



Dokumentation Fachtagung
**«Nachwuchswuchsförderung in der IZA:
ein Fall für «Bern»?»**



Dokumentation
Fachtagung
«Nachwuchsförderung
in der IZA:
ein Fall für «Bern»?»

Text

Noëmi Wertenschlag, Nina Prochazka,
Viera Malach

Redaktion/Gestaltung

Noëmi Wertenschlag, Anita Langenegger

Fotos

cinfo/YAK Film GmbH

Druck

cinfo

Bestellung

www.cinfo.ch

Zentrum für Information,
Beratung und Bildung für
Berufe in der internationalen
Zusammenarbeit



© *cinfo* 12/2011
Zentralstrasse 121
Postfach
2500 Biel 7, Schweiz
Tel. +41 32 365 80 02
Fax +41 32 365 80 59
info@cinfo.ch
www.cinfo.ch

Inhalt

Einleitung _____	03
Nachwuchs ja gerne, Förderung nein danke? _____	04
Input Lisa Isler, stellvertretende Geschäftsleiterin <i>cinfo</i>	
Nachwuchsförderung als Teil einer systematischen Personalentwicklung _____	08
Input Prof. Dr. Norbert Thom und Kerstin Nesemann, IOP	
Mit dem Blick nach vorn. Wie in der Zukunft den Nachwuchs fördern? _____	10
Workshop 1	
Stolpersteine, Fallstricke, Lichtblicke und Highlights _____	11
Workshop 2	
Share Fair _____	12
DEZA, Schweizerisches Korps für Humanitäre Hilfe (SKH)	12
EDA – Politische Abteilung IV	12
FIDES – Financial Systems Development Services AG	13
World Vision	13
Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), Deutschland	14
Marcator Kolleg für internationale Aufgaben	15
DEZA – Zulassungswettbewerb für diplomatische Stagiaires	16
MEDAIR	16
Nachwuchsförderung ist auch im Kleinen möglich _____	17
Plenardiskussion und Fazit	
Anhang _____	18
Tagungsprogramm	18
Teilnehmerliste	19
Präsentation von Prof. Dr. Norbert Thom und Kerstin Nesemann, IOP	20
Weiterführende Artikel	34

Am 19. Oktober 2011 fand in Bern im Haus der Universitäten eine Fachtagung zum Thema «Nachwuchsförderung in der internationalen Zusammenarbeit: ein Fall für «Bern?»» statt.

Ziel dieser von *cinfo* organisierten Tagung war es, unter den schweizerischen Akteuren der internationalen Zusammenarbeit (IZA) die Debatte über Nachwuchsprogramme und Juniorstellen in der IZA-Branche zu fördern. Dies vor dem Hintergrund des geringen Angebots an Nachwuchsprogrammen und Juniorstellen, dem eine wachsende Nachfrage nach bestens ausgebildetem Personal gegenübersteht. Im Zentrum standen Fragen wie: «Warum Nachwuchs fördern?», «Wie machen es die anderen Organisationen?» und «Gibt es Möglichkeiten und Alternativen für grosse und kleinere IZA-Akteure, den Nachwuchs in der IZA-Branche vermehrt zu fördern?». Mit theoretischen Inputs aus Wissenschaft und Praxis sowie konkreten Beispielen ging die Tagung relevanten Fragen der Nachwuchsförderung nach und zeigte konkrete Perspektiven auf.

Die Tagung war in drei Teile gegliedert: Anhand zweier Inputs wurde das Thema Nachwuchsförderung von zwei Seiten beleuchtet. Lisa Isler von *cinfo* kommentierte Beobachtungen und stellte Reflexionen vor zur Nachwuchsförderung in der IZA-Branche in der Schweiz. Norbert Thom und Kerstin Nesemann vom Institut für Organisation und Personal der Universität Bern (IOP) beleuchteten das Thema Nachwuchsförderung als Teil einer systematischen Personalentwicklung und präsentierten Erkenntnisse aus der Forschung zu Traineeprogrammen aus der Privatwirtschaft.

Anschliessend befassten sich die Teilnehmenden in zwei Workshops erstens mit den Möglichkeiten und Herausforderungen, ein eigenes Nachwuchsförderungsprogramm und -konzept auf die Beine zu stellen, und zweitens mit den Stolpersteinen und Lichtblicken der bereits bestehenden eigenen Programme. Dabei war auch die konkrete Umsetzung der von Norbert Thom und Kerstin Nesemann vorgestellten Forschungserkenntnissen ein Thema.

Der Nachmittag bestand aus einem Share Fair, in welchem Organisationen ausgewählte Programme und Initiativen der Nachwuchsförderung vorstellten, und einer abschliessenden Plenardiskussion.

Die vorliegende Dokumentation fasst die Resultate der Inputs und Diskussionen zusammen und porträtiert nebst den an der Tagung vorgestellten Nachwuchsprogrammen zwei weitere. Sie soll in erster Linie den Teilnehmenden als Referenz für weiterführende Diskussionen und Initiativen dienen. Weiter zeigt sie interessierten Organisationen und Institutionen die aktuellen Anstrengungen und Fragestellungen im Bereich Nachwuchsförderung in der IZA auf. *cinfo* dankt den Referierenden und den Organisationen für das Bereitstellen der Informationen.

Nina Prochazka

Nachwuchs ja gerne, Förderung nein danke?

Input Lisa Isler, stellvertretende Geschäftsleiterin *cinfo*

4

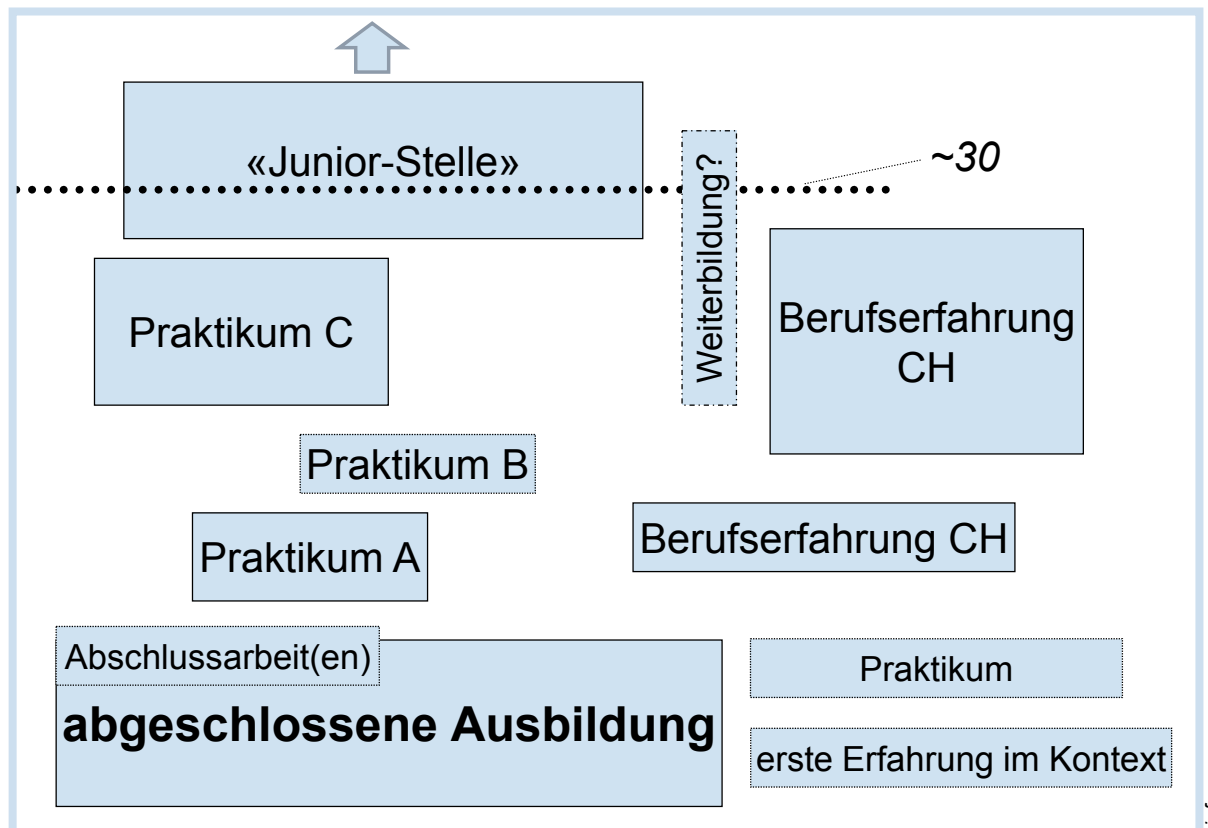
Die Nachwuchsförderung der internationalen Zusammenarbeit (IZA) ist in der Schweiz ein unstrukturiert gewachsenes Gebilde. Lange Zeit war das von der DEZA finanzierte Programm ein wichtiger Pfeiler und deckte weitgehend die Nachfrage der DEZA selbst, der NGOs und der internationalen Organisationen¹. Die Zukunft des Programms ist zurzeit noch ungewiss. Umso wichtiger ist es, das Thema Nachwuchsförderung anzuge-

hen. Es gibt bereits gute Initiativen, die aber oft kaum sichtbar sind. Das Referat beleuchtete die Situation und die Bedürfnisse der jungen Nachwuchskräfte, denen *cinfo* in Beratungen und Rekrutierungen begegnet, sowie ihre Möglichkeiten im aktuellen Arbeitsmarkt.

