

# GOINGER KREIS TOOLBOX:

## ZEITGEMÄßE FÜHRUNGSINSTRUMENTE ZUM ERSCHLIEßEN VON FRAUENPOTENZIALEN IM MANAGEMENT

VERSION 1.0 – MÄRZ 2013



## Präambel der Toolbox

---

### **Wer sind wir?**

Die Projektgruppe „Potenziale Heben“ hat sich im November 2011 in Lüneburg konstituiert und ist entstanden aus dem Arbeitskreis „Demografie“. Der Projektgruppe gehören derzeit 6 Goinger sowie 3 Young Goinger an. In insgesamt 8 Arbeitssitzungen und auf 2 Konferenzen wurde eine Toolbox entwickelt, die sich an Führungspersonen in Unternehmen wendet. Die Toolbox wird als Produkt des Goinger Kreises veröffentlicht.

### **Wer ist der Goinger Kreis?**

Der Goinger Kreis versteht sich als ein Forum und Think Tank für Menschen in verantwortungsvoller Position aus Wirtschaft und Wissenschaft, die als Vordenker agieren und daraus gezielte Initiativen zur Personalarbeit und Beschäftigung ableiten und vorantreiben. Das Forum hat sich zum Ziel gesetzt, zu personalpolitischen Fragen mit Bezug zu Gesellschaft, Unternehmen und Wissenschaft Stellung zu beziehen, Denkansätze für notwendige Veränderungen zu schaffen und hierfür öffentliches Bewusstsein zu fördern.

### **Was wollen wir mit der Toolbox erreichen?**

In der Hebung/Nutzung/Aktivierung/Mobilisierung von Frauenpotenzialen wollen wir die Eigenverantwortung von Führungspersonen und geführten Personen stärken. Wir sehen die Rolle der HR-Funktionen eher als „Enabler“ und Begleiter für Potenzialentwicklung und nicht als allein verantwortliche Treiber des Themas. Hierfür schlagen wir eine Struktur vor, die sechs Wirkungsdimensionen vorstellt. Mit zielgerichteten Fragen haben die Führungspersonen und geführten Personen konkrete Beispiele, die operativ genutzt werden können. Die Handlungsoptionen sind für Männer wie für Frauen anwendbar, jedoch wird der primäre Anwendungsbereich bei Frauen gesehen.

**Definition** von sechs **zentralen Handlungsfeldern**, die Führungspersonen und geführten Personen konkrete Beispiele, Checklisten und Best Practices zum **Heben von Potenzialen** bietet.

**Stärkung der Eigenverantwortung** von Führungspersonen und geführten Personen, auch außerhalb von HR.

**HR-Funktionen** sind eher in einer **Rolle als „Enabler“** und Begleiter für Potenzialentwicklung zu sehen.

**Organisations- und Führungskultur** des jeweiligen Unternehmens sollte dabei so gestaltet sein, dass sie stark stützend wirkt.

# Anwendung der Toolbox: Anlässe, Zielsetzungen, Verfahren

## Mögliche Anlässe:

- Akutes Problem in der Stellenbesetzung
- Stellenwechsel
- Beförderung
- Rollenwechsel
- Strategischer Wechsel in der Geschäftsleitung
- Rückkehr aus Elternzeit
- Rückkehr aus langer Abwesenheit (Fokus Frauen)
- Nachfolgeplanung

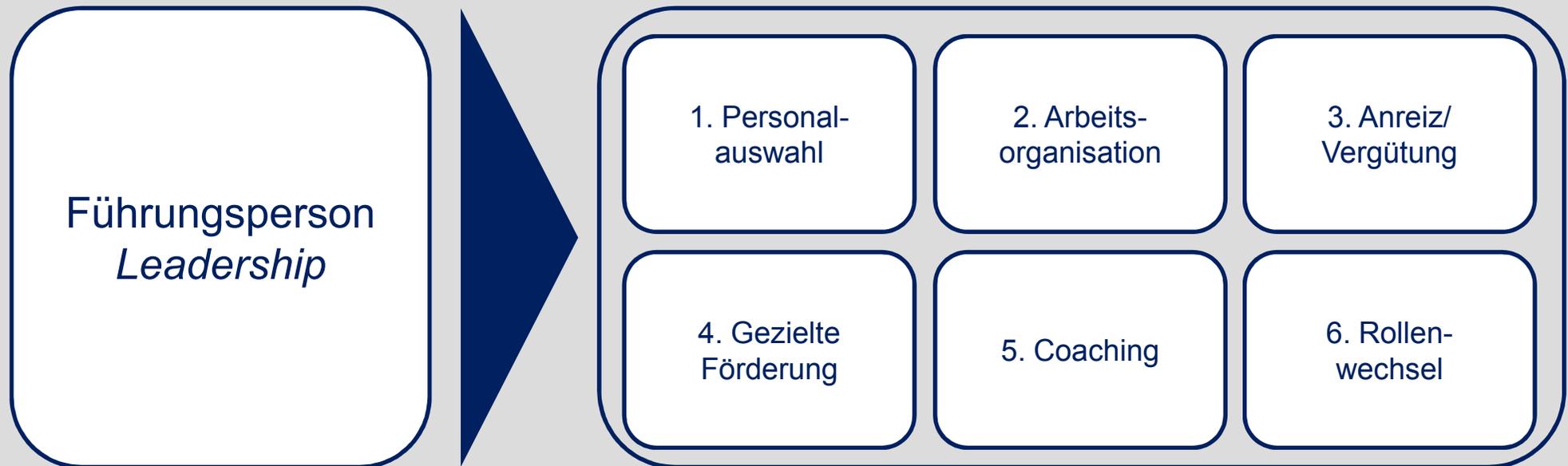
## Mögliche Zielsetzungen:

