

SITUATION
analysieren



UNTERNEHMEN
positionieren



FACHKRÄFTE
finden



FACHKRÄFTE
binden



FACHKRÄFTE
qualifizieren



HANDLUNGSEMPFEHLUNG

Laufbahn- und Nachfolgeplanung

Impressum

Herausgeber

Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V.
Postfach 10 19 42, 50459 Köln
Konrad-Adenauer-Ufer 21, 50668 Köln
www.iwkoeln.de

Redaktion

Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung
Postfach 10 19 42, 50459 Köln
Konrad-Adenauer-Ufer 21, 50668 Köln
fachkraefte@iwkoeln.de
www.kofa.de

Autorinnen/Autoren:

Dr. Julia Wolff von der Sahl, Dr. Claudia Achtenhagen,
Melanie Schröder, Christian Hollmann

Gestaltung und Produktion

Institut der deutschen Wirtschaft Köln Medien GmbH, Köln

Stand

Februar 2012

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Energie

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Inhalt

1	Kurzbeschreibung	4
2	Wen wollen Sie ansprechen?	4
3	Was bringt die Laufbahn- und Nachfolgeplanung?	4
4	Was sollten Sie sicherstellen?	4
5	Lohnt sich die Laufbahn- und Nachfolgeplanung?	5
6	Wie können Sie vorgehen?	5
7	Erfolgsmessung	17
8	Praxisbeispiel Laufbahnplanung	17
9	Praxistipps	17
10	Arbeitshilfen und weiterführende Informationen	18



1 Kurzbeschreibung

In mittelständischen Unternehmen ist die Zahl von klassischen Führungspositionen zwangsläufig begrenzt. Um engagierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern dennoch eine berufliche Perspektive zu bieten und damit das Risiko einer Abwanderung zu reduzieren, bietet es sich an, klassische Führungslaufbahnen um Fach- und/oder Projektlaufbahnen zu ergänzen. Fach- und Projektlaufbahnen sind auch für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geeignet, die Interesse an einer beruflichen Weiterentwicklung haben, sich aber nicht für Führungsaufgaben eignen oder interessieren.

Bei der Nachfolgeplanung geht es dagegen darum, sicherzustellen, dass wichtige Schlüsselfunktionen im Unternehmen rechtzeitig und anforderungsgerecht besetzt werden können, wenn wichtige Fachkräfte das Unternehmen verlassen.

Beide Maßnahmen lassen sich auch miteinander kombinieren. Dies hat den Vorteil, dass bei Vakanzen schnell geeignete Kandidatinnen und Kandidaten im Unternehmen gefunden werden können.

2 Wen wollen Sie ansprechen?

Zielgruppe von Laufbahn- und Nachfolgeplanung sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Potenzial zur Übernahme von mehr fachlicher und/oder personeller Verantwortung zeigen und auch daran interessiert sind, eine größere Verantwortung im Unternehmen zu übernehmen.

Fach- und Projektlaufbahnen sind auch für Fachkräfte über 50 Jahren interessant. Schließlich sind sie auch für Hochschulabsolventinnen und -absolventen attraktiv, die von Unternehmen zunehmend klare Entwicklungsperspektiven erwarten.

3 Was bringt die Laufbahn- und Nachfolgeplanung?

- **Mitarbeiterbindung:** Eine Laufbahnplanung zeigt den Beschäftigten die Zukunftsperspektiven in Ihrem Unternehmen auf. Damit erhöht sie Motivation und Arbeitsproduktivität und ermöglicht eine stärkere Bindung an das Unternehmen.
- **Verbessertes Arbeitgeber-Image:** Fach- und Projektlaufbahnen erhöhen Ihre Attraktivität als Arbeitgeber, vorausgesetzt Sie kommunizieren dieses Angebot nach außen. Beim Personalmarketing werden dann in erster Linie engagierte Bewerberinnen und Bewerber angesprochen, die sich beruflich weiterentwickeln wollen.
- **Erhalt der unternehmerischen Kernkompetenzen:** Mit einer systematischen Nachfolgeplanung können Sie sicherstellen, dass die Kernkompetenzen Ihres Unternehmen sichergestellt werden, auch wenn Schlüsselmitarbeiterinnen und -mitarbeiter das Unternehmen verlassen.
- **Höherqualifizierung:** Sowohl Laufbahn- als auch Nachfolgeplanung sind eine gute Grundlage für Personalentwicklungsmaßnahmen. Durch die beruflichen Perspektiven, die mit beiden Maßnahmen verbunden sind, werden für die Beschäftigten zusätzliche Anreize geschaffen, an Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen teilzunehmen.
- **Verringerung der Fehlbesetzungsquote:** Da Sie bei Laufbahn- und Nachfolgeplanung vorwiegend auf bewährte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter setzen, sinkt im Vergleich zur externen Rekrutierung von Führungskräften und Schlüsselbeschäftigten das Risiko der Stellenfehlbesetzung.

4 Was sollten Sie sicherstellen?

Für beide Maßnahmen (Laufbahn- und Nachfolgeplanung):

- eine gründliche Information der Belegschaft über die geplante(n) Maßnahme(n) und die damit verfolgten Ziele
- Unterstützung der unteren und mittleren Führungskräfte sowie der Geschäftsleitung für die geplante(n) Maßnahme(n)
- regelmäßige Gewinnung von Informationen zu Potenzial und Interesse der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an beruflicher Weiterentwicklung, zum Beispiel im Rahmen von Mitarbeitergesprächen

Für die Laufbahnplanung:

- eine Unternehmenskultur, in der ein Nicht-Aufstieg oder der Verzicht auf eine Führungsposition nicht als Versagen gelten
- Es ist ratsam, Fach- und Projektlaufbahnen mit materiellen (Vergütung) und immateriellen Anreizen zu versehen, damit sie als möglichst gleichwertig zu klassischen Führungslaufbahnen wahrgenommen werden.
- Hilfreich ist es, wenn ein späterer Wechsel zwischen Fach-/Projektlaufbahnen und klassischen Führungskarrieren ohne Gesichtsverlust möglich ist.

