

978-3-7910-3190-3 Wegerich, Handbuch Traineeprogramme
© 2013 Schäffer-Poeschel Verlag (www.schaeffer-poeschel.de)

SCHÄFFER
POESCHEL

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).

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.

2.2 Externe und interne Positionierung

2.2.1 Rollen und Verantwortlichkeiten

Im Rahmen von strategischen Personalentwicklungskonzepten ist es entscheidend, die Rollen aller Beteiligten zu definieren, um den Erfolg und die systematische Einbindung sicherzustellen. Folgende Rollen und Verantwortlichkeiten sind im Rahmen von Nachwuchsentwicklungsprogrammen relevant:

Rolle der Geschäftsführung

- Formuliert die messbaren Unternehmensziele, an denen das Personalmanagement die Ansätze und Maßnahmen der Nachwuchssicherung ausrichtet.
- Bringt sich aktiv in das Nachwuchsentwicklungsprogramm ein, etwa als Mentor und Gesprächspartner in sogenannten Kamingesprächen (siehe Abschnitt 3.1.3).

Rolle der Personalabteilung

- Leitet aus den Unternehmenszielen beziehungsweise den Zielen des Personalbereichs die Ausrichtung des Traineeprogramms ab. Diese sollen ebenso entsprechend der SMART-Formel (also: **S**pezifisch/**M**essbar/**A**usführbar/**R**elevant/**T**ermingebunden, siehe Abschnitt 22.1 im Anhang) – mit messbaren Kriterien und Kennzahlen – definiert werden.
- Einsatz und Überprüfung aller personalwirtschaftlichen Instrumente, die die festgelegten Anforderungen, also die definierten Schlüsselkompetenzen für die Teilnehmer des Traineeprogramms als Basis haben und gleichzeitig aus den Kernkompetenzen des Unternehmens abgeleitet sind. Diese Schlüsselkompetenzen finden sich in den Anforderungsprofilen, den Methoden im Assessment-Center oder auch in der Selbst- und Fremdeinschätzung wieder (siehe hierzu das Praxisbeispiel der Henkel AG & Co. KGaA, Abschnitt 8.1).
- Der Personalbereich ist dafür verantwortlich, dass im Rahmen der strategischen Personalplanung der zeitliche Übergang eines Teilnehmers in eine feste Stelle frühzeitig berücksichtigt und geplant wird.
- Im Personalbereich sollten zentral die Kennzahlen für die Weiterentwicklung der Trainees nach dem Programmende festgehalten und regelmäßig überprüft werden. Das kann beispielsweise geschehen, wenn die ehemaligen Trainees in weitergehenden Potenzialentwicklungsangeboten oder im Rahmen eines Nachfolgekonzepts immer wieder beurteilt und eingeschätzt werden.

Rolle der Personalentwicklung (Programmverantwortung für das Traineeprogramm)

- In der Funktion des Personalentwicklers liegt die Programmverantwortung und damit die Prozessverantwortung für die unternehmensinternen Konzepte der Nachwuchsentwicklung.
- Die Personalentwicklung sollte die vorhandenen Instrumente zur Potenzial- und Leistungsmessung, zur Selbst- und Fremdeinschätzung sowie der Personalbeurteilung auf das Unternehmen anpassen und zur Verfügung stellen.
- Dabei gilt es, die Herausforderungen der Unternehmensumwelt bei der Programmkonzeption zu berücksichtigen. Im Sinne eines »Business Partners« werden die Instrumente und Maßnahmen durch die Personalexperten auf ihre Wirksamkeit hin überprüft. Die Personalentwicklung prüft beispielsweise, ob und wie das Programm für den Einstieg von

Bachelorabsolventen angepasst werden muss (siehe Praxisbeispiel der Horváth & Partner GmbH, die ihr Entwicklungskonzept speziell auf die Zielgruppe der Bachelorabsolventen angepasst hat, Abschnitt 8.2).

