



Georg-August-Universität
Göttingen

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Professur für Anwendungssysteme und E-Business
Prof. Dr. Matthias Schumann

Arbeitsbericht Nr. 2/2015

Hrsg.: Matthias Schumann

Christian Tornack / Matthias Schumann

Entscheidungsunterstützungssysteme im Nachfolgemangement – Einsatzpotenziale, Herausforderungen und Systemanforderungen

Ergebnisse einer qualitativen empirischen Studie

Arbeitsbericht
Professur für Anwendungssysteme und E-Business
Georg-August-Universität Göttingen
Platz der Göttinger Sieben 5
37073 Göttingen

Working Paper
Chair of Application Systems and E-Business
University of Goettingen
Platz der Goettinger Sieben 5
37073 Goettingen, Germany

Tel. +49 (0) 551 / 39-4442
Fax +49 (0) 551 / 39-9735
www.as.wiwi.uni-goettingen.de
as@uni-goettingen.de



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-Noncommercial-No Derivative Works 2.0 Germany License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.0/de/> or send a letter to Creative Commons, 543 Howard Street, 5th Floor, San Francisco, California, 94105, USA.

Abstract

Today, organizations use succession management to retain and develop employees in order to avoid vacancies and ensure competitiveness. However, succession management is a complex task. Especially the effort for finding suitable successors through matching employee characteristics (e. g. competences) with position requirements grows exponentially with firm size. Thus, succession management systems that provide the possibility to store decision relevant information and entail functionalities to process them can be a solution to address the complexity. Nonetheless, there is only little research concerning such systems. Hence, this working paper addresses this research gap: First, the previously literature-based succession management process is verified with insights from an interview study among 21 organizations, in order to create a foundation for further steps. Second, the process is examined to identify process steps, which can be supported by decision support systems, and challenges, which occur during the implementation of such systems. Within the third step we develop design principles for succession management systems. For this purpose, we explore meta-requirements based on existing theories and the interview study, and subsequently translate them into design principles. In doing so, we extend the knowledge base through providing further knowledge regarding the use of succession management systems.

Keywords: Succession management, Decision support systems for succession management, empirical study

Unternehmen setzen Nachfolgemanagement ein, um Mitarbeiter zu entwickeln und zu binden, sodass Vakanzen in relevanten Positionen vermieden werden und die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens sichergestellt wird. Allerdings ist das Durchführen von Nachfolgemanagement komplex, bspw. der Abgleich von Eignungsprofilen von Mitarbeitern und Anforderungsprofilen der Stellen. Zum Reduzieren der Komplexität könnten IT-Systeme dienen, die entscheidungsrelevante Informationen speichern und verarbeiten können. Die Auswirkungen eines Einsatzes eines solchen Systems sind allerdings nicht klar, da wenige Untersuchungen der Thematik vorhanden sind. Das Ziel dieses Arbeitsberichtes ist es somit, diese Forschungslücken zu schließen. Hierfür enthält der Arbeitsbericht drei Schritte: Zunächst wird der zuvor lediglich literaturbasierte Prozess durch Erkenntnisse aus Experteninterviews verifiziert, um eine Ausgangsbasis zu schaffen. Als zweites werden Potenziale und Herausforderungen untersucht, die aus dem Einsatz eines Entscheidungsunterstützungssystems im Nachfolgemanagement resultieren können. Im dritten Schritt werden auf Basis von Anforderungen aus der Literatur und den Experteninterviews Anforderungen abgeleitet, aus denen im Anschluss Gestaltungsprinzipien entwickelt werden. Damit wird die Wissensbasis um Erkenntnisse in Bezug auf den Einsatz von Nachfolgemanagement-Systemen in Unternehmen erweitert.

Stichwörter: Nachfolgemanagement, EUS im Nachfolgemanagement, Empirische Studie

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VII
1 Einleitung	1
2 Grundlagen	4
2.1 Nachfolgemanagement.....	4
2.2 Entscheidungsunterstützungssysteme	5
3 Methodischer Ansatz der empirischen Studie zum Nachfolgemanagement	7
3.1 Interviewleitfaden.....	8
3.2 Interviewteilnehmer.....	8
3.3 Ablauf der empirischen Studie.....	10
4 Verfeinerung des idealtypischen Nachfolgemanagement-Prozesses	12
4.1 Ergebnisse der empirischen Studie	13
4.1.1 Teilprozess Nachfolgevorbereitung	13
4.1.2 Teilprozess Nachfolgerealisierung.....	23
4.2 Schnittstellen des Nachfolgemanagements zu anderen Personalmanagementprozessen	25
4.3 Zwischenfazit	28
5 Einsatzpotenziale und Herausforderungen für EUS im Nachfolgemanagement.....	30
5.1 Einsatzpotenziale von EUS im Nachfolgemanagement	30
5.1.1 Theoretische Untersuchung von Einsatzpotenzialen	30
5.1.2 Empirische Untersuchung von Einsatzpotenzialen	36
5.1.3 Zwischenfazit	39
5.2 Herausforderungen beim Einsatz von EUS im Nachfolgemanagements.....	40
5.2.1 Theoretische Untersuchung von Herausforderungen.....	40
5.2.2 Empirische Untersuchung von Herausforderungen.....	46

5.2.3 Zwischenfazit	50
6 Gestaltungstheoretische Überlegungen zu Nachfolgemangement-Systemen.....	51
6.1 Anforderungen an Nachfolgemangement-Systeme	52
6.1.1 Theoretische Untersuchung von Anforderungen	52
6.1.2 Empirische Untersuchung von Anforderungen.....	55
6.2 Gestaltungsprinzipien für Nachfolgemangement-Systeme	57
7 Diskussion der Ergebnisse und Limitationen	62
8 Fazit	64
9 Literaturverzeichnis	67
10 Anhang	73

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau des Arbeitsberichts	3
Abbildung 2: Idealtypischer Nachfolge-Management-Prozess auf Basis vorhandener Literatur	12
Abbildung 3: Schnittstellen des Nachfolge-Management-Prozesses zu anderen HR-Prozessen	26
Abbildung 4: Überarbeiteter Nachfolge-Management-Prozess	29
Abbildung 5: Das TOE-Framework	41
Abbildung 6: Vorgehen zum Entwickeln der Gestaltungsprinzipien	51
Abbildung 7: Kurzinformationen zur empirischen Studie	73
Abbildung 8: Interviewleitfaden der empirischen Studie	74

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Definitionen von EUS	6
Tabelle 2: Eigenschaften der Stichprobe der empirischen Studie	10
Tabelle 3: Beispielhafte Zitate zum Ablauf des Teilprozesses Nachfolgevorbereitung	13
Tabelle 4: Beispielhafte Zitate zum Sichern der Unterstützung der Unternehmensleitung	14
Tabelle 5: Beispielhafte Zitate zur Organisation und zu den Verantwortlichkeiten	14
Tabelle 6: Beispielhafte Zitate zu Schwerpunkten im Nachfolgemanagement	15
Tabelle 7: Beispielhafte Zitate zur betrachteten Positionen sowie Auslösern	15
Tabelle 8: Beispielhafte Zitate zur Kommunikation von Nachfolgeplänen	16
Tabelle 9: Beispielhafte Zitate zum Berücksichtigen von externen Kandidaten	16
Tabelle 10: Beispielhafte Zitate zu den Planungshorizonten in Nachfolgeplänen	17
Tabelle 11: Beispielhafte Zitate zu den Formen von Nachfolgeplänen	17
Tabelle 12: Beispielhafte Zitate zum Einbinden der beteiligten Mitarbeiter	18
Tabelle 13: Beispielhafte Zitate zur Identifikation von Schlüsselpositionen	18
Tabelle 14: Beispielhafte Zitate zur Kommunikation der Ausrichtung des Nachfolgemanagements..	19
Tabelle 15: Beispielhafte Zitate zum Ermitteln der stellenspezifischen Anforderungen	19
Tabelle 16: Beispielhafte Zitate zur Auswahl von Mitarbeitern	20
Tabelle 17: Beispielhafte Zitate zum Erfassen der Eignungsprofile von Mitarbeitern	20
Tabelle 18: Beispielhafte Zitate zum Abgleich von Stellenanforderungen und Mitarbeiterprofilen	21
Tabelle 19: Beispielhafte Zitate zum Erstellen der Nachfolgepläne	22
Tabelle 20: Beispielhafte Zitate zum Planen und Priorisieren von Nachfolgebesetzungen	22
Tabelle 21: Beispielhafte Zitate zur Erfassung des Qualifizierungsbedarfs	23
Tabelle 22: Beispielhafte Zitate zum Durchführen der Qualifizierung	23
Tabelle 23: Beispielhafte Zitate zum Durchführen einer prozessbezogenen Erfolgskontrolle	23
Tabelle 24: Beispielhafte Zitate zum Teilprozess der Nachfolgerealisierung	24
Tabelle 25: Beispielhafte Zitate zur Auswahl eines Nachfolgers	24
Tabelle 26: Beispielhafte Zitate zum Einarbeiten des Nachfolgers	25
Tabelle 27: Beispielhafte Zitate zur Erfolgskontrolle von Nachfolgeentscheidungen	25
Tabelle 28: Technologieeigenschaften von EUS	31
Tabelle 29: Kriterien für den Einsatz von EUS in Nachfolgemanagement-Aufgaben	32
Tabelle 30: Einsatzpotenziale von EUS im Teilprozess Nachfolgevorbereitung	35

Tabelle 31: Einsatzpotenziale von EUS im Teilprozess Nachfolgerealisierung.....	35
Tabelle 32: Beispielhafte Zitate zu Einsatzpotenzialen von EUS im Nachfolgemangement	37
Tabelle 33: Erwartete Auswirkungen des Einsatzes von EUS auf den Nachfolgemangement- Prozess	38
Tabelle 34: Identifizierte Einsatzpotenziale von EUS im Nachfolgemangement	40
Tabelle 35: Identifizierte Herausforderungen im Rahmen von Nachfolgemangement-Systemen....	46
Tabelle 36: Beispielhafte Zitate zu Herausforderungen beim Einsatz von Nachfolgemangement- Systemen	49
Tabelle 37: Herausforderungen bei dem Einsatz von Nachfolgemangement-Systemen	50
Tabelle 38: Prozessschritte mit Einsatzpotenzial für EUS	52
Tabelle 39: Anforderungen an Nachfolgemangement-Systeme aus Theoriesicht.....	54
Tabelle 40: Anforderungen an Nachfolgemangement-Systeme	57
Tabelle 41: Gestaltungsprinzipien für Nachfolgemangement-Systeme	61
Tabelle 42: Beispielhafte Zitate zu Schnittstellen eines Nachfolgemagements und HR-Prozessen	75

Abkürzungsverzeichnis

A	Anforderung
AS	Anwendungssystem
BDSG	Bundesdatenschutzgesetz
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
DSS	Decision Support System
DV	Datenverarbeitung
ES	Entscheidungssituation
EUS	Entscheidungsunterstützungssystem
GP	Gestaltungsprinzip
HE	Herausforderung externe Umwelt
HO	Herausforderung Organisation
HRM	Human Resource Management
HT	Herausforderungen Technologie
P	Proposition
PA	Prinzipal-Agenten
PIS	Personalinformationssysteme
TOE	Technology-Organization-Environment
TPC	Technology-to-Performance-Chain
TTF	Task-Technology Fit

1 Einleitung

Die Personalmanagementabteilungen in Unternehmen setzen verschiedene Human Resource Management (HRM) Methoden ein, um im „war for talents“ zu bestehen (Chambers et al. 1998). Eine dieser Methoden ist Nachfolgemangement, welche zum Ziel hat, Mitarbeiter¹ an das Unternehmen zu binden und weiter zu entwickeln, sodass negative Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens (z. B. durch fehlende Kompetenzen und vakante Stellen) vermieden werden (Hurd/Buschbom 2010, S. 96 f.). Bei kleinen Unternehmen mit wenigen Mitarbeitern ist der Einsatz von AS zum Unterstützen des Nachfolgemangements aufgrund der geringen Umfänge in den meisten Fällen nicht notwendig, da diese Entscheidungen schneller manuell getroffen werden können (Nagendra/Deshpande 2014, S. 64). Auch verfügen Führungskräfte und HR-Mitarbeiter in solchen Unternehmen eher über die Informationen, die für das Treffen von Entscheidungen im Nachfolgemangement benötigt werden. In mittleren und großen Unternehmen ist Nachfolgemangement allerdings aufgrund der großen Mitarbeiterzahlen eine komplexe Aufgabe: Zum einen sind die benötigten Informationen über Mitarbeiter (z. B. Kompetenzen) und Stellen (z. B. Anforderungen) im ganzen Unternehmen verteilt, sodass diese zunächst mit standardisierten Methoden erfasst und die Stellenanforderungen in den jeweiligen Bereichen definiert werden müssen (Groves 2007, S. 240 ff.; Barnett/Davis 2008, S. 730 f.; Rothwell 2010a, S. 83 ff.). Anschließend müssen diese Informationen an die Personalabteilung weitergeleitet werden. Das Erfassen und Weiterleiten der Informationen muss möglichst zeitgleich in allen Unternehmensbereichen erfolgen, sodass die Aktualität der Daten für die Entscheidungsfindung gewährleistet werden kann. Zum anderen ist das Erstellen von Nachfolgeplänen sehr aufwendig, da ein manueller Abgleich der Eignungsprofile von Mitarbeitern mit den Stellenanforderungen vorgenommen werden muss. Somit gilt es diesen manuellen Aufwand zu reduzieren.

Ergebnisse vorhandener Untersuchung deuten darauf hin, das Personalinformationssysteme (PIS) die aufgezeigten Problemstellungen adressieren und die Qualität von Personalentscheidungen verbessern können (Kumar/Pandya 2012, S. 213). Allerdings haben vorangegangene Analysen gezeigt, dass in der Forschungsdomäne Nachfolgemangement Forschungslücken in Bezug auf die Analyse von IT-Unterstützung existieren (Steinweg 2009, S. 8; Simon 2010, S. 334; Tornack/Schumann 2013, S. 31 ff.): Somit sind bspw. keine Erkenntnisse darüber vorhanden, welche Potenziale ein Anwendungssystem² (AS) zum Unterstützen des Nachfolgemangements haben kann. Auch ist unklar, welche Herausforderungen bei dem Implementieren und Einführen eines Nachfolgemangements-Systems bewältigt werden müssen. Darüber hinaus fehlen Erkenntnisse, welche Anforderungen an die Gestaltung von Nachfolgemangement-Systemen bestehen. Diese

¹ Zum Fördern des Leseflusses wird auf das Nennen beider Geschlechtsformen verzichtet, ohne das damit eine Wertung verbunden ist. Sofern nicht ausdrücklich genannt, sind sowohl männliche als auch weibliche Personen gemeint.

² Systeme am Arbeitsplatz eines Mitarbeiters, wie bspw. Textverarbeitungs-, Tabellenkalkulations-, Dateiverwaltungs-, Grafik-, Statistik-, Präsentations- und Projektmanagementsysteme, werden in diesem Arbeitsbericht nicht als IT-Unterstützung bezeichnet.

Forschungslücken sollen in diesem Arbeitsbericht adressiert werden, indem diese Sachverhalte für den Einsatz von Entscheidungsunterstützungssystemen (EUS) sowohl aus theoretischer (basierend auf der vorhandenen Wissensbasis) als auch aus praktischer Sicht (basierend auf den Ergebnissen einer qualitativen empirischen Studie) untersucht werden. Hier werden EUS betrachtet, da im Rahmen eines Nachfolgemagements viele Entscheidungen getroffen werden müssen (bspw. Auswahl von Nachfolgekandidaten und Nachfolgern), für die Informationen zu Mitarbeitern, Stellen und Qualifizierungsmaßnahmen benötigt werden.

Um die zuvor aufgezeigten Forschungslücken adressieren zu können, muss jedoch zunächst der idealtypische Nachfolgemangement-Prozess (Tornack/Schumann 2013, S. 33 ff.) aus Praxissicht ergänzt werden, um eine adäquate Ausgangsbasis für die Analysen zu schaffen. Daher hat dieser Arbeitsbericht zum Ziel, die folgenden Forschungsfragen zu beantworten:

Forschungsfragen	
1.	Wie ist ein idealtypischer Nachfolgemangement-Prozess gestaltet?
2.	Welche Einsatzpotenziale von EUS bestehen im Nachfolgemangement?
3.	Welche Herausforderungen müssen bei dem Implementieren und Einführen von EUS für Nachfolgemangement berücksichtigt werden?
4.	Wie muss ein EUS zum Unterstützen des Nachfolgemagements gestaltet sein?

Der Arbeitsbericht ist dabei wie folgt strukturiert (siehe Abbildung 1): Im Folgenden zweiten Kapitel werden zunächst kurz Grundlagen zum Nachfolgemangement und EUS dargelegt. Anschließend dient das dritte Kapitel zum Erläutern der Methodik der qualitativen, empirischen Studie, die einen wesentlichen Bestandteil der nachfolgenden Kapitel 4 - 6 darstellt. Das vierte Kapitel beinhaltet die Verfeinerung des idealtypischen Nachfolgemangement-Prozesses (Tornack/Schumann 2013, S. 33 ff.) auf Basis der Ergebnisse der empirischen Studie, um eine Grundlage für die nachfolgenden Analysen zu schaffen. Anschließend werden Schnittstellen zwischen Nachfolgemangement und anderen Personalmanagementprozessen untersucht, um Anknüpfungspunkte an vorhandene Personalmanagementprozesse aufzuzeigen, sodass die Effizienz und Effektivität eines Nachfolgemagements verbessert werden kann.

In den Kapiteln 5 und 6 erfolgt jeweils eine Zweiteilung: Zunächst wird im ersten Teil jeweils die Problemstellung aus theoretischer Perspektive mittels einer argumentativ-deduktiven Analyse (Wilde/Hess 2007, S. 282 f.) betrachtet. Demensprechend werden in Kapitel 5.1 die IT-Einsatzpotenziale für ein Nachfolgemangement mit Hilfe der Task-Technology Fit (TTF) Theorie abgeleitet. Das Technology-Organization-Environment (TOE) Framework wird genutzt, um im Kapitel 5.2 Herausforderungen bei dem Einführen und dem Betrieb eines Nachfolgemangement-Systems zu identifizieren. In Kapitel 6.1.1 werden die Gestaltungs- und Funktionsanforderungen an Nachfolgemangement-Systeme anhand der Prinzipal-Agenten (PA)-Theorie abgeleitet. Im zweiten Teil der jeweiligen Kapitel werden die Einsatzpotenziale (Kapitel 5.1.2), Herausforderungen (Kapitel 5.2.2) und Anforderungen (Kapitel 6.1.2) aus Praxissicht betrachtet. Hierfür werden die Ergebnisse der nachfolgend vorgestellten qualitativen, empirischen Studie verwendet (siehe Kapitel 3). Das Kapitel 6.2 beinhaltet das Entwickeln von Gestaltungsprinzipien, auf Basis der zuvor identifizierten Systemanforderungen. Zum Schluss werden die Ergebnisse diskutiert und Limitation aufgezeigt (Kapitel 7). Der Arbeitsbericht schließt in Kapitel acht mit einer Zusammenfassung.

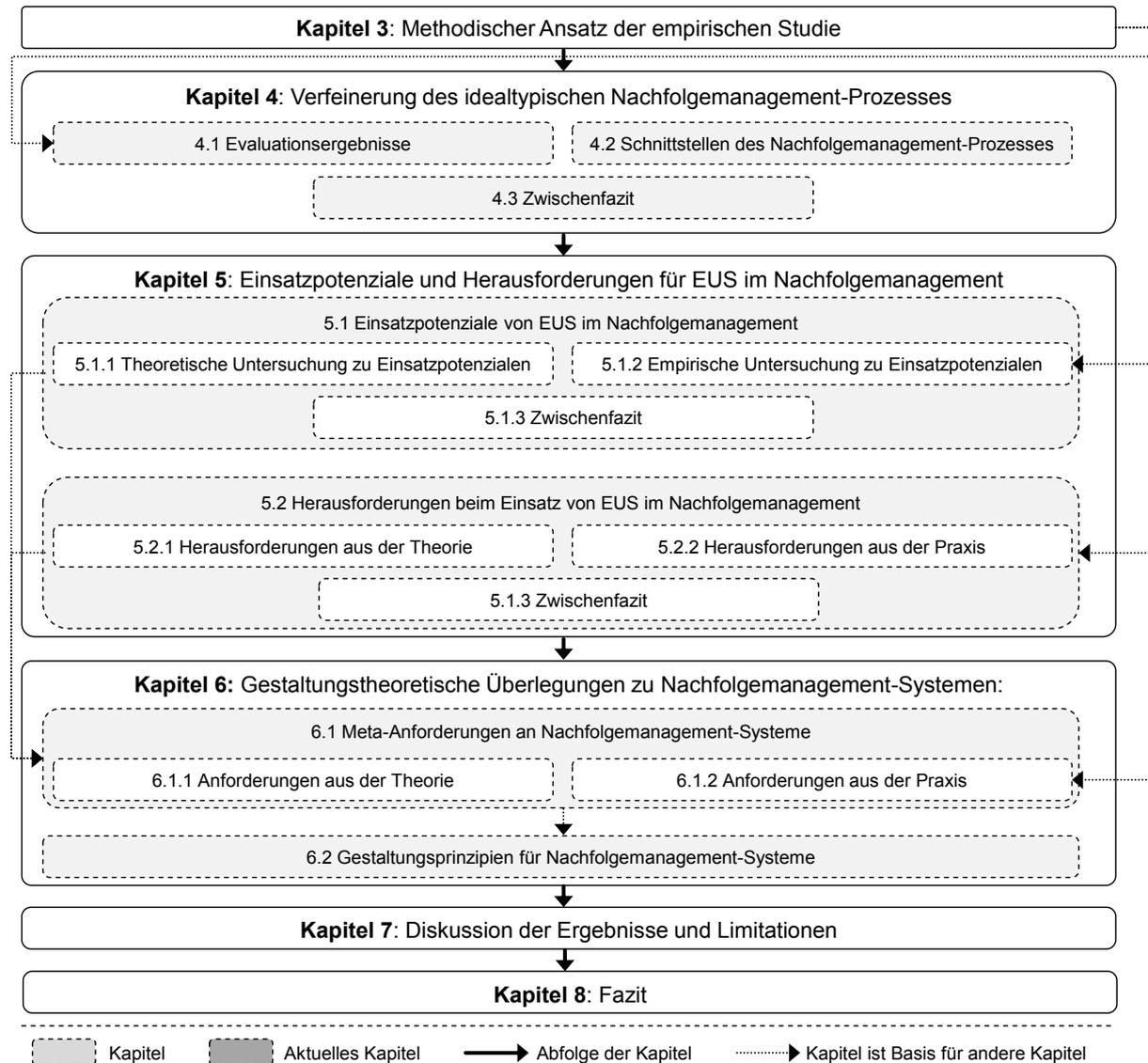


Abbildung 1: Aufbau des Arbeitsberichts

2 Grundlagen

Im Folgenden werden die grundlegenden Begriffe Nachfolge-Management (Kapitel 2.1) und EUS (Kapitel 2.2) definiert, um ein einheitliches Verständnis für die nachfolgenden Kapitel zu schaffen.

2.1 Nachfolge-Management

Das Nachfolge-Management ist eine Managementaufgabe, die in den Bereich des Personalmanagements fällt. Generell wird darunter verstanden, Nachfolger in Unternehmen zu benennen, sodass „die entscheidenden Stellen³ im Unternehmen immer qualifiziert besetzt sind“ (Kolb 2010, S. 528). Dabei ist in Anlehnung an STOCK-HOMBURG (2010, S. 130) zwischen zwei Perspektiven zu unterscheiden, der Unternehmensnachfolge sowie dem Nachfolge-Management innerhalb von Unternehmen. Ersteres beinhaltet die Übergabe eines Unternehmens an Nachfolger, bspw. an die nächste Familiengeneration, neue Besitzer oder Geschäftsführer (Martin et al. 2002, S. 6; Krüger 2006, S. 169 ff.). Diese Thematik ist besonders für kleine und mittelständische Unternehmen relevant. Die andere Perspektive ist das Nachfolge-Management in Unternehmen, bei der keine Übergabe der Unternehmensleitung erfolgt (Rothwell 2005, S. 10). Hierbei können ebenfalls interne und externe Kandidaten für das Wiederbesetzen von Stellen (verschiedener Hierarchieebenen) berücksichtigt werden (Stock-Homburg 2010, S. 130). Diese Form des Nachfolge-Managements ist speziell für Großunternehmen relevant. Im Fokus dieses Arbeitsberichts steht das Nachfolge-Management innerhalb von Unternehmen. Die Übergabe von Unternehmen an Nachfolger wird nicht weiter betrachtet.

In der Literatur sind verschiedene Definitionen für die gewählte Perspektive des Nachfolge-Managements vorhanden⁴, die im Englischen als Succession Planning oder Succession Management bezeichnet wird (Holtbrügge 2007, S. 127; Kutasi 2008, S. 66; Ip/Jacobs 2006, S. 326). In Anlehnung an CARTER (1986, S. 13), NICOLAI (2006, S. 286), ROMPELBERG (1997, S. 9), ROTHWELL (2010a, S. 10) und WOLFE (1996, S. 4) wird Nachfolge-Management in diesem Arbeitsbericht wie folgt definiert:

Definition
Nachfolge-Management ist ein systematischer Prozess, der dazu dient, Schlüsselpositionen in einem Unternehmen im Vorfeld bzw. zeitnah nach dem Auftreten einer Vakanz einer qualifizierten Wiederbesetzung zuzuführen. Zentraler Aspekt in diesem Prozess ist das Entwickeln von Mitarbeitern, damit diese die für eine qualifizierte Besetzung einer Stelle benötigten Kompetenzen erwerben können.

Der Begriff Schlüsselpositionen⁵ wird in der Definition verwendet, da eine genauere Definition der Stellen in einem Unternehmen, für die ein Nachfolge-Management durchgeführt werden soll, nicht

³ Eine Stelle ist die kleinste organisatorische Einheit, die mit Zuständigkeiten (Kompetenzen) zum Wahrnehmen eines definierten Aufgabenkomplexes ausgestattet ist (Bea/Göbel 2010, S. 271).

⁴ Siehe hierzu TORNACK/SCHUMANN (2013, S. 4 f.).

⁵ Als Schlüsselpositionen werden solche Stellen bezeichnet, „die entweder einen mittleren bis großen Einfluss auf den Erfolg der Organisation haben und/oder sehr wichtig sind oder viele Mitarbeiter direkt (unterstellt) oder indirekt (durch Meinungsbildung) beeinflussen“ (Heyse/Ortmann 2008, S. 13). Damit zählen neben Führungspositionen auch speziell Positionen von Spezialisten verschiedenster Bereiche, wie bspw. IT-Spezialisten, zu den durch Nachfolge-Management betroffenen Stellen (Rothwell 2010b, S. 52).

möglich ist. Dies liegt darin begründet, dass die Schlüsselpositionen von der Mitarbeiterstruktur und dem Geschäftszweck des Unternehmens abhängen (Pesch 2011, S. 26).

Ziele des Nachfolgemanagements

Das übergeordnete Ziel des Nachfolgemanagements ist das Sichern des notwendigen quantitativen und qualitativen Bestandes an Fach- und Führungskräften, um die strategischen sowie operationalen Herausforderungen eines Unternehmens zu bewältigen und die langfristige Wettbewerbsfähigkeit zu gewährleisten (Meier/Schindler 2004, S. 1053; Rothwell 2010a, S. 13). Das Nachfolgemanagement soll somit dazu dienen, dass Stellenvakanzen vermieden werden (Eckardstein/Fredecker 1987, S. 786) (Eckardstein/Fredecker 1987), da sonst die Wettbewerbsfähigkeit aufgrund ggf. fehlender Entscheidungsträger eingeschränkt sein kann. Um eine solche Einschränkung zu vermeiden, müssen die richtigen Mitarbeiter mit den richtigen Kompetenzen zur richtigen Zeit am richtigen Platz sein (Conger/Fulmer 2003, S. 77; Rothwell 2010a, S. 13).

Darüber hinaus existieren jedoch auch untergeordnete Ziele. So sollen mit Hilfe des Nachfolgemanagements „die zufälligen Beförderungs- oder Versetzungsentscheidungen bei Vakanzen oder neu geschaffenen Stellen abgelöst werden“ (Staehe et al. 1999, S. 888), um die Treffsicherheit qualitativer Personalnachfolge zu erhöhen und Kosten aufgrund von Fehlbesetzungen oder ungeplanter Fluktuation zu reduzieren (Rompelberg 1997, S. 11). Daneben soll das Nachfolgemanagement auch eine Kontinuität in den Arbeitsabläufen gewährleisten, um die Stabilität einer Organisation sicherzustellen (Rompelberg 1997, S. 11; Eckardstein/Fredecker 1987, S. 786). Zudem wird das Steigern der Leistungsbereitschaft und Mitarbeitermotivation durch ein Erhöhen der Transparenz von Nachfolgeregelungen und -entscheidungen als Ziel angeführt (Rompelberg 1997, S. 11).

2.2 Entscheidungsunterstützungssysteme

Eine Entscheidung bezeichnet das Auswählen einer Handlungsalternative aus einer Menge von möglichen Handlungsalternativen in einer gegebenen Umwelt (Laux et al. 2012, S. 3). Sobald mindestens zwei Handlungsalternativen zur Auswahl stehen, liegt eine Entscheidungssituation vor. Diese Alternativen müssen sich jedoch hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf ein Zielsystem voneinander unterscheiden, denn andernfalls ist es unerheblich, welche Alternative gewählt wird (Laux et al. 2012, S. 5). Ein AS wird als EUS bezeichnet, wenn dieses Entscheidungsträger in un- oder semistrukturierten Entscheidungssituationen unterstützt, in denen keine Möglichkeit besteht, Handlungsalternativen zu standardisieren (Gorry/Scott Morton 1971, S. 28; Arnott/Pervan 2005, S. 68). Dementsprechend bedürfen EUS aber immer auch einer Interaktion mit den Entscheidungsträgern (Mertens/Meier 2009, S. 12). D. h. wenn ein AS ohne eine solche Interaktion selbstständig Entscheidungen trifft, wird es nicht als EUS bezeichnet. Tabelle 1 zeigt beispielhafte Definitionen.

Definition	Autor
“Generally speaking, an information system consists of people, equipment, and procedures to gather, sort, analyze, evaluate, and distribute needed, timely, and accurate information to decision makers. A DSS is a class of information system (IS) that draws on transaction processing systems and interacts with other parts of the overall IS to support the decision-making activities of managers and other knowledge workers in the organization.”	(Beckers/Bsat 2002, S. 43)
„While the decision support systems do not substitute the decision maker, they provide him with the information framework for choosing the best training and development method in different cases. The decision support systems refer to the hardware and software technology necessary to process the available input data and especially to the required output available to the decision maker.”	(Chatzimouratidis et al. 2012, S. 664)
“Decision support systems (DSS) are computer technology solutions that can be used to support complex decision making and problem solving.”	(Shim et al. 2002, S. 111)
“Decision support systems are interactive computerbased systems that help decision makers utilize data and models to solve unstructured problems”	(Sprague/Carlson 1982, S. 4)

Tabelle 1: Definitionen von EUS

Obwohl die Tabelle lediglich Unterschiede im Detailgrad der Funktionsbeschreibung innerhalb der Definitionen zeigt, gibt es doch verschiedene Arten von EUS, die auf unterschiedliche Unterstützung, Technologien und Systeme sowie organisatorische Auswirkungen abzielen (Arnett/Pervan 2005, S. 68). Eine Übersicht über die verschiedenen Arten von EUS-Systemen, wie bspw. Personal oder Group Decision Support Systems, findet sich bei ARNOTT/PERVAN (2005, S. 69 ff.). Im Rahmen dieses Arbeitsberichts wird die Definition von BECKERS/BSAT (2002, S. 43) verwendet.

Trotz der verschiedenen Arten von EUS besteht Einigkeit bei der Klassifikation von EUS in daten- und modellbasierte Systeme (Arnett/Pervan 2005, S. 70): Erstere geben Entscheidungsträgern Zugangs- und Manipulationsmöglichkeiten zu und von Daten, die in Datenbanken vorgehalten werden. Aktuelle Beispiele dafür sind Business Intelligence Systeme (Power/Sharda 2007, S. 1045; Dulebohn/Johnson 2013, S. 74). Letztere berechnen die Konsequenzen der zur Verfügung stehenden Handlungsalternativen oder identifizieren die im Hinblick auf eine Zielfunktion optimale Handlungsalternative auf der Basis von Optimierungsmodellen (Alter 1977, S. 42), wie z. B. EUS für Nachfolgemanagement.

Nach (Mertens/Meier 2009, S. 12) sind EUS zumeist auf das Unterstützen von bestimmten Entscheidungssituationen eines Funktionsbereichs fokussiert. Im Rahmen der vorliegenden Analyse wird ein Einsatz von EUS zum Unterstützen von Aktivitäten im Rahmen des Personalmanagements betrachtet. Diese Unterkategorie von EUS wird als Human Resource Decision Support Systems (HRDSS) bezeichnet (Meinert/Davis 1989; Chermack 2003; Dulebohn/Johnson 2013, S. 73). Im Kontext von Nachfolgemanagement sollen AS Entscheidungsträger u. a. bei der Auswahl von Nachfolgekandidaten und Nachfolgern unterstützen, jedoch auf keinen Fall diese personenbezogenen Entscheidungen automatisieren. Dementsprechend können Nachfolgemanagement-Systeme als HRDSS klassifiziert werden (Dulebohn/Johnson 2013, S. 73; Meinert/Davis 1989, S. 45).

3 Methodischer Ansatz der empirischen Studie zum Nachfolgemangement

Die Ergebnisse des Literatur Reviews (Tornack/Schumann 2013, S. 25 ff.) für den Bereich Nachfolgemangement zeigen, das bisher sehr wenig Erkenntnisse bzgl. des Prozesses und der IT-Unterstützung in der Wissensbasis vorhanden sind. Zwar können aufgrund von in der Wissensbasis vorhandenen Theorien und Frameworks argumentativ-deduktive Analysen vorgenommen werden, jedoch sollten der Prozess (FF1), die Einsatzpotenziale (FF2), die Herausforderungen (FF3) sowie die Anforderungen (FF4) auch aus einer praktischen Sicht untersucht werden. Hierbei ist das Primärziel das Ergänzen der zuvor aus der Literatur abgeleiteten Sachverhalte (Prozess, Einsatzpotenziale, Herausforderungen und Anforderungen), weshalb eine **explorative, qualitative Querschnittsanalyse** (Wilde/Hess 2007, S. 282) durchgeführt wird. Die qualitative Studienausrichtung ermöglicht es, „den inhaltlichen Reichtum der individuellen Antworten in den Analysen zur berücksichtigen“ (Bortz/Döring 2009, S. 297), wodurch das Gewinnen von Erkenntnissen zum Nachfolgemangement und dessen IT-Unterstützung im Detail möglich ist (Mayring 2010, S. 23). Als Befragungsform wurde das **halbstandardisierte Experteninterview** (Myers 2013, S. 122) ausgewählt, da sich das Befragen von Experten zu einem Thema besonders bei Untersuchungen mit geringem Vorwissen eignet (Bogner/Menz 2005, S. 37; Liebold/Trinczek 2009, S. 32 ff.). Die Eignung dieser Befragungsform resultiert aus den beiden Hauptcharakteristika:

Erstens, durch die **Befragungssubjekte** (Experten), die in ihrer Eigenschaft als Experte für ein bestimmtes Handlungsfeld befragt und als Repräsentant einer Gruppe einbezogen werden (Flick 2011, S. 214). Als Experten werden solche Personen bezeichnet, die über technisches und prozessbezogenes Wissen verfügen, das sich auf ein betrachtetes Handlungsfeld bezieht. Dabei besteht Expertenwissen nicht nur aus systematisiertem, zugänglichem Fachwissen, sondern auch zu einem großen Teil aus Praxis- und Handlungswissen (Bogner/Menz 2005, S. 37).

Zweitens, durch das mit einem halbstandardisierten Interview verbundene Datenerhebungsinstrument **Interviewleitfaden** (Kromrey 2009, S. 299). Ein solcher Leitfaden stellt das Grundgerüst für das Erheben und Auswerten von Daten dar und ermöglicht eine Vergleichbarkeit der Erkenntnisse (Bortz/Döring 2009, S. 314). Allerdings enthält ein Leitfaden für halb-strukturierte Interviews lediglich unbedingt zu stellende, offen formulierte Fragen (Gläser/Laudel 2010, S. 41 f.). Dadurch wird der Interviewer in der Gesprächsfokussierung unterstützt, ohne durch eine vorgegebene Struktur eingeschränkt zu werden (Friebertshäuser/Langer 2010, S. 349). Somit ist es dem Interviewer möglich, die Interviewsituation und den Verlauf des Gesprächs zu berücksichtigen, indem Fragen ausgelassen, in anderer Reihenfolge gestellt oder bestimmte Details intensiver diskutiert werden (Bortz/Döring 2009, S. 314; Gläser/Laudel 2010, S. 41 f.).

Im Folgenden werden die Entwicklung des Leitfadens, die Auswahl der Befragungssubjekte und der Ablauf der Interviews detailliert erläutert.

3.1 Interviewleitfaden

Die Grundlage für den Interviewleitfaden sind theoretischen Überlegungen auf Basis des aktuellen Forschungsstandes (Tornack/Schumann 2013) in Verbindung mit den Zielen der Analyse (Forschungsfragen 2-4; siehe Kapitel 1). Auf dieser Basis wurden die Fragen für den Hauptteil formuliert und anhand der Bereiche Nachfolgemangement und Nachfolgemangement-Systeme strukturiert, sodass diese als Anhaltspunkte für die Interviews dienen (Friebertshäuser/Langer 2010, S. 439; Mayer 2008, S. 43). Insgesamt kann der Interviewleitfaden (siehe Anhang B) in drei Blöcke unterteilt werden:

Der erste Teil (**Block A**) zielt darauf ab, die Rahmenbedingungen zu erläutern (Gläser/Laudel 2010, S. 144). Dementsprechend beginnt das Interview mit dem Vorstellen der Interviewteilnehmer (Myers/Newman 2007, S. 14), der Ziele des Forschungsprojektes und dessen Rahmenbedingungen. Anschließend werden die Interviewpartner über Datenschutz und Anonymität der Untersuchung entsprechend § 40 BDSG informiert und deren Erlaubnis zum Aufzeichnen der Interviews eingeholt. Zum Schluss dieses Teils werden ggf. vorhandene Rückfragen geklärt und der Ablauf des Interviews vorgestellt.