Lange Wege bis zum Einstieg

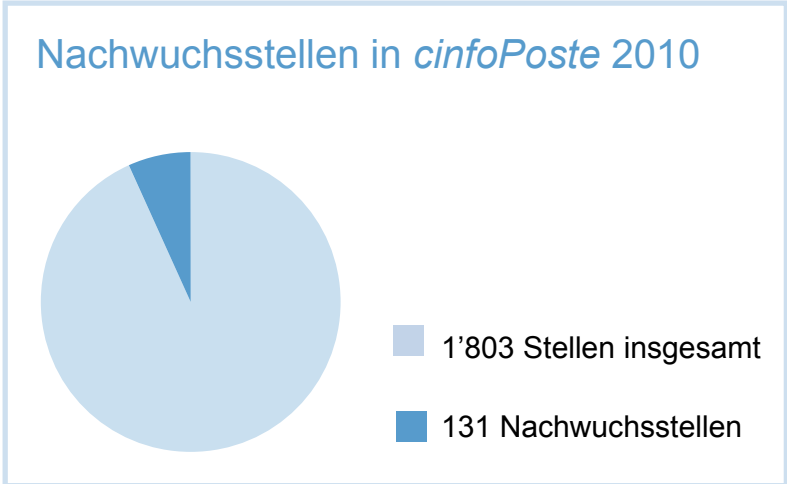
Wie Einstiegsmöglichkeiten in die IZA zurzeit aussehen, veranschaulicht Grafik 1. Die Wege sind lang

und der potentielle Nachwuchs in der IZA im Vergleich zu anderen Branchen deutlich älter, 26–35 Jahre, und damit in einer Lebensphase, in der finanzielle Unabhängigkeit, Partnerschaft und Familienplanung eine Rolle spielen. Förderprogramme setzen wegen langen Ausbildungswegen und vorausgesetzten Ersterfahrungen häufig erst dann an. Nicht jede und jeder kann sich dies leisten, was zu einer ungewollten Selektion führt.



Grafik 1

¹ Die DEZA finanzierte bis 2007 Nachwuchsprogramme und -stellen. Im Jahr 2010 bezahlte sie in einer einmaligen Aktion 15 Nachwuchsstellen bei der DEZA und bei Partnerorganisationen.



Grafik 2

cinfo

schriebenen Stellen nur 131 an Nachwuchskräfte richten. Von diesen waren über ein Drittel Supportstellen (Grafik 2) und nur 84 inhaltlich IZA-spezifisch (Grafik 3). Die Zahlen bilden auch das Verhältnis von Praktika und Juniorstellen ab. Alle 2010 ausgeschriebenen Juniorstellen waren vom Bund finanzierte Nachwuchsstellen (Grafik 4). Mit dem möglichen Wegfall eines von der DEZA finanzierten Programms dürfte die Zahl der Juniorstellen weiter sinken und damit auch die der Möglichkeiten für junge Menschen, konkrete Projekt- und Programmerrfahrungen zu sammeln.

Einstiegsmöglichkeiten sollten tendenziell früher zur Verfügung stehen. Ob in der Form eines Nachwuchsprogramms, eines Praktika oder regulärer Stellen scheint sekundär zu sein. Nachwuchskräfte wollen und müssen vor allem Arbeitserfahrung sammeln, die sie weiterbringt und ihnen Perspektiven eröffnet. Für den Einstieg sind sie auch bereit, niedrige Entlohnung in Kauf zu nehmen, wenn der Einsatz mit relevanten Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten verbunden ist.

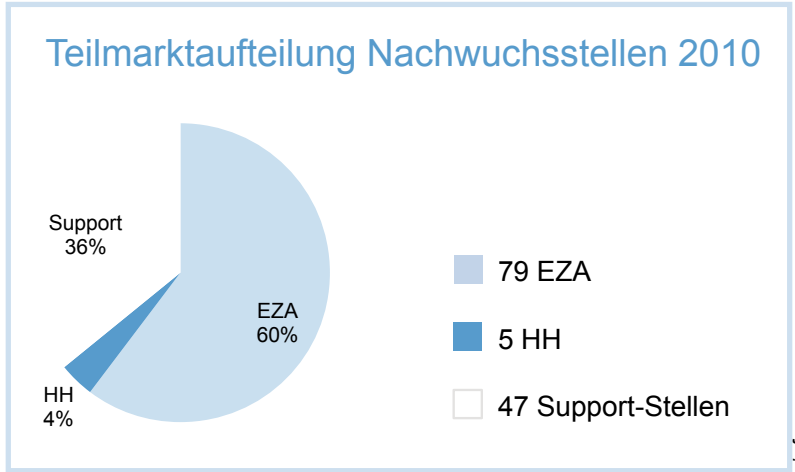
ten konzentrieren sich auf die Frage, wo es Stellen gibt und lassen sich vom Angebot leiten. Dies erschwert jedoch den thematischen Wechsel zu einem späteren Zeitpunkt.

Kampf um Talente wird härter

Die Zahlen für das Jahre 2010 zeigen deutlich, dass sich von den insgesamt 1803 in der Online-Stellenbörse *cinfoPoste* ausge-

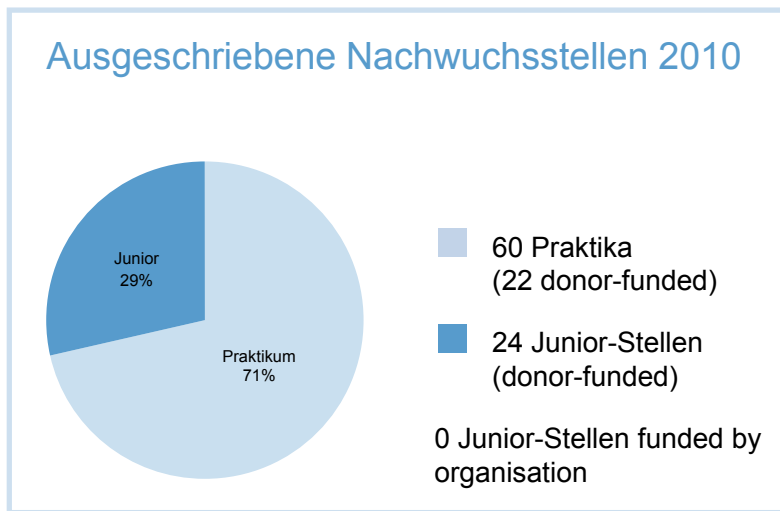
Interessant ist, dass die Zahl der Bewerbungen pro Nachwuchsstelle in den letzten Jahren generell gesunken ist. Besonders für spezifische Profile wird es schwieriger, geeignete KandidatInnen zu finden. Das betrifft etwa Profile aus dem wirtschaftlichen und naturwissenschaftlichen Bereich, die auch in anderen Branchen gesucht sind (Grafik 5). Hier fehlen jetzt und zu-

BewerberInnen für Nachwuchsstellen stellen häufig fest, dass kontextfremde Berufserfahrung wenig wertgeschätzt wird. Dies bedeutet, dass Personen, die sich während des Studiums noch nicht um IZA-Erfahrungen kümmern, Mühe mit dem Einsteigen haben. Nur wenige wissen jedoch bereits während oder kurz nach Abschluss des Studiums, welche Themen der IZA sie interessieren und welche Richtung sie einschlagen wollen. Die meis-



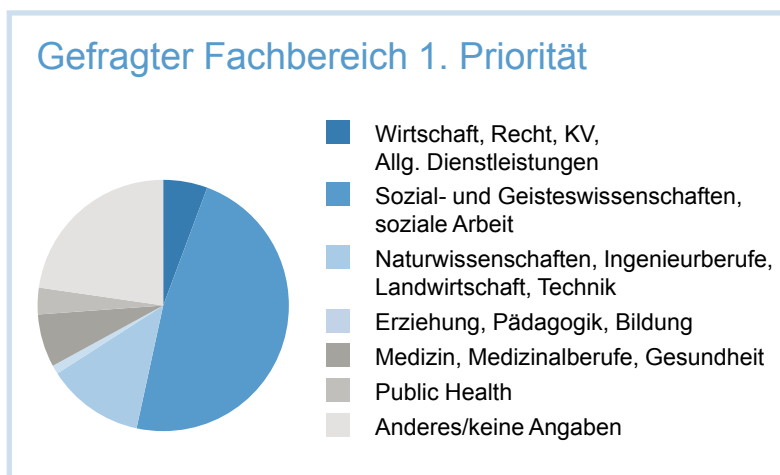
Grafik 3

cinfo



Grafik 4

cinfo



Grafik 5

cinfo

neue Nachwuchsförderprogramme, Nachwuchsstellen oder Praktikumsplätze braucht, ist offen. Wichtig scheint, dass sich die Organisationen dem Thema der strategisch ausgerichteten Personalplanung im Hinblick auf den Nachwuchs annehmen.