Für die Nachfolgeplanung:

- regelmäßige Altersstrukturanalysen, um auf drohende Vakanzen in Schlüsselfunktionen besser vorbereitet zu sein
- Sensibilität für die besonderen Herausforderungen einer systematischen Nachfolgeplanung für Schlüsselmitarbeiterinnen und -mitarbeiter auf der einen, potenzielle Nachfolgerinnen und Nachfolger auf der anderen Seite

5 Lohnt sich die Laufbahn- und Nachfolgeplanung?

Kosten	Nutzen
<ul style="list-style-type: none"> • zeitlicher Aufwand für Vorbereitung und Durchführung der Maßnahme(n) • Kostenübernahme bzw. finanzielle Beteiligung an Weiterbildungskosten (optional) • Lohnerhöhung nach beruflichem Aufstieg • ggf. weitere materielle Anreize für die Nutzung neuer Laufbahnen • Kosten für die Neubesetzung einer Stelle nach beruflichem Aufstieg 	<ul style="list-style-type: none"> • Personalbindung durch Motivation und Mitarbeiterzufriedenheit • qualitativ wachsende Arbeitsleistung, Produktivitätsanstieg • Unabhängigkeit vom externen Arbeitsmarkt wird reduziert • Arbeitgeberattraktivität steigt nach innen und außen • verringertes Fehlbesetzungsrisiko • Erhalt der unternehmerischen Kernkompetenzen

6 Wie können Sie vorgehen?

6.1 Vorgehensweise Laufbahnplanung

Im Folgenden wollen wir Ihnen die verschiedenen Schritte einer Laufbahnplanung vorstellen.

Geschäftsleitung und Führungskräfte einbeziehen

Für alle Veränderungsinitiativen gilt: Diese sind nur dann wirklich erfolgreich, wenn sie von der Geschäftsleitung unterstützt und von den Führungskräften getragen werden. Aus diesem Grund ist es ratsam, die Geschäftsleitung und die Führungskräfte in den Prozess mit einzu beziehen.

Wir empfehlen Ihnen zu überprüfen, ob Betriebsvereinbarungen abgeschlossen bzw. angepasst werden sollten.

Einsetzen einer Projektgruppe

In sehr kleinen Unternehmen kann man darüber nachdenken, die jeweilige Laufbahn individuell mit derjenigen Mitarbeiterin oder demjenigen Mitarbeiter, die beziehungsweise der für die konkrete Aufgabe vorgesehen ist, zu entwickeln.

Für größere Unternehmen ist die Einrichtung einer kleinen Projektgruppe empfehlenswert, die für die folgenden Arbeitspakete konkrete Vorschläge erarbeitet:

- Auswahl einer alternativen Laufbahn/alternativer Laufbahnen
- Bestimmung der Rangstufen der Laufbahn(en)
- Festlegung der relevanten Anforderungen
- Bestimmung der Eingangsvoraussetzungen
- Festschreibung der Stellenausstattungen
- Festlegung des Auswahlverfahrens

Wichtige Interessengruppen einbeziehen

Es ist hilfreich, wenn sich eine solche Projektgruppe aus Vertreterinnen und Vertretern aller wichtigen Interessengruppen im Unternehmen zusammensetzt – idealerweise besteht sie aus Vertreterinnen und Vertretern des Betriebsrates, Expertinnen/Experten der Personalabteilung, Führungskräften der Fachabteilungen, ausgewählten Expertinnen/Experten bzw. Schlüsselfunktionen sowie einem Unterstützer/einer Unterstützerin aus dem Kreis der Geschäftsleitung.

Die Arbeit einer solchen Projektgruppe wird durch einen schriftlichen Projektauftrag, der Antwort auf die Frage gibt, welche Ziele mit der Laufbahnplanung erreicht werden sollen, erleichtert.

Entwicklung eines firmenspezifischen Laufbahnkonzepts

Um ein zum Unternehmen passendes Modell zu finden, kann es hilfreich sein, den typischen Ablauf der Prozesse in Ihrem Unternehmen (von der Art und Weise der Akquise bis hin zur Umsetzung und Abarbeitung von Aufträgen) im Rahmen der Projektgruppe zu diskutieren. Die unterschiedlichen Rollen einzelner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei diesem Prozess führen Sie eventuell zu dem für Sie geeigneten Modell.

In Frage kommen neben den klassischen Führungslaufbahnen Fach- und Projektlaufbahnen.

Führungslaufbahnen

Bei einer Führungslaufbahn handelt es sich um eine klassische karriere- und hierarchieorientierte Laufbahn, die in verschiedenen Stufen erfolgen kann. Sie ist unter anderem durch steigende personelle Verantwortung gekennzeichnet.

Fachlaufbahnen

Bei Fachlaufbahnen handelt es sich um eine Weiterentwicklung mit oder ohne Führungsaufgaben, bei der eine Fachaufgabe oder eine Expertenposition und nicht personelle Verantwortung im Mittelpunkt steht. Im Gegensatz zu Führungslaufbahnen verlaufen Fachlaufbahnen horizontal, d. h. die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter entwickelt sich zunehmend als Expertin/Experte ihres bzw. seines Tätigkeitsbereichs. Man spricht deshalb auch von Expertenlaufbahnen.

Eine Fachlaufbahn ist sowohl für Beschäftigte sinnvoll, die kein Interesse an einer Führungsposition haben, als auch für diejenigen, die für eine solche nicht in Frage kommen. Sie wendet sich also an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich – trotz eigenem Karriereanspruch – lieber mit fachspezifischen Themen auseinandersetzen als sich mit Personalfragen zu beschäftigen.

Findet die Fachlaufbahn allerdings nur Anwendung auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die für einen hierarchischen Aufstieg ungeeignet sind, kann dies sehr schnell zu einer Abwertung der gesamten Fachlaufbahn führen.

Projektlaufbahnen

Bei der Projektlaufbahn stehen die zeitlich befristete Übernahme von neuartigen Aufgaben und die anspruchsvolle Führung ohne Disziplinarbefugnis im Zentrum. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können als Projektleiter/-innen also durchaus (fachliche) Führungskompetenzen erwerben. Mit zunehmender Erfahrung wächst in einer Projektlaufbahn die Verantwortung, die sich in der Größenordnung und strategischen Bedeutung der Projekte widerspiegelt und damit den Karriereweg bestimmt.

