidaten															
Bereich	Name	Alter	HF	HF	HF	HF	HF	HPS	OKD	HIK	RA	EKM					
HAL	Hr. Leiter	62	90	70												HAL	Hr. Leiter
Ltg. Finanzplanung	Fr. Muster	37			P											Ltg. Finanzplanung	Fr. Muster
Ltg. Buchhaltung	Hr. Müller	51		90					50		70					Ltg. Buchhaltung	Hr. Müller
Ltg. Betriebswirtschaft	Fr. Heinrich	41			P							P				Ltg. Betriebswirtschaft	Fr. Heinrich
Ltg. Rechnungsprüfung	Hr. Beispiel	53														Ltg. Rechnungsprüfung	Hr. Beispiel
Abt. Betriebswirtschaft	Hr. Hempel	45									90	70				Abt. Betriebswirtschaft	Hr. Hempel

Legende zum Nachfolgeplan

P

Potential auf Basis langfristiger
Perspektive vorhanden

50

Das Potential für diese Position ist
vorhanden, eine Nachfolge ist aber nur
langfristig denkbar (mind. 3 Jahre);

70

Das Potential für diese Position ist
vorhanden, eine Nachfolge ist
mittelfristig denkbar (in 1-2 Jahren);

90

Das Potential für diese Position ist
vorhanden, eine Nachfolge ist kurzfristig
denkbar (innerhalb eines Jahres);

Beispiel 1

Funktionsprofil

Funktion: _____ OE: _____
Erstellt von: _____ am: _____

Kriterien	sehr wenig / keine Befähigung	wenig / Befähigung mit Einschrän- kungen	Grund- kenntnisse / Befähigung vorhanden	keine Kenntnisse vorhanden	Anmerkungen
Fachkompetenz					
Gebäudewirtschaft					
Planung, Controlling, Qualitätsmanagement					
Baugplanung					
Instandhaltung					
Ver- und Entsorgung					
Fertigung					
Ingenieurwesen					
Betriebswirtschaftliche Kenntnisse					
Berufserfahrung					
Systematisches Arbeiten/Methodenkompetenz					
Durchführung von Besprechungen					
Führen von Mitarbeitergesprächen					
Projektmanagement					
Zeitmanagement					
Systematische Entscheidungsfindung					
Verhandlungstechnik					
Persönliche Kompetenzen					
Durchsetzungsvermögen					
Entscheidungsfähigkeit					
Belastbarkeit / Stressbewältigung					
Wertschätzung geg. anderen Personen					
Glaubwürdigkeit, Vertrauen, Authentizität					
Führungskompetenz					
Identifikation mit der Tätigkeit in der OE					
Setzt Ziele und achtet auf die Einhaltung					
Kommunikationsfähigkeit					
Handelt verbindlich					
Kann Verantwortung abgeben					

Besondere Eignungen und Befähigungen / Spezielle Kenntnisse und Erfahrungen :

Personenprofil

Name, Vorname: _____ OE: _____
Funktion: _____ Alter: _____
Erstellt von: _____ am: _____

Kriterien	sehr wenig / keine Befähigung	wenig / Befähigung mit Einschrän- kungen	Grund- kenntnisse / Befähigung vorhanden	keine Kenntnisse vorhanden	Anmerkungen
Fachkompetenz					
Gebäudewirtschaft					
Planung, Controlling, Qualitätsmanagement					
Baugplanung					
Instandhaltung					
Ver- und Entsorgung					
Fertigung					
Ingenieurwesen					
Betriebswirtschaftliche Kenntnisse					
Berufserfahrung					
Systematisches Arbeiten/Methodenkompetenz					
Durchführung von Besprechungen					
Führen von Mitarbeitergesprächen					
Projektmanagement					
Zeitmanagement					
Systematische Entscheidungsfindung					
Verhandlungstechnik					
Persönliche Kompetenzen					
Durchsetzungsvermögen					
Entscheidungsfähigkeit					
Belastbarkeit / Stressbewältigung					
Wertschätzung geg. anderen Personen					
Glaubwürdigkeit, Vertrauen, Authentizität					
Führungskompetenz					
Identifikation mit der Tätigkeit in der OE					
Setzt Ziele und achtet auf die Einhaltung					
Kommunikationsfähigkeit					
Handelt verbindlich					
Kann Verantwortung abgeben					

Besondere Eignungen und Befähigungen / Spezielle Kenntnisse und Erfahrungen :

Einzelentwicklungsplan

Name, Vorname: _____ OE: _____
Aktuelle Funktion: _____ Mögliche künftige Funktion: _____
Alter: _____

Jetzige Tätigkeit

•

Anmerkungen/ Besonderheiten zur aktuellen Tätigkeit

Beruflicher Werdegang

Besuchte Seminare

•

Besondere Fähigkeiten

•

Entwicklungsziel

Defizite

ggf. Entwicklungsziel Variante II

ggf. Defizite zu Entwicklungsziel Variante II

Anmerkungen Leiter OE

Maßnahmen durch OFF-THE-JOB Training

Maßnahmen durch ON-THE-JOB Training (Vertretungen, Rotation u.ä.)

Beispiel 2

Weiter Aspekte

Mitbestimmungsrechte

- Weiterbildung, Formulare ...

Risiken

- Fluktuation da:
 - Bewußtwerden der eigenen Qualifikation
 - Frust, da die Position nicht übernommen werden kann
 - Erwartung der schnellen Positionsübernahme kann nicht erfüllt werden
- Konkurrenzdruck

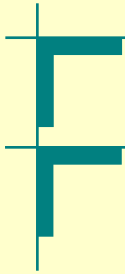
➔ Wie offen sollte über Nachfolgen kommuniziert werden?

Zusammenfassung 1

Verantwortung	Vorstand, Personalleitung
Auftraggeber	Vorstand, Leiter der OE's
Verantwortlich Beteiligte	Vorstand, Leiter der OE's, Personalentwicklung
Ziel/strategische Bedeutung	Aufgrund der Alterstruktur und anderen Faktoren müssen wir mit laufendem erheblicher personeller Wandel rechnen. Diesem muss durch entsprechende Maßnahmen vorgebaut werden. Ein zentrales Tool ist hierbei die strukturierte Nachfolgeplanung
Volumen/Dauer	Laufend Das Volumen der zu erfassenden Personen kann erst nach Gesprächen mit den Leitungsebenen festgelegt werden. Wir gehen von ca. 3-8 KeyFunctions je OE aus. Für die Administration gehen wir von ca. 40 Key-Funktions und ca. 100 zu betrachtende Personen aus.

Zusammenfassung 2

Kosten/Jahr	Die ist abhängig vom Qualifizierungsbedarf, bei ca. 1 Maßnahme pro betrachtende Person/Jahr ergeben sich ca. Kosten in Höhe von 1.000 €/Maßnahme x 100 = 100.000 €. Hinzu kommen spezielle Einzelmaßnahmen in Höhe von ca. 50.000 €
Inhalt	In Gesprächen mit dem Vorstand und dann mit den Leitern der OE's werden KeyFunktions und mögliche Kandidaten festgelegt. Aufgrund intensiver Gespräche mit den Führungskräften werden die Potentiale erarbeitet und notwendige Maßnahmen festgelegt. Eine Kommunikation mit den betroffenen findet nur im Ausnahmefall statt.
Chancengleichheit	Identifizierung von Frauen mit entsprechendem Potential auf Übernahme entsprechender Positionen und spezifische Förderung
PE-Instrumenten z. B.	Off-the-job: Seminare On-the-job: Traineeprogramm, Coaching, Mentoring, Delegationen, Projektleitung



**Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit !**