

Strategische Nachfolgeplanung für Führungskräfte: Eine Fallstudie der Universität St.Gallen



MAS-Thesis

Master of Advanced Studies (MAS) FHNW
Business Psychology

2026



Betreuer: Prof. Dr. Thomas Ellwart
Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW



Eigenständigkeitserklärung

Ich, [REDACTED] habe die Arbeit mit dem Titel «Strategische Nachfolgeplanung für Führungskräfte: eine Fallstudie der [REDACTED]» selbst und selbständig verfasst und erkläre hiermit,

- dass ich im **untenstehenden Verzeichnis** alle verwendeten Hilfsmittel (KI-Assistenzsysteme wie Chatbots [z.B. ChatGPT], Übersetzungs- [z.B. DeepL], Paraphrasier- [z.B. Scispace]) oder Programmierapplikationen [z.B. Github Copilot] deklariert habe;
- dass ich sämtliche von mir verwendeten Materialien wie Bilder oder Grafiken in der Arbeit mit Quellenangaben kenntlich gemacht habe, oder dass diese Materialien von mir selbst erstellt wurden;
- dass ich mir bewusst bin, dass die Arbeit auf Plagiate und auf Drittautorschaft menschlichen oder technischen Ursprungs (künstliche Intelligenz) überprüft werden kann bei Verdacht, aber auch ohne besonderen Anlass;
- dass ich mir bewusst bin, dass die Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW einen Verstoß gegen diese Eigenständigkeitserklärung bzw. die ihr zugrundeliegenden Weiterbildungsordnung der Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW (§9 Abs. 3, §11) verfolgt und dass daraus disziplinarische Folgen (Nichtbestehen des CAS/DAS/MAS-Programmes) resultieren können.

Verzeichnis der verwendeten Hilfsmittel

Assistenzsystem	Teile / Stelle(n) in der Arbeit	Einsatz
ChatGPT	Ganze Arbeit	Umformulierungen zum Kürzen von Texten
DeepL Translate	Kapitel 2 und 3	Automatische Übersetzung von Forschungsartikeln von Englisch auf Deutsch.
DeepL Write	Kapitel 2, 4, 5 und 6	Umformulierung von Sätzen
Meeting Metrics	Kapitel 4	Transkription der Interviews
Microsoft Teams	Kapitel 4	Aufnahme der Interviews auf MP4
NotebookLM	Kapitel 2.6	Tabellarische Zusammenfassung von Aussagen
OpenThesaurus	Ganze Arbeit	Synonymsuche für Wörter
Perplexity AI	Kapitel 2 und 3	Automatische Übersetzung von Forschungsartikeln von Englisch auf Deutsch. Umformulierung zum besseren Verständnis.
Privates Lektorat	Ganze Arbeit	Gegenlesen und Korrektur der Rechtschreibung

Ort, Datum

Unterschrift (darf elektronisch sein):

.....

.....

Abstract

Diese Arbeit untersucht die strategische Bedeutung der Nachfolgeplanung, die branchenübergreifend als zentrales Instrument zur Sicherung organisationaler Stabilität gilt, jedoch insbesondere im Hochschulverwaltungsbereich bislang wenig systematisch adressiert wird. Am Beispiel der Universität St.Gallen wird analysiert, welche Massnahmen und Instrumente geeignet sind, um einen strukturierten und transparenten Nachfolgeplanungsprozess zur Identifikation und Entwicklung interner Führungstalente aufzubauen. Grundlage bildet eine systematische Literaturrecherche zu zentralen Themenfeldern wie Talentidentifikation, Führungskräfteentwicklung, Instrumente der Nachfolgeplanung sowie Transparenz und Fairness in Besetzungsprozessen. Ergänzend wurden vier Experteninterviews mit Schweizer Universitäten durchgeführt. Die Ergebnisse zeigen, dass insbesondere Management-by-Objectives, die Definition von Schlüsselpositionen, Skill-Planung, Monitoring von Vakanzen sowie pragmatische Instrumente wie Portfoliorunden und Potenziallisten verbreitet sind. Die Erkenntnisse sind sowohl auf den öffentlichen Sektor als auch auf die Privatwirtschaft übertragbar.

Schlagwörter: Nachfolgeplanung, Hochschule, Universität, Talentmanagement, Führungsposition, Prozess, Transparenz, Fairness

Zeichenzahl: 149'245

Inhaltsverzeichnis

Abstract	4
Abbildungsverzeichnis	7
Tabellenverzeichnis	7
Abkürzungsverzeichnis	7
1 Einleitung.....	8
1.1 Hintergrund	8
1.2 Die Universität St.Gallen (HSG)	10
1.3 Problemstellung	13
1.4 Forschungsfrage	15
1.5 Methodische Einführung in die Literaturanalyse	16
1.5.1 Systematische Literaturanalyse.....	16
1.5.2 Identifizierte Suchkriterien	18
1.6 Aufbau der Arbeit	19
2 Theoretische Grundlagen	21
2.1 Strategische Bedeutung der Nachfolgeplanung.....	21
2.2 Identifizierung von Talenten	23
2.2.1 Anforderungen zur Identifikation von Talenten	24
2.2.2 Instrumente zur Identifikation von Talenten	25
2.2.3 Erfolgsfaktoren eines Talent-Systems	27
2.3 Vorbereitung auf Führungspositionen.....	28
2.3.1 Entwicklung von Talenten	28
2.3.2 Herausforderungen und Erfolgsbedingungen	29
2.4 Prozesse zur Nachfolgeplanung.....	29
2.4.1 Aufbau eines formalisierten Nachfolgeprozesses	30
2.4.2 Rolle von HR, Technologie und Daten	31
2.4.3 Besondere Herausforderungen in Hochschulen	31
2.5 Transparenz und Fairness.....	32
2.5.1 Fairness in Auswahl und Entwicklung	33
2.5.2 Aspekte für transparente und faire Nachfolge	34
2.6 Zusammenfassung der Literaturergebnisse	34
3 Methode und Umsetzung.....	38
3.1 Methodische Einführung in die Experteninterviews	39
3.2 Auswahl der Interviewpartner	40
3.3 Strategie der Stichprobengewinnung.....	40
3.4 Arbeitsschritte Experteninterviews.....	41

3.5	Leitfaden der Interviews	41
3.6	Inhaltsanalyse	43
3.6.1	Vorgehensmodell der Inhaltsanalyse nach Gläser/Laudel	45
3.7	Auswertungsstrategie	47
3.8	Kodierleitfaden	49
4	Ergebnisdarstellung der Experteninterviews	51
4.1	Auswertung Experteninterviews	51
4.2	Ergebnis der Experteninterviews	53
4.3	Posthoc Dokumentenanalyse	55
5	Ergebnisintegration Literaturanalyse mit Experteninterviews	57
5.1	Strategische Bedeutung der Nachfolgeplanung	57
5.2	Identifizierung von Talenten	58
5.3	Vorbereitung auf Führungspositionen	60
5.4	Prozesse zur Nachfolgeplanung	61
5.5	Transparenz und Fairness	62
6	Diskussion	65
6.1	Schlussfolgerung	65
6.2	Handlungsempfehlung	76
6.3	Anwendungsperspektiven	78
6.4	Limitationen der Ergebnisse	78
	Literaturverzeichnis	80
	Anhang	84

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Organigramm der Universität St.Gallen (eigene Darstellung, 2026)	11
Abbildung 2: Kompetenzmatrix (Hamm, 2021, S. 198)	26
Abbildung 3: Potenzialmatrix (Hamm, 2021, S. 198)	26
Abbildung 4: Prozess für Nachfolgeplanung nach Rothwell (Bano et al., 2022; Keller, 2018; Luhukay et al., 2025).....	30
Abbildung 5: eigene Darstellung nach Fairnessregeln (Gilliland, 1993) und Reaktions- und Outcome-Struktur (Hausknecht et al., 2004).....	33
Abbildung 6: Ablauf qualitative Inhaltsanalyse nach Gläser und Laudel (1999)	46
Abbildung 7: Klassifizierung qualitativer Auswertungsmethoden (Gläser, 2009, S. 44).....	48
Abbildung 8: Zusammenfassung der Handlungsempfehlung (eigene Darstellung)	75

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Bezeichnung der Leitungsfunktionen (eigene Darstellung, 2026).....	12
Tabelle 2: Forschungsfragen und Forschungsziele	15
Tabelle 3: Ansätze für Literaturrecherchen (Snyder, 2019).....	17
Tabelle 4: Beantwortung Forschungsfrage mit syst. Literaturanalyse	18
Tabelle 5: Einschlusskriterien Literatursuche.....	18
Tabelle 6: Limitationen der Ergebnisse.....	19
Tabelle 7: Kriterien zur Identifikation von Talenten	24
Tabelle 8: Erkenntnisse aus der Literatur	34
Tabelle 9: Beantwortung Forschungsfrage mit Experteninterviews.....	38
Tabelle 10: Qualitatives Interviewformat (eigene Darstellung, nach Kaiser 2021).....	39
Tabelle 11: Expert:innen.....	40
Tabelle 12: Interviewleitfaden Expert:Innen	41
Tabelle 13: Inhaltsanalyse Unterschied Mayring / Gläser und Laudel.....	44
Tabelle 14: Kodierleitfaden (eigene Darstellung, nach Gläser und Laudel (2009).....	49
Tabelle 15: Extraktionstabelle.....	51
Tabelle 16: Ergebnisse Expert:innen	54
Tabelle 17: Posthoc Dokumentenanalyse	55

Abkürzungsverzeichnis

HR	Human Resources
HSG	früherer Name und Abkürzung für Hochschule St.Gallen
PEX	Expert:Innen

1 Einleitung

Eine erste Einführung ins Thema Nachfolgeplanung erfolgt im Unterkapitel Hintergrund (1.1). In 1.2 wird die Praxispartnerin Universität St.Gallen vorgestellt, darauf aufbauend in 1.3 die zugrunde liegende Problemstellung. Unterkapitel 1.4 formuliert die Forschungsfrage, gefolgt vom methodischen Vorgehen bei der systematischen Literaturanalyse (1.5). Einen Gesamtüberblick über den Aufbau der Arbeit bietet abschliessend Unterkapitel 1.6.

1.1 Hintergrund

Die Nachfolgeplanung von Führungskräften ist ein zentraler Bestandteil der strategischen Personal- und Organisationsentwicklung. Sie stellt die kontinuierliche Besetzung von Schlüssel- und Führungspositionen sicher. Ähnlich wie in wirtschaftlich selbständigen Unternehmen, stehen viele Hochschulen vor einer strukturellen Führungskrise. Eine grosse Zahl von Führungskräften der Babyboomer-Generation scheidet altersbedingt aus dem Berufsleben aus. Zugleich ist das Potenzial an qualifizierten Nachwuchsführungskräften für die Nachfolge begrenzt. Zu beobachten ist zudem eine abnehmende Bereitschaft, in leitenden Spitzenfunktionen zu arbeiten (Keller, 2018; Chia et al., 2021; Bano et al., 2022). Ohne gezielte Nachfolgeplanung drohen Vakanzen in Schlüsselpositionen, Wissensverlust, erhöhte Rekrutierungskosten sowie Instabilität in Strukturen und Prozessen (Phillips, 2020; Chia et al., 2021). Während Nachfolgeplanung in der Wirtschaft seit Jahrzehnten als etablierte strategische Praxis gilt, wurde ihre Relevanz im Hochschulbereich erst in den letzten zwei Jahrzehnten intensiver diskutiert (Keller, 2018; Phillips, 2020). Keller (2018) zeigt anhand von Beispielen an amerikanischen Hochschulen, dass insbesondere Schlüsselpositionen wie Rektor:innen, Direktor:innen oder Führungskräfte in zentralen Verwaltungsfunktionen, ohne eine strategische Nachfolgeplanung nur schwer zu besetzen sind. Phillips (2020) betont, dass das Fehlen einer systematischen Nachfolgeplanung dazu führt, dass Fakultätsmitglieder unvorbereitet in Leitungsfunktionen gedrängt werden. Dies kann zu erhöhtem Stress, Unzufriedenheit sowie organisationaler Instabilität führen. Ähnlich argumentieren Luhukay et al. (2025), dass in Hochschulen ohne systematische Nachfolgeplanung Führungswechsel die institutionelle Funktionsfähigkeit beeinträchtigen und die Umsetzung strategischer Ziele erheblich verzögern können.

Die Nachfolgeplanung ist eng mit der strategischen Personalentwicklung, dem Talentmanagement sowie der übergeordneten Organisationsstrategie verknüpft (Phillips, 2020; Keller, 2018). Sie wirkt insbesondere dann, wenn sie als fester Bestandteil der Organisationskultur und der strategischen Planung verankert ist und nicht nur als kurzfristige „Notlösung“ bei unvorhergesehenen Vakanzen dient (Phillips, 2020; Keller, 2018; Keerio & Ahmad, 2024). Studien belegen,

dass eine systematisch implementierte Nachfolgeplanung wesentlich zur Sicherstellung der Führungskontinuität beiträgt und die Bindung leistungsstarken Mitarbeitenden an die Organisation stärkt. Zudem reduziert sie den Rollenstress beim Übergang in Führungspositionen und führt insgesamt zu verbesserten Arbeitsbedingungen. (Phillips, 2020; Chia et al., 2021; Keerio & Ahmad, 2024).

In der Literatur wird zudem betont, dass die Nachfolgeplanung eine strategische Kernaufgabe des Personalmanagements ist. Laut Hudiyah (2025) ist das HR (Human Resources) unter anderem für die Talentidentifikation, die Gestaltung von Entwicklungsprogrammen, die Abstimmung mit der Unternehmenskultur sowie die Moderation zwischen Top-Management und Mitarbeitenden verantwortlich. Häufige Herausforderungen bestehen in der fehlenden Einbindung der Unternehmens- bzw. Hochschulleitung, in unklar definierten Auswahlkriterien sowie in unzureichenden Entwicklungsangeboten. Diese Faktoren schmälern die Wirksamkeit der Nachfolgeplanung deutlich (Hudiyah, 2025). Bano et al. (2022) betonen zudem die Bedeutung von Transparenz, Kommunikation und regelmässig durchgeführten Talent Reviews, um Akzeptanz zu fördern und die Bindung von Mitarbeitenden zu stärken. Empirische und konzeptionelle Studien kommen übereinstimmend zu dem Ergebnis, dass eine gut implementierte Nachfolgeplanung die Mitarbeitendenbindung erhöht, die Rekrutierung erleichtert und zu stabileren Führungsstrukturen beiträgt. Darüber hinaus verbessert sie das Arbeitsklima innerhalb der Organisation (Phillips, 2020; Bano et al., 2022; Luhukay et al., 2025). Laut Keller (2018) führt die Integration der Nachfolgeplanung in die Hochschulstrategie dazu, dass Vakanzen verkürzt, institutionelles Wissen bewahrt und die langfristige Handlungsfähigkeit in einem vom demografischen Wandel geprägten Umfeld gesichert wird.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Nachfolgeplanung ein zentrales Instrument zur Sicherung der organisatorischen Stabilität ist, das branchen- und sektorenübergreifend Anwendung findet. (Bano et al., 2022).

Die vorliegende Thesis untersucht die aktuellen Herausforderungen sowie die angewandten Instrumente der Nachfolgeplanung für Führungskräfte an Schweizer Hochschulen. Damit trägt sie zur Diskussion über eine faire, transparente und nachhaltige Führungskräfteentwicklung im akademisch öffentlich-rechtlichen Kontext bei.

Auftraggeberin dieser Arbeit ist die Universität St.Gallen. Derzeit ist an der Universität noch kein entsprechender Prozess etabliert, dem Thema wird jedoch eine hohe Relevanz beigemessen. Daher wird ein Vergleich mit anderen Hochschulen angestrebt.

1.2 Die Universität St.Gallen (HSG)

Die Universität St. Gallen ist eine der führenden Hochschulen für Wirtschafts-, Rechts-, Sozial-, Kultur- und Politikwissenschaften sowie Informatik und ergänzende Wissenschaften. Sie wurde im Jahr 1898 gegründet und hat ihren Campus in der Stadt St.Gallen (Universität St.Gallen, 2026a).

Die Universität St.Gallen (HSG) ist eine öffentlich-rechtliche Institution des Kantons mit eigener Rechtspersönlichkeit und verfügt über organisatorische Selbstständigkeit sowie das Recht auf Selbstverwaltung. Getragen wird die Universität vom Kanton St.Gallen (Universität St.Gallen, 2026b). Die Aufsichtsfunktion wird dabei vom Kantonsrat sowie von der Kantonsregierung wahrgenommen (Kanton St.Gallen, 2024).

Aktuell sind 3'704 Arbeitnehmende am Campus beschäftigt, was die Universität zu den zehn grössten Arbeitgebern des Kantons St.Gallen macht. Eingeschrieben sind rund 10'000 Studierende in den Lehrstufen Bachelor und Master (Universität St.Gallen, 2026a).

Die Universität ist organisatorisch in sechs Schools, 34 Institute und eine Verwaltungseinheit gegliedert. Die Schools sind verantwortlich für die Planung, Koordination und Qualitätssicherung von Lehrveranstaltungen der Bachelor- und Masterstudiengänge. Sie sorgen für die Weiterentwicklung der Studiengänge und deren Akkreditierung. Zudem organisieren sie die Prüfungen und gewährleisten einen strukturierten Studienverlauf.

Die Institute wiederum betonen den praxisorientierten Charakter der Universität und sind überwiegend im Bereich der anwendungsorientierten Forschung tätig. Die Institute werden weitgehend autonom und unternehmerisch geführt. Durch praxisorientierte Lehre, anwendungsbezogene Forschung fungieren sie als Schnittstelle zwischen Wirtschaft und Praxis.

Der Kernhaushalt, die zentrale Verwaltung der Universität, ist in acht Organisationseinheiten aufgeteilt (Abbildung 1: Organigramm der Universität St.Gallen (eigene Darstellung, 2026)). Die Ressorts Personal, Finanzen, Projekte, Prozesse & Organisation sowie die Universitätsförderung übernehmen dabei die Verantwortung für administrative, organisatorische und rechtliche Aufgaben der Universität. Die strukturelle Organisation der Verwaltung übernehmen die Ressorts Immobilien, Informatik und Bibliothek. Das universitätseigene Weiterbildungszentrum Holzweid stellt zusätzliche Seminarräume sowie die entsprechende Infrastruktur für Seminare, Workshops und Kongresse zur Verfügung. Insgesamt schafft die Universitätsverwaltung die organisatorischen und strukturellen Rahmenbedingungen, die eine effiziente Erfüllung der Kernaufgaben der Universität ermöglichen.

Die organisatorische Struktur der Universität ist in vier Hierarchie- und Führungsebenen gegliedert (Abbildung 1), bestehend aus einem Ressort, einem oder mehreren Servicezentren, Teams sowie Substrukturen.

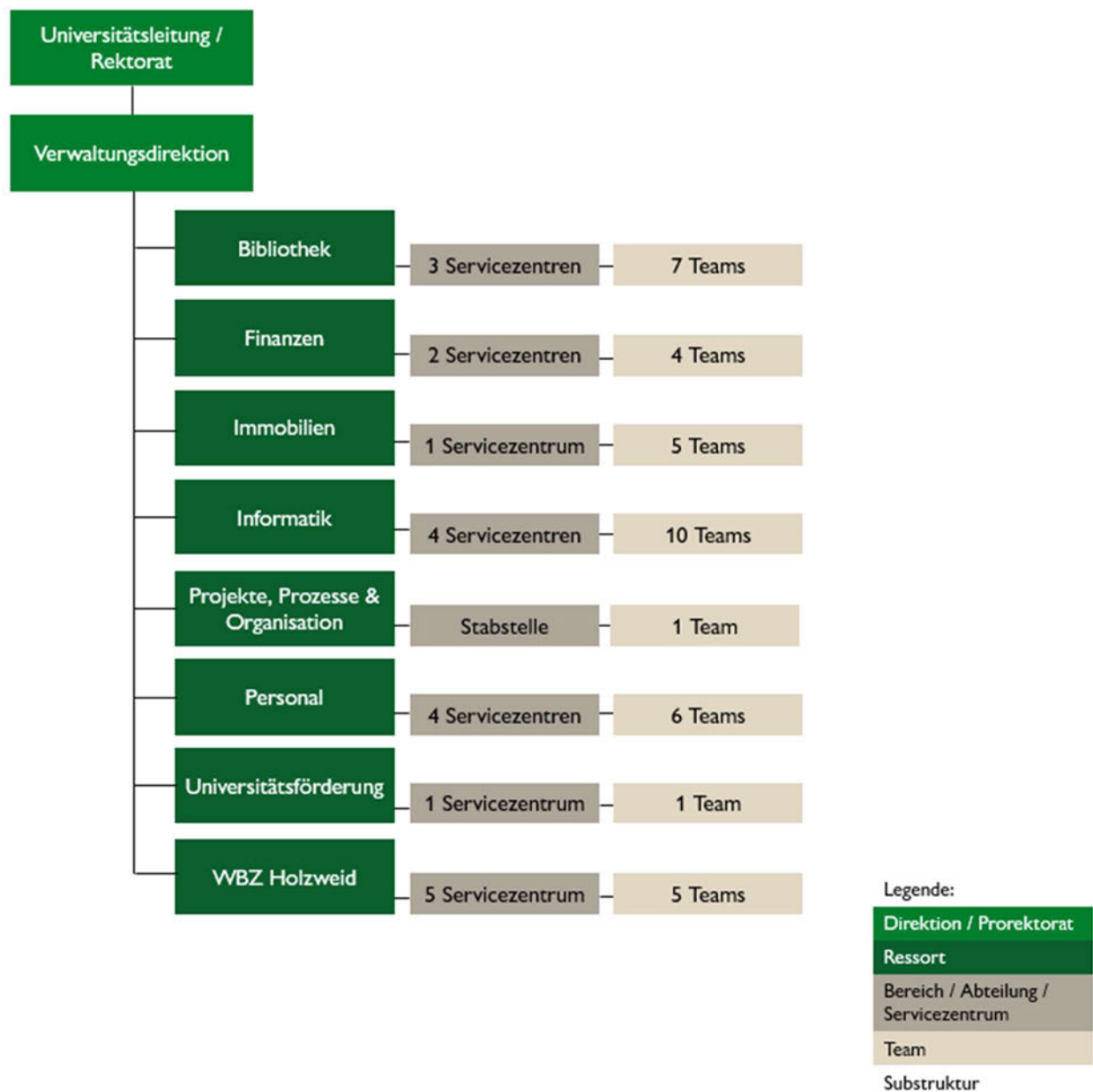


Abbildung 1: Organigramm der Universität St.Gallen (eigene Darstellung, 2026)

Tabelle 1 erläutert die einzelnen Leitungsfunktionen und beschreibt die zugehörigen Kriterien der im Organigramm dargestellten Ebenen im Detail. Dabei werden sowohl die jeweiligen Verantwortungsbereiche als auch die Anforderungen und Entscheidungsbefugnisse der unterschiedlichen

Hierarchiestufen aufgezeigt. Dies ermöglicht ein besseres Verständnis der strukturellen Einordnung der Führungsrollen sowie ihrer Bedeutung innerhalb der Gesamtorganisation.

Tabelle 1: Bezeichnung der Leitungsfunktionen (eigene Darstellung, 2026)

Bezeichnung der Leitungsfunktion	Kriterien
Direktor:in Prorektor:in	Verantwortungsbereich im Rektorat, welcher Services für Forschende, Lehrende, Studierende oder Mitarbeitende erbringt. Eine Direktion ist direkt dem Rektor / der Rektorin oder einem Prorektor resp. Prorektorin unterstellt.
Ressortleiter:in Rektor:in	Verantwortungsbereich innerhalb einer Direktion, welcher Services für Forschende, Lehrende, Studierende oder Mitarbeitende erbringt. Organisationseinheit mit einem umfangreichen Aufgabengebiet. Ein Ressort ist direkt der Direktorin / dem Direktor bzw. einer Prorektorin / einem Prorektor bzw. einer Rektorin / eines Rektors unterstellt. Ein Ressort setzt sich aus mehr als einem Servicezentrum zusammen.
Bereichsleiter:in Abteilungsleiter:in Servicezentrumsleiter:in	Verantwortungsbereich innerhalb einer Direktion oder eines Ressorts, welcher mehrere Services erbringt. Die Services können ohne direkte Mitwirkung anderer Einheiten aus der Organisationseinheit erbracht werden. Ein Servicezentrum sollte eine Querschnittsfunktion für die HSG, d.h. über die Direktion / das Prorektorat hinaus – ausüben. Der Leitung können mehrere Teams oder Fachexpert:innen unterstellt sein.
Teamleiter:in	Ist eine Organisationseinheit mit einer eigenen disziplinarischen und / oder fachlichen Leitung, welche eigenständig oder in Zusammenarbeit mit anderen Teams einzelne Services erbringt.
Substruktur	(Weitere Untergliederung ohne leitende Funktion)

Jede Tätigkeit in der Verwaltung ist einer Referenzfunktion zugeordnet. Diese Zuordnung erfolgt auf Basis der Anforderungen (Aufgaben und Kompetenzen) der Stelle und ist nicht personenbezogen. Die nach einheitlichen Kriterien beschriebene Referenzfunktion umfasst die Bezeichnung sowie die Lohnbandbreite, die zur Festlegung des Anfangslohns und für individuelle Lohnentwicklungen herangezogen wird. Zudem beinhaltet sie die berufliche Stellung, den Verantwortungsbereich, Ausbildung, Erfahrung sowie die Kaderstufe. (Kanton St.Gallen, 2026).

Die folgende Problemstellung beschreibt die derzeit bestehenden Herausforderungen an der Universität und verdeutlicht die zentralen Handlungsfelder.

1.3 Problemstellung

Die Nachfolgeplanung für Führungskräfte an der Universität St.Gallen ist derzeit nur in geringem Ausmass institutionalisiert und weitgehend nicht systematisch verankert. Talente werden häufig nicht frühzeitig identifiziert oder gezielt gefördert. Die Nachbesetzung von Führungspositionen wird zusätzlich dadurch erschwert, dass diese häufig mit Gremienpflichten und administrativem Aufwand verbunden sind. Eine weitere Herausforderung besteht darin, dass eine ganze Generation loyaler Führungskräfte in den Ruhestand geht, während die nachrückende Generation andere Arbeitsprinzipien verfolgen und klassische Führungspositionen häufig meiden. Hochschulen und Organisationen müssen Führung neu definieren, um diese attraktiver zu machen. Daher braucht es einen grundlegenden Wandel hin zu einer vorausschauenden und strategisch verankerten Nachfolgeplanung für Führungskräfte. Diese sollte fester Bestandteil der Personal- und Organisationsentwicklung sein.

Hochschulen stehen zunehmend vor der Herausforderung, Schlüsselpositionen nachhaltig zu besetzen und institutionelles Wissen langfristig zu sichern. Demografische Entwicklungen, steigender Wettbewerb um qualifizierte Fach- und Führungskräfte sowie veränderte Karriereerwartungen erschweren die systematische Nachfolgeplanung. Während grosse Unternehmen häufig über etablierte Konzepte im Bereich Talentmanagement und Nachfolgeplanung verfügen, stellt sich die Frage, inwiefern solche Ansätze auch an Universitäten, Fachhochschulen und Business Schools vorhanden sind. Es ist unklar, auf welcher organisatorischen Ebene diese verankert sind. Ebenso bleibt offen, in welchem Umfang und mit welcher Wirksamkeit diese Modelle in der Praxis umgesetzt werden. Für die Universität St.Gallen stellt sich die Frage, welche Massnahmen und Instrumente geeignet sind, um einen strukturierten und transparenten Nachfolgeplanungsprozess zur Identifikation und Entwicklung interner Führungstalente aufzubauen. Dabei ergeben sich verschiedene Herausforderungen, unter anderem durch fehlende verbindliche Zusagen sowie die Gefahr des Abwerbens bzw. Abspringens identifizierter Talente.

Hinzu kommen begrenzte Entwicklungsressourcen sowie spezifische Rahmenbedingungen des Hochschulkontexts, etwa akademische Karrierepfade, Teilzeitmodelle und gleitende Pensionierungen. Vor diesem Hintergrund besteht Wissensbedarf über bestehende Nachfolge- und Talentmanagement-Konzepte vergleichbarer Institutionen.

Für die Universität St.Gallen ergibt sich daraus folgende Zielsetzung. Einerseits verfügt die Universität über einen hochqualifizierten, internationalen Talentpool in Wissenschaft, Administration und Management. Andererseits fehlt ein klar strukturiertes Konzept, das beantwortet, welche Personengruppen grundsätzlich für Führungsfunktionen in Frage kommen, wie diese frühzeitig identifiziert werden können und mit welchen Instrumenten sie ohne fixe Zusagen auf zukünftige Füh-

rungsrollen vorbereitet werden können. Hinzu kommt die Herausforderung, potenzielle Führungskräfte langfristig an die Hochschule zu binden. Dies ist vor dem Hintergrund flexibler Karriereverläufe, der hohen Attraktivität externer Arbeitsmärkte sowie neuer Modelle wie Teilzeitpensionierungen und gleitender Übergänge aus Führungsfunktionen von besonderer Aktualität.

Auf strategischer Ebene ergibt sich somit eine zentrale Spannung zwischen Planbarkeit und Offenheit. Einerseits erfordert eine wirksame Nachfolgeplanung klar definierte Prozesse, strukturierte Entwicklungspfade und transparente Kriterien. Andererseits müssen Hochschulen zugleich ihre akademische Freiheit, individuelle Karriereverläufe sowie institutionelle Flexibilität wahren. Diese Spannung wird dadurch verstärkt, dass Hochschulen im Vergleich zu grossen Unternehmen über flachere Hierarchien, begrenzte Führungspositionen und geringere Fluktuation bei Führungspersonen verfügen. Dies wirkt sich erschwerend auf klassische Talentmanagement-Modelle aus.

Die vorliegende Arbeit adressiert daher das Problem, welche Massnahmen und Instrumente sich für die Universität St.Gallen eignen, um einen strukturierten und transparenten Nachfolgeplanungsprozess zur Identifikation und Entwicklung interner Führungstalente aufzubauen.

Ziel ist es, bestehende Ansätze und Best Practices von Hochschulen zu analysieren, deren Übertragbarkeit zu bewerten und auf dieser Basis ein strategisches Vorgehen zu entwickeln. Dabei werden sowohl strukturelle Aspekte wie Governance, Prozesse und Verantwortlichkeiten als auch kulturelle Faktoren wie Akzeptanz, Transparenz und die Bindung von Talenten berücksichtigt. Auf diese Weise soll eine nachhaltige und institutionell verankerte Lösung ermöglicht werden.

Die Arbeit soll der Universität St.Gallen konkrete Handlungsempfehlungen aufzeigen, wie vorhandene Talente nachhaltig gefördert und Führungskompetenzen systematisch entwickelt werden können. Sie soll ausserdem aufzeigen, wie sich langfristig eine moderne und leistungsfähige Nachfolgeplanung etablieren lässt.

1.4 Forschungsfrage

Ausgehend von der in Abschnitt 1.3 beschriebenen Ausgangslage und den identifizierten Herausforderungen im Bereich der Führungskräfteentwicklung ergeben sich die folgenden operationalen Forschungsfragen (Tabelle 2):

Tabelle 2: Forschungsfragen und Forschungsziele

Operationale Forschungsfragen	Forschungsziel	Datenerhebung
a) <i>Welche Prozesse und Instrumente zur Nachfolgeplanung von Führungspositionen sind an Schweizer Universitäten bekannt?</i>	Ziel ist die Erhebung und Auswertung der Prozesse und Instrumente der Nachfolgeplanung an vier ausgewählten Schweizer Universitäten. Dadurch sollen Einblicke in bestehende Praktiken sowie deren konkrete Ausgestaltung und Einsatzfelder gewonnen werden.	Die Beantwortung erfolgt auf Grundlage der in Kapitel 4.1 ausgewerteten Experteninterviews.
b) <i>Welche Instrumente sind sinnvoll, um potenziell geeignete Mitarbeitende systematisch zu identifizieren?</i>	Ziel ist die Bewertung von Best-Practice-Ansätzen zur Identifikation von Mitarbeitenden mit Führungspotenzial. Dabei sollen insbesondere deren Wirksamkeit, Anwendbarkeit und Grenzen analysiert werden.	Die Beantwortung erfolgt auf Grundlage der in Kapitel 2 erfolgten systematischen Literaturanalyse.
c) <i>Wie lässt sich Nachfolgeplanung gestalten, dass sie Transparenz und Fairness gewährleistet und zugleich flexibel auf individuelle Laufbahnen und organisationale Anforderungen reagiert?</i>	Das Ziel besteht darin, Gestaltungskriterien für die Nachfolgeplanung zu identifizieren, die Transparenz und Fairness gewährleisten. Gleichzeitig sollen sie genügend Flexibilität für individuelle Karriereverläufe und organisationale Anforderungen bieten.	Die Beantwortung erfolgt auf Grundlage der Synthese der systematischen Literaturanalyse und den ausgewerteten Experteninterviews aus Kapitel 2 und 4.1

Wie sich in den operationalen Forschungsfragen a, b und c gezeigt hat, bestehen Defizite hinsichtlich geeigneter Instrumente und Massnahmen für einen transparenten und strukturierten Nachfolgeprozess. Daraus lässt sich nun die folgende Hauptforschungsfrage ableiten:

Welche Massnahmen und Instrumente eignen sich für die Universität St.Gallen, um einen strukturierten und transparenten Nachfolgeplanungsprozess zur Identifikation und Entwicklung interner Führungstalente aufzubauen?

