



NACHWUCHSFÖRDERUNG

Mit einer systematischen Nachwuchsplanung und -förderung können Unternehmen zukünftige Personalengpässe an Fach- und Führungskräften abfangen.

Indem die eigenen Leistungs- und Potenzialträger identifiziert und entwickelt werden, können die Potenziale, die in jedem Unternehmen schlummern, entdeckt und gefördert werden. Entsprechende Ansätze sind in Großunternehmen bereits stark verbreitet.

Auch immer mehr Mittelständler gehen dazu über, solche Maßnahmen umzusetzen. Nachwuchsförderung bindet darüber hinaus die Leistungsträger an das Unternehmen und steigert die Arbeitgeberattraktivität. Auf den folgenden Seiten erfahren Sie:

- » Welche Potenziale diese Ansätze haben
- » Welche Möglichkeiten für Ihr Unternehmen in Frage kommen
- » Welche Aspekte Sie dabei beachten sollten und welche Schwierigkeiten auftreten können



1. Chancen und Potenziale

Eine systematische Nachwuchsförderung verbindet die bedarfsgerechte und strategierorientierte Personal- und Nachfolgeplanung des Unternehmens mit der individuellen Karriereplanung der Potenzialträger.

Damit können positive Effekte auf mehreren Ebenen erzielt werden: Aus der Perspektive der Sicherung des zukünftigen Bedarfs an Fach- und Führungskräften steht die Optimierung der internen Stellenbesetzung im Vordergrund.

Mit einer gewissen Vorlaufzeit (häufig zwischen sechs und 24 Monaten) lassen sich zukünftige Personalengpässe abfangen und ein Pool an Fach- oder Führungskräften aufbauen, welche bei Bedarf zum Einsatz kommen. Dadurch können die Kosten für die aufwendige externe Personalsuche reduziert werden. Das Risiko von teuren Fehlbesetzungen wird minimiert.

Entwicklungsperspektiven

Aber auch wenn das interne Reservoir den Bedarf an Fach- und Führungskräften nicht vollständig abdecken kann. Untersuchungen belegen, dass nicht die Höhe des Gehalts oder die Arbeitgebermarke ganz oben auf der Wunschliste potenzieller Bewerber stehen, sondern das Angebot attraktiver Qualifizierungsmaßnahmen und Entwicklungsperspektiven. Damit erhöht die Nachwuchsförderung nicht nur die Unabhängigkeit vom externen Arbeitsmarkt, sie leistet auch einen wertvollen Beitrag zur Personalgewinnung.

Durch die inhaltliche Ausrichtung und den Aufbau der Programme können die Teilnehmer gezielt die Kompetenzen und das Know-how aufbauen, welche von dem Unternehmen benötigt werden. Die Ausrichtung kann vom Aufbau fachlicher bis hin zu sozial-kommunikativen Kompetenzen reichen, die vermehrt in Führungspositionen benötigt werden. Die Passung von benötigten und vorhandenen Kompetenzen ist auf dem Arbeitsmarkt nur selten zu finden.

Mitarbeiterführung und Karriereentwicklung

Veränderungen in der Mitarbeiterführung lassen sich kaum in kurzen Seminaren erreichen. Eine entsprechende Ausrichtung der Nachwuchsförderung vorausgesetzt, eignet sich dieser Ansatz in besonderem Maße, um eine neue Führungs- oder Unternehmenskultur zu etablieren.

Oftmals ist ein höheres Gehalt kein Garant für den Verbleib im Unternehmen. Die Nachwuchsförderung bindet demnach die Leistungsträger. Sie ist mit attraktiver Weiterbildung, neuen Herausforderungen und der Übernahme verantwortungsvoller Tätigkeiten verbunden.

Aus Perspektive der Mitarbeiter bedeutet Nachwuchsförderung in erster Linie Karriereentwicklung. Eine gute Kommunikation nach außen vorausgesetzt, steigern entsprechende Ansätze damit auch die Arbeitgeberattraktivität und können die Entscheidung zukünftiger Bewerber beeinflussen.

2. Ansätze

Es gibt verschiedene Ansätze zur gezielten Förderung des Nachwuchses. Sie unterscheiden sich grundsätzlich nach der Zielgruppe und in ihrer inhaltlichen Ausrichtung.