Fazit

- Eine strukturierte Nachwuchsförderung für die IZA in der Schweiz ist mit Ausnahmen nicht erkennbar. Das Thema scheint nicht in die Personalentwicklung der Institutionen integriert zu sein.
- Die IZA ist nach wie vor ein attraktiver Arbeitsmarkt und die Aussicht auf eine sinnstiftende Tätigkeit bleibt ein anziehender Faktor für junge Nachwuchskräfte.
- Nachwuchsprogramme müssen Entwicklungspotential bieten (auch ausserhalb der jeweiligen Organisation) und die Lebenssituation der potentiellen Bewerbenen in Betracht ziehen.
- Im härter werdenden Kampf um Talente werden IZA-Organisationen künftig stärker gefordert sein, wenn sie weiterhin auch SchweizerInnen engagieren möchten.

künftig auch die erfahrenen Fachpersonen und Organisationen müssen vermehrt auf ausländisches Personal zurückgreifen.

offensichtlich. Weiter werden viele Juniorstellen nicht ausgeschrieben, sondern «unter der Hand» vergeben.

Es fällt auf, dass die IZA-Branche sich jungen Leuten nicht aktiv als Arbeitgeberin präsentiert. Es gibt kaum eine Organisation, welche Personalmarketing betreibt. Der Unterschied zum Privatsektor ist

In Zukunft brauchen die Organisationen IZA-erfahrene Fachpersonen mit Spezialwissen und Schlüsselkompetenzen im Bereich der Sozial-, Selbst- und Methodenkompetenzen. Ob es dazu



Nachwuchsförderung als Teil einer systematischen Personalentwicklung

Input Prof. Dr. Norbert Thom und Kerstin Nesemann, IOP

8

Im Zeitalter von Globalisierung und der spezifischen demographischen Entwicklung, welche zu einer Reduzierung des Arbeitskräfteangebots führt, stellen Fach- und Führungskräfte einen entscheidenden Wettbewerbsfaktor dar. Dies insbesondere in rohstoffarmen und hoch entwickelten Ländern wie der Schweiz. Der Input stellte Beobachtungen und Handlungshinweise aus einer umfassenden empirischen Studie im privatwirtschaftlichen Bereich vor.

Nachwuchsförderung und Personalentwicklung

Weltweite Umfragen im Human Resource Management (HR) bestätigen, dass dem Thema Talentmanagement eine hohe zukünftige Relevanz zugewiesen wird. Dies im Wissen, dass aktuell die Möglichkeiten des HRs beschränkt sind, in diesem Bereich aktiv tätig zu sein. Beim Talentmanagement geht es um die Gewinnung, Entwicklung und Bindung aller Mitarbeitenden mit hohem Potenzial auf allen Organisationsebenen. Talentmanagement fokussiert auf den personalwirtschaftlichen Kernprozess von Rekrutierung über Evaluation und Entwicklung bis hin zum Retention Management (Mitarbeiterbindung) und ist demnach Teil des strategischen Personalmanagements im Sinne eines ganzheitlichen Prozesses.

Ein weiteres wichtiges Element des strategischen Personalmanagements ist die Personalentwicklung, welche Personen für die Anforderungen der gegenwärtigen und zukünftigen Aufgaben im Unternehmen qualifiziert. Dies durch die

Vermittlung von fachlichen, methodischen, sozialen und interkulturellen Kompetenzen mittels bildungs- und stellenbezogener Massnahmen.

Traineeprogramme stellen eine Möglichkeit zur Versorgung der Unternehmung mit qualifizierten Nachwuchskräften dar und sind in den letzten 30 Jahren als firmenspezifische Nachwuchsförderungsprogramme zu einem festen Bestandteil der betrieblichen Personalentwicklung geworden. Sie bieten HochschulabgängerInnen die Möglichkeit, nebst dem umfangreichen Theoriewissen aus dem Studium die oft noch geringe Praxiserfahrung zu erweitern. Traineeprogramme gelten auf Seiten der HochschulabsolventInnen als attraktiver Einstieg ins Berufsleben.

Ergebnisse der Studie

Kerstin Nesemann vom IOP in Bern hat in einer Studie zu Traineeprogrammen folgende Frage untersucht: Welche Wirkung haben die verschiedenen Gestaltungselemente und Bedingungsgrössen von Traineeprogrammen auf ihre Zielerreichung und damit auf ihren Erfolg? Die Studie ist eine der bis heute umfassendsten im deutschsprachigen Raum und erhebt empirische Daten in der Schweiz, Deutschland und Österreich.

Einige Erkenntnisse:

- Über 50% der untersuchten Unternehmen hat einen Auslandsaufenthalt ins Traineeprogramm integriert. Für global agierende Unternehmen ist dies ein Muss, für lokale agierende macht ein Auslandsaufenthalt hingegen keinen Sinn.

- Der Mangel an Zeit für die Betreuung auf Seiten des Vorgesetzten des Trainees stellt sich als eines der grössten Probleme für den erfolgreichen und effizienten Ablauf des Programms heraus.
- Der Anteil der Unternehmungen, die ihr Traineeprogramm als integrierten Bestandteil der Personalentwicklung verstehen, liegt bei rund 95%. Dies macht konzeptionell Sinn.

Die Studie hat folgende Hypothesen bestätigt:

- Ein genügend grosser zeitlicher Aufwand des direkten Fachvorgesetzten des Trainees für das Traineeprogramm hat einen positiven Einfluss auf das Sozialisations- und das fachliche Ausbildungsziel.
- Die Integration eines Auslandsaufenthalts in das Traineeprogramm ermöglicht die Gewinnung interkultureller Kompetenz im Rahmen des Ausbildungsziels.

Nicht bestätigt wurde hingegen die Hypothese, dass ein Mentoringprogramm im Rahmen des Traineeprogramms einen positiven Einfluss auf das fachliche und soziale Ausbildungsziel hat. Hingegen beeinflusst ein solches das externe Image der Traineeprogramme positiv.

Fazit und Gestaltungsempfehlungen

- Dem Fachvorgesetzten und der von ihm für den Trainee aufgewendeten Betreuungszeit kommen eine grosse Bedeutung für den reibungslosen, erfolgreichen und effizienten Ablauf des Traineeprogramms zu.

- Mentoringprogramme haben eine Bedeutung für Traineeprogramme. Vorwiegend was deren Attraktivität und Bekanntheit angeht.
- Die Integration eines Auslandsaufenthalts ist wichtig für global agierende Unternehmen. Besondere Beachtung muss dabei der Vorbereitung, der Betreuung während des Auslandsaufenthalts und der Reintegration danach geschenkt werden. Auslandsaufenthalte sollten im Weiteren nicht zu kurz gewählt werden.



Mit dem Blick nach vorn. Wie in der Zukunft den Nachwuchs fördern?

Workshop 1

10

Wie relevant ist die Nachwuchsförderung bei Organisationen ohne entsprechendes Programm und welchen Stellenwert hat das Thema in der Personalentwicklung?

Nachwuchsförderung ist für alle Organisationen ein Thema, da es zunehmend schwierig ist, Nachwuchs zu rekrutieren, und da laufend Feldmitarbeitende pensioniert werden.

Es bestehen einzelne Initiativen, so hat eine Organisation kürzlich eine Stelle im HR-Bereich geschaffen, die für Nachwuchsförderung zuständig ist, und erarbeitet nun ein Konzept. Es besteht bei allen der Wunsch nach Koordination und Zusammenarbeit in der Branche.

Die DEZA ist trotz gestopptem Nachwuchsförderungsprogramm weiterhin an einem Engagement interessiert und erarbeitet zurzeit ein neues Konzept. Ende 2011 soll Klarheit bestehen.

Die Schwierigkeit bei kleineren Organisationen sind: 1) Nachwuchsförderung kostet und verlangt nach personellen Ressourcen. Teilweise stellt sich zudem die Frage, ob dafür Spendengelder eingesetzt werden können. 2) NGOs haben in der Regel nur ein minimal entwickeltes Personalmanagement. Daher wird der Nachwuchs nur punktuell gefördert, also ohne eigentliche strategisch ausgerichtete Förderungs- und Ausbildungsziele. Weiter haben die Personalverantwortlichen Mühe, intern ihr Anliegen einbringen und vorantreiben zu können.

