

Christine Wegerich



Handbuch Traineeprogramme

Nachwuchskräfte finden,
fördern und binden

eBook

SCHÄFFER
POESCHEL

SCHÄFFER
POESCHEL

Christine Wegerich

Handbuch Traineeprogramme

Nachwuchskräfte finden, fördern und binden

2013

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

IV

Autorin

Prof. Dr.-Ing. Christine Wegerich, Professorin für Personalmanagement und Personalentwicklung in der Fakultät Wirtschaftswissenschaften der Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

E-Book ISBN 978-3-7992-6663-5

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2013 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
info@schaeffer-poeschel.de

Einbandgestaltung: Jessica Joos (Foto: Shutterstock.com)
Lektorat: Publicate, Corina Alt, Berlin
Satz: primustype Hurler GmbH, Notzingen

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Tochterunternehmen der Verlagsgruppe Handelsblatt

Für meinen Vater

Inhaltsübersicht

Abbildungsverzeichnis	XVI
Vorwort	XXI
1 Einleitung	1
Teil I Leitkonzept eines strategischen Nachwuchsentwicklungsprogramms	5
2 Bedarfsorientierte und zielgerichtete Gestaltung eines Traineeprogramms	7
3 Steuerungsgrößen und Bausteine für Nachwuchsentwicklungsprogramme (Leitkonzept Traineeprogramme)	25
Teil II Konzeption und Bausteine von erfolgreichen Nachwuchsentwicklungsprogrammen aus der Unternehmenspraxis	49
4 Die Praxisbeispiele im Überblick	51
5 Die Auswahl geeigneter Kandidaten für Traineeprogramme	52
6 Nachwuchsentwicklung in Großunternehmen	71
7 Nachwuchsentwicklung in kleinen und mittleren Unternehmen	92
8 Systematische Kompetenzentwicklung	107
9 Internationale Nachwuchsentwicklungsprogramme	126
10 Erfolgskontrolle und Transfersicherung im Rahmen von Traineeprogrammen	142
Teil III Empirische Untersuchung	165
11 Datenbasis und Methodik der empirischen Studie	167
12 Bedarfsorientierte Gestaltung von Traineeprogrammen in der Praxis	174
13 Zieldefinition und strategische Einbindung von Traineeprogrammen	192
14 Entwicklungsmaßnahmen planen und evaluieren	196
15 Umsetzung von Traineeprogrammen in der Praxis	215
16 Bausteine Projektarbeit und Auslandseinsatz	224
17 Evaluation, Erfolgsmessung und Kennzahlen für Traineeprogramme	243
18 Transfersicherung in Nachwuchsentwicklungsprogrammen	248
19 Status quo und zukünftige Trends in der Nachwuchsentwicklung aus Praktikersicht	255
20 Herausforderungen sowie Handlungsempfehlungen aus Expertensicht	264
21 Fazit	269
Anhang	271
22 Bedarfsorientierte und zielgerichtete Gestaltung eines Traineeprogramms	273
23 Steuerungsgrößen und Bausteine für Entwicklungsprogramme	286
24 Instrumente zur Durchführung von Nachwuchsentwicklungsprogrammen	297
25 Erfolgskontrolle und Transfersicherung im Rahmen von Traineeprogrammen	338
26 Die Autorin	353
27 Interviewpartner	354
28 Fragebogen der empirischen Untersuchung	375
29 Literaturverzeichnis	378
Stichwortverzeichnis	382
Stimmen zum Buch	389

Inhalt

Abbildungsverzeichnis	XVI
Vorwort	XXI
1 Einleitung	1
1.1 Ausgangssituation und Zielsetzung	1
1.2 Was zeichnet dieses Buch aus?	1
Teil I Leitkonzept eines strategischen Nachwuchsentwicklungsprogramms	5
2 Bedarforientierte und zielgerichtete Gestaltung eines Traineeprogramms	7
2.1 Programmziele	7
2.2 Externe und interne Positionierung	8
2.2.1 Rollen und Verantwortlichkeiten	8
2.2.2 Die Bezeichnung von Nachwuchsentwicklungsprogrammen	10
2.3 Zielgruppenbezogene Umsetzung	12
2.3.1 Mögliche Einstiegszeitpunkte	12
2.3.2 Dauer von Traineeprogrammen	13
2.3.3 Direkteinstieg versus Teilnahme an einem Traineeprogramm	13
2.3.4 Erwartungen von Bewerbern an zukünftige Arbeitgeber	14
2.3.5 Im Fokus: Bachelorabsolventen	18
2.3.6 Rekrutierung und Auswahl geeigneter Kandidaten	19
3 Steuerungsgrößen und Bausteine für Nachwuchsentwicklungsprogramme (Leitkonzept Traineeprogramme)	25
3.1 Businessorientierung: Verständnis für Unternehmenszusammenhänge schaffen	27
3.1.1 Kennenlernen und Mitarbeit in der Produktion	28
3.1.2 Organisierter Besuch bei Kunden und Lieferanten	29
3.1.3 Kamingsgespräch mit Entscheidern aus dem Unternehmen.	29
3.2 Weiterentwicklung der Fach- und Methodenkompetenz	31
3.2.1 Online-Plattform mit relevanten Informationen.	32
3.2.2 E-Learning oder Blended Learning zum Thema Projektmanagement	32
3.2.3 Schwerpunktthema: Projektarbeit	33
3.2.4 Off-the-job-Maßnahmen wie Seminare oder Trainings	37
3.3 Personale Kompetenzentwicklung	38
3.3.1 Gestaltung der Integrationsphase.	38
3.3.2 Erfahrene Trainees als Buddy	39
3.3.3 Einsatz eines Mentoringkonzepts.	40
3.3.4 Das Action-Learning-Konzept (Projektcoaching)	41
3.4 Gestaltung der Übergangsphase am Ende des Programms	43
3.5 Erfolgskontrolle und Transfersicherung	45
3.6 Herausforderungen bei der Umsetzung von Traineeprogrammen	46