Individuelle Entwicklungspläne und systematische Förderprogramme

Individuelle Entwicklungspläne entwickeln und fördern ebenso wie systematische Förderprogramme die Mitarbeiter, die bereits über entsprechendes Potenzial verfügen und leistungsbereit sind. Der Unterschied besteht darin, dass individuelle Entwicklungspläne bereits für wenige Potenzialträger sinnvoll eingesetzt werden können, während systematische Förderprogramme darauf ausgelegt sind, dass mehrere Mitarbeiter über einen längeren Zeitraum gefördert werden.

Traineeprogramme

Eine dritte Möglichkeit besteht darin, Berufseinsteiger im Rahmen von Traineeprogrammen zu fördern und für den späteren Einsatz im Unternehmen vorzubereiten. Hier sollen besonders zukünftige Potenzialträger identifiziert und entwickelt werden.

Alle drei Ansätze können sowohl für die planmäßige Vorbereitung auf eine konkrete Aufgabe als auch für eine stellenunabhängige Förderung genutzt werden, die auf die Entwicklung genereller Kompetenzen abzielt. Wo der Mitarbeiter später arbeitet, wird offen gelassen. Dadurch entsteht für das Unternehmen eine höhere Einsatzflexibilität.

3. Individuelle Entwicklungspläne

Es gibt wenige Unternehmen, die ihre Mitarbeiter nicht auf die eine oder andere Weise fördern. Gerade für kleine Unternehmen stellt sich die Frage, welcher Mehrwert durch eine systematische Förderung von Potenzialträgern entsteht - insbesondere unter Berücksichtigung des Aufwands. Individuelle Entwicklungspläne können die zahlreichen Vorteile einer Nachwuchsförderung mit vertretbarem Aufwand erzielen.

Der konkrete Weiterbildungsbedarf jedes Mitarbeiters ist die Grundlage für den Plan, wobei auch die Wünsche und Vorschläge des Mitarbeiters berücksichtigt werden können. Auf diese Weise wird der Lernerfolg beträchtlich gesteigert. Im Ergebnis haben sowohl Unternehmen als auch Mitarbeiter Klarheit darüber, welche Qualifizierungsmaßnahmen künftig anstehen, welchem Zweck sie dienen und wie sie miteinander verbunden sind.

Arbeitsschritte und Maßnahmen

Mindestens drei Arbeitsschritte sind für einen individuellen Entwicklungsplan nötig. In einem ersten Schritt müssen geeignete Potenzialträger identifiziert werden. Darauffolgend ist eine Potenzialeinschätzung erforderlich und letztlich muss der konkrete Plan für einen Mitarbeiter gemeinsam erarbeitet werden.

Der individuelle Entwicklungsplan für Potenzialträger kann sich aus allen denkbaren Weiterbildungsmaßnahmen zusammensetzen. Folgende Maßnahmen werden häufig genutzt:

- » Übernahme zusätzlicher Aufgaben
- » Training-on-the-Job-Maßnahmen und Job Rotation
- » Externe Seminare und Trainings
- » Unternehmensinterne Förderprogramme
- » Selbstorganisiertes Lernen



Nutzen und Stärken

Mit dieser „schlanken“ Variante der Nachwuchsförderung können auch kleinere Unternehmen Potenzialträger gezielt weiterentwickeln, die keine systematischen Förder- oder Traineeprogramme nutzen möchten oder für die diese Maßnahmen unrentabel sind. Bezogen auf die Nachfolgeplanung ergeben sich die Vorteile, dass Mitarbeiter besser auf spätere Positionen vorbereitet sind und die Stellenbesetzung verhältnismäßig objektiv erfolgt.

