

SITUATION
analysieren



UNTERNEHMEN
positionieren



FACHKRÄFTE
finden



FACHKRÄFTE
binden



FACHKRÄFTE
qualifizieren



HANDLUNGSEMPFEHLUNG

Traineeprogramme

Impressum

Herausgeber

Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V.
Postfach 10 19 42, 50459 Köln
Konrad-Adenauer-Ufer 21, 50668 Köln
www.iwkoeln.de

Redaktion

Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung
Postfach 10 19 42, 50459 Köln
Konrad-Adenauer-Ufer 21, 50668 Köln
fachkraefte@iwkoeln.de
www.kofa.de

Autorinnen und Autoren

Dr. Claudia Achtenhagen, Dr. Julia Wolff von der Sahl,
Melanie Schröder, Christian Hollmann

Gestaltung und Produktion

IW Medien GmbH, Köln · Berlin

Stand

Februar 2012

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Energie

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Inhalt

1	Kurzbeschreibung	4
2	Wen wollen Sie ansprechen?	4
3	Was bringen Traineeprogramme?	4
4	Was sollten Sie sicherstellen?	5
5	Lohnen sich Traineeprogramme?	5
6	Wie können Sie vorgehen?	5
	Phase 1: Konzeptentwicklung	5
	Phase 2: Trainee-Auswahlverfahren	6
	Phase 3: Programmdurchführung	6
	Phase 4: Trainee-Nachbetreuung	6
7	Erfolgsmessung	7
8	Praxisbeispiel	8
9	Bezug zu anderen Handlungsempfehlungen	8
10	Praxistipps	9
11	Weiterführende Informationen	9



1 Kurzbeschreibung

Durch Traineeprogramme werden Hochschulabsolventinnen und -absolventen gezielt in die berufliche Praxis eingeführt. Sie durchlaufen verschiedene Unternehmensabteilungen und/oder -standorte und werden auf diese Weise systematisch in das Unternehmen integriert und auf die Übernahme von Verantwortung vorbereitet. Auf Basis systematischer Arbeitsplatzwechsel (Job-Rotation) sollen sie unterschiedliche Bereiche des Unternehmens kennenlernen. Darüber hinaus können Traineeprogramme zu einem positiven Image des Unternehmens sowie zur Bindung guter Fach- und Führungskräfte beitragen. Traineeprogramme sind zeitlich befristet und dauern in der Regel zwischen 6 und 24 Monaten.

In der Praxis lassen sich zwei Zielrichtungen von Traineeprogrammen unterscheiden: zum einen die allgemeine Entwicklung von Führungskräftenachwuchs, zum anderen die gezielte Einarbeitung in und Vorbereitung auf einen vorher festgelegten Unternehmensbereich.

Die zweite Variante stellt das im Rahmen der Bindung von Fachkräften besonders relevante Fachtrainee-Programm dar. Dabei wird – im Gegensatz zum Direkteinstieg – der Trainee in verschiedenen Bereichen, die in direktem Zusammenhang zur festgelegten Position stehen, eingesetzt. Dies soll ihn in die Lage versetzen, nach Beendigung des Programms auf ein breites Wissen über die zukünftige Position und die mit ihr in Verbindung stehenden Bereiche zurückgreifen zu können. Außerdem kann der Trainee sich ein Netzwerk aufbauen. Auch Fachtrainees nehmen an verschiedenen Seminaren und Workshops teil, wobei diese in größerem Ausmaß auf die tatsächliche Übernahmeabteilung zugeschnitten sind als bei allgemeinen Traineeprogrammen.

2 Wen wollen Sie ansprechen?

Traineeprogramme richten sich in erster Linie an Hochschulabgänger/innen und damit an akademische Berufsanfänger/innen, die nach Einführung des gestuften Hochschulsystems statt eines der klassischen (Diplom-) Hochschulabschlüsse inzwischen auch einen Master- oder Bachelortitel führen.