Der zweite Teil (**Block B**) beinhaltet allgemeine Fragen zum Einsatz von Nachfolgemangement. Im Rahmen dessen wird bspw. auch der aktuell von den Unternehmen verwendete Nachfolgemangement-Prozess betrachtet. Darüber hinaus enthält dieser zweite Teil Fragen zum Einsatz einer IT-Unterstützung des Nachfolgemagements, wobei u. a. Potenziale, Herausforderungen und Anforderungen an eine IT-Lösung erfragt werden. Wird kein Nachfolgemangement bzw. Nachfolgemangement-System bei den Unternehmen der Interviewparteien eingesetzt, wird nach Gründen für diese Entscheidung gefragt.

Im abschließenden dritten Teil (**Block C**) kann der Interviewpartner bisher nicht diskutierte Inhalte ergänzen und Anmerkungen vortragen (Myers/Newman 2007, S. 15). Ferner wird das Interesse an den Untersuchungsergebnissen und an weiteren Forschungsaktivitäten erfragt.

Zum formalen Überprüfen des Leitfadens wurde anschließend ein Pretest mit zwei Versuchspersonen des Lehrstuhls durchgeführt (Gläser/Laudel 2010, S. 150; Schnell et al. 2005, S. 324 ff.; Bortz/Döring 2009, S. 355). Die durch den Pretest gewonnen Erkenntnisse ermöglichten das Anpassen des Leitfadens, sodass missverständliche Fragestellungen vermieden werden konnten.

3.2 Interviewteilnehmer

Die Grundgesamtheit beinhaltet Großunternehmen aller Branchen in Deutschland. Aus dieser Grundgesamtheit wurde die Stichprobe mit Hilfe der Quoten-Stichprobenentnahme-Strategie ausgewählt (Miles et al. 2013, S. 32). Hierbei werden die bedeutendsten Gruppen anhand von Kriterien identifiziert und aus diesen eine willkürliche Anzahl an Interviewteilnehmern ausgewählt (Miles et al. 2013, S. 32). Als Kriterien wurden in dieser Studie die Unternehmensbranche (um eine Vielfalt an verschiedenen Branchen zu berücksichtigen) sowie die Mitarbeiterzahlen (Unternehmen mit mehr als 1000 Mitarbeitern, sodass Nachfolgemangement ein relevantes Thema ist) gewählt, um eine zielgerichtete Stichprobe zu erhalten (Sandelowski 1995, S. 180 ff.). Dabei war der Einsatz von

Nachfolgemangement bzw. -systemen keine Voraussetzung für die Teilnahme, da auch Erkenntnisse von Unternehmen ohne Nachfolgemangement oder IT-Unterstützung berücksichtigt werden sollten (bspw. um Herausforderungen und Probleme in diesem Kontext identifizieren zu können). Als Befragungssubjekte innerhalb der Unternehmen wurden leitende und ausführende HR- sowie PIS-Experten ausgesucht, da diese Bezug zur Thematik Nachfolgemangement und -systeme aufweisen und damit auskunftsfähig sind (Gläser/Laudel 2010, S. 11). Das Berücksichtigen verschiedener Sichtweisen (leitende oder ausführende Perspektive sowie Perspektive von Fach- oder IT-Abteilung) ermöglichte das Einholen einer breiten Meinungs- und Erfahrungsvielfalt (Rubin/Rubin 2012, S. 67) und damit auch das Vermeiden des „Elite-Verzerrungseffekts“⁶ (Miles/Huberman 1994, S. 294).

Im ersten Teil der konkreten Auswahl der Interviewteilnehmer wurden die Kriterien Branche und Mitarbeiterzahl verwendet, um aus einem bestehenden Kreis von Kooperationspartnern 16 Unternehmen auszuwählen, von denen willkürlich sechs Unternehmen als Interviewpartner ausgesucht wurden. Im zweiten Teil erfolgte die Akquise weitere Interviewteilnehmer auf Basis der bereits geführten Interviews. D. h. es wurden Branchen ausgewählt, die aufgrund der bisherigen Ergebnisse darauf hin deuteten, dass Interviews in diesen Bereichen weitere Erkenntnisse liefern. Die Auswahl der Unternehmen erfolgte dann mit Hilfe der Firmendatenbank Bisnode (2014), innerhalb welcher mittels der Kriterien entsprechende Unternehmen identifiziert und willkürlich ausgewählt wurden. Um den Fortschritt der Studie zu bestimmen, wurde theoretisches Sampling angewandt (Charmaz 2006, S. 107 ff.). Im Rahmen dieses Vorgehens wurden die bestehenden Erkenntnisse mit den Erkenntnissen der neuen Interviews abgeglichen, um ein möglichst vollständiges Abdecken aller Sachverhalte zu erreichen (Birks et al. 2013, S. 3). Folglich wurde die Akquise neuer Interviewpartner eingestellt, nachdem die letzten Interviews (R, S, T, U) keine neuen Erkenntnisse brachten, sodass eine theoretische Sättigung erreicht wurde (Corbin/Strauss 2008, S. 148 f.). Somit wurden im Rahmen der Studie 21 Interviews mit 24 Experten geführt, die zwischen 20 und 67 Minuten dauerten (Median ~ 37 Minuten). Tabelle 2 zeigt die anonymisierte Stichprobe der empirischen Studie.

⁶ Der Begriff Elite-Verzerrungseffekt beschreibt das Beeinflussen der Daten, wenn nur gut informierte Führungskräfte interviewt werden und nicht auch ausführende Mitarbeiter. Infolgedessen kann keine breite Informationsbasis generiert werden (Miles/Huberman 1994, S. 294).

Interview	Branche	Mitarbeiterzahl	Experte	Funktion	Dauer (~)
A	Finanzdienstleistungen	50,000 - 100,000	Exp1	HR-Abteilungsleiter	43 min
B	Automobilbranche (inkl. Zulieferer)	> 100,000	Exp2	HR-Abteilungsleiter	67 min
C	Sonstige Dienstleistungen	10,000 - 50,000	Exp3	Personalressourcenmanager	34 min
D	Produzierendes Gewerbe	< 10,000	Exp4	Prozessmanager	30 min
			Exp5	Talentmanagement Personalreferent	
E	Produzierendes Gewerbe	10,000 - 50,000	Exp6	HR-Abteilungsleiter (global)	30 min
			Exp7	HR-Abteilungsleiter	
F	Sonstige Dienstleistungen	10,000 - 50,000	Exp8	Prozessmanager	42 min
				Talentmanagement	
G	Automobilbranche (inkl. Zulieferer)	< 10,000	Exp9	Personalreferent	20 min
H	Chemie und Pharma	10,000 - 50,000	Exp10	Prozessmanager	44 min
				Talentmanagement	
I	Finanzdienstleistungen	10,000 - 50,000	Exp11	Personalentwicklung	32 min
J	IT/Kommunikation	50,000 – 100,000	Exp12	Prozessmanager	47 min
				Nachfolgemanagement	
K	Produzierendes Gewerbe	< 10,000	Exp13	HR-Abteilungsleiter	36 min
			Exp14	Leiter HR-Controlling	
L	Produzierendes Gewerbe	10,000 - 50,000	Exp15	Projektleiter HR-IT (global)	40 min
M	Energieversorgung	< 10,000	Exp16	Geschäftsführer	25 min
N	Finanzdienstleistungen	< 10,000	Exp17	Leiter Personalentwicklung	26 min
O	Automobilbranche (inkl. Zulieferer)	> 100,000	Exp18	HR-IT Spezialist	42 min
P	Chemie und Pharma	10,000 - 50,000	Exp19	Leiter Personalstrategie	39 min
Q	Finanzdienstleistungen	10,000 - 50,000	Exp20	Leiter Personalentwicklung	44 min
R	Automobilbranche (inkl. Zulieferer)	> 100,000	Exp21	Vizepräsident HR-Abteilung	42 min
S	Chemie und Pharma	10,000 - 50,000	Exp22	Personalreferent	31 min
T	Produzierendes Gewerbe	10,000 - 50,000	Exp23	HR-Abteilungsleiter	24 min
U	Chemie und Pharma	> 100,000	Exp24	HR-Abteilungsleiter	36 min
21			24		12 h 55 min

Tabelle 2: Eigenschaften der Stichprobe der empirischen Studie

3.3 Ablauf der empirischen Studie

Im Rahmen des **Vorbereitens** wurden die ausgewählten Interviewteilnehmer zunächst per Mail oder Brief angeschrieben. Diese Anschreiben enthielten neben einer kurzen Motivation und dem Untersuchungsrahmen auch die bereits zuvor erwähnten Kurzinformationen (siehe Anhang A; Gläser/Laudel 2010, S. 160 f.). Im Zuge der positiven Antworten erfolgte dann eine Absprache des Interviewtermins.

Das **Durchführen** der 21 Interviews mit den Unternehmen erfolgte von August bis September 2013. Aufgrund der räumlichen Verteilung der Teilnehmer wurden die Interviews mittels Telefon geführt (Rubin/Rubin 2012, S. 177). Die Interviews können als Gruppen- (dreimal) und Einzelinterviews (18-mal) charakterisiert werden. Der Nachteil eines Gruppeninterviews (Gruppendruck) ist in diesem Fall zu vernachlässigen, da weniger die persönliche Meinung sondern vorrangig das Erfahrungswissen der Experten erfragt werden sollte (Bortz/Döring 2009, S. 242 f.). Diese Ausrichtung auf das Expertenwissen begründet zudem den Einsatz von zwei Interviewern, da dies dem nicht fragenden Interviewer ermöglicht, dem Gesprächsverlauf zu folgen sowie weiterführende Fragen und Nachfragen vorzubereiten (Bortz/Döring 2009, S. 243). Im Gesprächsverlauf wurde dann der Interviewleitfaden als Orientierung genutzt, wobei in Bezug auf Reihenfolge und Formulierung der Fragen der bisherige

Verlauf berücksichtigt wurde (Gläser/Laudel 2010, S. 42). Darüber hinaus führten auch anknüpfende Fragen zu bestimmten Aspekten zu Abweichungen vom Leitfaden (Bortz/Döring 2009, S. 314).

Die Interviews wurden aufgezeichnet, um im Anschluss eine wortwörtliche Transkription zu ermöglichen (Myers 2013, S. 132 f.). Beim transkribieren erfolgte zudem das Anonymisieren der Interviews.

Für die **Analyse** wurden die Interviews mit Hilfe der Software ATLAS.ti kodiert. Das Kodieren erfolgte mittels eines zweistufigen Verfahrens (Charmaz 2006, S. 47 ff.): Zunächst wurden in den ersten Interviews Segmente relevanter Daten identifiziert und mit Begriffen kodiert, die die Experten verwendeten (initial coding; Charmaz 2006, S. 47 ff.). Im zweiten Schritt wurden die aussagekräftigsten und am häufigsten genannten Codes verwendet, um die anderen Interviews zu kodieren (focused coding; Charmaz 2006, S. 57 ff.). Zum Gewährleisten der Reliabilität und Objektivität der Ergebnisse wurden diese kontinuierlich zwischen zwei Forschern diskutiert (Mayring 2010, S. 51 f.).

4 Verfeinerung des idealtypischen Nachfolgemanagement-Prozesses

In diesem Kapitel wird die Grundlage für die nachfolgenden Analysen gelegt, indem der literaturbasierte Nachfolgemanagement-Prozess (siehe Abbildung 2) mit Erkenntnissen aus der Unternehmenspraxis ergänzt wird.

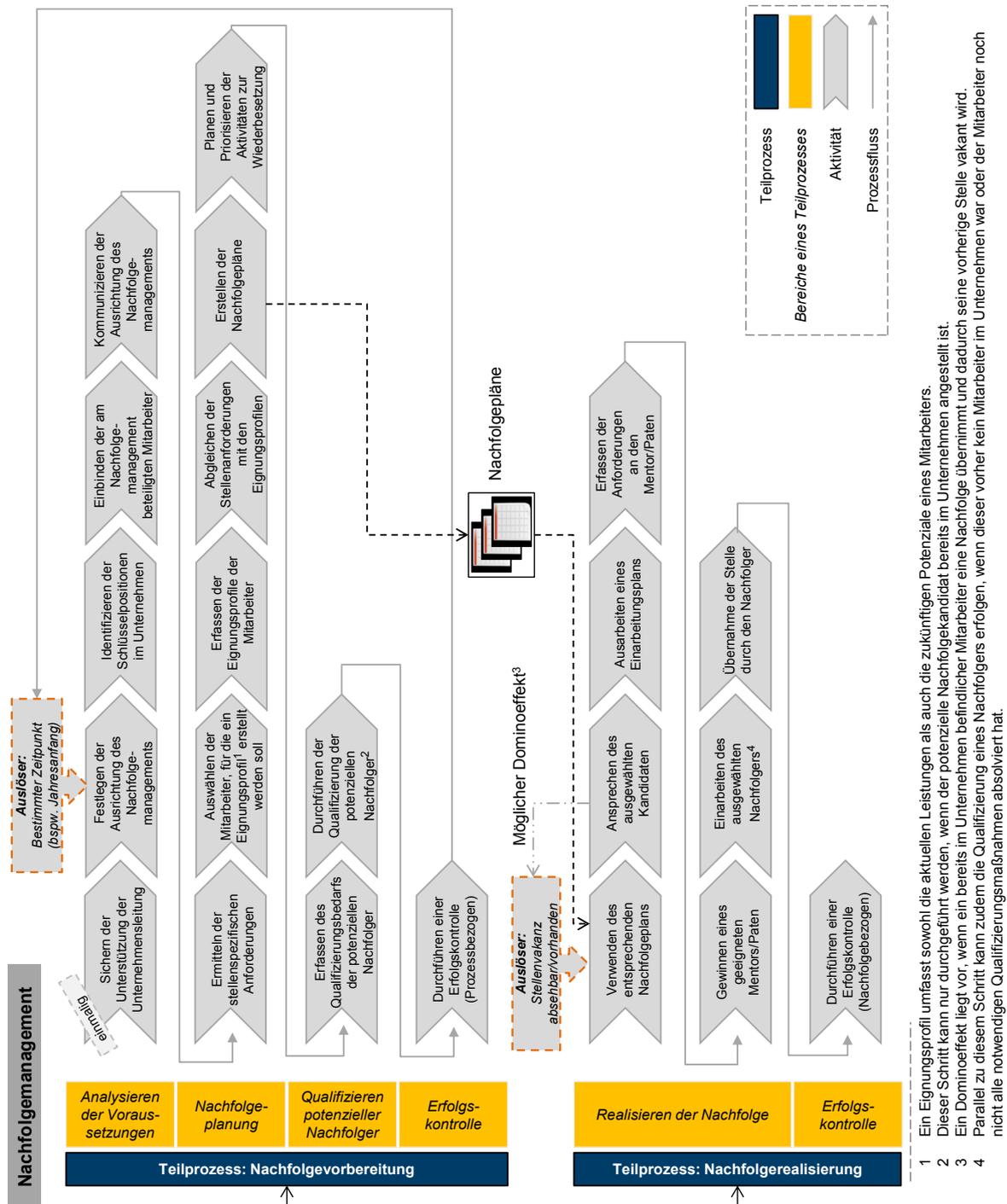


Abbildung 2: Idealtypischer Nachfolgemanagement-Prozess auf Basis vorhandener Literatur⁷

Hierfür werden in Kapitel 4.1 die Ergebnisse der qualitativen, explorativen Studie (siehe Kapitel 3)

⁷ (Tornack/Schumann 2013, S. 44).

verwendet. Im Rahmen der Studie wurden die in den Unternehmen eingesetzten Prozesse aufgenommen und zum Ergänzen und Detaillieren des zuvor auf Basis von vorhandener Literatur entwickelten Nachfolgemangement-Prozesses verwendet. Zudem wird in Kapitel 4.2 eine Analyse von Schnittstellen zwischen Nachfolgemangement und den anderen HR-Prozessen⁸ vorgenommen (Kapitel 4.2), da im Rahmen der empirischen Studie mehrfach auf einzelne Zusammenhänge zwischen den Prozessen verwiesen wurde. Zum Abschluss werden die Ergebnisse dieses Kapitels zusammengefasst (Kapitel 4.3).

4.1 Ergebnisse der empirischen Studie

In den Interviewtranskriptionen konnten 37 Codes identifiziert werden, die 234 Aussagen zum Nachfolgemangement-Prozess zugeordnet wurden. Im Folgenden werden die Ergebnisse strukturiert entlang der beiden Teilprozesse sowie der darin enthaltenen Aktivitäten (siehe Tornack/Schumann 2013, S. 33 ff.) detailliert erläutert.

4.1.1 Teilprozess Nachfolgevorbereitung

Dieser gesamte Teilprozess dient dem Vorbereiten von Nachfolgebesetzungen, indem Nachfolgekandidaten identifiziert und in Nachfolgeplänen festgehalten werden (Tornack/Schumann 2013, S. 45 f.). In der Praxis wird dieser Prozessteil innerhalb eines Jahres durchlaufen und jährlich wiederholt, sodass die Nachfolgepläne jederzeit möglichst aktuell sind (Experten 16, 24; siehe Tabelle 3).

Ablauf des Teilprozesses
„Wir sind eine globale Organisation und deswegen geht das natürlich wirklich dann nur mit einem wohldefinierten, abgestimmten Terminplan und dann werden die Schritte über das Jahr gezogen, sodass man dann auch ein regelmäßiges Update in den [Nachfolge-; Anm. d. Verf.] Plänen hat.“ (Experte 24)
„Im Prinzip muss man das ja jedes Jahr machen. Mit der Stellenplanung zusammen, ob die Schlüsselposition noch relevant ist oder nicht.“ (Experte 16)

Tabelle 3: Beispielhafte Zitate zum Ablauf des Teilprozesses Nachfolgevorbereitung

Im Folgenden werden nun die einzelnen Prozessschritte innerhalb des Teilprozesses betrachtet.

Analysieren der Voraussetzungen

In den Interviews gaben die Experten an, das ein **Sichern der Unterstützung der Unternehmensleitung (1.1)** ein Schritt ist beim Vorhaben, ein Nachfolgemangement im Unternehmen einzuführen (Experte 1; siehe Tabelle 4). Diese Unterstützung ist sowohl für das Ausstatten mit finanziellen und personellen Mitteln (Kolb 2010, S. 529) als auch die Kommunikation des Nachfolgemangements im Unternehmen (Experten 11, 20) und das anschließende Durchsetzen der Planungen und Entscheidungen notwendig (Experte 3).

⁸ Siehe hierzu TORNACK/SCHUMANN (2013, S. 13 ff.).

Unterstützung der Unternehmensleitung

„Ich kann mich erinnern das wir die Vorstandsvorlage geschrieben hatten, die dann an den Vorstand geht wo das beschrieben wird und er stimmt dann zu oder nicht.“ (Experte 1)

„Das kann durch Überzeugungsarbeit und auch klare Zustimmung aus dem Vorstand geregelt werden, was aber nicht ausschließt, dass Resistenzen [bei einigen Führungskräften; Anm. d. Verf.] immer noch da sind.“ (Experte 20)

„Es gibt natürlich auch Standorte, die sind so attraktiv, dass man vielleicht gar nicht so schnell wieder wechseln möchte. Also das gibt es schon und dann muss man natürlich irgendwo mit dem Hinweis auf die Governance kommen und sagen, das ist aber die Policy des Unternehmens.“ (Experte 3)

Tabelle 4: Beispielhafte Zitate zum Sichern der Unterstützung der Unternehmensleitung

Nachfolgend muss dann die **Ausrichtung des Nachfolgemangements festgelegt (1.2)** werden. Hierbei treffen die Unternehmen Entscheidungen bzgl. der Organisation, den Verantwortlichkeiten, den Schwerpunkten, dem Umfang, des Auslösers, der Kommunikation der Nachfolgepläne, der Berücksichtigung externer Kandidaten, des Planungshorizonts und der Form der Nachfolgeplanung (Tornack/Schumann 2013, S. 46 ff.)

Das Nachfolgemangement ist meist zentral *organisiert*. Dementsprechend werden zunächst in den einzelnen Teilbereichen Planungen vorgenommen und anschließend werden diese bereichsübergreifend geprüft (Experten 4, 20)⁹. *Verantwortlich* für das Durchführen des Nachfolgemangement-Prozesses ist die HR-Abteilung von Unternehmen (bspw. Experten 4, 7). Das Umsetzen kann allerdings nur in Zusammenarbeit mit den Führungskräften erfolgen, die dann letztlich auch die Entscheidungen bzgl. der Nachfolgekandidaten sowie dem Nachfolger treffen. Gefördert wird die Zusammenarbeit in den Unternehmen dadurch, dass die Führungskräfte entsprechende Zielvereinbarungen für ihre Leistungsbeurteilung haben (Experte 7). Tabelle 5 zeigt beispielhafte Aussagen der Experten zur Organisation und zu Verantwortlichkeiten innerhalb des Prozesses.

Organisation und Verantwortlichkeiten im Rahmen des Nachfolgemangements

„Und das Ganze wird dann eben erst auf lokaler Ebene gemacht und dann für einige ausgewählte Positionen auf globaler Ebene verglichen, um sicher zu stellen, dass man die richtigen Talents auf den richtigen Positionen hat und auf den richtigen Entwicklungspfad setzt.“ (Experte 22)

„Verantwortung liegt hier bei uns im Bereich, also personalseitig, aber natürlich in Zusammenarbeit sehr stark mit den Führungskräften und den lokalen Personalkollegen, wenn es welche vor Ort gibt.“ (Experte 4)

„Also wir sind der Owner des Prozesses aber selbstverständlich ‚are the leaders the owners of the talent‘. Also von daher, wir nehmen da HR extrem wichtig, aber wir sagen, die Entwicklung der Leute ist natürlich auch immer Führungsaufgabe und dadurch haben die Führungskräfte auch zum Beispiel das Thema Talent-Rotation in ihren Zielen für ihren jährlichen Performance-Management-Reviews und auch in ihren Shortterm Incentives mit drin.“ (Experte 7)

Tabelle 5: Beispielhafte Zitate zur Organisation und zu den Verantwortlichkeiten

Als *Schwerpunkt* beim Nachfolgemangement wurde von den Experten das Berücksichtigen von zukünftigen Anforderungen genannt, welche aufgrund von Änderungen in den jeweiligen Fachbereichen sowie der geplanten Geschäftsstrategie entstehen können (Experten 3, 12; siehe Tabelle 6).

⁹ Siehe auch Aktivität „Nachfolgepläne erstellen im Rahmen von Nachfolgemangement-Konferenzen“ im Bereich „Nachfolgeplanung“.

Schwerpunkte im Nachfolgemangement

„Wenn es kein Jobprofil gibt, das die Anforderungen an diese Stelle beschreibt, dann muss das erstellt werden; nicht nur mit Anforderungen die heute bestehen, sondern vielleicht auch zukünftig an eine Rolle bestehen, weil das Unternehmen verändert sich, die Verantwortungsbereiche können sich in der Zukunft ändern, sodass auch dies berücksichtigt wird [...].“ (Experte 12)

„[...] wo geht so eine Fachlichkeit hin, also die Fachbereiche sind zum Beispiel angehalten auch perspektivisch sich darüber zu äußern, wie sich der eigene Fachbereich in der Zukunft entwickeln wird. Also ich sage mal, wenn man da jetzt wüsste, der Bereich A, da können wir davon ausgehen, dass das in den nächsten Jahren vielleicht nicht mehr so nachgefragt ist, dann müssten wir uns natürlich überlegen, wie viele Leute haben wir im Bereich A eingesetzt und wie viele Personen können vielleicht auch so weit fortgebildet werden, das sie auch in anderen Bereichen einsetzbar sind.“ (Experte 3)

Tabelle 6: Beispielhafte Zitate zu Schwerpunkten im Nachfolgemangement

Der *Umfang* des Nachfolgemagements variiert zwischen den Unternehmen. Dies wird neben der jeweiligen Unternehmensgröße auch durch die betrachteten Positionen beeinflusst: Bei einigen Unternehmen sind dies ausschließlich Führungspositionen (bspw. Experten 3, 9, 15, 24; siehe Tabelle 7). In anderen Unternehmen werden sowohl Führungspositionen als auch Stellen von Spezialisten als Schlüsselpositionen für das jeweilige Unternehmen erachtet (bspw. 11, 13, 16, 17). Dabei empfehlen die Experten, ein Nachfolgemangement eher für zuvor identifizierte Schlüsselpositionen durchzuführen, als lediglich auf bestimmte *Auslöser* zu reagieren, wie z. B. Kündigungen oder Ruhestand, die zum Teil nicht durch das Unternehmen beeinflusst werden können (Kündigung durch Mitarbeiter; bspw. Experten 2, 16, 17, 21).

Im Nachfolgemangement betrachtet Schlüsselpositionen der Unternehmen

„Führungspositionen über alle Bereiche auf alle Fälle, aber schon ab einer gewissen Hierarchiestufe.“ (Experte 9)

„Wir betrachten Führungspositionen bis Bereichsleiterebene, also Abteilungsleitung wäre da noch mit drin.“ (Experte 3)

„Letztendlich wird im Endeffekt Nachfolgeplanung auf allen Manager Positionen gemacht.“ (Experte 24)

„Das ist eigentlich klar definiert, was eine Schlüsselposition ist: entweder eine Führungsposition bei uns oder aber beispielweise Positionen die sich zum Beispiel durch einen hohen Wertschöpfungsbeitrag auszeichnen, in der Regel schwer zu besetzen sind, wo der Positionsinhaber ein spezielles Know-How oder und eine spezielle Expertise braucht.“ (Experte 17)

„Wir haben auch viele Experten im Unternehmen und da ist Nachfolgemangement sehr wichtig, um das Wissen nicht zu verlieren. D. h. wenn die in den Ruhestand gehen, muss man natürlich gucken, wer macht die Nachfolge von dieser Position und von diesen Mitarbeitern? Das kann meinetwegen auch eine Payroll-Position sein, wenn es eine Position ist, die individuell ist, die man nicht sehr schnell vom Markt kriegt, muss man gucken, dass man intern jemanden drauf aufbauen kann.“ (Experte 13)

Auslöser eines Nachfolgemagements

„Für mich ist die Frage eher, ob das Nachfolgemangement a) proaktiv und b) transparent ist. Und wenn sie nur ein reaktives Nachfolgemangement haben und das nicht transparent ist, dann nehmen die Mitarbeiter das Nachfolgemangement selbst in die Hand.“ (Experte 21)

„Im Sinne von: wenn es für die Schlüsselposition, die wir identifiziert haben, keine Nachfolge gibt, wo können wir jetzt auf die Suche gehen? [...] um ein bisschen eine neue Philosophie einzuführen nicht wie früher, man setzt sich hin als HR-Mitarbeiter und wartet bis etwas passiert, sondern man guckt schon im Vorfeld.“ (Experte 17)

Tabelle 7: Beispielhafte Zitate zur betrachteten Positionen sowie Auslösern

Bzgl. der *Kommunikation der Nachfolgepläne* gibt es Unterschiede zwischen Unternehmen: Einige Unternehmen haben klare Richtlinien, wonach die Mitarbeiter über die sie betreffenden Nachfolgepläne informiert werden (bspw. Experten 7, 12), sodass abgeprüft werden kann, ob diese Pläne zu den Wünschen der Mitarbeiter passen (Experte 11; siehe Tabelle 8). Bei anderen Unternehmen gibt es zwar keine Regelungen zur Kommunikation, es besteht aber die Möglichkeit, das eine Führungskraft die Pläne dem betroffenen Mitarbeiter mitteilt (Experte 2, 22, 24). Eine dritte Variante ist die Kommunikation von allgemeinen Entwicklungszielen, sodass keine Erwartungen beim Mitarbeiter hervorgerufen werden, die später nicht erfüllt werden können (Experten 1, 10).

Kommunikation der Nachfolgepläne

„Der jeweilige Mitarbeiter wird informiert, dass er Nachfolgekandidat ist. Weil ein Kriterium, was bei uns einen Potenzialträger ausmacht ist, ob er bereit für einen solchen Schritt ist. Wenn er sagt, dass er dies nicht ist, dann fällt der Mensch aus den Listen wieder raus. Also daher wird den Leuten das mitgeteilt, auch zu einem möglichst frühen Zeitpunkt, um genau das auszuloten.“ (Experte 11)

„[...] unsere Nachfolgekandidaten werden nach dem Identifikationsprozess informiert, dass sie Nachfolgekandidat sind und auch für welche Position sie als Nachfolgekandidaten nominiert wurden. [...] das ist keine Garantie, dass der Mitarbeiter dann die Stelle auch tatsächlich bekommt. Insgesamt hilft das natürlich dann für den Nachfolgekandidaten auch zielgerichtet die Entwicklungsplanung aufzusetzen, auch ganz klar darüber zu sprechen, was für Entwicklungsschritte sind denn notwendig, dass der Mitarbeiter irgendwann soweit ist, diese Position zu übernehmen und dass er dann auch vollen Support bekommt, um die Entwicklungsplanung dann im Endeffekt umzusetzen, sodass er dann am Ende soweit ist und auch vorbereitet ist, um diese nächste Rolle übernehmen.“ (Experte 12)

„Es gibt keine interne Regelung bei uns in der drin steht, man muss dem Kandidaten das mitteilen. Es obliegt letztendlich der Entscheidung der Führungskraft dies zu tun oder nicht. Aber in den meisten Fällen passiert es.“ (Experte 22)

Kommunikation des allgemeinen Entwicklungsziels

„Also mit denen wird dann ein Personalentwicklungsgespräch geführt und ihm wird gesagt, dass er gefördert wird, dass er entwickelt wird, aber das wird noch nicht so konkretisiert so von wegen dann wirst du die Stelle X bekommen und du wirst Nachfolger für den und den. Sondern es gibt ein allgemeines Entwicklungsziel was aber auch funktioniert, also was für die meisten Leute okay ist. Weil die wissen, okay ich werde entwickelt, ich werde gefördert in einem gewissen Zeitraum. Die kennen ungefähr das Entwicklungsziel und wissen okay ich entwickle mich für Führungsebene 1 oder 2.“ (Experte 1)

„Nicht für konkrete Positionen. Es sei denn es steht tatsächlich schon fest, aber ansonsten sagen wir es sind Szenarien, die man sich vorstellen kann, aber es wird dem Mitarbeiter nicht offen kommuniziert auf welchen Positionen er praktisch als Nachfolger gesehen wird. Es wird eher breiter kommuniziert sozusagen, ja wir sehen Potential und wir könnten uns vorstellen es geht in eine gewisse Richtung.“ (Experte 10)

Tabelle 8: Beispielhafte Zitate zur Kommunikation von Nachfolgeplänen

Eine weitere Entscheidung betrifft das *Berücksichtigen von externen Kandidaten* in der Nachfolgeplanung. Dies machen einige Unternehmen sehr aktiv, indem Gespräche mit potenziellen externen Kandidaten geführt und Informationen, wie bspw. Kompetenzen und Erfahrungen, vermerkt werden, sodass diese für eine Nachfolgeplanung verfügbar sind (Experte 18; siehe Tabelle 9). Bei anderen Unternehmen erfolgt ein Ausweichen auf externe Kandidaten nur, wenn keine internen Nachfolger verfügbar sind (bspw. Experten 1, 6, 11, 19) oder wenn ein Bedarf nach externen Mitarbeitern identifiziert wurde (Experte 2). Dieses ist vielfach auch in der Ausrichtung des Nachfolgemangements begründet, welches von den Unternehmen vorrangig als Instrument zum Entwickeln von internen Kandidaten gesehen wird (bspw. Experten 1, 15, 16, 19).

Externe Kandidaten in den Nachfolgeplänen

„Ja, werden sie. Und zwar folgendermaßen: Es gibt bei uns Abteilungen und Verantwortlichkeiten im Konzern die machen nichts anderes als Head Hunting, internes Head Hunting. Die interviewen laufend Leute aus dem Konzern aber auch Leute von anderen großen Konzernen [anonym. d. Verf.]. Die werden bei uns dann auch mit Datenschutzerklärung versehen, sodass wir deren Daten für 2 Jahre bei uns speichern können. Und wenn es der Fall ist, werden sie in die Datenbasis, auf die sich das Nachfolgemangement bezieht, eingegeben und können als Kandidaten berücksichtigt werden.“ (Experte 18)

„Das ist auch Personalpolitisch so gewollt, dass der Fokus auf interne Entwicklung liegt. Aber es gibt bestimmte Funktionen in unserem Unternehmen [anonym. d. Verf.] wo das Knowhow sehr rar ist, dass teilweise keine internen Nachfolger da sind. Und dann wird bei uns in der Datenbank hinterlegt, dass die Besetzung extern erfolgen wird, aber da steht kein Name. Wir haben in der Nachfolgeplanung Fälle wo bei der kurzfristigen Nachfolge steht externer Kandidat.“ (Experte 1)

„Die Externen werden in der Form berücksichtigt, dass wenn man einen Bedarf hat, dass man auch im externen Markt guckt, d. h. über eine Ausschreibung und Stellenanzeigen und Head Hunter/Personalberatungen, je nachdem wie schwierig es ist, an solche Leute ranzukommen.“ (Experte 11)

„Also es kann schon auch mal in einer Nachfolgeplanung drin stehen „NN (extern)“, wenn wir erkennen wir haben keinen eigenen. Dann muss man natürlich auch ein Stück weit Vorsorge treffen, für den Fall das er morgen gegen den Baum fährt, weil dann hat man nämlich immer noch keinen eigenen und dann muss man auch irgendwie zu einer Lösung kommen.“ (Experte 6)

Tabelle 9: Beispielhafte Zitate zum Berücksichtigen von externen Kandidaten

Beim *Planungshorizont in den Nachfolgeplänen* zeigen die Ergebnisse der Interviewstudie bei den Unternehmen eine Dreiteilung (bspw. Experten 1, 7, 10, 15, 22; siehe Tabelle 10): Einer der Nachfolgekandidaten sollte die Position sofort übernehmen können. Ein weiterer Kandidat sollte dann laut den Experten die Stelle mittelfristig (in 1-3 Jahren) übernehmen können. Als langfristiger Kandidat wird dann ein Mitarbeiter benannt, der in 3-5 Jahren die Position übernehmen kann.

Planungshorizonte in den Nachfolgeplänen

„Nämlich einen der kurzfristig bereit ist diese Führung zu übernehmen. Kurzfristig heißt dann sofort. Dann muss er einen zweiten anlegen der mittelfristig nachfolgen könnte. Das wäre bis zu 3 Jahren. Also 1 - 3 Jahre. Und dann noch einen langfristig. Das wären dann bis zu 5 Jahre. Er muss dann quasi für jeden der Stelleninhaber drei Nachfolger angegeben haben also kurzfristig, mittelfristig, langfristig.“ (Experte 1)

„Also wir unterscheiden in ready now, das wäre im Prinzip zwischen 0 und 1 Jahr. Dann mid term 1 - 3 Jahre und 3 - 5 Jahre long term. Und wenn wir eben auch sehen, dass auf einer bestimmten Position nur long term Kandidaten stehen, dann ist es eine Indikation für uns, dass wir vielleicht doch extern gehen müssen, weil wir intern niemand haben derzeit.“ (Experte 10)

„Könnte er quasi sofort übernehmen, würde er noch ein bis zwei Jahren brauchen, oder brauchen wir noch vier bis fünf Jahre, also wir definieren quasi mehrere Nachfolger. [...] und diese Nachfolger die ich sag mal Nummer 2 und Nummer 3 Nachfolger, die werden natürlich für verschiedene Positionen als Nachfolger definiert, denn man setzt ja nicht nur auf eine Karte.“ (Experte 15)

Tabelle 10: Beispielhafte Zitate zu den Planungshorizonten in Nachfolgeplänen

Die Ergebnisse der Interviewstudie in Bezug auf die *Form der Nachfolgepläne* zeigen, dass ein Teil der Unternehmen Sammelbecken (Pools) für das Entwickeln von talentierten Mitarbeitern verwendet, aus welchen dann die Nachfolger benannt werden sollen (Experten 12, 20; siehe Tabelle 11). Dies ist allerdings aus zweierlei Gründen problematisch: Zum einen werden die Mitarbeiter in den Sammelbecken nicht speziell für eine Stelle weitergebildet, sodass nur ein allgemeines Weiterentwickeln dieser Mitarbeiter erfolgen kann (Experte 19). Zum anderen gibt es Positionen in Unternehmen, bei denen eine frühzeitige Nachfolgeplanung notwendig ist, da das Entwickeln des Nachfolgekandidaten einige Zeit in Anspruch nimmt (Experte 23). Dementsprechend ist ein konkretes Zuordnen von Mitarbeitern zu Stellen notwendig, um sicherzustellen, dass bei entsprechendem Bedarf ein Nachfolger verfügbar ist.