Rolle der Projektauftraggeber

- Die Unternehmensziele sowie -kultur dem Trainee vermitteln.
- Temporäre Begleitung eines Teilnehmers im Rahmen einer zeitlich begrenzten Projektarbeit. Aufgabe ist es, die unterschiedlichen Lernziele (Business, fachliche und persönliche Ziele) festzulegen, die durch das Projekt erreicht werden sollen, sowie die Ermittlung eines möglichen Wertschöpfungsbeitrags durch die Projektarbeit.
- Gibt Feedback über die Art und Weise, wie der Trainee das Projekt realisiert hat.
- Erfolgskontrolle der zu Projektbeginn festgelegten Lernziele.
- Aus der Zieldefinition des Projekts kann sich ein individueller Lernbedarf des Trainees ergeben. Dieser Lernbedarf ist mit den Programmverantwortlichen abzustimmen und bedarfsorientiert zu realisieren.

Rolle des Mentors

- Aktive Rolle gegenüber dem Trainee, steht ihm als Gesprächs- und Austauschpartner zur Planung der Projekte in Bezug auf die Zielposition zur Seite (siehe hierzu die Checkliste Mentoring, Abschnitt 23.2 im Anhang).
- Enge Abstimmung mit den Programmverantwortlichen zur Ausrichtung aller Aktivitäten.
- Durch den engen Kontakt mit den Nachwuchskräften kann es auch Aufgabe des Mentors sein, Mitarbeiter für den eigenen Unternehmensbereich zu gewinnen. Daher ist es sinnvoll, den Mentor schon in die Personalauswahl mit einzubeziehen.

Rolle der externen Berater

- Der externe Berater entwickelt aufgrund seines großen Erfahrungshintergrunds gemeinsam mit der Personalentwicklung kontinuierlich das Traineeprogramm weiter.
- Er reflektiert als »neutrale« Person die Zielsetzung und versucht die möglichen Interessen aller Beteiligten zu berücksichtigen, die sich im Programm wiederfinden sollten.
- Als Experte steuert und leitet er das sogenannte Projektcoaching als Lernplattform für alle Teilnehmer. Bei diesen Treffen schafft er einen Rahmen für das Erfahrungslernen und reißt nur strategische Themen wie etwa die Strategieentwicklung oder den Umgang mit Veränderung theoretisch an, um den Teilnehmern neue Denkansätze und Lösungsmöglichkeiten anzubieten. Gerade die Auswahl eines passendenden externen Beraters stellt in der Unternehmenspraxis immer wieder eine Herausforderung dar (siehe hierzu das Konzept des »Action Learning«, Abschnitt 3.3.4).

In KMU werden die Aufgaben in der Regel nicht so funktionsorientiert getrennt, vielmehr übernehmen einzelne Mitarbeiter mehrere Verantwortlichkeiten. Dennoch sollten die genannten Aspekte und Rollen auch in kleineren Unternehmen Berücksichtigung finden.

2.2.2 Die Bezeichnung von Nachwuchsentwicklungsprogrammen

Schon der Name für ein Personalentwicklungsprogramm sollte einen Rückschluss auf die Zielsetzung und die Zielgruppe des Konzepts möglich machen. Da es sich bei Hochschulabsolventen um eine junge Zielgruppe handelt, kann neben den klassischen Begriffen wie »Trainees« oder »Graduates« auch ein kreativer Programmname genutzt werden, der auf das Programm neugierig macht. Im Folgenden werde drei mögliche Bezeichnungen von Nachwuchsentwicklungsprogrammen näher analysiert.

Bezeichnung »Traineeprogramm«

Der Begriff »Traineeprogramm« ist in deutschen Unternehmen eingeführt, darunter wird üblicherweise ein »Personalentwicklungsprogramm für Nachwuchskräfte mit Entwicklungspotenzial« verstanden, das über einen festgelegten Zeitraum läuft.