Im Kontext einer zeitnahen Fachkräftegewinnung könnte angedacht werden, für die Teilnahme an einem solchen Programm auch weitere Zielgruppen zu berücksichtigen:

Zu denken wäre hier zum Beispiel an Hochschulabsolvierende aus dem Ausland oder an Wiedereinsteiger/innen, die schon zuvor einmal erste Berufserfahrungen sammeln konnten – zum Beispiel Frauen, die nach einer Erziehungspause wieder in ihren Beruf zurückkehren möchten.

3 Was bringen Traineeprogramme?

- **Fachkräftesicherung:** Der Betrieb kann sich im Rahmen dieses umfassenden Personalrekrutierungs- und -entwicklungsverfahrens mit besonders qualifiziertem Personal versorgen.
- **Höherqualifizierung:** Neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden auf die unternehmensspezifischen Anforderungen vorbereitet und entsprechend qualifiziert. Sinnvoll ist eine Qualifizierung auf diese Weise auch dann, wenn geplant ist, in absehbarer Zeit Führungspositionen neu zu besetzen.
- **Senkung späterer Qualifizierungskosten:** Im Vorfeld umfassend qualifizierte Fach- bzw. zukünftige Führungskräfte benötigen ggf. weiterführende Schulungen lediglich in geringerem Umfang als ohne Durchlaufen eines Traineeprogramms eingestellte Fachkräfte.
- **Mitarbeiterbindung:** Durch die mit dem Traineeprogramm verbundene Qualifizierung und Förderung lassen sich qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an Ihr Unternehmen binden.
- **Verringerung der Fehlbesetzungsquote:** Durch die eigene Entwicklung Ihres Führungskräftenachwuchses können Sie Fehlbesetzungen durch externe Führungskräfte vermeiden und somit Kosten sparen.
- **Identifikation mit dem Unternehmen:** Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Ihr Unternehmen gut kennen und die Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Bereichen aufgrund der durchlaufenden Job-Rotation gut verstehen, können sich eher mit dem Unternehmen identifizieren. Diese persönliche Bindung schafft oftmals eine erhöhte Leistungsbereitschaft und Motivation.
- **Stärkung des Unternehmens-Images:** Der Einsatz anspruchsvoller personalpolitischer Instrumente fördert ein positives Image des Unternehmens.

4 Was sollten Sie sicherstellen?

- Im Rahmen eines Traineeprogramms durchläuft ein Trainee durchschnittlich fünf verschiedene Stationen. Dazu kann auch ein Auslandsaufenthalt zählen.
- Ratsam ist es, die Traineeausbildung in ein Personalentwicklungsprogramm einzubetten, das Teil der Vorbereitung auf die zukünftige Übernahme von Verantwortung im Unternehmen ist. Das Angebot, eine konkrete Personalentwicklungsmaßnahme zu durchlaufen, lässt sich mit entsprechenden Vertragsklauseln verknüpfen. So können Vereinbarungen getroffen werden, für welchen Zeitraum sich Ihre Fachkraft als Gegenleistung für Ihre Übernahme etwaiger Schulungskosten verpflichtet, weiterhin für Ihr Unternehmen tätig zu sein.

5 Lohnen sich Traineeprogramme?

Die Kosten des Programms und sein Nutzen ergeben sich aus der tatsächlichen Ausgestaltung. Die Höhe der Ihrem Unternehmen entstehenden Kosten ist vor allem abhängig von der Anzahl der von Ihnen gleichzeitig bereitgestellten Traineeplätze, der Laufzeit des Ausbildungsprogramms sowie von Art und Umfang gewährter Zusatzleistungen in Form von Schulungen und Coachings.

Zur Amortisation der Kosten für die Durchführung eines Traineeprogramms erhalten Trainees während dieser Ausbildungszeit in der Regel ein geringeres monatliches Gehalt als Personen, die direkt als Fachkraft für einen bestimmten Aufgabenbereich eingestellt werden.