- Fachliche Entwicklung
- Persönliche Entwicklung
- Befähigung für neue Aufgabe
- Finden neuer Rolle
- Veränderung der Unternehmenskultur

## Anwendung der Toolbox

- Bei der Vorbereitung einer Positionsbeschreibung
- Im Interview
- Im Gespräch mit einem Personalberater
- Im Entscheider-Meeting

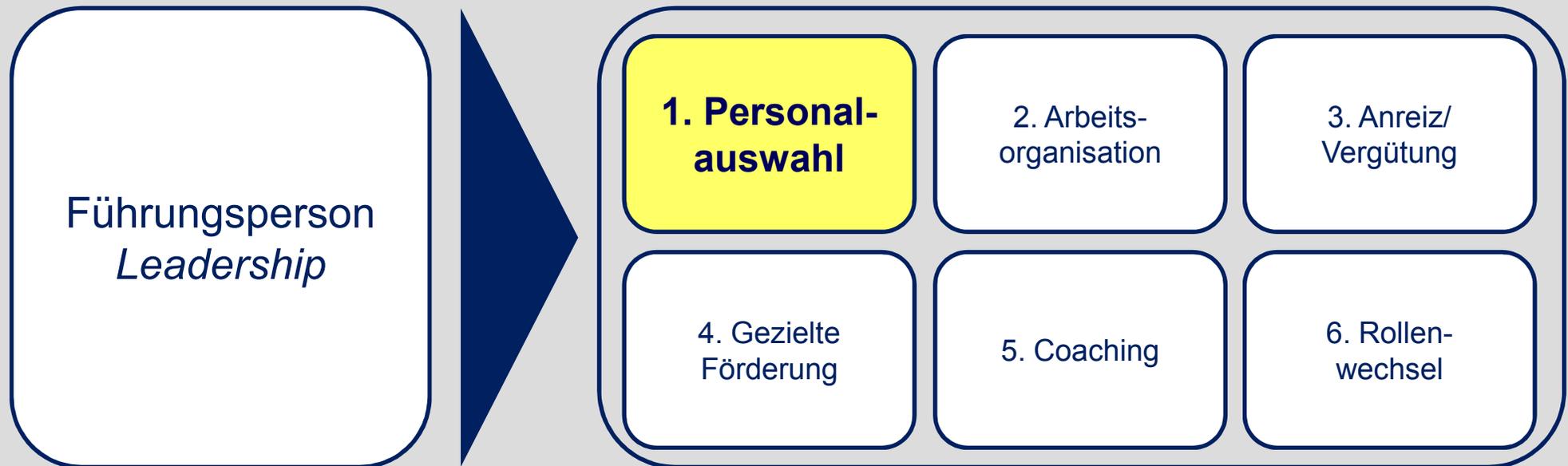
## Organisations- und Führungskultur\*



*wirkt durch Führung*

\* Fraunhofer Studie November 2012

## Organisations- und Führungskultur



*wirkt durch Führung*

## 1. Personalauswahl (1/5)

- Welche „Beschaffungskultur“ existiert in Ihrem Unternehmen?  
Rekrutieren und selektieren Sie geschlechts- und altersneutral?
  - Wie sehr noch spielen Aussehen, Alter und Geschlecht eine Rolle?
  - Führungspersonen haben häufig „feste“ Bilder des potentiellen Stelleninhabers im Kopf und lassen sich im Rekrutierungsprozess davon leiten. Eine echte geschlechts- und altersneutrale Rekrutierung besinnt sich auf die dargestellten Kompetenzen und richtet eine Einstellungsentscheidung konsequent nach deren Bewertung aus.
  - In vielen Unternehmen findet sich ein – mehr oder weniger sinnvoller – Prozess der Auswahl, diverse Instrumente werden eingesetzt und man versucht, das Potentialfeld „neutral“ zu besetzen. Und am Ende schafft es die (männliche) Person, die beim Vorgesetzten schon von Anfang an auf der Liste stand.
  - Warum? Weil der Prozess und / oder die Instrumente nicht richtig gewählt waren oder aber auch, weil nicht die richtigen Personen in den Prozess eingebunden waren?
  - Sind bei Ihnen bei der Auswahl Frauen beteiligt? Beteiligen Sie auch Kollegen aus den Nachbarbereichen? Fragen Sie nach möglichst neutraler Unterstützung nach!



## 1. Personalauswahl (2/5)

- Wie sieht der Prozess der Personalauswahl aus?
  - In vielen Unternehmen gibt es einen definierten Prozess der Personalauswahl. Sie als Führungskraft spielen in diesem Zusammenhang eine wichtige Rolle.
  - Haben Sie schon feste Vorstellungen, wen Sie auf eine freie Stelle haben möchten? Was ist Ihnen dabei wichtig? Sind es nachprüfbar Kriterien oder haben Sie die Stellenausschreibung so formuliert, dass sie nur auf eine Person passt? Welchen Einfluss haben andere (bspw. HR) auf die Auswahl?
  - Spielt das Thema „Frauen“ eine besondere Rolle? Denken Sie auch an Mitarbeiter, die zur Zeit gar nicht im Unternehmen tätig sind (bspw. wegen Elternzeit)?  
Versuchen Sie deshalb, den Prozess offen und transparent zu gestalten. Sprechen Sie gezielt Frauen an, denken Sie „um die Ecke“, d.h. überlegen Sie sich, ob nicht auch ganz andere Personen die Stelle (nach entsprechender Einarbeitungszeit) übernehmen könnten.
  - Achten Sie auf eine gute Durchmischung der Teams in Bezug auf Alter und Geschlecht. Untersuchungen zeigen, dass die Qualität der Ergebnisse dadurch besser wird.