Übersetzung der relevanten englischen Begriffe in die deutsche Sprache (Oxford Dictionary)

trainee (Substantiv): Auszubildender (Substantiv, männlich), Lehrling

business management trainee: Praktikant

trainees (Substantiv, auch: offspring, the young generation): Nachwuchs (Substantiv, männlich)

traineeship (Substantiv, auch: internship, practical training, work experience, practical course, work placement): Praktikum (Substantiv, sächlich)

Im Rahmen von international ausgerichteten Nachwuchsentwicklungsprogrammen, die von deutschen Unternehmen initiiert sind, arbeiten die Teilnehmer in der Regel auch in Projekten im Ausland. Hier hat die Praxis gezeigt, dass die Erwartungen an die Teilnehmer im englischsprachigen Ausland häufig andere sind als an deutschen Standorten. Das hängt damit zusammen, dass unter dem Begriff »Trainee« im Englischen der »Auszubildende« oder »Praktikant« verstanden wird. Dieser Aspekt sollte bei der Programmbezeichnung berücksichtigt werden (siehe hierzu die Ausführungen der Ball Corporation c/o Ball Packaging Europe Holding GmbH & Co. KG in Abschnitt 13.1, Seite 194).

Hinweis

In Deutschland bieten einige Hochschulen in Kooperation mit Unternehmen die sogenannten »studienbegleitenden Traineeprogramme« an. Die Zielsetzung dieser Programme ist es, den Teilnehmer neben dem Studium an einer Hochschule für angewandte Wissenschaften einen Transfer des Gelernten in die Unternehmenspraxis zu ermöglichen. Die Teilnehmer erhalten von den Unternehmen für die Vertragslaufzeit eine Vergütung. Dabei wählen die Unternehmen die Teilnehmer nach den jeweils unternehmensintern festgelegten Auswahlkriterien aus. Dieses Angebot wird beispielsweise von der Hochschule Mannheim, der Hochschule Furtwangen oder der Fachhochschule Schmalkalden angeboten. Die Konzeption unterscheidet sich meist deutlich von dem Verständnis eines Förderprogramms für Potenzialträger, das diesem Buch zugrunde liegt.

Bezeichnung »Graduateprogramm«

Viele der Unternehmen, die international ausgerichtete Programme anbieten, nennen ihre Nachwuchsprogramme »Graduateprogramm«, wie folgende Beispiele zeigen:

- Die Siemens AG bietet ein »Siemens Graduate Program« (SGP) für den internationalen Führungsnachwuchs an (siehe hierzu das Praxisbeispiel in Abschnitt 9.1).
- Die RWE AG wendet sich mit dem »International Graduate Programme« (IGP) an engagierte Hochschulabsolventen. Es richtet sich nach eigenen Angaben an »Menschen, die unternehmerisch denken, verantwortlich handeln und bereit sind, eingefahrene Denkmuster zu verlassen.« (siehe hierzu das Praxisbeispiel in Abschnitt 5.1).

Hinweis

Wird in Unternehmen die Programmbezeichnung »Graduate Development Program« (GDP) genutzt, sollte berücksichtigt werden, dass unter dieser Abkürzung im Wirtschaftskontext folgende Kennzahl verwendet wird: »Gross Domestic Product (GDP)«. Darunter ist zu verstehen: »The dollar output of final goods and services in the economy during a given period (usually one year). GDP is one measure of the economic vitality of a country and provides some indication of the health of near-term corporate income. See also economic activity.«¹² Relevant wird das, wenn Präsentationen über das Traineeprogramm unternehmensintern in einem größeren Rahmen stattfinden, bei denen auch Vertreter der Finanzabteilung zugegen sind.