Kosten/Risiken	Nutzen/Chancen
<ul style="list-style-type: none"> • Kosten der Programmentwicklung • Ggf. hoher Abstimmungsaufwand • Betreuungskosten durch Zeiteinsatz von Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern • Kosten der Suche und Verwaltung geeigneter Kandidatinnen/Kandidaten • Kosten für Schulungen und Coachings 	<ul style="list-style-type: none"> • Fachkräftesicherung • Passgenaue Höherqualifizierung • Gewinnung umfassender Unternehmenseinblicke als System-sicht auf das Unternehmen • Förderung eines positiven Unternehmens-Images • Steigerung der Mitarbeiterbindung • Senken eines Fehlbesetzungsrisikos • Kosteneinsparung bei Traineegehältern ggü. Direkteinstieg • Ggf. Kosteneinsparungen bei zukünftigen Fortbildungen aufgrund vorhandenen Vorwissens

6 Wie können Sie vorgehen?

Wenn Sie als Unternehmen die Durchführung eines (Fach-) Traineeprogramms planen, empfiehlt es sich zunächst zu überlegen, welches konkrete Ziel Sie mit der Durchführung dieses Programms verfolgen und welche Eigenschaften die Teilnehmerinnen und Teilnehmer erfüllen müssen. Zwar spricht ein solches Programm vor allem externe Fachkräfte an, nicht zuletzt um die Akzeptanz des Programms bei Ihrer Belegschaft sicherzustellen; dennoch könnte es sinnvoll sein, das Durchlaufen einer Traineeausbildung auch bereits bei Ihnen angestellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu ermöglichen.

Bei der Gestaltung des Konzepts ist darauf zu achten, dass das Programm über die gesamte Dauer der Maßnahme hinweg sämtliche Teilnehmerinnen und Teilnehmer motiviert sowie ihnen betriebs- und branchenspezifisches Wissen vermittelt. Hierzu zählen ein regelmäßiger Kontakt mit den Trainees und ein Austausch über Inhalte und Probleme, aber auch die abwechslungsreiche Gestaltung der Arbeitsaufträge während der einzelnen Programmabschnitte. Zudem können fachübergreifende Themen berücksichtigt werden, die sich auf die Unternehmenskultur, das Leitbild und die personalpolitischen Grundsätze beziehen.

Generell lassen sich vier Phasen identifizieren, die den Ablauf eines Traineeprogramms abbilden:

- Phase 1: Konzeptentwicklung,
- Phase 2: Trainee-Auswahlverfahren,
- Phase 3: Programmdurchführung,
- Phase 4: Trainee-Nachbetreuung.

Phase 1: Konzeptentwicklung

Zur Entwicklung des Konzepts ist es ratsam, im Vorfeld eine Projektgruppe zu bilden, die idealerweise aus Vertreterinnen bzw. Vertretern der Geschäftsführung, der Personalabteilung und der jeweiligen Fachabteilung zusammengesetzt ist. Nach Absprache und Festlegung der Zielsetzung kann die Aufgabensteuerung und -verteilung durch die Projektgruppe selbst organisiert werden. Von großer Bedeutung ist hierbei die klare Kompetenzaufteilung im Team.

Sinnvoll ist es, während der Konzeptphase weitere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit einzubeziehen – wie etwa zukünftige Vorgesetzte der Trainees. Diese können beispielsweise um ein Feedback zum Programmdesign oder zu den Auswahlkriterien für die Kandidatinnen und Kandidaten gebeten werden. Auf diese Weise wird auch eine positive Annahme des Programms bei Ihren übrigen Fachkräften erzielt, die in die Durchführung der Traineeausbildung involviert sein werden.