## 1. Personalauswahl (3/5)

- Welche Art von „Marketing“ wird in- und extern betrieben?
  - Die Ausschreibung und die damit verbundene Kommunikation ist wichtig für die potenziellen Bewerber.
  - Wenn Sie die Hürden sehr hoch hängen, sehr spezifisches Wissen als unbedingte Voraussetzung formulieren oder eine bestimmte Berufserfahrung als unverrückbares Kriterium formulieren, fühlen sich ggf. bestimmte Potenzialträger abgeschreckt. Dies trifft v.a. auf Frauen zu, die i.d.R. mit der Beurteilung ihrer Fähigkeiten zurückhaltender sind als Männer.
  - Auch die – bewusste oder indirekte – Kommunikation über „Flexibilität“, Arbeitszeiten oder andere Rahmenparameter kann Frauen eher abschrecken als Männer.
  - Fragen Sie sich, was Sie tun und tun können, um ungenutzte Potenziale zu entdecken und zu fördern. Sprechen Sie gezielt Frauen mit Ihrem „Marketing“ an. Heben Sie sich ab von anderen Bereichen und Firmen.



## 1. Personalauswahl (4/5)

- Sind die eingesetzten Instrumente der Personalauswahl geschlechtsneutral?
  - In der Regel legt das Unternehmen diese Instrumente fest. Sie sollten aber darauf Einfluss nehmen, denn die Instrumente sind entscheidend für eine gute Auswahl.
  - Welche Kriterien werden durch die Instrumente „geprüft“. Sind diese Kriterien für Sie wichtig? Werden Themen behandelt, die für den Erfolg nicht wichtig sind? Werden andere vergessen?
  - Es ist von großer Bedeutung, dass die Instrumente tatsächlich das „abfragen“, was für den Erfolg auf der Stelle wichtig ist. Sie sollten darauf achten, dass die Persönlichkeitsmerkmale und nicht (nur) Fachwissen abgefragt werden.
  - Frauen können dabei über andere Eigenschaften als Männer verfügen. Dies kann ein Erfolgsgarant sein – gerade auch für die Teamarbeit.



## 1. Personalauswahl (5/5)

- Wie wird die spezifische Qualität der Personalbeschaffung überprüft? Welche Parameter dienen zu deren Bewertung?
  - Die Umsetzung einer geschlechts- und altersneutralen Rekrutierung ist durchaus anspruchsvoll, da sie im Wesentlichen mit tradierten Bildern bei Führungspersonen aufräumt.
  - Was wird Ihrerseits getan, um dies zu unterstützen? Gibt es Kennzahlen oder Ziele an denen Sie sich oder Ihre Führungskräfte messen?
  - Ist die vielfältige Aufstellung im Sinne Geschlecht oder Alter eine relevante Komponente im Beschaffungsverfahren?



## Organisations- und Führungskultur



*wirkt durch Führung*

## 2. Arbeitsorganisation (1/5)

- Haben Sie schon darüber nachgedacht, Stellen in Ihrem Verantwortungsbereich so zu gestalten, dass man sie auch in Teilzeit (oder mit zwei Teilzeitleistenden) bewerkstelligen kann?
  - Sie können Stellen im Rahmen der Organisation unterschiedlich gestalten.
  - Prüfen Sie, ob eine Vollzeitstelle auch als Jobsharing aufgebaut werden kann. Dabei teilen sich 2 Personen die gleiche Stelle. Sie agieren wie ein kleines Team und stimmen sich über Arbeitsaufteilung und Prioritäten ab. Diese kann auch jederzeit wechseln. Optimalerweise ist das dann keine 100% Stelle sondern eine 110% Stelle. Damit kann es auch zu kurzen Überlappungen kommen.
  - Prüfen Sie, ob Stellen in Teilzeitstellen umgewandelt werden können. Prüfen Sie, ob Sie Stellen „machbarer“ gestalten können (sowohl in Umfang als auch im zeitlichen Aspekt).



## 2. Arbeitsorganisation (2/5)

- Welche Arbeitszeitmodelle bestehen und werden diese von Ihnen als Führungskraft genutzt? Sind Sie flexibel was die Möglichkeit anbetrifft, im Notfall auch später zu kommen oder früher zu gehen?
  - Viele Firmen besitzen unterschiedliche Arbeitszeitmodelle.
  - Flexible Anfangs- oder Endzeiten helfen Frauen, die Herausforderungen besser zu bewältigen, da sie bspw. Kinder vor der Arbeit noch im Kindergarten abgeben können.
  - Aber das reicht nicht aus, im Notfall muss es möglich sein, dass man „spontan“ später kommt oder früher geht.
  - Gestalten Sie Ihr Arbeitsumfeld, Ihren Bereich so, dass dies möglich ist und auch von den Kollegen akzeptiert wird.



## 2. Arbeitsorganisation (3/5)

- Erlauben Sie als Unternehmen/Vorgesetzter Home Office?
  - Vorgesetzte wollen oft den unmittelbaren Zugriff auf Ihre Mitarbeiter. Home Office ist da wenig gewünscht.
  - Dabei kann Home Office als ein Bestandteil von flexiblerem Arbeiten Frauen und Männern helfen, die Organisation Ihrer Verpflichtungen besser zu gestalten, ohne dass die Qualität der Arbeit leidet.



## 2. Arbeitsorganisation (4/5)

- Wie sieht die „Beziehungspflege“ während einer (ggf. auch längeren) Abwesenheit aus? Gibt es überhaupt eine Kommunikation? Ist diese regelmäßig? Informieren Sie über Veränderungen und Neuigkeiten? Laden Sie Frauen auch während der Abwesenheit zu „Veranstaltungen“ ein?
  - Zentral für die sinnvolle Wiedereingliederung nach – insbesondere – längerer Abwesenheit ist es, diese mit dem ersten Tag des – befristeten – Ausscheidens zu beginnen.
  - **Regelmäßige** Kontakte, Informationen, Einladungen zu betrieblichen Veranstaltungen, Weiterbildung u.a.m. sind unverzichtbar für die Bindung an das Unternehmen und erleichtern die Rückkehr (auf eine qualifizierte Stelle). Der Laptop zu Hause kann ebenfalls helfen.
  - Haben Sie sich mal gefragt, wie lange es durchschnittlich bei Ihnen dauert, bis eine Mutter aus der Elternzeit an ihren Arbeitsplatz zurückkehrt? Fördern sie eine möglichst schnelle Rückkehr u.a. durch die „Beziehungspflege“ und die klare, erkennbare Botschaft, „ich will Sie so schnell als möglich zurück haben“.