Das folgende Beispiel zeigt, welche verschiedenen Projektformen typischerweise in Unternehmen vorkommen und welche Positionen und damit Rangstufen einer Projektlaufbahn (von wenig bis viel Verantwortung) sie beispielsweise enthalten können:

Beispiel Projektablaufbahnen		
Projektform	Kurzbeschreibung	Projektablaufbahn
Traditionelle Projekte	Eine bestimmte Anzahl von Teammitgliedern, die sich aus allen für die Projektaufgaben bedeutsamen Unternehmensbereichen rekrutieren, arbeitet auf Zeit an einer Problemstellung.	<ul style="list-style-type: none"> • Teammitglied • Projektleiter/-in (kleinere Projekte) • Projektleiter/-in (komplexere Projekte)
Arbeitsgruppe	Einer bestimmten Anzahl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird die Aufgabe gestellt, mit höchster Priorität innerhalb einer bestimmten Zeit eine Idee/Vorgabe zu bearbeiten.	<ul style="list-style-type: none"> • Teammitglied • Projektleiter/-in (kleinere Projekte) • Projektleiter/-in (komplexere Projekte)
„Unternehmerteam“	Eine Gruppe von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die in der Regel aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen kommen, wird beauftragt, nach neuen Geschäftsfeldern für das Unternehmen zu suchen.	<ul style="list-style-type: none"> • Teammitglied • Projektleiter/-in • Verantwortliche Position bei neuen Geschäftstätigkeiten
	Sonderform „Spielwiesen“ Einer Gruppe von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die in der Regel aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen kommen, wird ein bestimmtes Budget („Spiel“-Geld, Arbeitsräume, Laborkapazität etc.) für ein bestimmtes Ziel zur Verfügung gestellt. Vorgaben (Projektthemen, Entwicklungsideen etc.) bestehen ansonsten nicht. Die Gruppe soll sich überlegen, was sie mit dem Budget im Sinne des Unternehmens anfangen würde.	<ul style="list-style-type: none"> • Teammitglied • Projektleiter/-in • Verantwortliche Position bei neuen Geschäftstätigkeiten
Produktteam	Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus den relevanten Unternehmensbereichen (Forschung/Entwicklung, Produktion, Vertrieb national/international, Planung, Rechnungswesen, Personal etc.) managen als Produktgruppe einen bestimmten produktbezogenen Geschäftsbereich.	<ul style="list-style-type: none"> • Teammitglied • Team-Sprecher/-in (Vorsitzende(r) in kleineren Produktbereichen) • Team-Sprecher/-in (Vorsitzende(r) in großen Produktbereichen)
Zirkel	Eine Gruppe von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern trifft sich in einer Serie von regelmäßig durchgeführten und moderierten Gesprächsrunden (Qualitätszirkel, Innovationszirkel, Lernwerkstatt, Werkstattzirkel etc.), um über Probleme, Schwachstellen, neue Ideen und Ansätze im Zusammenhang mit ihrem Tätigkeitsbereich zu diskutieren, Lösungsansätze zu erarbeiten und diese zu präsentieren. Auch an der Umsetzung sollen die Gruppenmitglieder so weit wie möglich beteiligt werden.	<ul style="list-style-type: none"> • Mitglied von Zirkeln • Moderator/-in von Zirkeln • Koordinator/-in der Zirkelarbeit

Quelle: Rosenstiel et al., 2003, Führung von Mitarbeitern. Handbuch für ein erfolgreiches Personalmanagement, S. 486

Bestimmung der Rangstufen der Laufbahn(en)

Haben Sie sich für eine (oder mehrere) alternative Laufbahn entschieden, gilt es zu entscheiden, wie viele Rangstufen die alternativen Karrierewege grundsätzlich haben sollen. Dazu gibt es keine zahlenmäßige, unternehmensübergreifende Antwort, aber einige allgemeingültige Empfehlungen:

- Es ist hilfreich, bei der Festlegung der Rangstufen die Unternehmensstrategie zu berücksichtigen.
- Es ist sinnvoll, die Stufen einer Fach- oder Projektleiterlaufbahn grundsätzlich parallel zu denen der klassischen Führungslaufbahn aufzubauen.
- Es hat sich bewährt, die Anzahl der Rangstufen alternativer Laufbahnen zu begrenzen. Werden es zu viele, wird das Konzept entwertet.
- Empfehlenswert ist es, wenn die Anzahl der Funktionen in den Rangstufen neuer Laufbahnen maximal (!) der Anzahl in den bestehenden Rangstufen der klassischen Führungslaufbahn entspricht.
- Die Frage, was nach dem Ende eines Projekts mit den Funktionen im Rahmen einer Projektablaufbahn passiert, sollte geklärt werden.

Fortsetzung signalisieren

Wann immer eine Projektleiterkarriere als feststehende Institution eingerichtet wird, empfiehlt es sich, dass die gewählte Funktionseinordnung bestehen bleibt, auch wenn das Projekt beendet ist und selbst wenn die betroffene Mitarbeiterin/der betroffene Mitarbeiter für eine bestimmte Zeit wieder in eine Linienfunktion wechselt. Damit wird deutlich, dass eine Fortsetzung der Arbeit in der Projektleiterfunktion vorgesehen ist.

- Sinnvoll ist es, das zu erwartende Volumen künftig relevanter Funktionen zu prüfen.
- Eine Frage ist auch, bis zu welcher „hierarchischen“ Höhe die Rangstufen alternativer Projektlaufbahnen reichen sollen. Empfehlenswert ist es, wenn diese bis maximal unterhalb der Geschäftsleitung reichen.

- Ratsam ist es schließlich, eine Inflation von Funktionen und Titeln zu vermeiden.

Festlegung der relevanten Anforderungen

In einem nächsten Schritt gilt es, in der Projektgruppe die Funktionen in den Rangstufen zu konkretisieren, indem das (steigende) Anforderungsniveau innerhalb der Laufbahnpfade bestimmt wird.

Dazu ist es sinnvoll, Kriterien, die zur Unterscheidung der Rangstufen geeignet sind, zu prüfen. Denkbar sind Unterscheidungsmerkmale wie der Einfluss auf das Unternehmensergebnis, der Umfang der Personalverantwortung, der Schwierigkeitsgrad der Aufgabe oder die Budgetverantwortung. Dabei können Sie auch auf vorhandene Kriterien aus Dokumenten wie Stellen- oder Rollenbeschreibungen oder Anforderungsprofilen zurückgreifen.