Bezeichnung mit Kunstnamen

Eine weitere Möglichkeit ist es, dass Unternehmen für ihre Nachwuchsentwicklungsprogramme Kunstnamen kreieren. Als Beispiele können hier aufgeführt werden:

- Die Daimler AG hat ihrem Entwicklungsprogramm den Namen »CAReer« gegeben, es ist auf eine Dauer zwischen 12 und 15 Monaten angelegt.¹³
- Mit dem Junior-Einstiegs- und Traineeprogramm »JET« zur Nachwuchssicherung richtet sich die MTU Aero Engines GmbH an »hochmotivierte Absolventen und Young Professionals mit hervorragendem Studienabschluss.«¹⁴
- Die Volkswagen AG hat das Einsteigerprogramm »StartUp Cross« für Hochschulabsolventen entwickelt, es läuft über einen Zeitraum von 18 Monaten.¹⁵

Praxistipp

Hochschulabsolventen werden bei ihrer Suche nach einem möglichen Arbeitgeber über das Internet auch mit dem Suchbegriff »Trainee« oder »Hochschulabsolvent« arbeiten. Unternehmen sollten daher diese Begriffe auf der Homepage platzieren. Hier sei nochmals auf die Studie von Kienbaum¹⁶ hingewiesen, nach der sich 89 Prozent der Hochschulabsolventen über das Internet über Einstiegsmöglichkeiten in Unternehmen informieren.

¹² Scott, D. L.: Wall Street Words, 2003.

¹³ Daimler AG (Hrsg.): CAReer – The Talent Program, <http://tinyurl.com/cbbuy2>.

¹⁴ MTU Aero Engines GmbH (Hrsg.): Junior Einstiegs- und Trainee-Programm JET, http://www.mtu.de/de/career/graduates/jet_info/index.html.

¹⁵ Volkswagen AG (Hrsg.): Weltweit Volkswagen Luft schnuppern: einsteigen mit StartUp Cross, <http://tinyurl.com/crzuzsa>.

¹⁶ Vgl. Kienbaum (Hrsg.): Absolventenstudie 2009/2010, 2010, Folie 16; Basis sind 353 Antworten von Studierenden.

Hinweis

Zugleich ist es jedoch auch noch nach Jahren schwierig, ein Programm – unternehmensintern, aber auch extern – eindeutig zu positionieren, wenn die Begrifflichkeiten wie »Trainee« oder »Graduate« parallel verwendet werden.

2.3 Zielgruppenbezogene Umsetzung

Im Folgenden werden die Aspekte des Einstiegszeitpunkts sowie der Programmdauer analysiert und die Erwartungen von Hochschulabsolventen dargestellt. Abschließend werden zwei Kompetenzmodelle vorgestellt, die Nachwuchsentwicklungsprogrammen zugrunde gelegt werden können.

2.3.1 Mögliche Einstiegszeitpunkte

Die Punkte Organisation und Betreuung spielen bei der Festlegung des Startzeitpunkts für Traineeprogramme in den meisten Unternehmen eine wichtige Rolle (siehe Ergebnisse der empirischen Studie, Abschnitt 12.2). Arbeiten Unternehmen mit umfassenden Assessment-Center-Konzepten zur Personalauswahl, die sehr kosten- und zeitaufwendig sind, so können diese in der Regel nicht kontinuierlich angeboten werden. Aus Sicht des Unternehmens ist ein gemeinsamer Startzeitpunkt leichter zu organisieren und umzusetzen. Auch das Argument, dass sich die Trainees dann besser als Gruppe zusammenfinden, lässt sich bestätigen.

Praxistipp

Aktuell können mehr als zwei Drittel der Unternehmen in Deutschland knapp 25 Prozent der Wunschkandidaten bei Nachwuchskräften nicht einstellen.¹⁷ Auch aus den aktuellen Diskussionen wird deutlich, dass Arbeitgeber immer stärker um qualifizierte Nachwuchskräfte konkurrieren und gleichzeitig die Anzahl dieser Nachwuchspotenzialträger zurückgeht. Unternehmen sollten überlegen, ob sie die Traineeprogramme nicht stärker an die Bedürfnisse der Absolventen anpassen und beispielsweise Bewerbern jederzeit einen Einstieg in das Traineeprogramm ermöglichen – um diese Interessenten nicht wieder zu verlieren.