Der Hauptvorteil, den dieser Ansatz zur Nachwuchsförderung bietet, besteht darin, dass er sowohl die betriebliche Situation, als auch die individuelle Situation des Mitarbeiters in hohem Maße berücksichtigt. Daraus ergibt sich:

- » Das gemeinsame Erarbeiten eines „Qualifizierungspaketes“ für eine längere Dauer wird vom Mitarbeiter nicht nur als Ausdruck der Wertschätzung empfunden. Aus seiner Perspektive ist ein individueller Entwicklungsplan ein Instrument der Karriereentwicklung.
- » Die Nachfolgeplanung kann mithilfe des Entwicklungsplans auch mittel- und langfristig erfolgen. So können die Potenziale der Beschäftigten bestmöglich ausgeschöpft werden.
- » Qualifikationsmaßnahmen werden optimal miteinander verschränkt. Damit wird sichergestellt, dass sie sich am betrieblichen Bedarf orientieren. Es entstehen Einsparpotenziale und ein „Vorbeiquifizieren“ wird ausgeschlossen.

Auch wenn mittelfristig die Einführung von Förder- oder Traineeprogrammen angestrebt wird, bieten sich individuelle Entwicklungspläne an, um Erfahrungen zu sammeln.

Letztlich sind individuelle Entwicklungspläne äußerst flexibel einsetzbar. Sie können in nahezu alle bestehenden Ansätze zur Weiterbildungsplanung integriert werden. Sie können mit Zielvereinbarungs- oder Personalentwicklungsgesprächen kombiniert werden, aber auch an ein bestehendes Kompetenzmanagement andocken. Aber auch die Möglichkeit, Entwicklungspläne mit Potenzialanalyseverfahren zu verbinden, besteht.



Praxistipps

Die erste Frage, die sich das Unternehmen stellen sollte: Haben wir die nötige Kompetenz und ausreichend Kapazität für individuelle Entwicklungspläne? Dabei ist zu beachten, dass eine langfristige und verzahnte Personalentwicklungsplanung ein hohes Maß an Know-how im Bereich der qualitativen Personalarbeit erfordert. Wenn wenig Erfahrung in diesem Bereich besteht, empfiehlt es sich, einen externen Berater einzuschalten.

Werden bereits Mitarbeitergespräche geführt, in denen auch Zielvereinbarungen zu Qualifizierungsmaßnahmen getroffen werden, besteht eine gute Basis für individuelle Entwicklungspläne. Für den Fall, dass entsprechende Zielvereinbarungen nicht getroffen werden, sollte man damit in individuelle Entwicklungspläne einsteigen. Zielvereinbarungen eignen sich besonders gut, um die Rahmenbedingungen der Qualifizierungsmaßnahmen auszuhandeln und festzuhalten: Bringt der Mitarbeiter Eigenanteile in Form von Freizeit oder finanzieller Beteiligung ein? Welche Konsequenzen ergeben sich für die Karriereentwicklung?

Leitfrage

Die Leitfrage bei der Konzeption individueller Entwicklungspläne lautet: Welche Fähigkeiten/ Kompetenzen benötigt der Mitarbeiter, um in Zukunft zum Unternehmenserfolg beizutragen? Je klarer die Antwort auf diese Frage, umso effizienter der Entwicklungsplan.

Somit muss die strategische Marschrichtung des Unternehmens zwingend berücksichtigt werden. Zum Beispiel ist bei der Förderung eines zukünftigen IT-Spezialisten zu überlegen, welcher technische Entwicklungsstand in ein bis zwei Jahren Standard sein wird. Oder welche Kompetenzen werden zusätzlich benötigt, wenn sich das Unternehmen dazu entscheidet, in Zukunft auch entsprechende Servicedienstleistungen in das Portfolio aufzunehmen?

Aber auch die Wünsche und Bedürfnisse des Mitarbeiters sollten Berücksichtigung finden. Das dient nicht nur der Betriebsbindung. Ein Mitarbeiter, dessen Entwicklung sich an den eigenen Vorstellungen entspricht, arbeitet besonders produktiv.

Eine besonders gute Grundlage für die Beantwortung dieser Leitfrage liefert ein vorhandenes Kompetenzmanagement.

Inhalte, Verlauf und Unterstützungsangebote

Bei der Frage nach den Inhalten, dem Verlauf und den Unterstützungsangeboten ist ein großer Gestaltungsspielraum gegeben. Soll der Teilnehmer auf eine bestimmte Position vorbereitet werden? Wo liegen die Stärken des Mitarbeiters, wo seine Defizite? Welche Einblicke und Erfahrungen sind förderlich oder notwendig?