Teil II	Konzeption und Bausteine von erfolgreichen Nachwuchsentwicklungsprogrammen aus der Unternehmenspraxis	49
4	Die Praxisbeispiele im Überblick	51
5	Die Auswahl geeigneter Kandidaten für Traineeprogramme	52
5.1	Praxisbeispiel RWE AG: Systematischer Online-Auswahlprozesses für das Traineeprogramm	52
5.1.1	Zielsetzung des »International Graduate Programme«	52
5.1.2	Mehrstufiger onlinebasierter Auswahlprozess	53
5.1.3	Transparente Gestaltung des Auswahlprozesses	60
5.1.4	Erfolgskontrolle und Transfersicherung	61
5.2	Praxisbeispiel Norddeutsche Landesbank Girozentrale (NORD/LB): Instrument der Personalstrategie und -planung im Zusammenspiel von internen und externen Kandidaten	62
5.2.1	Personalstrategie der NORD/LB	62
5.2.2	Zielsetzung des Traineeprogramms für interne und externe Kandidaten	63
5.2.3	Auswahlprozess der Kandidaten	64
5.2.4	Durchführung und Unterscheidung der Nachwuchsentwicklungsprogramme	66
5.2.5	Lern- und Austauschplattformen	68
5.2.6	Erfolgskontrolle und Transfersicherung	70
5.2.7	Erfolgsfaktoren für die gemeinsame Entwicklung interner und externer Trainees	71
6	Nachwuchsentwicklung in Großunternehmen	71
6.1	Praxisbeispiel Deutsche Telekom AG: Einbindung des Nachwuchsentwicklungsprogramms »Start up!« in ein strategisches Personalmanagementkonzept	71
6.1.1	Strategische Potenzial- und Talentförderung bei der Telekom	71
6.1.2	Das Auswahlverfahren für das »Start up!«-Programm	74
6.1.3	Rollen und Verantwortlichkeiten	76
6.1.4	Durchführung	77
6.1.5	Personalentwicklungsinstrumente zur Förderung der Eigenverantwortung	78
6.1.6	Erfolgskontrolle und Transfersicherung	82
6.2	Praxisbeispiel BMW Group: Strategische Nachwuchsführungskräfteentwicklung im Rahmen des »BMW Group Graduate Programme«	83
6.2.1	Einbindung des Traineeprogramms in das strategische Personalmanagement	83
6.2.2	Durchführung	86
6.2.3	Instrumente der Führungsnachwuchsentwicklung – mit dem Konzept »Dialog im Dunklen«.	87
6.2.4	Erfolgskontrolle und Transfersicherung	91
7	Nachwuchsentwicklung in kleinen und mittleren Unternehmen	92
7.1	Praxisbeispiel CreditPlus Bank AG: Nachwuchsförderung in einem Unternehmen mit über 500 Mitarbeitern	92
7.1.1	Leadership-Plus-Programm (LPP)	92
7.1.2	Das Konzept Blickwechsel®: Lernen in fremden Lebenswelten	94

7.1.3	Erfolgskontrolle und Transfersicherung	97
7.2	Praxisbeispiel Windwärts Energie GmbH: Nutzung von externen Personal- entwicklungsprogrammen in einem Unternehmen mit 135 Beschäftigten	98
7.2.1	Strategische Personalarbeit in einem KMU: Strukturen und Prozesse	98
7.2.2	Familienbewusste Personalpolitik	101
7.2.3	Nachwuchsförderung im Rahmen eines externen Personalentwicklungsangebots . .	102
7.2.4	Steuerungsinstrumente eines strategischen Personalmanagements im Mittelstand	104
8	Systematische Kompetenzentwicklung	107
8.1	Praxisbeispiel Henkel AG & Co. KGaA: Systematischer Talententwicklungsprozess in einem internationalen Unternehmen	107
8.1.1	Ableitung des Kompetenzmodells aus der Unternehmensvision und den Unternehmenswerten	107
8.1.2	Kompetenzbasierte Mitarbeiterauswahl	108
8.1.3	Der jährliche Bewertungsprozess	111
8.1.4	Mitarbeiterentwicklung – eine Alternative zum Traineeprogramm	116
8.2	Praxisbeispiel Horváth & Partner GmbH: Kompetenzentwicklung von Nachwuchskräften in einem Beratungsunternehmen.	116
8.2.1	Einarbeitungskonzept für Bachelorabsolventen.	116
8.2.2	Bedarfsanalyse und Zielsetzung der Potenzialentwicklung	120
8.2.3	Durchführung und Gestaltung.	124
8.2.4	Erfolgskontrolle und Transfersicherung	125
9	Internationale Nachwuchsentwicklungsprogramme	126
9.1	Praxisbeispiel Siemens AG: Erfolgsfaktoren des international ausgerichteten »Siemens Graduate Program«	126
9.1.1	Zielsetzung und Organisation	127
9.1.2	Anforderungsprofil und Rekrutierungsprozess	128
9.1.3	Rollen und Partner	130
9.1.4	Konzeption und Bausteine	131
9.1.5	Erfolgsfaktoren und Kennzahlen	133
9.2	Praxisbeispiel Philips Deutschland GmbH: Kompetenzbeurteilung als Basis für den Auslandseinsatz im internationalen Traineeprogramm.	134
9.2.1	Gestaltung und Umsetzung des Traineeprogramms	135
9.2.2	Auswahlprozess für den Auslandseinsatz	136
9.3	Praxisbeispiel ContiTech AG: Ein auf sechs Jahre angelegtes Traineeprogramm zur Entwicklung von Potenzialträgern	138
9.3.1	Der international ausgerichtete ContiTech Talent Pool	138
9.3.2	Das ContiTech Management Program.	140
10	Erfolgskontrolle und Transfersicherung im Rahmen von Traineeprogrammen	142
10.1	Praxisbeispiel AXA Konzern AG: Ein Vorstandsassistenten- Programm mit kontinuierlicher Evaluation der Teilnehmer	142
10.1.1	Personalstrategie und Nachwuchsförderung	142

XII Inhalt

10.1.2	Bewerberauswahlprozess für das Vorstandsassistenten-Programm	145
10.1.3	Die Bausteine des Vorstandsassistenten-Programms	147
10.1.4	Evaluation und Erfolgskontrolle.	151
10.2	Praxisbeispiel Stadtwerke München GmbH: Einführung einer systematischen Evaluation im Rahmen des neu eingeführten Traineeprogramms	153
10.2.1	Zielsetzung des Traineeprogramms	153
10.2.2	Teilnehmerauswahl	155
10.2.3	Programmablauf und Zuständigkeiten	156
10.2.4	Evaluationskonzept	158
Teil III	Empirische Untersuchung	165
11	Datenbasis und Methodik der empirischen Studie	167
11.1	Executive Summary	167
11.2	Methodik der Online-Befragung	168
11.3	Teilnehmer der Online-Befragung	169
11.3.1	Funktionen der Teilnehmer	169
11.3.2	Größe der teilnehmenden Unternehmen.	170
11.3.3	Branchen der teilnehmenden Unternehmen	171
11.4	Begleitende Interviews	172
12	Bedarfsorientierte Gestaltung von Traineeprogrammen in der Praxis	174
12.1	Dauer der Traineeprogramme	174
12.2	Mögliche Einstiegszeitpunkte	174
12.3	Starttermine der Traineeprogramme.	175
12.4	Verhältnis von angebotenen zu besetzten Traineestellen	178
12.5	Bewerbungseingang pro angebotene Traineeestelle.	179
12.6	Auswahlkriterien aus Unternehmenssicht.	181
12.7	Rekrutierung und Auswahlprozess der Traineebewerber	182
12.8	Zukünftiges Angebot an Traineestellen.	185
12.9	Gründe für die kontinuierliche Fortführung des Traineeprogramms und für seine Unterbrechung.	189
13	Zieldefinition und strategische Einbindung von Traineeprogrammen.	192
13.1	Ziele des Traineeprogramms	192
13.2	Das Traineeprogramms als Bestandteil einer strategischen Nachfolgeplanung	195
14	Entwicklungsmaßnahmen planen und evaluieren	196
14.1	Zielpositionen für die Trainees festlegen.	196
14.2	Definition persönlicher und fachlicher Ziele	199
14.3	Beurteilungskriterien zur Entwicklung der Trainees	201
14.4	Instrumente zur Beurteilung der Trainees	203
14.5	Häufigkeit der Traineebeurteilung	205
14.6	Evaluation der Personalentwicklungsmaßnahmen	206
14.7	Maßnahmen, wenn vereinbarte Ziele nicht erreicht werden.	208
14.8	Steuerungsgrößen beim Einsatz verschiedener Personalentwicklungsmaßnahmen	209

