

Zweitveröffentlichung



Reichel, Astrid; Andresen, Maike

„Die bleibt doch eh beim Kind!“ : Berücksichtigung von Mitarbeiterinnen in der Nachfolgeplanung

Datum der Zweitveröffentlichung: 30.01.2025

Verlagsversion (Version of Record), Zeitschriftenartikel

Persistenter Identifikator: urn:nbn:de:bvb:473-irb-970394

Erstveröffentlichung

Reichel, Astrid; Andresen, Maike (2024): „Die bleibt doch eh beim Kind!“ : Berücksichtigung von Mitarbeiterinnen in der Nachfolgeplanung, in: Personal quarterly : Wissenschaftsjournal für die Personalpraxis, Freiburg: Haufe-Lexware, Jg. 2024, Nr. 3, S. 8–13.

Rechtehinweis

Dieses Werk ist durch das Urheberrecht und/oder die Angabe einer Lizenz geschützt. Es steht Ihnen frei, dieses Werk auf jede Art und Weise zu nutzen, die durch die für Sie geltende Gesetzgebung zum Urheberrecht und/oder durch die Lizenz erlaubt ist. Für andere Verwendungszwecke müssen Sie die Erlaubnis der Rechteinhaberinnen und Rechteinhaber einholen.

Für dieses Dokument gilt das deutsche Urheberrecht.

„Die bleibt doch eh beim Kind!“ Berücksichtigung von Mitarbeiterinnen in der Nachfolgeplanung

Von **Univ.-Prof. Mag. Dr. Astrid Reichel** (Universität Salzburg) und **Prof. Dr. Maike Andresen** (Universität Bamberg)

Nachfolgeplanung heißt, dafür zu sorgen, dass Schlüsselpositionen in Organisationen mit den richtigen Personen zur richtigen Zeit am richtigen Ort besetzt sind. Im Gegensatz zum „replacement hiring“, das darauf abstellt, lediglich reaktiv den akut vorhandenen Bedarf so zu decken, dass keine Krisen entstehen, ist die Nachfolgeplanung proaktiv und darauf ausgerichtet, dass akute Handlungszwänge gar nicht erst aufkommen. Basis dieser Planung ist somit, dass die im höchsten Maße unsicheren Elemente (Was ist eine Schlüsselposition? Was ist „richtig“? Wer ist „richtig“? ...) treffsicher eingeschätzt werden. Entsprechend ist Nachfolgeplanung der fortwährende Prozess, potenzielle Nachfolgerinnen und Nachfolger für Schlüsselpositionen in Organisationen zu identifizieren und sie so zu entwickeln, dass sie die Rollen, die in den kritischen Positionen verlangt werden, im Bedarfszeitpunkt ausfüllen können.

Der Prozess der Nachfolgeplanung umfasst die Beschäftigung mit der (HRM-)Strategie der Organisation, das Erfassen der aktuellen Belegschaft, das Vorhersagen zukünftiger Entwicklungen in der Organisation und in ihrem Umfeld (etwa Arbeitsmarkt, aber auch Produkt- und Finanzmarkt), das Designen strukturierter Personalentwicklungsmaßnahmen, die Nachfolger für Schlüsselpositionen adäquat auf diese vorbereiten, und das Identifizieren passender Personen, die das Potenzial haben, (nach Durchlaufen der Entwicklungsmaßnahmen) die kritischen Positionen und die damit verbundenen Rollen einzunehmen.

Nachfolgeplanung erfolgt unter Unsicherheit hinsichtlich Verfügbarkeit und Passung

