

Christine Wegerich

**Handbuch  
Traineeprogramme****Nachwuchskräfte finden,  
fördern und binden**

Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag

2013, 389 Seiten

49,95 €



■ Um sich als Organisation innovations- und wettbewerbsfähig zu positionieren, rücken die Mitarbeiter als Kreativ- und Wertschöpfungsfaktor immer stärker in den Fokus der Personalpolitik. Allerdings

wird es in den letzten Jahren offensichtlich immer schwieriger, für bestimmte Positionen geeignete Bewerber zu finden, Vielfach wird vor diesem Hintergrund vom „War for Talents“ gesprochen. Nachwuchskräfte zu finden, zu fördern und möglichst längerfristig zu binden ist mittlerweile in vielen Unternehmen das Thema Nr. 1. Das Finden und die Führung von Mitarbeitern, dies belegen einige empirische Studien – wird in den Chefetagen als eine der zentralen Herausforderungen der Zukunft betrachtet. In allen Branchen und Unternehmensgrößen spielt die „Qualität“ des Personals für die Umsetzung von Strategien und eine nachhaltige Unternehmensentwicklung eine zentrale Rolle. Eine beachtliche Anzahl von Organisationen nutzt dabei das Instrument „Traineeprogramm“, um Mitarbeiter zu finden, zu fördern und zu binden.

Ein recht hohes Niveau von Trainee-Stellangeboten oder Initiativen zur Trainee-Auszeichnung weisen darauf hin, dass sich Traineeprogramme mittlerweile fest am Arbeitsmarkt für Hochschulabsolventen etabliert haben. Das Themenfeld „Traineeprogramme“ wird in dem 2013 erschienen Handbuch Traineeprogramme von Frau Prof. Dr.-Ing. Christine Wegerich, Professorin für Personalmanagement und Personalentwicklung an der Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt umfassend, anschaulich, verständlich und praxisnah beleuchtet. Die Praxisnähe drückt sich zum einen darin aus, dass die Autorin selbst viele Jahre als Beraterin für Personal- und Organisationsentwicklung bei der Heidelberger Druckmaschinen AG tätig war und in dieser Funktion auch deren Trainee-Programm entwickelt hat. Zum anderen wird in dem Buch das Themenfeld sowohl quantitativ mittels empirischer Studien als auch qualitativ in Form von Praxisbeispielen und Interviews mit Personalver-

antwortlichen und Führungskräften (insgesamt 40 Personen) verschiedener Unternehmen (u.a. AXA, adidas, BMW, Deutsche Telekom, Henkel, Siemens, Stadtwerke München) beleuchtet. Der gesamte Prozess des Traineeprogramms wird strukturiert und umfangreich dargestellt und zwar von der Auswahl geeigneter Kandidaten über die Begleitung der Teilnehmer im Lernprogramm bis zur Erfolgskontrolle. Die einzelnen Instrumente der Personalentwicklung werden vorgestellt und die Rollen von Personalentwicklern, Führungskräften, Mentoren und Trainees eingehend betrachtet.

Die Autorin gibt dem Leser und der Leserin in Teil I und II ihres Buches einen sehr guten Überblick über die theoretischen und konzeptionellen Grundlagen von Traineeprogrammen. In Teil III „Empirische Untersuchung“ werden von der Autorin die Erfolgsfaktoren und Steuerungsgrößen von Traineeprogrammen anhand eines Personalentwicklungsprogramms vorgestellt. Grundlage der empirischen Studie bilden dabei die Untersuchungsergebnisse der im Frühjahr bei 545 Unternehmen in Deutschland durchgeführten Online-Befragung sowie die Einbeziehung detaillierter Beispiele aus der Unternehmenspraxis. Nicht zuletzt die Darlegungen im dem sehr umfangreichen und informativen „Anhang“ mit Checklisten, Veranstaltungs- und Workshop-Designs sowie konkreten Handlungsempfehlungen für Unternehmen machen das Buch zu einem guten Nachschlagewerk mit Ratgeber Charakter.