Für das Lernen neuer Inhalte und die Vorbereitung auf die zukünftige Aufgabe können grundsätzlich vier Wege beschrritten werden:

- » **Selbstorganisiert**
Was kann sich der Programmteilnehmer selbst beibringen? Welches Material wird benötigt? Soll es während der Arbeitszeit oder Privat geleistet werden?
- » **Aufgabenbereich und Laufbahn**
In welchen Unternehmensbereichen kann sich der Teilnehmer für ihn relevantes Wissen aneignen? Ist während der Laufzeit des Entwicklungsplans eine Erweiterung des Aufgabenbereichs um gleich- oder höherwertige Tätigkeiten sinnvoll?
- » **Unterstützung und Begleitung**
Welcher Kollege kann dem Teilnehmer das benötigte Wissen vermitteln. Wie soll das geschehen? Sollen auch andere Mitarbeiter einbezogen werden? Auch hier gibt es verschiedene Möglichkeiten (z.B. klassische Seminarform, Paten- oder Mentorenmodelle).
- » **Unternehmensextern**
Welche Inhalte oder Kompetenzen können nicht durch das Unternehmen abgedeckt werden? Welcher Trainer oder welche externe Fortbildungsmaßnahme eignet sich dafür?

4. Systematische Förderprogramme

Unter den Mitarbeitern eines Unternehmens befinden sich immer Potenzialträger - Mitarbeiter, die mit entsprechender Förderung problemlos höherwertige Tätigkeiten ausführen können. Ein systematisches Förderprogramm ermöglicht ihre gezielte Vorbereitung und Entwicklung. So unterschiedlich die Anforderungen an eine Stelle sind, so unterschiedlich können auch die Förderprogramme aufgebaut sein.

Besonderheiten eines Förderprogramms

Ein Förderprogramm hat den Charakter eines geplanten Projekts, innerhalb dessen die Teilnehmer verschiedene Phasen durchlaufen. Die Inhalte und die verwendeten Didaktiken können sehr unterschiedlich sein und müssen je nach Bedarf und Ziel individuell zusammengesetzt sein. Die Teilnehmer erhalten dafür konkrete Unterstützung, Weiterbildungsangebote und arbeiten neben dem Tagesgeschäft phasenweise in betreuten Projekten, die eine reale Bedeutung für das Unternehmen haben.

Programme mit geringer individueller Förderung

Der Unterschied zu einfachen Weiterbildungsmaßnahmen liegt darin, dass die Maßnahmen in ein gesamtes Programm eingebettet sind. Daraus kann sich beispielsweise auch der Grad der individuellen Förderung ergeben. So können Programme mit einem geringen Anteil individueller Förderung stärker auf die Vermittlung von Führungsmodellen und -theorie und der Behandlung sogenannter Fallstudien ausgerichtet sein. Hier werden den Teilnehmern aktuelle Standards vermittelt.

Teilnehmerspezifische Programme

Im Gegensatz dazu gehen teilnehmerspezifische Programme in einem höheren Maße auf die Bedürfnisse der Einzelnen ein und sollen die individuellen Stärken weiterentwickeln und die Schwächen reduzieren. Dabei steht häufig ein Verhaltenslernen im Vordergrund. Das heißt, die Teilnehmer erhalten über ein Feedback Informationen darüber, wie sie auf andere wirken.

Sie lernen gleichzeitig, das Verhalten anderer zu interpretieren und zu verstehen. Diese Lernform ist besonders für Mitarbeiter geeignet, die Führungsaufgaben wahrnehmen sollen oder wichtige Kontakte zu Kollegen und Kunden pflegen.

Auswahl der Mitarbeiter

Im Vorfeld der systematischen Förderprogramme erfolgt eine Auswahl der passenden Mitarbeiter. Auch in kleinen und mittleren Unternehmen ist nicht immer klar, welche Kandidaten in Frage kommen. Auch hier gibt es verschiedene Möglichkeiten: angefangen bei der persönlichen Einschätzung der Führungskräfte über verschiedene Potenzialanalyseverfahren bis hin zu einem Assessment-Center.