Der Personalentwicklung kommt im Rahmen der Nachfolgeplanung eine besondere Bedeutung zu. Sie dient dazu, die diversen in der Organisation bereits vorhandenen Fähigkeiten und Fertigkeiten systematisch auf ein Niveau zu entwickeln, dass Mitarbeitende im Falle einer Vakanz einer Schlüsselposition unmittelbar die benötigte Rolle ausfüllen können. Mitarbeitende im Zuge der Nachfolgeplanung entsprechend zu entwickeln, ist allerdings mit hoher Unsicherheit verbunden. Zwei der großen Unsicherheitsfaktoren sind, ob die Entwick-

lungsmaßnahmen entsprechend fruchten (Passung) und ob die Mitarbeitenden in der Nachfolgesituation tatsächlich mit dem erforderlichen Profil zur Verfügung stehen (Verfügbarkeit). So ist es für Organisationen schwierig zu prognostizieren, ob die Entwicklungsmaßnahmen es den Mitarbeitenden ermöglichen werden, in der Nachfolge der Schlüsselposition die Rolle so auszufüllen und sich so zu verhalten, wie es für die Position passend und der Organisation dienlich ist. Zudem ist die Prognose schwierig, wie lange Mitarbeitende überhaupt bei einem Arbeitgeber bleiben und ob sie zum benötigten Zeitpunkt verfügbar sein werden. Entwicklungsmaßnahmen verhindern nicht notwendigerweise, dass Mitarbeitende die Organisation verlassen, und garantieren nicht, dass sie, wenn sie in der Organisation verbleiben, auch für die zu besetzende Position zur Verfügung stehen (Atwood, 2020).

Entscheidungen über Investitionen in die Entwicklung von Mitarbeitenden für die Nachfolgeplanung werden also unter Bedingungen unvollkommener Information getroffen. In Anbetracht dieser Ungewissheit müssen sich Entscheidungsträger bei Entscheidungen über Investitionen in die Entwicklung von potenziellen Nachfolgern auf Schlüsselpositionen an Erwartungen über die zukünftige Passung und Verfügbarkeit von Mitarbeitenden orientieren (Tomaskovic-Devey/Skaggs, 1999).

Erwartungsbildung basierend auf Gruppenmerkmalen

Um diese Erwartungen zu bilden, nutzen Entscheidungsträger die ihnen zur Verfügung stehenden Informationen (Bertrand/Duflo, 2017) – allen voran leicht verfügbare Informationen. Das Konzept der statistischen Diskriminierung erklärt, wie Menschen Erwartungen in solchen Situationen herausbilden, in denen personenbezogene Informationen – wie die zukünftige Passung und Verfügbarkeit genau der Person, die für eine Schlüsselposition in Frage kommt – begrenzt sind. Das Konzept besagt, dass Menschen dazu tendieren, die Zugehörigkeit zu einer Gruppe als Informationsquelle zu nutzen, um Erwartungen über die zukünftige Passung und Verfügbarkeit von einzelnen Personen zu entwickeln, die als Teil dieser Gruppe wahrgenommen werden (Bertrand/Duflo, 2017). Das führt dazu, dass Entscheidungsträger die durchschnittliche Passung und Verfügbarkeit, die der ganzen Gruppe zugeschrieben werden, auch von jedem

ABSTRACT

Forschungsfrage: Entscheidungen über die Einbindung von Einzelpersonen in die Nachfolgeplanung beruhen infolge der unsicheren Verfügbarkeit und Passung im Moment der Nachfolge oft auf Erwartungen abgeleitet aus vergangenen Durchschnittswerten von Gruppen. Da Berufsverläufe von Frauen als unsicherer wahrgenommen werden, wird – unabhängig vom faktischen Verlauf und trotz staatlich geförderter Kinderbetreuung und Elternzeit – weniger in ihre Entwicklung investiert. Dank adaptiver Nachfolgeplanung werden spezifische Erwartungen gebildet, Unsicherheiten reduziert und die Karriereentwicklung von Frauen gefördert.

Methodik: narrative Literaturanalyse

Praktische Implikationen: Dank adaptiver Nachfolgeplanung werden spezifische Erwartungen gebildet, Unsicherheiten reduziert und die Karriereentwicklung von Frauen gefördert.

einzelnen Mitglied der Gruppe erwarten. Das Bild der gesamten Gruppe ergibt sich aus verfügbaren Durchschnittswerten, zum Beispiel über Wechselwahrscheinlichkeiten, Verweildauern, Entwicklungsverläufe et cetera sowie aus stereotypen Annahmen über die Gruppe, die nicht unbedingt durch statistische Daten gestützt werden (Tomaskovic-Devey/Skaggs, 1999).