Fazit

- Das Interesse an Nachwuchsförderung besteht schon lange. Entscheidend für konkrete Schritte ist, ob sich die Leitung der Organisationen zur Bedeutung der Nachwuchsförderung bekennt und die nötigen Ressourcen bereitstellen. Nachwuchsförderung muss Teil der strategischen Zielsetzungen sein.
- Das Thema Personalentwicklung muss in den Organisationen wichtiger werden und die HR-Verantwortlichen sich als SpezialistInnen gegenüber der Leitung hörbar machen.
- Der Wunsch nach Kooperation ist vorhanden und einzelne Organisationen zeigen Interesse an einer raschen, konkreten Umsetzung etwa in Form eines Verbunds. Dadurch könnten auch die Finanzfrage entschärft und die einzelnen Programme attraktiver gemacht werden.
- Wichtig sind klare Spielregeln und durchdachte gemeinsame Ziele in einer Kooperation.
- Universitäten können Organisationen mittels Fallstudien zu einem günstigen Preis bei der Konzipierung von Nachwuchsförderprogrammen unterstützen.

Welche Herausforderungen stellen sich den Organisationen bei der Rekrutierung von Nachwuchs?

Einige Organisationen haben Mühe, ihre eigene Attraktivität zu definieren und zu kommunizieren.

Eine grosse Schwierigkeit und wichtige Voraussetzung sind die finanziellen Grundlagen für (mehr) Nachwuchsförderstellen.

Beruflicher und privater Werdegang der KandidatInnen stehen oft in Konflikt miteinander. Wenn die Nachwuchskräfte mit rund 30 Jahren nach Ausbildung usw. schliesslich auf einen Einsatz in einem Programm vorbereitet sind, werden privat Partnerschaft und Familienplanung aktuell.

Grosse Schwierigkeiten bereitet bei allen das klassische Problem der mitausreisenden oder zuhause bleibenden Partnerinnen oder Partner. Hier gibt es keine allgemeine Lösung.

Einige Organisationen merken an, dass es nicht möglich sei, Junior Professional Officers in den Projekten einzusetzen, da die Kosten für solche Stellen in den Programmen von der DEZA nicht finanziert werden. Es ist also schwierig, die wichtigste Einstiegsmöglichkeit, die Felderfahrung, bereitzustellen.

Da NGOs nur wenige feste Stellen anbieten können, stellt sich oft die Frage, welche beruflichen Möglichkeiten die Nachwuchskräfte nach dem Programmeinsatz haben. Ähnliches fragen sich Bildungsinstitu-

tionen wie das NADEL, deren AbsolventInnen etwas zwischen EinsteigerInnen und ExpertInnen sind.

Fazit

- Es sollte für IZA-Interessierte früher möglich sein, Felderfahrung zu sammeln, nicht erst nach meh-

renen Aus- und Weiterbildungen und im Alter von 30 Jahren oder mehr.

- Es empfiehlt sich den Organisationen, eine Bestandsaufnahme der Bedürfnisse der Zielgruppen zu machen.

- Damit kann auch das eigene Image der Organisation klarer identifiziert und passend kommuniziert werden.

Stolpersteine, Fallstricke, Lichtblicke und Highlights

Workshop 2

Wie relevant ist das Thema Nachwuchsförderung in Organisationen mit entsprechenden Programmen und welchen Stellenwert haben Talentmanagement und Personalentwicklung?

Während es in der Privatwirtschaft einen «Kampf um die besten Köpfe» in der Nachwuchsförderung gibt und die Unternehmen bestrebt sind, diese bei sich einzubinden, stehen Nachwuchsprogramme in der internationalen Zusammenarbeit (IZA) weniger unter gegenseitigem Konkurrenzdruck: Der Verbleib in der Institution steht nicht an erster Stelle. Ziel ist eher das «Verbleiben im System».

Erfolg heisst aus Sicht der Organisationen, dass sich die AbsolventInnen Qualifikationen aneignen, die in der gesamten Branche der IZA gefragt sind. Die Organisationen verfolgen mit der Nachwuchsförderung auch eine soziale Zielsetzung, indem sie dieses als Dienst an der Branche und der Gesellschaft sehen.

Ein praktischer Hintergrund ist, dass die IZA-Nachwuchsprogramme im Unterschied zu denen von Unternehmen keine Stellen garantieren können und immer wieder neue Themen auf die Agenden der Organisationen kommen.

Was sind die Herausforderung und Erfolgsfaktoren und welche Empfehlungen können gegeben werden?

Einig waren sich die Teilnehmenden darin, dass die Nachwuchsförderung als Teil der Personalentwicklung systematisch angegangen und das Talentmanagement verankert werden muss.

Idealerweise sollten Trainees Zugang selbst zu den Führungsspitzen haben. Da dies aus Zeitgründen kaum möglich ist, müssen Nachwuchsprogramme gut begleitet werden, lautete ein Fazit. Die Debatte machte auf verschiedene Gestaltungsmöglichkeiten aufmerksam:

- Die Fachvorgesetzten müssen über fachliche, methodische und soziale Qualitäten verfügen, wirklich Zeit haben und die Nachwuchsförderung als ihre Aufgabe und ihr Ziel verstehen. Sie können auch als MentorInnen fungieren.
- Ein formalisiertes Mentoring ist empfehlenswert, wobei darauf geachtet werden muss, dass Trainee und MentorIn zusammenpassen (keine alphabetische Zuteilung).
- Zuständig für Nachwuchskräfte und ihre Karriereplanung bleibe die Zentrale der Organisation.

Die Organisation muss die nötigen personellen Ressourcen bereitstellen und die Führungsebene «von oben» die Nachwuchsförderung als Ziel stützen und vorgeben.

Nachwuchsförderung muss nicht immer ein Nachwuchsprogramm sein. Auch mit einzelnen Praktikumsstellen ist ein Beitrag geleistet und ein Anfang gemacht.

Fazit

- IZA-Organisationen betreiben Nachwuchsförderung nicht nur für ihre Rekrutierung sondern als Beitrag an die Branche.
- Die Nachwuchsförderung ist zu systematisieren, indem die Personalentwicklung ausgebaut und das Talentmanagement integriert wird in den IZA-Organisationen.
- Knackpunkt Zeitaufwand bearbeiten: Betreuende müssen genügend Zeit haben und einsetzen.
- Erfolgsversprechend ist, wenn Leitung und Fachvorgesetzte die Nachwuchsförderung als Aufgabe der Organisation und ihrer Funktion sehen.

Programme vert für ausgewählten HH-Nachwuchs

DEZA, Schweizerisches Korps für Humanitäre Hilfe (SKH)

Arbeiten in der Humanitären Hilfe ist anspruchsvoll. Da nur wenig geeignetes Personal auf dem Arbeitsmarkt verfügbar ist, bereitet die DEZA HH mit dem Programme vert seit 10 Jahren ausgewählte Personen auf Einsätze vor.

Die Einsätze dauern 6 bis 12 Monate. Aufgabe ist eine Projektleitung in einem Fachbereich. Aufnahmekriterien sind neben Sprachkenntnissen und Abschlüssen die persönliche Reife, die Bereitschaft ohne PartnerIn auszureisen, ein vorhandenes Potential für Programmleitungs- und Führungsaufgaben und ein passendes Auftreten, da die Teilnehmenden auch VertreterInnen der Schweiz sind.

Die Betreuung geschieht durch Einbinden in ein Team mit einer Ansprechperson oder als Nr. 2 zu einer ausgewählten Person oder indem zwei Teilnehmende zusammen ausgesandt werden. Die Leistungen werden mittels Zieldefinition und -überprüfung beurteilt und danach eine Empfehlung an das HR betreffen zukünftigem Status der Person abgegeben. Die Programme vert-Stellen sind je nach Pflichtenheft in den Lohnklassen 21 oder 22 des Bundes eingestuft, jedoch erhalten die Teilnehmenden nur 80% des Lohnes.

Nach Abschluss des Programme vert können die Personen dann für weitere Einsätze angefragt werden.

Da das SKH ein Milizsystem ist, stehen die Personen nur während der Einsätze unter Vertrag und längerfristige Laufbahnplanung ist nur begrenzt möglich.

Zwischen 2000 und 2009 hat die DEZA HH 90 Personen rekrutiert (davon 38 Koo+Admin/Log., 32 Bau, 10 WES, 8 U+DRR, 2 Info). Von diesen haben 43% das Programme vert absolviert und eine oder mehrere Folgeeinsätze geleistet, 25% nur das Programm durchlaufen und 32% sind zu keinem Einsatz gekommen. «P-Vert ist trotz den relativ hohen «Ausfällen» eine Erfolgsgeschichte für das SKH», zieht Lisa Lang, Chefin Sektion Ressourcen Feld HH, das Fazit.

Mit Nachwuchs politische Zeichen setzen

EDA – Politische Abteilung IV

Das EDA bietet innerhalb des bundesrätlichen Auftrags «Schweizerisches Expertenpool für zivile Friedensförderung» ein Nachwuchsförderungsprogramm an, in dem Stellen bei multilateralen Organisationen finanziert und mit SchweizerInnen besetzt werden. Damit sollen der Nachwuchs für den schweizerischen und internationalen Markt gefördert und der eigene Bedarf gedeckt, die Visibilität der Schweiz verstärkt und politische Zeichen gesetzt werden.