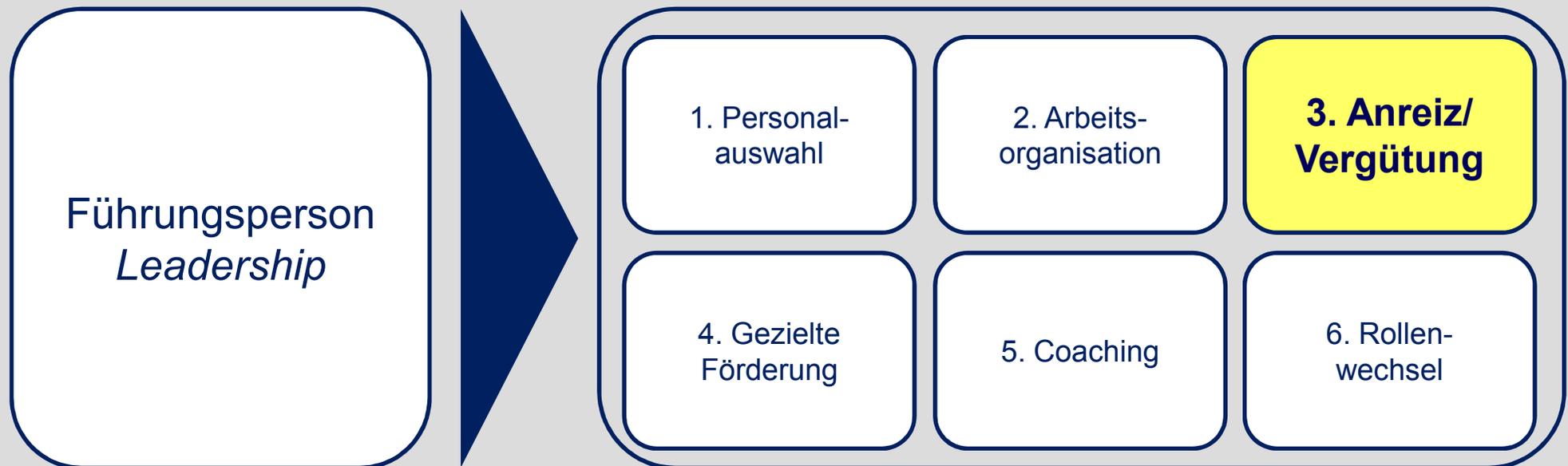


## 2. Arbeitsorganisation (5/5)

- Wie wird das Onboarding vorbereitet? Gibt es vorab schon Termine, Schulungen etc.? Was passiert in den ersten 100 Tagen?
  - Die Planung des Onboardings ist unverzichtbar. Stellen Sie einen Plan auf, wer, wann und wie mit der Person spricht, welche Informationen fließen müssen, wer kennengelernt werden muss (auch Ihr Boss, Kollegen anderer Bereiche). Organisieren Sie rechtzeitig Schulungen etc.
- Gibt es von Ihrer Seite Unterstützung bei der Suche nach geeigneter Kinderbetreuung?
  - Firmen verfügen oft über eigene Kindergärten oder über Plätze bei fremden Anbietern. Diese Plätze reichen i.d.R. nicht aus. Nach welchen Kriterien werden die Plätze vergeben? Nehmen Sie Einfluss, dass nicht nur soziale Aspekte, sondern auch betriebswirtschaftliche Gründe eine Rolle spielen.
- Wie sehr sind Sie bereits in der Lage, Vakanzen mittels Job-Sharing zu besetzen? Ist Job-Sharing in Ihrem Unternehmen nur für Fach- oder auch für Führungspositionen denkbar?
  - Arbeitszeit- und Arbeitsortflexibilität wird zunehmend wichtiger, um Know-how-Träger für das Unternehmen gewinnen zu können. Gerade hier können Unternehmen bei Frauen „punkten“ und je flexibler ein Unternehmen, umso grösser die Chancen, die richtigen Fachkräfte zu gewinnen.



## Organisations- und Führungskultur



*wirkt durch Führung*

### 3. Anreiz / Vergütung (1/3)

- Wie werden individuelles Gehalt bzw. Gehaltssteigerungen festgelegt?
  - Außerhalb des Tarifbereiches steigen die Chancen, das Gehalt – oft im Rahmen von unternehmensspezifischen Rahmenparametern – individueller zu gestalten.
  - Es lässt sich dabei feststellen, dass selbst bei gleichen Jobs Frauen oft weniger verdienen. Woran liegt das?
  - Welche Kriterien sind bei Ihnen für die individuelle Gehaltsfindung oder –steigerung wichtig? Sind es Performance und Verhalten oder spielen andere Elemente mit hinein?
  - Beurteilen Sie Männer, die länger – aber nicht unbedingt besser – arbeiten, höher? Welches Verhalten belohnen Sie? Wie gehen Sie mit Frauen um, die bspw. nach der Elternzeit wiederkommen? Bei welchem Gehalt steigen sie wieder ein?
  - Machen Sie sich als Führungsperson am Arbeitsmarkt interessant, weil Sie bekannt sind für klare Performanceorientierung und für faire, geschlechtsneutrale Bezahlung. Lassen Sie erkennen, dass bei Ihnen nicht Verweildauer und „das Bier am Abend“ maßgeblich sind, sondern Leistung und Ergebnis. Differenzieren Sie sich dadurch vom Wettbewerb!