Das Geschlecht ist eine solche einfach verfügbare Information über einen Mitarbeitenden, welche zugleich ein Gruppenmerkmal darstellt. Die Überzeugungen von Entscheidungsträgern über das „typische“ Verhalten von Frauen werden als Informationsquelle für alle einzelnen Personen, die als weiblich und somit als Teil der Gruppe „Frauen“ wahrgenommen werden, herangezogen. Wenn es um Investitionsentscheidungen in die Entwicklung von Frauen im Zuge der Nachfolgeplanung geht, bilden Entscheidungsträger mithilfe der „Durchschnittsinformationen“ über Frauen Erwartungen über deren zukünftige Verfügbarkeit und (Leistungs-)Verhalten. Wird die Wahrscheinlichkeit der Verfügbarkeit und Leistung/Passung von Frauen geringer eingeschätzt als jene anderer Gruppen (z. B. Männer), wird diese risikobehaftete Investitionsentscheidung eher zuungunsten von Frauen getroffen. Es erfolgt mithin eine statistische Diskriminierung von Mitarbeiterinnen.

„Maybe Baby Bias“ trotz und wegen sozialpolitischer Fördermaßnahmen

Investitionen in die Entwicklung von Frauen werden gemeinhin als risikoreicher wahrgenommen als jene in Männer. Diese Wahrnehmung wird in erster Linie von Erwartungen bestimmt, die eigentlich außerhalb der Arbeitsbeziehungen liegen. In allen Gesellschaften ist eine zentrale außerberufliche Verantwortung die Kinderbetreuung. Betreuungsaufgaben werden typischerweise und durch eine Vielzahl statistischer Analysen belegt zum überwiegenden Teil von Frauen übernommen (z. B. Leopold et al., 2018). Aus diesen statistischen Informationen wird die Überzeugung abgeleitet, dass Frauen Mütter werden, die familiäre über arbeitsbezogene Interessen stellen und somit der Organisation nicht oder nur eingeschränkt als Arbeitskraft zur Verfügung stehen, weshalb sich mögliche Investitionen in ihre Entwicklung im Rahmen der Nachfolgeplanung weniger rentieren würden. Diese Annahme, dass Frauen jedenfalls Kinder bekommen und

deren Betreuung zuungunsten ihrer beruflichen Tätigkeit übernehmen, wird auch als „Maybe Baby Bias“ bezeichnet (Peterson Gloor et al., 2022) und besteht unabhängig von den tatsächlichen Präferenzen der Frauen in Bezug auf das Kinderkriegen und die Kinderbetreuung (Vinkenburg et al., 2012).

Um hier Abhilfe zu schaffen, haben viele Regierungen sozialpolitische Maßnahmen ergriffen, die es ermöglichen, Betreuungsarbeit mit der Teilnahme am Arbeitsmarkt zu verbinden. Zu diesen Maßnahmen gehören vor allem die externe Kinderbetreuung für Kleinkinder und die Elternzeit. Elternzeitregelungen ermöglichen Müttern und Vätern, die vor der Geburt ihres Kindes erwerbstätig waren, eine Zeit lang einen geschützten Arbeitsplatz und einen gewissen Einkommensersatz während der Elternzeit. Die Kinderbetreuungspolitik bietet nicht-elterliche Kinderbetreuung entweder durch direkte Bereitstellung öffentlicher Kinderbetreuungsprogramme oder durch Subventionierung der von den Eltern gewählten bezahlten Betreuung (Waldfogel, 2001).