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wird die systematische Literaturanalyse gewählt, da sie einen strukturierten Überblick über den aktuellen Forschungsstand an Hochschulen ermöglicht. Dadurch kann ein breites Spektrum an bestehenden Erkenntnissen erfasst und ausgewertet werden. Ergänzend dazu werden die Ergebnisse anschliessend durch Experteninterviews (3.1) punktuell vertieft und mit der Praxis abgeglichen. Ziel ist es zu ermitteln, welche Massnahmen an Schweizer Universitäten bereits umgesetzt wurden, welche Herausforderungen dabei auftraten und wie deren Umsetzung hinsichtlich der Zufriedenheit bewertet wird. Im Rahmen der Masterarbeit wird ausschliesslich die interne Nachbesetzung von Führungs- und Kaderpositionen in der Verwaltung der Universität untersucht. Nachbesetzungen von administrativen und technischen Sachbearbeitungsstellen der Verwaltung sowie sämtliche Nachbesetzungen von Stellen in der Academia werden nicht berücksichtigt.

1.5 Methodische Einführung in die Literaturanalyse

Um den Arbeitsprozess nachvollziehbar zu gestalten, wird die methodische Vorgehensweise der systematischen Literaturanalyse im folgenden Abschnitt erläutert.

1.5.1 Systematische Literaturanalyse

«Die eigene Forschung auf bestehendem Wissen aufzubauen und mit diesem in Beziehung zu setzen, ist der Grundstein aller akademischen Forschung, unabhängig von der Fachrichtung» (Synder, 2019). Eine Literaturrecherche kann allgemein als eine mehr oder weniger systematische Methode zum Sammeln und Zusammenfassen früherer Forschungsergebnisse beschrieben werden. Durch den Einbezug von Erkenntnissen und Perspektiven aus mehreren empirischen Studien kann eine Literaturrecherche Forschungsfragen mit einer Aussagekraft behandeln, die keine einzelne Studie bieten kann, schreibt Transfield (2003). Traditionelle Literaturrecherchen sind oft nicht gründlich und methodisch genug und werden eher spontan und schnell vorgenommen. Aus diesem Grund, so erklärt Synder (2019) können Fragen zur Qualität und Reliabilität aufkommen. Snyder (2019) befasst sich in seiner Forschung mit der Literaturanalyse als Methode und gibt einen Überblick über drei verschiedene Arten von Literaturrecherchen wieder. Dargestellt werden die Ansätze in Tabelle 3.

Tabelle 3: Ansätze für Literaturrecherchen (Snyder, 2019)

Rechercheansatz	Systematisch	Semi-Systematisch	Integrativ Ganzheitlich
Verwendungszweck	Resultate zusammenfassen und vergleichen	Überblick über den Forschungsbereich und Verfolgung der zeitlichen Entwicklung	Kritik und Synthese
Forschungsfragen	konkret	breit	konkret und breit
Suchstrategie	Systematisch	Kann systematisch sein	In der Regel nicht systematisch
Suchresultat	Quantitative Artikel	Forschungsartikel	Forschungsartikel, Bücher und andere veröffentlichte Texte
Analyse Bewertung	Quantitativ	Qualitativ und quantitativ	Qualitativ
Beitrag in der Wissenschaft	Wirksamkeitsnachweis	Stand der Forschung, Historischer Überblick	Taxonomie oder Klassifizierung, Theoretisches Modell oder Framework

Snyder (2019) argumentiert, dass je nach Zweck und Qualität der Recherche jede Art von Ansatz sehr wirksam sein kann. Für die vorliegende Arbeit wird eine systematische Literaturrecherche durchgeführt. In Tabelle 3 ist der Ansatz in grau hervorgehoben. Im ersten Schritt der Literaturrecherche werden die relevanten Datenbanken identifiziert und eine Suchstrategie festgelegt. Diese Strategie dient als strukturierter und zielgerichteter Plan zur Identifikation relevanter Literatur. Anschliessend werden Ein- und Ausschlusskriterien definiert sowie geeignete Schlüsselbegriffe für die Recherche definiert.

Die Beantwortung der operationalen Forschungsfragen b und c erfolgt auf Grundlage dieser systematischen Recherche. Die Forschungsfrage a wird durch Experteninterviews untersucht. Tabelle 4 hebt in grau hervor, welche operationalen Forschungsfragen anhand der systematischen Literaturanalyse beantwortet werden.

Tabelle 4: Beantwortung Forschungsfrage mit syst. Literaturanalyse

Forschungsfrage	Kapitel	Auswertungsmethode
a) <i>Welche Prozesse und Instrumente zur Nachfolgeplanung von Führungspositionen sind an Schweizer Universitäten bekannt?</i>	2.1 2.4	Experteninterviews
b) <i>Welche Instrumente sind sinnvoll, um potenziell geeignete Mitarbeitende systematisch zu identifizieren?</i>	2.2 2.3	Systematische Literaturanalyse
c) <i>Wie lässt sich Nachfolgeplanung gestalten, dass sie Transparenz und Fairness gewährleistet und zugleich flexibel auf individuelle Laufbahnen und organisationale Anforderungen reagiert?</i>	2.1 2.5	Synthese von Systematischer Literaturanalyse und Experteninterviews

1.5.2 Identifizierte Suchkriterien

Ein wichtiger Schritt der Literaturrecherche ist die Festlegung von Suchkriterien. Suchkriterien dienen dazu, die Recherche transparent, nachvollziehbar und zielgerichtet zu gestalten und gleichzeitig die Qualität und Relevanz der identifizierten Literatur aufzuzeigen. Tabelle 5 zeigt die für die Literaturrecherche definierten Einschlusskriterien auf.

Tabelle 5: Einschlusskriterien Literatursuche

Suchkriterien	
Publikationsjahr	2018 - 2025
Sprache	Deutsch und Englisch
Suchbegriffe	
Deutsch	Nachfolgeplanung, Nachfolge <i>UND</i> Öffentliche Verwaltung, Hochschule, Universität <i>UND</i> Erfolgsmodell, Instrumente, Prozesse, Modelle, Fairness, Transparenz
Englisch	Succession Planning, Succession <i>AND</i> Public Sector, Governmental Sector, Higher Education <i>AND</i> Best Practice, Process, Methodology, Fairness, Transparency
Datenbank	SpringerLink, ResearchGate, ScienceDirect, Web of Science, Wiley Online Library, Swisscovery, HSGSwisscovery, Google Scholar

Für die vorliegende Arbeit wird die systematische Literatursuche anhand der in Tabelle 5 genannten Suchkriterien durchgeführt. Ergänzend zur systematischen Vorgehensweise wird ein sogenanntes Serendipity Browsing angewendet. Beim Serendipity Browsing handelt es sich um eine explorative Form der Informationssuche, bei der Forschende ihre Suchkriterien bewusst breit und offen gestalten. Auf diese Weise können sie auf unerwartete, jedoch potenziell relevante Informationen stossen, nach denen ursprünglich nicht gezielt gesucht wurde. Serendipität ist gemäss Foster (2003) kein reiner Zufall, sondern ein Phänomen, das durch bestimmte Bedingungen und Strategien entsteht und sowohl zielgerichtete als auch nicht zielgerichtete Aspekte der Informationssuche umfasst.

Um zusätzlich relevante Quellen zu identifizieren, wird auf Basis dieser Suchbegriffe sowohl eine Vorwärts- als auch eine Rückwärtssuche durchgeführt. Vorwärtssuche bedeutet, dass von einer relevanten Quelle ausgehend untersucht wird, welche neueren Arbeiten diese zitieren, um aktuelle Forschung zu identifizieren. Dies erfolgt häufig über die „Cited by“-Funktion in Datenbanken wie Google Scholar oder Web of Science (FH Ost, 2026a). Die Rückwärtssuche betrachtet hingegen das Literaturverzeichnis einer Publikation, um frühere und grundlegende Arbeiten zu finden. Beide Methoden ergänzen die klassische Stichwortsuche, da sie relevante Literatur über Zitierbeziehungen systematisch erschliessen.

1.6 Aufbau der Arbeit

Tabelle 6 bietet eine Übersicht über den Aufbau der Arbeit. Sie stellt die Kapitelstruktur dar und erläutert die inhaltliche Einordnung sowie die jeweilige Zielsetzung der einzelnen Kapitel.

Tabelle 6: Limitationen der Ergebnisse

Kapitel	Inhalt	Zielsetzung
1 Einleitung	1.1 Hintergrund 1.2 Die Universität St.Gallen 1.3 Problemstellung 1.4 Forschungsfrage 1.5 Methodische Einführung: Literaturanalyse 1.6 Aufbau der Arbeit	Ziel ist es, vor dem Hintergrund der Universität St.Gallen eine klar abgegrenzte Problemstellung darzustellen und eine darauf aufbauende Forschungsfrage zu definieren.
2 Theoretische Grundlagen	2.1 Strategische Bedeutung der Nachfolgepl. 2.2 Identifizierung von Talenten 2.3 Vorbereitung auf Führungspositionen 2.4 Prozesse zur Nachfolgeplanung 2.5 Transparenz und Fairness 2.6 Zusammenfassung Literaturergebnisse	Kapitel 2 gibt einen Überblick über den aktuellen Stand der Forschung zum Thema Nachfolgeplanung von Führungskräften.
3 Experteninterviews	3.1 Methodische Einführung: Experteninterviews 3.2 Auswahl der Interviewpartner 3.3 Strategie der Stichprobengewinnung 3.4 Arbeitsschritte Experteninterviews 3.5 Leitfaden der Interviews 3.6 Inhaltsanalyse 3.7 Auswertungsstrategie 3.8 Kodierleitfaden	Ziel dieses Kapitels ist, die Darstellung des methodischen Vorgehens der Arbeit. Dazu werden die Durchführung der Experteninterviews, die Auswahl der Interviewpartner, die Stichprobengrösse sowie die qualitative Inhaltsanalyse nach Gläser und Laudel erläutert und jeweils begründet.
4 Ergebnisse der Experteninterviews	4.1. Auswertung Experteninterviews 4.3 Ergebnis der Experteninterviews	Ziel dieses Kapitels ist, die Antworten aus den Experteninterviews anhand des entwickelten Kategoriensystems aufbereitet, um die codierten Aussagen strukturiert und nachvollziehbar darzustellen.
5 Ergebnisintegration Literaturanalyse mit Experteninterviews	Kapitel analog Theoretischen Grundlagen	Ziel ist es, die Ergebnisse der Literaturanalyse den Interviewausagen gegenüberzustellen und so eine fundierte Beantwortung der Forschungsfrage zu ermöglichen.
6 Diskussion	6.1 Schlussfolgerung 6.2 Handlungsempfehlung 6.3 Anwendungsperspektiven 6.4 Limitationen der Ergebnisse	In diesem Kapitel werden die Forschungsfragen beantwortet und die wichtigsten Ergebnisse zusammengefasst. Darauf aufbauend werden konkrete Empfehlungen für die Praxis abgeleitet.

2 Theoretische Grundlagen

In Kapitel 2 wird ein Überblick über die Literatur zum Forschungsthema Nachfolgeplanung und ihre wesentlichen Bestandteile gegeben. Es beginnt mit der strategischen Bedeutung der Nachfolgeplanung (2.1), um die Relevanz für Organisationen und die Zielsetzung der Massnahmen zu verdeutlichen. Darauf aufbauend werden die Identifizierung relevanter Positionen (2.2) und Talente sowie die Vorbereitung (2.3) auf Führungspositionen erläutert. Anschliessend werden die Instrumente (2.4) zur Nachfolgeplanung beschrieben, gefolgt von der Transparenz (2.5) als begleitender Faktor für die Nachvollziehbarkeit und Akzeptanz. Das Kapitel schliesst mit einer Zusammenfassung (2.6), die die gewonnenen Erkenntnisse aus der Literatur übersichtlich zusammenfasst und als Grundlage für die weitere Analyse dient.

Die drei operationalen Forschungsfragen werden anhand von fünf thematisch aufbauenden Unterkapiteln behandelt. Dieser Aufbau soll einen vollständigen Prozess darstellen, der von der strategischen Bedeutung der Nachfolgeplanung an der Universität über die Identifikation von Talenten bis hin zu den entsprechenden Prozessen und Instrumenten reicht. Zur besseren Orientierung werden die operationalen Forschungsfragen den jeweiligen Kapiteln angefügt.

2.1 Strategische Bedeutung der Nachfolgeplanung

Das Unterkapitel wird der Forschungsfrage a) zugeordnet:

Welche Prozesse und Instrumente zur Nachfolgeplanung von Führungspositionen sind an Schweizer Universitäten bekannt?

Nachfolgeplanung ist ein planvoller, langfristiger und institutionell verankerter Prozess. Sie zielt darauf ab, strategisch relevante Positionen zu identifizieren und geeignete interne Talente frühzeitig zu erkennen. Diese Talente werden durch Ausbildung, Coaching, Mentoring und gezielte Erfahrungsgelegenheiten aufgebaut und gebunden. Dadurch bleiben Führung, organisationales Wissen und Kultur innerhalb der Organisation erhalten (Phillips 2020; Keller 2018; Chia et al. 2021; Keerio & Ahmad 2024). Nachfolgeplanung ist etwas anderes als reaktive Ersatzplanung, einzelne Karriereentwicklungen oder einzelne Weiterbildungen für Führungskräfte. Diese Elemente können zwar Teil eines guten Nachfolgeplanungssystems sein, reichen aber für sich allein nicht aus (Phillips 2020; Chia et al. 2021).

Die Literatur zeigt übereinstimmend, dass Nachfolgeplanung zu einer strategischen Kernaufgabe von Organisationen geworden ist, weil sie direkt mit der Sicherung von Leistungsfähigkeit, Wettbewerbsfähigkeit und organisationalem Weiterbestehen verknüpft ist. Keller (2018) argumentiert,

dass die prognostizierte Führungskrise im Hochschulbereich, bedingt durch eine hohe Pensionierungswelle in Schlüsselpositionen bei gleichzeitig begrenztem Nachwuchspool, eine systematische und langfristig ausgerichtete Nachfolgeplanung zwingend erforderlich macht. Chia et al. (2021) betonen zudem, dass Nachfolgeplanung nicht nur der Schliessung personeller Lücken dient, sondern als Instrument der Talententwicklung, Wissenssicherung und strategischen Positionierung im Hochschulsystem verstanden werden muss.

Aus strategischer Perspektive liegt der zentrale Beitrag der Nachfolgeplanung darin, die Übereinstimmung zwischen zukünftigen strategischen Anforderungen und den vorhandenen Führungskompetenzen zu gewährleisten. Keller (2018) verdeutlicht, dass gängige Modelle der Nachfolgeplanung konsequent an der Organisationsstrategie ausgerichtet sind. Ausgangspunkt dieser Modelle ist die Identifikation von Schlüsselpositionen, deren Vakanz die Durchführung zentraler Leistungsprozesse gefährden würde. Nachfolgeplanung wird damit zu einem Instrument der strategischen Kapazitätssicherung, indem sie Gefährdungspotenziale (z.B. Wissensträger in kritischen Funktionen) frühzeitig adressiert und Entwicklungsmassnahmen daran koppelt.

Ein weiterer strategischer Aspekt betrifft die Sicherung und Weitergabe von institutionellem Wissen. Chia et al. (2021) weisen auf das Risiko des Wissensverlusts hin, wenn Angehörige der Generation der Baby Boomer aus Führungspositionen ausscheiden und kein strukturierter Übergabe- und Entwicklungsprozess existiert. Mithilfe systematischer Potenzialidentifikation, Talentpools und gezielter Entwicklungsprogramme können Organisationen nicht nur formale Positionen nachbesetzen, sondern auch implizites Erfahrungswissen, Netzwerke und kulturelle Prägungen bewusst überführen. Auf diese Weise können sie Kontinuität in strategischen Vorhaben sicherstellen.

Nachfolgeplanung ist daher strategisch bedeutsam, da sie als Instrument zur Bindung und Entwicklung qualifizierter Fach- und Führungskräfte dient. Keller (2018) weist darauf hin, dass Unternehmen und Hochschulen zunehmend im Wettbewerb mit anderen Wirtschaftssektoren um Talente konkurrieren, wobei attraktive Entwicklungs- und Karrierewege zu einem wichtigen Differenzierungsmerkmal werden. Chia et al. (2021) betonen, dass unzureichend entwickelte und wenig transparente Karriere- und Nachfolgestrukturen zu Unzufriedenheit, häufigem Arbeitsplatzwechsel sowie zur Abwanderung von Fachkräften beigetragen. Hingegen gut konzipierte Nachfolgeplanung stärke Motivation, Bindung und Vertrauen in die Organisation.

Nachfolgeplanung entfaltet ihre strategische Wirkung nur, wenn sie fest in Governance-Strukturen und der Führungskultur verankert ist. Keller (2018) zeigt am Beispiel des Minnesota State College and University, dass systemweite Nachfolgeprogramme dann erfolgreich sind, wenn sie eng an die strategische Planung angebunden, von der obersten Leitung ausdrücklich unterstützt und durch klar definierte Rollen von HR, Hochschulleitung und mittlerem Management getragen

werden. Chia et al. (2021) zeigen zudem, dass an den von ihnen untersuchten Universitäten fehlende formale Nachfolgepraktiken die Umsetzung deutlich erschwerten und so die strategische Handlungsfähigkeit einschränkten.

Auch aus Sicht von Governance und Legitimität ist Nachfolgeplanung von strategischer Bedeutung. Laut Keller (2018) tragen transparente Kriterien, kompetenzbasierte Auswahlverfahren und strukturierte Entwicklungsprozesse dazu bei, die Risiken informeller und potenziell diskriminierender Nachfolgepraktiken zu verringern und gleichzeitig die Diversität in Führungspositionen zu fördern. Chia et al. (2021) betonen, dass ohne eine klare und strategisch ausgerichtete Nachfolgeplanung Besetzungsverzerrungen in Leitungspositionen verstärkt werden können, was langfristig die Qualität der Führung und die Leistungsfähigkeit von Universitäten beeinträchtigt.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Nachfolgeplanung ihre strategische Bedeutung insbesondere dann entfaltet, wenn sie eng mit der Organisationsstrategie verknüpft ist. Sie dient dabei als Instrument zur Sicherung von Wissen und Kapazitäten sowie zur Unterstützung der Bindung und Entwicklung von Talenten. Zudem trägt sie zur Förderung guter Governance bei.

2.2 Identifizierung von Talenten

Das Unterkapitel wird der Forschungsfrage b) zugeordnet:

Welche Instrumente sind sinnvoll, um potenziell geeignete Mitarbeitende systematisch zu identifizieren?

Mitarbeitende gelten als Talente, wenn sie neben einer hohen aktuellen Leistungsstärke auch über ein hohes zukünftiges Entwicklungs- und Führungspotenzial verfügen (Hoque & Zheng, 2024; Bano et al., 2022). Systematische Reviews zeigen, dass gerade Hochschulen aufgrund von Pensionierungswellen, globaler Konkurrenz und veränderter Governance-Strukturen gezwungen sind, diese Gruppe frühzeitig zu identifizieren und in strukturierte Karriereprogramme zu überführen (Chia et al. 2021, Musakuro 2021, Hoque & Zheng 2024). Andernfalls drohen Lücken in Schlüsselpositionen, Wissensverlust und ein Rückgang der Wettbewerbsfähigkeit (Chia et al. 2021, Bano et al. 2022).

Studien aus dem internationalen Hochschulsektor zeigen, dass die Identifikation von Führungskräften und die Nachfolgeplanung oft nicht systematisch erfolgen. Häufig sind diese Prozesse stark auf einzelne Personen ausgerichtet und nur wenig mit strategischen Zielen verbunden (Chia et al., 2021; Musakuro, 2021; Oppong, 2024). Oppong (2024) zeigt am Beispiel einer ghanaischen Universität, dass fast alle nichtakademischen Senior-Mitarbeitenden als potenzielle Führungskräfte betrachtet und breit gefördert werden. Dabei fehlt jedoch eine gezielte Auswahl von Personen mit besonderem Führungspotenzial. Dieses breite Verständnis von Personalentwicklung fördert zwar Weiterbildung und Fairness, entspricht jedoch nicht den Grundprinzipien einer

systematischen Nachfolgeplanung, da Leistung, Potenzial und Bereitschaft nicht klar unterschieden werden (Oppong, 2024; Hoque & Zheng, 2024). Musakuro (2021) zeigt am Beispiel einer südafrikanischen Universität, dass Nachfolgeplanung und Talentbindung oft unzureichend sind. Es fehlen sowohl formale Nachfolgepläne als auch strukturierte Verfahren zur frühzeitigen Identifikation geeigneter Nachfolgekandidaten für akademische Schlüsselpositionen. Chia et al. (2021) kommen in ihrer Arbeit zu malaysischen Universitäten zum Schluss, dass Nachfolgeprozesse häufig informell und situativ ablaufen. Zudem fehlen klar definierte Schlüsselpositionen, Kompetenzprofile und Kriterien zur Beurteilung von Potenzial.

Die Literatur betont übereinstimmend, dass die Identifikation von Talenten mehrdimensional erfolgen muss und nicht allein auf vergangenheitsbezogenen Leistungskennzahlen beruhen darf (Chia et al., 2021; Hoque & Zheng, 2024; Bano et al., 2022).

2.2.1 Anforderungen zur Identifikation von Talenten

Führungstalente lassen sich vor allem anhand stabiler Persönlichkeitsmerkmale sowie kognitiver und sozialer Fähigkeiten identifizieren. Hinzu kommen spezifische Führungsmotive, die eng mit Führungsemergenz, -verhalten und -effektivität zusammenhängen (Badura et al., 2020; Ensari et al., 2011; Judge, 2004; Judge, Bono, Ilies, & Gerhardt, 2002). Tabelle 7 zeigt fünf Anforderungen für Persönlichkeitsmerkmale und deren Relevanz für den Führungserfolg.

Tabelle 7: Kriterien zur Identifikation von Talenten

Anforderungen	Merkmale	Relevanz für Führungserfolg	Quelle
Persönlichkeitsmerkmale (Big Five)	Extraversion, emotionale Stabilität, Offenheit für Erfahrungen, Gewissenhaftigkeit	Konsistente Assoziation mit Führungsemergenz und -effektivität; beeinflusst die Wahrnehmung der Führungsgeeignetheit.	Judge et al. (2002), Judge (2004)
Kognitive und kreative Ressourcen	Allgemeine kognitive Fähigkeit (Intelligenz), Kreativität	Bedeutsam für das Auftauchen als informelle Führungskraft (Emergenz) in führungslosen Gruppen.	Ensari et al. (2011), Judge et al. (2002)
Soziale und kommunikative Kompetenzen	Verbale Beteiligung, Dominanz, soziale Gewandtheit, Einflussnahme	Begünstigen die Zuschreibung von Führungsrollen und die Sichtbarkeit in Gruppen.	Ensari et al. (2011), Judge et al. (2002)

Führungsmotivation (Motivation to Lead)	• Affective-identity • social-normative • noncalculative	Affective-identity MTL zeigt intrinsische Motivation und stabile Führungsidentität an; vermittelt Einfluss von Persönlichkeit	Badura et al. (2020), Chan & Drasgow (2001)
Erfahrung und Selbstwirksamkeit	Frühere Führungserfahrung, Führungselbstwirksamkeit	Wichtige proximale Variablen für spätere Führungsergebnisse und die Übernahme von Verantwortung.	Badura et al. (2020), Ensari et al. (2011), Judge (2004)

2.2.2 Instrumente zur Identifikation von Talenten

Aus der Literatur lassen sich mehrere Vorgehensweisen zur Identifikation von Talenten ableiten. Die Nachfolgeplanung soll eng an der Organisation- bzw. Hochschulstrategie ausgerichtet und mit der strategischen Personalplanung verknüpft werden, um kritische Funktionen, zukünftige Kompetenzanforderungen und Prioritäten klar zu bestimmen (Bano et al. 2022, Chia et al. 2021). Dies wird auch von Hamm (2021, S.198) bestätigt, der ergänzt, dass zur internen Besetzung entstehender Vakanzen auf Führungsebene die vorhandenen Potenziale und Talente systematisch identifiziert und gezielt weiterentwickelt werden müssen. Talentmanagement ist kein einfacher Weg, der nur in eine Richtung führt. Vielmehr sind potenzielle Karrierewege gemeinsam mit den Mitarbeitenden zu reflektieren, wobei auch die Möglichkeit einer Rückentwicklung offengehalten werden sollte. Gezielte Entwicklungsmassnahmen können mit einem erhöhten Leistungs- und Erwartungsdruck einhergehen, dem nicht alle Mitarbeitenden gewachsen sind oder den sie dauerhaft tragen möchten. Zu den klassischen Instrumenten der Talentidentifikation zählen Kompetenzprofile, Potenzialmatrizen und strukturierte Mitarbeitergespräche.

Das Kompetenzprofil nach Hamm (Abbildung 2) erfasst die Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten eines Mitarbeitenden systematisch und strukturiert. Je nach Ausgestaltung ermöglicht es zudem eine differenzierte Gegenüberstellung fachlicher und persönlicher Kompetenzen sowie von Soft Skills. Durch die zweigeteilte Erstellung in Form einer Selbsteinschätzung der Mitarbeitenden und einer Fremdeinschätzung durch die Führungskraft werden potenzielle Entwicklungsbedarfe transparent gemacht.



Abbildung 2: Kompetenzmatrix (Hamm, 2021, S. 198)

Die Potenzialmatrix ist ein ergänzendes Instrument der Talentidentifikation. Mithilfe dieser Matrix können Führungskräfte Mitarbeitende anhand der Dimensionen „fachliche Breite“ und „Führungserfahrung“ kategorisieren (Abbildung 3).

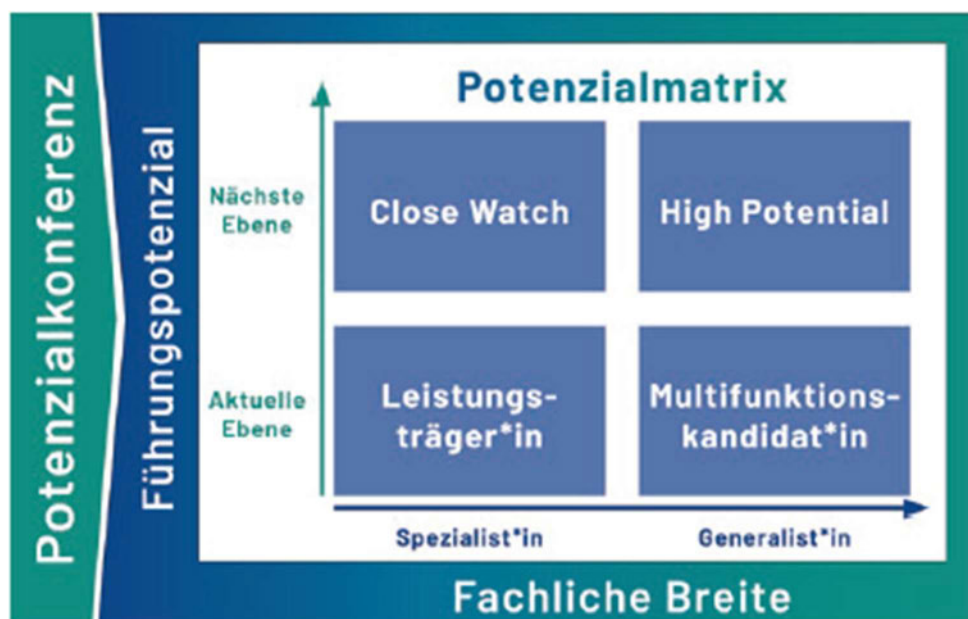


Abbildung 3: Potenzialmatrix (Hamm, 2021, S. 198)

Die Potenzialmatrix fungiert somit als ergänzendes Instrument zum Kompetenzprofil. Darüber hinaus können innerhalb der einzelnen Felder Mitarbeitende mit Entwicklungspotenzial in Richtung Führung und/oder Fachlaufbahn systematisch identifiziert werden. Die Matrix unterstützt Führungskräfte dabei, Mitarbeitende potenzialgerecht einzusetzen, erleichtert die Identifikation von Personen mit Führungspotenzial und trägt zur gezielten Bildung von Talentpools bei (Hamm, 2021, S. 200).

Bano et al. (2022) empfehlen den Aufbau eines strukturierten Talentpools, in den ausschliesslich Mitarbeitende mit eindeutig nachgewiesenem Potenzial und einem passenden Kompetenzprofil aufgenommen werden. Auch gelten integriertes Performance Management, regelmässige Talent Reviews und individuelle Entwicklungspläne als zentrale Elemente erfolgreicher Talentprogramme, da sie die Identifikation von Talenten und deren Vorbereitung auf Nachfolgerollen unterstützen (Bano et al. 2022; Hoque & Zheng 2024).

Hamm (2021) betont, dass das jährliche Mitarbeitergespräch ein zentrales und unverzichtbares Instrument des internen Talentmanagements sowie des systematischen Aufbaus von Führungskräften darstellt.

Hoque & Zheng (2024) ergänzen, dass eine wirksame Nachfolgeplanung Diversität, insbesondere Geschlechtergerechtigkeit, gezielt berücksichtigen muss, da sonst bestehende Ungleichheiten beim Zugang zu Führungspositionen fortbestehen. Letztlich zeigt Musakuro (2021), dass Rahmenbedingungen wie wettbewerbsfähige Löhne, transparente Karrierepfade, gute Arbeitsbedingungen und gezielte Entwicklungsangebote entscheidend sind, um identifizierte Talente an die Unternehmung zu binden.

2.2.3 Erfolgsfaktoren eines Talent-Systems

Aus ausgewählten Studien lassen sich folgende Erfolgsfaktoren für ein wissenschaftlich basiertes System zur Identifikation von Talenten ableiten.

Erstens ist es notwendig, kritische Schlüsselpositionen klar zu definieren und darauf aufbauend kompetenzbasierte Talent-Profile zu entwickeln, die über reine Fachleistung hinaus auch Führungskompetenz, Veränderungsfähigkeit und strategische Eignung berücksichtigen (Bano et al. 2022, Hoque & Zheng 2024).

Zweitens sollte die Auswahl von Talenten in einem transparenten, mehrstufigen Verfahren mit klaren Kriterien, der Einbindung verschiedener Stakeholder und geeigneten Diagnostikinstrumenten erfolgen, um Objektivität und Akzeptanz sicherzustellen (Chia et al. 2021, Bano et al. 2022).

Drittens sollte ein strukturierter Entwicklungspfad implementiert werden, der Mentoring, Coaching, Job Rotation, Projekt- und Interimsleitungen sowie formale Weiterbildungen kombiniert, um Talente gezielt auf zukünftige Nachfolgerrollen vorzubereiten (Hoque & Zheng 2024, Oppong 2024, Musakuro 2021).

Letztens sollte Nachfolgeplanung als langfristiger, zyklischer Prozess verstanden werden, der regelmässig überprüft und an strategische Veränderungen angepasst wird. Zudem soll sie von einer Kultur des Lernens, der Talentförderung und der Chancengerechtigkeit geprägt sein (Bano et al. 2022, Hoque & Zheng 2024, Chia et al. 2021).

2.3 Vorbereitung auf Führungspositionen

Das Unterkapitel wird der Forschungsfrage b) zugeordnet:

Welche Instrumente sind sinnvoll, um potenziell geeignete Mitarbeitende systematisch zu identifizieren?

Die Vorbereitung von Talenten auf Führungspositionen erfordert ein systematisches Zusammenspiel aus strategischer Nachfolgeplanung, gezielten Entwicklungsprogrammen und einer aktiven Rolle des HR-Managements, um eine nachhaltige Führungspipeline aufzubauen.

Keller (2018) hebt hervor, dass Hochschulen insbesondere für Schlüsselpositionen spezifische Kompetenzprofile und strukturierte Laufbahnplanung entwickeln müssen, um Talente gezielt auf Führungsrollen vorzubereiten. Integrierte HR-Strategien, bei denen die Nachfolgeplanung mit Performance Management, Führungskräftebeurteilung und gezielten Trainingsprogrammen verknüpft werden, fördern die Entwicklung von Talenten deutlich effektiver (Hudiyah et al., 2025). Anos (2025) ergänzt, dass die Kombination aus Nachfolgeplanung, Leadership Development und Wissensmanagement eine robuste Führungsarchitektur schafft, in der Talente nicht nur Kompetenzen erwerben, sondern zugleich in bestehende Wissens- und Beziehungssysteme eingebettet werden.