### 3. Anreiz / Vergütung (2/3)

- Was spielt bei der Festlegung der variablen Vergütung (insgeheim) eine Rolle?
  - Das System der (kurz-, mittel- oder auch langfristigen) variablen Vergütung ist i.d.R. definiert.
  - Trotzdem ist die individuelle Festlegung oft Sache des Vorgesetzten. Weichen Sie von den offiziellen Kriterien ab? Sind für Sie noch andere „Leistungen“ als die nackten Zahlen maßgeblich?
  - Ist das „Wie“ der Zielerreichung ein Thema? Beurteilen Sie Männer, die länger – aber nicht unbedingt mehr bzw. besser – arbeiten höher? Halten Sie sich nachvollziehbar an die Kriterien und bevorzugen Sie nicht „heimlich“ bestimmte Personen/Männer.

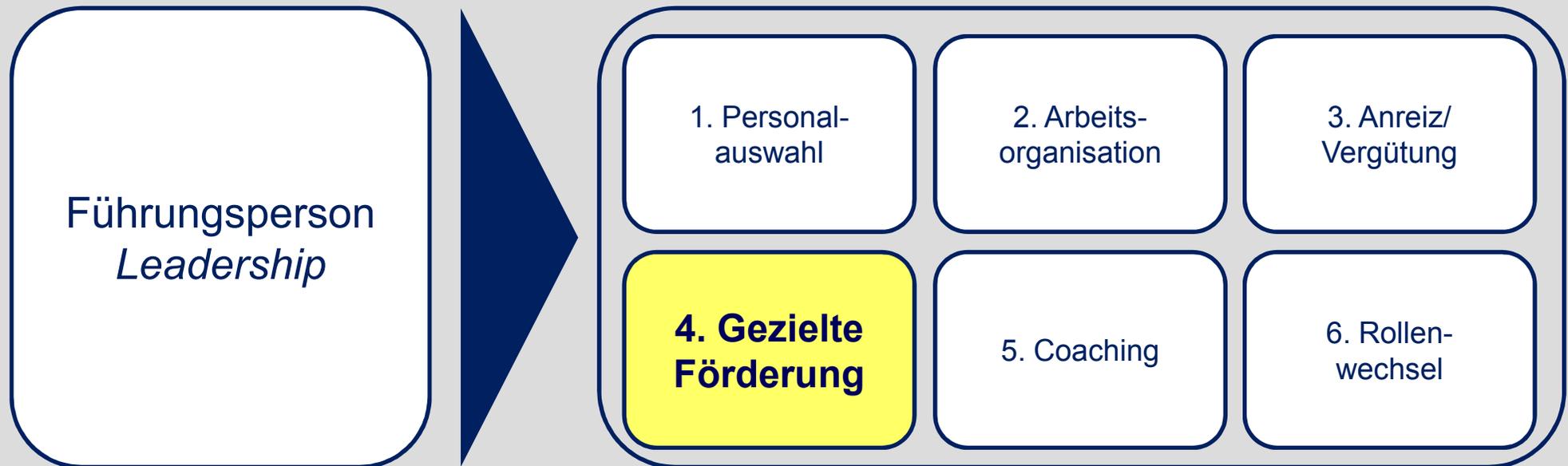


### 3. Anreiz / Vergütung (3/3)

- Gibt es Total-Compensation-Elemente, die insbesondere für Frauen von Interesse sind wie z.B. Krippenplatzgebühren, Home-Officeausstattung, Elternseminare?
  - Krippenplatzgebühr anstatt Gehaltserhöhung oder Übernahme der kompletten Kosten für einen Home-Office-Arbeitsplatz.
  - Wie sehr unterstützt ein Unternehmen die Vereinbarkeit von Privat- und Arbeitsleben z.B. durch Anbieten von Informationsveranstaltungen („Elternseminare“)
  - Haben Sie darüber nachgedacht, welche Incentives Frauen besonders ansprechen? Bieten Sie eine andere Belohnung als die Kollegen, machen Sie Ihren Bereich auch dadurch attraktiv, dass Frauen wählen können, welches Incentive sie bevorzugen (z.B. statt des Autos bzw. des „großen“ Autos).



## Organisations- und Führungskultur



wirkt durch Führung

## 4. Gezielte Förderung (1/5)

---

- Welcher Personenkreis wird gefördert?
  - Welche Mitarbeiter erhalten eine gezielte Förderung? Werden Frauen und Männer hier gleichermaßen berücksichtigt?
  - Wer entscheidet über gezielte Förderungen? Stellen Sie allen Mitarbeitern sinnvolle und passgenaue Fördermaßnahmen und Informationen hierzu zur Verfügung. Überprüfen Sie, ob Männer und Frauen gleichermaßen an Entwicklungsmaßnahmen teilnehmen.
- Berücksichtigen die vorhandenen Instrumente Unterschiede in der Personalentwicklung von Frauen und Männern? Existiert ein umfangreicher Instrumentenkasten zur Förderung?
  - Frauen und Männer können unterschiedliche Bedürfnisse in Bezug auf das „Was“ und „Wie“ in der Personalentwicklung haben. Gerade Frauen sehen sich oft besonderen Situationen gegenüber.
  - Eine Rückkehr nach langer Abwesenheit aufgrund von Kindererziehung ist eine davon. Haben Sie Angebote, die auf die Bedürfnisse beider Geschlechter gleichermaßen eingehen? Bieten Sie Wahlmöglichkeiten an!