Volkswirtschaftliche Studien zeigen, dass diese sozialpolitischen Maßnahmen zwar die Reproduktions- und Erwerbsbeteiligungsentscheidungen von Familien beeinflussen, aber keine positive Wirkung auf die Karrieren von Frauen entfalten (Kleven et al., 2021). Eine kürzlich erschienene Studie von Reichel, Andresen und Kollegen (2023) bestätigt, dass Frauen systematisch weniger Personalentwicklungsmaßnahmen zur Karriereförderung erhalten. Abbildung 1 zeigt den Prozentsatz von Männern und Frauen aus 25 Ländern weltweit, die im Laufe ihrer Karriere die jeweilige Entwicklungsmaßnahme erhalten haben. Neben dem Gesamtschnitt sind die Ergebnisse aus dem DACH-Raum abgebildet. Die Studie von Reichel et al. (2023) zeigt an dem internationalen Sample von 13.588 Personen, dass großzügigere sozialpolitische Maßnahmen (breiteres öffentliches Kinderbetreuungsangebot, längere bezahlte Elternzeit) mit geringeren Investitionen in die Entwicklung von Frauen als potenziellen Nachfolgerinnen für Schlüsselpositionen einhergehen. Weder die aus sozialpolitischen Maßnahmen ableitbare Information, dass bereits für Kleinkinder Angebote zur Verfügung stehen, die eine externe Betreuung sicherstellen, noch die Information, dass Frauen nach einer definierten Periode (Elternzeit) an ihren Arbeitsplatz zurückkehren wer-

den, führen dazu, dass Entscheidungsträger in Organisationen ihre Annahmen über die geringere Verfügbarkeit von Frauen und das höhere Risiko von Investitionen in ihre Entwicklung revidieren und dass statistische Diskriminierung bei Entwicklungsmaßnahmen abgebaut wird. Im Gegenteil, es finden sich – völlig überraschend – sogar negative Effekte für Frauen (und keine Effekte für Männer). Es scheint, als würden diese gut beabsichtigten sozialpolitischen Maßnahmen das Bild der Frau als betreuende Mutter und nicht als (potenzielle) Nachfolgerin in einer Schlüsselposition der Organisation verstärken (Reichel et al., 2023).

Was bedeutet dies nun für die Nachfolgeplanung? Organisationen, die daran interessiert sind, Mitarbeiterinnen, die potenziell die „richtigen“ Personen für die Nachfolge in einer Schlüsselposition sein könnten, nicht systematisch von entsprechenden Entwicklungsmaßnahmen auszuschließen, nur weil sie der Gruppe der Frauen angehören, sollten die beschriebenen Mechanismen mit einberechnen. Es findet sich Evidenz für statistische Diskriminierung. Diese Art von Diskriminierung hat ihren Ursprung in Entscheidungssituationen unter Unsicherheit und ist nicht ideologischer oder emotionaler Natur wie die sogenannte „taste-based

Abb. 1: Personalentwicklungsmaßnahmen für Nachfolgeplanung

| | Internationaler Schnitt | | Deutschland | | Österreich | | Schweiz | |
|---|-------------------------|---------|-------------|---------|------------|---------|---------|---------|
| | Männer | Frauen | Männer | Frauen | Männer | Frauen | Männer | Frauen |
| Fachliche Weiterbildung oder Führungstraining | 71.23 % | 65.76 % | 73.75 % | 73.64 % | 79.25 % | 70.90 % | 86.83 % | 78.22 % |
| Interne Bewerbungsmöglichkeit | 46.23 % | 46.43 % | 44.02 % | 43.41 % | 39.00 % | 37.20 % | 42.20 % | 37.87 % |
| Laterale Stellenwechsel | 43.80 % | 41.72 % | 33.40 % | 30.05 % | 35.24 % | 33.15 % | 31.99 % | 26.98 % |
| Schriftlich festgehaltene Entwicklungsplanung | 34.77 % | 32.62 % | 32.63 % | 23.90 % | 27.37 % | 23.76 % | 30.11 % | 23.51 % |
| Leistungsbeurteilung | 73.12 % | 72.14 % | 71.81 % | 67.66 % | 60.64 % | 59.12 % | 81.45 % | 82.18 % |
| Karriereberatung | 33.73 % | 30.19 % | 27.80 % | 25.13 % | 22.36 % | 18.97 % | 30.11 % | 25.99 % |
| Development Centers | 32.08 % | 29.58 % | 24.13 % | 14.76 % | 22.00 % | 12.15 % | 20.97 % | 11.39 % |
| Mentoring und berufliche Vernetzung | 33.32 % | 30.31 % | 22.39 % | 16.87 % | 20.57 % | 16.76 % | 16.67 % | 16.83 % |
| Beurteilung durch Peers oder Unterstellte | 52.49 % | 45.66 % | 41.31 % | 36.56 % | 42.75 % | 37.38 % | 53.49 % | 50.99 % |