2.3.1 Entwicklung von Talenten

In der Literatur wird ein Zusammenspiel verschiedener Entwicklungsinstrumente betont, die gezielt für Talente entwickelt und priorisiert werden sollten.

- Formale Bildungsangebote: Executive-Programme und Führungskurse vermitteln theoretisches und methodisches Führungswissen und wurden von Oppong & Oduro-Asabere (2025) ebenso wie von Phillips (2020) als zentrale Bausteine beschrieben.
- Job-Rotation und «Stretch Assignments» (Erweiterung der Aufgabenbereiche): Funktions- und Bereichswechsel sowie projektbasierte „Stretch Assignments“ geben Talenten

die Möglichkeit, verschiedene Kontexte kennenzulernen und schrittweise komplexere Verantwortungen zu übernehmen (Oppong & Oduro-Asabere 2025; Keller 2018).

- Mentoring und Coaching: Strukturierte Mentoring-Programme unterstützen Talente beim Kompetenzaufbau und in Übergangsphasen (Phillips 2020; Hudiyah et al. 2025).
- Erfahrungsnahe Führungsrollen: Oppong & Oduro-Asabere (2025) zeigen, dass Talente häufig erst spät echte Leitungsaufgaben übernehmen, während Anos (2025) vorschlägt, dass temporäre Leitung und Projektleitungen schon früh Teil der Entwicklung sein sollten.

2.3.2 Herausforderungen und Erfolgsbedingungen

Laut Hudiyah et al. (2025) sollte das HR-Management als strategischer Ansprechpartner agieren, der die Bereiche Nachfolgeplanung, Talentmanagement und Führungsentwicklung integriert. Dazu zählen die Einführung transparenter Kriterien, der Aufbau von Systemen zur Einschätzung von Potenzial und Kompetenzen sowie die Implementierung messbarer Entwicklungsprogramme, die eng mit den langfristigen Zielen der Universität verknüpft sind.

Eine „all-inclusive“-Entwicklung aller Mitarbeitenden wirke zwar attraktiv, ohne gezielte Talentselektion verwässere sie jedoch die strategische Nachfolgeplanung (Oppong & Oduro Asabere, 2025). Es ist daher notwendig die Nachfolge- und Entwicklungsinitiativen klar in der Organisationsstrategie zu verankern, Ressourcen verbindlich zuzuordnen und Führungskräfte auf allen Ebenen in die Verantwortung einzubeziehen (Phillips, 2020; Keller, 2018).

2.4 Prozesse zur Nachfolgeplanung

Das Unterkapitel wird der Forschungsfrage a) zugeordnet:

Welche Prozesse und Instrumente zur Nachfolgeplanung von Führungspositionen sind an Schweizer Universitäten bekannt?

Strukturierte Nachfolgeplanung basiert auf einem klar definierten, mehrstufigen Prozess, der von der Ableitung strategischer Ziele über die Identifikation von Schlüsselpositionen und Talenten bis hin zur systematischen Entwicklung und Evaluation von Nachfolgekandidaten reicht (Bano et al. 2022; Luhukay et al. 2025; Keller 2018).

Eine strukturierte Nachfolgeplanung muss im strategischen Management sowie in der Personal- und Organisationsentwicklung verankert sein. Bano et al. (2022) betonen, dass die Nachfolgeplanung klar mit der Hochschulstrategie, der langfristigen Personalplanung und der Sicherung wichtiger Kompetenzen verknüpft sein muss. Keller (2018) betont, dass Nachfolgeplanung besonders erfolgreich ist, wenn sie als strategische Priorität im Personal- und Hochschulentwicklungsplan verankert ist und vom Management aktiv unterstützt wird. Laut Hudiyah et al. (2025)

spielt das HR-Management dabei eine zentrale Rolle, indem es Ziele definiert, Prozesse standardisiert und Kennzahlen zur Erfolgskontrolle bereitstellt. Ebenfalls ist die strukturierte Identifikation und Analyse von Schlüsselpositionen, deren Ausfall besonders hohe Risiken für Kontinuität und Leistung mit sich bringt (Keller, 2018; Luhukay et al., 2025).

2.4.1 Aufbau eines formalisierten Nachfolgeprozesses

Ein möglicher Prozess für die Nachfolgeplanung wird von Rothwell (bei Bano et al. 2022; Keller 2018; Luhukay et al. 2025) als mehrstufigen, zyklischen Prozess (Abbildung 4) der typischerweise folgende Elemente umfasst, beschrieben:

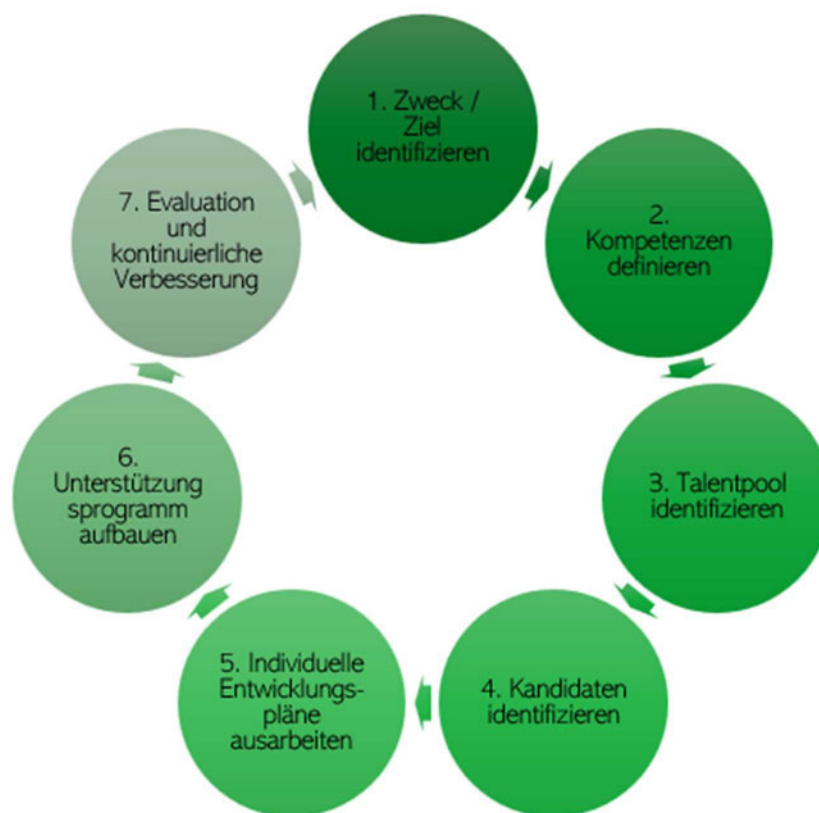


Abbildung 4: Prozess für Nachfolgeplanung nach Rothwell (Bano et al., 2022; Keller, 2018; Luhukay et al., 2025)

1. Zweck und Ziel identifizieren: Erstellung eines Projekt-Charters, der den Zweck, den Geltungsbereich, die beteiligten Rollen, die benötigten Ressourcen sowie die Erfolgskriterien des Nachfolgeprogramms festlegt (Keller 2018).
2. Kompetenzen definieren: Ableitung von Soll-Kompetenzen (fachlich, führungsbezogen, strategisch, persönlich) für jede Schlüsselposition und Übersetzung in transparente Anforderungsprofile (Bano et al. 2022; Luhukay et al. 2025).

3. Identifikation des Talentpools: Kombination von Leistungs- und Potenzialbeurteilung zur Bildung eines internen Kandidatenpools (Hoque & Zheng 2024; Hudiyah et al. 2025).
4. Kandidaten identifizieren: Abgleich individueller Profile mit Soll-Anforderungen, um Entwicklungsbedarfe und Nachfolgebereitschaft zu bestimmen (Bano et al. 2022; Luhukay et al. 2025).
5. Individuelle Entwicklungspläne ausarbeiten: Planung von Massnahmen (Mentoring, Job-Rotation, Projektleitungen, Weiterbildungen), um identifizierte Lücken gezielt zu schliessen (Bano et al. 2022; Keller 2018).
6. Unterstützungsprogramm aufbauen: Geplante Besetzung, schrittweise Verantwortungsübertragung sowie strukturierte Übergabeprozesse, um Wissens- und Kulturtransfer zu sichern (Keller 2018).
7. Evaluation und kontinuierliche Verbesserung: Verwendung von Kennzahlen um den Prozess laufend anzupassen (Bano et al. 2022; Hudiyah et al. 2025).

Die Nutzung eines adaptierten Rothwell-Frameworks hilft Hochschulen, diese Schritte als geschlossene Prozessschleife zu verstehen, die Planung, Umsetzung und Evaluation integrativ verbindet (Keller, 2018).

2.4.2 Rolle von HR, Technologie und Daten

Strukturierte Nachfolgeplanung ist ohne professionelle HR-Funktion und datenbasierte Unterstützung kaum realisierbar. Das HR muss in allen Phasen von der Definition der Auswahlkriterien über die Gestaltung von Entwicklungsprogrammen bis hin zur Erfolgsmessung eine aktive Gestaltungsrolle übernehmen und Nachfolgeplanung als strategische Aufgabe und nicht als rein administrative Tätigkeit verstehen (Hudiyah et al., 2025). Gleichzeitig muss technologische Unterstützung in eine HR-Strategie eingebettet werden, die auf Transparenz, Fairness und Mitarbeiterbindung ausgerichtet ist. Nur so kann verhindert werden, dass Nachfolgeplanung lediglich als Kontrollinstrument wahrgenommen wird. Bano et al. (2022) heben darüber hinaus die Bedeutung von HR-Analytics, Talent Reviews und standardisierten Bewertungsinstrumenten hervor, um subjektive Verzerrungen zu minimieren und Nachfolgeentscheidungen transparent und nachvollziehbar zu gestalten.

2.4.3 Besondere Herausforderungen in Hochschulen

Studien aus dem Hochschulbereich zeigen, dass selbst bei vorhandenen Modellen die praktische Umsetzung strukturierter Nachfolgeprozesse häufig an kulturellen und institutionellen Barrieren scheitert (Keller, 2018; Dahlan, 2024; Hoque & Zheng, 2024). Keller (2018) nennt unter anderem

hohe Führungsfluktuation, knappe Ressourcen, fehlende Messgrößen sowie rechtliche Rahmenbedingungen als Faktoren, die eine Kontinuität und systematische Umsetzung erheblich erschweren.

2.5 Transparenz und Fairness

Das Unterkapitel wird der Forschungsfrage c) zugeordnet:

Wie lässt sich Nachfolgeplanung gestalten, dass sie Transparenz und Fairness gewährleistet und zugleich flexibel auf individuelle Laufbahnen und organisationale Anforderungen reagiert?

Transparenz und Fairness sind zentrale Aspekte einer fairen Nachfolgeplanung und Stellenbesetzung. Sie wirken sich direkt auf das Vertrauen der Mitarbeitenden und die Qualität der Besetzungsentscheidungen aus (Bano et al., 2022; Keller, 2018). Gleichzeitig zeigen Studien, dass Hochschulen häufig an intransparenten, informellen Praktiken, unklaren Kriterien und strukturellen Hürden scheitern. In diesem Zusammenhang spielen insbesondere HR-Funktionen, formalisierte Prozesse und informationsgestützte Systeme eine entscheidende Rolle, um Offenheit und Gerechtigkeit zu fördern (Hudiyah et al., 2025; Luhukay et al., 2025; Dahlan, 2024). Bano et al. (2022) betonen, dass Nachfolgeplanung nur dann akzeptiert wird, wenn Mitarbeitende über die Existenz, die Logik und die Folgen des Verfahrens informiert sind und verstehen, wie sie selbst davon betroffen sein könnten. Fairness umfasst dabei drei Dimensionen. Die distributive Gerechtigkeit, bei der Entscheidungen sachlich begründet sind, die prozedurale Gerechtigkeit, bei der Regeln konsistent angewendet werden, und die interaktionale Gerechtigkeit, bei der Entscheidungen respektvoll kommuniziert werden (Gilliland, 1993).

Hausknecht et al. (2004) zeigen in ihrer Metaanalyse auf, dass Bewerbende Auswahlverfahren vor allem dann als fair erleben, wenn die Verfahren als jobbezogen, valide und transparent wahrgenommen werden und den Personen echte „opportunities to perform“ bieten.

Für die Nachfolgeplanung bedeutet dies, dass klare und standardisierte Regeln eine wichtige Grundlage darstellen. Wenn Kriterien transparent und nachvollziehbar kommuniziert werden und Entscheidungen gut begründet sind, steigt die Wahrnehmung von Fairness und Transparenz bei den Beteiligten. Zudem tragen sichtbare Möglichkeiten zur Leistungsbewertung und zur individuellen Entwicklung dazu bei, dass der Prozess als gerecht und verständlich wahrgenommen wird. Gleichzeitig bleibt genügend Spielraum erhalten, um auf unterschiedliche und individuelle Karriereverläufe flexibel reagieren zu können.

Die Abbildung 5 vereint das Modell von Gilliland (1993) mit demjenigen von Hausknecht et al. (2004). Ausgangspunkt sind die Verfahrensmerkmale, aus denen Gilliland die Fairnessregeln ableiten lässt. Diese Regeln formen die Wahrnehmungen der Bewerbenden wie sie im Appli-

cant-Reactions-Modell von Hausknecht beschrieben sind. Diese Wahrnehmungen wiederum bestimmen, wie attraktiv die Organisation erlebt wird und wirken in Zufriedenheit und Leistung hinein.

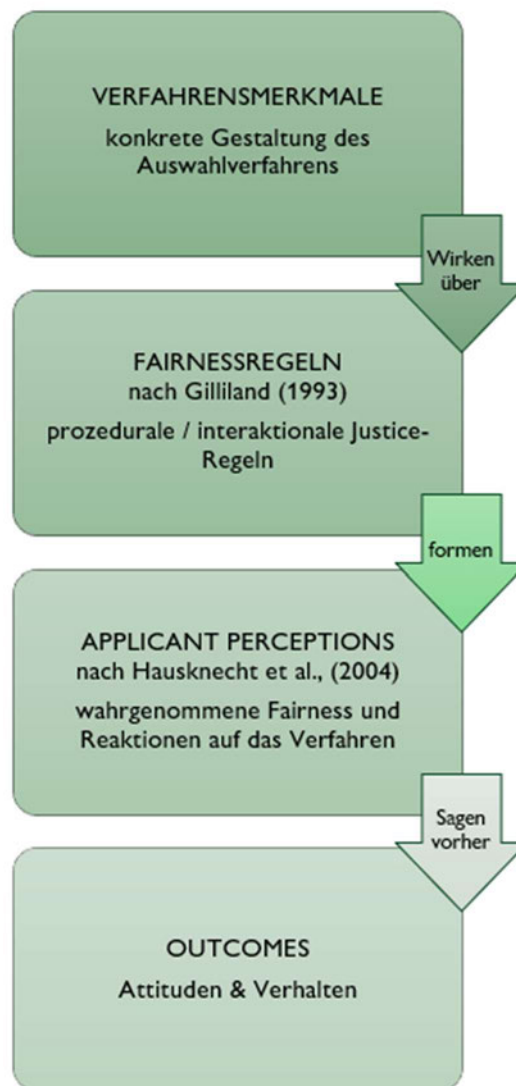


Abbildung 5: eigene Darstellung nach Fairnessregeln (Gilliland, 1993) und Reaktions- und Outcome-Struktur (Hausknecht et al., 2004)

2.5.1 Fairness in Auswahl und Entwicklung

Fairness in der Nachbesetzung erfordert vor allem objektivierte Kriterien, konsistente Verfahren und gleichen Zugang zu Entwicklungsressourcen. Bano et al. (2022) betonen, dass Nachfolgeplanung sich deutlich von reinem „Replacement Planning“ unterscheiden muss: Sie soll nicht nur kurzfristige Vakanzen schliessen, sondern langfristig eine breit aufgestellte, kompetenzbasierte

Talentpipeline aufbauen. Dazu gehören formalisierte Kompetenzprofile, individuelle Entwicklungspläne sowie regelmässige Leistungs- und Potenzialbeurteilungen, die nicht allein im Ermessen einzelner Vorgesetzter stehen.

2.5.2 Aspekte für transparente und faire Nachfolge

Mehrere Ansatzpunkte sollen für Transparenz und Fairness in der Nachfolgeplanung sorgen.

Erstens empfehlen Bano et al. (2022) und Hudiyah et al. (2025), Nachfolgeplanung explizit in die strategischen HR-Ziele zu integrieren und klare Governance-Strukturen zu schaffen. Dazu zählen beispielsweise schriftliche Nachfolgerichtlinien, definierte Rollen für HR, Linienführung sowie festgelegte Kommunikationswege.

Zweitens wird der Aufbau kompetenzbasierter, für alle zugänglicher Positions- und Kompetenzprofile als Grundlage gerechter Auswahlprozesse empfohlen. Keller (2018) beschreibt die Entwicklung von „Position Roadmaps“ als praktisches Instrument, um die Anforderungen an Schlüsselpositionen transparent zu machen und Mitarbeitenden eine klare Orientierung für ihre Karriereplanung zu bieten.

Drittens heben Hudiyah et al. (2025) und Luhukay et al. (2025) das Potenzial digitaler HR- und Nachfolgesysteme hervor, um Bewertungs-, Auswahl- und Entwicklungsentscheidungen datenbasiert, dokumentiert und überprüfbar zu gestalten.

Viertens empfehlen Dahlan (2024) und Hudiyah et al. (2025), Diversitäts- und Inklusionsziele ausdrücklich in Nachfolgeprozesse zu integrieren. Dazu gehören beispielsweise Zielvorgaben für unterrepräsentierte Gruppen, gezielte Leadership-Programme für Frauen und Angehörige von Minderheiten.

Schliesslich zeigen Keller (2018) und Bano et al. (2022), dass kontinuierliche Evaluation nötig ist, um Transparenz- und Fairnessziele nicht nur zu formulieren, sondern empirisch zu überprüfen und Prozesse iterativ anzupassen.

2.6 Zusammenfassung der Literaturergebnisse

Die wichtigsten Erkenntnisse aus den fünf theoretischen Kapiteln werden zu einem Zwischenfazit in einer Übersicht (Tabelle 4) zusammengefasst. Diese strukturierte Aufbereitung dient als Grundlage für die weitere Analyse praxisrelevanter Erkenntnisse.

Tabelle 8: Erkenntnisse aus der Literatur

Erkenntnis aus der Literatur	Quelle
Strategische Bedeutung der Nachfolgeplanung	
- Nur eine systematische und langfristige Nachfolgeplanung stellt sicher, dass strategische Anforderungen und vorhandene Führungskompetenzen aufeinander abgestimmt sind. - Nachfolgeplanung ist ein strategischer Erfolgsfaktor, kein HR-Nebenthema. Sie sichert langfristig Führungs- und Leistungskapazitäten. - Transparente Entwicklungs- und Karrierewege sind ein zentrales Differenzierungsmerkmal im Wettbewerb um Talente. - Nachfolgeplanung fördert Diversität und Chancengleichheit und erhöht damit Qualität und Nachhaltigkeit von Führungsentscheidungen.	Keller, 2018
- Strukturierte Nachfolgeprozesse minimieren Diskriminierung und Besetzungsverzerrungen. - Klare Nachfolgeplanung steigert Motivation, Bindung und Vertrauen der Mitarbeitenden. Intransparenz hingegen führt zu Unzufriedenheit. - Nachfolgeplanung ist ein wirksames Instrument der Talententwicklung und Wissenssicherung und strategischer Positionierung.	Chia et al., 2021
Identifizierung von Talenten	
Talente verbinden hohe aktuelle Leistung mit zukünftigem Entwicklungs- und Führungspotenzial.	Hoque & Zheng, 2024 Bano et al., 2022
- Identifikation von Führungskräften und Nachfolge erfolgt häufig unsystematisch, personenbezogen und unzureichend strategisch ausgerichtet. - Nachfolgeprozesse sind oft informell und anlassbezogen, ohne klare Definition kritischer Positionen, Kompetenzprofile und Potenzialkriterien. - Ein theoretisch fundiertes Modell zur strukturierten Identifikation von Talenten fehlt häufig	Chia et al., 2021 Musakuro, 2021 Oppong, 2024
Talent-Identifikation muss mehrdimensional sein und über vergangenheitsorientierte Leistung hinausgehen.	Chia et al., 2021 Hoque & Zheng, 2024 Bano et al., 2022
Frühe Talent-Identifikation muss strategisch mit der Sicherung kritischen Wissens verknüpft werden.	Anos, 2025
Vorgehensweise zur Identifikation von Talenten:	Chia et al., 2021 Bano et al., 2022 Hoque & Zheng, 2024 Musakuro, 2021
- Talentidentifikation muss konsequent an der Unternehmensstrategie ausgerichtet und eng mit der Personal- und Nachfolgeplanung verknüpft sein. - Ein strukturierter Talentpool mit klar definierten Kompetenzprofilen schafft Transparenz, Vergleichbarkeit und Entscheidungssicherheit. - Performance Management, regelmässige Talent Reviews und individuelle Entwicklungspläne sind zentrale Instrumente zur objektiven Bewertung und gezielten Förderung von Talenten. - Diversität muss aktiv berücksichtigt werden, da sonst strukturelle Ungleichheiten im Zugang zu Führungspositionen fortbestehen. - Wettbewerbsfähige Rahmenbedingungen sind ein entscheidender Faktor, um identifizierte Talente langfristig an die Organisation zu binden.	

Erfolgsfaktoren zur Identifizierung von Talenten:		Bano et al., 2022 Hoque & Zheng, 2024 Chia et al., 2021 Oppong, 2024 Musakuro, 2021
- Kritische Schlüsselpositionen müssen klar definiert werden, darauf basieren kompetenzbasierte Talent-Profile, die Leistung, Führungskompetenz, Veränderungsfähigkeit und strategische Eignung berücksichtigen. - Die Auswahl von Talenten muss transparent und mehrstufig erfolgen, inklusive Einbindung relevanter Stakeholder und objektiver Diagnostikinstrumente zur Sicherung von Akzeptanz und Fairness. - Entwicklungspfade müssen praxisnah und vielseitig gestaltet sein, z. B. über Mentoring, Coaching, Job Rotation, Projekt- und Interimsleitungen sowie gezielte Weiterbildungen. - Nachfolgeplanung ist ein langfristiger, zyklischer Prozess, der regelmässig überprüft, an strategische Veränderungen angepasst und von einer Kultur des Lernens, der Talentförderung und Chancengleichheit getragen wird.		
Führungstalente lassen sich vor allem anhand stabiler Persönlichkeitsmerkmale sowie kognitiver und sozialer Fähigkeiten identifizieren. Hinzu kommen spezifische Führungsmotive, die eng mit Führungsemergenz, -verhalten und -effektivität zusammenhängen		Badura et al., 2020 Ensari et al., 2011 Judge, 2004 Judge, Bono, Ilies, & Gerhardt, 2002
Vorbereitung auf Führungspositionen		
Wirksame Führungsvorbereitung erfordert ein Zusammenspiel verschiedener Entwicklungsinstrumente:		
- Bildungsangebote: Executive-Programme und Führungskurse - Job Rotation und Stretch Assignments (Erweiterung der Aufgabenbereiche) - Mentoring und Coaching - Erfahrungsnahe Führungsrollen sollten schon früh im Prozess übernommen werden sollen.		Oppong & Oduro-Asabere, 2025 Phillips, 2020 Keller, 2018 Hudiyah et al., 2025 Anos, 2025
Prozesse zur Nachfolgeplanung		
Nachfolgeplanung muss eng mit der Unternehmensstrategie verknüpft sein und strategische Priorität genießen. HR übernimmt eine zentrale Steuerungsrolle: Definition von Zielen, Standardisierung der Prozesse und Bereitstellung relevanter Kennzahlen.		Bano et al., 2022 Keller, 2018 Hudiyah et al., 2025
Formalisierte Nachfolgeprozesse, (z. B. nach Rothwell, 2011) mit klar definierten Prozessschritten, schaffen Transparenz, Vergleichbarkeit und Nachvollziehbarkeit.		Bano et al., 2022 Keller, 2018 Luhukay et al., 2025
HR- und datenbasierte Unterstützung sowie technologische Einbettung sind entscheidend, um Nachfolgeplanung effizient umzusetzen und als Entwicklungsinstrument statt Kontrollmechanismus zu positionieren.		Hudiyah et al., 2025
Kulturelle und institutionelle Barrieren sind die häufigsten Hindernisse bei der praktischen Umsetzung und müssen gezielt adressiert werden.		Keller, 2018 Dahlan, 2024 Hoque & Zheng, 2024

Transparenz und Fairness

• Transparente Nachfolgeprozesse stärken Vertrauen und verbessern Besetzungsentscheidungen.	Bano et al., 2022 Keller, 2018
Fairness umfasst die Dimensionen: • Distributive Gerechtigkeit (Entscheidungen werden sachlich begründet) • Prozedurale Gerechtigkeit (Regeln werden konsistent angewendet) • Interaktionale Gerechtigkeit (Entscheidungen werden respektvoll kommuniziert)	Gilliland, 1993
• Auswahlverfahren vor allem dann als fair erlebt, wenn die Verfahren als jobbezogen, valide und transparent wahrgenommen werden und den Personen echte „opportunities to perform“ bieten. Dies beeinflusst die wahrgenommene Attraktivität der Organisation.	Hausknecht et al., 2004
• Nachfolgeprozesse müssen transparent und standardisiert sein, um Gleichbehandlungs- und Diversitätsziele zu erfüllen.	Keller, 2018
• Fairness in der Besetzung kritischer Positionen erfordert eine langfristige Talentpipeline, die auf klaren Kompetenzprofilen, Entwicklungsplänen und objektiven Leistungsbeurteilungen basiert – nicht auf individueller Ermessensentscheidung.	Bano et al., 2022
Aspekte für transparente und faire Nachfolgeplanung: • Strategische Verankerung: Nachfolgeplanung fest in HR-Strategie integrieren. • Klare Grundlagen: Positions- und Kompetenzprofile als Basis für gerechte Auswahl. • Datenbasiert und überprüfbar: Entscheidungen digital dokumentieren und evaluieren. • Diversität & Inklusion: Ziele aktiv in den Prozess einbinden. • Kontinuierliche Verbesserung: Transparenz regelmässig evaluieren und anpassen.	Bano et al., 2022 Hudiyah et al., 2025 Keller, 2018 Luhukay et al., 2025 Dahlan, 2024

3 Methode und Umsetzung

Die systematische Literaturanalyse (1.5.1) hat einen strukturierten Überblick über den aktuellen Forschungsstand geliefert. Im nächsten methodischen Schritt werden Experteninterviews durchgeführt, um die theoretischen Erkenntnisse durch praxisnahe Perspektiven zu ergänzen und zu validieren. Im folgenden Kapitel wird das methodische Vorgehen der vorliegenden Arbeit dargestellt. Im Mittelpunkt stehen die durchgeführten Experteninterviews (3.1). Dazu wird zunächst die Auswahl der Interviewpartner (3.2), die Strategie der Stichprobengewinnung (3.3) erläutert. Anschliessend werden die einzelnen Arbeitsschritte der Experteninterviews (3.4) sowie der eingesetzte Interviewleitfaden (3.5) beschrieben. Anschliessend wird sowohl die inhaltliche Auswertung nach Gläser (3.6) als auch die angewandte Auswertungsstrategie (3.7) dargelegt. Abschliessend wird der Kodierleitfaden (3.8) aufgezeigt.

Tabelle 9 zeigt hervorgehoben in grau auf, welche operationalen Forschungsfragen anhand von Experteninterviews beantwortet werden.

Tabelle 9: Beantwortung Forschungsfrage mit Experteninterviews

Forschungsfrage	Zuordnung zum Kapitel	Auswertungsmethode
a) <i>Welche Prozesse und Instrumente zur Nachfolgeplanung von Führungspositionen sind an Schweizer Universitäten bekannt?</i>	2.1 2.4	Experteninterviews
b) <i>Welche Instrumente sind sinnvoll, um potenziell geeignete Mitarbeitende systematisch zu identifizieren?</i>	2.2 2.3	Systematische Literaturanalyse
c) <i>Wie lässt sich Nachfolgeplanung gestalten, dass sie Transparenz und Fairness gewährleistet und zugleich flexibel auf individuelle Laufbahnen und organisationale Anforderungen reagiert?</i>	2.1 2.5	Synthese von Systematischer Literaturanalyse und Experteninterviews

3.1 Methodische Einführung in die Experteninterviews

Qualitative Experteninterviews sind ein systematisches und theoriegeleitetes Verfahren zur Datenerhebung in Form von Befragungen von Personen, die über exklusives Wissen verfügen (Kaiser, 2021, S.5). Bogner (2014) bestätigt dies, indem er Expert:innen als Fachpersonen definiert, die aufgrund ihrer sozialen und organisatorischen Position in der Lage sind, ihr Wissen sowie ihre Deutungen in einen übergeordneten gesellschaftlichen Kontext einzubringen und diesen massgeblich mitzugestalten.

Kaiser (2021) führt aus, dass qualitative Experteninterviews typischerweise im Rahmen von Fallstudien eingesetzt werden. Bei einer Fallstudie konzentriert man sich auf einen einzelnen oder wenige Fälle, um deren spezifische Merkmale zu analysieren. Es geht also nicht um Generalisierbarkeit, sondern um umfassendes Verständnis der untersuchten Fälle. Dieses Verständnis ist die Grundlage für die Entwicklung theoretischer Ansätze. Das Experteninterview ist primär auf die Gewinnung von Sachinformationen ausgerichtet. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit eines höheren Strukturierungsgrades, der in der Regel durch den Einsatz eines Interviewleitfadens realisiert wird. Ein weiteres zentrales Merkmal betrifft die unterschiedlichen Arten von Informationen, die durch Experteninterviews erhoben werden können. Dabei wird grundsätzlich davon ausgegangen, dass exklusives, ausschliesslich dem Experten zugängliches Wissen einen wesentlichen Erkenntnisgewinn für die Analyse darstellt. Eine zentrale Aufgabe des Interviewers besteht darin, die Gesprächsführung kontinuierlich zu steuern, da andernfalls die Gefahr besteht, zwar aufschlussreiche, jedoch für die Beantwortung der Forschungsfrage nicht hinreichend relevante Informationen zu erhalten. Dieses Erfordernis spiegelt sich in der Charakterisierung der Interviewsituation wider, die als asymmetrisch zugunsten des Interviewers angelegt ist. Die Merkmale der Experteninterviews nach Kaiser (2021, S.6) werden in Tabelle 10 übersichtlich dargestellt:

Tabelle 10: Qualitatives Interviewformat (eigene Darstellung, nach Kaiser 2021)

Merkmale	Experteninterview
Einsatzgebiet	Fallstudie
Grad der Strukturierung	Halbstrukturiert / strukturiert
Erkenntnisinteresse	Informationen
Rolle des Interviewers	Interviewer
Interview-Situation	Asymmetrisch (zugunsten des Interviewers)
Häufigkeit	Einmalig
Form der Kommunikation	Mündlich mit Transkription
Kommunikationsmedium	Online per Teams

Die Auswahl der Interviewpartner (3.2) erfolgte in enger Abstimmung mit den Personalverantwortlichen der Universität St.Gallen.

3.2 Auswahl der Interviewpartner

Zu den Expert:innen zählen Personalverantwortliche aus Schweizer Universitäten, die über praktische Erfahrungen in der Umsetzung entsprechender Instrumente und Prozesse verfügen. Der Fokus der Befragung liegt auf bereits implementierten Massnahmen und den dabei gemachten Erfahrungen. Insbesondere werden Aspekte wie der konkrete Implementierungsprozess, auftretende Herausforderungen, Erfolgsfaktoren sowie die praktische Wirksamkeit der eingesetzten Instrumente thematisiert. Ziel ist es, praxisnahe Erkenntnisse zu gewinnen, die Rückschlüsse auf bewährte Vorgehensweisen und mögliche Problemfelder ermöglichen.

Per Mail angefragt wurden Expert:innen von neun Universitäten und Fachhochschulen. Fünf der Anfragen wurden entweder abgelehnt oder blieben unbeantwortet.

Die folgenden Expert:innen wurden im Rahmen der Untersuchung in einem Interview befragt. Die Expert:innen wurden anonymisiert mit einem PEX-Code versehen (Tabelle 11). Die Rolle, sowie das Datum des Interviews sind offen angegeben. Die Interviews fanden im Zeitraum Februar und März 2026 statt.