## 4. Gezielte Förderung (2/5)

---

- Sind die Instrumente in der Personalentwicklungsstrategie eingebettet?
  - Gibt es festgeschriebene Fördermaßnahmen, die durchlaufen werden müssen bzw. auf die jeder ein Anrecht hat? Passen die Instrumente zur Strategie?
- Werden die Seminare zur Förderung von Frauen aus dem Budget der PE bezahlt? (Oder: Gibt es eine einheitliche Regelung zur Finanzierung von Fördermaßnahmen?)
  - Wie werden Fördermaßnahmen finanziert? Sind die Regelungen einheitlich, sodass es keine Benachteiligungen gibt?
- Gibt es einen Gleichstellungsplan, beinhaltet dieser Maßnahmen zur Förderung von Frauen?
  - Gibt es einen Gleichstellungsplan, der die gleiche Behandlung von Frauen und Männern vorsieht?
  - Sind in diesem Plan Maßnahmen festgeschrieben, die auch auf die spezifische Förderung von Frauen eingehen?
  - Wie sieht die Teilzeitquote aus? Ist es möglich, Führungspositionen in Teilzeit auszuführen?

## 4. Gezielte Förderung (3/5)

---

- Gibt es spezifische Maßnahmen zur gezielten Förderung bei Rückkehr aus langer Abwesenheit?
  - Gibt es einen Maßnahmenkatalog oder standardisierten Prozess, der sicherstellt, dass Mitarbeiter bei Rückkehr aus langer Abwesenheit die notwendigen Personalentwicklungsmaßnahmen erhalten?
- Ist die Zielsetzung die fachliche Entwicklung für die Wiedereingliederung? Werden Maßnahmen nach unterschiedlichen Zeitdimensionen strukturiert?
  - Werden Mitarbeiter zielgerichtet für den entsprechenden Aufgabenbereich entwickelt? In welchen zeitlichen und inhaltlichen Dimensionen findet dieses statt?
- Wenn Sie selber eine weibliche Führungsperson sind – fördern Sie die Frauen in Ihrem Unternehmen vorbildlich?
  - Bieten Sie individuelle Gesprächstermine für Frauen an?
  - Sind Sie selber offen darin, anderen Frauen Freiräume in der Potenzialentwicklung zu geben und diese sogar zu fördern?

## 4. Gezielte Förderung (4/5)

---

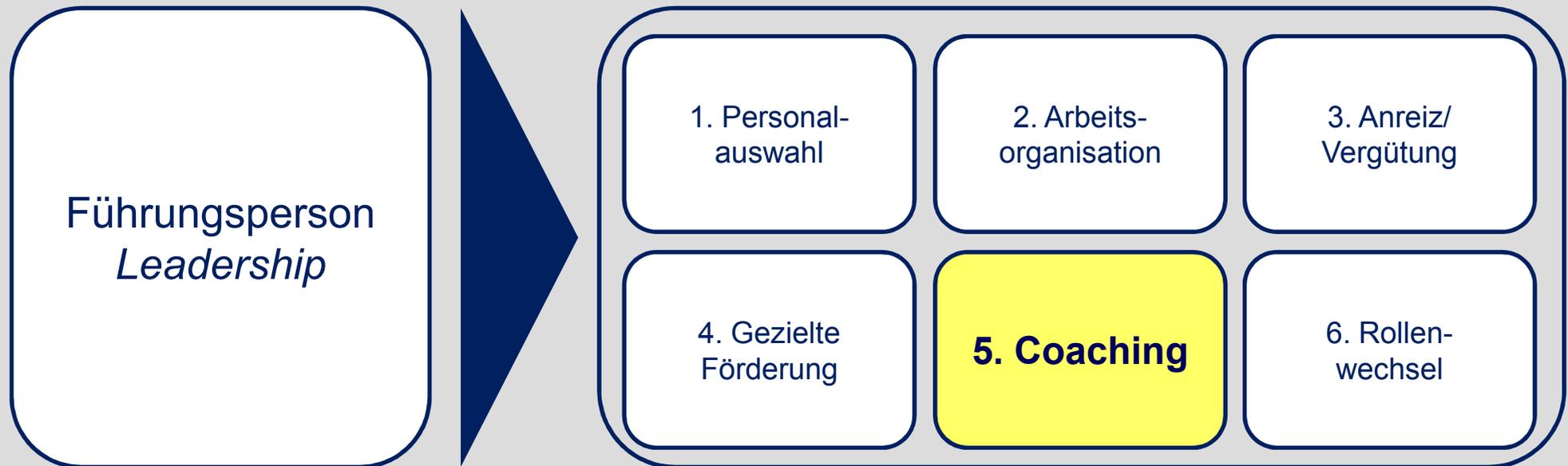
- Gibt es laufende Maßnahmen auch während der Abwesenheit?
  - Werden auch länger abwesende Mitarbeiter mit aktuellen Informationen versorgt? Besteht auch bei Abwesenheit die Möglichkeit zur Teilnahme an CBT oder E-Learning?
- Gibt es sinnvolle punktuelle Maßnahmen nach der Rückkehr aus längerer Abwesenheit?
  - Werden Fachseminare angeboten (z. B. neueste Gesetzesgrundlagen, technische Entwicklungen, Veränderungen am Markt, veränderte Kundenanforderungen)?
  - Gibt es alternativ oder ergänzend Möglichkeiten zur Teilnahme an CBT/E-Learning? Gibt es Präsenztermine zur Übung des Erlernten?
- Wie sind die begleitenden Rahmenbedingungen gestaltet?
  - Wird sichergestellt, dass Mitarbeiter auch während längerer Abwesenheit einen technischen Zugang haben (z. B. vpn-Client, aktive E-Mail-Adresse)?