Zur Verfügung stehen bei der UNO Stellen als Associate Expert (AssEx), Junior Professional Officer (JPO) und als UNvolunteer intern sowie seit 2010 bei der OSZE ein Posten als JPO. Die AssEx PA IV stehen bei der UNO unter Vertrag

(Funktion P2) und sind 2 bis 3 Jahre im Einsatz. Zurzeit sind 13 Personen ausgesandt. Bei UN intern handelt es sich um einjährige, bezahlte Praktikumspositionen für HochschulabgängerInnen. Eine AssEx-Stelle kostet den Bund mit Overheadkosten 180'000 Schweizer Franken pro Jahr, ein UNV intern-Praktikum 45'000. Die Entschädigung der AssEx richtet sich nach den Vorgaben der UNO und beträgt im Feld ca. 3'000, am Hauptsitz rund 5'000 US-Dollar monatlich. «Dies sind sicher die BMW-Löhne für Nachwuchskräfte in dieser Branche», kommentiert Janine Misteli, Personal- und Rekrutierungsverantwortliche Expertenpool.

Nebst zwei oder mehr Jahren relevanter Berufserfahrung und der

Schweizer Staatsbürgerschaft gelten die üblichen Aufnahmekriterien. *info* ist mit der Rekrutierung beauftragt. Die Vorgesetzten und die thematisch verantwortlichen Personen bei der PA IV sorgen für die Betreuung. Die Leistung der Teilnehmenden wird mittels Zielvereinbarungen, Berichten und über persönliche Kontakte überprüft. Da der Expertenpool ein Milizsystem ist, ist keine verbindliche Karriereplanung möglich. Ein Drittel aller Vorgesetzten der AssEx in der UNO waren selbst einmal Teilnehmende des Programms. Offene Baustellen für das EDA sind die Kostenintensität, die vielfältigen Ziele und das Entwickeln einer umfassenden Strategie.

Steile Laufbahnen für Ambitionierte

FIDES – Financial Systems Development Services AG

Nachhaltige Finanzdienstleistungen aufzubauen und zu verwalten, dies ist das Ziel der privaten Firma FIDES mit Sitz in Fribourg. Mikrofinanzfachkräfte mit den entsprechenden Fähigkeiten, auf dem Arbeitsmarkt zu finden, ist fast unmöglich, wie Co-Direktor Markus Schär festhält. Das Nachwuchsprogramm Young Professional Programme (YPP), momentan mit 5 Teilnehmenden, ist daher Teil der Geschäftsplanung von FIDES. Mit der praktischen Einbindung der Trainees in laufende Consulting-Verträge kann ausserdem eine hohe direkte Kostendeckung der Programme erreicht werden.

Nebst den üblichen Kriterien müssen die Teilnehmenden Unternehmensegeist und die Bereitschaft mitbringen, von Beginn an Verantwortung zu übernehmen und schnell zu lernen. Sie sind zwischen 25 und 35 Jahre alt. Die Einsätze dauern 1½ bis 3 Jahre und sind in der Gestaltung stark individualisiert. Projektmitarbeit wird ergänzt durch interne und externe Trainings, etwa an den Universitäten von Montpellier oder Zürich. Die Betreuung wird durch die FIDES-Fachkräfte in den Projekten und einen Coach am Hauptsitz geleistet. Einsatz- und Entwicklungsplan sowie ein Terms of Reference werden zu Beginn erstellt und überprüft. Die Entlohnung variiert entsprechend der Vorbildung und Erfahrung, zwischen 2'000.– bis 5'000.– Schweizer Franken.

FIDES bietet langfristig orientierte Karrieremöglichkeiten mit schnellen Aufstiegschancen. Ziel ist, die YPP-Teilnehmende danach in «Expatriate»-Positionen anzustellen. Ausserdem können sie sich ein grosses Netzwerk aufbauen. Gemäss Schär, ist der «eigene Nachwuchs für die Firma sehr brauchbar» und der Einsatz an Ressourcen lohnt sich. Herausforderungen für die Firma sind, geeignete KandidatInnen für langfristige Einsätze zu finden und ungewollte Fluktuation zu vermeiden, indem gute Rahmenbedingungen geschaffen werden, wie Arbeitsmöglichkeiten für PartnerInnen.

13

Christliche Überzeugung ist mitentscheidend

World Vision

Das Traineeprogramm bei World Vision ist «mehr als ein Job, es umfasst auch die Berufung, für uns zu arbeiten», beschreibt Leiter Roland Diethelm die Ausbildung zum «Programm Officer in der EZA von World Vision». World Vision habe christliche Werte im Leitbild verankert und halte diese auch bei den Trainee-Ausschreibungen aufrecht. Seit 2002 bietet World Vision Schweiz pro Jahr einen Trainee-Platz an.

Das Programm ist auf ein Jahr befristet und umfasst drei Ausbildungsteile. Während einer Trainingsphase von 3 Monaten im Schweizer Büro lernen die Trainees Werte, Mission und Grundsätze der Organisation kennen. Der zweite Teil umfasst einen 6-monatigen Einsatz im Feld, der die Mitarbeit in einem Entwicklungsprojekt ermöglicht. Dabei erstellen die Trainees

für die Zentrale wöchentlich einen Bericht darüber, was geschehen ist und was sie gelernt haben. Im letzten Teil arbeiten die Trainees wieder für 3 Monate bei World Vision Schweiz, wobei die Vertiefung des Erlernten im Zentrum steht. Die Trainees geben Rückmeldung über Schwierigkeiten, Erfolge und neue Einsichten und lernen Kommunikation und Marketing kennen. Während des ganzen Programms ist eine Person in der Zentrale für die Betreuung der Trainees verantwortlich, auch während des Feldeinsatzes. Zum Abschluss erhalten die Trainees einen Referenzbrief und den Titel «Programm Officer in der EZA von World Vision».

Die Kosten des Traineeprogramms schätzt Roland Diethelm auf rund 60'000 Schweizer Franken im Jahr. Die Trainees erhalten eine Entschädigung von etwa 2'600 Schweizer

Franken pro Monat. Ziel des Programms ist, junge Leute in die Praxis der Entwicklungszusammenarbeit einzuführen. Ihre berufliche Weiterentwicklung bleibt offen: Sie können ihr Studium fortsetzen oder allenfalls bei World Vision Schweiz als Programm Officer angestellt werden. Eine Stelle garantieren kann die Organisation indes nicht. World Vision zählt in der Schweiz rund 65 Stellen, weltweit aber 45'000 Mitarbeitende. Diethelm verweist daher auf die Chancen, die sich durch die weltweite Vernetzung ergeben. Weitere Anstellungsmöglichkeiten bieten das internationale Büro in Genf wie auch die humanitäre Nothilfe von World Vision.

Die Grösse der deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) ergibt laut Personalressourcenmanagerin Gabriele Geissler «eine besondere Ausgangslage». Um HochschulabgängerInnen den Einstieg oder auch eine Karriere in die internationale Zusammenarbeit (IZA) zu ermöglichen, bietet die GIZ unterschiedliche Ausbildungsprogramme an.

EZ-Trainee-Programm

Das seit 2005 bestehende Programm wird vom Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) finanziert. Es will den Nachwuchs für die Entwicklungszusammenarbeit sichern und stellt der IZA des GIZ 10 von 20 Trainee-Stellen bereit. Das Budget dafür beträgt 2 Millionen Euro, rund 100'000 Euro pro Trainee. Dies sei relativ teuer, räumt Gabriele Geissler ein und stelle «das Sahnehäubchen der Nachwuchsarbeit» dar.

Während 18 Monaten erhalten die Trainees eine gute Begleitung – eine Fachkraft dient als Ansprechperson beziehungsweise MentorIn – wie auch eine attraktive Vergütung von 1'900 Euro im Monat. Dies sind laut Gabriele Geissler die Gründe für die vielen Bewerbungen, nämlich rund 1'500 für 20 Trainee-Stellen. Rekrutiert werden die EZ-Trainees über den GIZ-Internetstellenmarkt. In Deutschland und an Treffen im Ausland werden sie auf die Arbeit vor Ort vorbereitet. «Wir bekommen gute Rektionen», resümiert Geissler. Die Trainees erhalten zum Abschluss des Programms eine Arbeitsbestätigung, aber kein Arbeitszeugnis. Eine Garantie auf weitere Anstellung gibt es nicht, die Chancen in Bundesämtern und internationalen Organisationen stehen laut Geissler jedoch gut: «Fast alle Trainees erhalten Angebote mehrerer Organisationen, allerdings weniger aus dem NGO-Bereich.»

Nachwuchsförderungsprogramm Entwicklungsdienst

Das Nachwuchsförderungsprogramm Entwicklungsdienst (Ex-DED) gilt als «EZ-Trainee-Programm light». Es blieb nach der Bündelung der Kompetenzen im GIZ bestehen, bei der Anfang 2011 der DED (Entwicklungsdienst), die GTZ (technische Zusammenarbeit) und Inwent (Internationale Weiterbildung und Entwicklung) zusammengeschlossen worden sind. Offen ist noch, wie das Ex-DED-Programm in den kommenden Jahren ausgestaltet wird.