Jedoch könnten Unternehmen, die bisher nur festgeschriebene Einstiegzeitpunkte anbieten, über mögliche Alternativen nachdenken, die sich mit geringerem Aufwand umsetzen lassen. So etwa:

- Die **Einführungsveranstaltung** kann von den derzeit im Programm befindlichen Trainees durchgeführt werden, um die neuen Teilnehmer direkt einzubinden und zu integrieren.
- Einige **Weiterbildungsveranstaltungen**, beispielsweise Methodentrainings, die Unternehmen regelmäßig für die Gruppe der Trainees anbieten, sollten individuell an dem Weiterbildungsbedarf des Einzelnen ausgerichtet sein. Es stellt sich hier eher die Frage, welchen Wertschöpfungsbeitrag ein regelmäßig angebotenes Methodentraining, wie etwa Präsentationstechniken oder Rhetorik, für das Unternehmen bringt.

¹⁷ Vgl. Kienbaum (Hrsg.): High Potentials 2010/2011, 2010.

Hinweis

Absolventen jederzeit einen Einstieg zu ermöglichen, ist mit der Herausforderung verbunden, die Teilnehmer zu begleiten sowie eine Vertrauenskultur innerhalb der Teilnehmergruppe zu schaffen. Diese Aufgabe fällt dem Programmverantwortlichen beziehungsweise dem begleitenden externen Berater zu. Dabei sind die persönlichen Fragestellungen von Teilnehmern, die gerade in das Programm einsteigen, und solchen am Ende der Programmzeit völlig anders und dennoch gilt es, das Erfahrungslernen in dieser Gruppe zu ermöglichen.

2.3.2 Dauer von Traineeprogrammen

Im Rahmen der hier vorliegenden empirischen Untersuchung gaben 44,6 Prozent der Befragten an, dass die Dauer des Entwicklungsprogramms genau 18 Monate beträgt (siehe Kapitel 12.1). Dieser Zeitraum bietet den Trainees genügend Zeit, das im Programm Gelernte immer wieder auch in der Praxis anzuwenden und daraus zu lernen. Gerade bei dem Punkt der Programmdauer wird deutlich, dass eine Erfolgsmessung sowie eine Transfersicherung sinnvollerweise erst nach einem gewissen Zeitraum erfolgen können. Sind Traineeprogramme rein fachlich ausgerichtet, kann der Lernerfolg und Wissenszuwachs innerhalb von sechs Monaten anhand eines »Tests zur Wissensabfrage« ermittelt werden.

Praxistipp

In der Praxis kommt es häufig vor, dass die Fachabteilungen aufgrund eines aktuellen Personalbedarfs einzelnen Trainees schon vor dem offiziellen Ende des Traineeprogramms einen festen Arbeitsplatz anbieten. Die Anforderungen der Abteilungen mögen gerechtfertigt sein; jedoch sind in der Regel die Traineeprogramme als Lern- und Entwicklungsprogramme angelegt, bei denen die Teilnehmer auch Zeit benötigen, das Gelernte umzusetzen. Programmverantwortliche sollten darauf achten, dass Teilnehmer nicht frühzeitig aus dem Programm aussteigen, um eine Übernahmeposition anzutreten. Wird das von Anfang an klar kommuniziert und werden in diesem Zusammenhang auch keine Ausnahmen gemacht, lässt sich das in der Praxis zumeist auch realisieren.

2.3.3 Direkteinstieg versus Teilnahme an einem Traineeprogramm

Immer wieder wird in der Praxis – nicht nur von Bewerberseite – über die Perspektiven im Traineeprogramm im Vergleich zum Direkteinstieg diskutiert. Ob und welche Form des Berufseinstiegs sinnvoll ist, hängt dabei immer von der Passung der Interessen des Unternehmens sowie des Kandidaten ab. Es gibt Menschen, die lieber länger Zeit haben, sich in einer Abteilung in ein Thema einzuarbeiten und deren Interessen bei einem Direkteinstieg besser berücksichtigt werden können. Andere Absolventen möchten demgegenüber lieber in kürzeren Projekten arbeiten, mit wechselnden Themen und können auch mit den hohen Erwartungen umgehen, die an sie in diesem Rahmen gestellt werden. Hier ist es die Aufgabe der Personalabteilung, die verschiedenen Interessen abzugleichen und den jeweils besten Einstieg in das Unternehmen für alle Beteiligten zu analysieren.