Prozentsatz der Frauen und Männer, die im Laufe ihrer Karriere die entsprechende Entwicklungsmaßnahme in einer Organisation erhalten haben. Daten erhoben im Rahmen von 5C, Cross-Cultural Collaboration on Contemporary Careers, <https://5c.careers/> Erhebungsrunde 2016, Manager und Professionals aus Australien, Belgien, Brasilien, China, Deutschland, Finnland, Griechenland, Irland, Italien, Japan, Kanada, Kolumbien, Korea, Mexiko, Nigeria, Norwegen, Portugal, Österreich, Russland, Serbien, Slowenien, Schweiz, Türkei, Großbritannien, USA; eigene Berechnungen

discrimination“ (Baumle/Fossett, 2005). Klassische sozialpolitische Maßnahmen, wie Kinderbetreuung und Elternzeit, tragen nicht dazu bei, diese Unsicherheit in Bezug auf den Return on Investment bei der Berücksichtigung von Frauen in der Nachfolgeplanung zu verringern.

Adaptive Nachfolgeplanung als Hebel zur Unsicherheitsreduktion

Es gehört zu den Paradoxien der Planung, dass sie unter Unsicherheit schwieriger, aber auch wertvoller wird. Wir argumentieren, dass die Nachfolgeplanung selbst ein Hebel sein könnte, um die Unsicherheit bei der Entscheidung von Entscheidungsträgern in Organisationen zur Investition in die Entwicklung von Frauen zu reduzieren. Da Planende nie alle Informationen über die Mitarbeiterinnen und Umweltbedingungen haben können, lassen sich Unsicherheiten nicht vollständig vermeiden. Angesichts der langen Entwicklungshorizonte und der damit verbundenen Unsicherheit wird Flexibilität am besten durch Talentpool-Ansätze für die Nachfolgeplanung erreicht, im Gegensatz zu eher positionspezifischen, zielgerichteten Ansätzen (Ersatzplanung).

Die adaptive Nachfolgeplanung greift Unsicherheiten bezüglich der räumlichen und zeitlichen Verfügbarkeit sowie der qualitativen Passung potenzieller Nachfolgerinnen für Schlüsselpositionen auf und steuert adaptiv. Eine adaptive Nachfolgeplanung hilft Entscheidungsträgern, ihre Erwartungen jeweils für einzelne Mitarbeitende zu bilden, welche die Besonderheiten einer bestimmten Person widerspiegeln, und so die Ableitung von Erwartungen auf der Basis von Gruppendurchschnitten zu verringern.

Die Ziele und Zielsetzungen der Nachfolgeplanung, wie in Abbildung 2 dargestellt, bilden die Grundlage für die Ermittlung der erforderlichen Kompetenzen und die Gestaltung der für die Nachfolge erforderlichen Entwicklungserfahrungen. In der Übersetzung der Ziele in Pläne und Politiken berücksichtigen Entscheidungsträger die Besonderheiten von Frauen und Männern mit und ohne Betreuungsverpflichtungen. Ein Reporting an ein etwaiges Diversity-, Inclusion-, Equality-Management kann zwecks Planungssteuerung sinnvoll sein. Kern der Umsetzung der Planungen ist zum einen eine frühzeitige Identifikation und Bewertung von Talenten, die ein breites Spektrum an unterschiedlichen Erfahrungen repräsentieren, welche für die Nachbesetzung von Schlüsselpositionen wichtig sind, und die eine hohe Lernbereitschaft und -fähigkeit mitbringen. Instrumente, um unbewusste Vorurteile von Entscheidungsträgern gegenüber Frauen bei der Potenzialbestimmung und ihrer Aufnahme in den Talentpool auszugleichen, sind beispielsweise:

- ▶ objektive Standards (z. B. Definition von Kompetenzen für Schlüsselpositionen in Form von spezifischen Verhaltensweisen),