Formen der Nachfolgepläne

„Wir sagen so grundsätzlich sollten die Nachfolgekandidaten aus dem, aus unserem High-Potential-Pool heraus kommen, weil das ist so die, das sind so die Mitarbeiter, wo wir erwarten, dass das geeignete Nachfolgekandidaten sind.“ (Experte 12)

„Wenn es um spezielle Fach-, Führungs- oder Projektrollen geht, dann haben bei uns einfach die Potenzialprogramme, wo wir Mitarbeiter vorbereiten für eine höherwertige Fach-, Führungs- oder Projektaufgabe vorbereiten, eine hohe Bedeutung. Weil dort entsteht ein Talentpool für die jeweiligen Ebenen und diese Kandidaten sollen bei gleicher Eignung auch bevorzugt behandelt werden.“ (Experte 20)

„Das heißt natürlich man hat da irgendwie einen gewissen Pool, man hat gewisse Potentialkandidaten, man hat gewisse mögliche Nachfolger da identifiziert, aber manchmal passt es nicht vom Profil her nicht komplett, weil man ja nie jemand ganz konkret auf eine Stelle hin ausbildet.“ (Experte 19)

„Wir beschäftigen uns ja mit spezieller Technologie [anonym. d. Verf.]. Und da gibt es manche Themen, wo man recht lange braucht, bis man da eingearbeitet ist. Und es kann gut sein, dass wenn Funktionen als Versuchsingenieur, wenn Sie da jemanden haben, der das 20 Jahre lang gemacht hat und der geht in Rente, dass Sie dann schon 2-3 Jahre brauchen jemanden da heranzuziehen. Da ist sehr viel Erfahrungswissen da, dass wir dann sagen, wir lassen da schon jemanden zwei Jahre mitlaufen.“ (Experte 23)

Tabelle 11: Beispielhafte Zitate zu den Formen von Nachfolgeplänen

Der Prozessschritt **Einbinden der am Nachfolgemangement beteiligten Mitarbeiter (1.3)** wird von den Unternehmen dazu genutzt, um den am Nachfolgemangement beteiligten Führungskräften die Vorteile aufzuzeigen und diese zur Mitarbeit zu motivieren (bspw. Experten 7, 11, 12, 20, 21; siehe Tabelle 12). Darüber hinaus kann dieser Schritt genutzt werden, um den Führungskräften den Prozess

sowie die Eigenschaften von Schlüsselpositionen zu erläutern (Experte 16), sodass diese im nächsten Schritt in Zusammenarbeit von HR-Abteilung und Fachabteilungen identifiziert werden können.

Beteiligte Mitarbeiter in Nachfolgemangement einbinden

„Da wird Überzeugungsarbeit benötigt, dass das übergreifende und systematische drauf schauen für das gesamte Unternehmen von Vorteil ist.“ (Experte 11)

„Dass der HR-Business-Partner jetzt nicht kommt und den Manager bittet, ich brauche jetzt Nachfolgekandidaten für deine Position, sondern dass das Business tatsächlich erkennt, welchen Mehrwert es ihnen bringt, wenn Sie es richtig durchführen und auch davon dann tatsächlich rekrutieren.“ (Experte 12)

„Das kann durch Überzeugungsarbeit und auch klare Zustimmung aus dem Vorstand geregelt werden, was aber nicht ausschließt, dass Resistenzen [bei einigen Führungskräften; Anm. d. Verf.] immer noch da sind.“ (Experte 20)

„Weil natürlich zumindest die Führungskräfte in einer etwas höheren Ebene ihren Nachfolger gerne selber aussuchen würden bzw. bei der Positionierung zu Schlüsselpositionen am Anfang relativ große Probleme hatten. Wir hatten viel daran zu arbeiten - auch mit Workshops - was wichtig ist und was vielleicht weniger wichtig ist. Da gibt es vom Typus her die eine Führungskraft die hat eine Schlüsselposition obwohl Sie vielleicht fünf hat. Und dann gibt es von Typus her eine Führungskraft die hat 20 Schlüsselpositionen bei einer gleichen Mitarbeiteranzahl. Das so ein bisschen herauszuarbeiten hat sehr viel Zeit gekostet und sehr viel Aufwand.“ (Experte 16)

Tabelle 12: Beispielhafte Zitate zum Einbinden der beteiligten Mitarbeiter

Anschließend erfolgt dann das **Identifizieren von Schlüsselpositionen (1.4)** im Unternehmen (Experten 4, 10). Das Identifizieren dieser Positionen erfolgt durch die Vorgesetzten der Positionen (bspw. Experten 16, 23, 24), wobei der Prozess des Identifizierens durch Vorgaben von der HR-Abteilung unterstützt werden kann (Experte 16; siehe Tabelle 13). Bei dem Einschätzen der Wichtigkeit einer Stelle sollten darüber hinaus auch der interne und externe Arbeitsmarkt berücksichtigt werden, um Vakanzen aufgrund fehlender Nachfolger zu verhindern (Experte 13).

Schlüsselpositionen identifizieren

„Wir haben Definitionen von Schlüsselpositionen für Führungskräfte und Spezialisten, die haben wir jetzt in einem recht aufwendigen Prozess über fast ein Jahr im Konzern identifiziert. Also Vorgaben gemacht an die Geschäftsführung und die Bereichsleiter. Und dann mit allen einzeln Interviews geführt und diese Schlüsselposition im Stellenplan jetzt gekennzeichnet.“ (Experte 16)

„Das heißt es wird tatsächlich Bottom-up geschaut auf jede einzelne Position, inwieweit die dann letztendlich wichtig ist und somit eine entsprechende Relevanz für die Nachfolgeplanung hat, wird dann über die Businesspartner gesteuert und dann jeweils immer weiter verdichtet bis nach oben hin, bis zu den wirklich strategischen wichtigen Positionen, wo es dann auch in die entsprechende Gremien geht, die teilweise auch dann Gesellschaftsübergreifend sind [...]“ (Experte 24)

„Unsere Personalreferenten führen 2x im Jahr Personalgespräche mit den Betreuungsbereichen. Und da wird dann auch gefragt, wo sind deine Schlüsselpositionen?“ (Experte 23)

„[Eine Schlüsselposition; Anm. d. Verf.] kann meinerwegen auch eine Payroll-Position sein, wenn es eine Position ist, die individuell ist, die man nicht sehr schnell vom Markt kriegt, muss man gucken, dass man intern da jemanden drauf aufbauen kann.“ (Experte 13)

Tabelle 13: Beispielhafte Zitate zur Identifikation von Schlüsselpositionen

Zum Abschluss muss noch die gewählte **Ausrichtung des Nachfolgemagements kommuniziert (1.5)** werden, um alle Mitarbeiter des Unternehmens über das Vorhaben zu informieren, sodass Vorbehalte und Ängste abgebaut werden (Experte 10; siehe Tabelle 14). Experte 21 weist dabei darauf hin, dass die kommunizierte Ausrichtung des Nachfolgemagements auch entsprechend umgesetzt werden sollte, um eine Nachvollziehbarkeit von Nachfolgeentscheidungen sicherzustellen.

Ausrichtung des Nachfolgemangements im Unternehmen kommunizieren

„Das hat sich so ein bisschen gelegt mit der Zeit. Eben durch sehr viel Aufklärungsarbeit durch immer wiederholen, dass wir gesagt haben, es ist wichtig für unser Unternehmen [anonym. d. Verf.], für ein global agierendes Unternehmen, dass wir Nachfolgemangement betreiben um wirklich mit Zahlen, Daten und Fakten zu überzeugen.“ (Experte 10)

„Letztlich kommt es drauf an, dass in einer Nachfolgeplanung, wenn man wirklich über Nachfolgen diskutiert, die Kandidaten auch entwickelt und vorbereitet werden auf die Aufgabe und das auch tatsächlich ernst gemeint wird. Also ich habe schon mehrere Nachfolgeplanungen gesehen, in denen alle möglichen Leuten in der Nachfolgeliste bis hin zu Nachfolgern für Geschäftsgebietsleiter waren und wenn es dann darum ging, diese Position zu besetzen, dann wurde doch ein anderer genommen, ein externer oder sonst wo her. Dann ist Nachfolgeplanung Makulatur [...]. Das können Sie nur abfangen, wenn Sie wirklich auch da eine ernsthafte Diskussion in der Organisation haben.“ (Experte 21)

Tabelle 14: Beispielhafte Zitate zur Kommunikation der Ausrichtung des Nachfolgemangements

Nachfolgeplanung

Im Teilbereich der Nachfolgeplanung ist der erste Schritt das **Ermitteln der stellenspezifischen Anforderungen (1.6)** (Experten 12, 24; siehe Tabelle 15). Hierbei müssen die Führungskräfte in den jeweiligen Abteilungen Anforderungsprofile erstellen, die neben aktuellen Anforderungen auch die zukünftige Anforderungen beinhalten, die bspw. durch Änderungen in den jeweiligen Fachbereichen und der geplanten Geschäftsstrategie (siehe Prozessschritt 1.2) entstehen (Experten 3, 12).

Stellenspezifische Anforderungen ermitteln

„Wenn wir [...] uns das genauer zur Identifizierung anschauen, ist so der erste Schritt, dass ein Manager sich klar werden sollte, was sind die Anforderung an die Positionen. Wenn es kein Jobprofil gibt, das die Anforderungen an diese Stelle beschreibt, dann muss das erstellt werden, nicht nur mit Anforderungen die heute bestehen, sondern vielleicht auch zukünftig an eine Rolle bestehen, weil das Unternehmen verändert sich, die Verantwortungsbereiche können sich in der Zukunft ändern, so das auch dies berücksichtigt wird [...].“ (Experte 12)

„[...] also bei uns geht das natürlich dann angefangen von den Teilkonzernen runter in die einzelnen Einheiten, in die einzelnen Gesellschaften, in die einzelnen Länder [...] diese (erhalten dann die) Aufforderung sich bitte Gedanken über ihre Position zu machen.“ (Experte 24)

„[...] wo geht so eine Fachlichkeit hin, also die Fachbereiche sind zum Beispiel angehalten auch perspektivisch sich darüber zu äußern, wie sich der eigene Fachbereich in der Zukunft entwickeln wird. Also ich sage mal, wenn man da jetzt wüsste, der Bereich A, da können wir davon ausgehen, dass das in den nächsten Jahren vielleicht nicht mehr so nachgefragt ist, dann müssten wir uns natürlich überlegen, wie viele Leute haben wir im Bereich A eingesetzt und wie viele Personen können vielleicht auch so weit fortgebildet werden, das sie auch in anderen Bereichen einsetzbar sind.“ (Experte 3)

Tabelle 15: Beispielhafte Zitate zum Ermitteln der stellenspezifischen Anforderungen

Die **Auswahl der Mitarbeiter, für die ein Eignungsprofil erstellt wird (1.7)**, erfolgt bei einigen Unternehmen auf Basis der Leistungsbeurteilung zusammen mit der Potenzialeinschätzung seitens der Vorgesetzten (Experten 3, 10, 11, 23) sowie unter Berücksichtigung der Wünsche der Mitarbeiter (Experte 22; siehe Tabelle 16). Eine andere Variante wird vom Unternehmen des Experten 17 verwendet. Bei diesem Unternehmen wird dem jeweiligen Vorgesetzten die Entscheidung überlassen, ob dieser alle oder nur ausgewählte Mitarbeiter seiner Abteilung einschätzen möchte (Experte 17).

Mitarbeiter auswählen

„In Zusammenhang mit der Performancevalidierung auf ein Jahr bezogen wird eben auch geschaut, hat der Mitarbeiter das Potential mehr Verantwortung zu übernehmen in der Hierarchie nach oben zu steigen, entsprechend Budgetverantwortung zu übernehmen, ins Geschäft zu gehen etc.“ (Experte 10)

„Also es läuft so, dass wir im Rahmen der Mitarbeitergespräche, die bei uns jährlich stattfinden, einmal halbjährlich ein Review dazu stattfindet. Dort werden innerhalb der Gespräche zum einen Kandidaten identifiziert, wie die sich im Unternehmen gezeigt haben und für welche weiteren Positionen sie in Frage kommen würden. Zum einen aufgrund der Eignungen, die die Führungskräfte sehen, aber auch aufgrund der Neigungen, die der Mitarbeiter hat.“ (Experte 22)

„Auf der anderen Seite haben wir gesagt, wir stellen dem entscheidenden Management mit dem wir ins Gespräch kämen frei, ob sie anhand des strukturierten Fragebogens, den wir aufgesetzt haben wirklich alle Mitarbeiter eines Verantwortungsbereichs einschätzen möchten oder eine ausgewählte Anzahl.“ (Experte 17)

Tabelle 16: Beispielhafte Zitate zur Auswahl von Mitarbeitern

Nach der Entscheidung, für welche Mitarbeiter ein Eignungsprofil erstellt werden soll, müssen die **Eignungsprofile erfasst (1.8)** werden (siehe Tabelle 17). Zu den benötigten Informationen zählen die Kompetenzen, die Leistungen, die Erfahrungen und die Präferenzen der Mitarbeiter (bspw. Experten 1, 3, 15, 18, 23, 24). Sollte noch keine Potenzialeinschätzung vorliegen (siehe Schritt 1.7), muss darüber hinaus eine Potenzialeinschätzung für den Mitarbeiter durch den Vorgesetzten vorgenommen werden (Experten 1, 15, 18). Eine von den Experten genannte Möglichkeit zum Erfassen dieser Informationen ist das meist jährlich stattfindende Mitarbeitergespräch in den Unternehmen (Experten 15, 20, 23, 24). Teilweise werden zum Vorbereiten dieser Gespräche von den Mitarbeitern Selbsteinschätzungen abgegeben, die dann im Gespräch mit dem Vorgesetzten validiert und abgestimmt werden (Experten 1, 15, 24).

Eignungsprofil der ausgewählten Mitarbeiter erfassen

„Und der Prozess beginnt damit das der Stelleninhaber, also der im Moment die Funktion inne hat, ein Profil ausfüllen muss [...] - das können sie sich vorstellen wie einen Lebenslauf - [...] wo er einträgt was sind meine Stationen im Lebenslauf, was sind meine Sprachkenntnisse, meine Mobilität, meine persönlichen Stärken, meine zusätzlichen Qualifikationen usw. [...]. Das ist die erste Profilstelle. Wenn das abgeschlossen ist geht das Profil an den Vorgesetzten [...] und der füllt dann eine zweite Seite aus in diesem Portal für diesen Menschen und macht dort [...] eine kleine Potentialeinschätzung. Gibt an wie sieht er die Leistung des Stelleninhabers und wie sieht er das weitere Entwicklungspotential.“ (Experte 1)

„Also er darf ja selber im Self-Service sozusagen über sich selber bestimmte Eigeneinschätzungen abgeben. Oder was seine Stärken und Schwächen sind und seine Wünsche dort äußern aber letztendlich auch die entsprechenden Informationen zu Verfügung stehen aus der Managerbetrachtung. Genauso wie Ergebnisse aus Trainings, aus Assessment Centern oder auch aus 360 Grad Feedbacks. Dass wird dann zusammengefasst und dann natürlich, also die Informationen selber sind natürlich alle im System, aber das wird [...] aufbereitet [...] für die Meetings.“ (Experte 24)

„Dort müssen die Mitarbeiter dann zunächst in ihrem Onlineprofil Daten aktualisieren, also sprich wenn ich jetzt irgendwelche Qualifikationen mir noch angeeignet habe, die irgendwie wichtig sind für meinen Job, auch vielleicht unabhängig von der Firma, dann gebe ich das ein. Dann gibt es ein Mitarbeitergespräch mit dem Vorgesetzten, da werden wie gesagt die Kompetenzen beurteilt, Potential eingeschätzt, alles transparent verfügbar über das Portal. Also der Mitarbeiter kann jederzeit dann auch nach dem [Mitarbeiter-; Anm. d. Verf.] Gespräch immer gucken, stimmt das auch wirklich was mir der Vorgesetzte gesagt hat, trägt er das auch ein.“ (Experte 15)

„Die Wünsche der Mitarbeiter werden erfasst und bei der Nachfolgeplanung berücksichtigt.“ (Experte 3)

„Und was wir auch noch machen sind die Jahresgespräche mit den Mitarbeitern. Da fragen wir auch nach Neigungen und beruflichen Vorstellungen, wie es dann weitergehen soll.“ (Experte 23)

„Zum Jahresende/Jahresanfang gibt es die Mitarbeitergespräche. Wo die Entwicklung der Mitarbeiter zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem besprochen wird, auf allen Ebenen, also auch Vorstände mit ihren Topführungs Kräften. Auf Basis der Gespräche entstehen dann in den Bereichen die Potenzialportfolios der Mitarbeiterstrukturen.“ (Experte 20)

Tabelle 17: Beispielhafte Zitate zum Erfassen der Eignungsprofile von Mitarbeitern

Im Rahmen der nächsten beiden Prozessschritte sollen die Nachfolgekandidaten für die jeweiligen Stellen ausgewählt und zu Nachfolgeplänen zusammengestellt werden. Im ersten Schritt erfolgt das **Vorschlagen von Nachfolgekandidaten (1.9)** auf Basis von Einschätzungen von Führungskräften und HR-Mitarbeitern im Abgleich mit den Anforderungen der Positionen (Experten 4, 11, 17, 21, 22;

siehe Tabelle 18). Bei dem Zusammenstellen der Vorschläge für die Positionen werden in einigen Unternehmen neben der Eignung auch Diversity-Kriterien¹⁰ berücksichtigt (Experte 7). Bei dem Erstellen der Vorschlagslisten kann ein Mitarbeiter zwar bei mehr als einer Position Nachfolgekandidat sein (Experte 21), dieser Mitarbeiter sollte jedoch auch nicht in zu vielen Nachfolgeplänen enthalten sein (Experte 15).

Vorschläge für Nachfolgepläne generieren
<i>„Aus dem Know-How der Führungskräfte und Personaler. Das wird gemeinsam besprochen, beide Sichtweisen gehen mit in die Entscheidungsfindung mit rein. So werden dann ein oder mehrere Nachfolger ausgewählt.“ (Experte 11)</i>
<i>„Und dann eben immer im Vergleich mit den Anforderungen, der jeweiligen Position über die wir sprechen.“ (Experte 4)</i>
<i>„[...] Vorgesetzte und Personaler kommen zusammen und sprechen über einen vorher definierten Kreis an Mitarbeitern/Stellen und definieren für die Stellen Nachfolger [...]. Und diese Runde muss natürlich vorbereitet und nachbereitet werden.“ (Experte 18)</i>
<i>„Zum einen aufgrund der Eignungen, die die Führungskräfte sehen aber auch aufgrund der Neigungen, die der Mitarbeiter hat. Wenn der von vorne herein bestimmte Positionen für sich ausschließt, dann ist es schon fraglich, ob man diesen als Nachfolgekandidaten für eine solche Position sehen würde.“ (Experte 22)</i>
<i>„Dann kommt der große Bereich der Nachfolgeplanung und dann muss der Vorgesetzte dort für diesen Stelleninhaber drei Nachfolgekandidaten eintragen.“ (Experte 1)</i>
<i>„Die [Kandidaten; Anm. d. Verf.] sollten divers sein, das heißt sie sollten nicht alle weiblich, männlich, deutsch, aus genau dieser Aufgabe kommen, sondern die sollten in den unterschiedlichen Diversity-Kriterien vertreten sein. Das kann auch ruhig mal eine Liste sein, auf der in Anführungszeichen nur Männer sind, aber aus unterschiedlichen Hintergründen kommen, aus unterschiedlichen Ländern und so weiter.“ (Experte 7)</i>
<i>„Und dass wir dann praktisch keinen 1:1 Match haben von potenziellen Nachfolgern zu Positionen, sondern ein m:n-Match von mehreren mögliche Positionen für mehrere Kandidaten, um da auch eine Flexibilität zu haben.“ (Experte 21)</i>
<i>„Da sehe ich schon noch Schwachstellen, [...] das ist aber mehr eine [...] Richtlinie die wir da hinsetzen, dass eine Person auf maximal zwei Stellen als Nachfolger definiert werden darf und mehr nicht, um das Risiko da noch zurückzunehmen.“ (Experte 15)</i>

Tabelle 18: Beispielhafte Zitate zum Abgleich von Stellenanforderungen und Mitarbeiterprofilen

Im nächsten Prozessschritt erfolgt dann das **Erstellen von Nachfolgeplänen (1.10)**. Hierzu werden im Rahmen von Konferenzen die zuvor generierten Vorschläge diskutiert, um diese zu validieren und damit sicherzustellen, dass die Nachfolgepläne nicht nur auf Basis des subjektiven Blicks einer Führungskraft erstellt werden (bspw. Experten 1, 2, 11, 14, 17, 19, 21; siehe Tabelle 19). An diesen Konferenzen sind die verschiedenen Führungskräfte aus den beiden hierarchisch höhergelegenen Ebenen der zu besprechenden Stellen beteiligt (Experten 15, 20, 21).

Nachfolgepläne erstellen
<i>„Wir gehen mit allen Entscheidern im Unternehmen sukzessive in Konferenzen [...]. Und dann wird geschaut die Schlüsselpositionen in diesem bestimmten Verantwortungsbereiche, um die es im Rahmen der Konferenz geht, welche interne Nachfolger haben wir da, aus dem eigenen Beritt, aus der Nachbarabteilung oder eben wenn wir den Gesamtblick haben aus anderen Ecken des Unternehmens [...]. Also wir tragen diese einzelnen Puzzlestücke dann zu einem Big-Picture zusammen.“ (Experte 17)</i>
<i>„[...] es ist eine Validierung [...] durch die Manager der Ebene drüber. Die ja dann in so einer Konferenz auch sagen, ja prima der hat Potenzial, dem trauen wir es zu.“ (Experte 2)</i>
<i>„Dann ist der 3. Schritt, dass der Gesamtvorstand sich trifft und das macht er einmal im Jahr zu einer Konferenz und [...] dann werden alle 50 Stelleninhaber besprochen und die Nachfolgeplanung für diese 50 wird diskutiert und am Ende halt validiert und dann auch bestätigt und verabschiedet mit einem Beschluss. Wo die dann sagen, okay, wir haben uns jetzt ausgetauscht vielleicht hat es bei dem einen oder anderen nicht gepasst und es werden noch Veränderungen vorgenommen. Das Gesamtergebnis dieser Konferenz ist dann die abgeschlossene Nachfolgeplanung [...].“ (Experte 1)</i>

¹⁰ Diversity im HR-Kontext beschreibt die personelle Vielfalt in Unternehmen, welche in sichtbare und unsichtbare Unterschiede unterteilt werden können (Stock-Homburg 2010, S. 782). Es werden direkt wahrnehmbare Merkmale (Geschlecht, Alter und ggf. ethnische Herkunft) und nicht zwingend wahrnehmbare Merkmale (Religion, Behinderung und sexuelle Orientierung) unterschieden (Vedder et al. 2011, S. 8). Weitere Informationen hierzu finden sich bspw. bei KILDUFF ET AL. (2000, S. 21 ff.).

„Wie misst jemand Leistung? [...] [Darum] haben wir jetzt gestartet, dass die Führungskräfte zu einem Meeting zusammen kommen und jeweils ihre Vorschläge zu eigenen Personen [...] diskutieren. Ich nenne das gegenseitiges Eichen. [...] Das diese auch ein Feedback bekommen, nicht nur sein subjektiver Blick [in die Bewertung; Anm. d. Verf.] einfließt und dann irgendeine Gruppe diese Person benennt, sondern eine wissende Gruppe, die überregional Verantwortlichen über einen Produktionsbereich oder für den Entwicklungsbereich, zusammensitzen und die Vorschläge diskutieren und man hat am Ende ein gemeinsames Verständnis, welches Gewicht bringt jeder mit.“ (Experte 14)

„Letztendlich ist es ein einfacher Prozess: Wir haben die Daten im System und dann besprechen wir [die Nachfolgeplanung; Anm. d. Verf.] in verschiedenen Konferenzen für verschiedene Bereiche natürlich separat mit dem jeweiligen Vorstandsmitglied was für diesen Bereich zuständig ist.“ (Experte 15)

„Diese Portfolios werden dann in sogenannten Konferenzen [evaluiert] [...] auf der Ebene Management über die 2. bis 3. Ebene unterm Vorstand, aber dann auch nochmal die Vorstände über die 1. Ebene und dann auch nochmal die Gesellschaftsvorstände und Konzernvorstand.“ (Experte 20)

Tabelle 19: Beispielhafte Zitate zum Erstellen der Nachfolgepläne

Im Rahmen der Konferenzen wird darüber hinaus der ersichtliche Handlungsbedarf diskutiert (Experten 3, 4, 23; siehe Tabelle 20), um die **Aktivitäten zur Nachfolgebesezung zu planen und zu priorisieren (1.11)**. Durch ein solches vorheriges Planen von Nachfolgebesezungen soll vermieden werden, dass mehrere Stellen eines Bereichs gleichzeitig ausgetauscht werden, da dies die Wettbewerbsfähigkeit des gesamten Unternehmens und/oder einzelner Bereiche beeinträchtigen kann (Tornack/Schumann 2013, S. 52).

Aktivitäten zu Nachfolgebesezungen planen und priorisieren

„Und die andere Seite ist natürlich dann das Thema Mitarbeiter bzw. welche Veränderungen stehen an z.B. durch Altersaustritt oder ähnliches.“ (Experte 4)

„[...] da gibt es jährlich Konferenzen, die eben dann schauen, welche [...] Position wird frei.“ (Experte 3)

„Mit einem Vorlauf von 3-5 Jahren gucken wir uns Schlüsselfunktionen an und identifizieren auch Handlungsbedarf, ob da was zu tun ist.“ (Experte 23)

Tabelle 20: Beispielhafte Zitate zum Planen und Priorisieren von Nachfolgebesezungen

Qualifizieren der Nachfolgekandidaten

Der erste Schritt in diesem Bereich ist das **Erfassen des Qualifizierungsbedarfs (1.12)** der Nachfolgekandidaten (Experten 8, 11, 15, 21, 22; siehe Tabelle 21). Dabei werden durch einen Abgleich von Stellenanforderungen und dem aktuellen Eignungsprofil des Nachfolgekandidaten die fehlenden Kompetenzen identifiziert, sodass auf Basis dieser Erkenntnisse die zum Schließen der Lücken notwendigen Qualifizierungsmaßnahmen identifiziert werden können (Experten 2, 11, 21). In einigen Unternehmen erfolgt dieser Schritt auch im Rahmen der Nachfolgemangement-Konferenzen (Experten 20, 21), in dessen Rahmen auch Kollektiv-Maßnahmen für das Weiterentwickeln (d. h. für ganze Abteilungen) beschlossen werden (Experte 20).

Qualifizierungsbedarf erfassen

„Darauffolgend kommt dann die Entwicklungsplanung für die Mitarbeiter, die man auf eine bestimmte Stelle hin entwickeln will. Die bekommen dann Entwicklungspläne, in denen die weiteren Entwicklungsschritte und Entwicklungsmaßnahmen stehen. Und nach den Maßnahmen geht es dann eben in die konkrete Besetzung der Stelle hinein. Mit der Anpassung der Entwicklungspläne an die konkrete Stelle, für die der Mitarbeiter als Nachfolger eingeplant ist.“ (Experte 11)

„Da wird dann praktisch so ein Tracking gemacht, plus dann gekoppelt mit einem Development Plan der sich dann daran orientieren soll, was muss diese Person denn noch lernen, um die Position dann besetzen zu können.“ (Experte 22)

„Und dann haben wir das Thema der Entwicklung. [...] was sind die Angebote, die wir den [...] Nachfolgekandidaten geben können, von der globalen Sicht.“ (Experte 12)

„[...] in der zweiten Hälfte des Jahres gibt es sogenannte HRD-Konferenzen, in denen kommen dann eben die Leute einer größeren Einheit zusammen und sprechen dann ihre Mitarbeiter durch. Was Performance, was Potenzial betrifft und in dem Zusammenhang wird dann auch durchgesprochen, welche Mitarbeiter eignen sich für bestimmte Nachfolgepositionen. Wer kommt als Nachfolger in Frage? Wann wären die Mitarbeiter für eine solche Position verfügbar, aus ihrer persönlichen Verfügbarkeit heraus? Wann wären sie auch von ihrer Qualifikation soweit? Was müsste noch getan werden, um einen Mitarbeiter so weit zu bringen, dass er die Position übernehmen kann. Da werden also auch konkrete Entwicklungsmaßnahmen besprochen, die dann auch in den individuellen Entwicklungsplan des Mitarbeiters für das nächste Jahr münden und damit auch geprüft wird, ob das umgesetzt wurde.“ (Experte 21)

„Dann gibt es noch eine abschließende Kollektiv-Diskussion, gibt es neben den individuellen Maßnahmen aus den Nachfolgeüberlegen noch irgendwelche besonderen Lücken, die man entdeckt, wo man Kollektiv-Aktivitäten starten muss. Aber diese PE-Konferenzen die es quasi auf mehreren Ebenen gibt, für unterschiedliche Zielgruppen, das ist der Kern des jährlichen Nachfolgemangements.“ (Experte 20)

Tabelle 21: Beispielhafte Zitate zur Erfassung des Qualifizierungsbedarfs

Im Anschluss erfolgt dann das **Durchführen der Qualifizierung (1.13)** der Nachfolgekandidaten. Dabei ist neben dem Durchführen von Qualifizierungsmaßnahmen auch das persönliche Entwickeln des Nachfolgekandidaten (Experte 4) sowie das Knüpfen von Kontakten, bspw. durch Hospitationen, relevant (Experte 3; siehe Tabelle 22).

Qualifizierung durchführen

„Also Qualifizierungsmaßnahmen zum einen aber auch ganz klassisch Personalentwicklungsmaßnahmen. Es sind nicht immer nur die knallharten Qualifikationen die uns wichtig sind, sondern eben auch die persönliche Entwicklung.“ (Experte 4)

„So was wird natürlich dann auch schriftlich festgehalten und es wird natürlich auch überlegt, welche Qualifikation braucht die Person vielleicht noch zusätzlich, sei es ein Sprachkurs oder sei es irgendwelche anderen Fortbildungen oder Hospitationen um sich eben auch für eine mögliche Folgeposition dann auch gut vorbereiten zu können. Aber auch natürlich um Netzwerke zu knüpfen.“ (Experte 3)

Tabelle 22: Beispielhafte Zitate zum Durchführen der Qualifizierung

Erfolgskontrolle

Zum Ende dieses Teilprozesses wird eine **Erfolgskontrolle vorgenommen (1.14)**, welche insbesondere auf die Prozesseffizienz (z. B. benötigte Anzahl der Meetings bis zur Erstellung der Nachfolgepläne) und -effektivität (d. h. Qualität der Entscheidungen, welche z. B. aus der Quote der aus den Nachfolgeplänen ausgewählten Nachfolger bestimmt werden kann) abzielt (siehe Tabelle 23). Auf Basis der Erkenntnisse werden in den Unternehmen dann Anpassungen am Nachfolgemangement-Prozess vorgenommen, um diesen für den nächsten Durchlauf weiter zu verbessern (Experten 3, 5).

Durchführen einer Erfolgskontrolle

„Also insofern entwickelt es sich [der Prozess; Anm. d. Verf.] ja auch weiter, sodass man auch immer wieder schauen muss, wo gibt es für uns noch Optimierungsmöglichkeiten.“ (Experte 3)

„Also insgesamt ist der Prozess aus unserer Sicht schon sehr gut abgewickelt [...], aber natürlich muss man sich von Zeit zu Zeit die einzelnen Bestandteile dann wieder angucken und anpassen.“ (Experte 5)

Tabelle 23: Beispielhafte Zitate zum Durchführen einer prozessbezogenen Erfolgskontrolle

4.1.2 Teilprozess Nachfolgerealisierung

Im zweiten Teilprozess des Nachfolgemangements wird dann die Nachfolge einer Stelle realisiert (siehe Tabelle 24). In der Praxis wird dieser durchlaufen, wenn eine Stelle im Unternehmen bereits vakant oder deren Vakanz abzusehen ist (bspw. aufgrund von Kündigung oder Renteneintritt; Experten 1, 10).

Ablauf des Teilprozesses

„Wenn dann irgendwelche Nachfolgemaßnahmen einzuleiten sind, dann kümmern wir uns darum, dass es gemacht wird.“ (Experte 1)

„Wenn wir jetzt davon ausgehen, dass wir wissen es geht eine bestimmte Person zum Beispiel in Rente, dann wird eben geschaut wer steht in der offiziellen Nachfolgeplanung drin.“ (Experte 10)

Tabelle 24: Beispielhafte Zitate zum Teilprozess der Nachfolgerealisierung

Im Folgenden werden nun die einzelnen Prozessschritte innerhalb des Teilprozesses betrachtet.

Realisieren der Nachfolge

Zunächst erfolgt die **Auswahl eines Nachfolgers auf Basis des Nachfolgeplans sowie Bewerbungen und Vorgesetzteneinschätzungen (2.1)**. Für das Finden einer Entscheidung werden in der Praxis neben den zuvor erstellten Nachfolgeplänen auch Bewerbungen verwendet, die aufgrund von Ausschreibungspflichten oder Betriebsvereinbarungen berücksichtigt werden müssen (Experten 3, 20; siehe Tabelle 25). Auf Basis dieser gesammelten Informationen kann dann bspw. eine Liste mit möglichen Nachfolgern zusammengestellt werden (Experte 12). Zur endgültigen Entscheidungsfindung gibt es dann in den Unternehmen in der Regel noch Interviews von Unternehmensvertretern (bspw. einstellender Manager, HR-Abteilung, weitere Manager und HR-Vorstand) mit den potenziellen Nachfolgern (Experte 12), sodass dann eine breite Informationsbasis für den einstellenden Manager bereit steht (Experten 12, 19).

Auswahl eines Nachfolgers auf Basis von Nachfolgeplan, Bewerbungen und Vorgesetzteneinschätzungen

„Im mitbestimmten Bereich haben wir natürlich eh die Ausschreibungspflicht, insofern ist es da natürlich eine Mischung aus Nachfolgeplan, Eigenbewerbung, Vorgesetzteneinschätzung oder was auch immer ein Kandidat über den Personalbetreuer empfohlen wird.“ (Experte 20)

„Also wir haben [...] die Betriebsvereinbarung das jede Position sowieso erstmal 10 Werktage intern ausgeschrieben werden muss, das heißt, ein Mitarbeiter, egal auf welcher Position er ist, hat ja immer die Möglichkeit sich auch auf eine der internen Ausschreibungen dann entsprechend zu bewerben.“ (Experte 3)

„Sie filtern im Endeffekt [...] die Nachfolge-Pipeline und gucken, welche Kandidaten passen, schauen sich aber natürlich auch noch die weiteren Bewerbungen an, [...] um sozusagen dann eine Short-List zu kreieren, mit so maximal fünf, sechs möglichen Kandidaten drauf, die dann mit dem einstellenden Manager besprochen werden. Dann haben wir eine Interview-Phase etabliert [...] sodass verschiedene Parteien den Kandidaten interviewen. Das ist einmal der einstellende Manager, dann haben wir Recruiting, dann ist der HR-Business-Partner des einstellenden Managers mit bei der Interview-Phase dabei [...]. Dann haben wir aber auch, dass zwei weitere Senior Manager den Kandidaten interviewen, so dass der einstellende Manager auch noch mal zwei andere Sichtweisen bekommt, und ein Vorstandsmitglied, also vom HR-Vorstand [...]. Und dann haben wir im Endeffekt die finale Entscheidung, des [...] einstellenden Managers mit sehr viel Input aufgrund der Interviews aber auch in Zusammenarbeit mit Recruiting, sodass der [...] Nachfolger sein Angebot bekommt, aber auch die Kandidaten, die nicht genommen wurden, dass man da auch tatsächlich ein Gespräch durchführt und nochmal genau erläutert, warum er es nicht geworden ist [...].“ (Experte 12)

„Manchmal gibt es aber auch in so einer Nachfolgeplanung zwei, drei Kandidaten die als mögliche Nachfolge in Frage kommen und das muss man sich halt angucken [...] und dann entscheidet natürlich letztendlich der Bereich [in der die Stelle zu besetzen ist; Anm. d. Verf.].“ (Experte 19)

Tabelle 25: Beispielhafte Zitate zur Auswahl eines Nachfolgers

Im nächsten Schritt folgt dann das **Einarbeiten des Nachfolgers (2.2)**, inklusive der Auswahl eines Mentoren/Paten für den Nachfolger (Tornack/Schumann 2013, S. 54 ff.). Die Interviewstudie hat gezeigt, dass diese Aufgabe nicht direkt dem Nachfolgemanagement zugeordnet wird, sondern zur generellen Einstellungs- und Einarbeitungsphase im Unternehmen gehört (Experte 12; siehe Tabelle 26). Anschließend erfolgt die **Übernahme der Stelle durch den Nachfolger (2.3)**.

Einarbeiten des Nachfolgers

„Dann kann ich basierend auf solchen Entscheidungen Maßnahmen einleiten, bspw. Mentoring.“ (Experte 20).

„Und dann haben wir im Endeffekt die On-Boarding-Phase, aber die On-Boarding-Phase an sich ist dann schon nicht mehr im Nachfolgemangement drin. Also die würden wir tatsächlich dann außerhalb sehen.“ (Experte 12)

Tabelle 26: Beispielhafte Zitate zum Einarbeiten des Nachfolgers

Erfolgskontrolle

Einige Zeit nach der Nachfolge die Stelle übernommen hat, wird eine **Erfolgskontrolle durchgeführt (2.4)**, mit der Unternehmen die Qualität Ihrer Nachfolgeentscheidungen evaluieren (Experte 6; siehe Tabelle 27). Auf Basis der Ergebnisse können die Prozesse zur Entscheidungsfindung bzgl. eines Nachfolgers angepasst werden (Experte 6). Darüber hinaus besteht durch diese Erfassung auch die Möglichkeit, die Auswirkungen des Einsatzes von Nachfolgemangement an das Unternehmen und insbesondere das Management zu kommunizieren (Experte 21).