Die 100 Ex-DED-Stellen pro Jahr werden vom BMZ finanziert und richten sich an StudienabgängerInnen oder Berufsleute mit zwei Jahren Erfahrung. Das Programm umfasst 1 Monat Vorbereitung und 12 Monate Projektarbeit. Die Teilnehmenden werden mit 770 Euro pro Monat entschädigt. Laut Gabriele Geissler werden diese Fachkräfte immer mehr im Entwicklungsdienst übernommen oder kommen etwa in der ländlichen Entwicklung zum Einsatz. Sie haben etwas weniger Chancen als die EZ-Trainees.

Praktikantenprogramm

Das Praktikantenprogramm von 1'200 Stellen bezeichnet Geissler als das «Herzstück der Nachwuchsarbeit». Mit einem Gesamtbudget von geschätzten 4,7 Millionen Euro, die von den Projekten erbracht werden, handle es sich um ein «günstiges und effizientes Nachwuchsprogramm». Die Praktika dauern 3 bis 6 Monate und müssen spätestens ein halbes Jahr nach Studienabschluss angetreten werden. 700 davon werden im Ausland angeboten und 500 im Inland. Hier beträgt die Aufwandsentschädigung 950 Euro pro Monat, im Ausland 3'000 bis 4'000 Euro für 3 Monate.

Für die 1'200 Plätze erhält die GIZ rund 10'000 Bewerbungen im Jahr, wozu die Präsenz auf Internet und

Facebook wie auch die Mund-zu-Mund-Werbung beitragen. Das Spezialprogramm «Zwischen Hörsaal und Projekt», bei dem eine schriftliche Arbeit über ein Projekt prämiert wird, erhöhe die Bekanntheit, wie auch die Präsenz an Messen. Dennoch will die GIZ ihre Nachwuchsarbeit im «Kampf um die besten Köpfe» verbessern – in den Engpassektoren, etwa im technischen Bereich, gebe es Konkurrenz mit anderen Arbeitgebern beispielsweise aus der Privatwirtschaft. Angestrebt werde eine Durchlässigkeit zur Privatwirtschaft, wobei es gelte, die IZA attraktiv zu machen. Ziel ist mitunter das «Employer branding», eine positive Arbeitgebermarke.

Obwohl sich alle Programme bewähren, sind die Stellen immer befristet und bieten weder Arbeitsplatzsicherheit noch Anstellungsgarantie. Bei den zahlreichen Bewerbungen kann sich die GIZ auf die Vorarbeit aus den Freiwilligendiensten stützen: Sie rekrutiert vorwiegend Studierende, die erste Felderfahrung in Programmen wie «kulturweit» oder «weltwärts» gesammelt haben.

Freiheit bei Projektgestaltung

Mercator Kolleg für internationale Aufgaben

«Wir sind Exoten», umschreibt die stellvertretende Direktorin Claudine Leysinger die Schweizerische Studienstiftung «Mercator Kolleg für internationale Aufgaben». Sie will ihr Zielpublikum nicht in die eigene Institution einbinden, sondern vielmehr für anspruchsvolle Aufgaben in der internationalen Zusammenarbeit qualifizieren.

Das 13-monatige Programm richtet sich an StudienabgängerInnen, die Führungsaufgaben anstreben. Voraussetzung ist ein Master. Die Fragestellung des Projekts und die Wahl der Arbeitsstationen bestimmen die KollegiatInnen selbst. Leysinger zufolge sind die Eingaben sehr individuell, auch veränderten sich die Projekte im Laufe der Arbeit oft. Möglich seien viele kurze Aufenthalte etwa am Sitz der Vereinten Nationen in New York oder Genf oder auch längere bei einer einzigen Organisation.

Mercator wird von je zwei deutschen und Schweizer Stiftungen getragen, die das Programm auch in den kommenden fünf Jahren finanzieren werden. Jährlich werden drei neue KollegiatInnen aus der Schweiz und 20 aus Deutschland in das Mercator Kolleg aufgenommen. Das monatliche Gehalt beträgt in der Schweiz rund 3'500 Schweizer Franken und in Deutschland 1'250 Euro, was einem Doktorandengehalt entspricht. Reisen, Auslandsaufenthalte und Sprachkurse werden zusätzlich entschädigt.

Die Programmteilnehmenden werden laut Claudine Leysinger gut betreut, und zwar von den Projektleitenden der vier Stiftungen. Hinzu kommen Ansprechpersonen, beziehungsweise MentorInnen aus Alumni-Netzwerken der Mercator-Stiftung, die langjährige Erfahrung haben. Ziel des Programms ist eine Anschlussstelle bei internationa-

len Organisationen oder bei nicht-staatlichen Akteuren. Eine Auswertung des Programms sei schwierig, die Zusammenarbeit zwischen Deutschland und der Schweiz komplex und viele Partnerorganisationen involviert. Das Projekt selbst wird nicht bewertet. «Zumindest sammeln die Programmteilnehmenden praktische Berufserfahrungen und bauen Netzwerke auf», resümiert Leysinger.

Die Programme werden einmal im Jahr in den grossen Schweizer und Deutschen Tageszeitungen ausgeschrieben. Als Herausforderung sieht Claudine Leysinger die geringe Bekanntheit des Programms in der Schweiz. «Wir erhalten zwar gute, aber relativ wenige Bewerbungen». In Deutschland hingegen sei das Abschlusszertifikat von Mercator bekannt und werde als Auszeichnung gewertet – obwohl auch dieses keine Garantie auf Anstellung darstellt.



Im internationalen und entwicklungsrelevanten Umfeld kann man sich beruflich auch als Diplomatin oder Diplomat der Schweiz bewegen. Den Einstieg dazu bietet die DEZA GeneralistInnen mit Stellen als diplomatische Stagiaires, die jährlich nach Bedarf mittels eines Zulassungswettbewerbs rekrutiert werden. Für die Prüfungen kann sich anmelden, wer die Schweizer Nationalität besitzt, nicht älter als 35 Jahre ist, einen Hochschulabschluss in der Tasche hat, drei Sprachen beherrscht sowie über einen einwandfreien Leumund und viel politisches Flair verfügt. Die Stagiaires werden eingesetzt im bilateralen und multilateralen Bereich in den Tätigkeitsfeldern Politik, Wirtschaft, Kultur, Umwelt, Menschenrechte und Wissenschaft.

Der Einsatz besteht aus einer 2½-monatigen Grundausbildung in

Bern, 12 Monaten Einsatz im Ausland und einem 2-wöchigen Schlusskurs. Danach folgen ein Gespräch mit der Zulassungskommission und allenfalls eine Empfehlung von dieser an die Departementsleitung. Begleitet werden die Stagiaires von der Amtsstelle in Bern und während des Auslandsaufenthalts von den vorgeetzten Fachpersonen. Die Leistungsüberprüfung erfolgt mittels Berichten seitens der MissionschefInnen, einer Schlussevaluation und persönlichen Kontakten. Die Entlohnung entspricht der Lohnklasse 20 des Bundes. Weiter werden Kosten wie etwa für Reisen und Ausbildungen übernommen.

Mit diesem Programm kann das EDA ihren Bedarf an diplomatischen Nachwuchskräften weitgehend decken. Teilnehmende, die keine diplomatische Karriere weiterver-

folgen – teils aus privaten Gründen –, haben mit der Arbeit im Ausland und im internationalen Umfeld eine wertvolle berufliche Erfahrung gesammelt. Sind sie aber auch für die Arbeit in der Entwicklungszusammenarbeit oder der Humanitären Hilfe qualifiziert? Eine Durchlässigkeit zwischen den Bereichen sei sicherlich vorhanden, aber die diplomatische Ausbildung sei auf ein spezifisches und andersartiges Berufsbild ausgerichtet, beantwortet Beat Henzen, Chef Personalmarketing und Zulassungswettbewerb EDA, die Frage. Die Karrierechancen sind also gut, werden die Stagiaires im EDA weiterempfohlen, wenig bekannt ist hingegen über die anderweitigen Berufschancen und -wege der Teilnehmenden.

Einstieg in die Nothilfe und den Wiederaufbau

MEDAIR

Einstiegsmöglichkeiten in den Bereichen Humanitäre Hilfe (HH) gibt es für Berufsleute ohne Felderfahrung in der Schweiz nicht viele. Eine bietet MEDAIR seit den frühen 1990er Jahren mit dem Angebot «New Relief Workers». Die Organisation deckt mit dem Programm den eigenen Bedarf an Nachwuchskräften, will die Arbeit der erfahrenen Teammitglieder vielseitiger und anregender gestalten und grundsätzlich dazu beitragen, dass Interessierten der Einstieg in die HH über eine Ersterfahrung gelingt. Jährlich sind rund 40 Personen für 12 oder mehr Monate weltweit in verantwortungsvollen Positionen im Einsatz.