Beispiel für eine mögliche Gliederung der Parallel-Hierarchien

Führungslaufbahn	Fachlaufbahn	Projektlaufbahn
Geschäftsleitung	–	–
Bereichsleitung	Expertin/Experte Fachgebiet 1	Multiprojektmanagement
Abteilungsleitung	Spezialistin/Spezialist Fachgebiet 1	Leiterin/Leiter A-Projekte
Teamleitung	Referentin/Referent Fachgebiet 1	Leiterin/Leiter B-Projekte
–	–	Leiterin/Leiter C-Projekte

Sieber Bethke, Frank, 2007, Projekt-, Führungs- und Fachlaufbahnen, S. 38

Anschließend gilt es, die Unterscheidungsmerkmale – nach Laufbahnpfaden getrennt – „mit Leben zu füllen“. Die beiden folgenden Beispiele sollen dies verdeutlichen:

Beispiel Fachlaufbahn			
Kriterium	Expertin/Experte	Senior-Expertin/Senior Experte	Leitende Expertin/Leitender Experte
Einfluss auf das Unternehmensergebnis	<ul style="list-style-type: none"> • bereichsweite Fach-Beratung • geringe strategische Bedeutung 	<ul style="list-style-type: none"> • unternehmensweite Fach-Beratung • mittlere strategische Bedeutung 	<ul style="list-style-type: none"> • konzernübergreifende Fach-Beratung • hohe strategische Bedeutung
Umfang der Personalverantwortung	<ul style="list-style-type: none"> • keine 	<ul style="list-style-type: none"> • fachliche Führung von 2 Beschäftigten. 	<ul style="list-style-type: none"> • fachliche Führung ab 3 Beschäftigten
Schwierigkeitsgrad der Aufgabe	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeit an Produkten, die verlässlich Gewinn produzieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeit an Wachstumsprodukten. 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeit an neuen Innovationsprodukten
Budgetverantwortung in €	<ul style="list-style-type: none"> • ab 500.000 	<ul style="list-style-type: none"> • ab 1 Mio. 	<ul style="list-style-type: none"> • ab 3 Mio.

Sieber Bethke, Frank, 2007, Projekt-, Führungs- und Fachlaufbahnen, S. 41

Beispiel Projektlaufbahn			
Kriterium	Teilprojektleitung	Projektleitung	Projektmanager/-in
Einfluss auf das Unternehmensergebnis	<ul style="list-style-type: none"> • betrifft bis 3 Unternehmensbereiche 	<ul style="list-style-type: none"> • betrifft bis 7 Unternehmensbereiche 	<ul style="list-style-type: none"> • betrifft mehr als 7 Unternehmensbereiche
Umfang der Personalverantwortung	<ul style="list-style-type: none"> • bis 5 Projekt-Teammitglieder 	<ul style="list-style-type: none"> • bis 10 Projekt-Teammitglieder 	<ul style="list-style-type: none"> • ab 11 Projekt-Teammitglieder oder: • ab 2 Projektleiterinnen/Projektleitern
Schwierigkeitsgrad der Aufgabe	<ul style="list-style-type: none"> • Anpassung von Produkten hinsichtlich einzelner Features • geringes Projektrisiko • Projektdauer bis 0,5 Jahre 	<ul style="list-style-type: none"> • Weiterentwicklung von Produkten • mittleres Projektrisiko • Projektdauer bis 1,5 Jahre 	<ul style="list-style-type: none"> • Produktinnovation • hohes Projektrisiko • Projektdauer bis 3 Jahre
Budgetverantwortung in €	<ul style="list-style-type: none"> • ab 500.000 	<ul style="list-style-type: none"> • ab 1,5 Mio 	<ul style="list-style-type: none"> • ab 5 Mio

Sieber Bethke, Frank, 2007, Projekt-, Führungs- und Fachlaufbahnen, S. 42

Die Ergebnisse der verschiedenen Laufbahnpfade können am Ende nebeneinander gelegt werden, um in einer Plausibilitätsprüfung die Anforderungsniveaus in den unterschiedlichen Rangstufen und Laufbahnpfaden miteinander zu vergleichen und miteinander abzustimmen. Wichtig ist dabei vor allem die empfundene Anforderungsgerechtigkeit und weniger die perfekte Übereinstimmung.

Bestimmung der Eingangsvoraussetzungen

Es hat sich in der Praxis als hilfreich erwiesen, in einem nächsten Schritt die erforderlichen persönlichen, sozialen, Fach- und Methodenkompetenzen zur Bewältigung der erarbeiteten Anforderungen abzuleiten. Hilfreich ist es, wenn Sie dabei auf ein bestehendes Kompetenzmodell oder aber bestehende Beurteilungskriterien zurückgreifen können.

Festschreibung der Stellenausstattungen

Schließlich ist es wichtig, die Stellenausstattungen festzuschreiben. Wenn ein Ziel darin besteht, eine gleiche Wertigkeit der alternativen Laufbahnpfade zu schaffen, so ist es zwingend, dass die verschiedenen Karriereoptionen innerhalb einer Rangstufe in Bezug auf die Vergütung weitgehend identisch ausgestattet werden. Auch in Bezug auf mögliche Statussymbole (etwa in den Bereichen Arbeitsmittel, Privilegien oder Weiterbildungsmöglichkeiten, Verantwortungsspielräume, Einbindung in bestehende Informations- und Kommunikationsstrukturen etc.) sollten gleichrangige Laufbahnstufen möglichst gleich behandelt werden.

Wechselmöglichkeiten zwischen den verschiedenen Laufbahnen sind empfehlenswert. Es sollte möglich sein, ohne Gesichtsverlust von einem Karrierepfad in den anderen zu wechseln.

Festlegung des Auswahlverfahrens

Sollen die verschiedenen Laufbahnen gleichwertig nebeneinander stehen, ist es hilfreich, wenn auch beim Auswahlverfahren keine Unterschiede zwischen den verschiedenen Laufbahnen gemacht werden. Dies gelingt am einfachsten, wenn Sie sich an Ihrem Auswahlverfahren bei der klassischen Führungslaufbahn orientieren.

Es hat sich in der Praxis bewährt, wenn die Projektgruppe zum Abschluss ihr vollständiges Konzept sowie einen möglichen Zeitplan für dessen Umsetzung im Unternehmen vorlegt.

Testen des Laufbahnkonzepts?

Bevor Sie sich an die Umsetzung des von der Projektgruppe entwickelten Laufbahnkonzepts machen, kann es sinnvoll sein, das Konzept in einem bestimmten Unternehmensbereich oder einer bestimmten Abteilung zu testen. Empfehlenswert ist es, in einem Bereich zu testen, in dem ein möglicher (Teil-)Misserfolg am wenigsten Schaden anrichten kann.

Neue Laufbahnen testen

Wir empfehlen vor solch wichtigen Änderungen wie der Einführung neuer Laufbahnen grundsätzlich das Aus-testen in einem Bereich oder einer Abteilung. So können erste Erfahrungen gesammelt, aus Sicht der Betroffenen bewertet und nach etwaigen Korrekturen die Maßnahme dann für die gesamte Organisation eingeführt werden.

Sind Sie noch nicht sicher, ob dieses Instrument für Ihr Unternehmen wirklich geeignet ist oder haben Sie sich entschieden, das Konzept erst einmal in einem Unternehmensbereich zu testen, ist es empfehlenswert, an dieser Stelle vorerst auf die Information der gesamten Belegschaft zu verzichten. Denn wenn die Einführung einer Laufbahnplanung groß angekündigt wird, wächst natürlich auch der Erwartungsdruck der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und das Konkurrenzverhalten zwischen ihnen kann deutlich zunehmen. Enttäuschungen können die Folge sein. In diesem Fall ist es ratsam, die Belegschaft erst nach erfolgtem Test umfassend zu informieren.