15	Umsetzung von Traineeprogrammen in der Praxis	215
15.1	Maßnahmen zur Integration neuer Trainees im Unternehmen	215
15.2	Ständiger Ansprechpartner für die Trainees	217
15.3	Umgang mit den Kosten	218
15.3.1	Kostenplanung	218
15.3.2	Kostenverantwortung für das Traineeprogramm	219
15.3.3	Tatsächliche Kosten des Traineeprogramms	221
15.3.4	Einschätzung der Entwicklung der Gesamtpersonalkosten.	222
16	Bausteine Projektarbeit und Auslandseinsatz	224
16.1	Die Rolle von Projektmanagement in Traineeprogrammen	224
16.1.1	Gewinnung von Praxisprojekten für Trainees	225
16.1.2	Auswahlkriterien für Traineeprojekte	226
16.1.3	Organisation der Projektarbeit	227
16.1.4	Erfolgsfaktoren der Projektarbeit im Traineeprogramm	230
16.1.5	Wertschöpfungsbeitrag von Traineeprojekten	232
16.2	Chancen und Grenzen von Auslandsaufenthalten im Rahmen von Traineeprogrammen	233
16.2.1	Maßnahmen zur Integration der Trainees im Ausland	234
16.2.2	Herausforderungen für Trainees in Auslandsprojekten	236
16.2.3	Fachliche Erfolgsfaktoren von Auslandseinsätzen	237
16.2.4	Persönliche Erfolgsfaktoren von Auslandseinsätzen	239
16.2.5	Gründe, die für Auslandsprojekte sprechen	240
16.2.6	Kompetenzaufbau durch Auslandsprojekte.	241
17	Evaluation, Erfolgsmessung und Kennzahlen für Traineeprogramme	243
17.1	Instrumente zur Evaluation der Traineeprogramme.	243
17.2	Ermittlung sinnvoller Kennzahlen	245
17.3	Messung der Kompetenzentwicklung	247
18	Transfersicherung in Nachwuchsentwicklungsprogrammen	248
18.1	Übergangsphase nach dem Ende des Traineeprogramms	248
18.2	Bindungsquoten von Trainees an das Unternehmen	250
18.3	Begleitung und Bindung von ehemaligen Trainees.	251
18.4	Maßnahmen, die eingesetzt werden, wenn Trainees das Unternehmen verlassen	253
19	Status quo und zukünftige Trends in der Nachwuchsentwicklung aus Praktikersicht	255
19.1	Die Rolle der Bachelorabsolventen	255
19.2	Alleinstellungsmerkmale von Traineeprogrammen	256
19.3	Einschätzung der zukünftigen Relevanz von Traineeprogrammen.	258
19.4	Optimierungsmöglichkeiten des Traineeprogramms	259
19.5	Anpassung des Traineeprogramms an die stärkere Internationalisierung des Unternehmens	261
19.6	Traineeprogramme als Reaktion auf den Fachkräftemangel	262

XIV Inhalt

20	Herausforderungen sowie Handlungsempfehlungen aus Expertensicht	264
20.1	Aktuelle Herausforderungen im Rahmen von Traineeprogrammen	264
20.2	Handlungsempfehlungen und Erfolgskriterien aus Praktikersicht	267
21	Fazit	269
Anhang		271
22	Bedarfsorientierte und zielgerichtete Gestaltung eines Traineeprogramms.	273
22.1	SMART-Kriterien zur Zieldefinition	273
22.2	Online-FAQs – die häufigsten Fragen zum International Graduate Program der RWE AG	273
22.3	Muster eines Auswahltages für Bewerber	275
22.4	Muster eines Interviewleitfadens für Traineebewerber	276
22.5	Kompetenzmodell der Norddeutschen Landesbank Girozentrale (NORD/LB)	277
23	Steuerungsgrößen und Bausteine für Entwicklungsprogramme	286
23.1	Informationen für Projektbetreuer im Traineeprogramm der Fraport AG	286
23.2	Checkliste Mentoring: Rollen, Verantwortlichkeiten, Ablauf und Rahmenbedingungen	288
23.3	Mentoring im Rahmen des Traineeprogramms bei der LVM Versicherung	290
23.4	Bausteine und Inhalte des Traineeprogramms der Fraport AG.	292
23.5	Agenda eines Teamtrainings im Rahmen des Traineeprogramms der Fraport AG	293
23.6	Vorstandshospitation für Trainees bei der Fraport AG	295
24	Instrumente zur Durchführung von Nachwuchsentwicklungsprogrammen	297
24.1	Checklisten für das Traineeprogramm der Ball Packaging Europe Holding GmbH & Co. KG	297
24.2	Beispielfragen zum Performance Assessment der Ball Packaging Europe Holding GmbH & Co. KG	301
24.3	Beurteilungsbogen für tarifliche Mitarbeiter der Philips Deutschland GmbH	304
24.4	Muster »Talent Review Sheet« der Philips Deutschland GmbH	311
24.5	360°-Feedback für Vorstandsassistenten der AXA Konzern AG	323
24.6	Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP)	324
24.7	Belbin-Teamrollen als Instrument im Traineeprogramm der Fraport AG.	326
24.8	MARGA – ein offener Online-Planspiel-Wettbewerb	336
25	Erfolgskontrolle und Transfersicherung im Rahmen von Traineeprogrammen	338
25.1	Muster eines Projektauftragsklärungsbogens vor Beginn eines Traineeprojekts	338
25.2	Muster eines Projektreviewbogens nach Beendigung eines Traineeprojekts	339
25.3	Muster eines Projektauftragsklärungsbogens der Heraeus Holding GmbH	340
25.4	Muster eines Projektauftragsklärungsbogens der Fraport AG	341
25.5	Evaluationskonzept der Stadtwerke München GmbH	342

25.6	Beurteilungsbogen der Trainees durch den Fachbereich der Stadtwerke München GmbH	349
25.7	Beurteilungsbogen zur Wissensvermittlung im Fachbereich der Stadtwerke München GmbH	351
26	Die Autorin	353
27	Interviewpartner	354
28	Fragebogen der empirischen Untersuchung	375
29	Literaturverzeichnis	378
	Stichwortverzeichnis	382
	Stimmen zum Buch	389