Tabelle 11: Expert:innen

Code	Rolle	Interviewdatum
PEX1	Head Organisational Culture	13.02.2026
PEX2	Head HR Beratung	16.02.2026
PEX3	Leitung Personalabteilung	26.02.2026
PEX4	Head HR Consulting	09.03.2026

3.3 Strategie der Stichprobengewinnung

Die Stichprobengrösse qualitativer Studien ist im Allgemeinen deutlich kleiner als die von quantitativen Untersuchungen. Mason (2010) erklärt, dieser Unterschied sei methodisch begründet und ergibt sich aus dem kennzeichnenden Interesse qualitativer Forschung, das weniger auf statistische Repräsentativität als vielmehr auf ein vertieftes Verständnis sozialer Phänomene abzielt. Qualitative Studien erreichen einen Punkt der inhaltlichen Sättigung, ab dem der zusätzliche Erkenntnisgewinn abnimmt. Mit fortschreitendem Forschungsprozess führt die Erhebung weiterer Daten nicht zwangsläufig zu neuen oder vertieften Einsichten, da zentrale Kategorien, Muster und Zusammenhänge bereits ausreichend erfasst sind.

Im Rahmen dieser Masterarbeit waren ursprünglich neun Interviews geplant, tatsächlich konnten jedoch nur vier durchgeführt werden. Dennoch zeigte sich eine inhaltliche Übereinstimmung der

Aussagen, sodass von einer inhaltlichen Sättigung der Befragung ausgegangen werden kann. Ergänzend zu den durchgeführten Interviews wird eine Post-hoc-Dokumentenanalyse vorgenommen (4.3), um die gewonnenen Erkenntnisse zusätzlich zu vertiefen. Die kritische Auseinandersetzung mit der Stichprobengewinnung wird im Kapitel „Limitationen der Ergebnisse“ (6.4) diskutiert.

3.4 Arbeitsschritte Experteninterviews

Kaiser (2012, S.16) empfiehlt zehn Arbeitsschritte für die Planung, Durchführung und Analyse von Experteninterviews:

1. Entwicklung des Interviewleitfadens
2. Pre-Test des Interviewleitfadens
3. Auswahl und Kontaktierung der Interviewpartner
4. Durchführung des Experteninterviews
5. Protokollierung der Interviewsituation
6. Sicherung der Ergebnisse (Protokoll oder Transkription)
7. Kodierung des Textmaterials
8. Identifikation der Kernaussagen
9. Erweiterung der Datenbasis
10. Theoriegeleitete Generalisierung und Interpretation

Die Arbeitsschritte bieten einen systematischen und nachvollziehbaren Ablauf zur Entwicklung, Durchführung und Auswertung qualitativer Interviews. Für die vorliegende Arbeit wurden diese Schritte als Orientierung und methodische Hilfestellung verwendet.

3.5 Leitfaden der Interviews

Die Interviewleitfäden bilden die methodische Grundlage für Interviews. Aufgrund der vergleichbaren Forschungssituation werden die Fragen einheitlich formuliert, um eine systematische Vergleichbarkeit der einzelnen Interviews zu ermöglichen. Dennoch wird eine halbstrukturierte Vorgehensweise zugelassen, damit die Expert:innen frei jene Themen und Erfahrungen einbringen können, die ihnen als besonders relevant erscheinen.

Tabelle 12 zeigt den Interviewleitfaden, an dem sich die Gespräche orientieren. Zur Vorbereitung auf die Interviews wurde den Expert:innen der Leitfaden im Voraus per E-Mail zugestellt.

Tabelle 12: Interviewleitfaden Expert:Innen

Leitfaden	
1. Einleitung und Warm-up	ca. 3–4 Minuten
Ziel: Aufbau einer angenehmen Gesprächsatmosphäre und Einordnung der Expertise • Kurze Vorstellung der Interviewerin • Hinweis auf Zweck der Arbeit, Vertraulichkeit und Anonymisierung • Zustimmung zur Aufzeichnung einholen Einstiegsfragen: 1. Können Sie bitte kurz Ihre aktuelle Position und Ihren Aufgabenbereich an der Universität/Hochschule beschreiben? 2. Inwiefern beschäftigen Sie sich in Ihrer Funktion mit Personalentwicklung oder Nachfolgeplanung?	
2. Aktueller Stand der Nachfolgeplanung an Universitäten	ca. 7-8 Minuten
<i>Bezug zur operationalen Forschungsfrage a:</i> <i>Welche Prozesse und Instrumente zur Nachfolgeplanung von Führungspositionen sind an Schweizer Universitäten bekannt?</i> 3. Welche Bedeutung hat das Thema Nachfolgeplanung aktuell an Ihrer Universität bzw. im Hochschulkontext allgemein? 4. Gibt es an Ihrer Institution bereits formalisierte Prozesse oder Konzepte zur Nachfolgeplanung? • Falls ja: Wie sind diese ausgestaltet? • Falls nein: Woran liegt das Ihrer Einschätzung nach? 5. Welche Instrumente werden derzeit eingesetzt (z. B. Talentpools, Entwicklungsprogramme, Potenzialanalysen, Kompetenzprofile, Potenzialmatrix)? 6. Welche besonderen Herausforderungen sehen Sie bei der Nachfolgeplanung im universitären Umfeld?	
3. Identifikation von High-Potential-Mitarbeitenden	ca. 7-8 Minuten
<i>Bezug zur operationalen Forschungsfrage b:</i> <i>Welche Instrumente sind sinnvoll, um potenziell geeignete Mitarbeitende systematisch zu identifizieren?</i> 7. Wie werden potenzialstarke Mitarbeitende an Ihrer Universität aktuell identifiziert? 8. Welche Kriterien spielen dabei eine Rolle (z. B. Leistung, Führungskompetenz, Motivation, wissenschaftliche/exekutive Laufbahn)? 9. Welche Methoden halten Sie für besonders geeignet, um High Potentials im Hochschulkontext systematisch zu erkennen? • z. B. Feedbackverfahren, Assessments, strukturierte Beobachtungen 10. Inwiefern lassen sich Ihrer Meinung nach Konzepte aus der Literatur oder aus anderen Organisationen auf Universitäten übertragen?	

4. Gestaltung eines strukturierten und fairen Nachfolgeprozesses	ca. 7-8 Minuten
<i>Bezug zur operationalen Forschungsfrage c:</i> <i>Wie lässt sich Nachfolgeplanung gestalten, dass sie Transparenz und Fairness gewährleistet und zugleich flexibel auf individuelle Laufbahnen und organisationale Anforderungen reagiert?</i> 11. Welche Rolle spielen Transparenz und Fairness aus Ihrer Sicht in der Nachfolgeplanung an Universitäten? 12. Wie kann vermieden werden, dass Nachfolgeplanung als intransparent oder elitär wahrgenommen wird? 13. Wie lässt sich ein strukturierter Prozess mit individuellen Karriereverläufen und den spezifischen Anforderungen universitärer Organisationen vereinbaren? 14. Welche Akteure sollten in einen solchen Nachfolgeprozess eingebunden sein (z. B. Führungskräfte, Personalentwicklung, Gremien)?	
5. Ausblick und Empfehlungen	ca. 4-5 Minuten
<i>Bezug zur Forschungsfrage</i> 15. Welche zentralen Erfolgsfaktoren sehen Sie für eine wirksame Nachfolgeplanung an der Universität/Hochschule? 16. Welche ersten Schritte würden Sie einer Universität empfehlen, die einen strukturierten Nachfolgeplanungsprozess etablieren möchte? 17. Gibt es aus Ihrer Sicht Best Practices oder Beispiele, an denen sich Universitäten orientieren können?	
6. Abschluss	ca. 1-2 Minuten
Offene Abschlussfrage: 18. Gibt es noch Aspekte zur Nachfolgeplanung an Universitäten, die wir bisher nicht angesprochen haben, die Ihnen aber wichtig erscheinen? • Dank für die Teilnahme • Information über weiteres Vorgehen (Transkription, Auswertung)	

Die Interviews wurden mittels Microsoft Teams aufgezeichnet und im Anschluss transkribiert. Die Inhaltsanalyse erfolgte nach der Technik von Gläser und Laudel (2009).

3.6 Inhaltsanalyse

Nach Gläser und Laudel (2009) ist die qualitative Inhaltsanalyse ein Verfahren, mit dem man Texte systematisch „aus ihnen heraus“ auswertet, indem man alle für die Forschungsfrage relevanten Informationen gezielt extrahiert, ordnet und für die weitere Auswertung aufbereitet. Ziel der Inhaltsanalyse ist die systematische Untersuchung von Material, das aus unterschiedlichen Formen der Kommunikation hervorgeht.

Hierfür existieren unterschiedliche methodische Ansätze. Tabelle 13 vergleicht die Methodik von Mayring (2009) und Gläser/Laudel (2009) unter Berücksichtigung verschiedener Aspekte:

Tabelle 13: Inhaltsanalyse Unterschied Mayring / Gläser und Laudel

Aspekt	Mayring (2009)	Gläser und Laudel (2009)
Fokus der Methode	Allgemeine qualitative Inhaltsanalyse; mehrere Techniken (Zusammenfassung, Explikation, Strukturierung).	Speziell auf Extraktion als zentralen Arbeitsschritt fokussiert, stark für Experteninterviews
Kategoriensystem	Deduktiv aus Theorie/literarisch abgeleitet; induktiv-qualitative Varianten später ergänzt	Theoriegeleitet, aber iterativ angepasst; Kategorien werden laufend überarbeitet.
Codierung / Extraktion	Direktes Kodieren in Kategorien, ggf. mit Probefurchlauf und Kodierregeln.	Zentrale Technik: Extraktion (Zusammenfassung, Kürzung, Kategorisierung) in Tabellen
Qualitätssicherung	Betonung von Probefurchlauf, Intra-/Intercoder-Reliabilität.	Probefurchlauf entfällt; Sicherung durch iteratives Anpassen und Dokumentation.
Vorgehen / Ablauf	Sehr regelgeleitet, mit detaillierten Ablaufmodellen (8 Modelle)	Weniger starr; Kombination von Theorievorgabe und offener Anpassung an Material

Unter dem Aspekt der Konzeption und Zielsetzung entwickelt Mayring (2009) eine allgemeine, falsifikationsorientierte und systematische Inhaltsanalyse, die auf unterschiedliche Dokumenttypen wie Texte, Interviews oder Medien angewendet werden kann. Die Methodologie ist stark regelgeleitet und legt grossen Wert auf Transparenz, Reproduzierbarkeit und Reliabilität. Gläser und Laudel (2009) knüpfen an diesen Ansatz an, schärfen ihn jedoch speziell für Experteninterviews. Ihr Fokus liegt dabei auf der Extraktion relevanter Informationen und der Entwicklung einer praktikablen, tabellenbasierten Auswertungsstruktur, die eine enge Verbindung zwischen Theorie und empirischem Material herstellt.

Hinsichtlich der Rolle der Extraktion und der Datenstruktur erfolgt die Kodierung nach Mayring (2009) in der Regel in einem festen Kategoriensystem ohne einen ausdrücklich hervorgehobenen, tabellenbasierten Extraktionsschritt. Die Qualität der Auswertung wird dabei vor allem über standardisierte Kodierprozesse und Probekodierungen abgesichert. Bei Gläser und Laudel (2009) steht hingegen die Extraktion im Zentrum. Aus den Interviewpassagen werden kurze, prägnante Aussagen herausgelöst und in eine Tabelle überführt. Je nach Fragestellung können dabei mehrere Kategorien pro Satz vergeben werden. Auf diese Weise entsteht eine klare, tabellenförmige Datenstruktur, die sich insbesondere für Typenbildungen und Häufigkeitsauswertungen eignet.

Bezogen auf Gütekriterien und Praxisunterschiede legt Mayring (2009) einen starken Fokus auf die Reliabilität, insbesondere auf Intercoder- und Intracoder-Übereinstimmung sowie klar definierte, formale Prozessschritte. Gläser und Laudel (2009) sichern Reliabilität dagegen weniger über Probekodierungen, sondern vor allem über eine durchgängige Dokumentation des Vorgehens, iterative Auswertungsschritte und nachvollziehbar begründete Anpassungen der Kategorien. Ihr Ansatz ist flexibler angelegt und explizit auf die praktische Durchführung und Auswertung von Experteninterviews zugeschnitten.

Aus diesen Gründen wird für die vorliegende Arbeit die Inhaltsanalyse nach Gläser und Laudel angewendet. In der Tabelle 13 ist die Methodik grau hervorgehoben.

3.6.1 Vorgehensmodell der Inhaltsanalyse nach Gläser/Laudel

Das von Gläser und Laudel (2009) entwickelte Vorgehensmodell der Inhaltsanalyse bietet einen speziell auf Experteninterviews zugeschnittenen, systematischen Rahmen zur Auswertung qualitativer Daten.

Aufbauend auf einer klar formulierten Forschungsfrage zielt dieser Ansatz darauf ab, aus den Interview Transkripten jene Informationen zu extrahieren, die für die Beantwortung der Forschungsfrage tatsächlich relevant sind. Diese werden anschliessend in einer übersichtlichen, tabellarischen Struktur aufbereitet. Das Vorgehensmodell verbindet ein theoriegeleitetes Kategoriensystem mit einem expliziten Extraktionsschritt. Damit ermöglicht es eine transparente, nachvollziehbare und zugleich praxisnahe Analyse, die sich vor allem für umfangreiche und komplexe Interviewmaterialien eignet. Abbildung 6 visualisiert den Ablauf der Inhaltsanalyse.

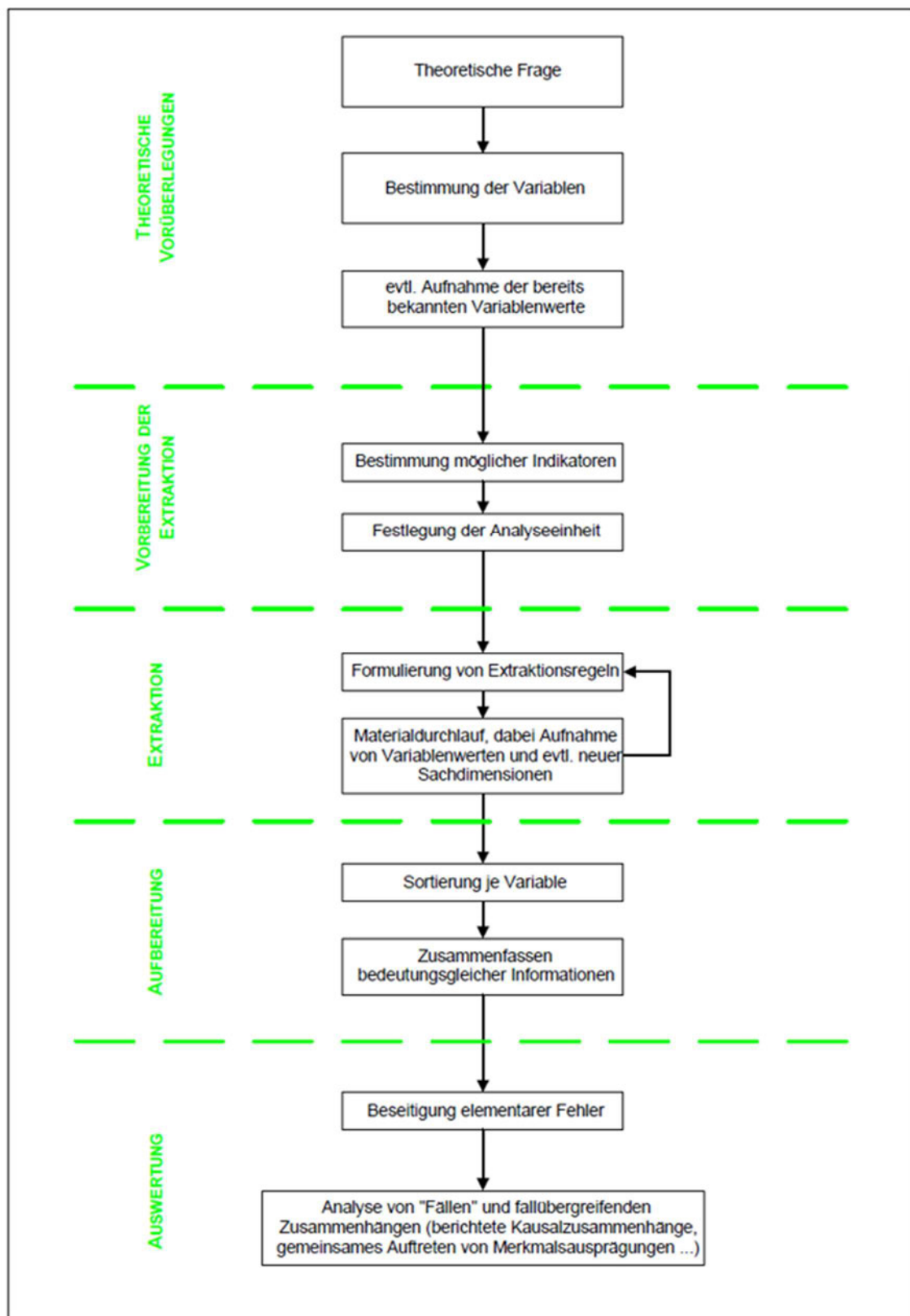


Abbildung 6: Ablauf qualitative Inhaltsanalyse nach Gläser und Laudel (1999)

Im ersten Schritt, den theoretischen Vorüberlegungen, werden aus bestehenden allgemeinen Theorien die zentralen Untersuchungsvariablen sowie vermutete Kausalzusammenhänge abgeleitet. Auf dieser Grundlage entsteht ein erstes Analyseraster, in dem die relevanten, häufig komplexen Variablen und deren Dimensionen systematisch strukturiert werden.

In der Vorbereitung der Extraktion werden zunächst die Analyseeinheiten festgelegt, etwa in Form thematischer Sinnabschnitte. Anschliessend wird präzisiert, welche Textinformationen welcher Variable zugeordnet werden und in welcher Form diese in einer Extraktionstabelle dokumentiert werden sollen.

Im Schritt der Extraktion wird das Material systematisch durchgearbeitet, alle für die Forschungsfrage relevanten Informationen werden herausgezogen und den jeweiligen Variablen und Dimensionen im zuvor entwickelten Analyseraster zugeordnet. Dabei dient der Text nicht als Untersuchungsgegenstand an sich, sondern primär als Informationsquelle über eine zugrunde liegende „soziale Welt“, über die mithilfe der extrahierten Aussagen Erkenntnisse gewonnen werden sollen.

In der Phase der Aufbereitung werden die zuvor extrahierten Informationen innerhalb jeder Variable geordnet und verdichtet. Ähnliche Ausprägungen werden gebündelt und erste, vorläufige Typen oder Muster herausgearbeitet, sodass die Daten strukturierter und besser interpretierbar werden.

In der letzten Phase der Auswertung werden die einzelnen Fälle miteinander verglichen und die Zusammenhänge zwischen den erhobenen Variablen rekonstruiert. Dabei werden die theoretischen Annahmen präzisiert oder gegebenenfalls modifiziert, sodass das empirische Material zu einer Weiterentwicklung oder Schärfung der zugrunde liegenden Theorie beiträgt.

3.7 Auswertungsstrategie

Die methodische Vorgehensweise der Auswertung orientiert sich am in Abbildung 6 dargestellten Ablauf.

Theoretische Überlegungen:

Auf Grund der geografischen Distanz und der terminlichen Vereinbarkeit wurden die Interviews mit den Exper:innen online per Microsoft Teams durchgeführt.

Vorbereitung der Extraktion:

Die Gespräche wurden mit Einverständnis der Interviewpartner:innen aufgezeichnet.

Extraktion:

Die Auswertung der Expertenbefragung erfolgte mittels einer systematischen Inhaltsanalyse. Die Transkription der Interviews wurde mit Hilfe des Online Tools Meeting Metrics durchgeführt. Anschließend wurden die Transkripte in eine Excel-Tabelle überführt, um die Aussagen strukturiert gegenüberstellen und vergleichen zu können.

Aufbereitung:

Gläser und Laudel (2009) ordnen die Auswertungsmethoden in der qualitativen Forschung im Folgenden in vier Verfahren ein: die freie Interpretation, die sequenzanalytische Methode, die Kodierung und die qualitative Inhaltsanalyse (Abbildung 7). Die qualitative Inhaltsanalyse ist die von ihnen besonders ausgearbeitete Variante, die sich insbesondere für Experteninterviews eignet, da sie systematisch relevante Informationen aus dem Material extrahiert und strukturiert.

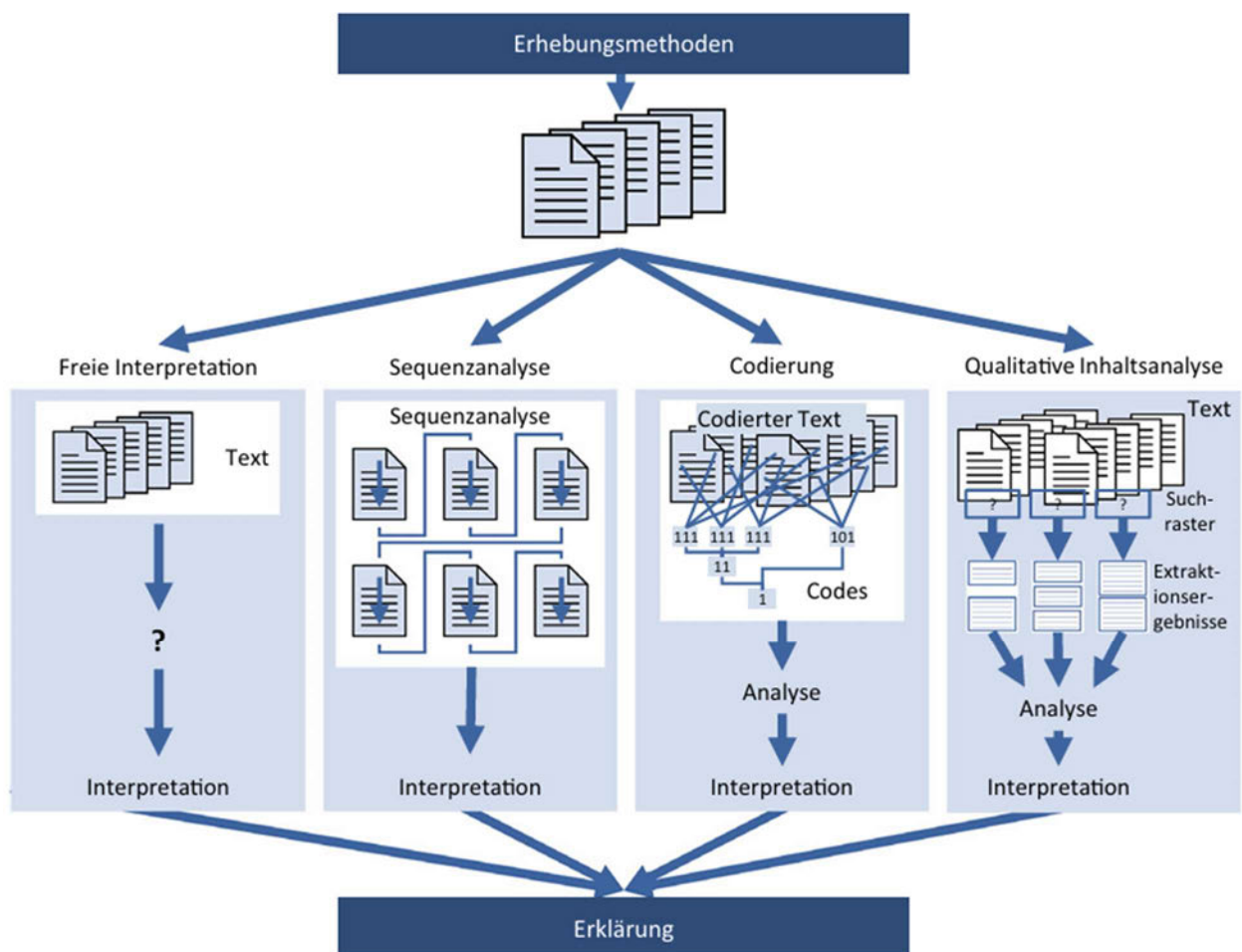


Abbildung 7: Klassifizierung qualitativer Auswertungsmethoden (Gläser, 2009, S. 44)

Bei der qualitativen Auswertung lassen sich vier Verfahren unterscheiden. Bei der freien Interpretation wird der Text sinngemäss und fallbezogen interpretiert, ohne dass stark standardisierte Regeln angewendet werden. Die sequenzanalytische Methode folgt dem Verlauf des Materials Schritt für Schritt und rekonstruiert Bedeutungen aus der Abfolge von Aussagen. Bei der Kodierung werden einzelne Aussagen vordefinierten Kategorien zugeordnet, um das Material systematisch zu ordnen. Die qualitative Inhaltsanalyse schliesslich extrahiert relevante Informationen anhand eines vorher entwickelten Suchrasters oder Kategoriensystems und bezieht diese gezielt auf die zugrunde liegende Forschungsfrage.

Für die vorliegende Arbeit werden die Interviews aufgezeichnet, transkribiert und in tabellarischer Form für die Analyse gegenübergestellt. Auf diese Weise lassen sich Übereinstimmungen und Unterschiede zwischen den Fällen leicht kennzeichnen. Bei der Kategorisierung werden zudem Synonyme und Thesaurus berücksichtigt.

3.8 Kodierleitfaden

Für die Auswertung der Interviews wurde ein Kodierleitfaden (Tabelle 14) entwickelt, der auf den methodischen Ansätzen von Gläser und Laudel (2009) basiert und durch eigene Interpretationen ergänzt wurde.

Tabelle 14 zeigt einen Auszug aus dem Kodierleitfaden und stellt die Kategorien, Unterkategorien, deren Definitionen sowie passende Ankerbeispiele dar.

Tabelle 14: Kodierleitfaden (eigene Darstellung, nach Gläser und Laudel (2009))

Kategorie	Unterkategorie	Definition	Ankerbeispiel
1 Strategische Bedeutung	Wahrgenommene Relevanz im Hochschulkontext	Aussagen zur Wichtigkeit, Dringlichkeit oder Priorität von Nachfolgeplanung.	«Das Thema ist strategisch sehr wichtig...», «spielt kaum eine Rolle...»
2 Identifizierung von Talenten	Status quo Identifikation Geeignete Methoden	Beschreibung, wie potenzialstarke MA aktuell identifiziert werden. Vorschläge zu geeigneten Methoden (Feedback, Assessment etc.).	Beurteilungen durch Vorgesetzte, Gremien, Self-Selection. Empfehlungen zu Verfahren oder Kombinationen.
3 Vorbereitung auf Führungsposition	Struktur des Nachfolgeprozesses Umgang mit individuellen Karriereverläufen	Vorschläge zum strukturierten Nachfolgeprozess (Phasen, Abläufe). Aussagen zu Struktur vs. individuelle Laufbahnen.	Soll-Prozesse, Prozessmodelle, Ablaufskizzen. Flexible Pfade, individuelle Entwicklungspläne, Ausnahmen.
4 Instrumente	Eingesetzte Instrumente	Konkrete Instrumente zur Nachfolgeplanung (Talentpools, Programme, Mentoring etc.).	Nennung von Programmen, Tools, systematischen Gesprächen, Entwicklungsplänen.
5 Fairness & Transparenz	Bedeutung von Transparenz/Fairness Massnahmen zur Sicherung von Fairness	Einschätzungen zur Rolle von Transparenz und Fairness. Instrumente oder Verfahren, die Fairness/Transparenz erhöhen sollen.	Normative Aussagen zu Fairness, Gerechtigkeit, Legitimation. Offenlegung von Kriterien, Gremienbeteiligung, Kommunikationsstrategien.

Die fünf Kategorien spiegeln die in Kapitel 2 dargestellten theoretischen Grundlagen wider.

4 Ergebnisdarstellung der Experteninterviews

In Kapitel 4 behandelt die Ergebnisdarstellung der Experteninterviews. Die Auswertung der Experteninterviews wird in 4.1 präsentiert. Die Ergebnisse der Interviews mit den korrespondierenden Forschungsfragen erfolgen in Abschnitt 4.2. Eine Posthoc Dokumentenanalyse in 4.3 schliesst das Kapitel ab.

4.1 Auswertung Experteninterviews

In einem nächsten Schritt wird der Kodierleitfaden (Tabelle 14) mit den Aussagen aus den Interviews erweitert. Hierzu erfolgt eine Extraktion relevanter Inhalte aus den Transkriptionen, die in paraphrasierter Form wiedergegeben und entsprechend ihrer inhaltlichen Relevanz systematisch zugeordnet werden.

Tabelle 15 zeigt, wie die relevanten Textstellen aus dem Interviewmaterial extrahiert und den entsprechenden Kategorien des Kodierleitfadens systematisch zugeordnet wurden.

Tabelle 15: Extraktionstabelle

Kat.	Interview	Textstelle (paraphrasiert)	Extraktion
1 Strategische Bedeutung	PEX1	beschreibt Nachfolgeplanung als «riesen Thema», v.a. in der Verwaltung wegen Generationenwechsel. Schlüsselpositionen werden vakant, aber es gibt keine Systematik.	Sehr hohe Relevanz wahrgenommen, v.a. Verwaltung. Generationenwechsel als Treiber.
	PEX3	beschreibt das Thema als sehr aktuell. Alle schreiben nach Personalentwicklung, aber wenn konkrete Vorschläge kommen, wird geblockt. Es sei eine «grosse Herausforderung».	Hohe Relevanz, aber Umsetzung schwierig. Diskrepanz zwischen Anspruch und Handlung.
2 Identifizierung von Talenten	PEX2	Über jährlichen Personaldialog und persönlichen Entwicklungsplan. Vorgesetzte sollen Potenzial ansprechen. Auch Selbstverantwortung der MA.	Über Personaldialog und Eigeninitiative der MA. Vorgesetzte als Impulsgeber.
	PEX3	Rein informell, ad hoc. Einzelne Führungskräfte machen es gut für sich. Kein systematischer Prozess. PE im MAG kaum genutzt (nur letzte 15 Min.).	Rein informell und individuell. Kein systematischer Ansatz.
	PEX4	Über Nachfolge-Excel an Vorgesetzte. Jeder im «stillen Kämmerlein». Kein übergreifender Austausch. Steht und fällt mit FK-Engagement.	Individuell durch Vorgesetzte. Kein übergreifender Austausch, kein Controlling.
3 Vorbereitung auf Führung	PEX2	Breites Verständnis von Leadership (Fach, Projekt, hierarchisch). Individuelle Bedürfnisse respektieren. Sinnerfüllung als Motivator.	Breites Leadership-Verständnis. Individuelle Motivatoren statt Einheitskarriere.
	PEX3	Nachfolge-Organigramm pro GL-Mitglied mit 3 Namen (kurzfristig, mittelfristig, langfristig). Halbjährliche Besprechung.	Nachfolge-Organigramm mit 3 Zeithorizonten pro Schlüsselstelle. Halbjährliche Reviews.
	PEX4	Verknüpfung von Nachfolge-Excel mit MBO-Prozess. Verankerung in Führungsausbildungen. Ergänzung durch Talent-Konferenzen.	Verknüpfung NF-Planung + MBO. Führungsausbildung. Talent-Konferenzen.
4 Instrumente	PEX1	MAG vorhanden, aber ohne Workflow, aber nicht SuccessFactors. HR hat Liste mit kritischen Stellen (pensionsbedingt vakant).	MAG (ohne IT), SAP (ohne SuccessFactors), HR-Liste kritischer Stellen.
	PEX2	Jährlicher Personaldialog (neu), persönlicher Entwicklungsplan, Leadership-Kurse, punktueller Mentoring, 360°-Feedback, Buddy-System. 70-20-10-Modell als Rahmen.	Personaldialog, Entwicklungsplan, Leadership-Kurse, Mentoring, 360°-Feedback, Buddy-System.

	PEX3	MAG vorhanden, wird kaum für Entwicklung genutzt. Führungskurse des Kantons. Coaching/Mentoring situativ. Kein Bewerbungsmanagementsystem.	MAG (Entwicklungsteil unternutzt), kantonale Führungskurse, situatives Coaching.
	PEX4	Zweijährliche Pensionierungsliste/Nachfolge-Excel, jährliches MBO mit Entwicklungszielen. Interne Führungsausbildungen. Kein Potenzialpool, kein digitales System.	Pensionierungsliste, Nachfolge-Excel, MBO mit Entwicklungszielen, Führungsausbildungen.
5 Fairness & Transparenz	PEX1	Transparente Kommunikation ist «das Einzige, was hilft». Ich muss klar sagen, dass es keinen 100% sicheren Plan gibt. Person profitiert auch persönlich.	Transparenz als zentraler Erfolgsfaktor. Ehrliche Kommunikation über Unsicherheiten.
	PEX2	Wertschätzung, Sinnerfüllung, Einfluss, Vereinbarkeit als zentrale Werte. Nicht nur monetäre Anreize. Individuelle Bedürfnisse respektieren.	Wertschätzung und individuelle Bedürfnisse im Zentrum. Über monetäre Anreize hinaus.
	PEX4	Wertschätzung durch individuelle Rückmeldungen im MAG. Transparenz bei Entwicklungswegen als Schlüssel zur Mitarbeiterbindung.	Wertschätzung und Transparenz bei Entwicklungswegen als Bindungsfaktor.