Nutzen und Stärken

Der besondere Nutzen von Förderprogrammen liegt darin, dass Maßnahmen in ein Programm gegossen werden, die hochgradig strategiegeleitet und auf das Unternehmen zugeschnitten sind. Die Erfahrung hat gezeigt, dass nur ein bestimmtes Maß an Veränderungs- und Entwicklungsprojekten gleichzeitig durchgeführt werden sollten. Ansonsten entstehen nicht nur hohe und überflüssige Kosten. Zu viele Maßnahmen können sich gegenseitig lähmen und zu negativen Synergien führen.

Der Kompetenzaufbau im Rahmen von Förderprogrammen erfolgt immer auch entlang realer Projekte. Die erworbenen Kenntnisse der Teilnehmer haben dadurch einen hohen Praxisbezug und damit einen hohen Wert für das Unternehmen.

In Förderprogrammen durchlaufen stets mehrere Teilnehmer ähnliche Maßnahmen. So wird gewährleistet, dass sie einen vergleichbaren Kenntnisstand entwickeln.

Förderprogramme eignen sich darüber hinaus hervorragend dazu, einheitliche Zugangsregelungen zu definieren. Somit entsteht eine hohe Transparenz, warum ein Mitarbeiter teilnehmen kann und ein anderer nicht. Zum einen werden damit Missgunst und Spekulationen unter den Teilnehmern vermieden, zum anderen erfolgt der Zugang stärker auf der Grundlage objektiver Kriterien.

Letztlich ist ein Förderprogramm ein Paradebeispiel eines lernenden Projekts: Einmal entwickelt kann das Programm im Folgenden immer wieder genutzt und weiterentwickelt werden.



Praxisbeispiel

In einem Pharmaunternehmen war es üblich, Führungskräfte aus der Abteilungs- und Hauptabteilungsebene zu Business-School-Programmen nach Amerika zu entsenden, um sie für obere Führungspositionen vorzubereiten. Dabei entstanden im Zusammenhang mit den einzelnen Entsendungen von Führungskräften immer eine Reihe von Spekulationen und Mutmaßungen. Schließlich ist der Kreis der zu fördernden Führungskräfte auf dieser Ebene überschaubar, und wenn ein Kollege an einem Senior-Executive-Programm am Massachusetts Institute of Technology (MIT) oder an einer Harvard Business School teilnahm, war die Frage berechtigt, welche Förderabsichten das Unternehmen mit der Entsendung verband.

Förderung entsprechend des Entwicklungsbedürfnisses

Bei der Neuausrichtung des Förderprogramms für Führungskräfte auf dieser Ebene war es notwendig, keine Gewinner- und Verlierer-Situation entstehen zu lassen, weil einzelne gefördert wurden und andere nicht. Vielmehr enthielt das neue Konzept ein Element, dass alle Führungskräfte entsprechend ihrer Entwicklungsbedürfnisse gefördert werden sollten.

Ein zweites Merkmal der Förderung dieser Gruppe war, dass sie sehr individuell erfolgen musste. Einmal deshalb, weil die Zahl der zu fördernder Mitarbeiter klein war, und zum anderen, weil die bisherigen Laufbahnwege dieser Führungskräfte recht unterschiedliche Kompetenzprofile ausgeprägt haben.

Ein weiteres Postulat bestand darin, dass die Entwicklungsrichtungen des Förderprogramms für die Teilnehmer in einem direkten Zusammenhang zu der strategischen Marschrichtung des Unternehmens stehen mussten. Dazu wurden von der Geschäftsleitung strategisch relevante Projekte identifiziert und formuliert, die von den Teilnehmern zu bearbeiten waren.

Entwicklungsberatende Gespräche

Die Entwicklungsbedürfnisse der einzelnen Führungskräfte können auf dieser Ebene nicht mehr in Assessment Centern bestimmt werden. Vielmehr ist bei diesem Kreis von Teilnehmern ein entwicklungsberatendes Gespräch notwendig, das

- » Die strategische Marschrichtung des Unternehmens in der Dimension zentraler Kompetenzen, die von oberen Führungskräften beherrscht werden müssen, für die Teilnehmer erörtert;
- » Die Laufbahnvergangenheit einer Führungskraft und ihre gegenwärtigen Interessen, Schwerpunkte und Erfahrungen nach Entwicklungsbedürfnissen auslotet;
- » Strategisch relevante Projekte aus der Geschäftsführungsebene darstellt, die bearbeitet werden können, um durch diese spätere Bearbeitung von Projekten für sich Handlungskompetenz zu erwerben und gleichzeitig dem Unternehmen realisierungsfähige Problemlösungen für strategisch wichtige Problemfelder zur Verfügung zu stellen.