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Die drei wichtigsten Gründe, sich für ein Unternehmen zu entscheiden, aus Mitarbeiter- und Unternehmenssicht (nach Towers Watson)	15
Abbildung 2:	Einstiegsgehälter für Trainees nach Firmengröße (laut PersonalMarkt)	18
Abbildung 3:	Die Kompetenzbereiche des Deutschen Qualifikationsrahmens	22
Abbildung 4:	Niveaustufe 6 (Bachelorabschluss) des Deutschen Qualifikationsrahmens	23
Abbildung 5:	Checkliste: Rahmenbedingungen eines erfolgreichen Traineeprogramms (eigene Darstellung).	24
Abbildung 6:	Personalentwicklungsinstrumente eines Traineeprogramms nach Kompetenzfeldern (eigene Darstellung).	25
Abbildung 7:	Leitkonzept: Steuerungsgrößen und Bausteine eines Nachwuchsentwicklungsprogramms (eigene Darstellung)	26
Abbildung 8:	Phasen und Instrumente des Projektmanagements als Lernkonzept.	36
Abbildung 9:	Die drei wichtigsten Gründe, im Unternehmen zu bleiben, aus Mitarbeiter- und Unternehmenssicht (nach Towers Watson)	44
Abbildung 10:	Herausforderungen der Programmgestaltung (eigene Darstellung).	47
Abbildung 11:	Herausforderungen im Umgang mit den Trainees (eigene Darstellung).	48
Abbildung 12:	RWE AG – Ablauf des »International Graduate Programme«	53
Abbildung 13:	RWE AG – Zeitplan des Auswahlverfahrens	55
Abbildung 14:	RWE AG – Auswahlprozess für das International Graduate Programme	55
Abbildung 15:	RWE AG – Sollprofile zur Operationalisierung der Anforderungen im Online-Assessment	57
Abbildung 16:	RWE AG – Interviewleitfaden zur Ermittlung der Anforderungsdimension »Eigeninitiative«	59
Abbildung 17:	Prinzip des eligo-Kompetenzportfolios (mit fiktiven Namen).	60
Abbildung 18:	NORD/LB – Vergleich des Einstellungsprozesses und der Rahmenbedingungen für interne und externe Bewerber für das Traineeprogramm	66
Abbildung 19:	NORD/LB – Verhältnis von internen und externen Kandidaten bei der Aufnahme ins Traineeprogramm	69
Abbildung 20:	Deutsche Telekom AG – Einbindung des Nachwuchsentwicklungsprogramms »Start up!« in das strategische Personalkonzept.	73
Abbildung 21:	Deutsche Telekom AG – Kompetenzprofil zur Kandidatenauswahl für das »Start up!«-Programm.	75
Abbildung 22:	Deutsche Telekom AG – Rollen und Verantwortlichkeit im Rahmen von »Start up!«	77
Abbildung 23:	Deutsche Telekom AG – Phasen und Rollen im Rahmen des »Start up!«-Programms	78
Abbildung 24:	Personalentwicklungsinstrumente im Rahmen des »Start up!«-Programms	81
Abbildung 25:	Deutsche Telekom AG – Gestaltung der »Start up!«-Übernahme- und Alumniphase	83
Abbildung 26:	BMW Group – Nachhaltigkeitsstrategie und Schwerpunktthemen	84
Abbildung 27:	BMW Group – Aktivitäten zur Nachwuchssicherung	85

Abbildung 28:	BMW Group – Programmablauf des »BMW Group Graduate Programme«	86
Abbildung 29:	BMW Group – Methode »Dialog im Dunkeln«	90
Abbildung 30:	CreditPlus Bank AG – Beteiligte und Instrumente des Führungskräfte- nachwuchskreises (LPP)	94
Abbildung 31:	CreditPlus Bank AG – Ablauf des Lernkonzepts Blickwechsel®	96
Abbildung 32:	Windwärts Energie GmbH – Übersicht über die Schulprojekte.	100
Abbildung 33:	Windwärts Energie GmbH – Angebote des Unternehmens im Rahmen des »audit berufundfamilie«	102
Abbildung 34:	Windwärts Energie GmbH – Nutzen familienfreundlicher Angebote	103
Abbildung 35:	Henkel AG & Co. KGaA – das Vergütungssystem leitet sich aus der Unternehmensvision und den -werten ab.	107
Abbildung 36:	Henkel AG & Co. KGaA – Ableitung des Kompetenzmodells aus der Unternehmensvision und den -werten	108
Abbildung 37:	Henkel AG & Co. KGaA – die einzelnen Schritte im weltweiten Rekrutierungsprozess.	109
Abbildung 38:	Henkel AG & Co. KGaA – Auszug aus dem »Intake Consultancy Document«	109
Abbildung 39:	Henkel AG & Co. KGaA – Auszug aus dem »Job Posting Guide«	110
Abbildung 40:	Henkel AG & Co. KGaA – Auszug aus dem »Telephone Interview Guide«	110
Abbildung 41:	Henkel AG & Co. KGaA – Bewertungsschema für das Telefoninterview.	111
Abbildung 42:	Henkel AG & Co. KGaA – Bewertungs- und Entwicklungsprozess	112
Abbildung 43:	Henkel AG & Co. KGaA – Kompetenzkatalog der Leistungs- und Potenzialbewertung.	113
Abbildung 44:	Henkel AG & Co. KGaA – Zielsetzung der Development Round Tables	114
Abbildung 45:	Henkel AG & Co. KGaA – Management Review im Rahmen des Leistungs- und Entwicklungsgesprächs	115
Abbildung 46:	Horváth & Partner GmbH – unternehmensinterne Entwicklungsstufen eines Beraters	118
Abbildung 47:	Horváth & Partner GmbH – vierstufiges Lernkonzept zur Vermittlung von Projektmanagementfähigkeiten	119
Abbildung 48:	Horváth & Partner GmbH – Beschreibung der analytischen Kompetenz eines Mitarbeiters	121
Abbildung 49:	Horváth & Partner GmbH – Leitfragen zur Vorbereitung des Mitarbeitergesprächs	122
Abbildung 50:	Horváth & Partner GmbH – unternehmensinterne Pflichttrainings nach Beraterstufen.	123
Abbildung 51:	Horváth & Partner GmbH – Performance-Management-Prozess	123
Abbildung 52:	Siemens AG – Standorte, die das Siemens Graduate Program implementiert haben	127
Abbildung 53:	Siemens AG – Auswahlprozess für das Siemens Graduate Program	130
Abbildung 54:	Siemens AG – Ablauf des »Siemens Graduate Program«	131
Abbildung 55:	Siemens AG – Personalentwicklungsmaßnahmen des »Siemens Graduate Program«	132