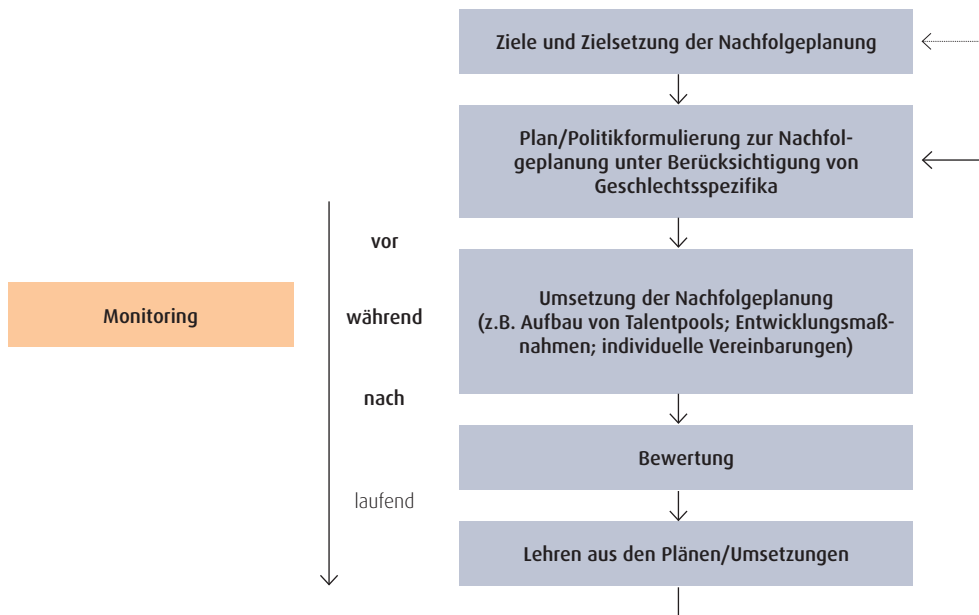
- ▶ die Beurteilung durch mehr als eine Person,
- ▶ DEI-Initiativen, um etwaige Diversitäts-, Inklusions- oder Gleichstellungsziele im Blick zu behalten und die Förderungsbereitschaft von Entscheidungsträgern zu erhöhen,
- ▶ die Definition von Regeln für die Bestimmung von potenziellen Nachfolgerinnen für jede Schlüsselposition (z. B. Pflicht zur Bestimmung je einer Person für die sofortige Nachfolge sowie für die geplante Nachfolge nach Erwerb definierter Entwicklungserfahrungen sowie darüber hinaus die am besten qualifizierte weibliche Kandidatin),
- ▶ das Informieren von Mitarbeiterinnen über ihren Status als Leistungsträger (teilweise Transparenz) oder als Talent (volle Transparenz), um die Karriereziele der Person bei der Entwicklungsplanung zu berücksichtigen und auch aufseiten der Person Verbindlichkeit zu schaffen.

Zum anderen erfolgt die Planungsrealisierung über Entwicklungsmaßnahmen, um Nachfolgerinnen vorzubereiten und zu binden. Möglichkeiten zum besseren Einbezug talentierter Frauen umfassen zum Beispiel:

- ▶ ihre konsequente Berücksichtigung bei allen Entwicklungsprogrammen,
- ▶ individuelle Karrierepläne,
- ▶ die Evaluierung der Karrierezufriedenheit,
- ▶ die (frühe) Übertragung herausfordernder Aufgaben mit Ergebnisverantwortung samt genauer Leistungsbewertung,
- ▶ Kontakt der Talente mit und Sichtbarkeit bei den Führungskräften oder
- ▶ gemischte Mentoring-Beziehungen mit mehreren gleichgeschlechtlichen und geschlechtsübergreifenden Mentoren, die über DEI-Kompetenzen verfügen.