Tabelle 15 stellt lediglich einen Auszug dar und ist nicht vollständig. Die vollständige Tabelle befindet sich im Anhang. Für die Auswertung, die Synthese sowie die anschliessende Diskussion wurden sämtliche erhobenen Aussagen berücksichtigt.

4.2 Ergebnis der Experteninterviews

Für die Auswertung der erhobenen Inhalte werden die Antworten den operationalisierten Forschungsfragen gegenübergestellt. Tabelle 16 zeigt einen Auszug aus der Zuordnung der Aussagen der Expert:innen.

Tabelle 16: Ergebnisse Expert:innen

Operationale Forschungsfrage	Expertenaussage
a) Welche Prozesse und Instrumente zur Nachfolgeplanung von Führungspositionen sind an Schweizer Universitäten bekannt Zuordnung zu Kapitel: 2.1 und 2.4	PEX1: keine Prozesse oder Tools im Einsatz, welche die Nachfolgeplanung unterstützt. Es werden Mitarbeitergespräche (nicht toolbasiert) geführt. HR führt klassische Listen mit kritischen Stellen. PEX2: kein rein technokratischer Ansatz. Fokus liegt auf entwicklungsorientierte Gespräche und langfristige Kompetenzentwicklung. Es werden jährliche Mitarbeitergespräche geführt mit Fokus auf persönlichen Entwicklungsplan. Eingesetzt wird zudem 70-20-10 Modell. PEX3: keine formalisierten Prozesse im Einsatz. Nachfolgeprozesse laufen ad-hoc und ohne klare Guidelines. Es werden jährliche Mitarbeitergespräche geführt. Es gibt zudem im HR ein Nachfolge-Organigramm und vertrauliche Potenziallisten. PEX4: Kein formalisierter Nachfolgeplanungsprozess. Im Zweijahresrhythmus wird Linienverantwortlichen eine Excel-Liste mit bevorstehenden Austritten zugestellt.
b) Welche Instrumente sind sinnvoll, um potenziell geeignete Mitarbeitende systematisch zu identifizieren? Zuordnung zu Kapitel: 2.2 und 2.3	PEX1: Portfolio-Runden, Mitarbeitergespräche PEX2: Mitarbeitergespräche, persönliche Entwicklungspläne, Projektarbeit, Mentoring, Netzwerke. PEX3: Mitarbeitergespräche, individuelle Beobachtung, Coaching, Mentoring. PEX4: Mitarbeitergespräche, Talentkonferenzen
c) Wie lässt sich Nachfolgeplanung gestalten, dass sie Transparenz und Fairness gewährleistet und zugleich flexibel auf individuelle Laufbahnen und organisationale Anforderungen reagiert? Zuordnung zu Kapitel: 2.5	PEX1: Transparente Diskussion und Kommunikation gegenüber dem Mitarbeitenden. Job-Architektur, starke Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und HR. PEX2: Entwicklungsorientierter Dialog statt rückblickendes Bewertungssystem. Eigenverantwortung der Mitarbeitenden durch persönliche Entwicklungspläne. PEX3: Vertrauliche Förderung. Klare Kommunikation. Individuelle Förderung über Projekte, Stellvertretungen und Gremienarbeit. PEX4: Offene Kommunikation und regelmässiges Ansprechen. Entwicklungswege aufzeigen. Wertschätzung durch individuelle Rückmeldungen im MAG.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass an Schweizer Universitäten kaum formalisierte Prozesse oder Tools zur Nachfolgeplanung von Führungspositionen im Einsatz sind. Die Praxis ist überwiegend ad hoc und stark gesprächsbasiert. Im Zentrum stehen regelmässige Mitarbeitergespräche zur individuellen Entwicklungsplanung. Ergänzend werden einfache HR-Instrumente wie Listen zu kritischen Funktionen oder bevorstehenden Austritten sowie interne Potenzial- oder Nachfolgeübersichten genutzt. Insgesamt fehlt ein standardisierter, systematisch verankerter Nachfolgeplanungsprozess.

Zur systematischen Identifikation potenziell geeigneter Mitarbeitender werden vor allem Mitarbeitergespräche als zentrales Instrument genannt. Ergänzend kommen strukturierte Formate wie Portfolio- bzw. Talentkonferenzen sowie persönliche Entwicklungspläne zum Einsatz. Weitere wichtige Ansätze sind projektbasierte Mitarbeit, Mentoring und Coaching, die eine praxisnahe Beobachtung und Einschätzung von Potenzialen ermöglichen. Insgesamt wird eine Kombination dieser Instrumente als sinnvoll erachtet.

Für eine transparente und faire Nachfolgeplanung werden vor allem offene Kommunikation und regelmässige Gespräche mit den Mitarbeitenden als zentral erachtet. Die Expert:innen betonen insbesondere die Bedeutung eines entwicklungsorientierten Dialogs im Rahmen der Mitarbeitergespräche sowie die aktive Einbindung der Mitarbeitenden durch Eigenverantwortung und persönliche Entwicklungspläne.

4.3 Posthoc Dokumentenanalyse

Fünf Hochschulen reagierten auf die Interviewanfrage entweder mit einer direkten Absage oder beantworteten die E-Mails auch nach wiederholter Erinnerung nicht. Dieses Verhalten wurde als bedauerlich empfunden, da im Hochschulkontext üblicherweise eine gegenseitige Unterstützung erwartet werden kann. Vor diesem Hintergrund wurde eine Post-hoc-Dokumentenanalyse der Webseiten dieser Hochschulen durchgeführt, um dennoch Erkenntnisse zu den Fragestellungen im Bereich der Personalentwicklung zu gewinnen.

Die Ergebnisse sind in Tabelle 17 aufbereitet. Es zeigt sich, dass alle untersuchten Hochschulen das Thema auf ihren Webseiten erwähnen und ihm offensichtlich eine hohe Bedeutung beimessen.

Tabelle 17: Posthoc Dokumentenanalyse

Anfrage	Ergebnisse
Universität Konstanz	Bietet Unterstützungsangebote für Führungskräfte an. Unter anderem: Weiterbildung, Führungskultur, Personalauswahl, Wissenstransfer, individuelle Entwicklung und Förderung.
Universität Liechtenstein	Bietet im Bachelorlehrgang ein Modul an zum Thema: Personal, Führung und Organisation. Hat im HR eine eigene Stelle für Personalentwicklung.
Universität Münster	Bietet interne Kurse an zu den Themen: Weiterbildung, Hospitation, Coaching, Jahresdialog.
Fachhochschule Nordwestschweiz	Die FHNW ermutigt Mitarbeitende, sich in ihrem Fachgebiet und darüber hinaus weiterzubilden. Dabei stehen unterschiedliche, gleichgestellte und den Lebensphasen angepasste Wege zur Verfügung. Eine sehr ausführliche Webseite zum Thema Personalentwicklung.
Fachhochschule Ost	Laufendes Projekt: Karrierekonzeption von Frauen und Männern zu verschiedenen Zeiten des Berufsalters.
HSG Institut für Führung - Führungsseminar - Leadership	Angefragte:r Professor:in gibt Vorlesungen und Vorträge zu Führung und Personalmanagement.
HSG Institut für Diversity Management	Angefragte:r Professor:in gibt Vorlesungen und Vorträge zu Diversity und Leadership.

5 Ergebnisintegration Literaturanalyse mit Experteninterviews

Kapitel 5 vergleicht die Ergebnisse der Literaturlauswertung mit den Erkenntnissen aus den Experteninterviews. Dabei werden sowohl Übereinstimmungen als auch Abweichungen herausgearbeitet, um fundierte Aussagen zur Beantwortung der Forschungsfragen zu ermöglichen. Die Kapitel spiegeln die Kapitel aus den theoretischen Grundlagen (2) wider.

5.1 Strategische Bedeutung der Nachfolgeplanung

Die Wichtigkeit der strategischen Bedeutung der Nachfolgeplanung wird in der Literatur klar hervorgehoben. Keller (2018) betont, dass eine systematische und langfristige Nachfolgeplanung sicherstellt, dass strategische Anforderungen und vorhandene Führungskompetenzen aufeinander abgestimmt sind. Sie ist daher kein nebensächliches HR-Thema, sondern ein zentraler strategischer Erfolgsfaktor, da sie langfristig die Führungs- und Leistungskapazitäten sichert. Gleichzeitig schaffen transparente Entwicklungs- und Karrierewege ein wichtiges Differenzierungsmerkmal im Wettbewerb um Talente. Nachfolgeplanung kann zudem Diversität und Chancengleichheit fördern, wodurch die Qualität und Nachhaltigkeit von Führungsentscheidungen erhöht wird.

Auch Chia et al. (2021) betonen die strategische Relevanz strukturierter Nachfolgeprozesse. Diese tragen dazu bei, Diskriminierung und Besetzungsverzerrungen zu reduzieren. Eine klare und transparente Nachfolgeplanung stärkt darüber hinaus Motivation, Bindung und Vertrauen der Mitarbeitenden, während mangelnde Transparenz häufig zu Unzufriedenheit führt. Insgesamt wird Nachfolgeplanung damit als wichtiges Instrument zur Talententwicklung, Wissenssicherung und strategischen Positionierung verstanden.

Die strategische Bedeutung der Nachfolgeplanung an Universitäten wird von Expert:innen als zentrale Aufgabe der „Arbeit am System“ beschrieben, die über eine rein operative Personaladministration hinausgeht. Während akademische Laufbahnen häufig klar strukturierten Karrierepfaden folgen, wird insbesondere für administrative Führungspositionen eine systematische Nachfolgeplanung als entscheidend für die langfristige Zukunftsfähigkeit der Institution angesehen (PEX1; PEX3). Sie trägt dazu bei, organisationale Stabilität zu sichern und strategische Handlungsfähigkeit auch in Zeiten personeller Veränderungen aufrechtzuerhalten.

Ein wesentlicher strategischer Aspekt ist dabei die Sicherung der Führungskontinuität im Zuge eines bevorstehenden Generationenwechsels. Viele Hochschulen stehen vor der Herausforderung, dass zahlreiche Schlüsselpositionen in den kommenden Jahren pensionsbedingt neu besetzt werden müssen. Ohne eine frühzeitige Nachfolgeplanung besteht das Risiko, dass wichtige Funktionen vorübergehend unbesetzt bleiben oder wertvolles institutionelles Wissen verloren geht (PEX1; PEX4). In diesem Zusammenhang wird Nachfolgeplanung auch als Bestandteil des

strategischen Risikomanagements verstanden. Fehlende Nachfolgeregelungen können dazu führen, dass zentrale Aufgaben oder strategische Leistungen nicht mehr im erforderlichen Umfang erbracht werden können (PEX1).

Darüber hinaus hat Nachfolgeplanung eine wichtige Bedeutung für die Arbeitgeberattraktivität von Hochschulen. Transparente Entwicklungs- und Karriereperspektiven signalisieren Mitarbeitenden, dass interne Entwicklungsmöglichkeiten vorhanden sind. Dadurch können Talente motiviert und langfristig an den Arbeitgeber gebunden werden (PEX1; PEX4). Gleichzeitig wirkt Nachfolgeplanung dem Risiko von Fluktuation entgegen: Wenn leistungsbereite Mitarbeitende keine Perspektiven oder sichtbaren Entwicklungsschritte erkennen, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass sie die Organisation verlassen. Strukturierte Nachfolgeprozesse können hier dazu beitragen, organisationsweite Entwicklungsmöglichkeiten sichtbar zu machen und bestehende „Silo-Mentalitäten“ aufzubrechen (PEX1; PEX4).

Ein weiterer strategischer Nutzen liegt im Erhalt des institutionellen Wissens. Durch eine frühzeitige Planung und eine ausreichende Vorlaufzeit von etwa ein bis drei Jahren können potenzielle Nachfolgerinnen und Nachfolger gezielt in komplexe Führungsrollen eingeführt werden, wodurch relevantes fachliches und organisatorisches Know-how innerhalb der Universität gesichert bleibt (PEX1; PEX4). Insgesamt bedeutet die Einführung einer systematischen Nachfolgeplanung auch eine kulturelle Veränderung innerhalb von Hochschulen. Sie steht für eine Abkehr von kurzfristigen, reaktiven Ad-hoc-Entscheidungen hin zu einer proaktiven und langfristig orientierten Führungskultur. Dabei liegt die zentrale Investition weniger in technischen Instrumenten oder Tools, sondern vielmehr in der Entwicklung einer entsprechenden organisationalen Haltung und Kultur (PEX1; PEX3).

5.2 Identifizierung von Talenten

Talente werden in der Forschung als Mitarbeitende beschrieben, die nicht nur aktuell hohe Leistungen erbringen, sondern auch über ein zukünftiges Entwicklungs- und Führungspotenzial verfügen (Hoque & Zheng, 2024; Bano et al., 2022). Trotz ihrer strategischen Bedeutung erfolgt die Identifikation von Führungskräften und potenziellen Nachfolgern oftmals unsystematisch, stark personenbezogen und nur unzureichend strategisch ausgerichtet. Nachfolgeprozesse sind oft informell und anlassbezogen, ohne Kompetenzprofile oder Potenzialkriterien. Ein theoretisch fundiertes Modell für die strukturierte Identifikation von Talenten fehlt in vielen Fällen (Chia et al., 2021; Musakuro, 2021; Oppong, 2024). Die Identifikation von Talenten sollte multidimensional erfolgen und über vergangenheitsorientierte Leistung hinausgehen, um zukünftiges Potenzial angemessen zu berücksichtigen (Chia et al., 2021; Hoque & Zheng, 2024; Bano et al., 2022). Eine frühe Erkennung dieser Talente sollte zudem strategisch mit der Sicherung kritischen Wissens

verknüpft werden, um die langfristige Leistungsfähigkeit der Organisation zu sichern (Anos, 2025). Für eine systematische Talentidentifikation ist es entscheidend, dass diese konsequent an der Unternehmensstrategie ausgerichtet und eng mit der Personal- und Nachfolgeplanung verknüpft ist. Ein strukturierter Talentpool mit klar definierten Kompetenzprofilen schafft Transparenz, Vergleichbarkeit und Entscheidungssicherheit. Instrumente wie Performance Management, regelmässige Talent Reviews und individuelle Entwicklungspläne sind zentral, um Talente objektiv zu bewerten und gezielt zu fördern (Chia et al., 2021; Bano et al., 2022; Hoque & Zheng, 2024; Musakuro, 2021).

Zu den wesentlichen Erfolgsfaktoren der Talentidentifikation zählen die klare Definition kritischer Schlüsselpositionen und darauf aufbauende kompetenzbasierte Talent-Profile, die Leistung, Führungskompetenz, Veränderungsfähigkeit und strategische Eignung berücksichtigen. Die Auswahl von Talenten sollte transparent und mehrstufig erfolgen, unter Einbindung relevanter Stakeholder und objektiver Diagnostikinstrumente, um Akzeptanz und Fairness sicherzustellen. Entwicklungsmassnahmen sollten praxisnah und vielseitig gestaltet werden, zum Beispiel durch Mentoring, Coaching, Job Rotation, Projekt- und Interimsleitungen sowie gezielte Weiterbildungen (Bano et al., 2022; Hoque & Zheng, 2024; Chia et al., 2021; Oppong, 2024; Musakuro, 2021).

Insgesamt ist Nachfolgeplanung ein langfristiger, zyklischer Prozess, der regelmässig überprüft, an strategische Veränderungen angepasst und von einer Kultur des Lernens, der Talentförderung und der Chancengleichheit getragen wird.

Der primäre Ausgangspunkt für die Identifizierung von Talenten ist aktuell an Universitäten das jährliche Mitarbeitergespräch (MAG oder MBO). Hierbei geht es darum, über das reine Performance-Management hinaus zu erkennen, wer aus seiner aktuellen Rolle „herausgewachsen“ ist (PEX1). Bei PEX2 wird dabei verstärkt auf die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden gesetzt, die mittels eines persönlichen Entwicklungsplans selbst definieren sollen, wohin ihre Reise gehen könnte. Bei PEX4 wird dieser Prozess durch eine systematische Abfrage unterstützt. Führungskräfte erhalten Listen von Mitarbeitenden, die in den nächsten zwei Jahren ausscheiden, und werden aktiv gefragt, ob bereits interne Nachfolge-Kandidaten vorhanden sind, die die Rolle in einem Zeithorizont von einem bis sieben Jahren übernehmen könnten.

Um Talente über die Grenzen einzelner Abteilungen hinweg sichtbar zu machen und das verbreitete „Silo-Denken“ aufzubrechen, werden Portfoliorunden oder Talentkonferenzen als zentrales Instrument genannt (PEX1; PEX4). In diesen Runden diskutieren Führungsteams gemeinsam über das Potenzial ihrer Mitarbeitenden. Ziel ist es, eine „organisationale Verantwortung“ für Talente zu übernehmen, sodass eine talentierte Person nicht nur für den eigenen Bereich, sondern für die gesamte Universität gehalten wird (PEX2; PEX4). Ein pragmatischer Ansatz hierfür ist das

Führen von Nachfolge-Organigrammen in Excel, in denen für jede Schlüsselposition potenzielle Nachfolger kurz-, mittel- und langfristig eingetragen werden (PEX3).

Bei der Potenzialeinschätzung stützen sich Führungskräfte auf Kriterien, die über die reine Leistung hinausgehen. Dazu gehören Motivation und Ambition zur Übernahme von Verantwortung (PEX1; PEX3), die Sichtbarkeit in Projekten und Gremien (PEX1) sowie die Fähigkeit zur Bewältigung komplexer Aufgaben (PEX1). Zudem wird das Selbst- und Fremdbild durch den Abgleich von Selbsteinschätzung und Führungseinschätzung berücksichtigt (PEX1). Durch kriterienorientierte Beurteilungen sollen auch „unsichtbare“ Mitarbeitende beachtet werden (PEX1).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Identifizierung von Talenten an Universitäten durch strukturierte Gespräche erfolgt, wobei Transparenz und eine offene Feedback-Kultur als Erfolgsfaktoren für die Bindung dieser Talente gelten.

5.3 Vorbereitung auf Führungspositionen

Eine wirksame Vorbereitung auf Führungsrollen erfordert einen kombinierten Einsatz von Lernangeboten. Dazu zählen formale Bildungsangebote wie Executive Programme oder Führungskurse, praxisorientierte Entwicklungsmassnahmen wie Job Rotation und Stretch Assignments sowie individuelle Unterstützungsformate wie Mentoring und Coaching. Zudem wird empfohlen, potenzielle Führungskräfte bereits frühzeitig erfahrungsnahe Führungsaufgaben zu übertragen, um praktische Kompetenzen in realen Führungssituationen aufzubauen (Oppong & Oduro-Asabere, 2025; Phillips, 2020; Keller, 2018; Hudiyah et al., 2025; Anos, 2025).

In den Experteninterviews wird die Vorbereitung von Mitarbeitenden auf künftige Führungspositionen an Universitäten als ein Prozess beschrieben, der weit über die Vermittlung von Fachwissen hinausgeht und eine frühzeitige, strategische Planung erfordert. Experten betonen, dass die Vorbereitung idealerweise einen Vorlauf von ein bis drei Jahren (PEX1; PEX4) oder in Einzelfällen sogar bis zu fünf Jahren (PEX3) haben sollte, insbesondere bei komplexen Schlüsselpositionen (PEX1). Ein möglicher Baustein für die Vorbereitung auf künftige Führungspositionen ist das 70-20-10-Modell, bei dem 70 % der Entwicklung durch praktische Erfahrung am Arbeitsplatz erfolgt (PEX1; PEX2). In diesem Sinne werden potenzielle Nachwuchskräfte durch „Stretch Assignments“ gefördert, also Aufgaben, die ausserhalb ihrer bisherigen Komfortzone liegen, wie die Leitung von bereichsübergreifenden Projektgruppen oder Gremien (PEX2; PEX3). Auch die Übernahme von Stellvertretungen oder das „Hineinschnuppern“ in künftige Aufgabenbereiche (Job Rotation) wird als wirksames Instrument zur realitätsnahen Vorbereitung genannt (PEX1; PEX3). Ergänzend zur praktischen Erfahrung spielt die soziale Unterstützung eine wesentliche

Rolle. Hierzu zählen Mentoring-Programme und Coachings (PEX2; PEX3). Eine mögliche Grundlage für Entwicklungsmöglichkeiten bilden meist die jährlichen Mitarbeitergespräche (MBO, MAG), in denen Entwicklungsziele und konkrete Massnahmen vereinbart werden (PEX1; PEX2; PEX3; PEX4).

5.4 Prozesse zur Nachfolgeplanung

In der Literatur wird betont, dass Nachfolgeplanung eng mit der übergeordneten Organisationsstrategie verknüpft sein muss und daher eine klare strategische Priorität erhalten sollte. Eine zentrale Rolle kommt dabei dem HR-Management zu, das die Steuerung des Prozesses übernimmt. Dazu gehören insbesondere die Definition strategischer Ziele der Nachfolgeplanung, die Standardisierung der entsprechenden Prozesse sowie die Bereitstellung relevanter Kennzahlen zur Steuerung und Evaluation (Bano et al., 2022; Keller, 2018; Hudiyah et al., 2025). Eine wichtige Rolle für eine wirksame Umsetzung der Nachfolgeplanung spielt die HR- und datenbasierte Unterstützung. Technologische Einbettung von HR-Systemen ermöglicht es, relevante Daten zu Kompetenzen, Potenzialen und Entwicklungsverläufen systematisch zu erfassen und auszuwerten. Dadurch kann Nachfolgeplanung nicht nur effizienter gestaltet werden, sondern auch stärker als Instrument der Personalentwicklung positioniert werden (Hudiyah et al., 2025). Die Forschung zeigt, dass die praktische Umsetzung von Nachfolgeplanung häufig durch kulturelle und institutionelle Barrieren erschwert wird. Widerstände innerhalb der Organisation, traditionelle Entscheidungsstrukturen oder mangelnde Transparenz können dazu führen, dass formale Nachfolgeprozesse nur unzureichend umgesetzt werden. Daher ist es entscheidend, solche kulturellen und strukturellen Hindernisse gezielt zu adressieren, um eine nachhaltige und wirksame Implementierung der Nachfolgeplanung zu ermöglichen (Keller, 2018; Dahlan, 2024; Hoque & Zheng, 2024).

Strukturierte Prozesse zur Nachfolgeplanung an Schweizer Universitäten befinden sich im administrativen Bereich aktuell noch in einer frühen Entwicklungsphase (PEX1; PEX2). Während die akademische Laufbahn eigenen Logiken folgt, herrscht in der Verwaltung häufig noch ein Niveau der reinen Personaladministration vor, dass im Vergleich zur Privatwirtschaft als „mittelalterlich“ charakterisiert wird (PEX3). Ein strukturierter Ansatz erfordert hierbei vor allem eine verstärkte „Arbeit am System“, um die notwendigen Rahmenbedingungen für eine systematische Talententwicklung zu schaffen (PEX1).

Die Basis für einen strukturierten Prozess bildet die Identifizierung von Schlüsselpositionen sowie das Monitoring bevorstehender Vakanzen. Bei PEX4 wird hierfür beispielsweise im Zweijahresrhythmus eine Excel-Liste an Führungskräfte versendet, die alle Mitarbeitenden aufführt, die in

den nächsten zwei Jahren das Pensionsalter erreichen oder deren Verträge auslaufen (PEX4). Ein weiteres Instrument zur Planung ist das Nachfolge-Organigramm, in dem potenzielle Nachfolger für diese kritischen Rollen kurz-, mittel- und langfristig (ein bis sieben Jahre) eingetragen werden (PEX3).

Das zentrale Werkzeug zur Identifizierung von Potenzialträgern ist das jährliche Mitarbeitergespräch (MAG oder MBO). Experten betonen jedoch, dass dieses Instrument von einer rein rückblickenden Beurteilung hin zu einem zukunftsorientierten Dialog transformiert werden muss, in dem Entwicklungsziele und Potenzialschätzungen einen festen Platz haben (PEX2; PEX4). Ergänzend dazu dienen Portfolio-Runden oder Talentgespräch dazu, das verbreitete „Silo-Denken“ an Hochschulen aufzubrechen. In diesen Gremien diskutieren Führungsteams gemeinsam über Talente, um deren Sichtbarkeit über Abteilungsgrenzen hinweg zu erhöhen und eine organisationale Verantwortung für die Personalentwicklung zu übernehmen (PEX1; PEX2; PEX4).

Für die methodische Begleitung der Personalentwicklung benutzt PEX2 das 70-20-10-Modell, bei dem 70 % des Lernens durch praktische Erfahrung im Job erfolgt. Dies umfasst gezielte Entwicklungsmassnahmen wie Stellvertretungen oder Gremienarbeit (PEX2; PEX3).

Ein kritischer Punkt strukturierter Prozesse ist die Transparenz. Die Experten raten dringend von „geheimen Listen“ ab, da diese das Vertrauen untergraben; stattdessen wird eine offene Kommunikation über Entwicklungspfade empfohlen, auch wenn aufgrund des Öffentlichkeitsprinzips bei Ausschreibungen keine Beförderungsgarantien gegeben werden können (PEX1; PEX4). Letztlich wird deutlich, dass ein erfolgreicher Prozess weniger von komplexen IT-Systemen abhängt als vielmehr von einer Kulturveränderung, die Führungskräfte dazu motiviert, Zeit in die Förderung ihrer Mitarbeitenden zu investieren (PEX1; PEX4).

5.5 Transparenz und Fairness

Transparente und standardisierte Nachfolgeprozesse spielen eine zentrale Rolle für das Vertrauen innerhalb einer Organisation und tragen wesentlich zur Qualität von Besetzungsentscheidungen bei (Bano et al., 2022; Keller, 2018). Fairness in der Nachfolgeplanung umfasst dabei mehrere Dimensionen: distributive Gerechtigkeit, die sich durch sachlich begründete Entscheidungen auszeichnet; prozedurale Gerechtigkeit, die auf konsistent angewendeten Regeln basiert; sowie interaktionale Gerechtigkeit, die eine respektvolle Kommunikation der Entscheidungen sicherstellt (Bano et al., 2022; Gilliland, 1993). Hausknecht et al. (2004) zeigen, dass Auswahlverfahren vor allem dann als fair wahrgenommen werden, wenn sie als jobbezogen, valide und transparent gelten und den Kandidaten reale Möglichkeiten zur Leistungserbringung bieten, was wiederum die Attraktivität der Organisation steigert. Zur Sicherstellung fairer Besetzungen kritischer

Positionen ist eine langfristige Talentpipeline erforderlich. Diese sollte auf klaren Kompetenzprofilen, systematischen Entwicklungsplänen und objektiven Leistungsbeurteilungen basieren, um individuelle Ermessensentscheidungen zu minimieren und die Nachfolgeentscheidungen nachvollziehbar zu machen (Bano et al., 2022). Für eine transparente und faire Nachfolgeplanung ist zudem eine strategische Verankerung in der HR-Strategie notwendig. Dazu gehören klar definierte positions- und kompetenzbasierte Auswahlkriterien sowie datenbasierte, überprüfbare und dokumentierte Entscheidungsprozesse. Gleichzeitig sollten Diversitäts- und Inklusionsziele aktiv in die Nachfolgeplanung integriert werden, um gleiche Chancen für alle potenziellen Kandidaten sicherzustellen (Bano et al., 2022; Hudiyah et al., 2025; Keller, 2018; Luhukay et al., 2025; Dahan, 2024).

In der Nachfolgeplanung an Schweizer Universitäten stellen Transparenz und Fairness zentrale, jedoch kontrovers diskutierte Erfolgskriterien dar. Experten sind sich einig, dass eine offene Kommunikation das Vertrauen und die Bindung der Mitarbeitenden stärkt, warnen jedoch gleichzeitig vor der Gefahr, durch zu hohe Transparenz unerfüllbare Erwartungen zu wecken (PEX1, PEX4). Ein wesentlicher Diskussionspunkt ist der Umgang mit sogenannten „geheimen Listen“. Während einige Experten argumentieren, dass verdeckte Listen wenig zielführend sind, da man Talente ohne deren Wissen kaum gezielt in Führungsprogramme integrieren kann (PEX1), plädieren andere für eine gewisse Vertraulichkeit in der Potenzialerfassung, um Frustrationen bei nicht berücksichtigten Personen zu vermeiden (PEX3). Grundsätzlich gilt, dass ehrliche Rückmeldungen im Rahmen eines strukturierten Prozesses eine notwendige Feedback-Kultur fördern, die den Mitarbeitenden Klarheit über ihren Standort verschafft (PEX1). Transparenz bedeutet hierbei vor allem ein ehrliches Erwartungsmanagement. Führungskräfte müssen kommunizieren, dass eine Vorbereitung auf eine Rolle keine Garantie für deren Erhalt ist (PEX1). Um Frustration bei abgelehnten internen Kandidaten zu minimieren, ist ein wertschätzendes Feedback essenziell, das Stärken und eventuelle Verbesserungen klar benennt (PEX1).

Da Universitäten aufgrund vorgegebenen Lohnsystemen und Sparmassnahmen kaum finanzielle Boni zur Motivation einsetzen können, definiert sich Fairness auch über nicht-monetäre Faktoren (PEX1; PEX2).

Dabei spielen insbesondere Sinnstiftung, Flexibilität und Wertschätzung eine zentrale Rolle. Mitarbeitende schätzen die Möglichkeit, in Gremien mitzuwirken oder sichtbar an strategischen Projekten beteiligt zu sein, da sie dadurch Einfluss ausüben und einen sinnvollen Beitrag zur Organisation leisten können (PEX2).

Ebenso wichtig ist die Berücksichtigung individueller Lebensphasen, beispielsweise durch flexible Arbeitsmodelle, Homeoffice oder die Unterstützung bei Care-Arbeit. Solche Massnahmen tragen dazu bei, Talente langfristig an die Organisation zu binden (PEX2; PEX4).

Darüber hinaus wird ein transformationaler Führungsstil, der Inspiration, Anerkennung und persönliche Wertschätzung vermittelt, als deutlich stärkerer Bindungsfaktor wahrgenommen als reine Gehaltserhöhungen (PEX1; PEX2).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Transparenz in der Nachfolgeplanung kein Selbstzweck ist, sondern ein Instrument zur Förderung von Chancengleichheit und organisationaler Resilienz. Sie bedingt jedoch eine reife Führungskultur, die den Dialog über Potenziale und Perspektiven kontinuierlich und Kriterien basiert führt (PEX1; PEX4).

6 Diskussion

Kapitel 6 fasst die Arbeit zusammen und gibt in den Schlussfolgerungen (6.1) Antworten auf die Forschungsfragen. Zudem werden praxisrelevante Handlungsempfehlungen (6.2) abgeleitet und Anwendungsperspektiven (6.3) aufgezeigt. Abschliessend werden die Limitationen (6.4) der erzielten Ergebnisse kritisch reflektiert.

6.1 Schlussfolgerung

Folgende Schlussfolgerungen können aufgrund der Literaturrecherche und Auswertung der Experteninterviews gezogen werden.

Operative Forschungsfrage a)

Welche Prozesse und Instrumente zur Nachfolgeplanung von Führungspositionen sind an Schweizer Universitäten bekannt?

Zuordnung zu Kapitel: 2.1 und 2.4 sowie 5.1 und 5.4

Auswertungsmethode: Experteninterviews

Prozesse, die eine systematische Nachfolgeplanung an Hochschulen ermöglicht, ist zurzeit kaum vorhanden. Dennoch lassen sich aus den Interviews mit den Expert:innen folgende Instrumente feststellen:

1. Strategische Instrumente

Das Mitarbeitendengespräch (MAG/MBO) ist das am häufigsten eingesetzte Instrument und wird zunehmend von einer rückblickenden Beurteilung hin zu einem zukunftsorientierten Entwicklungsdialo g weiterentwickelt (PEX1, PEX2, PEX3, PEX4). Dabei wird empfohlen, mindestens 50 % der Gesprächszeit für Entwicklungsthemen zu nutzen (PEX3). Ergänzend dazu gewinnt die strategische Personalplanung an Bedeutung, da sie den Fokus auf die Planung von Kompetenzen legt, um auf technologische Veränderungen reagieren zu können (PEX2). Zusätzlich wird das Monitoring von Vakanzen eingesetzt, etwa indem in einem Zweijahresrhythmus Listen mit anstehenden Pensionierungen oder auslaufenden Verträgen an die Führungskräfte verschickt werden, um frühzeitig Nachfolgeplanungen anzustossen (PEX4).