Durchführen einer Erfolgskontrolle

„Über die Zeit bekommen Sie ein ganz gutes Gefühl über die Realitätsnähe der Einschätzungen. Wenn Sie nämlich in ihrer Nachfolgeplanung lauter Namen stehen haben, die dann, wenn es zum Schwur kommt und eine Stelle nachzubesetzen ist, dann nicht zum Zuge kommen, dann stimmt etwas nicht mit ihrer Nachfolgeplanung. Sie müssen das schon auf Qualität hin überprüfen [...] Also man erkennt dann erst nach einer Zeit, ob die Qualität dieser Nachfolgeplanung wirklich so gut ist wie der Anspruch. Das ist aber eine natürliche Lernkurve die man durchläuft.“ (Experte 6)

„Wir haben auch ganz konkrete Beispiele: In Abteilungen, wo auch Nachfolgemangement gelebt wird und nicht nur auf dem Papier steht, ist die Retention-Rate deutlich höher als in anderen.“ (Experte 21)

Tabelle 27: Beispielhafte Zitate zur Erfolgskontrolle von Nachfolgeentscheidungen

4.2 Schnittstellen des Nachfolgemagements zu anderen Personalmanagementprozessen

Aufgrund von in der empirischen Studie identifizierten Überschneidungen (siehe bspw. Prozessschritt 2.2) wird im Folgenden detailliert untersucht, welche Schnittstellen zwischen Nachfolgemangement und anderen Prozessen des Personalmanagements bestehen¹¹, um Informationen und Methoden zu identifizieren, die für ein Nachfolgemangement genutzt werden können. Dies soll ein effizientes Nachfolgemangement gewährleisten, bei dem doppelte Arbeitsschritte (bspw. Erfassen von Mitarbeiterkompetenzen sowohl im Rahmen der Personalbeurteilung als auch im Nachfolgemangement) vermieden sowie bereits vorhandene Informationen und Erkenntnisse (bspw. Methoden zur Erfolgskontrolle) genutzt werden.

Hierfür werden sowohl der Nachfolgemangement-Prozess (siehe Kapitel 4.1) als auch die Definitionen und Aufgabenbeschreibungen zu den einzelnen Personalmanagement-Prozessen (Tornack/Schumann 2013, S. 13 ff.) als Grundlage verwendet. Abbildung 3 zeigt die auf Basis der Grundlagen, der wissenschaftlichen Literatur (Stock-Homburg 2010, S. 130; Kolb 2010, S. 486) sowie der Ergebnisse der Experteninterviews (siehe Tabelle 42 in Anhang C) identifizierten Schnittstellen auf, die nachfolgend detailliert erläutert werden.

¹¹ Die Schnittstellen zwischen den anderen Personalmanagement-Prozessen sind nicht im Fokus dieses Arbeitsberichts. Eine Übersicht zu diesen Schnittstellen findet sich bspw. bei LINDNER-LOHMANN ET AL. (2008, S. 21 ff.).

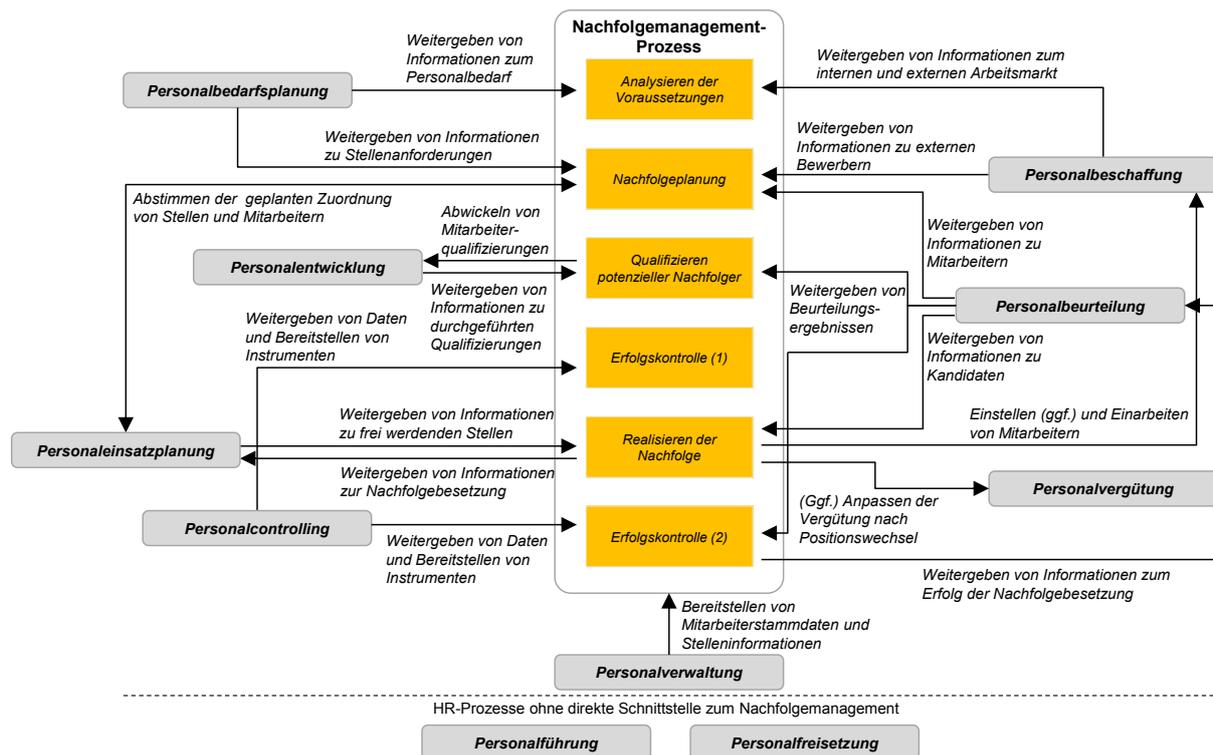


Abbildung 3: Schnittstellen des Nachfolgemanagement-Prozesses zu anderen HR-Prozessen

Analysieren der Voraussetzungen

In diesem Schritt des Nachfolgemanagement-Prozesses sind zwei Schnittstellen vorhanden. Zum einen können Informationen aus der *Personalbedarfsplanung* genutzt werden, um den generellen Bedarf an Nachfolgern sowie die Zeitpunkte für notwendige Neubesetzungen aufzuzeigen. Diese Informationen können dann im Rahmen des Nachfolgemanagements verwendet werden, um dem Management eines Unternehmens die Relevanz eines Nachfolgemanagements darzulegen. Zum anderen sollten die Erfahrungen der *Personalbeschaffung* bzgl. des internen und externen Arbeitsmarktes bei dem Planen der Zielgruppe eines Nachfolgemanagements berücksichtigt werden (Stock-Homburg 2010, S. 133). Denn sobald benötigte Kompetenzen nicht auf dem Arbeitsmarkt verfügbar sind, ist über ein Nachfolgemanagement nachzudenken, in dessen Rahmen einem vorhandenen Mitarbeiter mit Hilfe von Qualifizierungsmaßnahmen die entsprechenden Kompetenzen vermittelt werden (Tornack/Schumann 2013, S. 36).

Nachfolgeplanung

Für das Erfassen von Stellenanforderungen sollte ein Informationsaustausch mit der *Personalbedarfsplanung* erfolgen, da diese die Grundlage für das Erstellen der Stellenanforderungen darstellt (Stock-Homburg 2010, S. 374). Dadurch kann auch sichergestellt werden, dass zukünftige Anforderungen (bspw. basierend auf der geplanten Unternehmensstrategie) beim Auswählen und Entwickeln von Nachfolgekandidaten berücksichtigt werden. Ein weiterer Informationsaustausch sollte mit dem Prozess der *Personalbeurteilung* erfolgen, bei dem oftmals bereits Mitarbeiterkompetenzen erfasst werden (Jung 2011, S. 6; Nicolai 2006, S. 236). Diese Informationen sollten auch für ein Nachfolgemanagement genutzt werden (Experten 20, 23), wobei allerdings zudem eine

Potenzialeinschätzung der Mitarbeiter benötigt wird, welche bislang nur in einigen Unternehmen durchgeführt wird (bspw. bei Experte 2, 10), wie die Experteninterviews zeigen. In diesen Unternehmen sollten die Beurteilungsgespräche erweitert werden, sodass auch Informationen zum Potenzial eines Mitarbeiters erfasst werden. Eine dritte Möglichkeit zum Rückgriff auf vorhandene Information ist gegeben, wenn ein Unternehmen externe Kandidaten in der Nachfolgeplanung berücksichtigt. In diesem Fall könnte ein Unternehmen auf Informationen zu diesen Kandidaten aus der *Personalbeschaffung* zurückgreifen, die bspw. in Assessment Centern gewonnen wurden.

Qualifizieren potenzieller Nachfolger

Zur Qualifikation der potenziellen Nachfolger werden Information zu den Kompetenzen von Mitarbeitern aus dem Prozess der *Personalbeurteilung* benötigt. Aufbauend auf den Beurteilungen kann der Qualifizierungsbedarf für jeden Nachfolgekandidaten bestimmt werden (Stock-Homburg 2010, S. 374). Für das Abwickeln der Mitarbeiterqualifizierung kann auf die vorhandenen Maßnahmen der *Personalentwicklung* in den Unternehmen zurückgegriffen werden. Ggf. müssen für die Bedarfe im Rahmen des Nachfolgemanagements weitere Qualifizierungsmaßnahmen hinzugefügt bzw. die Aufnahmekapazitäten erhöht werden, um allen Nachfolgekandidaten das Weiterentwickeln zu ermöglichen (Experte 12). Abschließend werden die Informationen zu den von Mitarbeitern absolvierten Qualifizierungsmaßnahmen wieder im Nachfolgemanagement-Prozess benötigt, um den aktuellen Entwicklungsstand der Nachfolgekandidaten abbilden zu können (z. B. für Nachfolgeentscheidungen).

Erfolgskontrolle (prozessbezogen)

Im Rahmen der prozessbezogenen Erfolgskontrolle sollten sowohl Daten als auch Instrumente aus dem Personalcontrolling genutzt werden (Kolb 2010, S. 624 f.; Nicolai 2006, S. 14), um die Effizienz und Effektivität des Nachfolgemanagement-Prozesses zu messen. Hierzu gehören u. a. das Bestimmen der Höhe der Kosten für Qualifizierungsmaßnahmen pro Mitarbeiter oder das Nachverfolgen der Kompetenzentwicklung eines Mitarbeiters durch den Entwicklungsplan (Dulebohn/Johnson 2013, S. 8).

Realisieren der Nachfolge

Um den Prozess der Nachfolgerealisierung zu starten, bedarf es der Information, zu welchem Zeitpunkt eine Stelle vakant wird. Diese Information werden auch in der *Personaleinsatzplanung* benötigt (Spengler 2004, S. 1470), sodass ein Informationsaustausch mit diesem HR-Prozess erfolgen sollte, um die benötigten Informationen zu erhalten. Aber auch in die andere Richtung muss ein Austausch von Informationen erfolgen, da die Personaleinsatzplanung über Nachfolgeentscheidungen informiert werden muss. Darüber hinaus bestehen in diesem Schritt noch zwei weitere Schnittstellen, die nach einer Nachfolgeentscheidung relevant werden: Sollte sich ein Unternehmen für einen externen Nachfolger entschieden haben, so sollte das Abwickeln der Einstellung des neuen Mitarbeiters durch die *Personalbeschaffung* erfolgen. Bei beiden Varianten von Nachfolgebesetzungen (intern oder extern) ist das Einarbeiten des Nachfolgers erforderlich, welches

durch die Personalbeschaffung erfolgen sollte (Experte 12), da diese über entsprechende Erfahrungen und Informationen (bspw. in Bezug auf Mentoren) verfügt (Berthel/Becker 2007, S. 278; Nicolai 2006, S. 128). Darüber hinaus ist von einer Entscheidung für einen internen Nachfolger auch der Prozess der Personalvergütung betroffen, da diese der neuen Stelle angepasst werden muss (Entgeltgerechtigkeit; Jung 2011, S. 564).

Erfolgskontrolle (nachfolgebezogen)

Auch bei der Erfolgskontrolle der Nachfolgeentscheidung sollten Daten und Instrumente aus dem *Personalcontrolling* genutzt werden, um den Erfolg der Nachfolgebesetzung zu ermitteln (bspw. indem die Quote der gebundenen Talente ermittelt wird (Dulebohn/Johnson 2013, S. 8). Hierzu können darüber hinaus auch Ergebnisse aus dem Prozess Personalbeurteilung genutzt werden, sodass eine Einschätzung vom neuen Vorgesetzten des Nachfolgers ebenfalls in die Bewertung der Nachfolgeentscheidung einfließt.

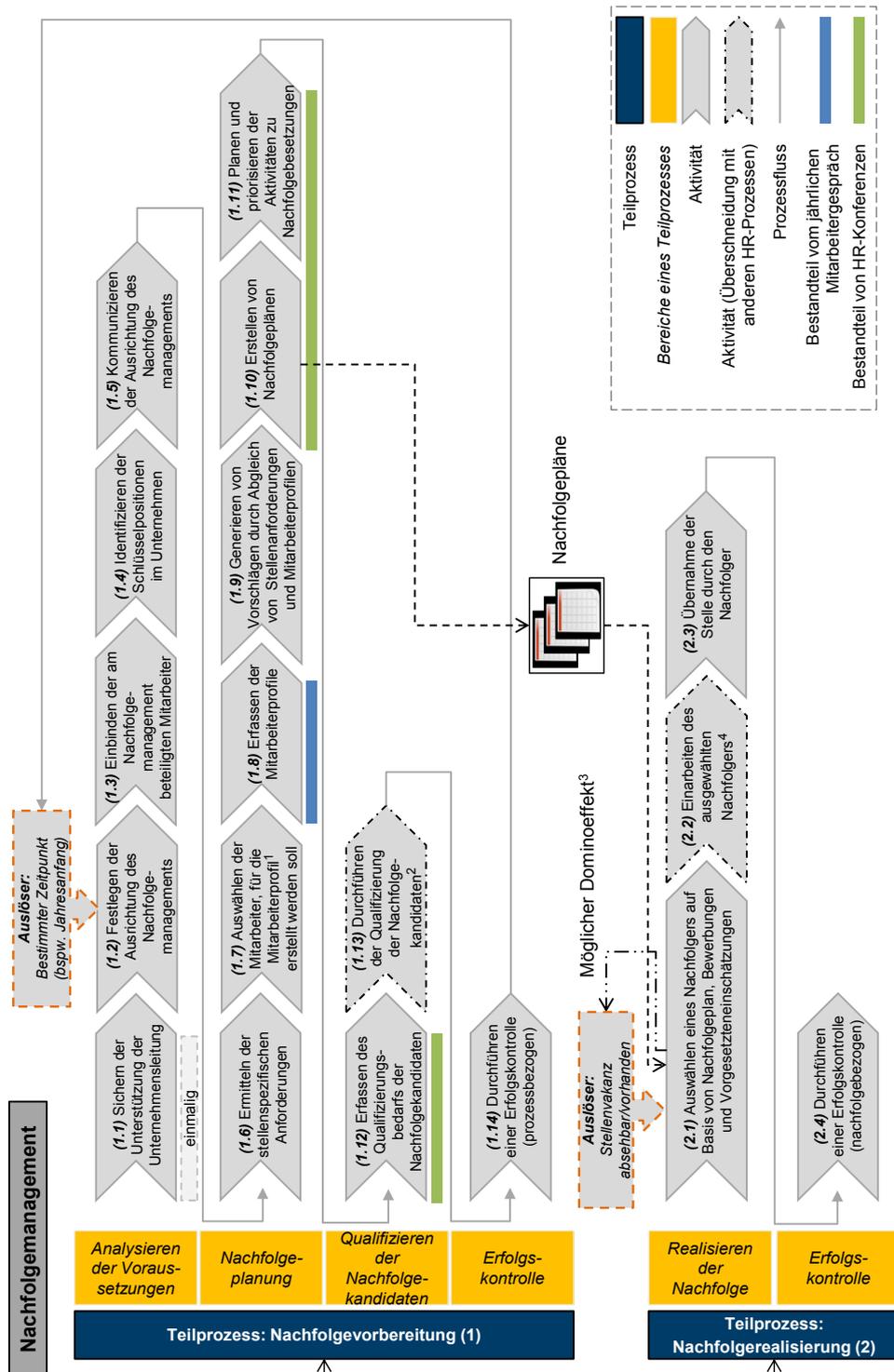
Einen durchgängigen Austausch während des Nachfolgemangement-Prozesses sollte es mit dem HR-Prozess Personalverwaltung geben, um Informationen zu den Stammdaten von Mitarbeitern (bspw. Lebensläufe und aktuelle Position) zu bekommen (Experten 2, 15, 20), die in vielen Prozessschritten benötigt werden, aber auch um Informationen aus dem Nachfolgemangement-Prozess (bspw. durchgeführte Qualifikationen oder Positionswechsel) an die Verwaltung zu kommunizieren. Im Gegensatz dazu gibt es die Personalmanagement-Prozesse Führung und Freisetzung, die keine direkte Verbindung zum Nachfolgemangement-Prozess aufweisen.

4.3 Zwischenfazit

Die auf Basis der empirischen Studie gewonnen Erkenntnisse werden dazu genutzt, um den aus der wissenschaftlichen Literatur abgeleiteten Nachfolgemangement-Prozess zu überarbeiten. Aufgrund der in den vorherigen Kapiteln aufgezeigten Ergebnisse, werden fünf Änderungen vorgenommen (siehe Abbildung 4).

Zum einen wurde die Reihenfolge der Aktivitäten im Teilprozess Nachfolgevorbereitung im Rahmen der Analyse der Voraussetzungen geändert. Hier muss zunächst das Einbinden der am Nachfolgemangement beteiligten HR-Mitarbeiter und Führungskräfte erfolgen, da die Führungskräfte maßgeblich für die Identifikation der Schlüsselpositionen in ihren Verantwortungsbereichen verantwortlich sind. Zum anderen wiesen die Experten in der Interview-Studie darauf hin, dass das Erfassen der Mitarbeiterprofile im Rahmen der jährlich stattfindenden Mitarbeitergespräche erfolgen kann. Dadurch ist kein zusätzlicher Termin notwendig, um die benötigten Mitarbeiterkompetenzen zu erfassen und das Mitarbeiterpotenzial einzuschätzen. Zudem wurde die Aufgabenbeschreibung in den Schritten vier und fünf in der Nachfolgeplanung aufgrund der Erkenntnisse aus den Interviews präzisiert und hervorgehoben, sodass ersichtlich ist, welche der Schritte des Nachfolgemangements Bestandteile der sog. HR-Konferenzen sind. Die vorletzte Anpassung betrifft die Nachfolgerealisierung, bei der der Beginn des Teilprozesses auf Basis der gewonnen Erkenntnisse

präzisiert wurde. Darüber hinaus wurden die Prozessschritte hervorgehoben, bei denen in den Interviews eine große Überschneidung mit anderen HR-Prozessen identifiziert wurde.



- 1 Ein Mitarbeiterprofil umfasst sowohl die aktuellen Leistungen und die zukünftigen Potenziale als auch die Präferenzen eines Mitarbeiters.
- 2 Dieser Schritt kann nur durchgeführt werden, wenn der potenzielle Nachfolgekandidat bereits im Unternehmen angestellt ist.
- 3 Ein Dominoeffekt liegt vor, wenn ein bereits im Unternehmen befindlicher Mitarbeiter eine Nachfolge übernimmt und dadurch seine vorherige Stelle vakant wird.
- 4 Parallel zu diesem Schritt kann zudem die Qualifizierung eines Nachfolgers erfolgen, wenn dieser vorher kein Mitarbeiter im Unternehmen war oder der Mitarbeiter noch nicht alle notwendigen Qualifizierungsmaßnahmen absolviert hat.

Abbildung 4: Überarbeiteter Nachfolgemangement-Prozess¹²

¹² Basiert auf TORNACK/SCHUMANN (2013, S. 44).

5 Einsatzpotenziale und Herausforderungen für EUS im Nachfolgemangement

Dieses Kapitel thematisiert Potenziale und Herausforderungen, die mit dem Einführen und Betreiben eines EUS für das Nachfolgemangement einhergehen. Im Kapitel 5.1 erfolgt eine Analyse der Potenziale einer solchen IT-Unterstützung auf Grundlage einer argumentativ-deduktiven Analyse anhand des TTF-Modells sowie der empirischen Studie (siehe Kapitel 3). Im darauffolgenden Kapitel 5.2 werden Herausforderungen mittels einer argumentativ-deduktiven Analyse auf Basis des TOE-Frameworks und der empirischen Studie identifiziert.

5.1 Einsatzpotenziale von EUS im Nachfolgemangement

Beim Identifizieren von Einsatzpotenzialen von EUS im Nachfolgemangement werden zwei Perspektiven berücksichtigt: Zum einen die theoretische Perspektive auf Basis einer argumentativ-deduktiven TTF-Analyse (Kapitel 5.1.1) und zum anderen die praktische Perspektive, die mit Hilfe von Experteninterviews im Rahmen einer empirischen Studie erfasst wird (Kapitel 5.1.2). Mit dem Begriff Einsatzpotenzial werden in diesem Arbeitsbericht Einsatzmöglichkeiten und deren erwartete Auswirkungen auf das Unternehmen bezeichnet, weshalb diese beiden Punkte in den folgenden Kapiteln 5.1.1 und 5.1.2 betrachtet werden. Die Ergebnisse beider Analysen werden in Kapitel 5.1.3 zusammengefasst.

5.1.1 Theoretische Untersuchung von Einsatzpotenzialen

Im Folgenden wird die Forschungsmethodik beschrieben, die zum Ableiten von Einsatzpotenzialen verwendet wird. Daraufhin erfolgt das Anwenden der argumentativ-deduktiven TTF-Analyse (Wilde/Hess 2007, S. 282) entlang der Prozessschritte des Nachfolgemangements (siehe Kapitel 4.1).

Forschungsmethodik

Um Einsatzgebiete und daraus resultierende, mögliche Potenziale einer Informationstechnologie theoretisch zu identifizieren, kann die Technology-to-Performance-Chain (TPC; Goodhue/Thompson 1995, S. 213 f.) verwendet werden (Klein 2012, S. 71 ff.). Das TPC-Modell umfasst zwei Faktoren, welche die Leistung eines AS beeinflussen: Zum einen das Nutzen der Technologie (Utilization) und zum anderen das Übereinstimmen zwischen der Technologie (Technology) und der Aufgabe (Task), die durch die Technologie unterstützt werden soll (Task-Technology-Fit, TTF; Goodhue/Thompson 1995, S. 216 ff.). Im Rahmen dieses Arbeitsberichts soll speziell das Übereinstimmen von EUS als Softwaretechnologie mit den Aufgaben des Nachfolgemangements betrachtet werden. Das Nutzen der Technologie steht nicht im Fokus der Betrachtung, da viele Nutzer Technologien nicht freiwillig nutzen, sondern aufgrund der Aufgabengestaltung ihrer Positionen nutzen müssen, sodass die Auswirkungen auf die Leistung zunehmend vom TTF und nicht von dem Nutzen an sich abhängt

(Goodhue/Thompson 1995, S. 216). Beim TTF-Modell werden positive Einflüsse auf die Leistung einer Person durch das Nutzen der Technologie unterstellt, wenn es eine große Übereinstimmung zwischen den Charakteristika der Aufgabe und der Technologie gibt. D. h. eine Technologie ist dann relevant, wenn diese Personen bei dem Bearbeiten von Aufgaben unterstützt, sodass Effizienz- und/oder Effektivitätspotentiale generiert (Goodhue/Thompson 1995, S. 218) oder sowohl neue als auch verbesserte Prozesse ermöglicht werden (Hendrickson 2003, S. 383 ff.).

Um eine argumentativ-deduktive TTF-Analyse zu ermöglichen, müssen die Eigenschaften der Aufgaben sowie der Technologie definiert werden. Das Beschreiben der im Kontext des Nachfolgemangements durchzuführenden Aufgaben und deren Eigenschaften erfolgt im Kapitel 4.1. Zum Identifizieren der Technologieeigenschaften werden die Definitionen von EUS aus Kapitel 2.2 verwendet. Aus diesen Definitionen können zwei Eigenschaften abgeleitet werden (siehe Tabelle 28): Zum einen die Eigenschaft der *Entscheidungsunterstützung*, welche daraus resultiert, das EUS Daten von verschiedenen Unternehmensbereichen kombinieren (Dulebohn/Johnson 2013, S. 72), um Vorschläge und Alternativen zu generieren (Beckers/Bsat 2002, S. 43) und diese in passender Form für die Entscheidungsträger aufbereitet darzustellen (Dulebohn/Johnson 2013, S. 72). Zum anderen kann die Eigenschaft der *Datenverarbeitung* identifiziert werden, da das Sammeln, Aggregieren, Verarbeiten und Speichern von HR- und weiteren Unternehmensdaten (Chatzimouratidis et al. 2012, S. 664) die zwingend erforderliche Basis für die Entscheidungsunterstützung (erste Eigenschaft) darstellt.

Technologieeigenschaft	Beschreibung	Quelle
Entscheidungsunterstützung	EUS können den Entscheidungsprozess unterstützen, indem auf Basis von verfügbaren HR-Daten Vorschläge und Alternativen generiert und für die Entscheidungsträger (Führungskräfte und HR-Mitarbeiter) aufbereitet dargestellt werden.	(Beckers/Bsat 2002, S. 43; Chatzimouratidis et al. 2012, S. 664; Dulebohn/Johnson 2013, S. 2 f.; Meinert/Davis 1989, S. 44)
Elektronische Datenverarbeitung	Eine Entscheidungsunterstützung ist möglich, wenn die benötigten HR-Daten zu Mitarbeitern, Stellen und Qualifizierungsmaßnahmen gesammelt, aggregiert, verarbeitet und gespeichert werden.	(Beckers/Bsat 2002, S. 43; Chatzimouratidis et al. 2012, S. 664; Tannenbaum 1990, S. 27)

Tabelle 28: Technologieeigenschaften von EUS

Aus den beiden zuvor beschriebenen Technologieeigenschaften resultieren die Eigenschaften, die eine Aufgabe aufweisen muss, damit ein Einsatzpotenzial für EUS vorhanden ist: Damit die erste Technologieeigenschaft „Entscheidungsunterstützung“ greifen kann, muss die Aufgabe eine Entscheidung beinhalten (Kriterium 1; siehe Tabelle 29). Für eine systemgestützte Entscheidung (zweite Technologieeigenschaft) müssen dann die benötigten Daten über Mitarbeiter, Stellen und Qualifizierungsmaßnahmen eines Unternehmens in Datenbanken vorliegen, sodass diese für ein EUS direkt verfügbar sind (Kriterium 2). Aufgrund des Zusammenhangs der beiden Technologieeigenschaften, kann ein Einsatzpotenzial nur identifiziert werden, wenn beide Kriterien zutreffen.

Kriterium	Beschreibung
Entscheidungssituation (ES)	Die Nachfolgemangement-Aufgabe muss eine Entscheidungssituation beinhalten, bei der mind. zwei Alternativen zur Auswahl stehen, die unterschiedliche Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg haben.
HR-Daten in Datenbanken (HRD)	Die für das Unterstützen der Entscheidung im Nachfolgemangement benötigten HR-Daten müssen in Datenbanken vorliegen, sodass ein EUS auf diese zugreifen kann.

Tabelle 29: Kriterien für den Einsatz von EUS in Nachfolgemangement-Aufgaben

Ergebnisse

In diesem Abschnitt erfolgt das Identifizieren von Einsatzpotenzialen entlang des Nachfolgemangement-Prozesses (siehe Kapitel 4.1). Hierbei werden jedoch nur die Nachfolgemangement-spezifischen Prozessschritte betrachtet.¹³ Die Ergebnisse zeigen, ob ein EUS zum Unterstützen der jeweiligen Aufgabe herangezogen werden kann und welche Auswirkungen der Einsatz haben könnte. Allerdings sind die Ergebnisse als Propositionen zu bezeichnen, da mittels einer argumentativ-deduktiven TTF-Analyse nicht untersucht werden kann, ob die Einsatzgebiete tatsächlich für die Praxis relevant sind oder ob die Auswirkungen des Einsatzes auch in der Praxis zu realisieren sind (Goodhue/Thompson 1995, S. 216)¹⁴.

Nachfolgevorbereitung: Analysieren der Voraussetzungen

Für den ersten Prozessschritt, dem Sichern der Unterstützung der Unternehmensleitung (**1.1**), sind die für die Aktivität benötigten Informationen nicht in Datenbanken verfügbar, sondern werden meistens extra hierfür zusammengetragen (bspw. durch Untersuchen des aktuellen Prozesses, um derzeitige Problemstellungen zu identifizieren). Somit ist hier kein Einsatzpotenzial vorhanden. Im Rahmen des Festlegens der Ausrichtung des Nachfolgemangements (**1.2**) müssen Unternehmen Entscheidungen u. a. bzgl. der Organisation und den Verantwortlichkeiten treffen (Tornack/Schumann 2013, S. 46 ff.). Auch für diese strategischen Entscheidungen wird davon ausgegangen, dass die benötigten Informationen (u. a. in Bezug auf Ausrichtungen in anderen Unternehmen oder Erfahrungen aus anderen Bereichen) speziell hierfür zusammengetragen werden müssen (kein Einsatzpotenzial). Im nächsten Schritt werden die am Nachfolgemangement beteiligten Mitarbeiter eingebunden (**1.3**), wobei aufgrund der fehlenden Entscheidungssituation kein Einsatzpotenzial für EUS identifiziert werden kann. Der folgende Schritt beinhaltet das Identifizieren von Schlüsselpositionen im Unternehmen (**1.4**). Zwar sind in Datenbanken Informationen zu den Stellen im Unternehmen vorhanden (bspw. Position der Stelle im Organigramm und ggf. Stellenanforderungen), jedoch liegen keine Informationen zur Relevanz der jeweiligen Stelle für den Unternehmenserfolg vor¹⁵. Zudem sollten für das Einschätzen der Wichtigkeit einer Stelle auch der interne und externe Arbeitsmarkt berücksichtigt werden. Somit kann auch für diesen Prozessschritt kein Einsatzpotenzial identifiziert

¹³ D. h. die Prozessschritte mit Überschneidungen zu anderen HR-Prozessen („Durchführen der Qualifizierung der Nachfolgekandidaten (1.13)“ und „Einarbeiten des ausgewählten Nachfolgers (2.2)“ werden nicht betrachtet (siehe Kapitel 4.1.3).

¹⁴ Diese Untersuchungen und somit das Validieren der Ergebnisse dieses Kapitels erfolgt im Rahmen des Kapitels 5.1.2.

¹⁵ Außer die Relevanz einer Stelle wird lediglich an der Position im Organigramm bestimmt, wodurch dann allerdings Stellen von Spezialisten verschiedenster Bereiche, wie bspw. IT-Spezialisten, nicht identifiziert werden könnten.

werden. Bei der Kommunikation der gewählten Ausrichtung des Nachfolgemangements (**1.5**) werden alle Mitarbeiter des Unternehmens über das Vorhaben informiert. Dementsprechend liegt keine Entscheidungssituation vor, wodurch kein Einsatzpotenzial für EUS vorhanden ist.

Nachfolgevorbereitung: Nachfolgeplanung

Im Teilbereich der Nachfolgeplanung erfolgt zunächst das Ermitteln von stellenspezifischen Anforderungen (**1.6**). Da die Stellenanforderungen nicht aus anderen Informationen zu Stellen abgeleitet werden können, ist für diesen Schritt kein Einsatzpotenzial zu identifizieren. Beim Auswählen der Mitarbeiter, für die ein Mitarbeiterprofil erstellt werden soll (**1.7**), können zwei Varianten unterschieden werden: Erstens, wenn keine Vorselektion von Mitarbeitern vorhanden ist oder ein Unternehmen dem jeweiligen Vorgesetzten die Entscheidung überlässt, welche Mitarbeiter seiner Abteilung ein Profil erhalten sollen. In diesem Fall sind jedoch aufgrund der fehlenden Vorselektion keine HR-Daten vorhanden, die zur Entscheidungsunterstützung herangezogen werden können (kein Einsatzpotenzial für EUS). Zweitens, wenn eine Vorselektion vorhanden ist, bspw. durch Talentpools, Leistungsbeurteilungen oder Wünsche der Mitarbeiter. In diesem Fall sind Informationen in Datenbanken (bspw. zu Talenten im Unternehmen) vorhanden, auf deren Basis Mitarbeiter vorgeschlagen werden können, für die ein Profil erstellt werden soll. Dementsprechend kann für die zweite Variante ein Einsatzpotenzial für EUS identifiziert werden. In Folge des Einsatzes von EUS in diesem Prozessschritt wird erwartet, dass der bisher notwendige manuelle Aufwand reduziert werden kann (Automational; Davenport 1993, S. 51). Anschließend erfolgt das Erfassen der Mitarbeiterprofile (**1.8**), bei dem jedoch keine Informationen im Unternehmen vorhanden sind, auf Basis derer ein EUS Vorschläge generieren könnte (kein Einsatzpotenzial). Für das Generieren von Vorschlägen durch den Abgleich von Stellenanforderungen mit Mitarbeiterprofilen (**1.9**) kann ein Einsatzpotenzial für EUS identifiziert werden, da beide Kriterien erfüllt sind. Zum einen muss eine Entscheidung bzgl. der Mitarbeiter getroffen werden, die als Nachfolgekandidaten vorgeschlagen werden sollen. Zum anderen können die zuvor in den Schritten 1.6 und 1.8 generierten Informationen von einem EUS genutzt werden, um Vorschläge für Nachfolgekandidaten zu ermitteln. Somit können auch Mitarbeiter berücksichtigt werden, die Führungskräften nicht bekannt sind, aber aufgrund Ihres Eignungsprofils zur betrachteten Stelle passen. Es wird daher angenommen, dass diese verbesserte Analyse der Informationen zu einer erhöhten Qualität der Entscheidungsunterstützung beiträgt (Analytical; Davenport 1993, S. 52 f.). Der nächste Prozessschritt beinhaltet das Erstellen von Nachfolgeplänen im Rahmen von HR-Konferenzen (**1.10**). Hier besteht ebenfalls eine Entscheidungssituation, sodass die vorliegenden HR-Daten (Informationen zu Mitarbeitern und Stellen) von einem EUS genutzt werden können, um Reihenfolgen der Nachfolgekandidaten zu erstellen, Mitarbeiterinformationen bereitzustellen und dadurch die Entscheidungsfindung für die Teilnehmer von HR-Konferenzen zu unterstützen. Somit besteht ein Einsatzpotenzial für EUS in diesem Prozessschritt, wobei erwartet wird, dass die Verfügbarkeit einer Vielzahl an Informationen (bzgl. Mitarbeiter und Stellen) die Entscheidungsfindung unterstützt (Informational; Davenport 1993, S. 51 f.). Im nächsten Schritt des Nachfolgemangements werden die Aktivitäten zu Nachfolgebesetzungen geplant und priorisiert (**1.11**). In diesem Rahmen muss die Reihenfolge der anstehenden Nachfolgebesetzungen bestimmt werden, sodass eine Entscheidungssituation vorliegt. Da zudem Informationen zu den Zeitpunkten

von Stellenvakanzen verfügbar sind (in der Datenbank des HR-Stammdatensystems), kann ein EUS auf dieser Basis einen Vorschlag für die Reihenfolge der Nachfolgebesetzungen generieren. Damit ist auch für diesen Schritt ein Einsatzpotenzial zu identifizieren, bei dem ein EUS das Zusammentragen von Information unterstützt, sodass positive Auswirkungen auf die Qualität der Entscheidung erwartet werden (Informational; Davenport 1993, S. 51 f.).

Nachfolgevorbereitung: Qualifizieren der Nachfolgekandidaten

Im Rahmen des Erfassens des Qualifizierungsbedarfs von Nachfolgekandidaten (1.12) müssen Qualifizierungsmaßnahmen für die Nachfolgekandidaten ausgewählt werden, wodurch eine Entscheidungssituation vorhanden ist. Hierbei können mittels der vorliegenden HR-Daten (Mitarbeiterprofil, Anforderungsprofil und Qualifizierungsmaßnahmen) von einem EUS Vorschläge für Qualifizierungsmaßnahmen gemacht werden, um die Entscheidungsfindung zu unterstützen. Demzufolge besteht in diesem Schritt ein Einsatzpotenzial für EUS. Somit können auch Qualifizierungsmaßnahmen berücksichtigt werden, die Führungskräften nicht bekannt sind. Folglich wird angenommen, dass dies die Qualität der Entscheidungen erhöht (Analytical; Davenport 1993, S. 52 f.).

Nachfolgevorbereitung: Erfolgskontrolle

Zum Ende des ersten Teilprozesses wird eine Erfolgskontrolle vorgenommen (1.14), welche insbesondere auf den Prozess zum Erstellen der Nachfolgepläne abzielt. Obwohl einige der für eine Erfolgskontrolle benötigten Informationen in Datenbanken verfügbar sind (z. B. sind Nachfolger und Nachfolgeplan gespeichert, sodass die Quote der aus den Nachfolgeplänen ausgewählten Nachfolger bestimmt werden kann), ist kein Einsatzpotenzial von EUS vorhanden, da ein System aus Kennzahlen keine Anpassungsvorschläge für den Nachfolgemanagement-Prozess ableiten kann.

Zusammenfassend stellt Tabelle 30 die identifizierten Einsatzpotenziale für den Teilprozess Nachfolgevorbereitung dar.