Doch auch hier handelt es sich nicht um ein Förderprogramm für Perso-

nen, die direkt von der Ausbildung kommen. Voraussetzungen sind die Identifikation mit den christlich geprägten Werten von MEDAIR, mindestens ein Jahr Berufserfahrung in einem relevanten Gebiet und drei Monate interkulturelle Erfahrung im Ausland sowie gewisse charakterliche Eigenschaften. Die ausgewählten Personen sind zwischen 25 und 35 Jahre alt. Sie werden am Hauptsitz in der Schweiz und im Ausland etwa auf Sicherheitsfragen vorbereitet und während des Einsatzes begleitet und weitergebildet. Ausserdem besucht die HR-Abteilung die Programme regelmässig. Als Entschädigung erhalten sie in den ersten zwölf Monaten 100 US-Dollars, danach je nach Qualifikation 1'200 bis 3'500 US-Dollar monatlich.

MEDAIR bewertet das Programm als erfolgreich, für die eigene Rekrutierung aber auch was die Karrieremöglichkeiten der Personen bei anderen HH-Organisationen anbelangt. Viele würden direkt nach dem Einsatz oder später Professional Relief Workers bei MEDAIR oder fänden dank dieses Erfahrungsnachweises anderweitig eine Anstellung. Das Programm ermöglicht Berufsleuten aus unterschiedlichen Gebieten den Ein- oder Umstieg in die HH und rasche Aufstiegsmöglichkeiten. Individuelle Karriereplanung und Mentoring während des Einsatzes sind Bereiche, welche die Organisation momentan aufbaut und entwickelt.

Nachwuchsförderung ist auch im Kleinen möglich

Plenardiskussion und Fazit

Nachwuchsförderung ist «kein Fall für Bern» alleine, wie die Debatte zeigte. Auch ohne das «Flagschiff DEZA» wollen die in der internationalen Zusammenarbeit (IZA) tätigen Organisationen bei der Nachwuchsförderung aktiv vorgehen.

Wenige Angebote wirkungsvoll

Tatsächlich gibt es gute Initiativen und professionelle Nachwuchsprogramme. Die präsentierten Programme und die Diskussionen in den Workshops haben gezeigt, wie vielfältig die Gestaltungsmöglichkeiten von Nachwuchsprogrammen sind, auch für kleine Organisationen. Selbst wenn die Programme nur wenige Stellen umfassen, leisten sie doch einen wichtigen Beitrag für die Branche IZA. Fakt bleibt aber, dass Juniorprogramme und -stellen rar gesät sind.

Nachwuchsförderung gehört in die Chefetage

Damit die Nachwuchsförderung mehr Gewicht erhält, muss sie in die Gesamtstrategie und ins Personalmanagement der Organisation eingebunden sein. Hier besteht noch grosser Handlungsbedarf auf den Ebenen Leitung und Human Resources (HR).

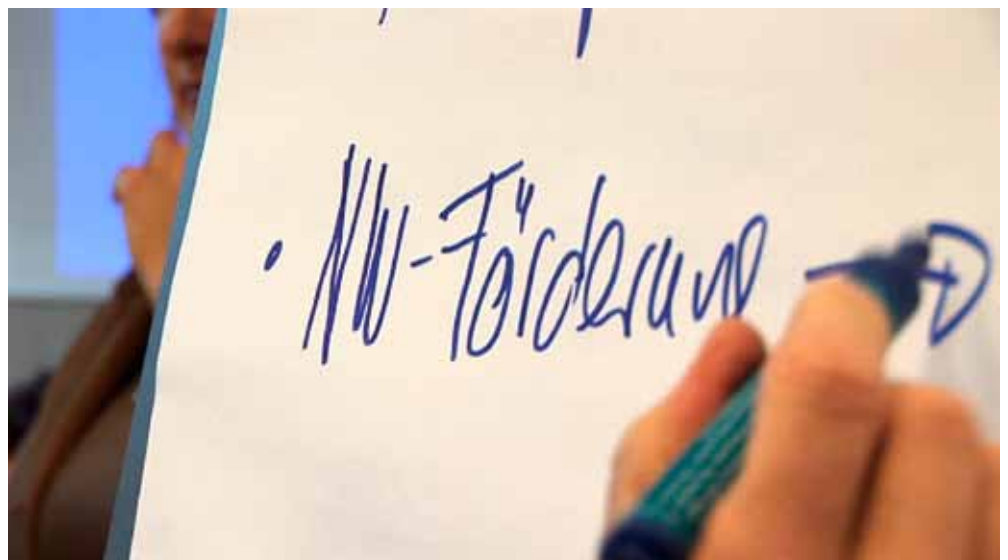
Viele in der IZA tätige Organisationen haben einen stark operational ausgerichteten HR-Bereich. Dieser vermag sich nur ungenügend als kompetenten Ansprechpartner für strategisch langfristige und grundsätzliche Aspekte des HRs positionieren.

Felderfahrung früher ermöglichen

Die Teilnehmenden waren sich einig, dass es für Nachwuchskräfte möglich sein sollte, Felderfahrung als zentrales Element für den Einstieg in die Arbeitswelt IZA früher als erst im Alter von 28 oder 35 Jahren zu sammeln. Als Modell können Nachwuchsprogramme in der Wirtschaft dienen. Weiter ist ein Vorausschauen auf Seiten der Organisationen angesagt: Wie verändert sich der Arbeitsmarkt IZA und welche Fachleute sind in zehn Jahren gefragt? Der Kampf um die Talente ist bereits hart und wird auch für diese Branche härter.

Kooperation vertiefen

Allerdings müssten die vielen kleinen Initiativen deutlich sichtbarer werden, befanden die Personal- und Programmverantwortlichen. Dies könne durch mehr Kooperation in der Branche erreicht werden. Im Verbund mit anderen Organisationen und mit Unterstützung von *cinfo* sehen sie ein Potential zu mehr Durchschlagkraft bei der Nachwuchsförderung. Ein Teilnehmer erwähnt als mögliches Gefäss dieser Zusammenarbeit das von *cinfo* betriebene Forum zu Personal- und Personalentwicklung (PPE-Forum). Allenfalls könne *cinfo* diesen Verbund zu Nachwuchsförderung koordinieren, lautete ein Vorschlag.





«Nachwuchsförderung in der internationalen Zusammenarbeit: ein Fall für «Bern»?»

19. Oktober 2011

Haus der Universität, Tagungszentrum, Schösslistrasse 5, Bern
(Nähe Bahnhof Bern)

Moderation: Nina Prochazka, *cinfo*

- 9.15 Beginn, Kaffee
- 9.30 **Begrüssung**
- 9.40 Ice Breaker, *cinfo*
- 10.00 **Referat:** Nachwuchs ja gerne, Förderung nein danke? Beobachtungen zur Nachwuchsförderung in der Schweiz
Lisa Isler, Stellvertretende Geschäftsleiterin, *cinfo*
- 10.30 **Referat:** Nachwuchsförderung als Teil einer systematischen Personalentwicklung. Erkenntnisse aus der Forschung zu Trainee-Programmen
Prof. Dr. Norbert Thom, Institutsdirektor, und Kerstin Nesemann, wissenschaftliche Mitarbeiterin, Institut für Organisation und Personal (IOP), Universität Bern
- 11.15 Pause, Kaffee
- 11.30 **Workshop 1:** Mit dem Blick nach vorn. Wie in Zukunft den eigenen Nachwuchs fördern (Workshop für Organisationen, welche kein Nachwuchsprogramm haben)
Workshop 2: Stolpersteine, Fallstricke, Lichtblicke und Highlights
(Workshop für Organisationen mit einem eigenen Nachwuchsprogramm/ Nachwuchsstellen)
- 12.30 Lunch
- 13.30 Resultate Workshop 1 und 2
- 14.00 Vorstellen Ablauf **Share Fair**
- 14.15
 1. **PA IV –Assex UN Programme**
(Janine Misteli, Personal- und Rekrutierungsverantwortliche Expertenpool EDA)
 2. **GIZ – Nachwuchsförderung** (Gabriele Geissler, Personalressourcenmanagerin)
 3. **FIDES – Trainee Programme** (Markus Schär, Co-Direktor)
- 14.45
 1. **DEZA HH – Programme Vert** (Lisa Lang, Head, Field Resources)
 2. **World Vision – Trainee Programm**
(Roland Diethelm, Team-Leiter, Julia Baumgartner, Trainee)
 3. **FIDES – Trainee Programme** (Markus Schär, Co-Direktor)
- 15.15
 1. **PA IV – Assex UN Programme**
(Janine Misteli, Personal- und Rekrutierungsverantwortliche Expertenpool EDA)
 2. **GIZ – Nachwuchsförderung** (Gabriele Geissler, Personalressourcenmanagerin)
 3. **Mercator Kolleg für internationale Aufgaben: Finanzierung von Nachwuchskräften** (Claudine Leysinger, Stv. Direktorin der Schweizerischen Studienstiftung)
- 15.45 Pause, Kaffee
- 16.15 Plenardiskussion und Round up
- 17.00 Ende

Nachwuchsförderung in der internationalen Zusammenarbeit: ein Fall für «Bern»?