Information der gesamten Belegschaft

Haben Sie sich für die Einführung neuer Laufbahnen im gesamten Unternehmen entschieden, sind die Information aller Beteiligten und das Werben um Akzeptanz für die Umsetzung wichtig.

Informationen über folgende Punkte sind sinnvoll:

- die Entscheidung, (probeweise) alternative Laufbahnen einzuführen
- mit dieser Entscheidung verfolgte Ziele
- Struktur und Inhalte der alternativen Laufbahnpfade
- das weitere Vorgehen
- gegebenenfalls das geplante Testen in einem Unternehmensbereich
- Zeitplan

Es ist hilfreich, wenn Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Möglichkeit haben, nachzufragen und Bedenken auszuräumen.

Die Information der Belegschaft kann über eine spezielle Veranstaltung, im Rahmen der üblichen Regelkommunikation im Unternehmen (Mitarbeiterversammlungen etc.) oder aber über Informationsschreiben, das Intranet etc. erfolgen.

Gleichwertigkeit kommunizieren

Es ist ratsam, die Gleichwertigkeit einer neuen Laufbahn mit der klassischen Führungslaufbahn an dieser Stelle deutlich zu kommunizieren und auch, worin sich diese Gleichwertigkeit widerspiegelt (Status etc.). Darüber hinaus ist es empfehlenswert, deutlich zu machen, dass es zu keiner Abwertung bestehender Funktionen kommen soll.

Umsetzung

Das Festlegen von Zeiträumen, in denen der Erfolg der Maßnahmen kontrolliert und innerbetrieblich diskutiert sowie bei Bedarf Anpassungen vorgenommen werden, ist hilfreich bei der Umsetzung.

Organisatorische Zuordnung der bestehenden Stellen

Nun gilt es, die neu entstandenen Funktionen in die hierarchische Struktur des Unternehmens einzufügen. Das bedeutet, dass die bestehenden Experten- und/oder Projektleiterfunktionen den neu definierten Anforderungen zugeordnet werden.

Diese Arbeit kann gegebenenfalls durch ein Mitglied der Projektgruppe vorbereitet werden, es ist aber ratsam, sie innerhalb der Projektgruppe (idealerweise in Zusammenarbeit mit der Führungsebene unterhalb der Geschäftsleitung) zu prüfen.

Zustimmung einholen

Zur endgültigen Festschreibung der zuvor erfolgten Zuordnung ist es sinnvoll, eine flächendeckende Zustimmung einzuholen.

Dies kann beispielsweise erfolgen, indem die Führungskräfte jeder Organisationseinheit eine Information erhalten, in der ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ihre organisatorische Zuordnung im alten beziehungsweise im neuen System dargestellt und die Veränderungen in geeigneter Form explizit herausgehoben werden. Förderlich ist das Angebot, bei Beratungsbedarf Gespräche mit den Führungskräften zu führen.

Es kann sinnvoll sein, zuvor im Führungskreis das Konzept der alternativen Laufbahnen kurz vorzustellen und deutlich zu machen, dass eine inflationäre Benennung neuer Expertinnen und Experten oder Projektleiterinnen und Projektleiter Risiken birgt, unter anderem die Entwertung der als Aufwertung gedachten neuen Funktionen.

Wichtig ist der Hinweis an die Führungskräfte, dass zu einem definierten Stichtag die offiziellen Ernennungen erfolgen.

Ernennung von Kandidatinnen und Kandidaten

Nun gilt es, die einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entsprechend dem unternehmensüblichen Beförderungsprozess zu ernennen.

Die Ernennung sollte im Unternehmen transparent kommuniziert werden. Eine Änderung des Organigramms zur Hervorhebung der Bedeutung der Funktionen sowie des Status ist ebenso sinnvoll wie das Aufführen der neuen Titel auf der Visitenkarte.

In der Praxis hat es sich bewährt, bei der erstmaligen Benennung neuer Funktionsträgerinnen/Funktionsträger eher konservativ vorzugehen.

Umsetzung der administrativen Aufgaben

Nachdem die Kandidatinnen und Kandidaten offiziell ernannt wurden, empfiehlt es sich, die bestehenden Arbeitsverträge anzupassen beziehungsweise Zusätze zum Arbeitsvertrag zu schreiben. Die betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können in einer gesonderten Veranstaltung über die damit verbundenen Änderungen umfassend informiert und beraten werden.

Es ist ratsam, Verteilerlisten den neuen Strukturen gemäß anzupassen und eine Integration in die bestehenden Organisations- und Personalprozesse vorzunehmen.

Darüber hinaus ist es sinnvoll, die Einbindung der neuen Funktionsinhaberinnen und Funktionsinhaber in die entsprechenden Entscheidungs- oder Arbeitsgremien vorzubereiten oder die Einweisung in die zentralen (und für sie oftmals neuen) Instrumente wie Mitarbeitergespräche vorzunehmen.

Evaluation

Haben Sie erste Erfahrungen mit dem neuen Laufbahnkonzept gesammelt, ist es empfehlenswert, eine erste Bilanz zu ziehen:

- Wurden die gewünschten Ziele erreicht?
- Sind die Beteiligten mit den Ergebnissen der Laufbahnplanung zufrieden?
- Wenn nicht, woran lag es?
- Was ließe sich in Zukunft besser machen?

Bei Bedarf sollten Sie Ihr Laufbahnkonzept noch einmal anpassen.

Die Erfahrungen der anderen Beteiligten lassen sich beispielsweise im Rahmen regelmäßiger Mitarbeitergespräche, der Projektgruppe oder eines speziellen Workshops erheben.

Verbreitung

Hatten Sie sich für die Pilotierung des neuen Konzepts in einem Unternehmensbereich oder einer Abteilung entschieden, können Sie nun das Konzept auf das gesamte Unternehmen übertragen.

Zuvor ist eine umfassende Information der Belegschaft empfehlenswert. Es kann sich auch anbieten, eine Veranstaltung durchzuführen, in der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und/oder Führungskräfte über ihre Erfahrungen mit der Maßnahme berichten.

Checkliste: Das Vorgehen im Überblick

Einsetzen einer Projektgruppe

Entwicklung eines firmenspezifischen Laufbahnkonzepts durch die Projektgruppe

Testen des Laufbahnkonzepts?