2. Methodische Instrumente zur Identifikation

Nachfolge-Organigramme auf Excel-Basis sind ein einfaches Instrument, bei dem für jede Schlüsselposition mögliche Nachfolger:innen für kurz-, mittel- und langfristige Zeiträume eingetragen werden (PEX3; PEX4). Ergänzend dazu dienen Portfolio-Runden und Talentgespräche dazu, Potenziale gemeinsam in Führungsteams zu diskutieren und so Silo-Denken zu vermeiden sowie eine gemeinsame Verantwortung für Talente zu fördern (PEX1; PEX4). Kompetenzmodelle werden als strukturiertes Raster genutzt, um den Entwicklungsbedarf für eine Zielposition objektiv zu bestimmen (PEX1). Zusätzlich werden in einigen Organisationen vertrauliche Potenziallisten geführt, um Talente frühzeitig, oft zwei bis fünf Jahre im Voraus, zu identifizieren (PEX3).

3. Instrumente zur Vorbereitung und Entwicklung

Die Vorbereitung folgt häufig dem 70-20-10-Modell (PEX2), bei dem der grösste Teil des Lernens im Arbeitsalltag stattfindet. Rund 70 % des Lernens erfolgt „on-the-job“, etwa durch Stretch Assignments, die Übernahme von Stellvertretungen oder die Mitarbeit in bereichsübergreifenden Projekten. Etwa 20 % des Lernens geschieht durch andere Personen, beispielsweise durch Mentoring, Coaching oder Gespräche mit der vorgesetzten Person. Die verbleibenden 10 % entfallen auf formale Weiterbildungen, etwa interne Führungsausbildungen.

4. Administrative und digitale Unterstützung

Die Jobarchitektur umfasst die Gestaltung von Karrierepfaden innerhalb von Jobfamilien (PEX1). Ergänzend dazu spielen digitale Tools eine wichtige Rolle. Einige Hochschulen arbeiten noch mit Excel (PEX4), während es bei anderen Universitäten Bestrebungen gibt, IT-Systeme wie SAP einzuführen, um workflowbasierte Prozesse zu unterstützen (PEX1).

Operative Forschungsfrage b)

Welche Instrumente sind sinnvoll, um potenziell geeignete Mitarbeitende systematisch zu identifizieren?

Zuordnung zu Kapitel: 2.2 und 2.3 sowie 5.2 und 5.3

Auswertungsmethode: Systematische Literaturanalyse

Nachfolgeplanung wird als proaktive, systematische Identifikation, Beurteilung und Entwicklung von Personen für künftige Leitungsfunktionen definiert (Phillips, 2021). Sie umfasst insbesondere die Festlegung von Schlüsselpositionen, die Definition der hierfür relevanten Kompetenzen sowie die gezielte Entwicklung eines internen „Talentpools“ (Keller, 2018; Phillips, 2021). In Hochschulen wird empfohlen, bestehende Führungsentwicklungsangebote wie Leadership-Akademien und Mentoring, in einen übergreifenden, dokumentierten Nachfolgeprozess zu integrieren (Hoque & Zheng, 2024; Keller, 2018). Folgende Schlussfolgerungen können getroffen werden:

1. Kompetenzmodelle und Anforderungsprofile

Ein zentrales Instrument ist die Entwicklung eines hochschulspezifischen Leadership-Kompetenzmodells, das beschreibt, welche Fähigkeiten, Verhaltensweisen für Leitungsaufgaben auf verschiedenen Ebenen erforderlich sind. Kompetenzen werden in Kategorien und sowohl für Personalauswahl als auch für Nachfolgeplanung genutzt. Darauf aufbauend werden für sogenannte Schlüsselpositionen klare Anforderungsprofile definiert, die als Referenz für die Identifikation geeigneter Personen dienen (Keller, 2018).

2. Leistungs- und Potenzialbeurteilung

Mehrere Studien betonen, dass die Identifikation potenziell geeigneter Mitarbeitenden auf einer systematischen Leistungs- und Potenzialbeurteilung basieren sollte (Hoque & Zheng, 2024; Keller, 2018; Phillips, 2021). Eine erfolgreiche Nachfolgeplanung setzt zudem die enge Verknüpfung von strategischer Planung, Leistungsbeurteilung und Nachfolgeplanung voraus, sodass Beurteilungs- und Entwicklungsdaten gezielt zur Identifikation von Talenten genutzt werden können (Keller, 2018; Phillips, 2021). Dazu gehören standardisierte Kompetenz- und Potenzialratings im Rahmen regelmäßiger Mitarbeitendengespräche, mit denen Talente systematisch sichtbar gemacht werden (Keller, 2018; Phillips, 2021). Die daraus gewonnenen Informationen können anschlies-

send in Talentpools gebündelt werden, in denen Mitarbeitende mit hoher Leistung und Entwicklungspotenzial für unterschiedliche Rollen erfasst und weiterentwickelt werden (Keller, 2018; Hoque & Zheng, 2024).

3. Strukturierte Potenzialdiagnostik

Um über reine Vorgesetztenurteile hinauszugehen, werden strukturierte Diagnostikverfahren als wichtiges Instrument hervorgehoben (Keller, 2018; Phillips, 2021). Keller (2018) empfiehlt explizit persönliche Assessments, die Überprüfung an definierten Kompetenzprofilen sowie individuelle Entwicklungspläne als Kernelemente eines professionellen Nachfolgeprozesses.

4. 360-Grad-Feedback und mehrperspektivische Rückmeldungen

Die Literatur zu Nachfolgeplanung in Hochschulen betont die Bedeutung multiperspektivischer Rückmeldungen, gerade in kollegial geprägten Kontexten (Keller, 2018; Hoque & Zheng, 2024). 360-Grad-Feedback-Instrumente erlauben es, Führungs- und Kooperationsverhalten aus Sicht von Vorgesetzten, Kolleg:innen und Mitarbeitenden systematisch zu erfassen (Keller, 2018). Solche Verfahren können insbesondere Talente identifizieren, die sich in Projekten, Arbeitsgruppen oder Gremien bereits als einflussreich, kooperationsfähig und reflektiert gezeigt haben, ohne formale Führungsfunktion zu besitzen (Keller, 2018; Hoque & Zheng, 2024).

5. Skill- und Talentinventare

Als besonders wirksam für die systematische Identifikation wird der Aufbau von zentralen Skill- und Talentinventaren hervorgehoben (Dahlan, 2024; Keller, 2018). Dahlan beschreibt, wie die Erfassung der Kompetenzen von Mitarbeitenden und der für Leitungsfunktionen benötigten Fähigkeiten in einem Skill-Inventar dazu genutzt werden kann, passende Kandidat:innen datenbasiert zu identifizieren (Dahlan, 2024). Die Inventare enthalten Informationen zu Qualifikationen, Erfahrungen, Skills und Entwicklungsaktivitäten und werden mit den Anforderungen definierter Führungspositionen abgeglichen (Dahlan, 2024; Keller, 2018). Dadurch entsteht ein strukturierter Überblick über potenziell geeignete Personen für aktuelle und zukünftige Vakanzen (Keller, 2018).

6. Entwicklungsinstrumente als Identifikation

Identifikation und Entwicklung sind eng miteinander verknüpft. Wer in bestimmten Entwicklungsformaten überdurchschnittlich lernt und leistet, signalisiert gleichzeitig Potenzial für weitergehende Rollen (Keller, 2018; Hoque & Zheng, 2024; Phillips, 2021). Zur gezielten Entwicklung

potenzieller Führungskräfte eignen sich strukturierte Leadership-Programme, in denen theoretische Inhalte mit praxisorientierten Projekten kombiniert werden und die Teilnahme häufig auf einem kompetitiven Auswahlverfahren basiert (Keller, 2018). Ergänzend dazu spielen Mentoring- und Coachingprogramme eine wichtige Rolle, indem Mentor:innen Potenzialträger:innen identifizieren und deren Entwicklung aktiv begleiten (Keller, 2018; Phillips, 2021). Ebenso tragen Job-Rotation, die Leitung von Projekten sowie die schrittweise Übernahme von Führungsaufgaben dazu bei, Führungskompetenzen unter realen Bedingungen zu erproben und weiterzuentwickeln (Keller, 2018; Hoque & Zheng, 2024).

7. Prozess- und Governance-Instrumente

Schliesslich wird betont, dass Instrumente nur dann wirksam sind, wenn sie in einen klar strukturierten Nachfolgeprozess eingebettet und durch Leitung und HR getragen werden (Keller, 2018; Keerio & Ahmad, 2024; Phillips, 2021). Für eine wirksame Nachfolgeplanung braucht es ein explizites Framework, das zentrale Schritte wie die Identifikation von Schlüsselpositionen, die Definition relevanter Kompetenzen, die Identifikation und Bewertung geeigneter Kandidat:innen sowie die Planung, Umsetzung und Evaluation von Entwicklungsmassnahmen umfasst (Keller, 2018; Phillips, 2021). Zudem sollte die Nachfolgeplanung formell in der Strategie und im HR-Konzept der Hochschule verankert werden, wobei klare Zuständigkeiten zwischen Top-Management, HR und Fachbereichen definiert sind (Keller, 2018; Keerio & Ahmad, 2024). Ergänzend dazu sind transparente Richtlinien und Kommunikationsstrategien erforderlich, um Fairness gegenüber der Belegschaft sicherzustellen und informelle beziehungsweise intransparente Auswahlverfahren zu reduzieren (Keller, 2018; Keerio & Ahmad, 2024).

Zusammengefasst unterstützt die Literatur die Nutzung eines integrierten Instrumentensets: Kompetenzmodelle und Anforderungsprofile, systematische Leistungs- und Potenzialbeurteilung, strukturierte Assessments und 360-Grad-Feedback, zentrale Skill- und Talentinventare sowie entwicklungsbezogene Instrumente wie Leadership-Programme, Mentoring, Job-Rotation und diversitätssensible Massnahmen (Hoque & Zheng, 2024; Keller, 2018; Dahlan, 2024; Phillips, 2021).

Operative Forschungsfrage c)

Wie lässt sich Nachfolgeplanung gestalten, dass sie Transparenz und Fairness gewährleistet und zugleich flexibel auf individuelle Laufbahnen und organisationale Anforderungen reagiert?

Zuordnung zu Kapitel: 2.1 und 2.5 sowie 5.1 und 5.5

Auswertungsmethode: Synthese von Systematische Literaturanalyse und Experteninterviews

Nachfolgeplanung kann Transparenz und Fairness gewährleisten und zugleich flexibel auf individuelle Laufbahnen und organisationale Anforderungen reagieren, wenn sie als offener, regelbasierter und datenbasierter Prozess gestaltet wird, der klar kommunizierte Kriterien mit individuellen Entwicklungswegen und strategischer Personalplanung verbindet (Bano et al., 2022; Dahlan, 2024; Hudiyah et al., 2025; Keller, 2018; Luhukay et al., 2025). Folgende Empfehlungen können aus der Literaturanalyse abgeleitet werden:

1. Klare Ziele, Prinzipien und Rollen

Transparenz und Fairness beginnen mit einer expliziten Verankerung von Nachfolgeplanung als strategischem HR-Instrument, das auf Leadership-Kontinuität, Kompetenzaufbau und Talentbindung zielt (Keller, 2018; Bano et al., 2022). Ein schriftlich dokumentierter Charter mit Zielen, Verantwortlichkeiten, Prozessschritten und Kommunikationsregeln macht Erwartungen nachvollziehbar und reduziert informelle Machtspiele (Rothwell, 2010, zitiert in Keller, 2018; Bano et al., 2022). Die Rollen innerhalb der Nachfolgeplanung sollten klar definiert sein. Das Top-Management setzt die strategischen Rahmenbedingungen, während HR den Prozess moderiert und geeignete Instrumente bereitstellt. Linienführungskräfte tragen durch Leistungs- und Potenzialeinschätzungen zur Identifikation geeigneter Kandidat:innen bei, und die Mitarbeitenden selbst bringen ihre individuellen Karriereziele und Entwicklungsperspektiven ein (Hudiyah et al., 2025; Bano et al., 2022). Die klare Verteilung der Rollen fördert sowohl die Fairness als auch die Flexibilität des Prozesses, da Entscheidungen dadurch nachvollziehbar und transparent getroffen werden und gleichzeitig unterschiedliche Perspektiven verschiedener Akteure berücksichtigt werden können.

2. Transparente, kompetenzbasierte Kriterien

Ein zentraler Hebel für Fairness sind nachvollziehbare, vordefinierte Kriterien für „Schlüsselpositionen“ und potenzielle Nachfolger:innen (Keller, 2018; Bano et al., 2022). Die Literatur empfiehlt eine klare Definition von Schlüsselpositionen sowie der dazugehörigen Kompetenzprofile, die Fach-, Führungs- und Verhaltenskompetenzen umfassen. Zudem sollten Leistung und Potenzial

anhand klar unterscheidbarer Kriterien bewertet werden. Ergänzend dazu sind dokumentierte und organisationsweit kommunizierte Auswahlkriterien erforderlich, um Transparenz und Nachvollziehbarkeit im Auswahlprozess sicherzustellen (Hudiyah et al., 2025; Bano et al., 2022). Bano et al. (2022) betonen zudem, dass Nachfolgeplanung dann als fair wahrgenommen wird, wenn die Kriterien offengelegt, konsistent angewendet und mit Leistungs- und Entwicklungsdaten hinterlegt sind, statt sich auf informelle Netzwerke zu stützen.

3. Offene Kommunikation und Beteiligung

Um Vertrauen zu schaffen, sollten nicht nur die Kriterien, sondern auch der Prozess aktiv kommuniziert werden (Keller, 2018; Bano et al., 2022; Hudiyah et al., 2025). Dazu gehören eine organisationsweite Information darüber, ob und in welcher Form Nachfolgeplanung betrieben wird, transparente interne Ausschreibungen beziehungsweise die Sichtbarkeit von Talentpools sowie ein nachvollziehbares Feedback an Mitarbeitende darüber, ob und aus welchen Gründen die Aufnahme oder Absage in Talentpools stattgefunden hat (Keller, 2018; Bano et al., 2022).

4. Systematik, aber keine Starrheit

Zur Reaktionsfähigkeit auf organisationale Anforderungen wird ein strukturierter, mehrstufiger Prozess empfohlen, der aber bewusst Schleifen und Optionen offenhält (Luhukay et al., 2025; Bano et al., 2022). Typische Elemente einer solchen Nachfolgeplanung sind die systematische Identifikation kritischer Positionen, etwa über strategische Planung, Altersstrukturanalysen oder die Betrachtung von Fluktuationsrisiken, sowie der Aufbau und die kontinuierliche Pflege eines Talentpools, der in regelmässigen Talent-Reviews überprüft und aktualisiert wird (Luhukay et al., 2025). Ergänzend dazu gehört eine Lückenanalyse, in der die Anforderungen der Schlüsselpositionen mit den vorhandenen Kompetenzen der potenziellen Nachfolger:innen abgeglichen werden, um Entwicklungsbedarfe gezielt sichtbar zu machen (Luhukay et al., 2025). Darauf aufbauend werden Entwicklungsmassnahmen geplant und umgesetzt, deren Wirksamkeit in wiederholten Evaluationen überprüft wird, sodass Nachfolgeplanung als lernender, laufend justierter Prozess gestaltet werden kann (Luhukay et al., 2025).

5. Integration individueller Laufbahnen

Damit Nachfolgeplanung individuelle Karrierewege respektiert, muss sie eng mit Entwicklungs- und Performance-Management verknüpft werden (Keller, 2018; Hudiyah et al., 2025; Bano et al., 2022). Die Literatur betont dabei insbesondere die Bedeutung regelmässiger Entwicklungsgespräche, in denen Karriereaspirationen gezielt erhoben werden. Darauf aufbauend sollten individuelle Entwicklungspläne für potenzielle Nachfolger:innen erstellt werden, beispielsweise

durch Job-Rotationen, Projektarbeit oder Mentoringprogramme. Zudem wird eine differenzierte Betrachtung von horizontalen und vertikalen Karrierewegen empfohlen, etwa durch die Unterscheidung zwischen Fach- und Führungslaufbahnen.

6. Fairness durch Diversity- und Gender-Fokus

Transparenz und Fairness umfassen auch Chancengleichheit für unterrepräsentierte Gruppen. Dahlan (2024) argumentiert, dass formalisierte Nachfolgeprozesse (z. B. strukturierte Kriterien, Trainingsprogramme, Quotenregelungen) ein wichtiges Instrument sind, um Gender-Bias in der Hochschulführung zu überwinden. Hudiyah et al. (2025) und Bano et al. (2022) betonen in ihren Reviews, dass Diversitätsziele und entsprechende Kennzahlen in die Nachfolgeplanung aufgenommen werden sollten. Zudem empfehlen sie, Auswahlkriterien so zu gestalten, dass mögliche Verzerrungen reduziert werden, und standardisierte Bewertungsverfahren zu verwenden. Ausserdem sollen gezielte Entwicklungsangebote und Mentoringprogramme besonders für Frauen und Minderheiten aufgebaut werden, um gleiche Chancen zu fördern.

7. Daten- und technologiegestützte Entscheidungen

Mehrere Studien sehen in HR-Daten und Informationssystemen ein Mittel, um Fairness zu stützen und gleichzeitig flexibel zu bleiben (Luhukay et al., 2025; Hudiyah et al., 2025; Bano et al., 2022). Solche Systeme erhöhen Konsistenz und Transparenz, während parametrische Anpassungen die Anpassung an veränderte Strategien und Rahmenbedingungen erleichtern.

8. Governance, Evaluation und kontinuierliche Anpassung

Damit Nachfolgeplanung dauerhaft fair und flexibel bleibt, empfiehlt die Literatur Governance-Strukturen und laufende Evaluationen. Keller (2018) zeigt, dass Nachfolgeplanung besser funktioniert, wenn sie mit der Strategie verbunden ist, durch Kennzahlen gesteuert wird und regelmässig überprüft und angepasst wird. Bano et al. (2022) nennen Feedback- und Monitoringprozesse wie jährliche Talent-Reviews und die Evaluation von Entwicklungsmassnahmen als zentrale Elemente guter Praxis. Hudiyah et al. (2025) betonen, dass HR als „Change Agent“ Rückmeldungen aus der Organisation nutzt und Prozesse laufend verbessert, dabei aber Transparenz und Fairness sicherstellt.

Um die Nachfolgeplanung so zu gestalten, dass Transparenz und Fairness gewahrt bleiben, ohne die notwendige Flexibilität einzuschränken, müssen Hochschulen von ad-hoc-Entscheidungen zu Kriterien basierten, strategisch verankerten Prozessen übergehen. Die folgenden zentralen Gestaltungsmerkmale basieren auf den Experteninterviews:

1. Transparenz durch offene Kommunikation und Erwartungsmanagement

Expert:innen raten davon ab, mit geheimen Listen zu arbeiten, da diese das Vertrauen schwächen und die gezielte Entwicklung von Talenten verhindern (PEX1). Zudem sollte offen kommuniziert werden, dass die Teilnahme an einem Potenzialprogramm keine Garantie für eine spätere Beförderung ist (PEX1). Dies ist besonders an Universitäten wichtig, da das Öffentlichkeitsprinzip bei Stellenausschreibungen keine internen Vorfestlegungen erlaubt (PEX4). Insgesamt sollte die Entwicklung von Führungspotenzial eher als allgemeine persönliche Weiterentwicklung verstanden werden, die das Kompetenzprofil einer Person innerhalb und ausserhalb der Institution stärkt und so Enttäuschungen vorbeugt (PEX1, PEX2).

2. Fairness durch Objektivierung und Kriterien

Der Einsatz von Kompetenzmodellen sorgt dafür, dass Talente anhand klarer Fähigkeiten und nicht aufgrund persönlicher Sympathie bewertet werden (PEX1). Zusätzlich erhöhen Portfoliorunden, in denen Leitungsteams bereichsübergreifend über Talente sprechen, die Sichtbarkeit von Potenzialträger:innen, die sonst in einzelnen Bereichen unentdeckt bleiben könnten (PEX1, PEX4).

3. Flexibilität durch Individualisierung und Pool-Ansätze

Statt feste Nachfolgen zu planen, empfiehlt die Literatur die Bildung von Talentpools, aus denen bei einer Vakanz flexibel die am besten passende Person ausgewählt werden kann (Rothwell, 2011). Zudem sollte stärker auf individuelle Karriereverläufe eingegangen werden, etwa durch Angebote wie Work-Life-Balance, Homeoffice oder Teilzeitführung, was die Bindung der Mitarbeitenden stärkt (PEX2, PEX4). Ergänzend dazu unterstützt das 70-20-10-Modell eine flexible Entwicklung im Arbeitsalltag, zum Beispiel durch Stretch Assignments oder Stellvertretungen, wodurch Lernen direkt „on the job“ möglich wird, ohne frühe starre Karrierewege festzulegen (PEX1, PEX2).

4. Integration in strategische Prozesse

Die Nachfolgeplanung sollte eng mit dem MBO verknüpft und in die jährlichen Mitarbeitendengespräche integriert werden, wobei mindestens die Hälfte der Zeit für Entwicklungsthemen vorgesehen sein sollte (PEX3, PEX4). Zudem muss sie Teil der Gesamtstrategie sein, damit Ressourcen wie Zeit und Geld sinnvoll und nachhaltig eingesetzt werden können (Keller, 2018).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Fairness durch klare Kriterien, Transparenz durch offenes Erwartungsmanagement und Flexibilität durch den Fokus auf breite Kompetenzentwicklung statt enger Stellenplanung erreicht wird.

Aus den Schlussfolgerungen lassen sich nun die Handlungsempfehlungen für die Universität St.Gallen ableiten.

Zusammenfassend sind die Handlungsempfehlungen wie folgt dargestellt:

Forschungsfrage	a) Prozesse & Instrumente an Schweizer Universitäten	b) Identifikation geeigneter Mitarbeitender	c) Transparenz, Fairness & Flexibilität
Methode	Experteninterviews (PEX 1-4)	Systematische Literaturanalyse	Synthese: Literatur + Experteninterviews
Kapitelbezug	Kapitel 2.1 und 2.4	Kapitel 2.2 und 2.3	Kapitel 2.1 und 2.5
Zentrale Instrumente	Steuerung Mitarbeitergespräch (MAG/MBO), strat. Personalplanung, Vakanz-Monitoring	Profile Kompetenzmodelle & Anforderungsprofile für Schlüsselpositionen	Offenheit Transparente, kommunizierte Kriterien & Richtlinien
	Identifikation Nachfolge-Organigramme, Portfolio-Runden, Kompetenzmodelle, Potentiallisten	Diagnostik Leistungs-/Potenzialbeurteilung, Assessment-Center, 360°-Feedback	Regelbasis Dokumentierter Prozess mit klaren Rollen & Governance
	Entwicklung 70-20-10-Modell: on-the-job, Mentoring/Coaching, formale Bildung	Pools Skill- und Talentinventare, zentrale Talentpools	Datenbasis Objektive Beurteilung über Kompetenz- & Potenzialdaten
	Infrastruktur Jobarchitektur, Karrierepfade, SAP SuccessFactors / Excel	Entwicklung Leadership-Programme, Mentoring, Job-Rotation, Stretch Assignments	Flexibilität Individuelle Laufbahnen + strategische Personalplanung
Kern- erkenntnis	Eine systematische Nachfolgeplanung ist an CH-Hochschulen kaum etabliert. Vorhandene Instrumente werden oft fragmentiert eingesetzt.	Die Literatur empfiehlt ein integriertes Instrumentenset, eingebettet in einen dokumentierten Prozess mit klaren Zuständigkeiten von HR und Leitung.	Fairness entsteht durch einen offenen, regelbasierten und datenbasierten Prozess, der individuelle Wege mit organisationalen Anforderungen verbindet.

Abbildung 8: Zusammenfassung der Handlungsempfehlung (eigene Darstellung)

6.2 Handlungsempfehlung

Die übergeordnete Forschungsfrage, welche Massnahmen und Instrumente sich für die Universität St.Gallen eignen, um einen strukturierten und transparenten Nachfolgeplanungsprozess zur Identifikation und Entwicklung interner Führungstalente aufzubauen, kann abschliessend auf Basis der operationalen Forschungsfragen wie folgt beantwortet werden:

1. Nachfolgeplanung strategisch verankern

- Nachfolgeplanung explizit in Hochschul- und HR-Strategie aufnehmen und mit Risiko-Management (z.B. kritische Funktionen) verknüpfen, anstatt sie als „HR-Nebenthema“ laufen zu lassen (Bano et al., 2022).
- Kritische Führungspositionen in Verwaltung und akademienahen Supportfunktionen systematisch identifizieren und eine priorisierte Liste mit erwarteten Austrittszeitpunkten führen (PEX1, PEX3).

2. Klare, kompetenzbasierte Kriterien definieren

- Für jede kritische Funktion ein schlankes Kompetenzprofil mit Muss-, Soll- und Entwicklungskompetenzen erstellen (PEX4).
- Auswahl- und Entwicklungsentscheidungen auf definierte, überprüfbare Kriterien stützen, um subjektive Ermessensentscheidungen zu reduzieren (Bano et al., 2022; PEX4).

3. Mitarbeitergespräche als Kernprozess stärken

- Jahresgespräche so anpassen, dass mindestens die Hälfte der Zeit auf Entwicklung, Potenzial und Karrierewege fokussiert, nicht nur auf Zielerreichung (PEX3, PEX3).
- Verbindlich vorgeben, dass im Gespräch eine Potenzialeinschätzung und ein einfacher Entwicklungsplan (Ziele, Massnahmen, Zeithorizont) dokumentiert werden; dies bildet die Basis für faire Talent- und Nachfolgeentscheidungen (Bano et al., 2022; PEX2).

4. Einfaches, transparentes Nachfolge- und Portfolio-Tool nutzen

- Ein schlankes Nachfolge-Organigramm einführen. Für jede Schlüsselposition werden drei Namen geführt (kurz-, mittel-, langfristig), diese werden zwei Mal jährlich im Leitungsteam besprochen (PEX3).
- Portfolio-Runden in Leitungsteams etablieren, in denen ausgewählte Mitarbeitende systematisch anhand einheitlicher Kriterien diskutiert werden. Ergebnisse sollen kurz protokolliert werden (Bano et al., 2022; PEX4).
- Bereichsübergreifende Talentgespräche führen (PEX4).

5. Transparente, faire Kommunikation sichern

- In der Grundsatzkommunikation sollte klar vermittelt werden, dass Entwicklungsmassnahmen zwar Chancen eröffnen, jedoch keine Garantie für eine Beförderung darstellen. Gleichzeitig sollte der Nutzen für die Mitarbeitenden betont werden, insbesondere der Aufbau von Kompetenzen, die erhöhte Sichtbarkeit und die bessere Beschäftigungsfähigkeit (PEX1).
- Bei Nichtberücksichtigung für eine Stelle sachliche, konkrete Rückmeldungen geben und alternative Entwicklungsschritte anbieten. So kann prozedurale und interaktionale Gerechtigkeit gestärkt werden (Bano et al., 2022; PEX1).

6. Entwicklungsmassnahmen flexibel gestalten

- Statt starre Talentpools aufzubauen, gezielt Entwicklungsbausteine, wie, Projektleitungen, Stellvertretungen, Job-Rotation, Gremienarbeit, Mentoring, 360°-Feedback, nutzen. (PEX2, PEX3).
- Individuelle Lebenssituation (Care-Arbeit, Teilzeit, Gesundheit) im Rahmen klarer Rahmenbedingungen berücksichtigen, um Talente zu halten, ohne die Leistungsanforderungen an Funktionen zu verwässern (PEX2; Bano et al., 2022).

7. Diversität und Inklusion systematisch einbauen

- In allen Nachfolgeprozessen Diversitätsziele (z.B. Geschlecht, Alter, Herkunft) explizit berücksichtigen und im Portfolio aktiv fragen: „Welche Personen würden wir ohne objektive Kriterien übersehen?“ (Bano et al., 2022; PEX1).
- Schwellenwerte für Sichtbarkeit nutzen und objektivierte Kriterien einsetzen, um dominante Mehrheitsprofile zu durchbrechen (Bano et al., 2022).

8. Prozesse iterativ überprüfen und anpassen

- Nachfolge- und Talentprozesse regelmässig evaluieren (z.B. alle 1–2 Jahre). Mögliche Kennzahlen können Treffgenauigkeit von Prognosen, Zufriedenheit der Beteiligten, Diversitätsentwicklung, Fluktuation in Schlüsselrollen sein (Bano et al., 2022; Dahlan, 2024).

Die Universität hat in einzelnen Bereichen bereits wichtige Vorarbeit geleistet. So stellen Mitarbeitergespräche einen zentralen Kernprozess dar und werden entsprechend gestärkt. Zudem wird auf eine transparente und faire Kommunikation Wert gelegt, um Nachfolge- und Entwicklungsprozesse nachvollziehbar zu gestalten. Entwicklungsmassnahmen werden flexibel gestaltet, sodass individuell auf Bedürfnisse und Potenziale eingegangen werden kann. Darüber hinaus werden Aspekte der Diversität und Inklusion systematisch in die Prozesse integriert. Schliesslich werden die bestehenden Ansätze regelmässig überprüft und iterativ weiterentwickelt, um eine kontinuierliche Verbesserung sicherzustellen.

Gleichzeitig besteht in einigen Bereichen noch Entwicklungsbedarf. Insbesondere sollte die Nachfolgeplanung stärker strategisch in der Organisation verankert werden, um langfristig wirksam zu sein. Zudem gilt es, klare und kompetenzbasierte Kriterien für die Identifikation und Entwicklung von Führungstalenten zu definieren. Ergänzend könnte der Einsatz eines einfachen und transparenten Nachfolge- bzw. Portfolio-Tools dazu beitragen, Prozesse besser zu strukturieren und nachvollziehbarer zu gestalten.

6.3 Anwendungsperspektiven

Die gewonnenen Ergebnisse sind nicht ausschliesslich auf den Hochschulbereich beschränkt, sondern weisen darüber hinaus ein breiteres Anwendungspotenzial auf. Da Hochschulen in der Regel der Aufsicht staatlicher Instanzen, etwa des Bundes oder der Kantone, unterstehen und somit Teil der öffentlichen Verwaltung sind, scheint eine Übertragung der Erkenntnisse auf andere Bereiche des öffentlichen Sektors plausibel. Insbesondere in Organisationen mit vergleichbaren institutionellen Rahmenbedingungen und Entscheidungsstrukturen können die identifizierten Zusammenhänge und Herausforderungen in ähnlicher Weise relevant sein.

Darüber hinaus lässt sich eine weitergehende Übertragbarkeit auf unterschiedliche Organisationstypen im privaten Sektor begründen. Die zugrunde liegende Problematik betrifft grundlegende personelle Entscheidungsprozesse sowie Dynamiken der Nachfolgeplanung, die organisationsübergreifend auftreten. In diesem Sinne spiegeln die Ergebnisse nicht nur spezifische Gegebenheiten des Hochschulkontexts wider, sondern adressieren allgemeine Fragestellungen des Personalmanagements und der langfristigen Sicherung von Schlüsselpositionen.

6.4 Limitationen der Ergebnisse

Die vorliegende Arbeit unterliegt mehreren methodischen Limitationen, die bei der Interpretation der Ergebnisse zu berücksichtigen sind. Eine zentrale Einschränkung betrifft die geringe Stichprobengrösse. Mit insgesamt vier befragten Personen ist die empirische Basis schmal. Auch wenn die erhobenen Aussagen inhaltlich eine hohe Übereinstimmung aufweisen, kann daraus keine statistische oder repräsentative Generalisierbarkeit abgeleitet werden. Vielmehr sind die Ergebnisse im Sinne einer Annäherung zu verstehen, die Hinweise auf relevante Muster und Problemstellungen liefert, ohne jedoch allgemeingültige Aussagen zu ermöglichen. Weitere Einschränkung ergibt sich aus der Zusammensetzung der Stichprobe. Die Untersuchung fokussierte ausschliesslich auf Universitäten, während andere Hochschultypen wie Fachhochschulen oder Pädagogische Hochschulen unberücksichtigt blieben. Ebenso wurden keine weiteren Organisationen des öffentlichen Sektors in die Analyse einbezogen, obwohl diese potenziell als Ver-

gleichs- oder Kontrollgruppe hätten dienen können. Dadurch ist die Übertragbarkeit der Ergebnisse auf andere institutionelle Kontexte nur eingeschränkt gegeben, da organisationsspezifische Rahmenbedingungen variieren können. Darüber hinaus erfolgte die Datenerhebung ausschliesslich über Onlinekanäle. Diese Form der Befragung kann Einfluss auf die Tiefe und Kontextualisierung der Antworten haben, da nonverbale Hinweise sowie situative Eindrücke fehlen, die in persönlichen Interviews oder Vor-Ort-Besuchen potenziell zusätzliche Erkenntnisse ermöglichen würden. Es ist daher nicht auszuschliessen, dass alternative Erhebungsformate zu differenzierteren oder abweichenden Ergebnissen geführt hätten.