Phase 2: Trainee-Auswahlverfahren

Ziel einer erfolgreichen Auswahlstrategie ist die termingerechte Rekrutierung von Trainees, die die fachlichen und persönlichen Voraussetzungen besitzen, um das Programm erfolgreich zu absolvieren. Auf Basis eines schon in der Konzeptentwicklung mitgedachten Anforderungskatalogs kann der Prozess der Suche und Auswahl von Hochschulabsolventinnen bzw. Hochschulabsolventen sowie ggf. weiterer Zielgruppen zum Erfolg geführt werden.

Phase 3: Programmdurchführung

Je nach unternehmensspezifischer Zielvorgabe sollten die Trainees während des Programms in kurzer Zeit relevante Firmenbereiche – bzw. im Rahmen des Fach-Traineeprogramms den zukünftigen Arbeitsbereich und seine betrieb-

lichen Schnittstellen – und Personen kennenlernen und dabei selbst Kontakte knüpfen. Die Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie das Wissen des Trainees werden dabei systematisch den Erfordernissen des Unternehmens angepasst.

Sinnvoll ist es, das Traineeprogramm in die bestehende Personalentwicklung zu integrieren. Damit dies gelingt, werden in der Regel flankierende Maßnahmen eingeleitet: So sollte der Trainee während des Programmdurchlaufs für inhaltliche und persönliche Fragen sowie organisatorische Belange eine/n feste/n Ansprechpartner/in haben. Hierbei wäre zu überdenken, ob eventuell ein Paten- und Mentorensystem implementiert werden sollte. Auch Förder- und Entwicklungsgespräche können als Instrument dienen, um etwaige Störungen im Ablauf zu identifizieren. Sie haben zudem die Funktion, den Trainee systematisch in das Beurteilungssystem aufzunehmen. Ziel sollte es zudem sein, während des Programms im Rahmen von Qualifizierungsmaßnahmen identifizierte Defizite von vornherein abzubauen.

Phase 4: Trainee-Nachbetreuung

Die Trainees werden nach Beendigung des Programms in der Regel um eine Beurteilung gebeten. Dies dient im Rahmen eines umfassenden Feedbackprozesses der Stärken- und Schwächenanalyse des Programms. Zugleich können Sie die Erfahrungen der Trainees dazu nutzen, allgemeine Verbesserungsideen zu gewinnen.

Phase 1: Fragen, die im Rahmen der Konzeptentwicklung beantwortet werden sollten

Welches Ziel wird mit dem Programm verfolgt?	<input type="checkbox"/>
Welches sind die branchen- und firmenspezifischen Trainingsinhalte, die vermittelt werden sollen?	<input type="checkbox"/>
Wird der Trainee auch wirklich an die Themen herangeführt, deren Kenntnis er benötigt, um seine zukünftigen Aufgaben nach dem Programm erfolgreich ausführen zu können?	<input type="checkbox"/>
Welche weiteren Themen/Bereiche soll der Trainee kennenlernen?	<input type="checkbox"/>
Steht fest, wie viele Abteilungen durchlaufen werden sollen und wie lange die Aufenthalte jeweils dauern werden?	<input type="checkbox"/>
Wie soll überfachliches (nicht fachspezifisches) Wissen vermittelt werden?	<input type="checkbox"/>
Wie sollen die Vorgesetzten in das Programm einbezogen werden?	<input type="checkbox"/>

Phase 2: Fragen, die im Rahmen des Auswahlverfahrens beantwortet werden sollten

Welche Anforderungen müssen die Trainees für die Teilnahme am Programm erfüllen?	<input type="checkbox"/>
Auf welche Weise soll rekrutiert werden?	<input type="checkbox"/>
Wie sollen entsprechende Werbemaßnahmen aussehen?	<input type="checkbox"/>
Nach welchen Verfahren und Kriterien soll die endgültige Auswahl der Trainees erfolgen?	<input type="checkbox"/>

Phase 3: Fragen, die im Zusammenhang mit der Programmdurchführung/Prozessbegleitung beantwortet werden sollten