Information der gesamten Belegschaft

Umsetzung der neuen Maßnahme(n)

Evaluation der neuen Maßnahme(n)

ggf. Verbreitung der Maßnahme im gesamten Unternehmen

6.2 Vorgehensweise Nachfolgeplanung

Bei der Nachfolgeplanung geht es darum, die zukünftige Besetzung von Schlüsselfunktionen sicherzustellen. Sie versucht Klarheit zu schaffen bezüglich der Frage, welche Stellen wann vakant werden und von wem mit welchen Qualifikationen besetzt werden sollten.

Es bestehen große Überschneidungen mit dem Instrument der Laufbahnplanung, weshalb es sinnvoll sein kann, beide Maßnahmen miteinander zu kombinieren. Bei der Laufbahnplanung steht aber die Bindung von qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, bei der Nachfolgeplanung der Erhalt der unternehmerischen Kernkompetenzen im Mittelpunkt.

Über eine systematisch angelegte Nachfolgeplanung – als Teilbereich der Personalplanung – sollte der Betriebsrat rechtzeitig und umfassend unterrichtet werden (§ 92 BetrVG).

Auch bei der Nachfolgeplanung kann es unter Umständen sinnvoll sein, eine Projektgruppe mit Vertreterinnen und Vertretern aller wichtigen Interessengruppen im Unternehmen zu bilden. Idealerweise sollte sie bestehen aus: Vertreterinnen und Vertretern des Betriebsrates, Expertinnen/Experten der Personalabteilung, Führungskräften der Fachabteilungen, ausgewählten Expertinnen/Experten oder Schlüsselfunktionen sowie einem Unterstützer/einer Unterstützerin aus dem Kreis der Geschäftsleitung.

Die nachfolgenden sechs Schritte können eine systematische und lückenlose Nachfolgeplanung sicherstellen und haben sich bereits in der Praxis bewährt.

Festlegung der Prinzipien der Nachfolge

Zunächst bietet es sich an, Folgendes zu klären:

- Haben interne Besetzungen Vorrang vor externer Suche, oder ist dies von bestimmten Voraussetzungen abhängig?
- Soll ausschließlich das Leistungsprinzip gelten, oder sollen auch Elemente des Senioritätsprinzips (Anrecht verdienter älterer Beschäftigter auf Nachfolgepositionen) einbezogen werden?
- Bestimmung der Schlüsselfunktionen

Nachfolgeplanungen sind vor allem für Schlüsselfunktionen sichtbar. Diese zeichnen sich vor allem dadurch aus, dass ein Weggang eines/einer Stelleninhabers/Stelleninhaberin einen Verlust an Know-how, Erfahrung oder Kapazität mit sich bringen würde, was die Abläufe empfindlich stören könnte.

Schlüsselfunktionen sind nicht immer Führungsfunktionen. Darunter können auch Expertinnen-/Expertenfunktionen sein, deren Verlust einen kritischen Engpass mit sich bringen würde, weil zum Beispiel eine Nachfolgerin beziehungsweise ein Nachfolger am Arbeitsmarkt nicht leicht zu bekommen sein wird.

Bei der Auswahl von Schlüsselfunktionen/-positionen im Unternehmen ist es ratsam, auch Kriterien wie die Größe von Verantwortungsbereichen, die Relevanz im Rahmen der strategischen Unternehmensausrichtung und die Rekrutierungschancen auf dem Arbeitsmarkt zu berücksichtigen.

Es kann hilfreich sein, mit einer „Landkarte der Tätigkeiten“ zu arbeiten, also eine Übersicht der verschiedenen Schritte der typischen Auftragsbearbeitung im Unternehmen zu erstellen und sich anschließend zu fragen:

- Welches sind die zentralen Tätigkeiten im Unternehmen?
- Was braucht man dafür für Fähigkeiten/Fertigkeiten?
- Und wer macht das im Unternehmen?

Festlegung von Anforderungen

Im nächsten Schritt gilt es, für die identifizierten Schlüsselfunktionen ein Anforderungsprofil zu entwickeln. Eine Berücksichtigung mittel- und langfristiger Erwartungen etwa an Markt- und Branchenentwicklung, technologischer Entwicklungen oder der Arbeits- und Unternehmensorganisation ist ratsam.

Es kann hilfreich sein, den aktuellen Stelleninhaber bzw. die aktuelle Stelleninhaberin mit Hilfe von Gesprächen und Aufgabenstellungen für potenzielle Nachfolger/-innen intensiv in diesen Prozess mit einzubeziehen.

Entwicklung eines klassischen Anforderungsprofils

Ein klassisches Anforderungsprofil enthält übersichtsartig die wichtigsten fachlichen und persönlichen Anforderungen an eine Stelle. Bei der Entwicklung sind Stellenbeschreibungen, Qualifikationen der Stelleninhaberin bzw. des Stelleninhabers und die Entwicklungen des Aufgaben-, Verantwortungs- und Kompetenzbereiches besonders wichtig. Auch die Dauer der Betriebszugehörigkeit, das Alter, die Gewichtung von Erfahrungen und die Kernkompetenzen können mit einbezogen werden.

Entwicklung eines Anforderungsprofils unter besonderer Berücksichtigung der Netzwerkpartnerinnen/ Netzwerkpartner

Bei Schlüsselpositionen, die ein Höchstmaß an Abstimmung mit Dritten voraussetzen, können Sie die Anforderungen auch wie folgt identifizieren.

- Tätigkeitsbereich: Welches sind die (circa 3 bis 5) Hauptaufgaben bei der mit einem Nachfolger/einer Nachfolgerin zu besetzenden Stelle?
- Netzwerkpartnerinnen und Netzwerkpartner des zukünftigen Positionsinhabers beziehungsweise der zukünftigen Positionsinhaberin: Welches sind die für die Bewältigung der Hauptaufgaben relevanten Akteure (Kolleginnen und Kollegen, Vorgesetzte, externe Kundinnen und Kunden)?
- Anhand der Ergebnisse kann nun ein Stellenprofil mit Tätigkeitsauflistung und Anforderungen erstellt und somit zielgerichtet nach einer geeigneten Nachfolgerin oder einem geeigneten Nachfolger gesucht werden.

Beispiel: Anforderungsprofil				
Stelle				
Grundlagen				
Anforderungen (von 1 unwichtig bis 10 sehr wichtig)	Soll 1-10	Ist 1-10	Bedeutung	Kommentar
Englisch	8		Muss	
Persönlichkeit	4		Soll	
Belastbarkeit	7		Muss	
Branchenerfahrung	10		Muss	
Technologiekenntnis	9		Muss	
Total	38			

Quelle: Tschumi (2007) Praxisratgeber zur Personalentwicklung, CD-ROM.