Ein wichtiges Merkmal bei der Neukonzipierung des Förderungsprogramms war somit die Verbindung der individuellen Projektbearbeitung entsprechend der ermittelten Entwicklungsbedürfnisse mit der möglichen Teilnahme an Business-School-Programmen. Die Teilnehmer erhielten ein Budget, das sie durchaus für den Besuch von Veranstaltungen verwenden konnten. Was von ihnen allerdings als Entwicklungsergebnis erwartet wurde, war nicht mehr die euphorische Stimmung am Ende derartiger Veranstaltungen, sondern eine Projektbearbeitung, die auch eine Umsetzung der Ergebnisse im Unternehmen ermöglichen sollte.



Praxistipps

Die folgenden Fragen und Anregungen sollten im Vorfeld bedacht und in die Konzeption der Förderprogramme einbezogen werden:

- » Die Anzahl der Teilnehmer muss bestimmt werden. Soll die Auswahl einen späteren Bedarf genau abdecken oder soll ein Pool an Fach- und Führungskräften gebildet werden?
- » Der Auswahl der Programmteilnehmer muss besonderes Augenmerk geschenkt werden. Wer eignet sich dazu? Wer ist dazu bereit? Daher sollte ein auf die Unternehmensgröße ausgerichtetes Auswahlverfahren vorschaltet werden. Idealerweise können Mitarbeiter auch von sich aus die Initiative ergreifen und sich selbst vorschlagen.
- » Zusätzlich muss auf eine gewisse Transparenz geachtet werden. Den Mitarbeitern muss klar sein, wer und warum in ein Förderprogramm aufgenommen wird. Dies trifft im besonderen Maße auf Auswahlverfahren zu, wo mehrere Mitarbeiter um die Teilnahme konkurrieren. Hier dürfen keine Gewinner-Verlierer Situationen entstehen.
- » Im Rahmen von Mitarbeitergesprächen müssen Konsequenzen und Rahmenbedingungen der Programmteilnahme besprochen werden, um spätere Enttäuschungen zu vermeiden. Ergibt sich eine Mehrbelastung? Folgt durch die Teilnahme eine automatische Gehaltserhöhung oder erst durch die Wahrnehmung einer bestimmten Funktion? Für welche Bereiche des Lernziels ist der Mitarbeiter selbst verantwortlich?
- » In jedem Fall sollte die Frage geklärt werden, welche Perspektiven mit der Teilnahme für den Mitarbeiter verbunden sind (garantiert/ optional)? Das ist wichtig, um einen sog. „Kronprinzeneffekt“ zu vermeiden: die aufwendig erworbene Kompetenz verlangt nach einer entsprechenden Position im Unternehmen. Wird dem Teilnehmer über einen längeren Zeitraum nicht die Möglichkeit geboten, diese einzubringen, besteht die Gefahr der Abwanderung.
- » Die Programme dürfen nicht zu theorielastig sein und sollten einen konkreten Bezug zur aktuellen oder zukünftigen Tätigkeit haben.
- » Welche realen Projekte des Unternehmens eignen sich für die Aufnahme in das Förderprogramm? Welche Projekte bieten vielseitige Herausforderungen und konfrontieren die Teilnehmer mit ihren späteren Aufgaben?
- » Wie stark sollen die Teilnehmer individuell gefördert werden? Wie soll das Verhältnis zwischen der Vermittlung von aktuellem Fachwissen und der individuellen Förderung der Teilnehmer sein?
- » Welche Personen (Berater, Vorgesetzte, Programmleiter) sind mit welchen Aufgaben und Rollen am Programm beteiligt? Ein klares Bild darüber macht die Beteiligung und den gesamten Prozess effektiver.
- » Abhängig von der Konzeption der Förderprogramme können sie eine große Herausforderung darstellen. Insbesondere kann die Arbeit an realen Projekten mit hohen, auch unvorhersehbaren Anforderungen einhergehen. Daher ist die Unterstützung der Teilnehmer besonders wichtig. Vielfach wird auf Entwicklungsbegleiter für die Teilnehmer zurückgegriffen. Dieser hilft dabei, Lernerfahrungen zu reflektieren und unterstützt bei der Realisierung ihrer Entwicklungsziele. Je nach Aufbau und inhaltlicher Ausrichtung der Programme bieten sich auch begleitende Mentoren- oder Patenschaftsprogramme an. Weitere Informationen finden sich auch im Beitrag Erfahrungs- und Wissenstransfer. Darüber hinaus können begleitende Coachings sinnvoll sein. Zwar ist der finanzielle Aufwand hier am größten, jedoch birgt dieser Ansatz auch die besten Voraussetzungen für eine individuelle Unterstützung.
- » Zentral für die Wirksamkeit der Förderprogramme ist die enge Anbindung an die Unternehmensstrategie und die Einbindung der Geschäftsführung bei der Ableitung der Anforderungsmerkmale für das Programm. Ein vorhandenes Kompetenzmanagement kann hierfür hilfreich sein.