Ist die Aufgaben- bzw. Stellenbeschreibung klar formuliert?	<input type="checkbox"/>
Wie wird vermieden, dass weder eine quantitative noch eine qualitative Unter- bzw. Überforderung des Trainees stattfindet?	<input type="checkbox"/>
Kennt der Trainee seinen Haupteinsatzbereich gut genug, um neue Informationen aus den übrigen Bereichen einordnen zu können?	<input type="checkbox"/>
Erhält der Trainee entsprechende Aufgaben in den jeweiligen Abteilungen, die eine Beurteilung seiner fachlichen und persönlichen Kompetenzen ermöglichen?	<input type="checkbox"/>
Erhält der Trainee Schulungen, die dabei helfen, entsprechende Wissens- und Erfahrungslücken zu schließen?	<input type="checkbox"/>
Wie ist mit Widerstand seitens der Belegschaft gegenüber den neuen Fachkräften umzugehen?	<input type="checkbox"/>
Erfolgt ein kontinuierliches und klares Feedback durch die Vorgesetzten?	<input type="checkbox"/>
Hat der Trainee die Möglichkeit, selber ein Feedback zu geben?	<input type="checkbox"/>

Phase 4: Fragen, die im Zusammenhang mit einer Nachbetreuung des Traineeprogramms beantwortet werden sollten

Welche in der Planung gesetzten Ziele müssen die Trainees am Ende des Programms erreicht haben?	<input type="checkbox"/>
War es möglich, dem Trainee einen positiven Gesamteindruck des Unternehmens zu vermitteln?	<input type="checkbox"/>
Was hat dem Trainee konkret am Programm besonders gut bzw. weniger gut gefallen?	<input type="checkbox"/>
Welche konkreten Verbesserungsvorschläge hat der Trainee für die zukünftige Durchführung des Programms?	<input type="checkbox"/>
Kann der Trainee bereits auf Basis des absolvierten Programms Anhaltspunkte für Optimierungsmöglichkeiten der unternehmerischen Handlungsabläufe liefern?	<input type="checkbox"/>

7 Erfolgsmessung

Folgende Aspekte können dazu dienen, den Erfolg der von Ihnen eingesetzten Maßnahmen abzuschätzen:

- Entwicklung der Anzahl an Initiativbewerbungen von Studienabsolventinnen und -absolventen mit den gesuchten Studienschwerpunkten bzw. Qualifikationen (von den in Frage kommenden Hochschulen),
- Entwicklung der Anzahl an Bewerbungen guter Studienabsolventinnen und -absolventen auf Traineestellen im Vergleich zur Anzahl an Bewerbungen auf reguläre Fachkraftstellen,
- Vergleich des Einarbeitungsaufwands von ehemaligen Trainees und dem von regulär eingestellten Fachkräften bei einem Abteilungswechsel,
- Höhe der Kosten für die Durchführung eines Traineeprogramms im Verhältnis zu den Kosten, die durch den Einarbeitungsaufwand, ggf. häufigere Rekrutierungen und häufiger erforderliche Weiterqualifizierungsschulungen entstehen sowie durch den Aufwand, Fachkräfte an sich zu binden,
- Entwicklung der Verbleibdauer von ehemaligen Trainees im Verhältnis zu den direkt als Fachkraft eingestellten Studienabsolventinnen und -absolventen,
- Entwicklung der Anzahl an Fehlbesetzungen.

8 Praxisbeispiel

Folgendes Praxisbeispiel stellt den möglichen Ablauf eines 12-, 18- bzw. 24-monatigen Traineeprogramms für Absolventinnen und Absolventen eines Ingenieurstudiengangs in einem mittelständischen Unternehmen vor:

Einführungsphase (1 Monat)

In der Einführungsphase lernt der Trainee die Unternehmenskultur sowie die Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens kennen. Von Anfang an besteht ein weiteres Ziel des Programms darin, die Kandidatin bzw. den Kandidaten mit den im Unternehmen arbeitenden Personen zu vernetzen.