Abbildung 56:	ContiTech AG – Gewinnung von Potenzialträgern aus den unterschiedlichen Bereichen	139
Abbildung 57:	ContiTech AG – Ablauf eines Rekrutierungsentscheidungsprozesses	140
Abbildung 58:	ContiTech AG – Überblick über das ContiTech Management Program	141
Abbildung 59:	AXA Konzern AG – Konzept des »Leadership Framework«.	144
Abbildung 60:	AXA Konzern AG – Rekrutierungsprozess für das Vorstandsassistenten-Programm	145
Abbildung 61:	AXA Konzern AG – Bausteine des Vorstandsassistenten-Programms	148
Abbildung 62:	AXA Konzern AG – Auszüge aus Gesprächsleitfäden für das Vorstandsassistenten-Programm	149
Abbildung 63:	Stadtwerke München GmbH – unternehmensweite Kernkompetenzen	155
Abbildung 64:	Stadtwerke München GmbH – Bewertungsskala im Assessment-Center für festgelegte Kompetenzen	156
Abbildung 65:	Fünf Evaluationsstufen nach dem ROI-Verfahren (in Anlehnung an das ROI-Institut)	158
Abbildung 66:	Stadtwerke München GmbH – Übersicht der Evaluationsstufen	159
Abbildung 67:	Stadtwerke München GmbH – Zuständigkeiten im Rahmen des Evaluationskonzepts	160
Abbildung 68:	Stadtwerke München GmbH – Instrumente der Evaluationsstufe 1 »Zufriedenheit«, Zielgruppe Fachbereiche	161
Abbildung 69:	Stadtwerke München GmbH – Instrumente der Evaluationsstufe 1 »Zufriedenheit«, Zielgruppe Trainees	162
Abbildung 70:	Funktionen der Teilnehmer an der Online-Befragung (eigene Darstellung)	169
Abbildung 71:	Mitarbeiterzahlen der teilnehmenden Unternehmen (eigene Darstellung)	170
Abbildung 72:	Branchen der teilnehmenden Unternehmen (eigene Darstellung).	171
Abbildung 73:	Funktionen der Interviewpartner (eigene Darstellung)	172
Abbildung 74:	Branchen, in denen die Interviewpartner tätig sind (eigene Darstellung)	173
Abbildung 75:	Dauer der von den Unternehmen angebotenen Traineeprogramme (eigene Darstellung).	174
Abbildung 76:	Traineeprogramme, bei denen ein Einstieg jederzeit möglich ist (eigene Darstellung).	175
Abbildung 77:	Mögliche Einstiegszeitpunkte in die Traineeprogramme (eigene Darstellung)	176
Abbildung 78:	Verhältnis von angebotenen zu besetzten Stellen im Traineeprogramm (eigene Darstellung).	178
Abbildung 79:	Anzahl eingehender Bewerbungen pro Traineeestelle (eigene Darstellung)	180
Abbildung 80:	Bewerbungen auf einen Traineeplanstelle in Bezug zur Unternehmensgröße in Deutschland (eigene Darstellung).	180
Abbildung 81:	Zukünftiges Angebot an Traineestellen (eigene Darstellung)	186
Abbildung 82:	Antworten auf die Frage, ob das Traineeprogramm für eine bestimmte Zeit eingestellt worden ist (eigene Darstellung)	189
Abbildung 83:	Ziele, die mit Traineeprogrammen verfolgt werden (eigene Darstellung)	193
Abbildung 84:	Vorhandensein einer strategischen Nachfolgeplanung im Unternehmen (eigene Darstellung).	195

Abbildung 85:	Mögliche Zielpositionen für Trainees nach Abschluss des Programms (eigene Darstellung)	197
Abbildung 86:	Instrumente zur Ermittlung von persönlichen und fachlichen Ziele der Trainees (eigene Darstellung)	200
Abbildung 87:	Beurteilungskriterien aus dem Traineeprogramm (eigene Darstellung)	202
Abbildung 88:	Instrumente der Traineebeurteilung in der Praxis (eigene Darstellung)	203
Abbildung 89:	Personengruppen, die die Trainees beurteilen (eigene Darstellung)	204
Abbildung 90:	Häufigkeit von Traineebeurteilungen (eigene Darstellung)	206
Abbildung 91:	Instrumente zur Messung des quantitativen Erfolgs von Personalentwicklungsmaßnahmen (eigene Darstellung)	207
Abbildung 92:	Instrumente zur Messung des qualitativen Erfolgs von Personalentwicklungsmaßnahmen (eigene Darstellung)	207
Abbildung 93:	Maßnahmen, wenn die Trainees die vereinbarten Ziele nicht erreicht haben (eigene Darstellung)	209
Abbildung 94:	Personalentwicklungsmaßnahmen, die Unternehmen in Traineeprogrammen einsetzen (eigene Darstellung)	210
Abbildung 95:	Maßnahmen, die Unternehmen zur Integration neuer Trainees einsetzen (eigene Darstellung)	216
Abbildung 96:	Übersicht der Personen, die die Trainees während des Programms organisatorisch betreuen (eigene Darstellung)	218
Abbildung 97:	Systematische Kostenkontrolle im Rahmen des Traineeprogramms (eigene Darstellung)	219
Abbildung 98:	Kostenverantwortung für das Traineeprogramm (eigene Darstellung)	220
Abbildung 99:	Kosten des Traineeprogramms pro Teilnehmer (eigene Darstellung)	222
Abbildung 100:	Einschätzung der Entwicklung der Personalkosten – unabhängig von Traineeprogrammen (eigene Darstellung)	223
Abbildung 101:	Mögliche Gründe für steigende Personalkosten – unabhängig von Traineeprogrammen (eigene Darstellung)	223
Abbildung 102:	Einsatz von Projektmanagement im Rahmen des Traineeprogramms (eigene Darstellung)	224
Abbildung 103:	Wie Trainees zu unternehmensinternen Projekte kommen (eigene Darstellung)	225
Abbildung 104:	Auswahlkriterien für Traineeprojekte (eigene Darstellung)	227
Abbildung 105:	Organisation der Projektarbeit von Trainees (eigene Darstellung)	228
Abbildung 106:	Anzahl der Projekte, die Trainees während des Entwicklungsprogramms realisieren (eigene Darstellung)	228
Abbildung 107:	Dauer der Traineeprojekte (eigene Darstellung)	229
Abbildung 108:	Erfolgsfaktoren der Projektarbeit im Rahmen des Traineeprogramms (eigene Darstellung)	231
Abbildung 109:	Bewertung des Wertschöpfungsbeitrags von Traineeprojekten (eigene Darstellung)	233
Abbildung 110:	Auslandsaufenthalt als Bestandteil des Traineeprogramms (eigene Darstellung)	234

