Systematik eines Nachfolgemanagements für Schlüsselpositionen im GB Ref. V

Kontext

Gesellschaftspolitische Einflüsse und Entwicklungen
(z.B. gesetzliche Vorgaben, demografischer Wandel, Arbeitsmarksituation, Arbeitswelt 4.0, Digitalisierungen, Gender & Diversity, Generation Y, …)

Rahmen

(Personal-) Strategie der Stadt Nürnberg
Querschnittsthemen, wie bspw. Personalmarketing & -rekrutierung, Entwicklung einer Arbeitgebermarke, Personalentwicklung & -bindung, BGM, Wissensmanagement / Digitalisierung; interne Vorgaben wie Dienstvereinbarungen, Stadtratsbeschlüsse, AdOs…

(Personal-)Strategie des GB Referat V.
bspw. Strategische Ziele des GB Ref. V, Orientierungsrahmen Ref. V, dezentrales Personalmanagement einzelner Bereiche, Dienststellen oder Tochterunternehmen, Personalentwicklung / Ref. V, …

Schritte

1. Ermittlung der Schlüsselpositionen → **2. Ermittlung/ Beschreibung der Anforderungsprofile** → **3. Identifikation / Gewinnung von Potenzialträgern** → **4. Entwicklung der Potenzialträger** → **5. Platzierung der Potenzialträger**

Mögliche Ausgestaltung

1. Ermittlung der Schlüsselpositionen

Ermittlung der Schlüsselpositionen im GB Ref. V anhand definierter Kriterien.

Auswertung der Schlüsselpositionen:
- Dringlichkeit der Wiederbesetzung („Retention Risk“)
- Führungsebenen und Stabsfunktion
- Jobfamilien

Ermittlung in regelmäßigem Turnus wiederholen, um Veränderungen im Stellenprofil oder neue Schlüsselpositionen erfassen zu können.

2. Ermittlung/ Beschreibung der Anforderungsprofile

Ermittlung und Beschreibung der Anforderungsprofile (Soll-Profile) für Schüsselpositionen.

Bestandteile der Anforderungsprofile**:**
- Fachliche Anforderungen (Qualifikationen)
- Erforderliches Wissen
- Überfachliche Kompetenzanforderungen (Kompetenzprofile)

Hierzu könnten bspw. **Interviews mit aktuellen Stelleninhabern** geführt werden.

3. Identifikation / Gewinnung von Potenzialträgern

Was wird „identifiziert“?
- Potenzial
- Leistung
- fachliche und überfachliche Kompetenzen

Identifikations-Möglichkeiten interner Potenzialträger:
- MAG (Führen mit Zielen, Nutzung von Kompetenzprofilen?)
- Potenzialanalyse
- Assessment-Center für „Talentpool“
- 180°/360°-Feedback

Möglichkeit der externen Gewinnung:
- Trainee-Programm
- Systematisieren von Praktika
- Werkstudenten

4. Entwicklung der Potenzialträger

Entwicklungsbedarfe/-ziele durch **SOLL** (Anforderungsprofil Schlüsselposition) **-IST** (Voraussetzungen des Potenzialträgers) **-Abgleich**.

Auswahl möglicher Instrumente
Übergreifende Entwicklungsmaßnahmen
- Kernkompetenzen für Führungskräfte
- „Management in der Sozialen Arbeit“
- Nachwuchsführungskräfteentwicklung

Individuelle Entwicklungsmaßnahmen
- Job-Rotation, Job-Enlargement, Job-Enrichment; Projekte
- Mentoring, Coaching
- „Führen auf Zeit/Probe“

5. Platzierung der Potenzialträger

Platzierung über **reguläre Bewerbungs- und Auswahlverfahren** (Bewerberauswahl im ö. D. nach Eignung, Befähigung & fachlicher Leistung (Art. 33 Abs. 2 GG)

Verwendung von **Instrumenten im Auswahlverfahren**, die auch überfachliche Anforderungen abbilden:
- Kompetenzbasierte Interviews
- Assessment-Center
- Rollenspiel

Weitere Möglichkeit:
- **„Nachfolgekonferenzen“**

Im Rahmen der Einarbeitung werden Aspekte des Wissensmanagements bedeutsam

Beteiligte Gruppen

- **Potenzialträger** (ab Schritt 3)
- **direkte Vorgesetzte der Potenzialträger** *(ggf. Schulungen notwendig)* (ab Schritt 2)
- **Personalmanagement** *(Personalstellen der Dienststellen, PA, Fachstelle PEF:SB)*
- **Mittlere und obere Führungsebene**
- **Personalvertretung**
- **Ggf. externe Begleitung und Unterstützung** *(externe Berater, Kooperation mit Hochschulen / Doktoranden / Abschlussarbeiten, …)*

Begleitende Kommunikationsstrategie

Begleitendes Controlling sowie Evaluation der Prozessschritte des Nachfolgemanagements