Qualifizierungsphase I im Zielbereich eines späteren Einsatzes der Fachkraft (6 Monate)

Die erste Qualifizierungsphase findet in der zukünftigen Fachabteilung statt. Hier lernt der Trainee seinen zukünftigen Arbeitsbereich erstmalig kennen: Auf Basis einzelner Projektaufgaben lernt er den entsprechenden Unternehmensbereich und die hier tätigen Personen kennen und kann selbst einen ersten Eindruck hinterlassen. Die Kompetenzen des Kandidaten werden während des Programms kontinuierlich an die Erfordernisse des Unternehmens angepasst. Der Trainee sollte von Anfang an verantwortungsvolle Aufgaben bearbeiten und nicht in die Rolle eines Besuchers geraten. Sinnvoll sind Aufgaben, bei denen die Eigenleistungen des Kandidaten klar abgrenzbar sind.

Qualifizierungsphase II in benachbarter Abteilung (6 Monate)

In der zweiten Qualifizierungsphase geht es darum, dass der Trainee einen angrenzenden Bereich zu seiner Fachabteilung kennenlernt und somit die Schnittstellen zu seinem Bereich erkennt und versteht. In dieser Phase entwickelt der Trainee ein Verständnis für die Bedeutung seiner Arbeit im gesamtbetrieblichen Kontext, zumindest aber über die einzelnen Abteilungsgrenzen hinweg. Dies fördert die Empathie des Trainees und beugt einem zukünftigen einseitigen Abteilungsdenken vor.

Qualifizierungsphase III in benachbarter Abteilung (optional, 6 Monate)

An dieser Stelle kann gegebenenfalls der Einsatz in einer weiteren Schnittstellenabteilung zum Zielbereich erfolgen.

Auslandsphase (6 Monate)

Falls ein Auslandsaufenthalt vorgesehen ist, so ist in der Regel nach etwa einem Jahr der richtige Zeitpunkt dafür. Zu diesem Zeitpunkt hat sich der Trainee bereits einen Überblick verschafft, ein erstes Netzwerk errichtet und ist in die Lage versetzt, einerseits sein Programm in einer im Ausland angesiedelten Niederlassung oder Tochterunternehmen zu durchlaufen und andererseits ggf. auch das Unternehmen im Ausland angemessen zu präsentieren. Er wird hier mit internationalen Aktivitäten des Unternehmens vertraut gemacht und auf mögliche spätere Auslandseinsätze seinerseits vorbereitet.

Spezialisierungsphase (1 Monat)

Das Traineeprogramm endet mit der Spezialisierungsphase. Diese findet in der für die Kandidatin bzw. den Kandidaten vorgesehenen Fachabteilung statt. Die fachliche Orientierung des Trainees steht hier im Mittelpunkt. Hier sollte nun nochmals auf erhöhtem Niveau und in größerer Selbstständigkeit einige Zeit gearbeitet werden, bevor es zur Übernahme in ein reguläres Arbeitsverhältnis kommt.

9 Bezug zu anderen Handlungsempfehlungen

Zur Unterstützung bei der Gewinnung geeigneter Nachwuchskräfte für ein Traineeprogramm könnten Ihnen auch folgende Instrumente dienen:

- Das Instrument Hochschulkooperation beschreibt verschiedene Möglichkeiten der Kontaktaufnahme zu interessanten Studierenden bzw. Hochschulabsolventinnen und -absolventen.
- Auch durch Praktika, Werkstudierendentätigkeiten oder die Betreuung von Abschlussarbeiten besteht die Möglichkeit, geeignete Kandidatinnen und Kandidaten für Ihr Traineeprogramm zu gewinnen.
- Weitere Wege der Rekrutierung wären eine Online-Rekrutierung oder aber die gezielte Rekrutierung bestimmter Personengruppen wie Frauen oder Personen mit Migrationshintergrund. Methoden, die zur Auswahl des passenden Kandidaten herangezogen werden können, sind neben dem strukturierten und freien Interview das Assessment Center sowie biografische Fragebögen.
- Ein Traineeprogramm lässt sich auch sehr gut in eine Strategie des [Employer Branding](#), d. h. der Darstellung des eigenen Unternehmens als attraktiven Arbeitgeber,

einbinden, da eine seiner Funktionen darin besteht, ein positives Image aufzubauen.

