

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 Bedarfsorientierte 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 Kamingespräch 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	Vorstandshospitalation 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