Abbildung 111: Maßnahmen zur Integration von Trainees in Auslandsprojekten (eigene Darstellung)	235
Abbildung 112: Herausforderungen für Trainees in Auslandsprojekten aus Unternehmenssicht (eigene Darstellung)	237
Abbildung 113: Gründe, die ein Auslandsprojekt für Trainees fachlich erfolgreich machen (eigene Darstellung)	238
Abbildung 114: Gründe, die ein Auslandsprojekt für Trainees persönlich erfolgreich machen (eigene Darstellung)	239
Abbildung 115: Gründe, die für einen Auslandsaufenthalt im Rahmen des Trainee-programms sprechen (eigene Darstellung)	241
Abbildung 116: Einschätzung, ob die in Auslandsprojekten erworbenen Kompetenzen auch anders erlernt werden können (eigene Darstellung)	242
Abbildung 117: Evaluation von Traineeprogrammen in der Praxis (eigene Darstellung) . . .	244
Abbildung 118: Evaluationsmaßnahmen im Rahmen von Traineeprogrammen (eigene Darstellung)	245
Abbildung 119: Nutzung von Kennzahlen zur Erfolgsermittlung von Traineeprogrammen (eigene Darstellung)	246
Abbildung 120: Die im Rahmen von Traineeprogrammen genutzten Kennzahlen (eigene Darstellung)	246
Abbildung 121: Instrumente zur Messung der Kompetenzentwicklung von Trainees (eigene Darstellung)	247
Abbildung 122: Fördermöglichkeiten für Trainees zum Programmabschluss (eigene Darstellung)	249
Abbildung 123: Einschätzung der Bindungsquote von ehemaligen Trainees an das Unternehmen (eigene Darstellung)	251
Abbildung 124: Bindungsmaßnahmen für Absolventen des Traineeprogramms (eigene Darstellung)	252
Abbildung 125: Maßnahmen, wenn ehemalige Trainees das Unternehmen verlassen (eigene Darstellung)	254
Abbildung 126: Teilnahme von Bachelorabsolventen an den Traineeprogrammen (eigene Darstellung)	255
Abbildung 127: Alleinstellungsmerkmale von Traineeprogrammen in der Praxis (eigene Darstellung)	257
Abbildung 128: Einschätzung der zukünftigen Bedeutung des Traineeprogramms (eigene Darstellung)	258
Abbildung 129: Optimierungsmöglichkeiten von Traineeprogrammen (eigene Darstellung)	260
Abbildung 130: Anpassung von Traineeprogrammen an eine stärkere Internationalisierung (eigene Darstellung)	262
Abbildung 131: Möglichkeiten, um im Rahmen von Traineeprogrammen auf den Fachkräftemangel zu reagieren (eigene Darstellung)	263
Abbildung 132: Herausforderungen von Traineeprogrammen in der Praxis (eigene Darstellung)	265

Vorwort

Die Idee zu diesem Buch ist während meiner beruflichen Tätigkeit als unternehmensinterne Beraterin für Personal- und Organisationsentwicklung bei der Heidelberger Druckmaschinen AG entstanden. Das unternehmensweite internationale Traineeprogramm, das ich damals verantwortet habe, ist in dieser Zeit mit dem Weiterbildungsaward der Zeitschrift »management & training« ausgezeichnet worden. Die Jury überzeugte vor allem die Konzeption des Traineeprogramms, die auf »selbstgesteuertem Lernen«, »Arbeiten und Lernen in Projekten« sowie dem Einsatz von »Action Learning« beruht.

Die Begründung der Zeitschrift »management & training« für die Verleihung des Weiterbildungsawards

»Mit diesem innovativen Nachwuchsförderprogramm wird selbstgesteuertes Lernen im Rahmen von Action Learning und unternehmensinternen Feedbackprozessen vorbildlich gefördert. Dies fördert die Selbstverantwortung und stärkt die Employability der Trainees. Der Heidelberger Druckmaschinen AG ist es gelungen, ein Konzept zu entwickeln, das alle aktuellen Trends im Bereich Nachwuchsprogramme beinhaltet: Die Mitarbeit im Unternehmen erfolgt ausschließlich an selbstverantwortlich akquirierten Projekten, ein echtes Training »on-the-job« wird geboten, das eine optimale Vorbereitung auf die zukünftige Position im Unternehmen bedeutet. Das Programm bewegt sich innerhalb der Leitplanken des Unternehmens und ist dadurch sehr gut in die Unternehmensstrategie eingebettet. Das Programm ist somit zugleich Akquiseinstrument, Personalentwicklungsmaßnahme, Erprobungsphase und teilsystematisierte Weiterbildung.« (5/2002, Seite 23)

Im Austausch mit Experten¹ aus der Praxis ist mir immer deutlicher geworden, dass viele Nachwuchsentwicklungsprogramme – auf den ersten Blick – vergleichbare Ansätze haben. Deshalb will ich in diesem Buch der Frage nachgehen, was die Steuerungsgrößen und Erfolgsfaktoren von Traineeprogrammen sind. Heute bewerben sich die ersten Absolventen von Bachelorstudiengängen bei Unternehmen, dadurch bekommt die Einführung und Entwicklung von Hochschulabsolventen eine neue Bedeutung – diese wird in diesem Handbuch ebenso beleuchtet.

Das vorliegende praxisbezogene Handbuch richtet sich an Personalexperten, Fach- und Führungskräfte und Geschäftsführer, die bereits Erfahrung mit Traineeprogrammen haben und ihre bestehenden Programme optimieren wollen, oder an Interessierte, die ein Nachwuchsprogramm in entsprechender Form einführen wollen. Gleichmaßen soll es als Nachschlagewerk dienen und ein Lehr- und Lernbuch für Studierende sein. Ich hoffe daher auch, dass das Buch den wissenschaftlichen Diskurs über strategische Personal- und Organisationsentwicklung weiter befördert.

Allen Experten, die zur Entstehung des Buches durch ihre wertvollen Erfahrungen beigetragen haben, danke ich sehr. Ganz besonders danke ich meinem Ehemann Prof. Dr. Thomas Wegerich, der meine Arbeit an diesem Buch kontinuierlich begleitet hat und mit dem ich mich immer austauschen konnte. Danken möchte ich auch Juliane Laske, die im Rahmen ihrer Diplomarbeit die empirische Untersuchung sehr professionell umsetzte. Außerdem danke ich meinem Lektor Stefan Brückner, Programmereichsleiter Betriebswirtschaft im

¹ Aufgrund der besseren Lesbarkeit wird in diesem Buch nur die männliche Schreibweise verwandt, Frauen sollen damit aber gleichermaßen angesprochen sein.

Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, der das Projekt jederzeit engagiert, kreativ und professionell unterstützte, sowie Corina Alt, Berlin, die mit hoher Fachkompetenz und größter Sorgfalt das Buch lektoriert hat.

Ich hoffe, dass Sie als Leser von den Inhalten, den Konzeptideen sowie von den Expertenberichten in ihrer beruflichen Praxis profitieren können. Über Rückmeldungen freue ich mich sehr; für einen weiteren Austausch stehe ich gern zur Verfügung.

Per E-Mail erreichen Sie mich unter: c.wegerich@yahoo.de.