Für das weitere Vorgehen können Sie die folgende Tabelle verwenden:

Name und Position des Netzwerkpartners/der Netzwerkpartnerin*	Erwartungen des Netzwerkpartners/der Netzwerkpartnerin an den zukünftigen Positionsinhaber/die zukünftige Positionsinhaberin	
	Fachliche Erwartungen (= fachliche Anforderungen)	Erwartungen an die Persönlichkeit (= persönliche Anforderungen)
z. B. Kundinnen und Kunden	z. B. Projektabwicklung, Betreuung etc.	z. B. Flexibilität, Vertrauenswürdigkeit, Verlässlichkeit etc.

Bei externen Netzwerkpartnerinnen und Netzwerkpartnern ist es ratsam, auch die Firma anzugeben; Netzwerkpartner/-innen mit identischen Erwartungen können auch gebündelt werden; Quelle: matchING-Box, Karte Nr. 70

Ermittlung und Suche der Nachfolgerin/des Nachfolgers

Unabhängig vom gewählten Vorgehen liegen nun Kriterien vor, um geeignete Kandidatinnen und Kandidaten zu finden. Grundlage für die Auswahl können beispielsweise Personalentwicklungs- oder Mitarbeitergespräche, Potenzialanalysen oder Qualifikationen sein.

Auch das folgende Formular kann Ihnen bei der Identifikation geeigneter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter helfen.

Wichtig: Sinnvoll ist es, die Führungskräfte frühzeitig über Ihre Suche zu informieren und auch die Geschäftsleitung mit einzubeziehen.

Wichtig: Auch der aktuelle Stelleninhaber bzw. die aktuelle Stelleninhaberin können bei der Auswahl unterstützen.

Beispielformular			
Stellen.-Nr.:		Stelleninhaber/in:	
Stellenbezeichnung:		Ausscheiden zum:	
		Vergütung:	
1. Welche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vertreten die Stelleninhaberin/den Stelleninhaber bei Urlaub, Krankheit oder längerer Dienstreise etc.?			
Name	Stellen.-Nr.	Ausbildung	Vergütung
2. Welche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können die Stelleninhaberin/den Stelleninhaber bei langfristigem Ausfall ersetzen? (Es können auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus anderen Betriebsbereichen genannt werden)			
Name	Stellen.-Nr.	Ausbildung	Vergütung
3. Welche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und/oder Bewerberinnen und Bewerber werden als Kandidatinnen/Kandidaten für diese Stelle in die engere Auswahl gezogen?			
Name	Auswahlgrund		
Einarbeitung/Fortbildung			
Stellenübernahme möglich ab	Vergütung		
Name	Auswahlgrund		
Einarbeitung/Fortbildung			
Stellenübernahme möglich ab	Vergütung		
4. Ergebnis:			

Quelle: Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.), 1990, Instrumente der Personalarbeit, S. 123

Ableitung von Qualifizierungs- und Schulungsmaßnahmen

Die Gegenüberstellung von Anforderungen der neuen Stelle und dem Entwicklungsziel auf der einen und dem Eignungs- und Qualifikationsprofil der Nachfolgerin oder des Nachfolgers auf der anderen Seite erlaubt die Ableitung von Handlungsbedarf und Maßnahmen.

Auch in dieser Phase ist der Einbezug des aktuellen Stelleninhabers bzw. der aktuellen Stelleninhaberin sinnvoll.

Vorbereitung und Einführung der Nachfolgerin/des Nachfolgers

Im Idealfall wird die Nachfolgerin bzw. der Nachfolger schritt- und stufenweise in die neue Stelle eingearbeitet und

schon vor Übernahme der neuen Aufgabe bereits bei Kernaufgaben und aktuellen Problemstellungen miteinbezogen.

Ein Einführungsplan mit Terminen, Zuständigkeiten und Zielen stellt die Systematik und Sorgfalt einer umfassenden Einarbeitung sicher.

Wichtig: In dieser Phase kann es je nach Charakteren und Umständen (Alter, Führungsstil, Profilierungswünsche etc.) zu Spannungen kommen. Diese können möglicherweise durch erfahrene Coaches verhindert oder abgeschwächt werden.

Beispiel: Gegenüberstellung Soll- und Ist-Zustand

Stelle

Grundlagen

Anforderungen (von 1 unwichtig bis 10 sehr wichtig)	Soll 1-10	Ist 1-10	Bedeutung	Handlungsbedarf und Maßnahmen
Englisch	8	6	Muss	
Persönlichkeit	4	2	Soll	
Belastbarkeit	7	8	Muss	
Branchenerfahrung	10	7	Muss	
Technologiekenntnis	9	9	Muss	
Total	38	32		

Quelle: Tschumi, M., 2007, Praxisratgeber zur Personalentwicklung, CD-ROM

Das Vorgehen im Überblick

Arbeitsschritte

Festlegung der Prinzipien der Nachfolge

Bestimmung der Schlüsselfunktionen

Festlegung von Anforderungen

Ermittlung und Suche der Nachfolgerin/des Nachfolgers

Ableitung von Qualifizierungs- und Schulungsmaßnahmen

Vorbereitung und Einführung der Nachfolgerin/des Nachfolgers

ggf. Verbreitung der Maßnahme im gesamten Unternehmen

Quelle: Tschumi, M., 2007, Praxisratgeber zur Personalentwicklung, S. 169 f

7 Erfolgsmessung

Ziele	Erfolgsmessung, Indikator
Mitarbeiterbindung	<ul style="list-style-type: none"> geringe Fluktuation bei Leistungsträgerinnen und Leistungsträgern
Höherqualifizierung	<ul style="list-style-type: none"> Erfüllen des neuen/erweiterten Aufgabenspektrums durch die betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
Verbesserung des Arbeitgeber-Images	<ul style="list-style-type: none"> mehr und qualitativ hochwertigere Initiativbewerbungen größere Mitarbeiterzufriedenheit
Verringerte Fehlbesetzungsquote	<ul style="list-style-type: none"> geringe Fluktuation bei Schlüsselmitarbeiterinnen und -mitarbeitern
Sicherung der Kernkompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> weitgehende geschäftliche Kontinuität, auch wenn Schlüsselpositionen vakant werden

8 Praxisbeispiel Laufbahnplanung

Die Admedes Schuessler GmbH (250 Beschäftigte) mit Hauptsitz in Pforzheim ist ein führender Hersteller von Miniaturkomponenten und Instrumenten für den medizinischen Bereich. Der Anteil von Ingenieurinnen und Ingenieuren ist mit 60 Beschäftigten an der Gesamtbelegschaft besonders hoch. Angesichts einer geringen Fluktuation und begrenzter Aufstiegschancen ist es unmöglich, dieser Gruppe ausreichend Entwicklungsperspektiven auf Führungspositionen zu bieten. So entschloss sich die Unternehmensleitung dazu, Fachkarrieren zu organisieren. Auf diese Weise wurde zum einen eine gewisse Transparenz in die zuvor relativ uneinheitlichen Stellenbeschreibungen und -beurteilungen gebracht. Zum anderen werden seitdem Entwicklungsmöglichkeiten anhand einheitlicher und messbarer Kriterien geboten. Jede Ingenieurin und jeder Ingenieur durchläuft dabei immer die gleichen Entwicklungsstufen, die zudem mit steigenden Gratifikationen verbunden sind.