Planende können ihr Verständnis der Verhaltensmuster von Mitarbeiterinnen verbessern und auf diese Weise Unsicherheiten verringern, indem sie in der adaptiven Nachfolgeplanung mit Modellierung und Monitoring arbeiten. Modellierung bedeutet, dass Nachfolgeplanende Entwicklungsmaßnahmen und ihre Wirkung als Experiment definieren. Indem sie Umfang, Zusammensetzung und Inhalt der Entwicklungsmaßnahmen variieren, können sie die Wirkung unterschiedlicher Trainingsmaßnahmen auf das Verhalten von Frauen (und Männern) messen und damit deren Reaktionen überwachen sowie beurteilen (Monitoring). Da die Gruppe der Mitarbeiterinnen heterogen ist und sich verändert und auch das Verhalten in Bezug auf Familie und Beruf Entwicklungen unterliegt, hat die Nachfolgeplanung ein bewegliches Ziel. Um daher die Nachfolgeplanung proaktiv und vorausschauend zu „steuern“, nutzen adaptiv Planende die Ergebnisse des Monitorings, um sowohl eine Taxonomie von Mitarbeitenden zu entwickeln als auch Entwicklungs-

Abb. 2: Schematische Schritte der adaptiven Nachfolgeplanung



Feedbackschleife: Die Daten aus dem Monitoring werden in den Nachfolgeplanungsprozess zurückgespielt, um neue Pläne oder Vorgehensweisen zu formulieren; Nachfolgepläne werden entsprechend der Monitoringergebnisse angepasst.

Quelle: in Anlehnung an Kato/Ahern, 2008

maßnahmen anzupassen. Dank dieses Erkenntniszuwachses treffen sie nachfolgende Investitionsentscheidungen in die Entwicklung von Frauen auf der Grundlage aktuellerer und vollständigerer Daten, die von spezifischen Personen stammen, in deren Entwicklung sie investiert haben.

Adaptive Nachfolgeplaner bewerten die Durchführbarkeit und Wirksamkeit ihrer Entscheidungen sowie die mit jeder Phase des Planungsprozesses verbundenen Unsicherheiten (erneut) (vgl. Abbildung 2). Die Methode umfasst ausdrücklich „Monitoring“, „Bewertung“ und „Lehren aus den Plänen/Umsetzungen“.

Das Monitoring wird „vor“, „während“ und „nach“ der Umsetzung des Nachfolgeplans durchgeführt. Wenn keine früheren Daten zum Verbleib und zur Entwicklung von Frauen verfügbar sind, kann das Monitoring wertvolle Basisinformationen liefern, auf denen künftige Entscheidungen und Entwicklungsmaßnahmen beruhen. Auch ein langfristiges Monitoring kann durchgeführt werden, um Veränderungen festzustellen. Wenn das gesamte Modell, auf dem der Nachfolgeplan basiert,

ungünstig wird, testen adaptive Entscheidungsträger ein alternatives Modell, um ein besseres Ergebnis für das vorgegebene Planziel zu finden (Kato/Ahern, 2008).

Fazit

Adaptive Nachfolgeplanung trägt nicht nur zu einer geringeren Unsicherheit im Zusammenhang mit der Passung und Verfügbarkeit von Mitarbeiterinnen bei, sondern auch zu einem schnelleren Rückgang der Unsicherheit im Laufe der Beschäftigungszeit von Frauen, was mit einem schnelleren Lernen über die Passung der Mitarbeiterin für die Organisation einhergeht (Nyberg et al., 2017). In der Konsequenz können Organisationen ihre Nachfolgeplanung unabhängig von Stereotypen und statistischen Gruppendaten vollziehen. Die aus dieser adaptiven Nachfolgeplanung resultierende höhere Sicherheit und Verbindlichkeit für Mitarbeiterinnen kann sich zusätzlich positiv auf ihre Karriereplanung, -entwicklung und ihren Verbleib im Beruf auswirken und damit die organisationale Nachfolgeplanung erleichtern.