Frankfurt am Main, April 2013

Christine Wegerich

1 Einleitung

1.1 Ausgangssituation und Zielsetzung

Auch wenn nur vergleichsweise wenige Hochschulabsolventen (13 Prozent der Absolventen von Hochschulen der angewandten Wissenschaften sowie zehn Prozent der Universitätsabgänger)² die Möglichkeit haben, an einem Traineeprogramm teilzunehmen, so hat diese Form der Nachwuchsförderung doch eine hohe Bedeutung. Das Ergebnis der aktuellen Kienbaum-Studie »High Potentials 2010/2011«³ bei 530 deutschen und 60 österreichischen Unternehmen zeigt, dass immer mehr Unternehmen um hochqualifizierten Nachwuchs konkurrieren. Der Bedarf an Potenzialträgern steigt und gleichzeitig sinkt das Angebot an sehr gut ausgebildeten Hochschulabsolventen. Mehr als zwei Drittel der deutschen Unternehmen können aktuell bis zu 25 Prozent der Wunschbewerber nicht für sich gewinnen, so die Studienergebnisse. 73 Prozent der deutschen Befragten planten in 2012, bis zu 15 Top-Absolventen für die Bereiche Marketing, Vertrieb, Controlling sowie für die strategische Unternehmensführung einzustellen.

Die Kienbaum-HR-Trendstudie 2011⁴ ermittelte, dass das Personalmanagement die »Besetzung von Schlüsselpositionen« als das wichtigste Zukunftsthema ansieht (laut 47 Prozent der Befragten). Daneben wurde die Arbeit an der »Führungsqualität« (Aussage von 41 Prozent der Studienteilnehmer) sowie die Arbeit am »Talentmanagement« (38 Prozent der Befragten) ebenfalls als sehr wichtig bewertet. Wie entscheidend das Talentmanagement für den Unternehmenserfolg ist, hebt auch eine Studie von PricewaterhouseCoopers⁵ aus dem Jahr 2010 hervor.

Die Bachelorabsolventen, die sich heute bei Unternehmen bewerben, stellen darüber hinaus neue Anforderungen an die Personalentwicklung sowie Nachwuchsförderung.

1.2 Was zeichnet dieses Buch aus?

Dieses Buch verwendet den Begriff »Traineeprogramm«, unter dem im deutschsprachigen Raum in der Unternehmenspraxis sowie bei Studierenden »Nachwuchsentwicklungsprogramme für sehr qualifizierte Hochschulabsolventen mit Entwicklungspotenzial« verstanden werden. In diesem Handbuch wird diese Begrifflichkeit allerdings näher analysiert und kritisch betrachtet (siehe Abschnitt 2.2.2).

Zum Thema »Traineeprogramme« – also Nachwuchsentwicklungsprogramme in Unternehmen – gibt es auf dem Markt wenig praxisbezogene Literatur, bei der die einzelnen Konzeptbestandteile kritisch hinterfragt und auf ihren Erfolg hin überprüft werden. Zudem wird nur selten der gesamte Umsetzungsprozess eines solchen strategischen Personalentwick-

2 Vgl. Rehn, T./Brandt, G./Fabian, G./Briedis, K.: Hochschulabschlüsse im Umbruch, 2011, Seite 282.

3 Vgl. Kienbaum (Hrsg.): High Potentials 2010/2011, 2011.

4 Vgl. Kienbaum (Hrsg.): Wirtschaftswunderland Deutschland, 2011. Für die »Kienbaum-HR-Trendstudie 2011« liegen Antworten von 198 Personalverantwortlichen im deutschsprachigen Raum vor. Die Teilnehmer vertreten Firmen mit weniger als 100 Mitarbeitern bis zu Unternehmen mit mehr als 5.000 Beschäftigten.

5 Vgl. PricewaterhouseCoopers Saratoga (Hrsg.): Managing people in a changing world, 2010.

lungsprogramms betrachtet, wie etwa die Rekrutierung und Begleitung von Trainees, die Rollenklärung bei der Umsetzung eines solchen Entwicklungsprogramms oder auch die Erfolgs- und Transferkontrolle. Dabei wird das Thema Nachwuchsentwicklungsprogramme immer wichtiger, wie nicht zuletzt auch die vielen Nachfragen größerer und kleinerer Unternehmen beispielsweise im Rahmen von Beratungsprojekten zeigen.

Mit dem »Handbuch Traineeprogramme« bekommen Geschäftsführer, Personalleiter, Personalentwickler – aber auch Nachwuchskräfte selbst – kompaktes Wissen zu Steuerungsgrößen, Bausteinen, Möglichkeiten und Erfolgsfaktoren von Traineeprogrammen in Unternehmen an die Hand. Da sich die Konzeptionen zur Nachwuchsförderung in erster Linie an den Unternehmenszielen ausrichten, können sie sowohl von Großunternehmen als auch von kleineren und mittleren Unternehmen (KMU) eingesetzt werden.

Das praxisbezogene Handbuch gliedert sich in drei Teile:

Teil I – Leitkonzept Traineeprogramm: Vorstellung des »Leitkonzept zur Umsetzung eines Nachwuchsentwicklungsprogramms« mit der ausführlichen Beschreibung der jeweiligen eingesetzten Bausteine. Dabei werden die einzelnen Personalentwicklungsinstrumente kritisch beleuchtet und Anregungen zum Einsatz in der Praxis gegeben. Dieses Leitkonzept kann dazu dienen, das eigene Traineeprogramm zu überprüfen und möglicherweise weiterzuentwickeln.

Teil II – Beispiele aus der Unternehmenspraxis: In 13 ausführlich beschriebenen Praxisbeispielen werden erfolgreiche Nachwuchsentwicklungskonzepte mit einem jeweils unterschiedlichen Fokus als Benchmark vorgestellt. Dabei werden die jeweiligen Steuerungsgrößen mit ihren Herausforderungen herausgearbeitet und ihre Anwendung in der Praxis erläutert.

Teil III – empirische Untersuchung: Für dieses Buch wurde eine Umfrage bei 545 Unternehmen bezüglich der Erfolgsfaktoren der unternehmensinternen Traineeprogramme durchgeführt, deren Ergebnisse in diesem Teil vorgestellt werden. Durch Zitate von weiteren 20 Praxisvertretern werden die Untersuchungsergebnisse konkretisiert und ergänzt.

Die Gliederung dieses Buches – auch der ausführlichen Praxisbeispiele im Teil II – beruht auf dem Funktionsmodell von Manfred Becker⁶. In Bezug auf diesen Funktionszyklus wird bei der Gestaltung von Traineeprogrammen auf folgende Aspekte das Augenmerk gelegt:

1) Bedarfsanalyse

Becker definiert das Ziel der Bedarfsanalyse als die systematische Feststellung des unternehmensbezogenen (strategischen), tätigkeitsbezogenen (operativen) sowie persönlichen (individuellen) Personalentwicklungsbedarfs. Diese bedarfsorientierte Ausrichtung von Traineeprogrammen wird in Kapitel 2 näher erläutert, dabei geht es um die Positionierung des Programms sowie dessen zielgruppenbezogene Umsetzung. Ergänzend werden Erwartungen von Absolventen im Hinblick auf die Gestaltung von Traineeprogrammen analysiert und auch die Reaktion von Unternehmen auf Bachelorabsolventen, eine neue Zielgruppe für Traineeprogramme, dargestellt.