Von der Auswahl geeigneter Kandidaten über die Begleitung der Teilnehmer im Lernprogramm bis zur Erfolgskontrolle. Die einzelnen Instrumente der Personalentwicklung werden ausführlich vorgestellt und die Rollen von Personalentwicklern, Führungskräften, Mentoren und Trainees eingehend beleuchtet. Mit Checklisten, Veranstaltungs- und Workshop-Designs sowie konkreten Handlungsempfehlungen für Unternehmen.

In dem Handbuch werden Antworten und Hinweise auf u.a. auf Fragen geliefert: Wie sollte ein Traineeprogramm konzipiert sein? Wie finden Unternehmen geeignete Kandidaten für ihr Traineeprogramm? Worauf legen Arbeitgeber bei der Personalauswahl Wert? Welche Personalentwicklungsmaßnahmen sind am effektivsten? Wie kann die Akzeptanz für Traineeprogramme in Organisationen gesteigert werden? Welchen Beitrag können Traineeprogramme zum Gesamterfolg des Unternehmens beitragen? Wie können Erfolgskontrolle und Transfersiche-

rung im Rahmen von Traineeprogrammen durchgeführt werden?

Das Werk gibt nicht nur einen spannenden Einblick in die Entwicklung, Gestaltung und Umsetzung von Traineeprogrammen, sondern enthält auch Daten, Fakten und Hintergründe zum Status Quo sowie den zukünftigen Trends im Personalbereich. Der Großteil der Informationen wird durch die enthaltenen Grafiken übersichtlich dargestellt. Vor diesem Hintergrund kann die Lektüre sowohl Berufseinsteigern als auch Führungskräften und professionellen Personalverantwortlichen empfohlen werden. Für Studierende stellt das Buch eine hervorragende Quelle für Wissenswertes rund um Traineeprogramme dar.

*Prof. Dr. Norbert Zdrowomyslaw*

### Ko-Evolution versus Eigennützigkeit **Creating Shared Value mit der Balanced Valuecard**

Berlin: Erich Schmidt Verlag,  
Berlin 2012, 195 Seiten

29,95 €



■ Unternehmen würden nach kurzfristiger Gewinnmaximierung streben. Dies führe in einer Gesellschaft aber nicht zum größten Gemeinwohl. Es gäbe eigennützige Unternehmen, die Kunden, Lief-

eranten, Umwelt und auch die Beschäftigten ausbeuten würden. Dies Alles ist keine besonders neue Erkenntnis, aber im heute vorliegenden marktwirtschaftlich-kapitalistischen Verhalten von Unternehmen besonders extrem ausgeprägt. Heinrich Anker, Geschäftsführer eines auf Unternehmenskultur spezialisierten Management-Zentrums in Zug (Schweiz), stellt dem eine „Ko-Evolution“, eine „Lebensdienlichkeit“, entgegen, die das Gute im Menschen betont und fördern soll. Das Buch, schon 2012 erschienen, hat mehr Aufmerksamkeit verdient. Es beschreibt im zweiten Kapitel ausführlich „Ein neues Denken für eine neue Zeit – von der kurzfristigen Eigennutzenmaximierung zur Ko-Evolution“, nachdem Anker im ersten Kapitel die „Unternehmenskultur“ als einen Erfolgsfaktor sui generis und im speziellen „Das Modell der Balanced Valuecard als Motivationskonzept und Unternehmenskultur-Audit und -Assessment“ sowie das „Creating Shared Value“ im Besonderen herausarbeitet.

Mit diesen Motivationsansätzen würden Unternehmen einen Beitrag zur Erfüllung einer, von Anker postulierten, „gesellschaftlichen Aufgabe“ leisten. Tun sie dies, so sind sie gleichzeitig langfristig auch die erfolgreichen Unternehmen und ziehen hieraus einen Vorteil. Sie generieren mehr Produktivität und mehr Innovations- und Ertragskraft. Dabei müssten die Unternehmen aber „über sich hinaus schauen und sich konsequent nach außen orientieren“. Das heißt, sie müssten sich in den Dienst ihrer Kunden und der Gesellschaft stellen, zu der auch die natürliche Umwelt gehört, und sie müssten wertschätzend mit ihren Mitarbeitenden umgehen. „Unter diesen Bedingungen, so Anker, „werden Unternehmen zu echten ‚Dienstleistungspersönlichkeiten‘ – sie haben ein ‚Gesicht‘, d.h. sie sind unverwechselbar, und sie sind aufgrund ihrer Leistungen unverzichtbar für Kunden und Gesellschaft – wohl die beste Lebensversicherung überhaupt! Solche dem Konzept der Ko-Evolution folgenden Unternehmen stehen in einem synergetischen, in der langen Frist ausbalancierten Austausch von Ressourcen mit ihrer Umwelt: allen voran Kunden, Mitar-