5. Traineeprogramme für Neueinsteiger

Traineeprogramme sind strukturierte Einarbeitungs- und Förderprogramme für neue Mitarbeiter und Berufseinsteiger zur Vermittlung praktischer Fähigkeiten und persönlicher Berufserfahrung. Sie richten sich in der Regel an Hochschulabsolventen und Kandidaten für Führungs- oder Spezialistenpositionen. Die Laufzeit beträgt bis zu 24 Monate.

Besonderheiten von Traineeprogrammen

Traineeprogramme geben den eher theoretisch versierten Hochschulabsolventen Gelegenheit, die Funktionsweise betrieblicher Strukturen, die Zusammenarbeit im Team und in der Hierarchie sowie die lösungsorientierte Bearbeitung von komplexen Aufgabenstellungen in Projekten praktisch zu erfahren.

Traineeprogramme sind den systematischen Förderprogrammen sehr ähnlich, da die Teilnehmer ebenfalls ein feststehendes Programm durchlaufen. Vom Aufbau unterscheiden sich Traineeprogramme darin, dass die Teilnehmer unterschiedliche Bereiche, Standorte oder Abteilungen des Unternehmens kennenlernen. Außerdem werden Trainees intensiv an die Werte und die Kultur des Unternehmens herangeführt.

Trainee-Programme können aber ebenso die bestehenden Werte im Unternehmen positiv beeinflussen. So kann durch Personalauswahl und Programmaufbau neues Denken und veränderte Herangehensweisen gefördert werden, die für das Unternehmen strategisch von Bedeutung sind (zum Beispiel der Aufbau einer neuen Führungskultur oder eine stärkere Serviceorientierung).

Gängige Traineeprogramme

Die klassische Trainee-Ausbildung enthält drei wesentliche Bestandteile: die praktische Ausbildung (Training-on-the-job), die Weiterbildung (Training-off-the-job) und das Wechseln der Ausbildungsstationen (Job-Rotation). In der Praxis finden vor allem zwei Formen von Traineeprogrammen Anwendung:

- » Allgemeine Traineeprogramme
Der Trainee ist über die gesamte Laufzeit des Programms in verschiedenen Abteilungen und Projekten tätig und kümmert sich während dieser Zeit selber um seinen Übernahmebereich.
- » Fachtraineeprogramme
Bereits bei der Einstellung steht der spätere Übernahmebereich fest. Der Trainee nutzt dabei die gesamte Laufzeit des Programms, um sich für seinen Übernahmebereich vorzubereiten.

Nutzen und Stärken

Traineeprogramme verbinden die Einarbeitung, die betriebliche Sozialisation und die fachliche Entwicklung der Teilnehmer.