- Eine enge Verbindung besteht schließlich auch zum Instrument der [Laufbahnplanung](#), bei dem es darum geht, traditionelle Führungskarrieren um Projekt- und Fachlaufbahnen zu ergänzen.

10 Praxistipps

Schließlich ist der Erfolg eines Traineeprogramms maßgeblich davon abhängig, wie hoch seine Akzeptanz bei Ihren übrigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist.

Bei der Einführung eines Traineeprogramms kann seitens der Belegschaft mit Widerständen gerechnet werden. Um dem frühzeitig entgegenzuwirken, ist es sinnvoll, etwaig betroffene Kolleginnen und Kollegen in die Programmentwicklung einzubinden.

Möglicherweise könnte für die Akzeptanz auch förderlich sein, das Programm nicht nur für externe Fachkräfte, sondern auch für interessierte interne Kräfte zu öffnen. In diesem Fall wäre allerdings eine genaue Abwägung der potenziellen Auswirkungen im Vorfeld ratsam; denn eine etwaige Ablehnung einer internen Bewerbung könnte möglicherweise das Betriebsklima beeinträchtigen.

Die systematische Einbindung interner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist von besonders hoher Bedeutung. Diese kann durch Einbeziehung des Führungspersonals in die Planung des Traineeprogramms erfolgen. Insbesondere sollten sie die Möglichkeit erhalten, zur Struktur und dem Konzept des Programms Stellung zu nehmen und Änderungsvorschläge einzubringen. Während der Durchführung des Programms können wiederum Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Trainer-, Coach- oder Mentorenfunktionen übernehmen. Auf diese Weise kann es gelingen, Akzeptanz für das neue Programm zu schaffen. Darüber hinaus ist es empfehlenswert, Transparenz bezüglich der Kriterien herzustellen, nach denen die endgültige Auswahl der Trainees erfolgt.

11 Weiterführende Informationen

Beispiele für ergänzende Schulungen zum Traineeprogramm

Entscheidungsfindung und -umsetzung

- Entscheidungsfindung
- Entscheidungstechniken
- Projektmanagement

Selbstorganisation

- Arbeitstechniken
- Kreativitätstraining
- Zeitmanagement
- Selbstmanagement
- Persönlichkeitstraining

Kommunikation

- Teamtraining
- Rhetoriktraining
- Präsentationstechniken
- Moderationstechniken
- Konfliktmanagement
- Kundenorientierung

Führungsverhalten

- Führungstraining
- Strategische Führung
- Motivationstraining
- Coaching

Literatur

Becker, C.: Traineeprogramm, in: Bröckermann, R., Müller-Vorbrüggen, M. (Hrsg.), 2006, Handbuch Personalentwicklung, Stuttgart, S. 229 – 240.

Brenner, D./Brenner, F./Giesen, B., 2000, Individuell bewerben, Köln, S. 60 – 67.

Huf, S., 2004, Berufseinstieg mit Karrieregarantie? Zur paradoxen Grundstruktur von Traineeprogrammen, in: Personalführung, Heft 08/2004, S. 64 – 70.

Saner-Schär, M. C., 2009, Trainee-Programme für Absolventen der Wirtschaftswissenschaften in Deutschland: konzeptionelle Grundlagen, empirische Erhebung, State of the Art, Bern.

Schmeis, Britta (2005): Trainee-Programme: Weniger Gehalt, aber Lernen erlaubt, in: <http://www.spiegel.de/unispiegel/jobundberuf/0,1518,385151,00.html>