2) Ziele setzen

Die Ziele des Nachwuchsentwicklungsprogramms sollten aus den Unternehmenszielen abgeleitet werden, dies wird im Rahmen der Bedarfsorientierung (Kapitel 2) sowie in der Zielfor-

⁶ Vgl. Becker, M.: Systematische Personalentwicklung, 2011, Seite 17 ff.

mulierung bei der Umsetzung berücksichtigt (zum Einsatz von Projektmanagement als Personalentwicklungsinstrument siehe Abschnitt 3.2.3). Die Überprüfung der Zielerreichung wird in Abschnitt 3.5 »Erfolgskontrolle und Transfersicherung« thematisiert. Nach Becker ist hier folgende Fragestellung relevant: »Welche Qualifikation und Motivation ist durch Personalentwicklung so zu erzeugen, dass die derzeitigen und zukünftigen Aufgaben anforderungsgerecht gelöst werden können?«⁷

3) Kreatives Gestalten

In Kapitel 3 werden die Fragen der inhaltlichen und zeitlichen Gestaltung von Traineeprogrammen aufgegriffen und kritisch analysiert. Welche Rollen die Beteiligten im Traineeprogramm übernehmen sowie welche Ressourcen notwendig sind – oder angepasst werden können –, ist bei der Planung ebenso entscheidend (siehe hierzu Kapitel 2).

4) Durchführung

Nach Becker bezieht sich die Durchführung von Personalentwicklungsaktivitäten auf die »planungs- und anforderungsgerechte Umsetzung«. Das in diesem Buch vorgestellte »Leitkonzept: Steuerungsgrößen und Bausteine eines Nachwuchsentwicklungsprogramms« ist nach Phasen untergliedert und berücksichtigt die Weiterentwicklung der Trainees nach drei Kompetenzfeldern (siehe Kapitel 3).

5) Erfolgskontrolle

Im Rahmen der Erfolgskontrolle wird der Lernerfolg durch praxisbezogene Instrumente, wie etwa der Befragung oder der Leistungsmessung, gemessen (siehe Abschnitt 3.5).

6) Transfersicherung

Die Transfersicherung steht insbesondere bei der Gestaltung des Endes eines Entwicklungsprogramms und dem Wechsel in die Übernahmeposition im Zentrum (siehe hierzu Abschnitt 3.4), denn hier kommt es darauf an, dass der Teilnehmer das im Programm Gelernte in die Unternehmenspraxis einbringen kann.

Die einzelnen Prozessschritte des Funktionsmodells werden auch in den Praxisbeispielen dargestellt, so dass der Leser Hintergründe und Erfolgsfaktoren kennenlernt und Ideen für das eigene Unternehmen ableiten kann. Folgende 13 Unternehmen stellen ihre Konzepte als Benchmark vor:

1. AXA Konzern AG
2. BMW AG
3. Continental AG
4. CreditPlus Bank AG
5. Deutsche Telekom AG
6. Henkel AG & Co. KGaA
7. Horváth & Partner GmbH
8. Norddeutsche Landesbank Girozentrale (NORD/LB)
9. Philips Deutschland GmbH
10. RWE AG

⁷ Becker, M.: Systematische Personalentwicklung, 2011, Seite 82.

11. Siemens AG
12. Stadtwerke München GmbH
13. Windwärts Energie GmbH

Gleichzeitig gibt die umfassende empirische Untersuchung einen Einblick, wie Unternehmen die Gestaltung und Steuerung von Traineeprogrammen in der Praxis handhaben.

Dieses Buch soll darüber hinaus einen weitergehenden Erfahrungsaustausch ermöglichen, daher sind alle Kontaktdaten der Praxisvertreter im Buch aufgeführt (siehe Übersicht aller Interviewpartner im Kapitel 27).

Teil I

Leitkonzept eines strategischen Nachwuchsentwicklungsprogramms

2 Bedarfsorientierte und zielgerichtete Gestaltung eines Traineeprogramms

In diesem Kapitel werden die Rahmenbedingungen für die Einführung und Umsetzung von strategischen Personalentwicklungskonzepten für Nachwuchskräfte systematisch dargestellt und mit aktuellen Studien untermauert. Die aus den einzelnen Punkten entwickelte »Checkliste: Rahmenbedingungen eines erfolgreichen Traineeprogramms« (siehe Abbildung 5) rundet das Kapitel ab.

2.1 Programmziele

Personalentwicklungsprogramme für Mitarbeiter mit Potenzial, die sich über einen längeren Zeitraum erstrecken, stellen eine strategische Maßnahme dar. Folgende Punkte sollten daher bei der Zielsetzung von strategischen Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen berücksichtigt werden:

- »bei Mitarbeitern das Bewusstsein für Veränderungen und deren Konsequenzen für das Individuum und das Umfeld zu schaffen und gleichzeitig Handlungsmöglichkeiten aufzuzeigen,
- das Zusammenwirken der Mitarbeiter im Team zu optimieren und die Kompetenzen aller Teammitglieder in eine optimale Wechselwirkung zu bringen,
- das Bewusstsein für die Anpassung und Optimierung des unternehmerischen Wertschöpfungsprozesses im Einklang aller Unternehmensbereiche zu lenken und
- den Beitrag aller Aktivitäten für die Zielerreichung des Unternehmens zu unterstreichen.«⁸

Strategische Personalentwicklungsprogramme sollten eine aus den Unternehmenszielen⁹ abgeleitete Ausrichtung haben, bei der die Geschäftsführung eine aktive Rolle spielt. Dabei ist es sinnvoll, nicht die Inhalte in den Vordergrund zu stellen, sondern jeweils das Ziel im Auge zu behalten, die Potenziale der Teilnehmer weiterzuentwickeln, so dass sich ein höherer Wertschöpfungsbeitrag für das Unternehmen ableiten lässt.

Die Teilnehmer benötigen für das Lernen individuelle Freiräume, in denen sie ihre Kompetenzen entfalten können.¹⁰ Hier spielt der selbstgesteuerte Lernansatz eine entscheidende Rolle, um die Erfahrungen aus dem Berufsalltag zu reflektieren. Durch den gemeinsamen Austausch können die Teilnehmer ihr individuelles Vorgehen sowie die eigenen Erlebnisse analysieren und daraus lernen.¹¹ Gerade bei strategisch ausgerichteten Entwicklungsprogrammen, die auf Projektarbeit basieren, die sich mit relevanten und übergreifenden Unternehmensfragen oder auch an abteilungsübergreifenden Problemstellungen befasst, erweist sich der selbstgesteuerte Lernansatz als zielführend. Durch die realisierten Projekte können die Nachwuchskräfte ihre Erfahrungen reflektieren und erhalten gleichzeitig von den anderen Programmteilnehmern ein unmittelbares Feedback.

8 Wegerich, C.: Strategische Personalentwicklung in der Praxis, 2011, Seite 18.

9 Vgl. Becker, M.: Systematische Personalentwicklung, 2011, Seite 83 ff. und 156 f.

10 Vgl. Wegerich, C.: Strategische Personalentwicklung in der Praxis, 2011, Seite 216.

11 Vgl. Wegerich, C.: Neue Lernformen in der Unternehmenspraxis, 2006, Seite 225.