beitende, Markt, Gesellschaft, natürliche Umwelt und Anteilseigner.“ Dies alles soll durch eine „sinn- und leistungsorientierte Unternehmenskultur“ auf Basis einer Balanced Valuecard als Tool für Unternehmenskultur-Audits realisiert werden, die Anker im sechsten Kapitel seines Buches beschreibt und sich zuvor im dritten Kapitel „Jenseits der Fixierung auf den Eigenutzen“, mit dem Menschen an sich „und sein geistiges Kapital“ beschäftigt.

Ankers Ansatz, so sympathisch und richtig er auch aus moderner personalwirtschaftlicher Sicht ist, muss dennoch als nicht holistisch kritisiert werden. Der Mensch ist zwar der einzig Neuwertschaffende in einem Unternehmen, er erhält aber den Neuwert nicht, sondern nur ein Arbeitsentgelt, das regelmäßig unter diesem liegt. Hierin drückt sich der tiefe Widerspruch in einem marktwirtschaftlich-kapitalistischen Unternehmen aus, der täglich durch die sich diametral gegenüberstehenden Interessen der Kapitaleigner (Shareholder) und abhängig Beschäftigten manifest wird. Die Eigner wollen maximalen Gewinn und die Beschäftigten maximalen Lohn. Beides

geht aber nicht. Selbst dann nicht, wenn sich beide gegen andere unternehmerische Stakeholder wie Kunden, Lieferanten, Umwelt und Gesellschaft zu deren Nachteil verbünden.

Zu einer besseren Unternehmenswelt kommt es holistisch nur dann, wenn die Unternehmen, wie die Staaten, demokratisiert werden, wenn den heute herrschenden Shareholdern ihre Macht in Form des „Investitionsmonopols“ (Erich Preiser) genommen wird. Dazu wäre eine wirkliche paritätische Mitbestimmung der Beschäftigten erforderlich, die sie in allen unternehmerischen Angelegenheiten auf die gleiche Stufe mit dem Kapital stellt. Und es müsste in den Unternehmen neben einer produktivitäts- und wertschöpfungsorientierten Entlohnung zu einer zusätzlichen Gewinn- und Kapitalpartizipation der Beschäftigten kommen. Hierdurch erhielten sie dann wirklich die, von Anker zu Recht, in seinem Buch beschriebenen und geforderten „Anerkennungen“ und „Motivationen“ zum Wohl der Unternehmen, aber auch der Gesellschaft als Ganzes.

*Prof. Dr. Heinz-J. Bontrup*

#### Anzeige



2009, 384 Seiten, Hardcover  
978-3-88640-136-9; 38,- €

**Norbert Zdwomyslaw / Michael Bladt (Hrsg.)**

## Regionalwirtschaft

**Global denken, lokal und regional handeln**

Internationalisierungs- und Globalisierungsprozesses ist eine Renaissance der Region als Nährboden wirtschaftlichen Fortschritts auszumachen. Die Regionalwirtschaft und das Regionalmanagement geraten immer mehr in den Fokus von Wissenschaft, Politik und Praxis. Im Zuge der Diskussion um die „internationale Wettbewerbsfähigkeit“ oder die „Standortqualität“ von Staaten im internationalen Vergleich werden beispielsweise in Deutschland regelmäßig Studien zum Standortwettbewerb der Bundesländer präsentiert sowie Städte- und Branchenvergleiche durchgeführt.

**Deutscher Betriebswirte-Verlag GmbH**

Bleichstraße 20-22 · 76593 Gernsbach, Deutschland  
Tel. +49 7224 9397-151 · Fax +49 7224 9397-905



[www.betriebswirte-verlag.de](http://www.betriebswirte-verlag.de)