## 4. Gezielte Förderung (5/5)

---

- Gibt es spezifische Maßnahmen zu Förderung/Coaching bei Stellenwechsel, Beförderung, und Nachfolge?
  - Gibt es einen Maßnahmenkatalog oder standardisierten Prozess, der sicherstellt, dass Mitarbeiter bei Stellenwechsel, Beförderung, und Nachfolge die notwendigen Personalentwicklungsmaßnahmen erhalten?
- Ist die Zielsetzung die fachliche Entwicklung für Stellenwechsel, Beförderung, und Nachfolge? Werden Maßnahmen nach unterschiedlichen Zeitdimensionen strukturiert?
  - Werden Mitarbeiter zielgerichtet für den entsprechenden Aufgabenbereich entwickelt? In welchen zeitlichen und inhaltlichen Dimensionen findet dieses statt?

## Organisations- und Führungskultur



wirkt durch Führung

## 5. Coaching (1/3)

---

- Welchem Personenkreis wird Coaching angeboten?
  - Welche Mitarbeiter erhalten Coaching? Werden Frauen und Männer hier gleichermaßen berücksichtigt?
  - Wer entscheidet über die Vergabe eines Coachings? Überprüfen Sie, ob Männern und Frauen gleichermaßen Coaching angeboten wird.
- Ist das Unternehmen darauf eingestellt, langfristige Coachingmaßnahmen durchzuführen?
  - Gibt es Strukturen, die darauf ausgerichtet sind, langfristige Coachingmaßnahmen durchzuführen?
  - Haben Sie Coaches in Ihrem Unternehmen angestellt?
- Steht für Coaching ein Budget im Unternehmen zur Verfügung? Wer verfügt über das Budget – HR oder Fachabteilung?
  - Gibt es ein speziell definiertes Budget für Coaching? Kann dieses jederzeit abgerufen werden? Wer verwaltet das Budget? Wer kann es abrufen? Wie wird sichergestellt, dass Männer und Frauen gleichermaßen an Coachingmaßnahmen teilnehmen können?

## 5. Coaching (2/3)

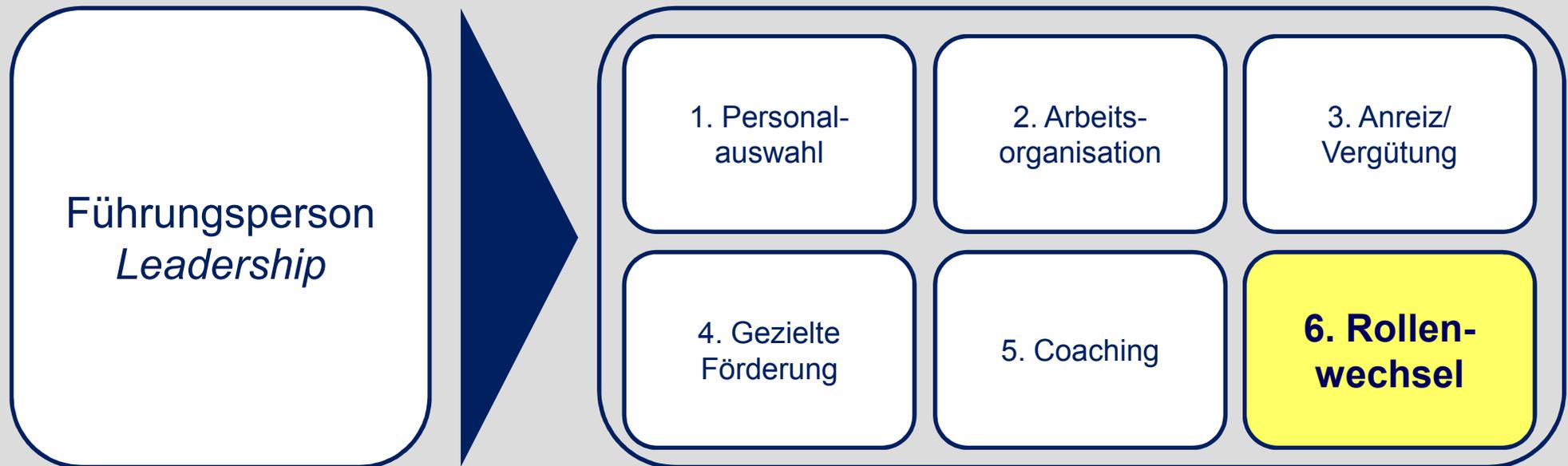
---

- Wird die Wirksamkeit von Coaching in Ihrem Unternehmen z.B. durch Messung nachgehalten?
  - Evaluieren Sie die Wirksamkeit des Coachings in Ihrem Unternehmen? Welche Kennzahlen werden hierzu herangezogen? Durch wen wird evaluiert?
- Existiert ein umfangreicher Instrumentenkasten zum Coaching?
  - Gibt es umfangreiche Maßnahmen im Bereich Coaching? Kann auf die individuelle Situation der Mitarbeiter wie z. B. Unterschiede von Frauen und Männern eingegangen werden?
- Sind diese Instrumente in der Personalentwicklungsstrategie eingebettet?
  - Sind die Coachingmaßnahmen Teil der PE-Strategie? Werden Sie zielführend eingesetzt?
- Ist ein Pool von Coaches definiert und werden diese regelmäßig vorbereitet und bzgl. der Unternehmensstrategie aktuell gehalten?
  - Gibt es eine definierte Gruppe von Coaches? Sind diese intern/extern? Gibt es regelmäßige Schulungen bzw. Informationsveranstaltungen für die Coaches? Werden Coachingmaßnahmen auf die Unternehmensstrategie abgestimmt?