Prozessschritt	Inhalt	Kriterien		Einsatzpotenzial
		ES	HRD	
Nachfolgevorbereitung				
Analysieren der Voraussetzungen	(1.1) Sichern der Unterstützung der Unternehmensleitung	●	○	-
	(1.2) Festlegen der inhaltlichen Ausrichtung des Nachfolgemanagements	●	○	-
	(1.3) Einbinden der am Nachfolgemanagement beteiligten Mitarbeiter	○	●	-
	(1.4) Identifizieren der Schlüsselpositionen im Unternehmen	●	○	-
	(1.5) Kommunizieren der Ausrichtung des Nachfolgemanagements	○	○	-
Nachfolgeplanung	(1.6) Ermitteln aktueller und zukünftiger stellenspezifischer Anforderungen	●	○	-
	(1.7) Auswählen der Mitarbeiter, für die ein Mitarbeiterprofil erstellt werden soll			
	Variante 1: Keine Vorselektionen vorhanden	●	○	-
	Variante 2: Vorselektion vorhanden (Talentpools oder ähnliches)	●	●	X
	(1.8) Erfassen der Mitarbeiterprofile	●	○	-
	(1.9) Generieren von Vorschlägen durch Abgleich von Stellenanforderungen mit Mitarbeiterprofilen	●	●	X
	(1.10) Erstellen von Nachfolgeplänen im Rahmen von HR-Konferenzen	●	●	X
	(1.11) Planen und Priorisieren der Aktivitäten zu Nachfolgebesetzungen	●	●	X

Qualifizieren der Nachfolge-kandidaten	(1.12) Erfassen des Qualifizierungsbedarfs der Nachfolgekandidaten	●	●	X
Erfolgskontrolle	(1.14) Durchführen einer Erfolgskontrolle (prozessbezogen)	●	○	-

ES = Entscheidungssituation, HRD = HR-Daten (elektronisch)

Kriterien: ● = Kriterium gegeben, ◐ = Kriterium teilweise gegeben, ○ = Kriterium nicht gegeben

Einsatzpotenzial: X = Einsatzpotenzial vorhanden, - = Einsatzpotenzial nicht vorhanden

Tabelle 30: Einsatzpotenziale von EUS im Teilprozess Nachfolgevorbereitung

Nachfolgerealisation: Realisieren der Nachfolge

Zunächst erfolgt die Auswahl eines Nachfolgers auf Basis des Nachfolgeplans sowie Bewerbungen und Vorgesetztereinschätzungen (2.1). Für die vorliegende Entscheidungssituation werden verschiedene Varianten unterschieden: Einerseits die interne Nachfolgebesetzung (Variante 1), bei der Informationen zum Nachfolgekandidaten vorhanden sind und zudem auf Basis des jeweiligen Nachfolgeplans der Domino-Effekt einer Nachfolgebesetzung bestimmt und als Entscheidungsunterstützung verwendet werden kann. In Folge dessen kann ein Einsatzpotenzial für EUS für die interne Nachfolgebesetzung identifiziert werden. Hierbei wird angenommen, dass ein EUS zu einer besseren Qualität der Entscheidungsunterstützung führt, da eine Vielzahl an Informationen verfügbar ist und in die Entscheidungsfindung einbezogen werden kann (Informational; Davenport 1993, S. 51 f.). Andererseits besteht auch die Möglichkeit, eine Stelle mit einem externen Nachfolger zu besetzen (Variante 2). In diesem Fall sind keine auswertbaren Informationen in Datenbanken gespeichert (kein Einsatzpotenzial). Bei der Übernahme der Stelle durch den Nachfolger (2.3) ist kein Einsatzpotenzial für EUS vorhanden.

Nachfolgerealisation: Erfolgskontrolle

Nach der Nachfolgebesetzung wird eine Erfolgskontrolle durchgeführt (2.4), mit der die Nachfolgeentscheidungen beurteilt werden sollen. Analog zu der prozessbezogenen Erfolgskontrolle (Schritt 1.14) sind einige der benötigten Informationen auch in Datenbanken gespeichert (z. B. kann die Besetzungsdauer der Nachfolger erfasst werden). Trotzdem ist auch hier kein Einsatzpotenzial von EUS vorhanden, da ein EUS auf Basis von Kennzahlen keine Anpassungsvorschläge für den Nachfolgemangement-Prozess ableiten kann.

Tabelle 31 zeigt die Ergebnisse für den Teilprozess Nachfolgerealisation.

Prozessschritt	Inhalt	Kriterien		Einsatzpotenzial
		ES	HRD	
Nachfolgerealisation				
Realisieren der Nachfolge	(2.1) Auswahl eines Nachfolgers			
	Variante 1: Interner Nachfolger	●	●	X
	Variante 2: Externer Nachfolger	○	○	-
	(2.3) Übernehmen einer Stelle durch den ausgewählten Nachfolger	○	○	-
Erfolgskontrolle	(2.4) Durchführen einer Erfolgskontrolle (nachfolgebezogen)	●	◐	-

ES = Entscheidungssituation, HRD = HR-Daten (elektronisch)

Kriterien: ● = Kriterium gegeben, ◐ = Kriterium teilweise gegeben, ○ = Kriterium nicht gegeben

Einsatzpotenzial: X = Einsatzpotenzial vorhanden, - = Einsatzpotenzial nicht vorhanden

Tabelle 31: Einsatzpotenziale von EUS im Teilprozess Nachfolgerealisation

5.1.2 Empirische Untersuchung von Einsatzpotenzialen

Um zu untersuchen, ob die auf theoretischer Basis identifizierten Einsatzpotenziale auch eine Praxisrelevanz aufweisen, wurden die Experten der empirischen Studie (siehe Kapitel 3) zu Einsatzpotenzialen und deren Auswirkungen befragt. Entsprechend der explorativen Ausrichtung der qualitativen Studie wurden die zuvor identifizierten Einsatzpotenziale nicht abgefragt, sondern es wurde offen nach Einsatzpotenzialen für EUS im Rahmen des Nachfolgemangement-Prozesses gefragt.¹⁶

Im Rahmen des Kodierens (siehe Kapitel 3.2) entstanden zwölf Codes zu Einsatzpotenzialen und möglichen Auswirkungen, denen 85 Interviewpassagen zugeordnet wurden. Anschließend wurden die Aussagen zu den Einsatzpotenzialen den Nachfolgemangement-Prozessschritten zugeordnet und die acht Codes zu vier Kategorien verdichtet. Demzufolge wurden zwei der sechs theoretischen Einsatzpotenziale nicht von den Experten genannt: Zum einen das Auswählen der Mitarbeiter, für die ein Mitarbeiterprofil erstellt werden soll (**1.7**). Zwar sind solche Vorselektionen (wie bspw. durch Talentpools) teilweise in den Unternehmen vorhanden (Experten 1, 16, 19, 20), trotzdem wurde dieser Schritt von den Experten nicht explizit als Einsatzgebiet für EUS identifiziert. Zum anderen das Planen und Priorisieren der Aktivitäten zu Nachfolgebesetzungen (**1.11**). Obwohl auch hier eine Einigkeit bzgl. der Notwendigkeit dieser Aufgabe besteht (Experten 3, 4, 23), wurde kein Einsatzpotenzial für EUS identifiziert.

Für den Teilprozess Nachfolgevorbereitung sehen die Experten hingegen Einsatzpotenziale für das Generieren von Vorschlägen durch ein Abgleichen von Stellenanforderungen und Mitarbeiterprofilen (**1.9**), da ein EUS diesen Abgleich durchführen könnte (Experten 1, 12), um auf Basis dessen Vorschläge zu möglichen Nachfolgekandidaten zu generieren (u. a. Experten 6, 9, 10, 15, 22). Diese Vorschläge können dann als Anhaltspunkte für das Vorbereiten von Nachfolgeplänen dienen. Im nächsten Schritt, dem Erstellen von Nachfolgeplänen im Rahmen von Konferenzen (**1.10**), können die vorbereiteten Nachfolgepläne als Ausgangsbasis für das Finden einer Entscheidung verwendet werden (Experte 22). Zudem könnte ein EUS den Teilnehmern einer solchen Konferenz Zugriff auf die Informationen zu Mitarbeitern (bspw. Kompetenzen, Potenziale) und Stellen (bspw. Anforderungen) ermöglichen, sodass weitere, detaillierte Informationen für die Entscheidungsfindung verfügbar sind (Experten 13, 24). Für die Experten eignet sich zudem das Erfassen des Qualifizierungsbedarfs von Nachfolgekandidaten (**1.12**) für den Einsatz von EUS. Ähnlich zum Vorschlagen von Nachfolgekandidaten kann ein EUS in diesem Schritt Vorschläge zu Qualifizierungsmaßnahmen generieren, die auf den Lücken basieren, die beim Abgleich von Mitarbeiterprofil und Stellenanforderungen identifiziert wurden (Experten 11, 20, 22). Auch diese Vorschläge stellen jedoch lediglich eine Ausgangsbasis und keine endgültige Entscheidung dar (diese muss von den Vorgesetzten getroffen werden; Experte 12).

Weiteres Einsatzpotenzial wurde von den Experten im Teilprozess Nachfolgerealisierung identifiziert. Im Rahmen der Auswahl eines internen Nachfolgers (**2.1**) muss der Domino-Effekt berücksichtigt werden, der aus einer Nachfolgebesetzung mit einem internen Mitarbeiter resultiert. Hierbei könnte ein

¹⁶ Die Inhalte in diesem Abschnitt basieren auf dem Beitrag von TORNACK ET AL. (2014a).

EUS die Entscheidungsfindung nach Meinung der Experten unterstützen, da die Auswirkungen einer Nachfolgebesetzung direkt aufgezeigt werden und damit zusätzliche Informationen für die Auswahl des Nachfolgers verfügbar sind (Experten 1, 12, 17).

Tabelle 32 zeigt die von den Experten identifizierten Einsatzpotenziale mit beispielhaften Zitaten.

Prozessschritt	Beispielhafte Zitate
(1.9) Generieren von Vorschlägen durch Abgleich von Stellenanforderungen mit Mitarbeiterprofilen	<p>„Das ist genau der richtige Punkt, Ideen zu generieren. Denn sie sprechen nach wie vor von Menschen und nicht von irgendwelchen Zahlen oder Nummern. D. h., das System kann eine Unterstützung sein, kann die ersten Ideen als Anhaltspunkte liefern, kann eine Suche eingrenzen ganz klar! Aber tatsächlich zu schauen, passt jemand auf eine Position, macht das entwicklungsstechnisch Sinn etc., das wird nach wie vor immer noch eine Aufgabe von HR-Managern und Business-Partnern sein.“ (Experte 10)</p> <p>„Wo ich es mir gut vorstellen kann, ist auf Funktionen unterhalb dieser ersten und zweiten Führungsebene. Also wo es um das Fachwissen der Stelleninhaber geht. Wo wir Profile [von Mitarbeitern; Anm. d. Verf.] haben [...] und dann die Anforderungen der Stelle und die Kompetenzen der Mitarbeiter gegeneinander gematched werden.“ (Experte 1)</p>
(1.10) Erstellen von Nachfolgeplänen im Rahmen von HR-Konferenzen	<p>„Das heißt genau mit den Informationen, die da vorhanden sind, womöglich gewonnen aus Assessment-Centern, Trainings, aus 360 Grad Feedbacks, aus Development Dialogen, was auch immer. Diese Informationen könnten dann von so einer IT-Lösung aufgearbeitet werden und stehen in diesen Diskussionsrunden zur Verfügung.“ (Experte 24)</p> <p>„In so einer Validierungsrunde [...] werden die Bewertungen [bzgl. Kompetenzen, Leistungen und Potenzial; Anm. d. Verf.] herangezogen und [...] dann letztendlich überprüft, ob es sich tatsächlich so zeigt, wie man es sich während der Vorbereitung überlegt hat; okay, diese Person könnte Nachfolgekandidat für Stelle XYZ sein. [...] Wenn es dort keinen größeren Einspruch gibt, dann wird der Mitarbeiter als Nachfolgekandidat im System eingetragen.“ (Experte 22)</p>
(1.12) Erfassen des Qualifizierungsbedarfs der Nachfolgekandidaten	<p>„Und wenn ich dann noch einen Schritt weiter gehe, dann würde ich sagen, dass die Lösung richtig sinnvoll wird, wenn die Lösung einen Kandidaten identifiziert, der noch nicht fertig ist für die Nachfolgeposition. Und das dann mit einem Entwicklungsplan gekoppelt wird, wo dann gezeigt wird, die folgenden Qualifikationen müssen noch erworben werden. Und die dann auch letztendlich als Vorschlag gleich aufgeführt werden.“ (Experte 22)</p> <p>„Ich kann es unterstützen, indem ich verschiedene Vorschlagsfunktionalitäten zur Verfügung stelle, aber die Einschätzung an sich kann ja nicht von einem Tool durchgeführt werden.“ (Experte 12)</p>
(2.1) Auswahl eines Nachfolgers (Variante 1: Interner Nachfolger)	<p>„[...] um auch im Endeffekt dann Kettenreaktionen, die dann durch so was [Nachfolgebesetzungen; Anm. d. Verf.] immer ausgelöst werden können im Blick zu haben und mit zu beplanen.“ (Experte 1)</p> <p>„Wie hat das gegebenenfalls einen Domino-Effekt in das Unternehmen. Weil wenn ich jemanden nominiere und diese Person bekommt die Position, dann wird ja wieder eine andere Position vakant und damit kann ich das richtig schön sehen, was der Domino-Effekt in das Unternehmen ist. [...] Und eine solche Lösung gibt uns natürlich die Möglichkeit [...] diesen Domino-Effekt im Unternehmen zu sehen.“ (Experte 12)</p>

Tabelle 32: Beispielhafte Zitate zu Einsatzpotenzialen von EUS im Nachfolgemangement

Auf Basis der Expertenmeinungen, bzgl. des Einsatzes von EUS in den identifizierten Prozessschritten, können vier Kategorien von möglichen Auswirkungen für den Nachfolgemangement-Prozess unterschieden werden:

Als erste Auswirkung führten die Experten ein zentrales Speichern der Daten bei dem Einsatz eines EUS an (**Auswirkung 1**), da eine solches Speichern die Verfügbarkeit der Informationen erhöhen könnte (bspw. Experten 10, 24). Hierbei könnte ein zentrales Speicher der Daten zudem sicherstellen, dass nur aktuelle Informationen für die Entscheidungen im Rahmen des Nachfolgemangements berücksichtigt werden (bspw. Experten 11, 13, 18). Ferner könnte nach Meinung der Experten der Aufwand, der notwendig ist, um die für die jeweilige Entscheidung benötigten Informationen aus mehreren Systemen zusammen zu tragen, durch eine zentrale Datenbank (bspw. Experten 2, 12, 22) sowie Schnittstellen (bspw. zum HR-Stammdatensystem, sodass die Stammdaten auch verfügbar sind; bspw. Experten 11, 23) reduziert werden. Die zweite Auswirkung könnte eine Reduktion des Aufwands im Rahmen des Nachfolgemangement-Prozesses sein (**A2**), der aus der Fähigkeit von

EUS resultiert, Information automatisch zu verarbeiten (Experte 17). Vereinfacht werden könnte damit der Abgleich von Mitarbeiterprofilen und Stellenanforderungen (Experten 2, 20; genau wie das Identifizieren von Gaps zwischen Mitarbeiterprofilen und Stellenanforderungen, für die dann passende Qualifizierungsmaßnahmen vorgeschlagen werden) und das Aufzeigen von Domino-Effekten von Nachfolgeentscheidungen (Experte 12). Zudem könnte der Einsatz von EUS laut der Experten zu einem verbesserten Datenschutz und einer gestiegenen Datensicherheit (**A3**) im Vergleich zu papier- oder Excel-basierten Lösungen führen. Dies resultiert aus der Möglichkeit, ein Berechtigungskonzept für den Zugriff auf die Datenbank im EUS zu hinterlegen (Experten 6, 7, 21), durch das nur zugriffsberechtigte Führungskräfte und Mitarbeiter der Personalabteilung Informationen einsehen können (bspw. Experten 1, 17). Als vierte Auswirkung erwarten die Experten ein Standardisieren des Nachfolgemangement-Prozesses (**A4**), da ein solches AS genutzt werden kann, um den Prozess zu steuern (bspw. durch Schablonen für Nachfolgepläne oder Terminerinnerungen z. B. für Deadlines für das Vorbereiten von Nachfolgeplänen; Experten 12, 15). Die Meinung der Experten bzgl. der Auswirkungen des Einsatzes von EUS im Nachfolgemangement kann mit dem folgenden Zitat zusammengefasst werden:

„EUS können die Effizienz steigern, sodass die Zielgruppe ausgeweitet werden kann, ohne hier fünf zusätzliche Köpfe einstellen zu müssen“ (Experte 7).

Tabelle 33 zeigt die Auswirkungen von EUS aus Expertensicht mit beispielhaften Zitaten.

Auswirkungen	Beispielhafte Zitate
A1. Aktuellere Mitarbeiter- und Stelleninformationen sowie ein geringer Aufwand für deren Zusammenstellung aufgrund zentraler Datenspeicherung	<p><i>„Zudem können nach einigen Wochen auch Unterschiede auftreten, wo dann fragwürdig ist, welche Daten aktuell sind. Mit einem solchen Tool sind alle Daten zentral gehostet und basierend auf diesen Daten wird weltweit überall die Nachfolge gemacht, sodass das Problem nicht mehr besteht.“ (Experte 18)</i></p> <p><i>„Der Vorteil ist natürlich, dass Sie dann eine Anbindung an das Stammdatensystem haben, sodass sie auch alle anderen Daten des Mitarbeiters zur Verfügung haben. Wenn Sie nur eine Excel-Tabelle haben mit Namen und was der gerade macht, dann haben wir keinen Lebenslauf zur Verfügung, keine Qualifikationsdaten, dann ist das doch sehr mühsam. Sie bewegen sich immer zwischen Excel und dem anderen System.“ (Experte 23)</i></p>
A2. Reduzierter Aufwand aufgrund von Automatisierung (bspw. beim Abgleich von Mitarbeiterprofilen und Stellenanforderungen sowie beim Aufzeigen von Domino-Effekten)	<p><i>„Mit einem EUS ist es möglich, das Matching von Positionsbeschreibungen mit den Mitarbeiterprofilen zu automatisieren.“ (Experte 20)</i></p> <p><i>„Und mit einer IT-Lösung hätte man den Vorteil, diesen Domino-Effekt im Unternehmen leichter zu sehen.“ (Experte 12)</i></p> <p><i>„Auf jeden Fall ist letztendlich die Aufbereitung schneller und man hat die Möglichkeit diese Informationen auszuwerten.“ (Experte 24)</i></p>
A3. Verbesserter Datenschutz und gestiegene Datensicherheit aufgrund der Steuerungsmöglichkeit von Zugriffsberechtigungen	<p><i>„Datensicherheit. Excel-Lösungen liegen entweder irgendwo auf einem Laufwerk, wo sie nicht wissen wer da Zugriff hat oder noch viel schlimmer ausgedruckt in irgendwelchen Schubladen. Oder die sind auf irgendwelchen Sticks unterwegs. So ein IT-System ist immer 10-mal sicherer, weil die Server in einem geschützten Bereich stehen, als diese ganzen inoffiziellen Excel-Lösungen.“ (Experte 6)</i></p> <p><i>„Die Berechtigungssteuerung kann darüber [über ein IT-System; Anm. d. Verf.] erfolgen, also dass der Stelleninhaber und Vorgesetzter nur den Teil des Profils sehen den Sie sehen dürfen. Und das jeder Vorgesetzte auch nur seinen Bereich sieht.“ (Experte 1)</i></p>
A4. Erhöhte Standardisierung und Kontrolle des Prozesses durch EUS	<p><i>„Das ist für uns einfach die Zukunft, denn in der Vergangenheit war es für uns sehr intransparent welche Prozesse wie ablaufen. Da gab es unterschiedliche Vorlagen weltweit die auch teilweise nicht auffindbar waren, die veraltet waren. Mit einem solchen IT-System kann man den Prozess ganz gut vorgeben und steuern.“ (Experte 15)</i></p>

Tabelle 33: Erwartete Auswirkungen des Einsatzes von EUS auf den Nachfolgemangement-Prozess

5.1.3 Zwischenfazit

Im Rahmen der Analyse konnten Einsatzpotenziale für vier Schritte des Nachfolgemangements identifiziert werden, die mit Hilfe der argumentativ-deduktiven Analyse abgeleitet werden konnten (Kapitel 5.1.1) und in den Experteninterviews (Kapitel 5.1.2) aufgezeigt wurden. Von den anderen beiden Schritten (1.7 und 1.11), für die ein Einsatzpotenzial aus theoretischer Sicht vorhanden ist, wurde keiner in den Experteninterviews explizit genannt. Für das Auswählen der Mitarbeiter, für die ein Mitarbeiterprofil erstellt werden soll (1.7) kann das möglicherweise damit erklärt werden, dass beim Vorhandensein einer Vorselektion die Auswahl von Mitarbeitern nicht mehr schwierig bzw. aufwändig ist, da die Informationen bereits aggregiert vorhanden sind (bspw. Informationen zu Mitarbeitern im Talentpool). Demzufolge wird diesem Schritt kein Einsatzpotenzial zugesprochen, sodass dieser bei der nachfolgenden Analyse zum Einsatz von EUS im Nachfolgemangement nicht weiter berücksichtigt wird (siehe Tabelle 34). Die gleiche Ausgangssituation liegt für den Schritt „Planen und Priorisieren der Aktivitäten zu Nachfolgebesetzungen“ (1.11) vor. Diesbezüglich gilt es zu beachten, dass die Informationen die zum planen und priorisieren benötigt werden, im Unternehmen bzw. in den AS eines Unternehmens verteilt sind: Informationen zu absehbaren Vakanzen aufgrund von Kündigungen oder Renteneintritt sind meist im HR-Stammdatensystem hinterlegt, während die Eignungsprofile von Mitarbeitern oftmals in anderen HR-Systemen (bspw. Kompetenzmanagement-Systeme) gespeichert werden oder papier- bzw. Excel-basiert vorhanden sind. Allerdings wurde von den Experten angeführt, dass ein zusammentragen von Informationen durch ein zentrales Speichern von Daten oder Schnittstellen eines EUS vereinfacht wird (A1, siehe Tabelle 33). Somit ist auf Basis der vorliegenden Informationen kein abschließendes Einschätzen möglich, ob ein Einsatzpotenzial besteht oder nicht, sodass im weiteren Verlauf des Forschungsvorhabens geprüft werden muss, ob der Einsatz von EUS das Planen und Priorisieren von Aktivitäten zu Nachfolgebesetzungen unterstützen kann oder nicht.

Die möglichen Auswirkungen des Einsatzes von EUS im Nachfolgemangement, die innerhalb der theoretischen Analyse und den Interviews identifiziert werden konnten, gilt es in den nachfolgende Forschungsmaßnahmen zu verifizieren.

Prozessschritt	Inhalt	Potenzial		Einsatzpotenzial
		T	P	
Nachfolgevorbereitung				
Nachfolgeplanung	(1.7) Auswählen der Mitarbeiter, für die ein Mitarbeiterprofil erstellt werden soll - <i>Variante 2: Vorselektion vorhanden (Talentpools oder ähnliches)</i>	X	-	-
	(1.9) Generieren von Vorschlägen durch Abgleich von Stellenanforderungen mit Mitarbeiterprofilen	X	X	X
	(1.10) Erstellen von Nachfolgeplänen im Rahmen von HR-Konferenzen	X	X	X
	(1.11) Planen und Priorisieren der Aktivitäten zu Nachfolgebesetzungen	X	-	(X)
Qualifizieren der Nachfolge-kandidaten	(1.12) Erfassen des Qualifizierungsbedarfs der Nachfolgekandidaten	X	X	X

Nachfolgerealisierung				
Realisieren der Nachfolge	(2.1) Auswahl eines Nachfolgers - Variante 1: Interner Nachfolger	X	X	X

T = Einsatzpotenzial aus Theoriesicht, P = Einsatzpotenzial aus Praxissicht
X = Einsatzpotenzial vorhanden, (X) = Einsatzpotenzial evtl. vorhanden, - = Einsatzpotenzial nicht vorhanden

Tabelle 34: Identifizierte Einsatzpotenziale von EUS im Nachfolgemanagement

5.2 Herausforderungen beim Einsatz von EUS im Nachfolgemanagements

In diesem Kapitel werden Herausforderungen identifiziert, die bei dem Einführen und Betreiben eines EUS für ein Nachfolgemanagement auftreten. Hierbei wird der Fokus auf Nachfolgemanagement-spezifische Problemstellungen¹⁷ gelegt. Dementsprechend sind allerdings auch Probleme der Methode Nachfolgemanagement, wie bspw. Beurteilungsfehler (Laufer 2008, S. 37 ff.; Breisig 2005, S. 186 ff.), Festlegen des Planungshorizonts (Rompelberg 1997, S. 28 f.; Strohmeier 2008, S. 127), Verschieben einer Vakanz (Jones/Bouncken 2008, S. 609 f.; Rompelberg 1997, S. 47 f.) und Ausschreibungspflichten für Stellen (außer Führungskräfte; § 93 und § 5 Betriebsverfassungsgesetz) nicht im Fokus der Untersuchung.

Im ersten Unterkapitel (Kapitel 5.2.1) werden Herausforderungen auf Basis des Technology-Organization-Environment (TOE) Frameworks (Tornatzky/Fleischer 1990, S. 153 ff.) identifiziert, bevor anschließend das zweite Unterkapitel (Kapitel 5.2.2) Schwierigkeiten aus Expertensicht aufzeigt. Zum Abschluss werden die Ergebnisse in Kapitel 5.2.3 zusammengefasst.

5.2.1 Theoretische Untersuchung von Herausforderungen

Dieses Kapitel beinhaltet eine Analyse von Herausforderungen bei der Einführung und dem Betrieb von Nachfolgemanagement-Systemen auf Basis des TOE-Frameworks. Hierzu wird zunächst die Forschungsmethodik erläutert, bevor die Ergebnisse aufgezeigt werden.

Forschungsmethodik

Das TOE-Framework von TORNATZKY/FLEISCHER (1990, S. 151 ff.) beinhaltet Faktoren, die Auswirkungen auf die Adoptionsentscheidung von Unternehmen bzgl. technologischer Innovationen haben (siehe Abbildung 5). Dabei kann ein Nachfolgemanagement-System als technologische Innovation deklariert werden, da eine Innovation nicht nur auf die Neuartigkeit im Sinne einer Ersteinführung abzielt, sondern auch auf die wahrgenommene Neuartigkeit aus Sicht der involvierten Personen bzw. Unternehmenseinheiten (Rogers 1995, S. 11; Van de Ven, Andrew H. 1986, S. 592; Lind/Zmud 1991, S. 196). Dies betrifft im Kontext eines Nachfolgemanagements somit HR-Mitarbeiter, Führungskräfte und Mitarbeiter von IT-Abteilungen, wobei ein solches System speziell für Führungskräfte eine IT-Innovation darstellen kann.

¹⁷ D. h. Herausforderungen, die bei jeder Einführung oder dem Betrieb jedes AS anfallen, werden zwar kurz erläutert, jedoch bei den nachfolgenden Untersuchungen nicht weiter berücksichtigt.

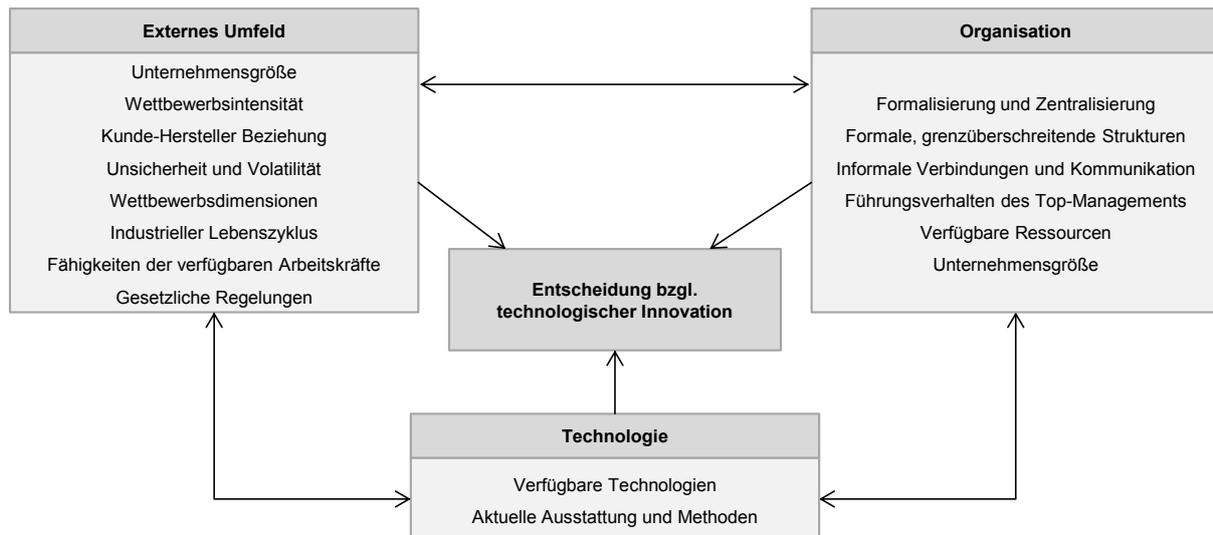


Abbildung 5: Das TOE-Framework

Im Rahmen dieser Analyse werden die Faktoren als Ansatzpunkte betrachtet, um mögliche Problemstellungen zu identifizieren. Demzufolge werden die Faktoren im Folgenden entlang der Kategorien erläutert, sodass anschließend mit Hilfe einer argumentativ-deduktiven Analyse Herausforderungen für den Einsatz von Nachfolgemangement-Systemen abgeleitet werden können.

Die Kategorie **Technologie** umfasst die zwei Faktoren „*verfügbare Technologien*“ und „*aktuelle Ausstattung und Methoden*“. Der erste Faktor beschreibt zum einen die im Unternehmen vorhandene finanziellen Mittel, welche für verfügbare Technologien investiert werden können und zum anderen das vorhandene Wissen in Bezug auf die Technologien (Tornatzky/Fleischer 1990, S. 163 ff.). Der zweite Faktor bezieht sich auf die Ausgangsbasis eines Unternehmens, d. h. auf die aktuell eingesetzten Methoden und Technologien, welche eine Adoptionsentscheidung beeinflussen können (Tornatzky/Fleischer 1990, S. 166).

In der Kategorie **Organisation** sind sechs Faktoren zusammengefasst. Als erstes der Faktor „*Formalisierung und Zentralisierung*“, der sich nach Tornatzky/Fleischer (1990, S. 155 ff.) auf die Form des Entscheidungsprozess sowie die Entscheidungsbefugnis (zentral/dezentral) bezieht. Zweiter Faktor ist die „*formale, grenzüberschreitende Struktur*“, welche die Fähigkeit eines Unternehmens beschreibt, nach Information in der externen Umwelt zu suchen, um Möglichkeiten aufgrund eines technologischen Wandels zu identifizieren (Tornatzky/Fleischer 1990, S. 156 ff.). Ein weiterer Faktor ist „*informale Verbindungen und Kommunikation*“, welcher auf die informelle Kommunikation zwischen Mitarbeitern abzielt, welche die notwendige Grundlage für das Einführen von technologischen Innovationen ist (Tornatzky/Fleischer 1990, S. 159 f.). Der vierte Faktor beinhaltet das „*Führungsverhalten des Top-Managements*“. Hierbei kann das Management Einfluss auf die Innovationskultur eines Unternehmens nehmen, indem bspw. eine klare Kommunikation der Unternehmensstrategie erfolgt oder Belohnungen für Technologievorschläge offeriert werden (Tornatzky/Fleischer 1990, S. 160). Als fünften Faktor führen TORNATZKY/FLEISCHER (1990, S. 160) „*verfügbare Ressourcen*“ an. Mit diesem Faktor wird eine Verfügbarkeit sowohl von finanziellen Mitteln als auch von Personal bzw. der Wille, diese Ressourcen bereit zu stellen, beschrieben (Tornatzky/Fleischer 1990, S. 160 f.). Auch die „*Unternehmensgröße*“ kann eine

Adoptionsentscheidung beeinflussen, sodass diese als letzter Faktor der Kategorie Unternehmen angeführt wird (Tornatzky/Fleischer 1990, S. 161 ff.). In dieser Kategorie bezieht sich der Faktor auf die inneren Auswirkungen der Unternehmensgröße.

Die dritte Kategorie **externes Umfeld** fasst acht weitere Faktoren zusammen. Als erster Faktor wird wieder die „*Unternehmensgröße*“ genannt, welcher aber in dieser Kategorie auf das Verhältnis zu anderen Unternehmen abzielt (bspw. in Bezug auf Mitarbeiteranzahl oder die Verkaufsmenge; Tornatzky/Fleischer 1990, S. 169). Ein Faktor in dieser Kategorie ist die „*Wettbewerbsintensität*“ einer Branche, die Einfluss auf eine Adoptionsentscheidung hat (bspw. führt hohe Wettbewerbsintensität eher zur Adoption einer Technologie; Tornatzky/Fleischer 1990, S. 169). Der Faktor „*Kunde-Hersteller Beziehung*“ beschreibt den Einfluss von Kunden auf Produkte des Herstellers, wobei aufgrund von Kundenwünschen ggf. das Einführen von technologischen Innovationen notwendig ist (Tornatzky/Fleischer 1990, S. 169 f.). Zudem wird die „*Unsicherheit und Volatilität*“ von Absatzmärkten als Einflussfaktor für Adoptionsentscheidungen von den Autoren identifiziert (bspw. adoptieren Unternehmen eher technologische Innovationen, wenn der Markt stabil ist; Tornatzky/Fleischer 1990, S. 170 f.). Ferner wird mittels des Faktors „*Wettbewerbsdimensionen*“ beschrieben, in welchen Ebenen ein Unternehmen eine dominante Marktposition anstrebt, zum Beispiel beim Preis, der Qualität oder den angebotenen Services (Tornatzky/Fleischer 1990, S. 171 f.). Der „*industrielle Lebenszyklus*“ beinhaltet die laufenden technologische Anpassungen auf Basis von neuem Wissens bzw. neuen Technologien (bspw. das Nutzen von neuem Wissen/Technologien bei dem Errichten neuer Fabriken; Tornatzky/Fleischer 1990, S. 171). Für das Einführen einer technologischen Innovation werden Arbeitskräfte mit entsprechenden Fähigkeiten benötigt, sodass als weiterer Faktor die „*Fähigkeiten der am Arbeitsmarkt verfügbaren Arbeitskräfte*“ identifiziert wurde (Tornatzky/Fleischer 1990, S. 172). Als letzter Faktor bleiben gesetzliche Regelungen, welche entweder Auslöser für Innovationen sein können (bspw. wenn bisherige Praktiken verboten werden) oder aber das Einführen von Innovationen behindern können (bspw. Gesetzesauflagen, die erfüllt werden müssen; Tornatzky/Fleischer 1990, S. 173 ff.).

Ergebnisse

Dieser Abschnitt enthält die Identifikation der Nachfolgemangement-spezifischen Herausforderungen bei dem Einführen und dem Betrieb eines solchen Systems. In der Analyse konnten für die Faktoren „verfügbare Technologien (T)“, „formale Strukturen (O)“, „informelle Kommunikation (O)“, „Führungsverhalten des Top-Managements (O)“, „Unternehmensgröße (E)“ und „industrieller Lebenszyklus (E)“ nur Problemstellungen identifiziert werden, die bei dem Einführen jedes neuen AS bestehen. Im Folgenden werden die Nachfolgemangement-spezifischen Herausforderungen entlang der Kategorien und Faktoren des TOE-Frameworks aufgezeigt.

Technologie

Der Faktor *aktuelle Ausstattung und Methoden* bezieht sich in dieser Analyse auf den Nachfolgemangement-Prozess sowie die damit verbundenen HR-Prozesse (siehe Kapitel 4.2). In diesem Zusammenhang stellt die für ein Nachfolgemangement zwingend benötigte Datenbasis ggf. eine Herausforderung dar. Denn wenn bisher keine Mitarbeiterdaten erfasst wurden oder diese Daten

und Anforderungsprofile von Stellen nicht elektronisch vorliegen (bspw. in Kompetenzmanagement- bzw. HR-Stammdatensystemen), müssen diese erhoben bzw. in ein Nachfolgemangement-System eingepflegt werden, wodurch Kosten entstehen. Somit stellt das erstmalige Erfassen bzw. Einpflegen ein Problem bei dem Einführen eines Nachfolgemangement-Systems dar, wenn Anforderungsprofile und Eignungsprofile bisher nicht erfasst bzw. nicht elektronisch erfasst wurden (**Herausforderung Technologie 1**).

Organisation

Für diese Analyse muss der Faktor *Formalisierung und Zentralisierung* zunächst auf den Kontext des Nachfolgemangements übertragen werden: Dementsprechend wird unter Formalisieren ein Fixieren von Prozessen, Rollen und Aufgaben verstanden, welche an die betroffenen Personen kommuniziert werden muss. Mit dem Begriff der Zentralisieren werden die Entscheidungsbefugnisse im Rahmen des Nachfolgemangement-Prozesses zusammengefasst, wobei keine vollständige Entscheidungskonzentration auf der höchsten Hierarchieebene vorliegt, da Entscheidungen sowohl von Mitarbeitern der Personalabteilung als auch von Führungskräften getroffen werden (z. B. die Auswahl potenzieller Nachfolgekandidaten).

Die Herausforderung, welche dem Formalisieren zugeordnet werden kann, ist das Vermeiden von unterschiedlichen Begrifflichkeiten innerhalb von Anforderungs- und Eignungsprofilen; falls nicht bereits im Rahmen von Kompetenzmanagement-Aktivitäten ein Kompetenzkatalog und vorgegebene Skalen vorhanden sind (Kolb 2010, S. 513). Mittels eines solchen Katalogs wird versucht sicherzustellen, dass Kompetenzen einheitlich definiert sind, sodass ein automatisierter Abgleich zwischen den Profilen möglich ist. Andernfalls kann ein automatischer Abgleich von Anforderungsprofilen und Eignungsprofilen zu fehlerhaften Ergebnissen führen, da aufgrund von unterschiedlichen Begrifflichkeiten nicht alle potenziellen Nachfolgekandidaten identifiziert werden können (**Herausforderung Organisation 1**). In einigen Unternehmen sind solche Kompetenzkataloge bereits aufgrund eines eingesetzten Kompetenzmanagements vorhanden.