Praxistipp

Gerade bei der Auswahl von Teilnehmern für das Traineeprogramm sollte das Unternehmen darauf achten, dass die Hochschulabsolventen auch damit umgehen können, wenn sie im Rahmen des Programms im »Rampenlicht« stehen, einen Austausch mit Top-Führungskräften haben und ständig im Fokus des Interesses von Fachabteilungen stehen.

2.3.4 Erwartungen von Bewerbern an zukünftige Arbeitgeber

Um ein unternehmensinternes Traineeprogramm an den Erwartungen der Zielgruppe ausrichten zu können, werden im Folgenden relevante Untersuchungen bei Hochschulabsolventen zusammengefasst. Im Jahr 2010 hat Kienbaum¹⁸ bei Studierenden unterschiedlicher Fachrichtungen ermittelt, dass 67 Prozent der Befragten als Auswahlkriterien für einen zukünftigen Arbeitgeber »Entwicklungsmöglichkeiten« angegeben haben, gefolgt von 51 Prozent, die die Wichtigkeit »kollegialer Arbeitsatmosphäre« unterstreichen, sowie 42 Prozent, die ein ausgewogene »Work-Life-Balance« als entscheidenden Punkt für die Unternehmensauswahl sehen.

Die Studie von Towers Watson »Talent Management & Rewards Studie 2012«¹⁹ gibt einen Überblick darüber, warum Mitarbeiter sich für ein Unternehmen entscheiden und welche Gründe Unternehmen für die Mitarbeitergewinnung als besonders relevant betrachten (siehe Abbildung 1). Die Studie bezieht sich dabei auf die Einschätzungen von Unternehmen, die die aus ihrer Sicht wichtigsten Kriterien nennen, aber auch befragt worden sind, was aus Unternehmenssicht die Beweggründe von »High Potentials« sind. Den Ergebnissen wird gegenübergestellt, welche Gründe aus Mitarbeitersicht für die Entscheidung für ein Unternehmen beziehungsweise dafür, es wieder zu verlassen, relevant sind (siehe hierzu Abbildung 9). Nach Towers Watson werden »High Potentials« als »Nachwuchstalente« definiert, »die angeben, dass sie zu einer formalen High-Potential-Gruppe gehören oder für einen beschleunigten Karrierepfad in ihrem Unternehmen vorgesehen sind. Sie erfüllen oder übererfüllen die in sie gesetzten Leistungserwartungen«²⁰ im Unterschied zu »Top-Performern«, also »Leistungsträger [. . .], die angeben, dass ihr direkter Vorgesetzter ihre Leistung als weit überdurchschnittlich eingestuft hat.«²¹

Bemerkenswert ist, dass die Einschätzung von Unternehmen und Mitarbeitern bzw. High Potentials in einigen Punkten auseinanderfällt. Die Arbeitgeber gehen davon aus, dass für Mitarbeiter generell das »Grundgehalt« das wichtigste Entscheidungskriterium für ein Unternehmen ist. An zweiter Stelle steht aus Sicht des Unternehmens eine »flexible Arbeitszeitgestaltung«, gefolgt von der »Sicherheit des Arbeitsplatzes«. Vergleicht man diese Einschätzung mit der Bewertung aus Sicht der Mitarbeiter selbst, so ist die Einschätzung der Wichtigkeit des »Grundgehalts« relativ vergleichbar, jedoch steht für Mitarbeiter an erster Stelle die »Sicherheit des Arbeitsplatzes« sowie an dritter Stelle ein »hohes Maß an Eigenständigkeit«.