- » Die Trainees erhalten einen Gesamtüberblick über das Unternehmen und lernen die Verzahnungen und Schnittstellen kennen. Auf dieser Grundlage können sie besser verstehen, was in den einzelnen Unternehmensbereichen gemacht wird und wie sich die Wertschöpfungskette zusammensetzt. Das führt zu bedarfsgerecht ausgebildeten Nachwuchskräften und einer schnellen Integration.
- » Die Teilnehmer können bereits während des Programms Kontakte in alle Unternehmensbereiche knüpfen, was die spätere Zusammenarbeit erleichtert.
- » Ein Unternehmen kann prüfen, in welchem Bereich der Absolvent nach Abschluss des Programms am besten einsetzbar ist.
- » Traineeprogramme haben einen positiven Einfluss auf die Werbung von Hochschulabsolventen. Viele Nachwuchskräfte bevorzugen diesen Weg des Berufseinstiegs. Sie können auf diese Weise das Unternehmen über einen längeren Zeitraum mit geringem Leistungsdruck kennenlernen, ihre Berufsvorstellungen schärfen und verbinden mit einem derartigen Programm meist gute Karriereaussichten. Damit steigern Traineeprogramme die Arbeitgeberattraktivität und ermöglichen es, sich von anderen Arbeitgebern abzugrenzen.
- » Anwendungsbeispiel





Praxistipps

Da Traineeprogramme eine Variante der Förderprogramme darstellen, gelten die dort genannten Praxistipps auch hier. Sollen Traineeprogramme auf eine konkrete Stelle vorbereiten oder eher Generalisten entwickeln?

Die Anzahl der Teilnehmer, die konkreten Anforderungen an sie und die spätere Position müssen im Vorfeld festgehalten werden. Dies ist unabdingbar, weil ein Trainee einen fünf-bis sechsstelligen Betrag jährlich kosten kann. Für die konkrete Ausgestaltung der Programme sind die folgenden Fragen besonders wichtig:

- » In welchen Unternehmensbereichen können die Teilnehmer welche Kompetenzen aufbauen?
- » Welche begleitenden Trainingsmaßnahmen sind sinnvoll?

Wie oft sollen die Trainees gemeinsame Veranstaltungen und Austauschprogramme besuchen? Die Trainees können untereinander die Lernerfahrungen austauschen. Die Vernetzung der Teilnehmer untereinander wirkt sich auch auf die späteren Funktionen aus. Ehemalige Trainees können die verlässlichen Kontakte für ihre späteren Aufgaben nutzen.

Die Auswahl der Trainees kann im Gegensatz zu den systematischen Förderprogrammen nicht auf Grundlage der Einschätzungen von Kollegen und Führungskräften erfolgen. Daneben ist es wichtig, die Rahmenbedingungen bereits in den ersten Gesprächen mit dem Kandidaten zu klären.

Traineeprogramme sind direkt bei der Rekrutierung von Hochschulabsolventen von Bedeutung. Viele Nachwuchskräfte bevorzugen diese Weg des Berufseinstiegs. Sie könne auf diese Weise das Unternehmen über einen längeren Zeitraum mit geringem Leistungsdruck kennenlernen, ihre berufliche Karriere schärfen und verbinden mit einem derartigen Programm meist gute Karriereaussichten. Damit steigern Traineeprogramme die Arbeitgeberattraktivität und ermöglichen es, sich von anderen Arbeitgebern abzugrenzen.



6. Links zum Thema

Allgemein

- » **www.perso-net.de**
Beitrag zur Nachwuchsförderung und -planung, der allgemeine Empfehlungen formuliert und sich im Speziellen mit der Situation kleiner und mittelständischer Unternehmen befasst
- » **www.perso-net.de**
Darstellung von Traineeprogrammen für Hochschulabsolventen

Personalauswahl

- » **www.perso-net.de**
Ausführliche Darstellung des Assessment Centers zur Potentialanalyse
- » **www.perso-net.de**
Beitrag zum Potenzialanalyse-Verfahren „Einfache Fragen stellen“
Betreuung und Unterstützung
- » **www.perso-net.de**
Mentoring als Instrument zum Aufbau von Fach- und Führungskräften
- » **www.perso-net.de**
Grundlagentext über Coaching, der auch auf die besondere Situation kleiner und mittlerer Unternehmen eingeht