Nichtsdestotrotz kann die vorliegende Untersuchung als in sich konsistent und aussagekräftig bewertet werden, da im Rahmen der qualitativen Analyse eine inhaltliche Sättigung erreicht wurde und die erhobenen Daten ein nachvollziehbares Gesamtbild der untersuchten Fragestellung aufzeigen.

Neben den methodischen Einschränkungen sind auch konzeptionelle Limitationen der vorliegenden Forschungsarbeit zu berücksichtigen. Eine zentrale Herausforderung war die Verbindung zwischen wissenschaftlicher Literatur und praktischer Anwendung. Fachbegriffe und theoretische Konzepte konnten nicht immer eindeutig mit den in der Praxis verwendeten Begriffen abgeglichen werden. Dadurch kann es zu Unklarheiten bei der Interpretation und Einordnung der Ergebnisse kommen. Ein weiterer konzeptioneller Aspekt betrifft die zeitliche Veränderung des Arbeitsumfeldes. Die Nachfolgeplanung unterliegt einem beschleunigten Wandel. Gründe hierfür sind unter anderem veränderte Arbeitsmarktbedingungen, neue Führungsverständnisse sowie steigende Anforderungen an Diversität und Partizipation. Vor diesem Hintergrund ist die Einbeziehung älterer Literatur nur eingeschränkt möglich, da diese aktuellen Entwicklungen teilweise nicht abbildet oder andere normative Annahmen zugrunde legt.

Trotz dieser konzeptionellen Limitationen können die Ergebnisse als anschlussfähig und relevant bewertet werden. Die zugrunde liegende Problematik adressiert grundlegende menschliche Bedürfnisse nach Fairness, Transparenz und Entwicklungsmöglichkeiten sowie ein zentrales Handlungsfeld der Organisationsentwicklung.

Literaturverzeichnis

- Badura, K. L., Grijalva, E., Galvin, B. M., Owens, B. P., & Joseph, D. L. (2020). Motivation to lead: A meta-analysis and distal-proximal model of motivation and leadership. *Journal of Applied Psychology*, 105(4), 331.
- Bano, Y., Omar, S. S., & Ismail, F. (2022). Succession planning best practices for organizations: A systematic literature review approach. *International Journal of Global Optimization and Its Application*, 1(1), 39-48.
- Bogner Alexander (2014). Interviews mit Experten. Qualitative Sozialforschung. Eine praxisorientierte Einführung. Lehrbuch. Springer Verlag. Berlin.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 89(5), 901.
- Chia, C. K., Ghavifekr, S., & Razak, A. Z. A. (2021). Succession planning practices and challenges in Malaysia's public universities: A systematic review. *International Online Journal of Educational Leadership*, 5(1), 44-60.
- Dahlan, D. A. (2024). Who is the next leader? Understanding women leadership development and succession planning in Saudi Arabian higher educational institutions. *Frontiers in Sociology*, 9, 1442543.
- Ensari, N., Riggio, R. E., Christian, J., & Carslaw, G. (2011). Who emerges as a leader? Meta-analyses of individual differences as predictors of leadership emergence. *Personality and individual differences*, 51(4), 532-536.
- Fachhochschule Nordwestschweiz (2026). Personalentwicklung. Verfügbar unter: <https://www.fhnw.ch/de/die-fhnw/karriere/personalentwicklung>
- Fachhochschule Ost (2026a). Recherche-Tipps. Suchstrategien. Verfügbar unter: <https://www.ost.ch/de/die-ost/bibliothek/literaturrecherche/literaturrecherche/recherche-tipps>
- Fachhochschule Ost (2026b). Karrierekonzeption von Frauen und Männern zu verschiedenen Zeiten des Berufsalters. Verfügbar unter: <https://www.ost.ch/de/projekt/karrierekonzeptionen-von-frauen-und-maennern-zu-verschiedenen-zeiten-des-berufsalters-330>

- Filho, Leal W., Eustachio, J. H. P. P., Caldana, A. C. F., Will, M., Lange Salvia, A., Rampasso, I. S., & Kovaleva, M. (2020). Sustainability leadership in higher education institutions: An overview of challenges. *Sustainability*, 12(9), 3761.
- Foster, A., & Ford, N. (2003). Serendipity and information seeking: an empirical study. *Journal of documentation*, 59(3), 321-340.
- Gerhardt, T., & Karsan, S. (2022). Talent management in private universities: the case of a private university in the United Kingdom. *International Journal of Educational Management*, 36(4), 552-575.
- Gilliland, S. W. (1993). The perceived fairness of selection systems: An organizational justice perspective. *Academy of management review*, 18(4), 694-734.
- Gläser, J., & Laudel, G. (1999). *Theoriegeleitete Textanalyse? Das Potential einer variablenorientierten qualitativen Inhaltsanalyse* (No. P 99-401). WZB Discussion Paper.
- Gläser, J., & Laudel, G. (2009). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse: als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen* (3., überarb. Aufl.). VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://toc.library.ethz.ch/objects/pdf_ead50/4/E50_005774805_TB-Inhalt_002562335.pdf
- Hamm, Michael., Heider-Winter, Cornelia., & Leu, N.-Alexander. (Hrsg.). (2021). *Strategische Nachfolgeplanung in Non-Profit-Organisationen: Fit für den Generationswechsel im Gemeinnützigkeitsbereich* (1st ed. 2021.). Springer Berlin Heidelberg. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1007/978-3-662-62239-1>
- Hausknecht, J. P., Day, D. V., & Thomas, S. C. (2004). Applicant reactions to selection procedures: An updated model and meta-analysis. *Personnel psychology*, 57(3), 639-683.
- Hoque, K. E., & Zheng, C. (2024). Succession planning in higher education: A systematic literature review (2012–2022). *Human Resources Management and Services*, 6(1), 3391.
- Kaiser, R. (2021). *Qualitative Experteninterviews: Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung* (2nd, aktualisierte Aufl. 2021st edition eds.). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Kanton St.Gallen (2024). Systematische Sammlungen. sGS 217.1 Universitätsgesetz. Verfügbar unter: https://www.gesetzessammlung.sg.ch/app/de/texts_of_law/217.1

- Kanton St.Gallen (2026). Lohnsystem Kanton St. Gallen. Referenzfunktion Lohnband. Verfügbar unter: <https://www.sg.ch/ueber-den-kanton-st-gallen/arbeitgeber-kanton-stgallen/mein-neues-arbeitsverhaeltnis/lohnsystem-kanton-st-gallen.html>
- Keller, K. (2018). Building the Case for Succession Planning in Higher Education: A study of succession planning pilots within the Minnesota state colleges and universities system.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: a qualitative and quantitative review. *Journal of applied psychology*, 87(4), 765.
- Luhukay, D., Gaol, F. L., & Prabowo, H. (2025, March). The Information Systems and Model for Succession Planning in Higher Education Institutions. In 2025 IEEE Conference on Computer Applications (ICCA) (pp. 1-6). IEEE.
- Mason Mark (2010). Sample Size and Saturation in PhD Studies. Using Qualitative Interviews. FQS Forum: Qualitative Social Research. Volume 11, No. 3, At. 8. September 2010
- Mayring, P. & Brunner, E. (2009). Qualitative Inhaltsanalyse. In R. Buber & H. H. Holzmüller (Hrsg.), Qualitative Marktforschung (2. Aufl., S. 669–680). Gabler Verlag.
- Mayring, P. (2022). Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken (13., überarbeitete Auflage). Beltz.
- Oppong, N. Y., & Oduro-Asabere, N. (2025). Leadership talent development in higher educational institutions: Evidence from the University of Cape Coast, Ghana. *International Journal of Educational Development*, 113, 103196.
- Phillips, L. K. (2020, November). Concept analysis: Succession planning. In *Nursing Forum* (Vol. 55, No. 4, pp. 730-736).
- Ritchie, M. (2020). Succession planning for successful leadership: why we need to talk about succession planning! *Management in Education*, 34(1), 33-37.
- Rothwell, W. J. (2011). Replacement planning: A starting point for succession planning and talent management. *International Journal of Training and Development*, 15(1), 87-99.
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of business research*, 104, S. 333-339.

- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British journal of management*, 14(3), S. 207-222.
- Universität Konstanz (2026). Personalentwicklung, Ausbildung, gesunde Uni. Verfügbar unter: <https://www.uni-konstanz.de/personalabteilung/personalentwicklung-und-fortbildung/>
- Universität Liechtenstein (2026). Personal, Führung und Organisation. Verfügbar unter: <https://www.uni.li/de/modules/personal-fuehrung-organisation-5810781>
- Universität Münster (2026). Die Uni und ich – Homepage, Intranet und die Angebote der Personalentwicklung. Verfügbar unter: <https://www.uni-muenster.de/Fortbildung/gesamtprogramm/onboarding/dieuniundich/peangebote.html>
- Universität St.Gallen (2026a). Die HSG in Zahlen. HSG At a Glance: Die Universität St.Gallen auf einen Blick. Verfügbar unter: <https://www.unisg.ch/de/hsg-at-a-glance/>
- Universität St.Gallen (2026b). Über uns. Organisation. Verfügbar unter: <https://www.unisg.ch/de/universitaet/ueber-uns/organisation/>
- Yualinda, S., Adi, T. N., Fakhurroja, H., & Yualinda, S. (2025). Implementing IT-Based Succession Planning in University IT Units: Enhancing Operational Continuity. *Journal of Information Systems and Informatics*, 7(1), 517-541.

Anhang

Kodierung Expert:innen und Auswertung des Interviewleitfadens

Code	Institution	Name	Jobprofil
PEX1	Universität Basel	[REDACTED]	Head Organisational Culture
PEX2	ETH Zürich	[REDACTED]	Head HR Beratung
PEX3	Universität Bern	[REDACTED]	Leitung Personalabteilung
PEX4	Universität Zürich	[REDACTED]	Head HR Consulting

	Frage	PEX1	PEX2	PEX3	PEX4
Einleitung					
1	Können Sie bitte kurz Ihre aktuelle Position und Ihren Aufgabenbereich an der Universität/Hochschule beschreiben?	Leitung Ressort Organisational Culture. Dazu gehört Leadership & Development und Diversity & Inclusion.	Head HR Beratung. Verantwortlich für strategische Personalentwicklung und HR-Beratung für den administrativ-technischen Bereich.	Leitung Personalabteilung. Verantwortlich für Personal- und Gehaltsadministration sowie Personalentwicklung	Leiter HR-Beratung. Team von zehn HR-Business-Partnerinnen und -Partnern.
2	Inwiefern beschäftigen Sie sich in Ihrer Funktion mit Personalentwicklung oder Nachfolgeplanung?	Zu der Stelle gehört auch die Leitungsstelle, die sich mit Anstellungsbedingungen beschäftigt.	Befasst sich mit strategischer Personalplanung, Nachfolgeplanung und Personalentwicklung für die Verwaltung	Befasst sich mit Personalentwicklung im administrativen Bereich.	HR-Beratung begleitet die Linie bei Nachfolgeplanung. Fokus auf Führungspositionen. Dezentrales System mit HR-Spezialisten in den Organisationseinheiten.
Aktueller Stand der Nachfolgeplanung an Universitäten					
beantwortet operationale Forschungsfrage a): Prozesse und Instrumente zur Nachfolgeplanung von Führungspositionen sind an Schweizer Universitäten bekannt?					
3	Welche Bedeutung hat das Thema Nachfolgeplanung aktuell an Ihrer Universität bzw. im Hochschulkontext allgemein?	Das Thema ist vor allem in der Verwaltung der Universität sehr relevant . In der Academia läuft Nachfolge anders. Es gibt zurzeit einen Generationenwechsel in den Schlüsselpositionen .	Hohe Relevanz aufgrund bevorstehender Pensionierungswellen und Fachkräftemangels . Thema ist hochaktuell. Unterschied zwischen akademischem Personal (befristet, "Up or Out") und administrativ-technischem Personal.	Hohes Nachholbedürfnis . Nachfolgeplanung im administrativen Bereich rückständig im Vergleich zur Privatwirtschaft. Pensionierungswellen und Fachkräftemangel erhöhen Dringlichkeit.	Nachfolgeplanung als eigenständiges Thema vorhanden . Digitalisierung sehr schwach (kein Zeiterfassungssystem, kein digitales Onboarding, kein Performance-Management-System).
4	Gibt es an Ihrer Institution bereits formalisierte Prozesse oder Konzepte zur Nachfolgeplanung?	keine Prozesse oder Tools , die die Nachfolgeplanung unterstützt.	Kein rein technokratischer Ansatz . Fokus auf entwicklungsorientierte Gespräche und langfristige Kompetenzentwicklung statt nur Stellenbesetzung.	Keine formalisierten Prozesse . Nachfolgeprozesse laufen ad hoc und ohne klare Guidelines oder Konzepte ab.	Kein formalisierter Nachfolgeplanungsprozess . Im Zweijahresrhythmus wird Linienverantwortlichen eine Excel-Liste mit bevorstehenden Austritten zugestellt.

	Falls ja: Wie sind diese ausgestaltet?	Thema ist strategisch verankert, Umsetzung erfolgt aber noch punktuell durch engagierte Führungskräfte. Keine IT-gestützten Workflows (z.B. SuccessFactors), MAGs nicht obligatorisch.	Jährliches Personalgespräch als zukunftsorientiertes Dialogformat (nicht rückblickend). Persönlicher Entwicklungsplan mit Eigeninitiative. 70-20-10-Modell.		Excel-Liste mit Personen, die in den nächsten 2 Jahren austreten (Pensionierung mit 65, befristete Verhältnisse). Raster für Stellvertretungen und mögliche Nachfolger (kurz-/mittel-/langfristig). Kompetenzentwicklungsbedarf wird erfasst.
	Falls nein: Woran liegt das Ihrer Einschätzung nach?	starkes Silodenken, starre vorgegebene Rahmenbedingungen		Starke Ressourcenknappheit, heterogene Profile (Finanzen, Bau, IT, HR), fehlendes Gemeinschaftsgefühl, Starrheit des öffentlichen Dienstes, keine finanziellen Anreize (keine Boni).	Föderalistische Struktur, Vorgesetzte entscheiden eigenständig. Kein integrierter Prozess. Quantitativ nicht möglich, alle als HR zu begleiten. Silodenken.
5	Welche Instrumente werden derzeit eingesetzt (z. B. Talentpools, Entwicklungsprogramme, Potenzialanalysen)?	Mitarbeitergespräche (aber nicht Toolbasiert), HR führt Liste mit kritischen Stellen, welche nachbesetzt werden müssen	70-20-10-Modell: 70% on the job (Projekte, Verantwortungsübernahme), 20% durch Austausch (Mentoring, Netzwerke), 10% formale Weiterbildung. Persönliche Entwicklungspläne. Sichtbarkeit durch übergreifende Gremien/Projekte (Exposure).	Mitarbeitergespräch (MAG), Nachfolge-Organigramm in Excel (drei potenzielle Nachfolger je Position: kurz-, mittel-, langfristig), vertrauliche Potenziallisten. Förderung über Projektdelegation, Stellvertretungen, Sichtbarkeit in Gremien.	Excel-basierte Nachfolgeübersicht (Stellvertretungen, Nachfolgekandidaten kurz-/mittel-/langfristig, Kompetenzentwicklungsbedarf). Jährliches MAG mit Abschnitt Entwicklungsziele.
6	Welche besonderen Herausforderungen sehen Sie bei der Nachfolgeplanung im universitären Umfeld im Vergleich zur Privatwirtschaft?	oft keine systematische Planung für Schlüsselpositionen vorhanden. In der Verwaltung starre Rahmenbedingungen und stark in Silos organisiert. Wenig Top-down. Vieles beruht auf Freiwilligkeit.	Geringe Fluktuation und Mobilität schränken interne Dynamik ein. Spezialisierung erschwert bereichsübergreifende Mobilität. Keine monetären Anreize (keine Boni). Klassische Talentpools definieren Talente oft nur für hierarchische Führung. Trend: Fachkräfte lehnen Führungsrollen zunehmend ab.	Mangelnde Systematik (ad hoc), Heterogenität der Profile, fehlendes Gemeinschaftsgefühl der zentralen Dienste, Starrheit des öffentlichen Dienstes (keine finanziellen Anreize), Veränderungsbereitschaft sehr gering.	Föderalistische Struktur, kein zentraler Steuerungsprozess. Digitalisierungsrückstand. Sparprogramme. Keine finanziellen Anreize (keine Boni). Silodenken verhindert bereichsübergreifendes Denken.

Identifikation von High-Potential-Mitarbeitenden

beantwortet operationale Forschungsfrage b): Welche Instrumente sind sinnvoll, um potenziell geeignete Mitarbeitende systematisch zu identifizieren?

7	Wie werden potenzialstarke Mitarbeitende an Ihrer Universität aktuell identifiziert?	Aktuell noch keine systematische Identifikation . Portfolio-Runden geplant : Führungsteams schätzen Mitarbeitende nach Motivation, Arbeitsergebnissen, Komplexität und Sichtbarkeit ein – unabhängig vom MAG.	Über entwicklungsorientierte Personalgespräche und Sichtbarkeit in übergreifenden Projekten/Gremien.	Vertrauliche Potenziallisten. Individuelle Wahrnehmung durch Führungskräfte. Kein systematisches Verfahren vorhanden .	Über dem Nachfolgeplanungs-Raster: Vorgesetzte identifizieren Stellvertretungen und Nachfolgekandidaten. Liegt in der Verantwortung der Vorgesetzten . Kein systematischer, zentraler Prozess.
8	Welche Kriterien spielen dabei eine Rolle (z. B. Leistung, Führungskompetenz, Motivation, wissenschaftliche/exekutive Laufbahn)?	Motivation , Arbeitsergebnisse, Komplexität der Aufgaben, Sichtbarkeit. Auch: erkennen, wer aus seiner Rolle herausgewachsen ist. Kriterienbasierte, objektive Beurteilung um Beurteilungsfehler (Ähnlichkeitsfehler) zu minimieren.	Eigenverantwortung, Motivation , Fähigkeit zur Übernahme von Verantwortung , Sinnhaftigkeit der Tätigkeit, Bereitschaft zur Exposition ausserhalb der Komfortzone.	Motivation , Entwicklungsbereitschaft, Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung , Fachkompetenz. Auch Care-Arbeit und Belastungsgrenzen werden berücksichtigt (v.a. bei Frauen).	Fachliche Kompetenzen und Kompetenzentwicklungsbedarf für Zielfunktion. Führungskompetenzen. Kompetenz sollte im Vordergrund stehen, nicht persönliche Nähe.
9	Welche Methoden halten Sie für besonders geeignet, um High Potentials im Hochschulkontext systematisch zu erkennen?	Mitarbeitergespräche	Entwicklungsorientierte Gespräche , persönliche Entwicklungspläne, Projektmitarbeit, Mentoring, Netzwerke (70-20-10-Modell).	MAG mit Fokus auf Entwicklung (mind. 50% der Gesprächszeit). Individuelle Beobachtung durch Führungskräfte. Coaching und Mentoring als effektiv eingeschätzt als grosse Talentpools.	MAG mit Entwicklungszielen . Nachfolgeplanungs-Raster. Anspruchsvollere Aufgaben, Projekte, Projektleitungen zuteilen. Talentkonferenzen unter Führungspersonen als Wunsch.

10	Inwiefern lassen sich Ihrer Meinung nach Konzepte aus der Literatur oder aus anderen Organisationen auf Universitäten übertragen?	Ja, mit Pragmatismus. Lominger-Modell (Korn Ferry) mit 38 Kompetenzen als Referenz. Job-Architektur als Voraussetzung. Konzepte dürfen nicht zu technokratisch sein – müssen anschlussfähig für die Uni-Verwaltung sein. Man kann sich an Unternehmungen orientieren, der Faktor Mensch steht im Zentrum.	Kein rein technokratischer Ansatz wie in Grossbanken sinnvoll. Fokus auf Sinnhaftigkeit statt monetärer Pakete. Angepasste Modelle notwendig. Zukünftig wichtiger: Skillsplanung statt nur Nachfrage für Stellen (v.a. durch KI-Transformation).	Konzepte aus Privatwirtschaft nur bedingt übertragbar (fehlende finanzielle Anreize, geringe Ressourcen). Pragmatische, bodenständige Umsetzung notwendig. Schlüssel liegt in gelebter Gesprächskultur.	Talentkonferenzen unter Führungspersonen wären wertvoll für bereichsübergreifenden Austausch.
----	---	---	--	---	---

Gestaltung eines strukturierten und fairen Nachfolgeprozesses

beantwortet operationale Forschungsfrage c): Wie lässt sich Nachfolgeplanung gestalten, dass sie Transparenz und Fairness gewährleistet und zugleich flexibel auf individuelle Laufbahnen und organisationale Anforderungen reagiert?

11	Welche Rolle spielen Transparenz und Fairness aus Ihrer Sicht in der Nachfolgeplanung an Universitäten?	Transparenz ist essenziell für das Vertrauen und die Bindung an den Arbeitgeber	Eigenverantwortung der Mitarbeitenden wird durch persönliche Entwicklungspläne gestärkt. Offene Dialogformate fördern Vertrauen.	Potenzialisten sollten vertraulich sein, um keine falschen Erwartungen zu wecken. Individuelle Kommunikation durch Führungskräfte wichtig.	Steht und fällt mit der Kommunikation der Vorgesetzten. Regelmässiges Ansprechen wichtig. Transparenz über Entwicklungswege und Karriereermöglichkeiten zentral.
12	Wie kann vermieden werden, dass Nachfolgeplanung als intransparent oder elitär wahrgenommen wird?	Transparente Diskussion und Kommunikation gegenüber den Mitarbeitenden	Entwicklungsorientierter Dialog statt rückblickendes Bewertungssystem. Mitarbeitende definieren Ziele selbst.	Keine offiziellen Talentpools (führen zu Frustration wenn keine Stellen folgen). Individuelle, vertrauliche Förderung. Klare Kommunikation, dass Entwicklung keine Beförderungsgarantie ist.	Offene Kommunikation und regelmässiges Ansprechen. Entwicklungswege aufzeigen. Wertschätzung durch individuelle Rückmeldungen im MAG.

13	Wie lässt sich ein strukturierter Prozess mit individuellen Karriereverläufen und den spezifischen Anforderungen universitärer Organisationen vereinbaren?	Job-Architektur als Grundlage (Jobfamilien, Level, Skillsets). Aber: saubere Karrierepfade sind vorbei, heute agiler in der Jobwahl. Kombination aus interner Besetzung und externer Rekrutierung. Starke Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und HR notwendig.	Eigenverantwortung der Mitarbeitenden durch persönliche Entwicklungspläne. Flexible, agile Karrierepfade statt starren Strukturen.	Pragmatischer Ansatz: einfaches Organigramm mit Nachfolgerkandidaten. Individuelle Förderung über Projekte, Stellvertretungen, Gremienarbeit.	Verknüpfung mit MBO-Prozess. Entwicklungsziele im MAG formulieren. Anspruchsvollere Aufgaben, Projekte zuteilen. Führung in Teilzeit ermöglichen für Arbeitgeberattraktivität.
14	Welche Akteure sollten in einen solchen Nachfolgeprozess eingebunden sein (z. B. Führungskräfte, Personalentwicklung, Gremien)?	Führungskräfte, HR	Führungskräfte, HR, Mitarbeitende (Eigenverantwortung), bereichsübergreifende Gremien.	Führungskräfte, HR, ggf. externe Coaches/Mentoren.	Vorgesetzte (Hauptverantwortung), HR-Business-Partner (beratend), übergeordnete Führungsebene.

Ausblick und Empfehlungen

beantwortet Forschungsfrage: Welche Massnahmen und Instrumente eignen sich für die Universität St.Gallen, um einen strukturierten und transparenten Nachfolgeplanungsprozess zur Identifikation und Entwicklung interner Führungstalente aufzubauen?

15	Welche zentralen Erfolgsfaktoren sehen Sie für eine wirksame Nachfolgeplanung an der Universität xx?	Kulturveränderung als zentrale Investition. Pragmatischer, anschlussfähiger Ansatz. Planungsvorlauf von 1-3 Jahren für Schlüsselpositionen. Verknüpfung mit Risikomanagement/Akkreditierung. On-the-job-Förderung (Projekte, Stellvertretungen, Job-Rotation). Nicht-monetäre Motivation: Gestaltungsspielraum, Teamklima, Jobsicherheit, Familienfreundlichkeit.	Langfristige Kompetenzentwicklung, Sinnhaftigkeit, Flexibilität und Wertschätzung als Anreize. Kritische Masse an Frauen in Führung (ca. 30%) für Diversity. Gezielte Ermutigung und Bestärkung.	Gelebte Gesprächskultur, frühzeitige Identifikation von Potenzialträgern (2-5 Jahre Vorlauf), pragmatische Umsetzung, individuelle Förderung über Projekte und Stellvertretungen. Nicht komplexe Tools, sondern Beziehung und Dialog.	Wertschätzung und individuelle Rückmeldungen. Transparenz über Entwicklungsmöglichkeiten. Vertrauen in die Organisation aufbauen. Führung in Teilzeit ermöglichen.
----	--	---	--	---	--

16	Welche ersten Schritte würden Sie einer Universität empfehlen, die einen strukturierten Nachfolgeplanungsprozess etablieren möchte?	Zwei Ansätze: 1) man geht von Schlüsselpositionen aus und schaut systematisch, wie man die Personen, die in Frage kommen, weiterentwickelt. 2) man macht Performance Management mit Mitarbeitendengesprächen und daraus eine Potenzialentwicklung	Personalgespräch als zukunftsorientiertes Dialogformat umgestalten. Persönlichen Entwicklungsplan einführen. 70-20-10-Prinzip als Leitbild. Sichtbarkeit von Talenten durch bereichsübergreifende Projekte erhöhen.	MAG mit mind. 50% Entwicklungsfokus. Einfaches Nachfolge-Organigramm (Excel) mit drei Kandidaten je Schlüsselposition. Vertrauliche Potenziallisten. Individuelle Förderung über Projekte und Stellvertretungen statt Talentpools.	Thema in internen Führungsausbildungen verankern. Nachfolgeplanung mit MBO-Prozess verknüpfen. Einfache Instrumente (Raster/Excel) Zeit geben , nicht überstülpen.
17	Gibt es aus Ihrer Sicht Best Practices oder Beispiele, an denen sich Universitäten orientieren können?	man kann sich auch an Unternehmungen orientieren. Im Zentrum steht der Faktor Mensch	entwicklungsorientierte Gespräche, Eigenverantwortung, 70-20-10-Modell. Skillsplanung als Zukunftsthema (v.a. KI-Transformation).	Kein komplexes Tool nötig. Einfaches Excel-Organigramm als pragmatischer Einstieg. Fokus auf Gesprächskultur und individuelle Förderung.	Kein aufwändiges Tool nötig, Excel/Word reicht. Regelmässige Kommunikation und Transparenz am wichtigsten. Wertschätzung und Eingehen auf MA.
Abschluss					
18	Gibt es noch Aspekte zur Nachfolgeplanung an Universitäten, die wir bisher nicht angesprochen haben, die Ihnen aber wichtig erscheinen?	Nachfolgeplanung sollte mit Risikomanagement und Akkreditierung der Universität verknüpft werden. Unbesetzte Schlüsselpositionen sind operatives Risiko. Talentmanagement muss nicht teuer sein – Hauptinvestition ist die Kulturveränderung. Transformationaler Führungsstil als Grundlage: individuelle Motivation jedes Mitarbeitenden verstehen.	Skillsplanung wird angesichts technologischer Transformationen (KI) wichtiger als klassische Nachfolgeplanung für Stellenprofile. Trend weg von klassischen Führungsrollen bei jungen und erfahrenen Fachkräften.	Frauen zögern teils wegen Care-Arbeit oder Belastung, Führung zu übernehmen. Positive Entwicklung durch gezielte Förderung. Ressourcenungleichgewicht an Uni als strukturelles Problem	Diversity: Kompetenz muss im Vordergrund stehen, nicht persönliche Nähe. Frauen gezielt ansprechen und ermutigen. Führung in Teilzeit/Jobsharing ermöglichen (mind. 80% sollte immer möglich sein). Kritische MA bringen Organisation weiter.

Kodiertabelle nach Gläser und Laudel (2009)

Nr.	Kategorie (Oberthema)	Unterkategorie	Definition (Was wird codiert?)	Typische Ankerbeispiele	Hinweise/Kodierregeln
1	Einordnung der Rolle / Funktion	Position und Aufgabenbereich	Alle Textstellen zur aktuellen Funktion, Rolle und wesentlichen Aufgaben der befragten Person.	Beschreibung von Funktion (Prorektorat, PE-Leitung, Fakultätsleitung) und zentralen Zuständigkeiten.	Nur aktuelle Funktion, frühere Stationen nur wenn explizit für NF-Planung relevant.
2	Einordnung der Rolle / Funktion	Bezug zu PE / Nachfolgeplanung	Hinweise darauf, ob und wie die Person mit PE oder Nachfolgeplanung befasst ist.	'Ich bin zuständig für...', 'Ich arbeite mit an...', 'Ich habe damit wenig zu tun...'	Nur funktionaler Bezug; persönliche Meinungen separat codieren.
3	Bedeutung von Nachfolgeplanung	Wahrgenommene Relevanz im Hochschulkontext	Aussagen zur Wichtigkeit, Dringlichkeit oder Priorität von Nachfolgeplanung.	Das Thema ist strategisch sehr wichtig...', 'spielt kaum eine Rolle...'	Unabhängig von formalen Prozessen; Bewertung (hoch/niedrig) dokumentieren.
4	Stand der Formalisierung	Vorhandensein formaler Prozesse/Konzepte	Aussagen zu existierenden oder fehlenden formalen Konzepten, Regelungen, Leitlinien.	Erwähnung von Konzeptpapieren, Richtlinien, Programmen, fehlenden Strukturen.	'Formal' = schriftlich fixiert, institutionell beschlossen oder standardisiert.
5	Stand der Formalisierung	Ausgestaltung formaler Prozesse	Konkrete Beschreibungen, wie bestehende Nachfolgeprozesse ablaufen.	Prozessbeschreibungen, Ablaufskizzen, Zuständigkeiten, Gremienwege.	Nur tatsächliche Praxis. Hypothetische Vorschläge unter 'Gestaltung eines Prozesses'.
6	Gründe für fehlende Formalisierung	Ursachen und Barrieren	Erklärungen, warum es keine formalen Prozesse/Konzepte gibt.	Autonomie von Lehrstühlen, Kultur, rechtliche Vorgaben, Ressourcenmangel.	Ursachen klar von Bewertungen trennen; Mehrfachcodierung mit 'Herausforderungen' möglich.
7	Instrumente der Nachfolgeplanung	Eingesetzte Instrumente	Konkrete Instrumente zur Nachfolgeplanung (Talentpools, Programme, Mentoring etc.).	Nennung von Programmen, Tools, systematischen Gesprächen, Entwicklungsplänen.	Jedes Instrument einzeln dokumentieren.
8	Instrumente der Nachfolgeplanung	Einschätzung der Instrumente	Bewertungen der Wirksamkeit, Angemessenheit oder Grenzen.	'funktioniert sehr gut', 'wird kaum genutzt', 'passt nicht zum Hochschulkontext'	Immer mit Bezug auf ein Instrument.
9	Herausforderungen NF-Planung	Strukturelle Rahmenbedingungen	Aussagen zu strukturellen Besonderheiten, die NF-Planung erschweren.	Berufungsrecht, Befristungen, Drittmittel, Gremien.	Nur strukturelle Faktoren.
10	Herausforderungen NF-Planung	Kulturelle und organisationale Faktoren	Aspekte der Organisationskultur, die NF-Planung beeinflussen.	'Starke Lehrstuhlautonomie', 'Misstrauen gegenüber Talentlisten'	Bei Überschneidung mit Fairness zusätzlich dort codieren.