In Bezug auf das Formalisieren muss jedoch auch vermieden werden, dass Vorschläge eines Nachfolgemangements-Systems bzgl. Nachfolgekandidaten übernommen werden, ohne dass diese Vorschläge geprüft werden. Die Notwendigkeit des Prüfens resultiert aus zwei Aspekten: Einerseits daraus, dass sich soziale und interkulturelle Kompetenzen oder das soziale Netzwerk von Mitarbeitern schwer in einem AS abbilden lassen (Simon 2010, S. 334), sodass eine ergänzende, manuelle Einschätzung benötigt wird. Andererseits schränkt das Bundesdatenschutzgesetz (BDSG, § 6a Abs. 1) die automatisierte Verarbeiten von Daten ein: „Entscheidungen, die für den Betroffenen eine rechtliche Folge nach sich ziehen oder ihn erheblich beeinträchtigen, dürfen nicht ausschließlich auf eine automatisierte Verarbeitung personenbezogener Daten gestützt werden, die der Bewertung einzelner Persönlichkeitsmerkmale dienen. Eine ausschließlich auf eine automatisierte Verarbeitung gestützte Entscheidung liegt insbesondere dann vor, wenn keine inhaltliche Bewertung und darauf gestützte Entscheidung durch eine natürliche Person stattgefunden hat“. Daher muss sichergestellt werden, dass die Systemvorschläge überprüft werden, bevor Mitarbeiter als Nachfolgekandidaten

oder gar als Nachfolger ausgewählt¹⁸ werden (**HO2**). Aufgrund dessen muss es möglich sein, manuell weitere potentielle Nachfolgekandidaten zur Vorschlagsliste hinzuzufügen. Durch eine solche Möglichkeit besteht jedoch zugleich auch die Gefahr, dass gegebenenfalls Kandidaten aufgrund subjektiver Kriterien, wie zum Beispiel persönlicher Beziehungen und nicht aufgrund von Qualifikationen und Fähigkeiten hinzugefügt werden (mikropolitische Handeln¹⁹). Werden nicht hinreichend qualifizierte Mitarbeiter als Nachfolger ausgewählt, kann dies negative Auswirkungen auf ein Unternehmen haben (Heyse/Ortmann 2008, S. 13). Die Herausforderung ist somit, dass mikropolitische Handlungen im Rahmen des Nachfolgemangements vermieden werden (**HO3**).

Die für ein Nachfolgemangement-System *verfügbaren Ressourcen* stellen einen weiteren Faktor dar. Hierbei können die Ressourcen in zwei Bereich differenziert werden: Personalressourcen bezeichnen das Personal, welches ein Nachfolgemangement-System implementieren oder nutzen soll und daher über das entsprechende Wissen verfügen muss. Finanzielle Ressourcen beziehen sich auf liquide Mittel, die für das Einführen eines solchen AS benötigt werden.

Im Rahmen der verfügbaren Ressourcen muss bestimmt werden, für welche Stellen Anforderungsprofile und für welche Mitarbeiter Eignungsprofile erhoben werden sollen. Diesbezüglich gilt: (1) Je mehr Stellen im Rahmen eines Nachfolgemangements berücksichtigt werden, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit von Stellenvakanzen, die ggf. zu negativen Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens führen. (2) Je mehr Mitarbeiter betrachtet werden, desto höher ist die Chance, einen geeigneten Nachfolger zu finden. Demnach entstehen zusätzlich zu den fixen Kosten für die notwendige Technologie auch variable Kosten, abhängig von der Anzahl der berücksichtigten Stellen sowie der betrachteten Mitarbeiter. Somit besteht das Problem, die Kosten, den Nutzen sowie den personellen Aufwand zu quantifizieren, um für das eigene Unternehmen zu bestimmen, welche Anzahl an Stellen und Mitarbeitern im Rahmen der finanziellen Mittel berücksichtigt werden sollen bzw. können (**HO4**).

Der Faktor *Unternehmensgröße* hat bei dieser Analyse Einfluss auf die Anzahl an Schlüsselpositionen und Nachfolgekandidaten, wobei beide Umfänge durch Entscheidungen im Schritt „Festlegen der Ausrichtung des Nachfolgemangements“ (siehe Kapitel 4.1.1) vom Unternehmen beeinflusst werden können. Allerdings ist bzgl. der Kandidatenauswahl zu berücksichtigen, dass eine größere Kandidatenanzahl die Chance erhöht, einen passenden Kandidaten zu finden. Zum Beispiel könnten für eine Schlüsselposition alle Mitarbeiter innerhalb der gleichen Ebene sowie der darunter liegenden Ebene als potenzielle Nachfolgekandidaten berücksichtigt werden (Kolb 2010, S. 530). Daher kann der Aufwand für das jährliche Anpassen von Stellenbeschreibungen bei einer hohen Anzahl an

¹⁸ Für die Auswahl von Nachfolgern müssen darüber hinaus rechtliche Regelungen berücksichtigt werden (siehe Kategorie „Externes Umfeld“, Faktor „Gesetzliche Regelungen“).

¹⁹ Der Begriff mikropolitische Handeln beschreibt nach SCHREYÖGG (2008, S. 348 f.) den Versuch von Akteuren, durch informelle und meist verdeckte Handlungen Macht zu erlangen, um eigene Interessen durchzusetzen. Die häufigsten Vorgehensweisen sind Druck und dominantes Auftreten, Belohnen und Tauschhandel, Einschalten höherer Autoritäten, rationales Argumentieren, Koalitionsbildung, Ausspielen von Vorbild-Macht sowie Ideologisierung (Neuberger 1995, S. 107).

Schlüsselpositionen und für die jährliche Pflege von Eignungsprofilen bei einer Vielzahl an Kandidaten eine Herausforderung darstellen (**HO5**).

Externes Umfeld

Die für das Einführen eines Nachfolgemangements benötigten externen Arbeitskräfte werden im Faktor *Fähigkeiten der verfügbaren Arbeitskräfte* zusammengefasst. Dieser Faktor muss bei der Nachfolgeplanung berücksichtigt werden: Zum einen bei dem Bestimmen von im Nachfolgemangement zu berücksichtigenden Stellen, bei welcher auch die am Markt verfügbaren Arbeitskräfte herangezogen werden sollten (Tornack/Schumann 2013, S. 49). Zum anderen bzgl. dem Berücksichtigen von externen Arbeitskräften im Nachfolgemangement (siehe Kapitel 4.1.1). In den Fällen besteht die Schwierigkeit, die Fähigkeiten der am Markt verfügbaren Arbeitskräfte (einzeln und generell) in einem Nachfolgemangement-System zu erfassen bzw. abzubilden (**Herausforderung Extern 1**).

Im Kontext von Nachfolgemangement-Systemen beziehen sich *gesetzliche Regelungen* insbesondere auf den Umgang mit personenbezogenen Daten sowie die Mitbestimmung des Betriebsrates. Zwar eröffnet das BDSG bereits die Möglichkeit, in ausreichendem Maße Daten für das Nachfolgemangement zu erheben, zu verarbeiten und zu nutzen²⁰, allerdings müssen die Hinweise der automatisierten Datenverarbeitung (siehe Kategorie „Unternehmen“, Faktor „Formalisierung und Zentralisierung“) berücksichtigt werden. Zudem ist ein Unternehmen, welches in einem Nachfolgemangement-System automatisiert Mitarbeiterdaten verarbeiten will, nach §§ 4d bis 4f BDSG verpflichtet, die automatisierte Datenverarbeitung an eine Aufsichtsbehörde zu melden bzw. alternativ einen Datenschutzbeauftragten zu bestellen. Davon unabhängig, dass das Gesetz der Erhebung und Nutzung der für das Nachfolgemangement erforderlichen Daten nicht entgegensteht, sind der in § 3a BDSG geregelte Grundsatz der Datenvermeidung und -sparsamkeit sowie die in den §§ 33, 34, 35 BDSG geregelten Rechte der Betroffenen zu beachten. Demnach sind die Mitarbeiter über die Datenerhebung in Kenntnis zu setzen und auf Nachfrage über die zu ihrer Person gespeicherten Daten zu informieren (§§ 33, 34 BDSG). Weiterhin haben Mitarbeiter einen Anspruch auf die Berichtigung falscher Daten sowie die Löschung zu Unrecht erhobener Daten (§ 35 BDSG). Zudem besteht durch eine Nutzung des Nachfolgemangements-Systems in Niederlassungen in verschiedenen Ländern die Notwendigkeit, die unterschiedlichen bzw. sich überschneidenden gesetzlichen Regelungen der jeweiligen Länder zu berücksichtigen (Zafar 2013, S. 109). Da das Einhalten der Datenschutzregelungen der jeweiligen Länder für das Einführen eines Nachfolgemangement-Systems eine zwingend erforderliche Voraussetzung darstellt, wird dies als Herausforderung im Kontext des Nachfolgemangements aufgenommen (**HE2**).

²⁰ Für den Umgang mit Daten von Beschäftigten und somit auch für das Nachfolgemangement ist insbesondere der § 32 BDSG relevant. Demnach ist das Erheben, Verarbeiten und Nutzen personenbezogener Daten von Beschäftigten für Zwecke des Beschäftigungsverhältnisses grundsätzlich erlaubt, sofern die Daten für das Durchführen oder Beenden des Beschäftigungsverhältnisses erforderlich sind (§ 32 Abs. 1 Satz 1 BDSG). Grundsätzlich dürfen „alle Stammdaten gespeichert werden, die für den zukünftigen Verlauf des Arbeitsverhältnisses von Bedeutung werden können“ (Gola/Schomerus 2012, S. 492). Dies umfasst auch das Erheben, Verarbeiten und Nutzen von Daten aus Regelbeurteilungen (BAG 5. Senat, Beschluss vom 28.03.1979, Az.: 5 AZR 80/77 (Juris)).

Aufgrund der Funktionen zum Auswerten von Mitarbeiterinformationen ist bei Nachfolgemanagement-Systemen das zusätzliche Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates zu beachten (Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) § 87 Abs. 1, Nr. 6). Dieses Mitbestimmungsrecht besteht, sobald nur ein Teil des Überwachungsvorgangs mittels einer technischen Einrichtung erfolgt (Fitting et al. 2010, S. 1302 ff.). D. h. wenn Mitarbeiterinformationen vom Nachfolgemanagement-System ausgewertet werden sollen, ergibt sich daraus die Notwendigkeit einer Einigung mit dem Betriebsrat (**HE3**; Fitting et al. 2010, S. 1260).

Tabelle 35 fasst die identifizierten Herausforderungen zusammen, die beim Einführen und Betreiben eines Nachfolgemanagements-Systems entstehen können.

Kategorie	Faktor	Herausforderung
Technologie	Aktuelle Ausstattung und Methoden	HT1. Erstmaliges (elektronisches) Erfassen von Anforderungsprofilen von Stellen und Eignungsprofilen von Mitarbeitern
Organisation	Formalisierung und Zentralisierung	HO1. Einheitliches Bezeichnen und Bewerten von Kompetenzen HO2. Sicherstellen, dass systembasierte Vorschläge bzgl. potenzieller Nachfolgekandidaten geprüft werden HO3. Vermeiden von mikropolitischen Handlungen im Rahmen des Nachfolgemanagements
	Verfügbare Ressourcen	HO4. Quantifizieren von Kosten, Nutzen und personellem Aufwand zum Bestimmen des Umfangs des Nachfolgemanagements (berücksichtigte Stellen und betrachtete Mitarbeiter)
	Unternehmensgröße	HO5. Aufwand bei dem jährlichen Anpassen von Stellenbeschreibungen bei einer hohen Anzahl an Schlüsselpositionen und der jährlichen Pflege von Eignungsprofilen bei einer Vielzahl an Kandidaten
Externes Umfeld	Fähigkeiten der verfügbaren Arbeitskräfte	HE1. Erfassen bzw. Abbilden von Fähigkeiten der am Markt verfügbaren Arbeitskräfte (einzeln und generell), um dies innerhalb der Nachfolgeplanung berücksichtigen zu können
	Gesetzliche Regelungen	HE2. Einhalten aller länderspezifischen Datenschutzregelungen im Rahmen der Datenverarbeitung im Nachfolgemanagement-System
		HE3. Erzielen einer Einigung mit dem Betriebsrat bzgl. des Einsatzes eines Nachfolgemanagement-Systems

Tabelle 35: Identifizierte Herausforderungen im Rahmen von Nachfolgemanagement-Systemen

5.2.2 Empirische Untersuchung von Herausforderungen

Zur Analyse der Praxisrelevanz der auf theoretischer Basis identifizierten Herausforderungen, wurden die Experteninterviews genutzt (siehe Kapitel 3). Dabei wurde aufgrund der explorativen Ausrichtung der qualitativen Studie offen nach Schwierigkeiten beim Einsatz eines EUS im Nachfolgemanagement gefragt, anstatt direkt die identifizierten Herausforderungen abzufragen. Die offene Fragestellung diente dem Identifizieren weiterer möglicher Problemstellungen, die in der theoretischen Untersuchung nicht identifiziert werden konnten.

Im Rahmen des Kodierens (siehe Kapitel 3.2) entstanden 21 Codes zu Schwierigkeiten, denen 100 Interviewpassagen zugeordnet wurden. Diese Codes wurden dann zu 15 trennscharfen Herausforderungen zusammengefasst, bevor sieben generelle Problemstellungen (Systemauswahl, Customizing des Anwendungssystems, Integration in bestehende HR-Systemlandschaft, Fähigkeiten der verfügbarer IT-Mitarbeiter, Einführen des Systems, parallele Projekte und Kosten für das laufende Anpassen eines Anwendungssystems) entfernt wurden. Anschließend erfolgte ein Zuordnen der acht verbliebenen, Nachfolgemanagement-spezifischen Herausforderungen zu den Kategorien

Technologie, Organisation und externes Umfeld. Dabei zeigte sich, dass die acht von den Experten aufgezeigten Schwierigkeiten acht theoretischen Herausforderungen zugeordnet werden können. Die beiden theoretischen Problemstellungen **HO2** und **HE1** wurden von den Experten nicht genannt.

Technologie

In Bezug auf diese Kategorie zeigt die empirische Studie, dass bei einigen der befragten Unternehmen, die noch kein Nachfolgemangement-System nutzen, die relevanten Informationen zu Anforderungsprofilen und Eignungsprofilen von Mitarbeitern auf Papier oder in Excel-Listen vorhanden sind (Experten 9, 13, 17, 20). Dementsprechend entsteht ein Aufwand, um die Information in ein AS zu übertragen. Es gibt aber auch Unternehmen, bei denen die für ein Nachfolgemangement-System benötigten Informationen noch erstellt bzw. angepasst werden müssen. Dies betrifft häufig Stellenprofile, die aufgrund des derzeitigen Formalisierungsgrades noch nicht für einen Abgleich mit Mitarbeiterprofilen verwendet werden können (Experten 2, 6). Diese Problematiken, die aufgrund der methodischen und technologischen Ausgangssituation entstehen, können der theoretischen Herausforderung in der Kategorie Technologie zugeordnet werden (**HT1**; siehe Tabelle 36).

Organisation

Die Experten führten einheitliche Begriffe und eine einheitliches Verwenden dieser als notwendige Voraussetzungen für den Einsatz eines Nachfolgemangement-Systems an (Experten 2, 6, 9, 13, 22). Allerdings führt dies zu der Schwierigkeit, dass diese Formulierungen in allen Stellen- und Eignungsprofilen von Mitarbeitern eingehalten werden müssen, wobei diese von verschiedenen Personen gepflegt werden (Experte 6). Aufgrund der vorliegenden Problemstellung kann dies der Herausforderung „Einheitliches Bezeichnen und Bewerten von Kompetenzen (**HO1**)“ zugeordnet werden (siehe Tabelle 36).

Ein weiteres Problem sehen die Experten in Bezug auf die Führungskräfte eines Unternehmens, welche oftmals eigene Vorstellungen bzgl. Nachfolgelisten bzw. Nachfolger haben, die im Kontrast zur Planung des Unternehmens stehen (Experten 2, 16, 22). Da ein solches mikropolitische Handeln das Erreichen der mit einem Nachfolgemangement-Einsatz verbundenen Ziele gefährdet (Tornack/Schumann 2013, S. 6), besteht die Notwendigkeit, die Funktionalitäten eines Nachfolgemangement-Systems so zu gestalten, dass mikropolitische Handlungen von Führungskräften erschwert werden (bspw. indem Änderungen des Nachfolgeplans im System nicht ohne weiteres möglich sind). Somit fokussiert diese Herausforderung auch das Vermeiden von mikropolitischen Handlungen (**HO3**).

Als vierte Schwierigkeit konnte auf Basis der Interviews das Berechnen eines Kosten-Nutzen-Verhältnisses beim Einsatz eines Nachfolgemangement-Systems identifiziert werden, da das Bestimmen von laufenden Kosten für Anpassungen eines Nachfolgemangement-System sowie des Nutzens eines solchen Systems komplex ist²¹ (Experten 18, 20, 21). Dieses Problem entspricht der Herausforderung **HO4** (Quantifizieren von Kosten, Nutzen und personellem Aufwand).

²¹ Einerseits müsste bereits im Vorfeld klar sein, welche Anpassungen notwendig werden, um deren mögliche Kosten zu bestimmen. Andererseits ist es im Vorfeld schwer zu bestimmen, welchen Mehrwert der automatische

Die letzte von den Teilnehmern der empirischen Studie identifizierte Problemstellung, die dieser Kategorie zugeordnet werden konnte, ist der Aufwand für die Pflege von Stellenanforderungen sowie Mitarbeiterprofilen (Experten 2, 6, 22). Dieser Aufwand muss von dem jeweiligen Unternehmen geleistet werden, da andernfalls kein Abgleich von Stellen und Mitarbeitern möglich ist oder dieser schlechte Ergebnisse liefert (Experte 2). Aufgrund der zugrunde liegenden, übereinstimmenden Problematik, wird diese praktische Problemstellung **HO5** zugeordnet.

Darüber hinaus wurde der Widerstand gegen einen Einsatz eines Nachfolgemangement-Systems von sehr vielen Experten als kritische Problemstellung angeführt. Diese soll aufgrund der von den Experten angeführten Relevanz für Nachfolgemangement-Systeme aufgenommen werden (Experten 11, 18, 22). Dabei sind es in den Unternehmen nicht nur Führungskräfte, die selbst und nach eigenen Kriterien Nachfolgeentscheidungen treffen wollen und eine zentrales Speichern der Daten ablehnen (Experten 2, 11, 16, 20, 22). Sondern oft müssen Mitarbeiter in anderen Ländern von dem ausgewählten AS (Experten 15, 18) oder Unternehmensteile von einer Datenbereitstellung (Experten 6, 20) überzeugt werden. Daher wird die Herausforderung „Minimieren von Widerständen (**HO6**)“ aufgenommen.

Externes Umfeld

Aus dem externen Umfeld eines Unternehmens entsteht laut der Experten eine Problematik aufgrund unterschiedlicher Datenschutzlinien in verschiedenen Ländern (Experten 3, 17). So muss bspw. in Deutschland im Gegensatz zu anderen Länder auf Zweckbindung und Information der Mitarbeiter geachtet werden (Experte 24). Durch mögliche Zielkonflikte bzgl. Zugriffsberechtigungen zwischen diesen Bestimmungen (Zugriff nur für dem eigenen Bereich) sowie den Wünschen des jeweiligen Unternehmens (Berücksichtigen aller Mitarbeiter in der Nachfolgeplanung) ist bspw. das Erstellen eines Berechtigungskonzeptes kompliziert (Experten 18, 24). Diese Problemstellungen können dem Kontext der theoretischen Herausforderung **HE2** zugeordnet werden.

Die letzte Hürde, die im Rahmen der empirischen Studie identifiziert wurde, betrifft das Abstimmen des Einführens eines solchen Systems mit dem Betriebsrat, welcher aufgrund der Gesetzeslage über ein Mitspracherecht verfügt (siehe Kapitel 5.2.1). Die Bedenken der Betriebsräte bezogen sich dabei auf mögliche Verhaltenskontrollen (Experte 6, 12, 24) oder die Identifikation von weniger leistungsstarken Mitarbeitern, weshalb die Betriebsräte bspw. Einschränkungen bei den Nachfolgemangement-Systemen forderten, um Auswertungen über weniger leistungsstarke Mitarbeiter zu verhindern (Experten 1, 9, 15, 17). Somit bestätigen die Experten die Herausforderung **HE3** aus Praxissicht.

Tabelle 36 zeigt die von den Experten identifizierten Herausforderungen mit beispielhaften Zitaten.

Profilabgleich (siehe A2 in Kapitel 5.1.2) im Vergleich zum Aufwand der Datenerfassung (siehe HT1 und HO5 in Tabelle 36) bringt.

Kat.	Herausforderung	Beispielhaftes Zitat
Technologie	HT1. Erstmaliges (elektronisches) Erfassen von Anforderungsprofilen von Stellen und Eignungsprofilen von Mitarbeitern	„Und ich glaube, dass ganz viele Unternehmen damit beschäftigt sind - also ich kenne das auch von meinen anderen Unternehmen - die ganzen Daten einzusammeln.“ (Experte 13)
	HO1. Einheitliches Bezeichnen und Bewerten von Kompetenzen	„Würde aber voraussetzen das wir noch viel besser werden und viel strukturierter bei dem Thema [...] Anforderungen der Stellen sind. Passen die Informationen der Stellen zu den Menschen [um Matching zu ermöglichen; Anm. d. Verf.]“ (Experte 2) „Das setzt allerdings voraus, dass wir nach einheitlichen Standards und Formulierungen gestaltete Anforderungsprofile hätten und dass auch sehr sauber im System von vielen Menschen in einer einheitlichen Art und Weise und Sprache gepflegt ist. Sonst kann das System es nicht angemessen auswerten.“ (Experte 6)
	HO3. Vermeiden von mikropolitischen Handlungen im Rahmen des Nachfolgemangements	„Weil natürlich zumindest die Führungskräfte in einer etwas höheren Ebene ihren Nachfolger gerne selber aussuchen würden, bzw. [...] schon jemand unter sich haben, den sie gerne dort hinsetzen würden.“ (Experte 16) „Es gibt auch immer Führungskräfte, die ihre eigene Nachfolgeliste mit sich im Kopf rumtragen. Und die letztendlich mit dem in Konkurrenz steht, was man ins System einträgt.“ (Experte 22)
Organisation	HO4. Quantifizieren von Kosten, Nutzen und personellem Aufwand zum Bestimmen des Umfangs des Nachfolgemangements (berücksichtigte Stellen und betrachtete Mitarbeiter)	„Die dritte Herausforderung, die damit zusammen hängt, ist finanzieller Natur. Welche Budgets habe ich eigentlich zur Verfügung, um all das zu stemmen. Also Unternehmen R [anonym. d. Verf.] ist ein relativ sparsames Unternehmen, hat auch seine Finanzen ganz gut im Griff und deswegen müssen wir dann hier immer für alles was wir machen [...] auch einen positiven ROI nachweisen. Das ist ja in solchen Bereichen schwierig, das ist natürlich auch eine Herausforderung. Andererseits ist es auch eine Chance, dass man überlegt, was man wirklich braucht.“ (Experte 21) „Sind das einmalige Aufwendungen und/oder laufende Aufwendungen, und wie ist das mit der Budgetabdeckung in Einklang zu bringen. Wobei mit der IT-Lösung auch Einsparungspotenzial auf Mitarbeiterseite bzw. nicht zusätzlich benötigte Mitarbeiter einhergehen. Also der Business Case spielt hier eine große Rolle und ist daher auch eine Herausforderung.“ (Experte 20)
	HO5. Aufwand bei dem jährlichen Anpassen von Stellenbeschreibungen bei einer hohen Anzahl an Schlüsselpositionen und der jährlichen Pflege von Eignungsprofilen bei einer Vielzahl an Kandidaten	„Das erfordert, dass wir komplett alle Expertisen und so weiter aktuell im System nachpflegen, damit ein Matching überhaupt machbar ist. Da hätte ich eher die Bedenken bzgl. des administrativen Aufwandes.“ (Experte 22) „Also wenn es nicht dokumentiert ist dann kann ich es auch nicht auswerten, aber wenn zum Beispiel ein Lebenslauf gut gepflegt ist, [...] dann kriegt man sehr gute Ergebnisse raus. Also das Pflegen von diesen Informationen ist natürlich auch sehr aufwendig.“ (Experte 2)
	HO6. Minimieren von Widerständen gegen das Einführen eines Nachfolgemangement-Systems	„Aber die Hauptherausforderung ist, die Leute zu überzeugen, das System zu benutzen.“ (Experte 22) „Größte Herausforderung war das Thema Akzeptanz. [...] Da kommt der Konzern mit einem standardisierten Instrument und einem IT-Tool - die Daten werden in Deutschland [anonym. d. Verf.] gespeichert - und wollen auf einmal anderen Ländern Nachfolgeplanung beibringen.“ (Experte 18)
Externes Umfeld	HE2. Einhalten aller länderspezifischen Datenschutzregelungen im Rahmen des Verarbeitens von Daten im Nachfolgemangement-System	„Wenn man so an Standardlösungen denkt kommt man ja auch relativ schnell an Software A [anonym. d. Verf.]. Die waren für uns zu unflexibel und die Datenhaltung in den USA. Bei anderen Daten kann man da ein bisschen großzügiger hinweg sehen, aber nicht wenn es um das Thema Mitarbeiter, Gehälter und ähnliche personenbezogene Daten geht.“ (Experte 17) „Wer darf eigentlich welche Daten sehen? [...] Darf der Mitarbeiter selbst sehen, wo er als Nachfolgekandidat eingeteilt ist? [...] Oder darf der Vorgesetzte immer von seinen Mitarbeitern die Kandidaturen sehen? [...] Welche Personalbereiche dürfen das sehen? Und das [Berechtigungskonzept; Anm. d. Verf.] zu konzipieren war nochmal eine Herausforderung.“ (Experte 18)
	HE3. Erzielen einer Einigung mit dem Betriebsrat bzgl. des Einsatzes eines Nachfolgemangement-Systems	„Beim Betriebsrat ist es so, dass man da die Befürchtung hatte, wenn man identifiziert wer sind denn unsere Leistungsträger, trifft man gezwungenermaßen im Rahmen der Suche auch auf jene Mitarbeiter [...], die vielleicht nicht so die 100% Leistung regelmäßig erbringen. Da kam dann die Frage auf, was machen wir mit diesen klassischen Nullperformern.“ (Experte 17)

Tabelle 36: Beispielhafte Zitate zu Herausforderungen beim Einsatz von Nachfolgemangement-Systemen

5.2.3 Zwischenfazit

Durch die Analyse konnten spezifische Herausforderungen für den Einsatz eines Nachfolgemanagement-Systems aufgezeigt werden. Acht Problemstellungen konnten sowohl auf theoretischer Basis als auch auf Basis der empirischen Studie identifiziert werden (siehe Tabelle 37). Zwei weitere Herausforderungen wurden nur aus theoretischer Sicht identifiziert: Zum einen HO2, die sich auf das Sicherstellen des Prüfens der systembasierten Vorschläge bezieht. Dies ist zwar aufgrund des Bundesdatenschutzgesetzes zwingend notwendig (siehe Kapitel 5.2.1), allerdings ist in den Nachfolgemanagement-Prozessen der Teilnehmer der Interviewstudie bereits ein Schritt enthalten, in dem die Nachfolgeplanung diskutiert wird (siehe Kapitel 4.1.1). Dies könnte ein möglicher Grund dafür sein, dass dies von den Experten nicht als Problem angesehen wird. Zum anderen die Herausforderung HE1, die das Erfassen und Abbilden der Fähigkeiten der am Markt verfügbaren Arbeitskräfte beinhaltet. Ein Grund dafür, warum dies von den Experten nicht genannt wurde könnte die Tatsache sein, dass viele Unternehmen Nachfolgemanagement für das Entwickeln interner Kandidaten nutzen und externe Arbeitskräfte nur in Einzelfällen berücksichtigt werden (siehe Kapitel 4.1.1).

Kat.	Herausforderung	T	P
Techn.	HT1. Erstmaliges (elektronisches) Erfassen von Anforderungsprofilen von Stellen und Eignungsprofilen von Mitarbeitern	X	X
	HO1. Einheitliches Bezeichnen und Bewerten von Kompetenzen	X	X
Organisation	HO2. Sicherstellen, dass systembasierte Vorschläge bzgl. potenzieller Nachfolgekandidaten geprüft werden	X	X
	HO3. Vermeiden von mikropolitischen Handlungen im Rahmen des Nachfolgemanagements	X	X
	HO4. Quantifizieren von Kosten, Nutzen und personellem Aufwand zum Bestimmen des Umfangs des Nachfolgemanagements (berücksichtigte Stellen und betrachtete Mitarbeiter)	X	X
	HO5. Aufwand bei dem jährlichen Anpassen von Stellenbeschreibungen bei einer hohen Anzahl an Schlüsselpositionen und der jährlichen Pflege von Eignungsprofilen bei einer Vielzahl an Kandidaten	X	X
	HO6. Minimieren von Widerständen gegen das Einführen eines Nachfolgemanagement-Systems	-	X
Externes Umfeld	HE1. Erfassen bzw. Abbilden von Fähigkeiten der am Markt verfügbaren Arbeitskräfte (einzeln und generell), um dies innerhalb der Nachfolgeplanung berücksichtigen zu können	X	-
	HE2. Einhalten aller länderspezifischen Datenschutzregelungen im Rahmen der Datenverarbeitung im Nachfolgemanagement-System	X	X
	HE3. Erzielen einer Einigung mit dem Betriebsrat bzgl. des Einsatzes eines Nachfolgemanagement-Systems	X	X

T = Herausforderung aus Theoriesicht, P = Herausforderung aus Praxissicht
 X = Herausforderung, - = Herausforderung nicht identifiziert

Tabelle 37: Herausforderungen bei dem Einsatz von Nachfolgemanagement-Systemen

6 Gestaltungstheoretische Überlegungen zu Nachfolgemangement-Systemen

Dieses Kapitel hat zum Ziel, Anforderungen an EUS für das Nachfolgemangement zu identifizieren, um anschließend auf Basis dessen Gestaltungsprinzipien für solche Systeme abzuleiten. Die Anforderungen in dieser Arbeit beziehen nicht auf eine konkrete Instanziierung sondern auf die Klasse Nachfolgemangement-Systeme (Walls et al. 1992, S. 42), um ein Einschränken der Ergebnisse auf eine bestimmte Branche oder einzelne Unternehmen zu verhindern. Das Vorgehen zum Entwickeln der Gestaltungsprinzipien orientiert sich an den ersten beiden Schritten der Design Science Research (DSR) Methode nach VAISHNAVI/KUECHLER (2008, S. 11 f.). Im ersten Schritt (siehe Abbildung 6) wird die Ausgangssituation mit Hilfe einer Kernel-Theorie (Walls et al. 1992, S. 42 f.; Gregor/Hevner 2013, S. 4) beschrieben, um das Problem zu spezifizieren (Kapitel 6.1.1). Ebenfalls in diesem Unterkapitel werden dann innerhalb des zweiten Schrittes Anforderungen an ein EUS auf Basis des spezifizierten Problems identifiziert. Im Anschluss werden diese um Anforderungen aus Expertensicht (Kapitel 6.1.2) ergänzt, die im Rahmen der empirischen Studie (siehe Kapitel 3) identifiziert wurden. Aus den identifizierten Anforderungen werden in Kapitel 6.2 Gestaltungsprinzipien für Nachfolgemangement-Systeme abgeleitet, die mögliche Lösungen für die Funktions- und Gestaltungsanforderungen solcher AS spezifizieren.²²

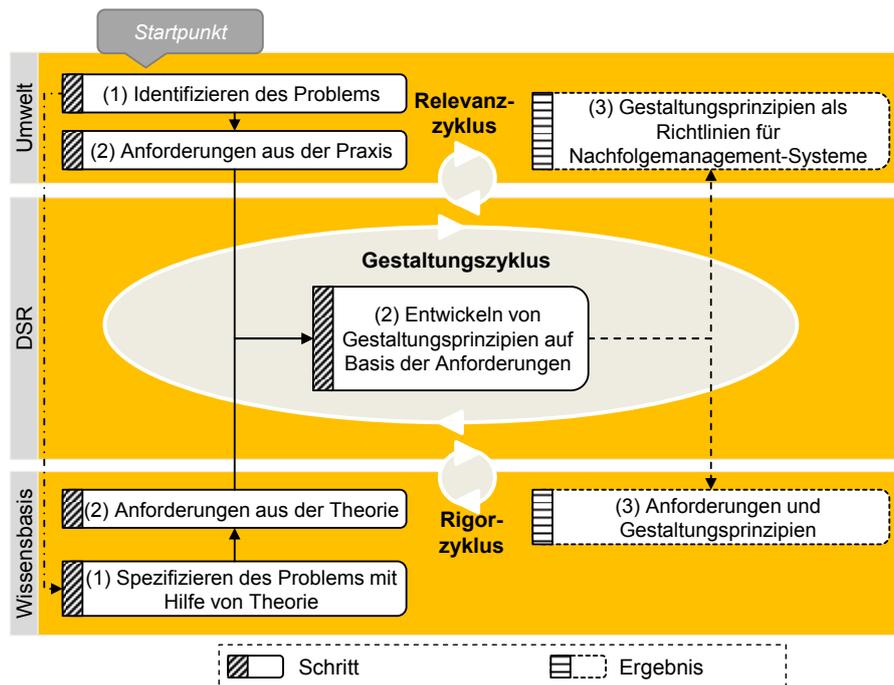


Abbildung 6: Vorgehen zum Entwickeln der Gestaltungsprinzipien

²² Die Inhalte in diesem Abschnitt basieren auf dem Beitrag von TORNACK ET AL. (2014b).

6.1 Anforderungen an Nachfolge-Management-Systeme

Im Rahmen dieses Kapitels werden Anforderungen an EUS für das Nachfolge-Management abgeleitet. Der Fokus liegt dabei auf den fünf Nachfolge-Management-Prozessschritten mit einem Einsatzpotenzial für EUS (siehe Kapitel 5.1.3). Innerhalb dieser Schritte können vier Entscheidungen (E1-E4) unterschieden werden (siehe Tabelle 38).

Einsatzpotenzial	Entscheidung	
Generieren von Vorschlägen durch Abgleich von Stellenanforderungen mit Mitarbeiterprofilen (1.9)	Vorauswahl von Nachfolgekandidaten für Nachfolgepläne	E1
Erstellen von Nachfolgeplänen (1.10)	Auswahl von Nachfolgekandidaten für Nachfolgepläne	
Planen und Priorisieren der Aktivitäten zu Nachfolgebesetzungen (1.11)	Priorisieren von anstehenden Nachfolgebesetzungen	E2
Erfassen des Qualifizierungsbedarfs der Nachfolgekandidaten (1.12)	Auswahl von Qualifizierungsmaßnahmen für Nachfolgekandidaten	E3
Auswahl eines Nachfolgers - Variante 1: Interner Nachfolger (2.1)	Auswahl eines Nachfolgers	E4

Tabelle 38: Prozessschritte mit Einsatzpotenzial für EUS

In Kapitel 6.1.1 erfolgt das Identifizieren von Anforderungen für Nachfolge-Management-Systeme: Hierzu werden Anforderungen auf Basis der Prinzipal-Agenten-Theorie (Jensen/Meckling 1976) als Kernel Theorie abgeleitet. Zudem wird untersucht, ob aufgrund der Nachfolge-Management-spezifischen Herausforderungen (siehe Kapitel 5.2.3) weitere Anforderungen an ein Nachfolge-Management-System bestehen. Anschließend werden diese theoretischen Anforderungen in Kapitel 6.1.2 mit Hilfe der empirischen Studie um Anforderungen aus praktischer Sicht ergänzt.

6.1.1 Theoretische Untersuchung von Anforderungen

In diesem Kapitel werden aus theoretischer Sicht Anforderungen an Nachfolge-Management-Systeme abgeleitet, die zum Unterstützen der vier Entscheidungen konzipiert werden. Um dies zu ermöglichen, wird entsprechend der DSR-Methode (Vaishnavi/Kuechler 2008, S. 11 f.) zunächst die Ausgangssituation erläutert, bevor Anforderungen abgeleitet werden.

Ausgangssituation

Die Problemstellung des Nachfolge-Managements (fehlende Informationen; siehe Kapitel 1) wird als Informationsasymmetrie bezeichnet und kann mit Hilfe der Prinzipal-Agenten-Theorie nach Jensen/Meckling (1976) erklärt werden. Die Theorie bezeichnet eine Verbindung zwischen zwei Parteien (Prinzipal und Agent), bei denen der Prinzipal Aufgaben an den Agenten delegiert, als Agency-Beziehung (Jensen/Meckling 1976, S. 308). In dem Kontext entsteht eine Informationsasymmetrie, wenn ein Agent über Information verfügt, die ein Prinzipal nicht hat (verborgene Informationen, engl. „hidden information“; Arrow 1985, S. 5). Diese Theorie kann auch auf einen HR-Kontext (Eisenhardt 1989, S. 58 f.) und besonders auch auf das Nachfolge-Management (Chua et al. 2003, S. 98 f.) angewendet werden.

Innerhalb der vier Entscheidungen (E1-E4) eines Nachfolge-Managements gibt es drei verschiedene Szenarien von Informationsasymmetrien: Erstens im Rahmen der Beziehung zwischen Führungskraft

oder HR-Mitarbeiter (Prinzipal) und Mitarbeiter (Agent), da der Mitarbeiter bessere Kenntnisse in Bezug auf seine Kompetenzen, Präferenzen und Karriereziele hat (Eisenhardt 1989, S. 58 f.). Dieses Szenario (**S1**) liegt im Fall der 1. *Entscheidung* vor. Zweitens besteht eine Informationsasymmetrie zwischen Führungskräften verschiedener Ebenen. Meistens ist die direkte Führungskraft (Agent) besser über die eigenen Mitarbeiter und Stellenbesetzungen informiert, als die Führungskraft auf darüber liegenden Ebenen (Prinzipal). Dieses Szenario (**S2**) ist bei den *Entscheidungen 2* und *4* gegeben. Das dritte Szenario bezieht sich auf die Beziehung von Führungskraft (Prinzipal) und HR-Mitarbeiter (Agent) und ist relevant, da Führungskräfte Personalmanagementaufgaben an HR-Mitarbeiter delegieren. Dabei besteht eine Informationsasymmetrie in der Form, dass die HR-Mitarbeiter bessere Kenntnisse über die vom Unternehmen angebotenen Qualifizierungsmaßnahmen haben als Führungskräfte. Allerdings werden diese Informationen für das Erstellen von Entwicklungsplänen benötigt, sodass *Entscheidung 3* von dem Szenario (**S3**) betroffen ist.