## 5. Coaching (3/3)

- Gibt es laufende Maßnahmen bei Stellenwechsel, Beförderung, Nachfolge?
  - Wird Einzelcoaching angeboten? Wird ein Mentor zur Verfügung gestellt? Werden Mitarbeiter mit strategischen Informationen versorgt und in strategische und Zukunftsprojekte eingebunden?
  - Werden Mitarbeiter mit herausfordernden Aufgaben betraut und wird Ihnen Verantwortung übertragen? Werden Mitarbeiter bei Talentprogrammen angemeldet, so dass Peer-Treffen genutzt werden können?
- Gibt es sinnvolle punktuelle Maßnahmen bei Stellenwechsel, Beförderung, Nachfolge?
  - Wird Einzelcoaching angeboten?
- Wie sind die begleitenden Rahmenbedingungen gestaltet?
  - Wird sichergestellt, dass Mitarbeiter auch schon vor dem eigentlichen Wechsel mit relevanten Informationen versorgt werden (z. B. Aufnahme in E-Mail-Verteiler der Abteilung)?
- Sind alle Maßnahmen intern gut umsetzbar?
  - Mit Ausnahme des Einzelcoachings sind alle Maßnahmen intern umsetzbar. Für die Auswahl externer Coaches sollten Qualitätskriterien angesetzt werden.

## Organisations- und Führungskultur



*wirkt durch Führung*

## 6. Rollenwechsel (1/5)

---

- Fördern Sie Job Rotation?
  - Fördern Sie Job Rotation innerhalb Ihres Bereiches, indem Sie mit den Mitarbeitern einen Rotationsplan entwickeln und so die Potentiale ausloten?
  - Fördern Sie Job Rotation außerhalb Ihres Bereiches und lassen Sie es bewusst zu, Potentialträger (Vollzeit und Teilzeit) in andere Bereiche abzugeben?
- Sind Sie bereit, dass sich Ihre Mitarbeiter auch über Ihre eigene Funktion hinaus entwickeln?
  - Wären Sie bereit, Mitarbeiter Ihres eigenen Mitarbeiters zu werden?
- Sind interne Wechsel gefördert oder erschwert?
  - Wenn Sie erschwert sind: Liegt dieses an administrativen oder kulturellen Hindernissen?
  - Sind Ihre Mitarbeiter aufgeschlossen, einen Rollenwechsel auch dann zu übernehmen, wenn er nicht explizit mit einer zusätzlichen Gehaltskomponente verbunden ist?
  - Werden interne Stellenbörsen positiv gesehen?

## 6. Rollenwechsel (2/5)

---

- Haben Sie einen definierten Onboarding-Prozess?
- Entwickeln Sie besonders talentierte Mitarbeiter schnell aus Ihrem Bereich hinaus oder halten Sie sie möglichst lange im eigenen Bereich?
  - Nutzen Sie die Ergebnisse von HR-Bewertungsinstrumenten (z.B. 360 Grad Feedback) in Ihrer Führungstätigkeit?
  - Sind die Instrumente, die Sie einsetzen, volatil genug? (Markt und Wettbewerb ändern sich schnell, unvorhergesehene Ereignisse, HR Instrumente reagieren nicht schnell genug.)
  - Geben Sie Feedback an Ihre HR-Abteilung bezüglich der eingesetzten HR-Meßmethoden?
- Wie sieht es mit externen Wechseln aus: Sind Sie offen für Mitarbeiter aus anderen Branchen?
  - Besetzen Sie bei Rollenwechseln Vakanzen eher nach Fachwissen oder eher nach Persönlichkeitskompetenzen?
  - Sind Sie mutig, auch branchenfremde oder bereichsfremde Kandidaten in einem Rollenwechsel zu berücksichtigen?

## 6. Rollenwechsel (3/5)

---

- Ist die interne Besetzung von Vakanzen Gegenstand personalpolitischer Instrumente?
  - Werden interne Besetzungen regelmäßig in der Geschäftsführung besprochen?
  - Gibt es für interne Besetzungen Vorgaben bzgl. Job Rotation, Potentialentwicklung u.a.
- Haben Sie eine Nachfolgeplanung in Ihrem Team eingeführt?
  - Gibt es eine längerfristige Nachfolgeplanung in Ihrem Team, die eine zielgerichtete Entwicklung der Personen ermöglicht?
  - Ist die Nachfolgeplanung Bestandteil der Jahresgespräche?
  - Ist die Nachfolgeplanung Bestandteil der Auswahl von PE-Maßnahmen
- Ist die Nachfolgeplanung regelmäßiger Bestandteil Ihrer Management-Meetings?
  - Wer bestimmt die Nachfolgeplanung? Wird das Thema bei Management-Meetings regelmäßig besprochen?
- Beziehen Sie Abwesenheiten z.B. durch Elternzeit in Ihre Planung mit ein?
  - Werden längere Abwesenheiten z. B. durch Elternzeit mit einbezogen? Werden Teilzeitwünsche mit einbezogen?

## 6. Rollenwechsel (4/5)

---

- Wie langfristig ist Ihre Nachfolgeplanung?
  - Auf wie viele Jahre ist die Nachfolgeplanung angelegt? Welche Rahmenbedingungen werden mit eingeschlossen?
- Wird die Nachfolgeplanung im Rahmen der Zielvereinbarungen berücksichtigt?
  - Werden Zielvereinbarungen sinnvoll gestaltet, so dass Nachfolger richtig vorbereitet werden?
- Ist Gender Diversity Teil Ihrer Nachfolgeentscheidungen?
  - Auf welcher Basis werden Nachfolgeentscheidungen getroffen? Beziehen Sie Überlegungen zum Geschlechterverhältnis mit ein?
- Ist das Thema Nachfolge offen kommuniziert in Ihrem Team?
  - Wird im Team über Nachfolge gesprochen?
  - Bestehen definierte Stellvertreter-Rollen?

## 6. Rollenwechsel (5/5)

---

- Entscheiden Sie über Personalentwicklungsmaßnahmen auf Basis der Nachfolgeplanung?
  - Werden Personalentwicklungs-Maßnahmen auf Basis der Nachfolgeplanung getroffen?
  - Wird für eine zielgerichtete Entwicklung der Mitarbeiter gesorgt?