11	Identifikation von High Potentials	Status quo Identifikation	Beschreibung, wie potenzialstarke MA aktuell identifiziert werden.	Beurteilungen durch Vorgesetzte, Gremien, Self-Selection.	Fokus auf konkreter Praxis.
12	Identifikation von High Potentials	Kriterien der Identifikation	Genannte Kriterien (Leistung, Führungskompetenz, Motivation etc.).	Aufzählungen oder Erläuterungen von Kriterien, Anforderungsprofilen.	Kriterien einzeln erfassen.
13	Identifikation von High Potentials	Geeignete Methoden	Vorschläge zu geeigneten Methoden (Feedback, Assessment etc.).	Empfehlungen zu Verfahren oder Kombinationen.	Unabhängig davon, ob aktuell eingesetzt.
14	Transfer von Konzepten	Übertragbarkeit aus Literatur/anderen Org.	Aussagen zur Übertragbarkeit von Konzepten auf Hochschulen.	'Das Modell XY lässt sich nur bedingt übertragen...'	Positiver, negativer oder ambivalenter Transfer festhalten.
15	Fairness & Transparenz	Bedeutung von Transparenz/Fairness	Einschätzungen zur Rolle von Transparenz und Fairness.	Normative Aussagen zu Fairness, Gerechtigkeit, Legitimation.	Normative Aussagen von konkreten Massnahmen unterscheiden.
16	Fairness & Transparenz	Risiken von Intransparenz/Elitarismus	Befürchtungen zu elitärer, intransparenter NF-Planung.	Stigmatisierung, Exklusivität, Demotivation.	Nur Problem-/Risikoaussagen.
17	Fairness & Transparenz	Massnahmen zur Sicherung von Fairness	Instrumente oder Verfahren, die Fairness/Transparenz erhöhen sollen.	Offenlegung von Kriterien, Gremienbeteiligung, Kommunikationsstrategien.	Konkrete Massnahmen, nicht nur abstrakte Werte.
18	Vorbereitung	Struktur des Nachfolgeprozesses	Vorschläge zum strukturierten Nachfolgeprozess (Phasen, Abläufe).	Soll-Prozesse, Prozessmodelle, Ablaufskizzen.	Nur Soll-Konzepte; Ist-Prozesse unter 'Ausgestaltung formaler Prozesse'.
19	Vorbereitung	Umgang mit individuellen Karriereverläufen	Aussagen zu Struktur vs. individuelle Laufbahnen.	Flexible Pfade, individuelle Entwicklungspläne, Ausnahmen.	Mit Bezug auf Spannungsfeld Struktur vs. Individualität.
20	Prozessgestaltung	Einbindung von Akteuren	Welche Akteure sollen beteiligt sein.	Aufzählungen von Akteur:innen, Rollen, Verantwortlichkeiten.	Akteure jeweils erfassen.
21	Erfolgsfaktoren	Erfolgsfaktoren wirksamer NF-Planung	Genannte Faktoren für erfolgreiche NF-Planung.	'Top-Management-Commitment', 'klare Kriterien', 'Ressourcen'	Jedes Element als separaten Erfolgsfaktor codieren.
22	Empfehlungen	Erste Schritte für Einführung	Konkrete Handlungsempfehlungen für Universitäten.	'Zuerst sollte man...', 'Ein sinnvoller Start wäre...'	Nur initiale Schritte.
23	Best Practices	Beispiele und Vorbilder	Erwähnte Best-Practice-Beispiele, Referenzinstitutionen.	Hinweise auf andere Universitäten, Unternehmen, Programme.	Institution, Land, Bereich dokumentieren.
24	Weitere Aspekte	Ergänzende Themen	Aspekte, die nicht explizit abgefragt sind, aber relevant erscheinen.	Themen aus offener Abschlussfrage oder spontanen Exkursen.	Nur nutzen, wenn keine passendere Kategorie vorhanden.

Extraktionstabelle nach Gläser und Laudel (2009)

Nr	Kategorie	Unterkategorie	PEX	Zeit	Textstelle	Extraktion
1	Einordnung der Rolle / Funktion	Position und Aufgabenbereich	PEX2	5:34–6:06	ist verantwortlich für HR-Beratung im Vizepräsidium für Personalentwicklung und Leadership. Team umfasst HR Business Partner, Recruiting, Internal Mobility, Berufsbildung, Personalpolitik.	Leiter HR-Beratung. Vizepräsidium für Personalentwicklung und Leadership.
2	Einordnung der Rolle / Funktion	Position und Aufgabenbereich	PEX3	2:25–2:57	leitet seit Sommer 2024 die zentrale Personalabteilung (ca. 45 Personen). Bereiche: Systeme, Gewinnung & Entwicklung, Personalgehaltsadministration, Führungsberatung.	Leiterin zentrale Personalabteilung, Uni. Ca. 45 Mitarbeitende, seit Sommer 2024.
3	Einordnung der Rolle / Funktion	Position und Aufgabenbereich	PEX4	3:26–4:38	leitet die HR-Beratung mit 10 HR Business Partnerinnen/Partnern. Betreuung der gesamten Uni (über 10'000 Mitarbeitende). Dezentrale HR-Spezialisten als First Level.	Leiter HR-Beratung, Uni. 10 HR Business Partner, gesamthafte Betreuung.
4	Einordnung der Rolle / Funktion	Bezug zu PE / Nachfolgeplanung	PEX1	6:53–7:16	kommt aus der Privatwirtschaft (Audi, Unternehmensberatung, National/Helvetia, Post). Hat in allen Organisationen Talent Management eingeführt und Portfoliorunden moderiert.	Starker Bezug: langjährige TM-Erfahrung in Privatwirtschaft, jetzt OE-Verantwortung an Uni Basel.
5	Einordnung der Rolle / Funktion	Bezug zu PE / Nachfolgeplanung	PEX2	7:07–7:42	war 14 Jahre im Finanzbereich, davon 5 Jahre intensiv mit Talentmanagement befasst. Kennt alle Spielarten der Nachfolgeplanung aus der Privatwirtschaft.	Starker Bezug: 5 Jahre TM-Erfahrung in Bank, jetzt HR-Beratungsleiter
6	Einordnung der Rolle / Funktion	Bezug zu PE / Nachfolgeplanung	PEX3	2:57–3:33	kommt aus der Privatwirtschaft. Hat dort Talentpools, Nachfolgeplanung und Potenzialanalysen eingeführt. An der Uni seit Sommer 2024, stellt fest, dass PE unterentwickelt ist.	Starker Bezug: PE-Erfahrung aus Privatwirtschaft, jetzt HR-Leiterin Uni.
7	Einordnung der Rolle / Funktion	Bezug zu PE / Nachfolgeplanung	PEX4	5:03–5:47	war 14 Jahre HR-Leiter in der Finanzwirtschaft. Kennt Talent-Konferenzen und Nachfolgeplanung aus der Praxis.	Starker Bezug: 14 Jahre HR-Leitung Finanzwirtschaft, jetzt HR-Beratungsleiter.
8	Bedeutung von Nachfolgeplanung	Wahrgenommene Relevanz im Hochschulkontext	PEX1	7:16–7:56	beschreibt Nachfolgeplanung als 'riesen Thema', v.a. in der Verwaltung wegen Generationenwechsel. Schlüsselpositionen werden vakant, aber es gibt keine Systematik.	Sehr hohe Relevanz wahrgenommen, v.a. Verwaltung. Generationenwechsel als Treiber.

9	Bedeutung von Nachfolgeplanung	Wahrgenommene Relevanz im Hochschulkontext	PEX2	12:14–12:40	betont die Wichtigkeit strategischer Personalplanung. Sieht aber NF-Planung breiter als nur Führungsnachfolge – es gehe um Potenzialausschöpfung und Skills-Planung insgesamt.	Hohe Relevanz, aber breiteres Verständnis: Potenzial- und Skills-Planung statt nur Positionsnachfolge.
10	Bedeutung von Nachfolgeplanung	Wahrgenommene Relevanz im Hochschulkontext	PEX3	11:38–12:14	beschreibt das Thema als sehr aktuell. Alle schreien nach Personalentwicklung, aber wenn konkrete Vorschläge kommen, wird geblockt. Es sei eine 'grosse Herausforderung'.	Hohe Relevanz, aber Umsetzung schwierig. Diskrepanz zwischen Anspruch und Handlung.
11	Bedeutung von Nachfolgeplanung	Wahrgenommene Relevanz im Hochschulkontext	PEX4	6:26–6:51	sieht Nachfolgeplanung noch 'nicht auf dem Radar' bei der Digitalisierung, aber versucht aktiv, die Linie zu sensibilisieren durch Pensionierungslisten und Nachfolge-Excel.	Mittlere bis hohe Relevanz. Ansätze vorhanden, aber noch nicht systematisch verankert.
12	Stand der Formalisierung	Vorhandensein formaler Prozesse/Konzepte	PEX1	25:03–26:59	Haben wir nicht.' Keine Systematik, keine Tools. Vizerektorat hat es in der Strategie stehen, aber noch kein Konzept. Einzelfälle, wo Geschäftsführende Nachfolge heranziehen.	Kein formaler Prozess. In Strategie erwähnt, aber nicht umgesetzt. Nur Einzelfälle.
13	Stand der Formalisierung	Vorhandensein formaler Prozesse/Konzepte	PEX2	14:05–14:49	Kein klassisches Nachfolgeplanungskonzept. Ansatz über zukunftsorientierten Personaldialog und persönliche Entwicklungspläne. Kein formaler Pool oder Talent-Programm.	Kein formaler NF-Prozess. Entwicklungsorientierter Ansatz über Personalgespräch.
14	Stand der Formalisierung	Vorhandensein formaler Prozesse/Konzepte	PEX3	7:52–8:31	Absolut keine Systematik, keine Guideline.' Einzelne Verwaltungsabteilungen machen es ad hoc gut, aber ohne Konzept. PE-Stelle erst kürzlich geschaffen, macht vieles, aber nur 1 Person.	Kein formaler Prozess. Alles ad hoc. PE-Ressourcen minimal (1 Person für 8'000 MA).
15	Stand der Formalisierung	Vorhandensein formaler Prozesse/Konzepte	PEX4	6:26–7:55	Alle 2 Jahre wird Pensionierungsliste verschickt mit Nachfolge-Excel. Aber kein integrierter Prozess, kein Rücklauf, kein Controlling. Digitalisierung fehlt komplett.	Semi-formaler Ansatz: Pensionierungslisten + Excel-Raster. Aber kein Prozess, kein Follow-up.
16	Stand der Formalisierung	Ausgestaltung formaler Prozesse	PEX4	8:30–11:22	beschreibt: Excel-Liste mit Kriterien (Stellvertretung vorhanden, mögliche Nachfolger 1–3 J. / 3–7 J., Kompetenzentwicklungsbedarf). Wird alle 2 Jahre an Vorgesetzte verschickt.	Raster: Stellvertretung, Nachfolgekandidaten nach Zeithorizont, Kompetenz-Gap. Kein Rücklauf.

17	Stand der Formalisierung	Ausgestaltung formaler Prozesse	PEX2	6:39–7:07	Neuer Personaldialog eingeführt, weg von rückblickender Bewertung hin zu zukunftsorientierter Entwicklung. Persönlicher Entwicklungsplan als Instrument für Mitarbeitende.	Jährlicher Personaldialog mit Entwicklungsfokus. Persönlicher Entwicklungsplan.
18	Instrumente der Nachfolgeplanung	Eingesetzte Instrumente	PEX3	11:38–12:14; 15:21	MAG vorhanden, wird kaum für Entwicklung genutzt. Führungskurse des Kantons. Coaching/Mentoring situativ. Kein Bewerbungsmanagementsystem.	MAG (Entwicklungsteil unternutzt), kantonale Führungskurse, situatives Coaching.
19	Instrumente der Nachfolgeplanung	Eingesetzte Instrumente	PEX4	6:51–11:22; 22:01–22:59	Zweijährliche Pensionierungsliste/Nachfolge-Excel, jährliches MBO/MAG mit Entwicklungszielen. Interne Führungsausbildungen. Kein Potenzialpool, kein digitales System.	Pensionierungsliste, Nachfolge-Excel, MBO/MAG mit Entwicklungszielen, Führungsausbildungen.
20	Instrumente der Nachfolgeplanung	Einschätzung der Instrumente	PEX1	12:14–12:31; 19:21–19:46	Geheime Listen 'bringen gar nichts'. Braucht pragmatischen Ansatz. Zu technokratische Kompetenzkataloge überfordern die Leute.	Geheime Listen nutzlos. Pragmatismus gefordert. Zu komplexe Systeme überfordern.
21	Instrumente der Nachfolgeplanung	Einschätzung der Instrumente	PEX2	12:40–13:44; 36:51–37:36	Klassische Nachfolgeplanung mit Pools und Performance-Grids 'nicht mehr ganz zeitgemäss'. In der Bank handwerklich gut, aber Praxis der Entscheide anders – am Schluss kam doch extern jemand.	Klassische Pools wenig praxisrelevant. Bank: handwerklich gut, aber Entscheide anders.
22	Instrumente der Nachfolgeplanung	Einschätzung der Instrumente	PEX3	16:15–17:56	Zunehmend kritisch gegenüber Talentpools. Kanton Bern hat sich bewusst dagegen entschieden. 'Am Schluss hast du fast mehr frustrierte Leute, als dass du gewinnst.'	Talentpools erzeugen mehr Frustration als Nutzen. Kanton Bern bewusst dagegen entschieden.
23	Instrumente der Nachfolgeplanung	Einschätzung der Instrumente	PEX4	23:30–24:40	Potenzialpool könnte wertvoll sein (für Talent-Konferenzen), aber Vorsicht: 'Man muss sehr gut wissen, was man mit so einem Pool macht.' Frustration wenn nichts passiert.	Pool grundsätzlich möglich, aber nur mit klarem Zweck und Folgemaassnahmen.
24	Herausforderungen NF-Planung	Strukturelle Rahmenbedingungen	PEX1	7:56–8:27; 29:14–29:38	Doktorierende gehen raus (anderes System). Grosser Verwaltungsapparat (3'500 MA) ohne Systematik. Sparphase erschwert Investitionen.	Duale Struktur (Akademie vs. Verwaltung), Sparphase, fehlende Systematik.
25	Herausforderungen NF-Planung	Strukturelle Rahmenbedingungen	PEX2	8:34–11:05	Befristete Stellen in der Akademie, Senioritätsprinzip, tiefe Fluktuation, tiefe interne Mobilität, hohe Spezialisierung, enger Arbeitsmarkt für bestimmte Funktionen.	Befristungen, Senioritätsprinzip, tiefe Mobilität, Spezialisierung, enger Arbeitsmarkt.

26	Herausforderungen NF-Planung	Strukturelle Rahmenbedingungen	PEX3	9:16–11:10	Wenig Berührungspunkte zwischen Verwaltungsbereichen (IT, Finanzen etc.). Kein gemeinsames Teamverständnis. Kein Business-Partner-Modell im HR.	Silostruktur, kein Teamverständnis, kein BP-Modell, heterogene Berufsprofile.
27	Herausforderungen NF-Planung	Strukturelle Rahmenbedingungen	PEX4	5:47–6:26; 13:14–14:07	Föderalistische Struktur, Ausschreibungspflicht (Öffentlichkeitsprinzip), keine digitalen HR-Systeme, quantitative Überlastung der HR-Beratung.	Föderalismus, Ausschreibungspflicht, fehlende Digitalisierung, HR-Ressourcenmangel.
28	Herausforderungen NF-Planung	Kulturelle und organisationale Faktoren	PEX1	9:46–10:08; 44:47–46:26	Starkes Silodenken, Autonomie, Freiwilligkeit, professorale Haltung. Leistungshonorierung kulturell schwierig – Vor- und Nachteile.	Silodenken, Autonomiekultur, Freiwilligkeit, fehlende Leistungsorientierung.
29	Herausforderungen NF-Planung	Kulturelle und organisationale Faktoren	PEX2	21:25–22:31	Wunsch nach Führung sinkt generationenübergreifend. Leute sagen 'ich brauche das nicht mehr'. Führungsrolle als unattraktiv (Kritik, Exposition, Einzelinteressen).	Abnehmende Führungsbereitschaft, Führung als unattraktiv, Bequemlichkeitskultur.
30	Herausforderungen NF-Planung	Kulturelle und organisationale Faktoren	PEX3	10:09–10:47	Veränderungsbereitschaft aus meiner Sicht 0.' Hochschulen 'stecken im Mittelalter fest.' Verwaltung nicht als Team verstanden.	Null Veränderungsbereitschaft, mittelalterliches Denken, kein Gemeinschaftsverständnis.
31	Herausforderungen NF-Planung	Kulturelle und organisationale Faktoren	PEX4	27:58–28:20; 35:14–36:11	Gärtchendenken und Silodenken stark verbreitet. FK sehen Zweck von PE-Instrumenten nicht. Abgänge werden als Niederlage gesehen.	Gärtchendenken, mangelnde Einsicht bei FK, Abgang = Niederlage-Mentalität.
32	Identifikation von High Potentials	Status quo Identifikation	PEX1	13:30–15:33	Normalerweise über Performance Management / MAG. Beurteilung ob Person 'reins wachsen muss', 'richtig ist' oder 'raus will'. Aber bei Uni Basel fehlt dieser Prozess.	Idealerweise über MAG/Performance Management. An Uni: kein Prozess vorhanden.
33	Identifikation von High Potentials	Status quo Identifikation	PEX2	15:15–15:52	Über jährlichen Personaldialog und persönlichen Entwicklungsplan. Vorgesetzte sollen Potenzial ansprechen. Auch Selbstverantwortung der MA.	Über Personaldialog und Eigeninitiative der MA. Vorgesetzte als Impulsgeber.
34	Identifikation von High Potentials	Status quo Identifikation	PEX3	7:52–8:31; 30:53–31:35	Rein informell, ad hoc. Einzelne FK machen es gut für sich. Kein systematischer Prozess. PE im MAG kaum genutzt (nur letzte 15 Min.).	Rein informell und individuell. Kein systematischer Ansatz.
35	Identifikation von High Potentials	Status quo Identifikation	PEX4	14:24–15:09; 19:21–21:41	Über Nachfolge-Excel an Vorgesetzte. Jeder im 'stillen Kämmerlein'. Kein übergreifender Austausch. Steht und fällt mit FK-Engagement.	Individuell durch Vorgesetzte. Kein übergreifender Austausch, kein Controlling.

36	Identifikation von High Potentials	Kriterien der Identifikation	PEX1	15:45–15:53	Arbeitsergebnisse, Projekte, Sichtbarkeit, Komplexität, Gremien/Netzwerke, Feedback von Stakeholdern.	Leistung, Projekte, Sichtbarkeit, Aufgabenkomplexität, Netzwerke, Stakeholder-Feedback.
37	Identifikation von High Potentials	Kriterien der Identifikation	PEX2	22:31–23:38	Bereitschaft Verantwortung zu übernehmen, Innovation, Einfluss, Zukunftsorientierung, Sorge für andere. Nicht nur hierarchisch, auch Fach- und Projektleitung.	Verantwortungsbereitschaft, Innovation, Einfluss, Zukunftsorientierung, Sorge für andere.
38	Identifikation von High Potentials	Kriterien der Identifikation	PEX4	10:21–11:22	Fachliche Kompetenzen, Kompetenzentwicklungsbedarf, Führungskompetenzen. Im Raster: Stellvertretungsfähigkeit und Zeithorizont bis Übernahme.	Fachliche und Führungskompetenzen, Stellvertretungsfähigkeit, Kompetenz-Gap.
39	Identifikation von High Potentials	Geeignete Methoden	PEX1	13:57–15:33	mpfiehl: Portfoliorunden in Führungsteams, objektivierte Kriterien, MAG als Basis, bereichsübergreifende Sicht.	Portfoliorunden, objektivierte Kriterien, MAG als Basis, bereichsübergreifende Sicht.
40	Identifikation von High Potentials	Geeignete Methoden	PEX2	16:33–18:54; 34:59–36:25	empfiehl: 1:1-Gespräche, Mentoring, 360°-Feedback, Buddy-System, Gespräch mit Vorgesetzten, bereichsübergreifende Projektgruppen statt formaler Pools.	1:1-Gespräche, Mentoring, 360°-Feedback, Buddy-System, Skip-Level-Gespräche, Projektgruppen.
41	Identifikation von High Potentials	Geeignete Methoden	PEX3	12:14–12:55; 27:10–27:50	MAG mit starkem Entwicklungsfokus (min. 50% der Zeit). Vertrauliche Potenziallisten in Führungsteams. Punktuelle Förderung statt breiter Programme.	MAG mit Entwicklungsfokus, vertrauliche Potenziallisten, punktuelle Förderung.
42	Transfer von Konzepten	Übertragbarkeit aus Literatur/anderen Org.	PEX1	4:00–5:42; 10:08–10:30	Konzepte müssen anschlussfähig sein. Braucht pragmatischen Ansatz. Zu technokratisch funktioniert nicht. Korn Ferry FYI als Kompetenzmodell.	Bedingt übertragbar. Pragmatismus nötig. Anschlussfähigkeit zentral.
43	Transfer von Konzepten	Übertragbarkeit aus Literatur/anderen Org.	PEX2	13:20–13:44; 37:22–38:04	Würde das aus der Privatwirtschaft nicht 1:1 auf die Hochschule übertragen. Andere Personalstruktur, andere Dynamik. Braucht spezifischen Ansatz.	Nicht 1:1 übertragbar. Andere Personalstruktur und Dynamik erfordern spezifischen Ansatz.
44	Transfer von Konzepten	Übertragbarkeit aus Literatur/anderen Org.	PEX3	10:09–10:47; 33:56–34:23	Vielleicht ist das einfach das Falsche.' Grundthemen (Mensch, Motivation) bleiben gleich, aber Kontext ist anders. Müssten anders überlegen.	Ambivalent. Grundthemen übertragbar, aber Hochschulkontext erfordert andere Ansätze.
45	Transfer von Konzepten	Übertragbarkeit aus Literatur/anderen Org.	PEX4	25:30–26:43; 28:08–28:20	Talent-Konferenzen aus Wirtschaft wären wertvoll, aber brauchen Kulturwandel. Silodenken gleich, Föderalismus zusätzliche Hürde.	Teilweise übertragbar. Talent-Konferenzen möglich, aber Kulturwandel nötig.

46	Fairness & Transparenz	Bedeutung von Transparenz/Fairness	PEX1	18:08–19:21	Transparente Kommunikation ist 'das einzige was hilft'. Muss klar sagen, dass es keinen 100% sicheren Plan gibt. Person profitiert auch persönlich.	Transparenz als zentraler Erfolgsfaktor. Ehrliche Kommunikation über Unsicherheiten.
47	Fairness & Transparenz	Bedeutung von Transparenz/Fairness	PEX2	25:53–27:47	Wertschätzung, Sinnerfüllung, Einfluss, Vereinbarkeit als zentrale Werte. Nicht nur monetäre Anreize. Individuelle Bedürfnisse respektieren.	Wertschätzung und individuelle Bedürfnisse im Zentrum. Über monetäre Anreize hinaus.
48	Fairness & Transparenz	Bedeutung von Transparenz/Fairness	PEX4	37:03–38:00	Wertschätzung durch individuelle Rückmeldungen im MAG. Transparenz bei Entwicklungswegen als Schlüssel zur Mitarbeiterbindung.	Wertschätzung und Transparenz bei Entwicklungswegen als Bindungsfaktor.
49	Fairness & Transparenz	Risiken von Intransparenz/Elitarismus	PEX1	22:40–24:18	Ohne Objektivierung überwiegen Beurteilungsfehler. Man wählt ähnliche oder schwache Personen. Immer dieselben 10–20 Leute kommen in Frage.	Beurteilungsfehler, Ähnlichkeitsbias, Mini-Me-Effekt, eingeschränkter Kandidatenkreis.
50	Fairness & Transparenz	Risiken von Intransparenz/Elitarismus	PEX3	16:15–17:56	Talentpools erzeugen Frustration. Kanton Bern: überall 'frustrierte Leute, die abspringen'. Auch in Privatwirtschaft: Versprechen ohne Einlösung.	Talentpools als Frustrationsquelle. Versprechen ohne Einlösung demotiviert.
51	Fairness & Transparenz	Risiken von Intransparenz/Elitarismus	PEX4	23:44–24:40; 19:21–21:41	Wenn Pool existiert aber nichts passiert, ist Frustration noch grösser. Risiko: Gute Leute gehen, wenn kein Türchen aufgeht.	Pool ohne Folgemaassnahmen = noch grössere Frustration. Schweigen = Verlust guter Leute.
52	Fairness & Transparenz	Massnahmen zur Sicherung von Fairness	PEX1	22:40–23:34; 16:35–17:25	Objektivierte Beurteilungskriterien, Portfolio-Runden mit bereichsübergreifender Sicht, transparente Kommunikation, klare Regeln.	Objektivierte Kriterien, Portfolio-Runden, transparente Kommunikation, klare Regeln.
53	Fairness & Transparenz	Massnahmen zur Sicherung von Fairness	PEX2	40:06–41:21	Vorbilder schaffen (min. 30% Geschlechtervertretung). Wertschätzende, inklusive Kultur. Persönliche Lebenssituation respektieren.	Vorbilder, inklusive Kultur, Respekt für Lebenssituation, flexible Modelle.
54	Fairness & Transparenz	Massnahmen zur Sicherung von Fairness	PEX3	26:39–27:50; 21:11–21:23	Vertrauliche Potenziallisten (nicht transparent!). Systematische Austrittsgespräche. Bewusste Frauenförderung in Nachfolgepositionen.	Vertrauliche Listen, Austrittsgespräche, bewusste Frauenförderung.
55	Vorbereitung	Struktur des Nachfolgeprozesses	PEX1	28:15–29:14	2 Ansätze: (1) Von Schlüsselpositionen ausgehen und Nachfolger suchen. (2) Systematischer Performance-Prozess mit Potenzial-einschätzung aus MAG.	Zwei Ansätze: positions- oder personenbasiert. Beides braucht systematisches MAG.

56	Vorbereitung	Struktur des Nachfolgeprozesses	PEX3	27:40–28:09	Nachfolge-Organigramm pro GL-Mitglied mit 3 Namen (kurzfristig, mittelfristig, langfristig). Halbjährliche Besprechung.	Nachfolge-Organigramm mit 3 Zeit-horizonten pro Schlüsselstelle. Halb-jährliche Reviews.
57	Vorbereitung	Struktur des Nachfolgeprozesses	PEX4	32:06–33:05	Verknüpfung von Nachfolge-Excel mit MBO-Prozess. Verankerung in Führungsausbil-dungen. Ergänzung durch Talent-Konferen-zen.	Verknüpfung NF-Planung + MBO. Führungsausbildung. Talent-Konfe-renzen.
58	Vorbereitung	Umgang mit individuellen Karrie-reverläufen	PEX1	12:31–13:21; 36:09–37:29	Muss erkennen 'wer ist aus seiner Rolle her-ausgewachsen'. Individuelle Entwicklung ist Mischung aus Besetzung und Entwicklung. Auch Wegentwicklung ist OK.	Individuelle Passung zentral. Weg-entwicklung als Option akzeptieren.
59	Vorbereitung	Umgang mit individuellen Karrie-reverläufen	PEX2	22:31–23:38; 25:53–26:23	Breites Verständnis von Leadership (Fach, Projekt, hierarchisch). Individuelle Bedürf-nisse respektieren. Sinnerfüllung als Motiva-tor.	Breites Leadership-Verständnis. In-dividuelle Motivatoren statt Ein-heitskarriere.
60	Prozessgestaltung	Einbindung von Akteuren	PEX1	15:53–16:35	Führungsteams für Portfolio-Runden, HR für Besetzung, PE für Entwicklung. Gute Zu-sammenarbeit HR-PE nötig. Klare Regeln für Talent-Ansprache.	Führungsteams, HR, PE als Triade. Klare Regeln nötig.
61	Prozessgestaltung	Einbindung von Akteuren	PEX3	31:35–31:59	HR sollte im Lead sein, Tipps geben, FK ab-holen. Regelmässige Besprechungen. Ver-waltungsdirektion als Pilotbereich.	HR im Lead, FK als Partner. Verwal-tungsdirektion als Pilot.
62	Prozessgestaltung	Einbindung von Akteuren	PEX4	13:01–14:07	HR Business Partner idealer Sparrings-partner, aber quantitativ nicht machbar. Hoff-nung auf Kaskadierung durch übergeordnete Vorgesetzte.	HR BP als idealer Partner, aber Ka-pazitätsproblem. Kaskadierung über Linie gewünscht.
63	Erfolgsfaktoren	Erfolgsfaktoren wirksamer NF-Planung	PEX1	26:59–27:43; 48:31	Pragmatisch, anschlussfähig, gut kommuni-ziert, transparent, freiwillig, change-tech-nisch begleitet. Kulturveränderung als ei-gentliche Investition.	Pragmatismus, Anschlussfähigkeit, Kommunikation, Transparenz, Frei-willigkeit, Change-Begleitung, Kultur-wandel.
64	Erfolgsfaktoren	Erfolgsfaktoren wirksamer NF-Planung	PEX2	29:22–30:53	Gutes Zuhören, Flexibilität, Realismus. Zu-kunftsorientierung statt Rückblick. Individu-elle Förderung. Breites Verständnis von Ta-lent.	Zuhören, Flexibilität, Realismus, Zu-kunftsorientierung, breites Talentver-ständnis.
65	Erfolgsfaktoren	Erfolgsfaktoren wirksamer NF-Planung	PEX3	29:08–30:41	Einfach und bodenständig. Schnell umset-zen statt Konzepte schreiben. Über die Leute reden, nicht über Systeme. MAG als Basis.	Einfachheit, Umsetzungsgeschwin-digkeit, Personenfokus, MAG als Ba-sis.

66	Erfolgsfaktoren	Erfolgsfaktoren wirksamer NF-Planung	PEX4	33:05–34:39	Einfach halten. Verknüpfung mit MBO. Zeit für Vorbereitung. Wertschätzung. Kultur des Teilens statt Silodenkens. Transparente Entwicklungswege.	Einfachheit, Integration in MBO, Wertschätzung, Kultur des Teilens, Transparenz.
67	Empfehlungen	Erste Schritte für Einführung	PEX1	28:15–29:38	Schlüsselpositionen identifizieren (Liste existiert). Methodik entwickeln. Entweder Performance-Prozess aufgleisen ODER von Schlüsselstellen ausgehen.	Schlüsselstellen identifizieren, Methodik entwickeln, Performance-Prozess oder Positionsansatz.
68	Empfehlungen	Erste Schritte für Einführung	PEX2	14:05–15:52; 24:07–24:25	Zukunftsorientierten Personaldialog einführen. Persönlichen Entwicklungsplan anbieten. Leute in übergreifende Arbeitsgruppen für Netzwerk und Visibilität.	Personaldialog modernisieren, Entwicklungsplan einführen, übergreifende Vernetzung fördern.
69	Empfehlungen	Erste Schritte für Einführung	PEX3	11:38–12:55	MAG konsequent für Entwicklung nutzen (min. 50%). Einfache Tools statt grosse Konzepte. Pragmatisch am Boden bleiben. Nachfolge-Organigramm.	MAG-Entwicklungsfokus stärken, einfache Tools, Nachfolge-Organigramm.
70	Empfehlungen	Erste Schritte für Einführung	PEX4	32:06–34:39	Nachfolgeplanung in Führungsausbildungen thematisieren. Verknüpfung mit MBO-Prozess. Einfach halten. Wenn möglich digitalisieren.	In Führungsausbildung verankern, mit MBO verknüpfen, einfach halten, digitalisieren.
71	Best Practices	Beispiele und Vorbilder	PEX1	4:00–4:58; 10:30–11:22	Korn Ferry / Lominger Kompetenzmodell (FYI). Uni arbeitet an Karrierepfaden für Verwaltung. Job-Architektur als Voraussetzung.	FYI-Modell. Karrierepfade Verwaltung. Job-Architektur als Basis.
72	Best Practices	Beispiele und Vorbilder	PEX2	47:59–49:46	Uni macht klassischen Ansatz mit Schlüsselpositionen und SuccessFactors.	klassischer Ansatz mit Schlüsselpositionen.
73	Best Practices	Beispiele und Vorbilder	PEX3	27:40–28:56	Aus Privatwirtschaft: GL-Mitglieder führen Nachfolge-Organigramm (3 Namen: kurz-/mittel-/langfristig). Halbjährlich besprochen. Hat 'gar nicht schlecht funktioniert'.	Nachfolge-Organigramm mit 3 Zeithorizonten. Halbjährliche Reviews. Gut funktioniert.
74	Weitere Aspekte	Ergänzende Themen	PEX1	46:26–47:16	NF-Planung mit Risikomanagement und Akkreditierung verbinden. Strategische Platzierung über Risikoargument. TM kostet an sich nicht viel.	Verknüpfung mit Risikomanagement/Akkreditierung. Strategische Verankerung. Geringe Kosten.
75	Weitere Aspekte	Ergänzende Themen	PEX2	44:00–46:23	Skills-Planung und Human Capital Management als breiterer Rahmen. KI-Transformation verändert Jobprofile. Ganzheitliche Potenzialplanung.	Skills-Planung, KI-Transformation, ganzheitliches Potenzialmanagement.

76	Weitere Aspekte	Ergänzende Themen	PEX1	40:30–41:52	Transformationaler Führungsstil als Mittel zur Mitarbeiterbindung. Inspiration, Ausrichtung, Beitrag zum Ganzen.	Transformationaler Führungsstil als Bindungsinstrument.
77	Weitere Aspekte	Ergänzende Themen	PEX1	36:09–37:29	Auch 'Wegentwicklung' ist OK – gute Leute gehen lassen, bevor sie unzufrieden werden, und dann mit neuen guten Leuten nachbesetzen.	Proaktive Wegentwicklung als Führungsaufgabe.