Abgebaut werden Informationsasymmetrien durch Screening-Aktivitäten (Stiglitz 1975) eines Prinzipals, zum Beispiel können mit Hilfe von Mitarbeitergesprächen die benötigten Mitarbeiterinformationen erfasst werden. Dann sind die benötigten Informationen im Unternehmen vorhanden (z. B. auch als Ergebnisse von anderen HR-Methoden wie Kompetenz- oder Performancemanagement), jedoch sind diese verteilt über verschiedene Abteilungen, HR-Mitarbeiter und AS. Dementsprechend müssen Führungskräfte und HR-Mitarbeiter auf verschiedene Informationskanäle zurückgreifen und die benötigten Information manuell zusammen suchen. Durch diese Aktivitäten zum Reduzieren der Informationsasymmetrie entstehen Kosten, welche als Agency-Kosten bezeichnet werden (Jensen/Meckling 1976, S. 308). Entsprechend der der Prinzipal-Agenten-Beziehung zugrundeliegenden Idee einer effizienten Organisation der Informationen (Eisenhardt 1989, S. 59) sollten die Agency-Kosten jedoch gering gehalten bzw. reduziert werden, während die Informationsasymmetrie beseitigt wird.

Im Folgenden werden auf Basis dieser Problemstellung Anforderungen abgeleitet. Um ferner die notwendige Nachvollziehbarkeit der Ableitungen zu gewährleisten (Vom Brocke et al. 2009), erfolgt dies entlang der zuvor identifizierten Informationsasymmetrien und Herausforderungen beim Einsatz eines Nachfolgemangement-Systems.

Anforderungen

Um innerhalb der **ersten Entscheidung** das Problem der verborgenen Informationen (*S1*) zu überwinden, sollte ein EUS Funktionalitäten bereitstellen, die Führungskräften und HR-Mitarbeitern (Prinzipal) Zugriff auf Stellen- und Mitarbeiterinformationen ermöglicht. Damit hierbei die Agency-Kosten reduziert werden können, sollte ein EUS passende Nachfolgekandidaten durch einen Abgleich von Stellenanforderungen und Eignungsprofilen von Mitarbeitern identifizieren (**Anforderung 1.1**).

Das zweite Szenario (*S2*) bildet den Rahmen für die **Entscheidungen zwei** und **vier**. Die Agency-Kosten für Entscheidung 2 können durch solche Funktionalitäten reduziert werden, die proaktiv und selbständig Workflows starten, sodass Führungskräfte und HR-Mitarbeiter informiert werden, wenn Nachfolgemangement betreffende Ereignisse auftreten (bspw. anstehende/fehlende Nachfolgeplanungen oder eine absehbare Vakanz; **A2.1**). Dadurch müssen Führungskräfte und HR-Mitarbeiter weniger Zeit für das Überprüfen von AS auf Neuigkeiten aufwenden, sind aber trotzdem

über diese informiert. Für Entscheidung 4 sind Funktionalitäten relevant, die Nachfolgepläne verarbeiten, um mögliche Domino-Effekte zu identifizieren sowie zu bestimmen (**A4.1**) und somit weitere Aufgaben (wie bspw. Folgevakanz bei der Auswahl interner Mitarbeiter) aufzeigen. Solche Funktionalitäten könnten Agency-Kosten reduzieren, da manueller Aufwand für das Bestimmen von Domino-Effekten vermieden werden kann.

Das letzte Szenario (S3) ist im Rahmen der **dritten Entscheidung** gegeben. Um diesen Kontext zu adressieren, sollte ein EUS zum Unterstützen von Nachfolgemangement über Funktionalitäten verfügen, die Führungskräften Zugriff auf Information zu Qualifizierungsmaßnahmen ermöglichen. Um auch dabei Agency-Kosten zu verringern, muss ein solches System auf Basis der identifizierten Wissenslücken eines Mitarbeiters (die durch einen Abgleich von Stellenanforderungen und Eignungsprofil identifiziert werden können, siehe A1.1) passende Qualifizierungsmaßnahmen vorschlagen können (**A3.1**).

Darüber hinaus müssen aufgrund der Herausforderungen des Einsatzes eines Nachfolgemangement-Systems (siehe Kapitel 5.2.3) zwei weitere Anforderungen berücksichtigt werden: Um den Aufwand, der für das erstmalige (elektronische) Erfassen von Anforderungs- und Eignungsprofilen (*HT1*) und die Pflege dieser Daten (*HO5*) anfällt, zu reduzieren, sollten Schnittstellen zu HR-Systemen geschaffen werden, in denen diese Daten vorhanden sind (**A5**). Um länderspezifische Datenschutzregelungen einzuhalten (*HE2*), muss ein Nachfolgemangement-System über die Möglichkeit verfügen, ein Berechtigungskonzept zu hinterlegen (**A6**).

Tabelle 39 zeigt die auf Basis der vorhandenen Wissensbasis abgeleiteten Anforderungen an EUS zur Unterstützung eines Nachfolgemagements.

Anforderung aus der Theorie	Informationsasymmetrie nach Prinzipal-Agenten Theorie	Ziel
A1.1 Nachfolgemangement-Systeme müssen passende Nachfolgekandidaten identifizieren können. [E1]	In den meisten Fällen kennen Führungskräfte und HR-Mitarbeiter nicht alle Mitarbeiter, sodass sie nicht die besten Mitarbeiter für die jeweilige Stelle auswählen können (<i>S1</i>).	Reduzieren von Agency-Kosten
A2.1 Nachfolgemangement-Systeme müssen Führungskräfte und HR-Mitarbeiter über relevante Ereignisse (bspw. anstehende Vakanz) informieren. [E2]	In den meisten Fällen kennen Führungskräfte nicht die Zeitpunkte aller anstehenden Nachfolgebesetzungen (<i>S2</i>).	durch verringerten manuellen Aufwand, während zudem
A3.1 Nachfolgemangement-Systeme müssen passende Qualifizierungsmaßnahmen identifizieren können. [E3]	In den meisten Fällen kennen Führungskräfte nicht alle Qualifizierungsmaßnahmen, sodass sie nicht die besten Qualifizierungsmaßnahmen für den jeweiligen Kandidaten auswählen können (<i>S3</i>).	Informationsasymmetrien beseitigt werden.
A4.1 Nachfolgemangement-Systeme müssen Domino-Effekte aufzeigen können. [E4]	Führungskräfte können die Auswirkungen einer internen Nachfolgebesetzung auf weitere Stellen nicht komplett überblicken, da ihnen nicht alle Informationen vorliegen, bspw. in Bezug auf die vorhandenen Nachfolger für eine Stelle (<i>S2</i>).	
Anforderung aus der Theorie	Herausforderung	
A5. Nachfolgemangement-Systeme müssen Schnittstellen zu HR-Systemen bereitstellen. [E1-E4]	Erstmaliges (elektronisches) Erfassen von Anforderungsprofilen von Stellen und Eignungsprofilen von Mitarbeitern (<i>HT1</i>) Aufwand bei dem jährlichen Anpassen von Stellenbeschreibungen bei einer hohen Anzahl an Schlüsselpositionen und der jährlichen Pflege von Eignungsprofilen bei einer Vielzahl an Kandidaten (<i>HO5</i>)	
A6. Nachfolgemangement-Systeme müssen Berechtigungs-konzepte abbilden können. [E1-E4]	Einhalten aller länderspezifischen Datenschutzregelungen im Rahmen der Datenverarbeitung im Nachfolgemangement-System (<i>HE2</i>)	

Tabelle 39: Anforderungen an Nachfolgemangement-Systeme aus Theoriesicht

6.1.2 Empirische Untersuchung von Anforderungen

Im Rahmen der empirischen Studie (siehe Kapitel 3) wurden die Experten auch zu Anforderungen an EUS befragt. Bei der Analyse der Ergebnisse konnten 83 Codes zu Anforderungen an EUS identifiziert werden. Auf Basis von Diskussionen zwischen zwei Forschern wurden diese Codes den Entscheidungen E1-E4 (siehe Kapitel 6.1) zugeordnet und innerhalb dieser Anforderungen gebildet. Aufgrund der Zielsetzung, des Identifizierens von Nachfolgemangement spezifischen Anforderungen, werden generelle Anforderungen an AS, wie bspw. Benutzerfreundlichkeit, nicht berücksichtigt.

Zum Unterstützen der **ersten Entscheidung** sollte ein EUS die mitarbeiter- und positionsbezogenen Informationen verarbeiten können, um Nachfolgepläne zu generieren (bspw. Exp, 16, 19; entspricht **A1.1**). Für das Erstellen solcher Pläne sollten Kriterien wie Kompetenzen, Leistung, Potenzialeinschätzung und Erfahrung verwendet werden (bspw. Experten 7, 15). Als Ergebnis erwarten die Experten dann, dass ein solches EUS die Nachfolgekandidaten vorschlägt, welche die größte Überschneidung mit den im Stellenprofil geforderten Kompetenzen haben und darüber hinaus über die benötigte Leistung, das Potenzial und die Erfahrung verfügen (bspw. Experten 1, 11). Ferner erwarten die Experten, dass ein Nachfolgemangement-System sicherstellt, dass nur Kandidaten vorgeschlagen werden, die bisher bei einer geringen Zahl an Stellen als Nachfolgekandidat eingetragen sind, da ein Mitarbeiter später nur eine Stelle übernehmen kann (Experte 15). Die systembasierten Vorschläge können dann in Konferenzen finalisiert werden (Experten 9, 19). Für das grafische Darstellen der beschlossenen Nachfolgepläne präferieren die Experten ein Organisationendiagramm, da eine solche Darstellung im Gegensatz zu einer Listendarstellung (wie z. B. bei Excel) einen guten Überblick und somit eine schnelles Einschätzen des Status der Nachfolgeplanung für verschiedenen Stellen ermöglicht (Experten 3, 19, 20; **A1.2**).

Für die **zweite Entscheidung** brauchen Führungskräfte und HR-Mitarbeiter Informationen über bereits feststehende Nachfolgebesetzungen und auftretende Vakanzen in einem bestimmten Zeitraum, um den Status für jede Position einschätzen zu können (Experten 3, 4, 21; entspricht **A2.1**). In Bezug auf die **dritte Entscheidung** erwarten die Experten von einem Nachfolgemangement-System, dass dieses Qualifizierungsmaßnahmen identifiziert, mit deren Hilfe die Kompetenzen eines Mitarbeiters verbessert werden können (Experten 16, 20; entspricht **A3.1**). Dabei sollte ein solches EUS auch Informationen zu den ausgewählten Qualifizierungsmaßnahmen weitergeben, sodass die anschließende Aufgabe des Qualifizierens des Nachfolgekandidaten begonnen werden kann (Experten 16, 20, 21; **A3.2**).

Die Experten sehen im Bereich der **vierten Entscheidung** den Bedarf, dass ein EUS für Nachfolgemangement auf Basis von Informationen aus einem HR-Stammdatensystem auf absehbare Vakanzen hinweist (entspricht **A4.1**), denn ein früher Hinweis erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass vor dem Auftreten einer Vakanz ein Nachfolger gefunden wird (Experte 21). Zudem sollte ein Nachfolgemangement-System die Auswirkungen einer internen Nachfolgebesetzung (den sog. Domino-Effekt) bestimmen (**A4.2**) und darstellen (**A4.3**) können, sodass im Rahmen der Entscheidungsfindung geprüft werden kann, ob für alle von einem Domino-Effekt betroffenen Stellen Nachfolgekandidaten vorhanden sind (Experten 12, 19).

Darüber hinaus hat die empirische Studie gezeigt, dass Informationen wie Stammdaten, Kompetenzen, Stellenanforderungen, Qualifizierungsmaßnahmen (Experten 2, 15, 17) für das

Nachfolgemangement benötigt werden und i. d. R. bereits in den AS der Unternehmen vorliegen (bspw. Experten 1, 7, 10, 24). Dementsprechend nannten die Experten eine Verfügbarkeit dieser für ein Nachfolgemangement-Systemen als eine weitere Anforderung (bspw. Experten 2, 8, 14; entspricht **A5**). Dadurch könnte eine manuelle Übernahme der Information vermieden werden, sodass Aktualität und Korrektheit der Informationen gewährleistet werden können (Experte 11). Da zudem alle Entscheidungen primär personenbezogene Informationen beinhalten, sollte der Zugriff nach Meinung der Experten auf die Nutzergruppen Führungskräfte und HR-Mitarbeiter eingeschränkt werden (Experten 3, 19), die jeweils nur auf den eigenen Verantwortungsbereich zugreifen dürfen (Experte 24; entspricht **A6**).

Tabelle 40 fasst die zehn Anforderungen zusammen und zeigt beispielhafte Zitate aus der empirischen Studie.

	Anforderungen	Beispielhafte Zitate
Entscheidung 1	A1.1 Möglichkeit, um Mitarbeiter und Stellen auf Basis von Kriterien abzugleichen und daraufhin Nachfolgepläne zu erstellen	<p>„Welche Anforderungen habe ich an die Schlüsselpositionen [...]. Also von der Führungskraft aus in den Personalbereich rein und das müsste relativ einfach über so eine Lösung [...] mit dem Stellenplan und vielleicht noch den Leistungsinformationen der Mitarbeiter in Zusammenhang gebracht werden können.“ (Experte 16)</p> <p>„Also [...] was ich sehr gut finden würde ist, wenn ich eine Position besetzen will, das ich die drei vier Kandidaten sehe, die für diese Position in Frage kommen. Aber das ich nicht nur die ersten sehe, sondern auch Alternativen in der zweiten Linie. Den 1., 2., 3. Kandidaten und eine Analyse darüber, wie groß die tatsächliche Übereinstimmung zwischen Anforderungsprofil der Stelle und den Mitarbeiterfähigkeiten ist.“ (Experte 22)</p>
	A1.2 Möglichkeit, um Nachfolgepläne eines Bereiches (Abteilung oder Unternehmen) in einem Organigramm darzustellen	<p>„Was ich im Moment nicht so glücklich finde ist [...] so eine Listenausgabe [der Nachfolgeplanung; Anm. d. Verf.], vielleicht gibt es da was Komfortableres. Auch da sind wir gerade am Suchen, weil diese Listen die sind halt einfach sehr, sehr, auch generell das System X [anonym. d. Verf.] ist halt sehr technokratisch, was einen hohen Aufwand mit sich bringt.“ (Experte 3)</p> <p>„Das System sollte gut auswertbar sein, ganz wichtig, weil ich habe jetzt auch schon ein paar gesehen, wo ich sage, gut ich kann jetzt jeden einzelnen Mitarbeiter durchklicken und gucken, aber eine komplette Übersicht erstellen [...] war nicht möglich. Also so was ist mir schon relativ wichtig, auch vor allem die optische Variante, wenn ich sage ich will auswerten, um der Geschäftsleitung, Vorstand, etc. präsentieren zu können, ist das glaub ich schon auch nochmal ein nicht unerheblicher Aspekt.“ (Experte 9)</p>
Entscheidung 2	A2.1 Möglichkeit, um Übersicht über anstehende Veränderungen (bspw. absehbare Vakanzen) für bestimmte Bereiche (bspw. eine Abteilung) anzuzeigen	<p>„Und die andere Seite ist natürlich dann das Thema Mitarbeiter bzw. welche Veränderungen stehen an z.B. durch Altersaustritt oder ähnliches.“ (Experte 4)</p> <p>„Zu jedem Zeitpunkt mit unterschiedlicher Ausrichtung dann sogenannte Vakanzen-Listen erstellen, die für uns dann halt auch die Informationen enthalten, von wann bis wann eine Position zu besetzen ist bis hin zu Bemerkungsfeldern zum aktuellen Stand, Status etc.“ (Experte 3)</p>
Entscheidung 3	A3.1 Möglichkeit, um Qualifizierungsmaßnahmen auf Basis von Kompetenzlücken zu identifizieren und daraus Entwicklungspläne zu erstellen	<p>„Von wirklich vorne startend [...] Nachfolgeplanung und [...] auch die Identifizierung von gewissen Maßnahmen, um noch an der einen oder anderen Kompetenz weiter dran zu arbeiten.“ (Experte 19)</p> <p>„Die Lösung wird richtig sinnvoll, wenn die Lösung einen Kandidaten identifiziert, der noch nicht fertig ist für die Nachfolgeposition. Und das dann mit einem Entwicklungsplan gekoppelt wird, wo dann gezeigt wird, die folgenden Qualifikationen müssen noch erworben werden. Und die dann auch letztendlich als Vorschlag gleich aufgeführt werden.“ (Experte 22)</p>
	A3.2 Möglichkeit, um Entwicklungspläne automatisch weiterzuleiten, sodass die Qualifizierung begonnen werden kann	<p>„Und ich muss logischerweise die Entwicklungsplanung abdecken können [...] die ich auch während der Konferenzen mittels Drag & Drop verändern kann, das dann auch ein Workflow angestoßen wird.“ (Experte 20)</p>

Entscheidung 4	A4.1 Möglichkeit, um verantwortliche Führungskräfte und HR-Mitarbeiter über absehbare Vakanzen zu informieren	<i>„Es muss aber auch integrierbar sein von der technischen Seite in unsere Stammdatensysteme, damit wir hier nicht ständig manuelle Ableitungen treffen müssen.“ (Experte 21)</i>
	A4.2 Möglichkeit, um auf Basis von Nachfolgeplänen Domino-Effekte zu identifizieren	<i>„Wir müssen dann auch Ketten aufzeigen können, was passiert wenn sich A verändert B ist der Nachfolger von A und wer ist der Nachfolger von B potenzieller Art und so weiter.“ (Experte 17)</i>
	A4.3. Möglichkeit, um den Domino-Effekt grafisch darzustellen	<i>„Visualisierung natürlich dann auch für das ganze Thema Nachfolgeplanung, [...] also ORG-Charts mit möglichen Nachfolgern, um auch im Endeffekt dann Kettenreaktionen, die dann so was immer auslösen können, im Blick zu haben bzw. mit zu beplanen.“ (Experte 19)</i>
Alle Entscheidungen	A5. Verfügbarkeit von Information über Mitarbeiter (Stammdaten, Kompetenzen, Potenzialeinschätzung), Stellen (Anforderungen, Inhaber, Besetzungszeiträumen) und Qualifizierungsmaßnahmen	<i>„Und Integrität durch Systeme. D. h., dass man sehr schnell auf Informationen zugreifen kann [...] die da sind. Also [die Informationen, die aufgrund; Anm. d. Verf.] von normalen Prozessen, die man schon implementiert hat, da sind.“ (Experte 14)</i> <i>„Also ich glaube wir brauchen [...] die Verbindung zu dem Stellenplan mit seinen Stellenanforderungen. Wir brauchen [...] Informationen zu den Menschen im Sinne von Vertragsdaten, Auswärtstermine, Alter [...]. Wir brauchen auch die Verknüpfung sozusagen mit der Suche oder so und mit den Lebensläufen. Das Thema Kompetenzmanagement könnte interessant sein.“ (Experte 2)</i> <i>„[...] dass quasi das Basissystem das System X [anonym. d. Verf.] ist und das es dort draufgesetzt wird und somit ist das sicherlich die primäre Schnittstelle, also im Sinne von Daten hochladen in das Tool, [...] dann auch Prozesse zu fahren und gewisse Dinge dann aber auch wieder ins operative System zurückspielen.“ (Experte 19)</i>
	A6. Beschränken des Zugriffs für Führungskräfte und HR-Mitarbeiter auf den eigenen Verantwortungsbereich	<i>„Das hat halt hier auch sehr stark mit unternehmensbezogenen Rollen zu tun, das heißt, wer darf in welchem System was sehen und da ist es natürlich nicht so einfach Personen zu berechtigen, die außerhalb des Personalbereichs sind, jetzt auf SAP HR zuzugreifen.“ (Experte 3)</i> <i>„Und das andere Thema sind dann mit Sicherheit die datenschutzrelevante Dinge, die damit verknüpft sind natürlich. Nicht nur Datensicherheit, sondern auch Datenschutz und aber auch wer darf was sehen und darf welche Dinge mit solchen Informationen oder Daten machen.“ (Experte 19)</i> <i>„Das der Zugriff eingeschränkt ist. Dass nicht jeder alles sehen kann, sondern das wirklich sehr dediziert für den Arbeitsbereich auch nur der Zugriff gewährt wird.“ (Experte 24)</i>

Tabelle 40: Anforderungen an Nachfolgemangement-Systeme

6.2 Gestaltungsprinzipien für Nachfolgemangement-Systeme

Im Folgenden werden aus den identifizierten Anforderungen (siehe Tabelle 40) Gestaltungsprinzipien für Nachfolgemangement-Systeme abgeleitet. Diese Gestaltungsprinzipien beschreiben die Eigenschaften, das Verhalten und die Funktionen, die zum Umsetzen der Anforderungen geeignet sind (Gregor/Jones 2007, S. 325 f.). Da der Fokus der Prinzipien auf EUS und deren identifizierten Einsatzpotenziale im Nachfolgemangement-Prozess liegt, wird das Erfassen der Mitarbeiterkompetenzen und Stellenanforderungen in den Gestaltungsprinzipien nicht berücksichtigt. D. h. diese Aufgaben müssen von anderen HR-Systemen, wie bspw. Kompetenzmanagementsystemen, übernommen werden. Somit wird das Vorhandensein eines Kompetenzkatalogs sowie dessen Verbindung zu Stellen (in Form von Stellenanforderungen) und Mitarbeitern (in Form von Eignungsprofilen) für die folgenden Gestaltungsprinzipien vorausgesetzt. Zusätzlich zu den Gestaltungsprinzipien werden noch Propositionen entwickelt, welche im Rahmen einer Evaluation zum Überprüfen verwendet werden können, ob ein AS auf Basis der

Gestaltungsprinzipien in der Lage ist, die identifizierten Probleme (siehe Kapitel 1 und 6.1.1) zu lösen (Walls et al. 1992, S. 43).

Im Folgenden werden die Gestaltungsprinzipien für Nachfolgemangement-Systeme erläutert und deren erwartete Auswirkungen auf die Effizienz bei der Entscheidungsfindung und die Qualität der Entscheidungen (Effektivität) beschrieben.

Um die komplexe Aufgabe der Entscheidungsfindung bzgl. Nachfolgekandidaten (*E1*) zu unterstützen, muss ein Nachfolgemangement-System eine Funktionalität bereitstellen, die zum einen auf Basis von Kriterien (wie bspw. Kompetenzen oder Erfahrungen) einen Abgleich von Stellen und Mitarbeitern vornimmt und Mitarbeiter mit der größten Übereinstimmung als Nachfolgekandidaten identifiziert (*A1.1* → **GP1**). Zum anderen muss diese Funktionalität aber für die identifizierten Lücken im Eignungsprofil des Mitarbeiters Qualifizierungsmaßnahmen aufzeigen, um die Auswahl von solchen Maßnahmen für Nachfolgekandidaten (*E3*) unterstützen zu können (*A3.1* → **GP1**). Ferner müssen die systembasierten Vorschläge von Nutzern bearbeitet und gespeichert werden (*A1.1 und A3.1*). Mit Hilfe einer solchen Funktionalität kann ein Nachfolgemangement-System entscheidungsrelevante Informationen generieren (bspw. werden der jeweiligen Führungskraft unbekannte Mitarbeiter oder Qualifizierungsmaßnahmen vorgeschlagen, die besser als bekannte Mitarbeiter oder Qualifizierungsmaßnahmen passen). Somit wird angenommen, dass dies die Qualität von Entscheidungen bzgl. Nachfolgekandidaten und Qualifizierungsmaßnahmen erhöht (**P1**)²³.

Um Nachfolgebesetzungen zu priorisieren (*E2*) muss entsprechend der Aussagen der Experten (siehe Kapitel 6.1.2) eine Funktionalität vorhanden sein, die anstehende Änderungen bei Stellenbesetzungen auf Basis von Informationen aus bspw. dem Stammdatensystem (siehe GP6) identifiziert (*A2.1* → **GP2**). Eine anstehende Änderung kann dabei entweder eine bereits beschlossene Nachfolgebesetzung oder eine absehbare Vakanz (bspw. aufgrund eines Renteneintritts oder einer Kündigung) sein. Ferner muss die Funktionalität für die identifizierten Stellen weitere Informationen wie den Nachfolgeplan der jeweiligen Stelle verfügbar machen. Für das notwendige Priorisieren der Änderungen muss die Funktion zudem das Erstellen und Speichern einer Reihenfolge der anstehenden Nachfolgebesetzungen erlauben. Durch die gesamte Funktion werden Änderungen identifiziert, sodass diese diskutiert und priorisiert werden können. Somit kann bspw. weit im Vorfeld von absehbaren Vakanzan geprüft werden, ob der entsprechende Nachfolgeplan ausreichend ist oder ob weitere Maßnahmen notwendig sind (z. B. das Rekrutieren neuer Mitarbeiter oder das Entwickeln vorhandener Mitarbeiter). Dementsprechend wird erwartet, dass eine solche Funktion die Qualität der Nachfolgevorbereitung verbessert (**P2**).

Für das Unterstützen einer Nachfolgerealisierung (*E4*) muss eine Funktionalität vorhanden sein, die bei einer internen Nachfolgebesetzung den daraufhin entstehen Domino-Effekt auf Basis von vorhandenen Nachfolgeplänen bestimmt (*A4.2* → **GP3**). Dadurch können die Auswirkungen einer Nachfolgebesetzung bei einer Entscheidungsfindung berücksichtigt werden, sodass bspw. das

²³ Zunächst wird lediglich eine Auswirkung auf die Entscheidungsqualität unterstellt, obwohl zuvor in den Einsatzpotenzialen (siehe Kapitel 5.1.2) als Auswirkung ein geringer Aufwand (siehe A2) von den Experten genannt wurde, da für den automatischen Abgleich von Profilen die Daten erst ins System überführt werden müssen (siehe Herausforderungen HT1 und HO5, Kapitel 5.2.1 und 5.2.2), sodass unklar bleibt, ob eine solche Funktionalität Auswirkungen auf die Effizienz hat.

Verschieben der Vakanz (bspw. wenn ein Mitarbeiter ausgewählt wird, für dessen Stelle kein Nachfolger vorhanden ist) vermieden werden kann. Auch diese Funktionalität generiert somit entscheidungsrelevante Informationen (siehe P1), sodass die Qualität von Nachfolgeentscheidungen verbessert werden kann (**P3**).

Das nächste Gestaltungsprinzip (**GP4**) zielt auf das Bereitstellen von zwei systemgesteuerten Auslösern ab: Erstens einen Auslöser, der den Prozess „Durchführen der Qualifizierung (1.13)“ für die jeweils verantwortlichen Führungskräfte und HR-Mitarbeiter startet, wenn die Nachfolgepläne beschlossen sind (A3.2). Zweitens einen Auslöser, der ebenfalls für die zuvor genannten Akteure den Prozess „Nachfolgerealisation (2.1)“ startet, wenn eine Vakanz absehbar ist (A4.1). Hierbei kann es sowohl sein, dass dies auf Basis des Priorisierens von Nachfolgebesetzungen (siehe GP2) oder aufgrund neuer, kurzfristigerer Vakanzen erfolgt. Insgesamt wird angenommen, dass solche Auslöser die Reaktionszeiten bis zum Start beider Prozessschritte reduzieren, sodass die Effizienz von Nachfolgemangement-Prozessen gesteigert werden kann (**P4**).

Aufgrund der vielen Informationen zu Mitarbeitern und Stellen, die für die Entscheidungen im Rahmen des Nachfolgemangements benötigt werden, muss ein AS zum Unterstützen des Prozesses über Visualisierungen verfügen, damit die Informationen die Nutzer nicht überfordern. So muss das Darstellen des Status von Nachfolgeplänen (Kein Nachfolger vorhanden, Nachfolger vorhanden) für die relevanten Stellen in einem Organigramm erfolgen, das verschiedene Aggregationsebenen anzeigen kann (A1.2 → **GP5**). Bei dem Visualisieren des Domino-Effekts muss zum einen das Verschieben der Mitarbeiter deutlich gemacht werden und zum anderen müssen neben den betroffenen Stellen auch die dazugehörigen Nachfolgepläne in der Darstellung enthalten sein (A4.3). Ferner besteht die Notwendigkeit, dass die Ergebnisse von Abgleichen von Stellenanforderungen und Eignungsprofilen von Mitarbeitern durch entsprechende Symbole oder Farben hervorgehoben werden. Durch diese Visualisierungen soll der Bedienkomfort erhöht werden, sodass die benötigten Informationen für die Nutzer besser sichtbar sind. Dies soll die Zeit reduzieren, die ein Nutzer für das Auffinden der benötigten Informationen braucht, sodass die Effizienz innerhalb des Prozesses weiter gesteigert werden kann (**P5**).

Um die in den Unternehmen vorhandenen HR-Informationen (siehe Kapitel 6.1.2) nutzen zu können, müssen Schnittstellen zu den datenführenden HR-Systemen (bspw. Stammdaten-, Kompetenzmanagement-, Performancemanagement- oder Lernmanagementsysteme) implementiert werden (A5 → **GP6**). Je nach Aufbau der IT-Landschaft müssen dementsprechend eine (zentrales HR-System/zentrale HR-Datenbank) oder mehrere Schnittstellen (dezentrale Systeme/Datenbanken) geschaffen werden. Diese Schnittstellen ermöglichen dann einerseits die systemgesteuerten Auslöser (indem aufgrund der im Stammdatensystem enthaltenen Information Vakanzen identifiziert werden) und andererseits das Reduzieren von manuellem Aufwand für die Datensammlung, wodurch angenommen wird, dass die Effizienz von Nachfolgemangement-Prozessen gesteigert werden kann (**P6**).

Das letzte Gestaltungsprinzip bezieht sich auf Funktionalitäten, um den Zugriff für Führungskräfte und HR-Mitarbeiter auf den eigenen Verantwortungsbereich zu beschränken (A6 → **GP7**). Dies betrifft sowohl die Funktionalitäten eines Nachfolgemangements-Systems (sodass bspw. Nachfolgepläne nur für Stellen im eigenen Bereich angelegt werden können) als auch die verfügbaren Informationen

(sodass bspw. nur Informationen zu Mitarbeitern aus dem eigenen Bereich direkt verfügbar sind). In Bezug auf die Informationsverfügbarkeit gilt eine Ausnahme: Wenn ein System Kandidaten aus anderen Bereichen vorschlägt, dann kann eine Führungskraft auch darauf zugreifen. Somit wird verhindert, dass alle Führungskräfte auf alle Informationen zugreifen, zugleich können trotzdem Kandidaten aus anderen Abteilungen berücksichtigt werden. Dementsprechend kann mehr Nutzern Zugriff auf das System gewährt werden, sodass bspw. Führungskräfte selber im System nachschauen können und dafür nicht den verantwortlichen HR-Mitarbeiter kontaktieren müssen. Aufgrund der erwarteten Auswirkungen (reduzierter Aufwand und schnellere Informationsverfügbarkeit für die Führungskräfte), wird angenommen, dass die Effizienz des Prozesses gesteigert werden kann (**P7**).

In Tabelle 41 sind die Gestaltungsprinzipien und Propositionen für stationäre Nachfolge-Management-Systeme aufgeführt.

Gestaltungsprinzipien und Propositionen	Quelle
GP1. Funktionalität zum Erstellen, Bearbeiten und Finalisieren von Nachfolge- und Entwicklungsplänen	Ein Nachfolge-Management-System muss eine Funktionalität bereitstellen, die Mitarbeiterereigenschaften (Kompetenzen, Leistung, Potenzialeinschätzung und Berufserfahrung) mit Stellenanforderungen in Bezug auf diese Eigenschaften abgleicht und auf Basis dessen passende Kandidaten für Nachfolgepläne oder Maßnahmen für Entwicklungspläne vorschlägt. Zudem muss diese Funktionalität das Bearbeiten und Finalisieren von Nachfolge- sowie Entwicklungsplänen ermöglichen.
<i>P1: Diese Funktionalität für Nachfolge- und Entwicklungspläne generiert entscheidungsrelevante Informationen und erhöht dadurch die Qualität von Entscheidungen bzgl. Nachfolgekandidaten und Qualifizierungsmaßnahmen.</i>	
GP2. Funktionalität zum Identifizieren und Priorisieren von Veränderungen	Ein Nachfolge-Management-System muss eine Funktionalität bereitstellen, die anstehende Veränderungen (beschlossene Nachfolgebesetzungen oder absehbare Vakancen) auf Nachfolge-Management-relevanten Stellen identifiziert. Zudem muss diese Funktionalität das Erstellen und Speichern einer Reihenfolge für diese anstehenden Veränderungen ermöglichen.
<i>P2: Diese Funktionalität zum Identifizieren und Priorisieren von anstehenden Veränderungen unterstützt das Vorbereiten von Nachfolgebesetzungen und erhöht dadurch die Qualität der Nachfolgevorbereitung.</i>	
GP3. Funktionalität zum Identifizieren von Domino-Effekten	Ein Nachfolge-Management-System muss eine Funktionalität bereitstellen, die bei einer internen Nachfolgebesetzung den Domino-Effekt auf Basis der vorhandenen Nachfolgepläne aufzeigt.
<i>P3: Diese Funktionalität generiert entscheidungsrelevante Informationen und erhöht dadurch die Qualität von Nachfolgeentscheidungen.</i>	
GP4. Systemgesteuerte Auslöser für Nachfolge-Management-Workflows	Ein Nachfolge-Management-System muss systemgesteuerte Auslöser bereitstellen, die für die jeweils verantwortlichen Führungskräfte und HR-Mitarbeiter den Prozess „Durchführen der Qualifizierung (1.13)“ anstoßen, wenn Nachfolgepläne finalisiert sind, und den Prozess „Nachfolgerealisation (2.1)“ starten, wenn eine Vakanz absehbar ist.
<i>P4: Diese systemgesteuerten Auslöser reduzieren die Reaktionszeiten von den Prozessteilnehmern und erhöhen dadurch die Effizienz innerhalb von Nachfolge-Management-Prozessen.</i>	
GP5. Visualisierungen für Nachfolgepläne und Domino-Effekte	Ein Nachfolge-Management-System muss eine Visualisierung bereitstellen, sodass der Status von Nachfolgeplänen (kein Nachfolger, Nachfolger vorhanden) für relevante Stellen in verschiedenen Aggregationsebenen in Form eines Organigramms dargestellt wird. Zudem müssen Domino-Effekte grafisch dargestellt werden, wobei sowohl die betroffenen Stellen als auch die zugehörigen Nachfolgepläne enthalten sein müssen. Bei beiden Darstellungen müssen zudem die Ergebnisse der Abgleiche von Eignungsprofilen und Stellenanforderungen durch Symbole oder Farben hervorgehoben werden.
<i>P5: Diese Visualisierungen von entscheidungsrelevanten Informationen erhöhen den Bedienkomfort und damit die Effizienz der Entscheidungsfindung im Rahmen eines Nachfolge-Managements.</i>	
GP6. Schnittstellen zum Bereitstellen von Mitarbeiter- und Stelleninformationen	Ein Nachfolge-Management-System muss Schnittstellen bereitstellen, die Mitarbeiter- (Stammdaten, Kompetenzen, Leistungsdaten und Potenzialeinschätzung) und Stelleninformationen (Anforderungen und Organisationsstruktur) aus datenführenden HR-Systemen (wie bspw. Stammdaten-, Kompetenzmanagement-, Performancemanagement- oder Lernmanagementsysteme) verfügbar machen.
<i>P6: Diese Schnittstellen zu datenführenden HR-Systemen reduzieren den manuellen Aufwand für das Sammeln von Daten und steigern dadurch die Effizienz innerhalb eines Nachfolge-Management-Prozesses.</i>	

GP7. Funktionalität zum Beschränken des Zugriffs von Führungskräften und HR-Mitarbeitern *Ein Nachfolgemangement-System muss eine Funktionalität bereitstellen, die den Zugriff A6 für Führungskräfte und HR-Mitarbeiter sowohl bei Funktionalitäten als auch bei Informationen auf Ihren Verantwortungsbereich beschränkt (Eine Ausnahme stellen Informationen von Mitarbeitern aus anderen Abteilungen dar, wenn diese vom System vorgeschlagen wurden).*

P7: *Diese Funktionalität zum Einschränken des Zugriffs ermöglicht, dass mehr Nutzer Zugriff auf ein solches System erhalten, sodass die Effizienz im Rahmen des Prozesses gesteigert werden kann.*

GP = Gestaltungsprinzip, P = Proposition, A = Anforderung

Tabelle 41: Gestaltungsprinzipien für Nachfolgemangement-Systeme

7 Diskussion der Ergebnisse und Limitationen

Innerhalb des vorliegenden Arbeitsberichtes konnte der idealtypische Nachfolge-Management-Prozess mit Hilfe einer empirischen Studie verfeinert werden. Darüber hinaus wurde bei den Analysen zu Einsatzpotenzialen und Herausforderungen für EUS im Rahmen des Nachfolge-Managementes sowohl die theoretische Perspektive (mit Hilfe von der Frameworks TTF und TOE) als auch die praktische Perspektive (mit Hilfe der empirischen Studie) berücksichtigt. Daraufhin wurden für die Prozessschritte, für die ein Einsatzpotenzial identifiziert werden konnte, Anforderungen abgeleitet. Auch hierfür wurde auf die vorhandene Wissensbasis, bestehend aus Prinzipal-Agenten-Theorie und den zuvor identifizierten Herausforderungen, sowie die Ergebnisse der Experteninterviews zurückgegriffen. Die so entwickelten Anforderungen ermöglichten das Ableiten von Gestaltungsprinzipien für Nachfolge-Management-Systeme.