Zu Beginn des Einführungsprozesses wurden Informationsveranstaltungen für die gesamte Belegschaft organisiert. Alle Betroffenen wurden im Rahmen der üblichen Mitarbeiterentwicklungsgespräche umfassend über das Konzept informiert und gemäß den Beurteilungskriterien eingestuft. Um die Transparenz weiter zu erhöhen, wurden zudem neue Stellenbeschreibungen entwickelt und neue Visitenkarten mit der Angabe des jeweiligen Grades gestaltet und verteilt.

Bereits kurze Zeit nach der Einführung war man vom Erfolg des Konzepts überzeugt. Das Feedback der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist durchweg positiv. Gerade die Gratifikationen und die Tatsache, dass jeder weiß, was sie/er tun kann, um sich weiterzuentwickeln, werden von der Belegschaft sehr geschätzt. (Quelle: Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg, 2008, Fachkräfte für den baden-württembergischen Mittelstand: Strategien zur Fachkräftesicherung, Betriebsbeispiele, rechtliche Rahmenbedingungen und Fördermöglichkeiten, S. 54 f.)

9 Praxistipps

Allgemein

Um über die neuen Maßnahmen zu berichten, bieten sich Firmenzeitschriften, Rundschreiben oder Jahresabschlüsse an. Beispiele guter Praxis eignen sich sehr gut zur Illustration.

Um Enttäuschungen zu verhindern und damit viel leicht sogar gegenteilige Effekte zu erzielen, sollte eine Nachfolge- und Laufbahnplanung für die betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zeitlich absehbar und so klar wie möglich sein.

Es ist gleichwohl förderlich, wenn sich alle Beteiligten darüber im Klaren sind, dass es sich stets um eine vorläufige Planung handelt, die von abschnittswisen Beurteilungen und Fördergesprächen begleitet wird und entsprechend dem Fortschritt des Kandidaten bzw. der Kandidatin ggf. in positiver oder negativer Richtung zu korrigieren ist.

Laufbahnplanung

Um die Laufbahnplanung auch nach außen zu kommunizieren und damit Ihre Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern, können zum Beispiel Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf der Internetseite Ihres Unternehmens ihre Erfahrungen bzw. ihre Einschätzung der Karrierechancen im Unternehmen darstellen.

Externe Beratung

Es kann sinnvoll sein, externe Beraterinnen und Berater in den komplexen Prozess der Laufbahn- und/oder Nachfolgeplanung mit einzubeziehen. Diese verfügen in der Regel über einen breiten Erfahrungshorizont und können bei Konflikten oft besser vermitteln. Sinnvollerweise sollten die Beraterinnen/Berater Expertise zu den Themen Laufbahnplanung und/oder Nachfolgeplanung vorweisen können.

10 Arbeitshilfen und weiterführende Informationen

KOFA-Handlungsempfehlungen

Berufsbegleitendes Studium: Laufbahn- und Nachfolgeplanungen können unterschiedliche Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten beinhalten. Diese können von Weiterbildungsseminaren oder Schulungen bis hin zu einem berufsbegleitenden Studium reichen, zu dem Sie in folgender Handlungsempfehlung hilfreiche Informationen und Anregungen finden:

<http://www.kofa.de/handlungsempfehlungen/fachkraefte-qualifizieren/berufsbegleitendes-studium>

Mitarbeitergespräche: Zur Identifizierung von Kandidatinnen und Kandidaten für eine berufliche Weiterentwicklung können Sie auf das Instrument „Mitarbeitergespräche“ zurückgreifen. Auch die Festlegung möglicher Etappen der beruflichen Weiterentwicklung kann im Rahmen eines solchen Gesprächs erfolgen. Die passende Handlungsempfehlung finden Sie unter diesem Link: <http://www.kofa.de/handlungsempfehlungen/fachkraefte-binden/mitarbeitergespraeche>

Wissens- und Erfahrungstransfer: Eine individuelle Laufbahnplanung, vor allem aber eine Nachfolgeplanung, sollte mit Maßnahmen des Wissens- und Erfahrungstransfers gekoppelt werden. Wie Sie diese Maßnahmen am besten angehen, erfahren Sie hier:

<http://www.kofa.de/handlungsempfehlungen/fachkraefte-qualifizieren/wissens-und-erfahrungstransfer>

Literatur

Sieber Bethke, F., 2007, Projekt-, Führungs- und Fachlaufbahnen

Bundesverband Großhandel, Außenhandel, Dienstleistungen e. V. (BGA), 2009, 2015: Personal im Gross- und Außenhandel. Handlungshilfen zur Entwicklung zukunftsfähiger Personalstrukturen im Unternehmen.

Hofer, S., Feller, C., Herzog, J., Pfeiffer, S., Schütt, P., Wühr, D., 2010, matchING-Box: Ingenieure finden, binden und entwickeln.

Kolb, M., 2008, Personalmanagement: Grundlagen – Konzepte – Praxis. (kostenpflichtig)

RKW Toolbox Fachkräftesicherung: 06. Fach- und Projektlaufbahnen, <http://www.fachkraefte-toolbox.de/index.php?id=683>

Tschumi, M., 2007, Praxisratgeber zur Personalentwicklung.

Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg, 2008, Fachkräfte für den baden-württembergischen Mittelstand: Strategien zur Fachkräftesicherung, Betriebsbeispiele, rechtliche Rahmenbedingungen und Fördermöglichkeiten.

Zentralverband des Deutschen Handwerks, 2007, Ganzheitlich, passgenau, anschlussfähig: Grundzüge eines umfassenden Berufslaufbahnkonzepts im Handwerk, http://www.zdh.de/fileadmin/user_upload/themen/Bildung/Rundschreiben_2008/080305Berufslaufbahnkonzept.pdf