18 Vgl. Kienbaum (Hrsg.): Absolventenstudie 2009/2010, Folie 10; Basis sind 353 Antworten von Studierenden.

19 Towers Watson (Hrsg.): Talent Management & Rewards Studie 2012, Folie 6; weltweit haben 1.605 Unternehmen teilgenommen, davon 366 Unternehmen aus Europa und 36 Unternehmen aus Deutschland.

20 Towers Watson (Hrsg.): Global Workforce Study 2012, 2012, Seite 5.

21 a. a. O.

		Mitarbeitergewinnung	
Top-Treiber		Mitarbeitersicht Towers Watson: Global Workforce Study 2012 - Deutschland	Unternehmenssicht Towers Watson: Talent Management & Rewards Studie 2012 - Deutschland
High-Potentials	1	Sicherheit des Arbeitsplatzes	Herausfordernde Aufgaben
	2	Karrieremöglichkeiten	Karrieremöglichkeiten
	3	Herausfordernde Aufgaben	Möglichkeit, einen deutlichen Einfluss auf die Entwicklung des Unternehmens zu nehmen
Alle Mitarbeiter	1	Sicherheit des Arbeitsplatzes	Grundgehalt
	2	Grundgehalt	Flexible Arbeitszeitgestaltung
	3	Hohes Maß an Eigenständigkeit	Sicherheit des Arbeitsplatzes

© 2012 Towers Watson. All rights reserved. Proprietary and Confidential. For Towers Watson and Towers Watson client use only.

Abbildung 1: Die drei wichtigsten Gründe, sich für ein Unternehmen zu entscheiden, aus Mitarbeiter- und Unternehmenssicht (nach Towers Watson)

Bei der Einschätzung bezogen auf die High Potentials ergeben sich bei der Wichtigkeit deutliche Unterschiede. Aus Unternehmenssicht sind für Nachwuchstalente »herausfordernde Aufgaben«, »Karrieremöglichkeiten« sowie die »Möglichkeit, einen deutlichen Einfluss auf die Entwicklung des Unternehmens zu nehmen« die drei maßgeblichen Kriterien, warum sie sich für ein Unternehmen entscheiden. Vergleicht man diese Aussagen mit der Einschätzung aus Sicht der skizzierten Zielgruppe, wird deutlich, dass auch für die Nachwuchstalente an erster Stelle die »Sicherheit des Arbeitsplatzes« steht, gefolgt von »Karrieremöglichkeiten« und »herausfordernden Aufgaben« (siehe Abbildung 1).

Die Gründe, warum sich Hochschulabsolventen für Unternehmen entscheiden, werden im Folgenden näher analysiert und die möglichen Auswirkungen für Nachwuchsentwicklungsprogramme betrachtet. Eine Studie von PricewaterhouseCoopers²² beleuchtet die Erwartungen der zukünftigen Bewerbergeneration der Millennials. Nach Martin Klaffke zeichnet sich diese Gruppe der nach 1980 Geborenen – auch »Generation Y«²³ genannt – dadurch aus, dass sie eine technologieaffine Lebensweise hat, sich von ihren Arbeitgebern sinnstiftende und abwechslungsreiche Aufgaben im Beruf wünschen sowie Wert auf eine flexible Balance zwischen Arbeit und Freizeit, also die »Work-Life-Balance«, legt.²⁴ PricewaterhouseCoopers hat für die Studie 4.271 Hochschulabsolventen weltweit nach ihren Erwartungen an die Berufstätigkeit gefragt und kommt zu folgendem Ergebnis:

- Hochschulabsolventen dieser Generation denken über Grenzen hinweg und wollen zeitweise im Ausland arbeiten.
- Für diese Zielgruppe sind »Entwicklungsmöglichkeiten« und »Weiterbildung« wichtiger als die »Vergütung«.

²² Vgl. PricewaterhouseCoopers (Hrsg.): Managing tomorrow's people, 2009.