Die Qualität der Ergebnisse zum Nachfolge-Management-Prozess, Einsatzpotenzialen, Herausforderungen und Anforderungen wurde gewährleistet, indem diese mittels Deduktion aus dem vorhandenen Wissen (wie bspw. Prinzipal-Agenten-Theorie) sowie Induktion aus den Ergebnissen der empirischen Studie (siehe Kapitel 3) entwickelt wurden. Darüber hinaus wurden die Qualitätskriterien für qualitative Forschung (Yin 2009, S. 40 ff.; Flick 2011, S. 487 ff.)²⁴ bei dem Gestalten und Dokumentieren der empirischen Studie berücksichtigt: Damit die Studie von anderen Forschern wiederholt werden kann (**Reliabilität**; Bortz/Döring 2009, S. 196 u. 327), wurden das Vorgehen, die Stichprobenauswahl und die Entwicklung der verwendeten Instrumente in Kapitel 3 detailliert dokumentiert (Dubé/Paré 2003, S. 612; Benbasat et al. 1987, S. 381). Zudem wurden die Forschungsergebnisse kontinuierlich zwischen zwei Forschern diskutiert und mit der vorhandenen Wissensbasis abgeglichen, sodass die Ergebnisse unabhängig vom interpretierenden Forscher sind (**Objektivität**; Bortz/Döring 2009, S. 326). Um die Übertragbarkeit der Ergebnisse auf Unternehmen der Grundgesamtheit zu gewährleisten (**Validität**; Bortz/Döring 2009, S. 33), wurden Experten befragt, die aufgrund Ihrer Position über eine entsprechende Berufserfahrung verfügen. Ferner wurden verschiedene Branchen im Rahmen der Studie betrachtet und das Material von mehreren Forschern auf die Glaubwürdigkeit und den Bedeutungsgehalt geprüft (Bortz/Döring 2009, S. 328).

Trotzdem sind Limitationen der Ergebnisse vorhanden: Zum Beispiel kann eine Übertragbarkeit der Ergebnisse auf alle Unternehmen der Grundgesamtheit statistisch nicht gewährleistet werden, da die Stichprobe mit 24 Experten aus 21 Unternehmen dafür zu gering ist. Außerdem wurden nur Experten aus deutschen Unternehmen befragt, sodass untersucht werden muss, ob die Problemstellungen und Anforderungen auch auf andere Länder übertragbar sind. Denn andere gesetzliche Rahmenbedingungen (bspw. bzgl. dem Datenschutz) oder kulturelle Unterschiede könnten zu anderen Herausforderungen und Anforderungen führen. Adressiert werden kann dies, indem mittels quantitativer Studien die Ergebnisse überprüft und validiert werden.

Eine weitere Limitation bezieht sich auf die Gestaltungsprinzipien, die entsprechend der DSR-Methode (Vaishnavi/Kuechler 2008, S. 11 f.) in nachfolgenden Forschungsprojekten zum Entwickeln von

²⁴ Aufgrund des explorativen Charakters der empirischen Studie ist die interne Validität kein Kriterium (Yin 2009, S. 40).

Artefakten verwendet werden sollten. Im Rahmen dieser Schritte könnte somit sowohl die Umsetzbarkeit der Prinzipien gezeigt als auch durch die anschließende Evaluationen der entwickelten Lösungen eine weitere Verifikation der Prinzipien erzielt werden.

8 Fazit

Im Rahmen dieses Arbeitsberichts konnte der zuvor aus der vorhandenen Wissensbasis abgeleitete Nachfolgemangement-Prozess (Tornack/Schumann 2013, S. 33 ff.) mit Hilfe der empirischen Studie verifiziert werden. Ausgehend von dieser Basis erfolgten eine Identifikation von Einsatzpotenzialen von EUS im Prozess sowie eine Analyse von Herausforderungen, die mit dem Einführen und Betreiben eines solchen Nachfolgemangement-Systems einhergehen. Anschließend wurden zehn Anforderungen für solche Nachfolgemangement-Systeme abgeleitet, welche die fünf Prozessschritte unterstützen, für die ein Einsatzpotenzial identifiziert werden konnte. Hierzu wurden sowohl vorhandene Erkenntnisse sowie die Expertenanforderungen der empirischen Studie genutzt. Diese Anforderungen dienten dann als Ausgangspunkt für das Ableiten von sieben Gestaltungsprinzipien. Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit werden mit Hilfe der zu Beginn formulierten Forschungsfragen zusammengefasst.

1. Wie ist ein idealtypischer Nachfolgemangement-Prozess gestaltet?

Mit Hilfe der Erkenntnisse aus der empirischen Studie konnte der zuvor lediglich Literatur-basierte Prozess ergänzt und verifiziert werden. So war es möglich, Überschneidungen von einigen Schritten des Nachfolgemangement-Prozesses mit anderen HR-Prozessen zu identifizieren: Zum Beispiel wird das Einarbeiten eines ausgewählten Nachfolgers nicht als Hauptaufgabe eines Nachfolgemagements gesehen. Auch konnten Prozessschritte identifiziert werden, die Bestandteile von sog. HR-Konferenzen sind. Außer diesen kleineren Änderungen und Ausdifferenzierungen mussten keine Anpassungen vorgenommen werden, sodass ein idealtypischer Nachfolgemangement-Prozess aus zwei Teilprozessen besteht: Die Nachfolgevorbereitung umfasst das Festlegen der Ausrichtung des Nachfolgemagements im Unternehmen und das Treffen von Entscheidungen bzgl. der Auswahl von Nachfolgekandidaten, das Priorisieren von anstehenden Nachfolgebesetzungen sowie der Auswahl von Qualifizierungsmaßnahmen für Nachfolgekandidaten. Im Rahmen der Nachfolgerealisierung erfolgen das Auswählen eines Nachfolgers und das Vorbereiten der Stellenübernahme durch den Nachfolger.

2. Welche Einsatzpotenziale von EUS bestehen im Nachfolgemangement?

Innerhalb der Analyse konnten für einen idealtypischen Nachfolgemangement-Prozess durch eine TTF-Analyse sechs Einsatzpotenziale für EUS identifiziert werden. Im Rahmen der empirischen Studie wurde von den Experten allerdings nur für fünf Schritte ein Einsatzpotenzial identifiziert. Als Ergebnis kann somit festgehalten werden, dass die Einsatzpotenziale für die Schritte „Generieren von Vorschlägen durch Abgleich von Stellenanforderungen mit Mitarbeiterprofilen“, „Erstellen von Nachfolgeplänen“, „Planen und Priorisieren der Aktivitäten zu Nachfolgebesetzungen“, „Erfassen des Qualifizierungsbedarfs der Nachfolgekandidaten“ sowie „Auswahl eines Nachfolgers - Variante 1: Interner Nachfolger“ bestehen. Darüber hinaus konnten durch die Experteninterviews auch vier Auswirkungen auf die Effizienz und Effektivität eines Nachfolgemagements identifiziert werden, die Experten bei dem Einführen eines Nachfolgemagements-Systems erwarten.

3. Welche Herausforderungen müssen bei dem Implementieren und Einführen von EUS für Nachfolgemangement berücksichtigt werden?

Die theoretische Analyse von Herausforderungen bzgl. des Einsatzes eines Nachfolgemangement-Systems mit Hilfe des TOE-Frameworks führte zu zehn Problemstellungen, die speziell bei dem Einsatz solcher Systeme berücksichtigt werden müssen. Von diesen zehn Herausforderungen wurden acht ebenfalls von den Experten genannt. D. h. bei dem Einführen eines AS zum Unterstützen eines Nachfolgemangementes müssen folgende Schwierigkeiten adressiert werden:

- *Erstmaliges (elektronisches) Erfassen von Anforderungsprofilen von Stellen und Eignungsprofilen von Mitarbeitern,*
- *Aufwand bei dem jährlichen Anpassen von Stellenbeschreibungen bei einer hohen Anzahl an Schlüsselpositionen und der jährlichen Pflege von Eignungsprofilen bei einer Vielzahl an Kandidaten,*
- *Einheitliches Bezeichnen und Bewerten von Kompetenzen,*
- *Erfassen bzw. Abbilden von Fähigkeiten der am Markt verfügbaren Arbeitskräfte (einzeln und generell), um dies innerhalb der Nachfolgeplanung berücksichtigen zu können,*
- *Sicherstellen, dass systembasierte Vorschläge bzgl. potenzieller Nachfolgekandidaten geprüft werden,*
- *Vermeiden von mikropolitischen Handlungen im Rahmen des Nachfolgemangementes,*
- *Minimieren von Widerständen gegen das Einführen eines Nachfolgemangement-Systems,*
- *Quantifizieren von Kosten, Nutzen und personellem Aufwand zum Bestimmen des Umfangs des Nachfolgemangementes,*
- *Einhalten aller länderspezifischen Datenschutzregelungen im Rahmen der Datenverarbeitung im Nachfolgemangement-System und*
- *Erzielen einer Einigung mit dem Betriebsrat bzgl. des Einsatzes eines Nachfolgemangement-Systems.*

4. Wie muss ein EUS zum Unterstützen des Nachfolgemangementes gestaltet sein?

Zum Beantworten dieser Forschungsfrage wurden zunächst zehn Anforderungen u. a. aus den zuvor identifizierten Herausforderungen und den Experteninterviews abgeleitet. Auf dieser Basis wurden dann die sieben Gestaltungsprinzipien entwickelt, die ein AS enthalten sollte, um die Entscheidungen in den fünf Prozessschritten zu unterstützen:

- *Funktionalität zum Erstellen, Bearbeiten und Finalisieren von Nachfolge- und Entwicklungsplänen,*
- *Funktionalität zum Identifizieren und Priorisieren von Veränderungen,*
- *Funktionalität zum Identifizieren von Domino-Effekten,*
- *Systemgesteuerte Auslöser für Nachfolgemangement-Workflows,*
- *Visualisierungen für Nachfolgepläne und Domino-Effekte,*
- *Schnittstellen zum Bereitstellen von Mitarbeiter- und Stelleninformationen und*
- *Funktionalität zum Beschränken des Zugriffs von Führungskräften und HR-Mitarbeitern.*

In diesem Arbeitsbericht konnten somit weitere Erkenntnisse zur IT-Unterstützung von Nachfolgemangement gewonnen werden. Die vorliegenden Ergebnisse können sowohl in der

Forschung als auch in der Praxis verwendet werden: Durch die vorliegende Analyse existieren Erkenntnisse zur idealtypischen Gestaltung des Prozesses, zu Einsatzpotenzialen und Herausforderungen von IT-Unterstützung. Zudem ist nun Wissen bzgl. des Gestaltens von EUS fürs Nachfolgemanagement vorhanden. Unternehmen können das Wissen zu Einsatzpotenzialen und Problemstellungen nutzen, um Entscheidungen bzgl. des Einsatzes von Nachfolgemanagement-Systemen zu unterstützen. Zudem können die Gestaltungsprinzipien bei dem Implementieren einer solchen Lösung als Richtlinien verwendet werden.

In weiteren Forschungsprojekten müssen die entwickelten Gestaltungsprinzipien allerdings mit Hilfe konkreter Anwendungssysteme und deren Evaluation verifiziert werden. Darüber hinaus könnten quantitative Studien eingesetzt werden, um die Einsatzpotenziale und Herausforderungen mittels einer größeren Stichprobe zu bestätigen.

9 Literaturverzeichnis

- (Alter 1977): Alter, S. 1977: A Taxonomy of Decision Support Systems. In: Sloan Management Review, 19 (1977) 1, S. 39 - 56.
- (Arnott/Pervan 2005): Arnott, D.; Pervan, G. 2005: A critical analysis of decision support systems research. In: Journal of Information Technology, 20 (2005) 2, S. 67 - 87.
- (Arrow 1985): Arrow, K. J. 1985: The Economics of Agency. In: Pratt, J. W./Zeckhauser, R. (Hrsg.): Principals and agents: the structure of business. Boston 1985, S. 37 - 51.
- (Barnett/Davis 2008): Barnett, R.; Davis, S. 2008: Creating Greater Success in Succession Planning. In: Advances in Developing Human Resources, 10 (2008) 5, S. 721 - 739.
- (Bea/Göbel 2010): Bea, F.; Göbel, E. 2010: Organisation: Theorie und Gestaltung. 4. Aufl. Stuttgart 2010.
- (Beckers/Bsat 2002): Beckers, A. M.; Bsat, M. Z. 2002: A DSS Classification Model For Research In Human Resource Information Systems. In: Information Systems Management, 19 (2002) 3, S. 41 - 50.
- (Benbasat et al. 1987): Benbasat, I.; Goldstein, D. K.; Mead, M. 1987: The Case Research Strategy in Studies of Information Systems. In: MIS Quarterly, 11 (1987) 3, S. 369 - 386.
- (Berthel/Becker 2007): Berthel, J.; Becker, F. G. 2007: Personal-Management - Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. 8. Aufl. Stuttgart 2007.
- (Birks et al. 2013): Birks, D. F.; Fernandez, W.; Levina, N.; Nasirin, S. 2013: Grounded theory method in information systems research: its nature, diversity and opportunities. In: European Journal of Information Systems, 22 (2013) 1, S. 1 - 8.
- (Bisnode 2014): Bisnode 2014: Firmendatenbank für Hochschulen. <http://www.hoppenstedt-hochschuldatenbank.de> (abgerufen am 16.11.2014).
- (Bogner/Menz 2005): Bogner, A.; Menz, W. 2005: Das theoriegenerierende Experteninterview. Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion. In: Bogner, A./Littig, B./Menz, W. (Hrsg.): Das Experteninterview: Theorie, Methode, Anwendung. Wiesbaden 2005, S. 33 - 70.
- (Bortz/Döring 2009): Bortz, J.; Döring, N. 2009: Forschungsmethoden und Evaluation - Für Human- und Sozialwissenschaftler ; mit 87 Tabellen. 4. Aufl. Heidelberg 2009.
- (Breisig 2005): Breisig, T. 2005: Personalbeurteilung - Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen regeln und gestalten. 3. Aufl. Frankfurt am Main 2005.
- (Carter 1986): Carter, N. H. 1986: Guaranteeing Management's Future Through Succession Planning. In: Journal of Information Systems Management, 3 (1986) 3, S. 13 - 24.
- (Chambers et al. 1998): Chambers, E. G.; Foulon, M.; Handfield-Jones, H.; Hankin, S. M.; Michaels, E. G. 1998: The war for talent. In: McKinsey Quarterly (1998) 3, S. 44 - 57.
- (Charmaz 2006): Charmaz, K. 2006: Constructing grounded theory - A practical guide through qualitative analysis. Thousand Oaks 2006.

- (Chatzimouratidis et al. 2012): Chatzimouratidis, A.; Theotokas, I.; Lagoudis, I. N. 2012: Decision support systems for human resource training and development. In: *International Journal of Human Resource Management*, 23 (2012) 4, S. 662 - 693.
- (Chermack 2003): Chermack, T. J. 2003: Decision-Making Expertise at the Core of Human Resource Development. In: *Advances in Developing Human Resources*, 5 (2003) 4, S. 365 - 377.
- (Chua et al. 2003): Chua, J. H.; Chrisman, J. J.; Sharma, P. 2003: Succession and Nonsuccession Concerns of Family Firms and Agency Relationship with Nonfamily Managers. In: *Family Business Review*, 16 (2003) 2, S. 89 - 107.
- (Conger/Fulmer 2003): Conger, J. A.; Fulmer, R. M. 2003: Developing Your Leadership Pipeline. In: *Harvard Business Review*, 81 (2003) 12, S. 76 - 84.
- (Corbin/Strauss 2008): Corbin, J.; Strauss, A. L. 2008: *Basics of qualitative research - Techniques and procedures for developing grounded theory*. 3. Aufl. Thousand Oaks 2008.
- (Davenport 1993): Davenport, T. H. 1993: *Process innovation - Reengineering work through information technology*. Boston 1993.
- (Dubé/Paré 2003): Dubé, L.; Paré, G. 2003: Rigor in Information Systems Positivist Case Research: Current Practices, Trends, and Recommendations. In: *MIS Quarterly*, 27 (2003) 4, S. 597 - 636.
- (Dulebohn/Johnson 2013): Dulebohn, J. H.; Johnson, R. D. 2013: Human resource metrics and decision support: A classification framework. In: *Human Resource Management Review*, 23 (2013) 1, S. 71 - 83.
- (Eckardstein/Fredecker 1987): Eckardstein, D. von; Fredecker, I. 1987: Führungsnachfolge. In: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.): *Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre: Handbuch der Führung*. Stuttgart 1987, S. 629 - 639.
- (Eisenhardt 1989): Eisenhardt, K. M. 1989: Agency Theory: An Assessment and Review. In: *The Academy of Management Review*, 14 (1989) 1, S. 57 - 74.
- (Fitting et al. 2010): Fitting, K.; Auffarth, F., et al. 2010: *Betriebsverfassungsgesetz*. 25. Aufl. München 2010.
- (Flick 2011): Flick, U. 2011: *Qualitative Sozialforschung - Eine Einführung*. 4. Aufl. Reinbek bei Hamburg 2011.
- (Friebertshäuser/Langer 2010): Friebertshäuser, B.; Langer, A. 2010: Interviewformen und Interviewpraxis. In: Friebertshäuser, B./Langer, A./Prengel, A./Richter, S. (Hrsg.): *Handbuch qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft*. Weinheim 2010, S. 437 - 456.
- (Gläser/Laudel 2010): Gläser, J.; Laudel, G. 2010: *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse*. 4. Aufl. Wiesbaden 2010.
- (Gola/Schomerus 2012): Gola, P.; Schomerus, R. 2012: *BDSG - Bundesdatenschutzgesetz: Kommentar*. 11. Aufl. München 2012.
- (Goodhue/Thompson 1995): Goodhue, D. L.; Thompson, R. L. 1995: Task-Technology Fit and Individual Performance. In: *MIS Quarterly*, 19 (1995) 2, S. 213 - 236.
- (Gorry/Scott Morton 1971): Gorry, G.; Scott Morton, M. 1971: *A framework for management information systems* 1971.

- (Gregor/Hevner 2013): Gregor, S.; Hevner, A. R. 2013: Positioning and presenting design science research for maximum impact. In: *MIS Quarterly*, 37 (2013) 2, S. 337 - 355.
- (Gregor/Jones 2007): Gregor, S.; Jones, D. 2007: The Anatomy of a Design Theory. In: *Journal of the Association for Information Systems*, 8 (2007) 5, S. 313 - 335.
- (Groves 2007): Groves, K. S. 2007: Integrating leadership development and succession planning best practices. In: *Journal of Management Development*, 26 (2007) 3, S. 239 - 260.
- (Hendrickson 2003): Hendrickson, A. R. 2003: Human Resource Information Systems: Backbone Technology of Contemporary Human Resources. In: *Journal of Labor Research*, 24 (2003) 3, S. 382 - 394.
- (Heyse/Ortmann 2008): Heyse, V.; Ortmann, S. 2008: *Talentmanagement in der Praxis*. Münster 2008.
- (Holtbrügge 2007): Holtbrügge, D. 2007: *Personalmanagement*. 3. Aufl. Berlin 2007.
- (Hurd/Buschbom 2010): Hurd, A. R.; Buschbom, T. 2010: Competency development for chief executive officers in YMCAs. In: *Managing Leisure*, 15 (2010) 1-2, S. 96 - 110.
- (Ip/Jacobs 2006): Ip, B.; Jacobs, G. 2006: Business succession planning: a review of the evidence. In: *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13 (2006) 3, S. 326 - 350.
- (Jensen/Meckling 1976): Jensen, M. C.; Meckling, W. H. 1976: Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. In: *Journal of Financial Economics*, 3 (1976) 4, S. 305 - 360.
- (Jones/Bouncken 2008): Jones, G. R.; Bouncken, R. B. 2008: *Organisation - Theorie, Design und Wandel*. 5. Aufl. München 2008.
- (Jung 2011): Jung, H. 2011: *Personalwirtschaft*. 9. Aufl. München 2011.
- (Kilduff et al. 2000): Kilduff, M.; Angelmar, R.; Mehra, A. 2000: Top Management-Team Diversity and Firm Performance: Examining the Role of Cognitions. In: *Organization Science*, 11 (2000) 1, S. 21 - 34.
- (Klein 2012): Klein, M. 2012: *HR Social Software - Unternehmensinterne Weblogs, Wikis und Social Networking Services für Prozesse des Personalmanagements*. 1. Aufl. Göttingen 2012.
- (Kolb 2010): Kolb, M. 2010: *Personalmanagement - Grundlagen und Praxis des Human Resources Managements*. 2. Aufl. Wiesbaden 2010.
- (Kromrey 2009): Kromrey, H. 2009: *Empirische Sozialforschung - Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung*. 12. Aufl. Stuttgart 2009.
- (Krüger 2006): Krüger, W. 2006: *Unternehmensnachfolge - Wie managt man den Generationenwechsel?* In: Krüger, W. (Hrsg.): *Praxishandbuch des Mittelstands: Leitfaden für das Management mittelständischer Unternehmen*. Wiesbaden 2006, S. 169 - 183.
- (Kumar/Pandya 2012): Kumar, D.; Pandya, S. 2012: Leveraging Technology towards HR Excellence. In: *Information Management and Business Review*, 4 (2012) 4, S. 205 - 216.
- (Kutasi 2008): Kutasi, C. 2008: *Managementbeurteilung als Grundlage der internen Nachfolgeplanung für das Topmanagement*. Birsfelden 2008.
- (Laufer 2008): Laufer, H. 2008: *Personalbeurteilung im Unternehmen - Von der Bewerberauswahl bis zum Arbeitszeugnis*. In: *Personalbeurteilung im Unternehmen* (2008).

- (Laux et al. 2012): Laux, H.; Gillenkirch, R. M., et al. 2012: Entscheidungstheorie. 8. Aufl. Berlin, Heidelberg 2012.
- (Liebold/Trinczek 2009): Liebold, R.; Trinczek, R. 2009: Experteninterview. In: Kühl, S. (Hrsg.): Handbuch Methoden der Organisationsforschung: Quantitative und qualitative Methoden. Wiesbaden 2009, S. 32 - 56.
- (Lind/Zmud 1991): Lind, M. R.; Zmud, R. W. 1991: The Influence of a Convergence in Understanding Between Technology Providers and Users on Information Technology Innovativeness. In: Organization Science, 2 (1991) 2, S. 195 - 217.
- (Lindner-Lohmann et al. 2008): Lindner-Lohmann, D.; Lohmann, F., et al. 2008: Personalmanagement. 1. Aufl. Heidelberg 2008.
- (Martin et al. 2002): Martin, C.; Martin, L., et al. 2002: SME ownership succession Business support and policy implications. Sheffield 2002.
- (Mayer 2008): Mayer, H. O. 2008: Interview und schriftliche Befragung - Entwicklung, Durchführung und Auswertung. 4. Aufl. München, Wien 2008.
- (Mayring 2010): Mayring, P. 2010: Qualitative Inhaltsanalyse - Grundlagen und Techniken. 11. Aufl. Weinheim 2010.
- (Meier/Schindler 2004): Meier, H.; Schindler, U. 2004: Laufbahn- und Nachfolgeplanung von Fach- und Führungskräften. In: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens. Stuttgart 2004, S. 1053 - 1063.
- (Meinert/Davis 1989): Meinert, D. B.; Davis, D. L. 1989: Human Resource Decision Support Systems (HRDSS): Integrating Decision Support and Human Resource Information Systems. In: Information Resources Management Journal, 2 (1989) 1, S. 41 - 49.
- (Mertens/Meier 2009): Mertens, P.; Meier, M. 2009: Planungs- und Kontrollsysteme in der Industrie. 10. Aufl. Wiesbaden 2009.
- (Miles et al. 2013): Miles, M. B.; Huberman, A. M., et al. 2013: Qualitative data analysis - A methods sourcebook. 3. Aufl. 2013.
- (Miles/Huberman 1994): Miles, M. B.; Huberman, A. M. 1994: Qualitative data analysis - An expanded sourcebook. 2. Aufl. Thousand Oaks 1994.
- (Myers 2013): Myers, M. D. 2013: Qualitative research in business & management. 2. Aufl. London 2013.
- (Myers/Newman 2007): Myers, M. D.; Newman, M. 2007: The qualitative interview in IS research: Examining the craft. In: Information and Organization, 17 (2007) 1, S. 2 - 26.
- (Nagendra/Deshpande 2014): Nagendra, A.; Deshpande, M. 2014: Human Resource Information Systems (HRIS) in HR Planning and Development in Mid to Large Sized Organizations. In: International Conference on Trade, Markets and Sustainability (ICTMS-2013), 133 (2014) 0, S. 61 - 67.
- (Neuberger 1995): Neuberger, O. 1995: Mikropolitik: Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen. Stuttgart 1995.
- (Nicolai 2006): Nicolai, C. 2006: Personalmanagement. Stuttgart 2006.

- (Pesch 2011): Pesch, U. 2011: Technische Unterstützung erwünscht. In: Personalwirtschaft (2011) 10, S. 26 - 30.
- (Power/Sharda 2007): Power, D. J.; Sharda, R. 2007: Model-driven decision support systems: Concepts and research directions - Integrated Decision Support. In: Decision Support Systems, 43 (2007) 3, S. 1044 - 1061.
- (Rogers 1995): Rogers, E. M. 1995: Diffusion of innovations. 4. Aufl. New York 1995.
- (Rompelberg 1997): Rompelberg, H. 1997: Nachfolgemanagement auf mittlerer Führungsebene - Ein personalwirtschaftlicher und organisationspsychologischer Ansatz. Lohmar 1997.
- (Rothwell 2005): Rothwell, W. J. 2005: Effective succession planning - Ensuring leadership continuity and building talent from within. 3. Aufl. New York 2005.
- (Rothwell 2010a): Rothwell, W. J. 2010: Effective succession planning - Ensuring leadership continuity and building talent from within. 4. Aufl. New York 2010.
- (Rothwell 2010b): Rothwell, W. J. 2010: The future of succession planning. In: Training+Development, 64 (2010) 9, S. 50 - 54.
- (Rubin/Rubin 2012): Rubin, H. J.; Rubin, I. 2012: Qualitative interviewing - The art of hearing data. 3. Aufl. Thousand Oaks, Calif 2012.
- (Sandelowski 1995): Sandelowski, M. 1995: Sample size in qualitative research. In: Research in Nursing & Health, 18 (1995) 2, S. 179 - 183.
- (Schnell et al. 2005): Schnell, R.; Hill, P. B., et al. 2005: Methoden der empirischen Sozialforschung. 7. Aufl. München 2005.
- (Schreyögg 2008): Schreyögg, G. 2008: Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. 5. Aufl. Wiesbaden 2008.
- (Shim et al. 2002): Shim, J.; Warkentin, M.; Courtney, J. F.; Power, D. J.; Sharda, R.; Carlsson, C. 2002: Past, present, and future of decision support technology. In: Decision Support Systems, 33 (2002) 2, S. 111 - 126.
- (Simon 2010): Simon, B. 2010: Gestaltungstheoretische Überlegungen zu Kompetenzmanagementsystemen. In: Wirtschaftsinformatik (2010) 06, S. 327 - 337.
- (Spengler 2004): Spengler, T. 2004: Personaleinsatzplanung. In: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens. Stuttgart 2004, S. 1469 - 1479.
- (Sprague/Carlson 1982): Sprague, R. H.; Carlson, E. D. 1982: Building effective decision support systems. Englewood Cliffs 1982.
- (Stahle et al. 1999): Staehle, W. H.; Conrad, P., et al. 1999: Management - Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. 8. Aufl. München 1999.
- (Steinweg 2009): Steinweg, S. 2009: Systematisches Talent-Management - Kompetenzen strategisch einsetzen. Stuttgart 2009.
- (Stiglitz 1975): Stiglitz, J. E. 1975: The Theory of "Screening," Education, and the Distribution of Income. In: The American Economic Review, 65 (1975) 3, S. 283 - 300.
- (Stock-Homburg 2010): Stock-Homburg, R. 2010: Personalmanagement - Theorien - Konzepte - Instrumente. 2. Aufl. Wiesbaden 2010.

- (Strohmeier 2008): Strohmeier, S. 2008: Informationssysteme im Personalmanagement - Architektur, Funktionalität, Anwendung ; [mit Online-Service]. 1. Aufl. Wiesbaden 2008.
- (Tannenbaum 1990): Tannenbaum, S. I. 1990: Human resource information systems: user group implications. In: Journal of Systems Management, 41 (1990) 1, S. 27 - 32.
- (Tornack et al. 2014a): Tornack, C.; Pilarski, B.; Schumann, M. 2014: How to Avoid Empty Chairs in IT Divisions? IS Supported Succession Management to Control Development and Retention of IT Professionals. In: AMCIS 2014 Proceedings (2014).
- (Tornack et al. 2014b): Tornack, C.; Pilarski, B.; Schumann, M. 2014: Who's up Next? A design science research project to support succession management through information systems. In: ADWI 2014 Proceedings (2014).
- (Tornack/Schumann 2013): Tornack, C.; Schumann, M. 2013: IT-Unterstützung des Nachfolgemagements in Unternehmen - Grundlagen und aktueller Forschungsstand. In: Arbeitsbericht der Professur für Anwendungssysteme und E-Business (2013) 2.
- (Tornatzky/Fleischer 1990): Tornatzky, L. G.; Fleischer, M. 1990: The processes of technological innovation. Lexington 1990.
- (Vaishnavi/Kuechler 2008): Vaishnavi, V.; Kuechler, W. 2008: Design science research methods and patterns - Innovating information and communication technology. Boca Raton 2008.
- (Van de Ven, Andrew H. 1986): Van de Ven, Andrew H. 1986: Central Problems in the Management of Innovation. In: Management Science, 32 (1986) 5, S. 590 - 607.
- Vedder, G./Göbel, E./Krause, F. (Hrsg.) 2011: Fallstudien zum Diversity Management. 1., neue Ausg. Mering, Schwab 2011.
- (Vom Brocke et al. 2009): Vom Brocke, J.; Simons, A.; Niehaves, B.; Riemer, K.; Plattfaut, R.; Cleven, A. 2009: Reconstructing the Giant: On the Importance of Rigour in Documenting the Literature Search Process. In: ECIS 2009 Proceedings (2009), S. 2206 - 2217.
- (Walls et al. 1992): Walls, J. G.; Widmeyer, G. R.; El Sawy, O. A. 1992: Building an Information System Design Theory for Vigilant EIS. In: Information Systems Research, 3 (1992) 1, S. 36 - 59.
- (Wilde/Hess 2007): Wilde, T.; Hess, T. 2007: Forschungsmethoden der Wirtschaftsinformatik - Eine empirische Untersuchung. In: Wirtschaftsinformatik, 49 (2007) 4, S. 280 - 287.
- (Wolfe 1996): Wolfe, R. L. 1996: Systematic succession planning - Building leadership from within. Menlo Park 1996.
- (Yin 2009): Yin, R. K. 2009: Case study research - Design and methods. 4. Aufl. Los Angeles 2009.
- (Zafar 2013): Zafar, H. 2013: Human resource information systems: Information security concerns for organizations. In: Emerging Issues in Theory and Research on Electronic Human Resource Management (eHRM), 23 (2013) 1, S. 105 - 113.

10 Anhang

Anhang A



Georg-August-Universität
Göttingen

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Professur für Anwendungssysteme und E-Business
Prof. Dr. Matthias Schumann

Forschungsprojekt zum Thema:
Einsatz von Nachfolgemangement und Nachfolgemangement-Systemen
Experteninterviews hinsichtlich IT-gestützte Nachfolgemangements

FORSCHUNGSVORHABEN

Im Rahmen des Forschungsprojekts werden Experten aus der Praxis zu obiger Themenstellung befragt. Als Interviewpartner dienen Unternehmensvertreter, die Expertise in den Bereichen Personalmanagement und Personalinformationssystemen besitzen und in ihrer Position als Entscheidungsträger agieren.

Dabei werden Einsatzpotenziale, Voraussetzungen, Nutzeffekte und Grenzen von IT-basiertem Nachfolgemangement untersucht. Um einen gegenseitigen Wissenstransfer zu gewährleisten, stehen nicht nur die Praxissicht, sondern gleichermaßen wissenschaftliche Ansätze zur Diskussion.

Folgende *Forschungsfrage* soll mithilfe der Interviews beantwortet werden:

Inwiefern wird Nachfolgemangement momentan in Unternehmen eingesetzt und durch IT unterstützt?

Die Erkenntnisse aus den Experteninterviews werden anonymisiert und ausschließlich für wissenschaftliche Zwecke verwendet. Resultierende Ergebnisse des Forschungsprojekts werden den Interviewpartnern auf Wunsch zur Verfügung gestellt.

HINTERGRUND DER FORSCHUNG

Als Folge des demografischen Wandels werden für Unternehmen Human Resource (HR)-Methoden wie Nachfolgemangement immer wichtiger. Unter Nachfolgemangement wird bei dieser Studie ein systematisches Vorgehen verstanden, das dazu dient, dass Schlüsselpositionen in einem Unternehmen im Vorfeld bzw. zeitnah nach einer Vakanz einer qualifizierten Wiederbesetzung zugeführt werden können. Ein wichtiger Aspekt in diesem Prozess ist die Entwicklung von Mitarbeitern, damit diese die für eine qualifizierte Besetzung einer Stelle benötigten Kompetenzen erwerben können. Dementsprechend kann dieses Instrument Unternehmen bei der zielgerichteten Aus- und Weiterbildung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unterstützen, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken.

Abbildung 7: Kurzinformationen zur empirischen Studie

Anhang B

Georg-August-Universität
Göttingen

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Professur für Anwendungssysteme und E-Business
Prof. Dr. Matthias Schumann

Interviewleitfaden:
**Untersuchung des Einsatzes von Nachfolge-
management und
Nachfolge-
management-Systemen**

[Block A] Gesprächseinführung, Rahmenbedingungen

- Vorstellen der Interviewer und der Interviewten
- Vorstellen des Forschungsprojektes und der Rahmenbedingungen
- Aufklären über Datenschutz (Anonymisierung der Ergebnisse)
- Hinweis zur Aufzeichnung des Interviews (Zustimmung einholen)
- Bestehen noch weitere Fragen zu den bereits zugestellten Unterlagen?
- Vorstellen des Interviewablaufs

**[Block B] IT-gestütztes Nachfolge-
management**

*Allgemeine Fragen zum Thema Nachfolge-
management:*

- Wie werden Stellen momentan besetzt?
- Wer war Treiber des Einsatzes / nicht-Einsatzes?
- Was sind die Herausforderungen beim Einsatz von Nachfolge-
management und wie
wurden diese gelöst?
- Wie ist der Nachfolge-
managementprozess ausgestaltet (Prozessschritte,
Verantwortlichkeiten, Umfang, betroffene Positionen, Kommunikation von Nachfolgeplänen
etc.)?
- Was für Vorteile ergeben sich für das Unternehmen durch den Einsatz von
Nachfolge-
management?
- Was kann Nachfolge-
management nicht leisten?

*Fragen zum aktuellen Einsatz von IT-gestütztem Nachfolge-
management:*

- Wer war der Treiber des Einsatzes / nicht-Einsatzes?
- Was waren Herausforderungen bei der Einführung / beim Betrieb und Lösungen hierfür?
- In welchen Prozessschritten wird Nachfolge-
management durch IT unterstützt?
- Mit welchen anderen Systemen ist das Nachfolge-
managementsystem integriert?
- Was für eine Lösung wird eingesetzt?

*Fragen zu Anforderungen, Potenzialen und Grenzen von IT-gestütztem Nachfolge-
management:*

- Welche Anforderungen bestehen an ein EUS zur Unterstützung von
Nachfolge-
management?
- Was für Vorteile würden sich aus dem Einsatz eines solchen Systems ergeben?
- Was kann eine solche IT-gestützte Lösung nicht leisten?

[Block C] Ausklang, Gesprächsabschluss

- Was möchten Sie noch ergänzen?
- Was können wir noch für Sie tun?
- Besteht Interesse an den Ergebnissen der Untersuchung?
- Haben Sie noch Interesse an weiteren Forschungsaktivitäten?

Abbildung 8: Interviewleitfaden der empirischen Studie

Anhang C

Prozessschritt	Zitat zu Schnittstellen	HR-Prozess
Nachfolgeplanung	<p>„Ja, im Prinzip ist es so, dass wir klassisch wie viele Unternehmen sagen, zum Jahresende/Jahresanfang gibt es die Mitarbeitergespräche. Wo die Entwicklung der Mitarbeiter zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem besprochen wird. Auf Basis der Gespräche entstehen dann in den Bereichen die Potenzialportfolios der Mitarbeiterstrukturen und diese können dann für Nachfolgemanagement verwendet werden.“ (Experte 20)</p> <p>„Also im Zusammenhang mit Performance- und mit der Performancevalidierung auf ein Jahr bezogen wird eben auch geschaut, hat der Mitarbeiter das Potential mehr Verantwortung zu übernehmen, in der Hierarchie nach oben zu steigen und entsprechend Budgetverantwortung zu übernehmen. [...] In diesem Zusammenhang dann eben auch die Frage für welche Positionen käme die Person in Frage.“ (Experte 10)</p>	Personalbeurteilung
Qualifizieren potenzieller Nachfolger	<p>„Der zweite wichtige Block für uns ist das Thema Entwicklung, das heißt, welche Entwicklungsangebote können wir unseren Nachfolgekandidaten machen, macht es Sinn überhaupt globale Angebote zu machen oder ist der Entwicklungsbedarf so unterschiedlich, das wir eher überlegen auf einer individuellen Basis zu handeln. [...] Und dann haben wir das Thema der Entwicklung, wo wir schon mitgegeben haben, was sind die Angebote, die wir den Nachfolgekandidaten geben können, von der globalen Sicht. Woran wir aber arbeiten müssen ist, wie sieht es langfristig aus. Weil das sind jetzt wirklich so Angebote, die wir kurzfristig zur Verfügung stellen können, aber wir müssen grundsätzlich an der langfristigen Strategie noch arbeiten.“ (Experte 12)</p>	Personalentwicklung
Realisieren der Nachfolge	<p>„Und dann haben wir im Endeffekt die On-Boarding-Phase (26:55), aber die On-Boarding-Phase an sich ist dann schon nicht mehr im Succession Management drin.“ (Experte 12)</p>	Personalbeschaffung
Generell	<p>„Wir brauchen bspw. ja auch die Lebensläufe [der Mitarbeiter; Anm. d. Verf.]“ (Experte 2)</p> <p>„Hat auch viel mit Stammdaten zu tun. Die sagen aus, in welcher Organisationseinheit arbeitet ein Mitarbeiter, auf welcher Kostenstelle, welche Position hat er usw. Also das ist natürlich wichtig als Datengrundlage.“ (Experte 15)</p>	Personalverwaltung

Tabelle 42: Beispielhafte Zitate zu Schnittstellen eines Nachfolgemanagements und HR-Prozessen