UNIV-PROF. MAG. DR. ASTRID REICHEL
 Universitätsprofessorin und Leiterin der
 Fachinheit Human Resource Management
 Universität Salzburg
 E-Mail: astrid.reichel@plus.ac.at
[https://www.plus.ac.at/bwl/hrm/team-3/
 reichel/](https://www.plus.ac.at/bwl/hrm/team-3/reichel/)



PROF. DR. MAIKE ANDRESEN
 Inhaberin des Lehrstuhls für BWL, insbes.
 Personalmanagement und Organisational
 Behaviour, Universität Bamberg
 E-Mail: maike.andresen@uni-bamberg.de
[https://www.uni-bamberg.de/bwl-per-
 sonal/lehrstuhlteam-pm/prof-dr-maike-
 andresen/](https://www.uni-bamberg.de/bwl-personal/lehrstuhlteam-pm/prof-dr-maike-andresen/)

LITERATURVERZEICHNIS

- Atwood, C. G. (2020):** Succession planning basics (Second edition). ATD training basics series. ATD Press.
- Baumle, A. K./Fossett, M. (2005):** Statistical discrimination in employment. *American Behavioral Scientist*, 48(9), 1250–1274. <https://doi.org/10.1177/0002764205274818>
- Bertrand, M./Duflo, E. (2017):** Field experiments on discrimination. In: A. V. Banerjee & E. Duflo (Hrsg.): *Handbooks in economics. Handbook of economic field experiments* (S. 309–393). North-Holland an imprint of Elsevier.
- Kato, S./Ahern, J. (2008):** „Learning by doing“: adaptive planning as a strategy to address uncertainty in planning. *Journal of Environmental Planning and Management*, 51(4), 543–559. <https://doi.org/10.1080/09640560802117028>
- Kleven, H./Landais, C./Posch, J./Steinhauer, A./Zweimüller, J. (2021):** Angebot an Öffentlicher Kinderbetreuung und Einkommenseinbußen bei Mutterschaft, *Wirtschaft und Gesellschaft*, 47(3), 309–328.
- Leopold, T./Skopek, J./Schulz, T. C. D. (2018):** Gender convergence in housework time: A life course and cohort perspective. *Sociological Science*, 5, 281–303. <https://doi.org/10.15195/v5.a13>
- Nyberg, A. J./Scheper, D. J./Cragun, O. R./Wright, P. M. (2017):** Succession planning: Talent management’s forgotten, but critical tool. In D. G. Collings, K. Melahi & W. Cascio (Hrsg.), *The Oxford Handbook of Talent Management* (S. 318–342). Oxford University Press.
- Peterson Gloor, J. L./Okimoto, T. G./King, E. B. (2022):** „Maybe baby?“ The employment risk of potential parenthood. *Journal of Applied Social Psychology*, 52(8), 623–642. <https://doi.org/10.1111/jasp.12799>
- Reichel, A./Lazarova, M./Apospori, E./Afiouni, F./Andresen, M./Bosak, J./Parry, E./Bagdadli, S./Briscoe, J. P./Gianecchini, M./Suzanne, P./Taniguchi, M. (2023):** The disabling effects of enabling social policies on organisations’ human capital development practices for women. *Human Resource Management Journal*, 33(1), 129–147. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12431>
- Tomaskovic-Devey, D./Skaggs, S. (1999):** Degendered jobs? Organizational processes and gender segregated employment. *Research in Social Stratification and Mobility*, 17, 139–172.
- Vinkenburg, C. J./van Engen, M. L./Coffeng, J./Dijkers, J. S. E. (2012):** Bias in employment decisions about mothers and fathers: The (dis)advantages of sharing care responsibilities. *Journal of Social Issues*, 68(4), 725–741. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.2012.01773.x>
- Waldfoegel, J. (2001):** International policies toward parental leave and child care. *The Future of Children*, 11(1), 98–111. <https://doi.org/10.2307/1602812>

SUMMARY

Research question: Decisions to involve individuals in succession planning are often based on expectations derived from past group averages due to uncertain availability and fit at the time of succession. As women’s careers are perceived as more uncertain, less is invested in their development – regardless of their actual trajectories and despite state-subsidized childcare and parental leave. Adaptive succession planning is a method that can create specific expectations, reduce uncertainty and promote women’s career development.

Methodology: Narrative literature analysis

Practical implications: Adaptive succession planning creates specific expectations, reduces uncertainty and promotes women’s career development.