²³ Der Begriff »Generation Y« wurde erstmals im Jahr 1993 in einem Artikel der Fachzeitschrift Ad Age verwendet. Zur Generation Y zählen junge Menschen, die zwischen 1984 und 1994 geboren sind, vgl. Parment, A.: Die Generation Y, 2009, Seite 15.

²⁴ Vgl. Klaffke, M.: Personalmanagement von Millennials, 2011.

- Unternehmen, die sich nachhaltig ausrichten und auch sozial agieren, stehen bei den Millennials im Fokus.

Im Jahr 2010 hat Haniel im Rahmen einer Studie²⁵ 279 Studierende verschiedener Fachrichtungen befragt, nach welchen Auswahlkriterien sie sich für die Teilnahme an Traineeprogrammen²⁶ entscheiden. Dabei stehen für die Studierenden im Vordergrund:

- die »inhaltliche Vielfalt des Programms« (48 Prozent),
- die »persönlicher Betreuung« (46 Prozent) sowie
- »gezielte Personalentwicklungsmaßnahmen« (41 Prozent).

Jeweils rund ein Drittel betont die Wichtigkeit der »Vermittlung von Fachwissen« (35 Prozent) sowie die Möglichkeit, »Auslandsaufenthalte« (33 Prozent) zu absolvieren, als maßgeblich für die Entscheidung für ein Traineeprogramm.

Praxistipp

Die für die Hochschulabsolventen relevanten Auswahlkriterien für Traineeprogramme können auch regelmäßig in Bewerbungsgesprächen herausgefunden werden. Ergeben sich aus den Gesprächen bestimmte Kriterien, wie etwa eine »inhaltliche Vielfalt« des Traineeprogramms, die für die Bewerber wichtig sind, so sollte das eigene Angebot daraufhin überprüft und in der Außendarstellung explizit darauf eingegangen werden.

Die von Nachwuchstalenten genannten Kriterien, sich für ein Unternehmen zu entscheiden, werden nachfolgend auf das Konzept des Traineeprogramms übertragen.

Arbeitsplatzsicherheit

Kienbaum hat 2008 in einer Studie²⁷ herausgefunden, dass für rund 75 Prozent der befragten Hochschulabsolventen das Thema »Arbeitsplatzsicherheit« bei der Auswahl des Arbeitgebers besonders wichtig ist. Das Ergebnis deckt sich mit den Aussagen, die im Rahmen der Studie von Towers Watson²⁸ ermittelt worden sind. Setzt man das in Zusammenhang mit dem Ergebnis der Studie von Haniel²⁹ – 64 Prozent der Unternehmen geben den Trainees einen befristeten Arbeitsvertrag und damit erhält nur der geringere Teil von 36 Prozent einen unbefristeten Vertrag –, wird deutlich, dass Unternehmen in diesem Punkt den Erwartungen der Absolventen überwiegend nicht entsprechen.

Vergleicht man dieses Ergebnis damit, wie umfangreich die Maßnahmen sind, mit denen die Unternehmen die Teilnehmer ansprechen und auswählen, stellt sich die Frage, welches Ziel mit einem befristeten Vertrag von Unternehmensseite verfolgt wird? Vor dem Hintergrund des Mangels an Mitarbeitern mit Potenzial ist es empfehlenswert, sich um diese Zielgruppe besonders zu bemühen. Auch zeigt die Praxis, dass die Trainees mit einem befristeten

25 Vgl. Haniel (Hrsg.): Absolventenstudie 2010, 2010, Folie 21; Basis sind die Aussagen von 279 Studierende.

26 Die Frage an die Studierenden lautete: »Was ist Ihnen bei der Entscheidung für ein Traineeprogramm wichtig?«

27 Vgl. Kienbaum (Hrsg.): Absolventenstudie 2007/2008, 2008, Folie 8; Basis sind die Aussagen von 555 Absolventen.

28 Vgl. Towers Watson (Hrsg.): Talent Management & Rewards Studie 2012, Folie 6.

29 Vgl. Haniel (Hrsg.): Traineeprogramme, 2010, Seite 11; befragt wurden 123 deutsche Unternehmen.