Bern, 19. Oktober 2011



Name	Vorname	Funktion	Organisation	Email	Telefonnummer
Henzen	Beat	Chef Personalmarketing und Zulassungswettbewerb	EDA	beat.henzen@eda.admin.ch	031 322 32 32
Furst	Tim	Stv. Sektionschef Sektion Präsenz der Schweiz in internationalen Organisationen	EDA PA III	tim.fuerst@eda.admin.ch	031 323 08 75
Hug	Frederique	Hochschulpraktikantin	EDA PA III	frederique.hug@eda.admin.ch	031 322 35 73
Mistel	Janine	Personal- und Rekrutierungsverantwortliche Expertenpool	EDA PA IV	janine.mistel@eda.admin.ch	031 322 63 39
Lang	Lisa	Chefin Sektion Ressourcen Feld HH	EDADEZA	lisa.lang@deza.admin.ch	031 322 55 28
Roth	Lotli	HR-Spezialistin Personalentwicklung	EDADEZA	lotli.roth@deza.admin.ch	031 325 81 26
Wuethrich	Martina	HR-Spezialistin Personalentwicklung	EDADEZA	martina.wuethrich@eda.admin.ch	031 322 56 33
Schar	Markus	Co-Direktor	FIDES	markus.schae@fidesgroup.org	026 422 34 40
Geissler	Gabriele	Personalressourcenmanagerin	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH	gabriele.geissler@giz.de	0049 61 96 79 33 60
Kühne	Esther	Human Resources Managerin	HEL VETAS Swiss Intercooperation	esther.kuehne@helvetas.org	044 368 65 05
Brechbühl	Natalie	Human Resources Specialist	HEL VETAS Swiss Intercooperation	natalie.brechbuehl@helvetas.org	044 368 65 11
Wigger Dr.	Erich	Leiter Finanzen & Services	HEL VETAS Swiss Intercooperation	erich.wigger@helvetas.org	031 385 10 21
Von Sury	Felix	Senior Adviser	HEL VETAS Swiss Intercooperation	felix.vonsury@helvetas.org	031 385 10 11
Fino	Daniel	Directeur Programme IMAS	IHEID	daniel.fino@oprudat.institute.ch	022 908 45 13
Mani	Simone	Verantwortliche PEP-Programm	mission 21	simone.mani@mission-21.org	061 260 23 14
Müller	Marie Laure	Wiss. Mitarbeiterin	NADEL, ETH ZÜRICH	mueller@nadel.ethz.ch	044 632 50 96
Felber	Ruedi	Co-Direktor	NADEL, ETH ZÜRICH	felber@nadel.ethz.ch	044 632 50 57
Leyssinger	Claudine	Stv. Direktorin	Schweizerische Studienstiftung	claudine.leyssinger@studienstiftung.ch	044 233 53 00
Leuenberger	Katherina	Bereichsverantwortliche Personal	SRK	katherina.leuenberger@redcross.ch	031 387 73 79
Cataldo	Silvia	HR Fachfrau Afrika/Americas	SRK	silvia.cataldo@redcross.ch	031 387 74 16
Somer	Hüsne	Mitarbeiterin Human Resources, Bereichsverantwortlich für Asien, Osteuropa, Ost-/Südafrika	Swisscontact	huesne.somer@swisscontact.ch	044 454 17 36
Hosse	Stefanie	Mitarbeiterin Human Resources, Bereichsverantwortliche für Lateinamerika, Westafrika	Swisscontact	stefanie.hosse@swisscontact.ch	044 454 17 42
Thom	Norbert	Institutsdirektor	Uni Bern/Institut für Organisation und Personal	thom@iop.unibe.ch	031 631 80 69
Nesemann	Kirsten	Wissenschaftliche Assistentin und Doktorandin	Uni Bern/Institut für Organisation und Personal	nesemann@iop.unibe.ch	031 631 42 58
Baumgartner	Julia	Trainee	World Vision Schweiz	j.baumgartner@worldvision.ch	044 802 50 30
Diethelm	Roland	Team-Leiter	World Vision Schweiz	r.diethelm@worldvision.ch	044 802 50 30
Malach	Vera	Redaktion InfoSud	InfoSud	redaktion@infosud.ch	031 398 40 50
Derendinger	Cuno	Geschäftsieler	cinfo	cuno.derendinger@cinfo.ch	032 366 54 13
Geiser	Beat	Berater/Trainer	cinfo	beat.geiser@cinfo.ch	032 366 54 19
Isler	Lisa	Stellvertretende Geschäftsführerin	cinfo	lisa.isler@cinfo.ch	032 366 54 16
Kercan	Joachim	Berater Personalmarketing u. Rekrutierung	cinfo	joachim.kercan@cinfo.ch	032 366 79 28

Tagungsleitung: Nina Prochazka, Rekrutierungs- und Personalmarketing Spezialist:ing. cinfo, E-Mail: nina.prochazka@cinfo.ch



cinfo

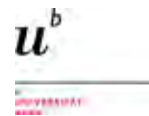
Nachwuchsförderung als Teil einer systematischen Personalentwicklung Erkenntnisse aus der Forschung zu Trainee-Programmen

Prof. Dr. Norbert Thom
Prof. h. c. Dr. h. c. mult.
Kerstin Nesemann, MScBA

Institut für Organisation und Personal (IOP)
der Universität Bern
www.iop.unibe.ch

Bern, 19. Oktober 2011

Alle Rechte liegen bei den Autoren.



Inhaltsübersicht

1. Ausgangslage und Relevanz der Thematik
 2. Talentmanagement
 3. Personalentwicklung
 4. Trainee-Programme
 5. Aktuelle Forschungsfrage
 6. Stand der Forschung
 7. Hypothesen
 8. Ergebnisse der Hypothesentests
 9. Erste Gestaltungsempfehlungen
- Ausgewählte Literatur

Bern, 19. Oktober 2011



1. Ausgangslage und Relevanz der Thematik (I/II)

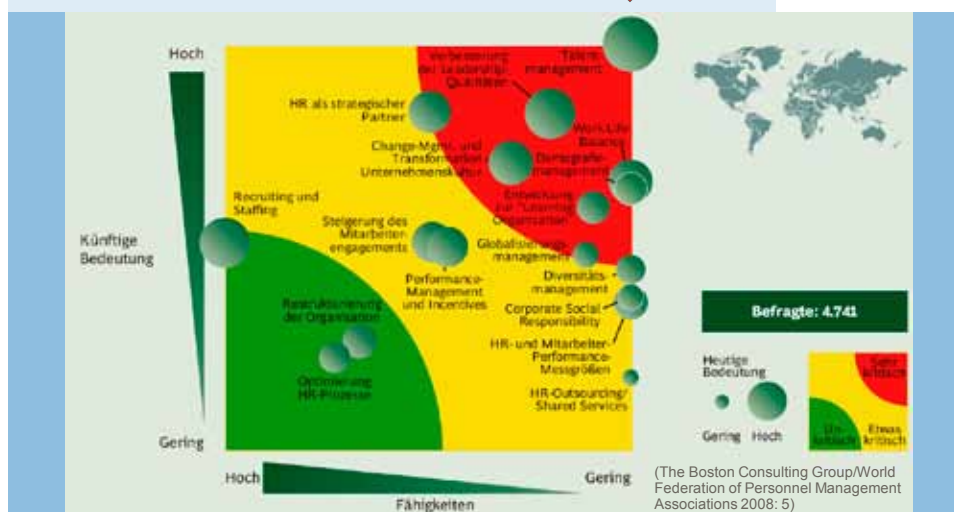
- > Zeitalter von **Globalisierung** und **spezifischer demographischer Entwicklung**
 - Fach- und Führungskräfte als entscheidende Wettbewerbsfaktoren
 - insbesondere für rohstoffarme und hoch entwickelte Länder
(vgl. Glos 2008: IX)

- > Bedeutung dieser Erkenntnis steigt:
 - Demographische Entwicklung
 - Reduzierung Arbeitskräfteangebot
 - Konkurrenz
 - Arbeit und Kapital
 - Wissensgesellschaft
 (vgl. Schuhen 2008: 13)

- > „war for talents“ bzw. „Konkurrenz um die besten Köpfe“
(vgl. u. a. McKinsey 2001: 1; Schuhen 2008: 14; Schewe 2008: 65; Hunsdiek/Müller-Oerting 2008: 156)

Bern, 19. Oktober 2011

1. Ausgangslage und Relevanz der Thematik (II/II)



Bern, 19. Oktober 2011

2. Talentmanagement (I/II)

Arbeitsdefinition



„Es geht um **Gewinnung, Entwicklung und Bindung aller Mitarbeiter mit hohem Potenzial** – egal ob Manager, Spezialisten oder einzelne Mitarbeiter – auf allen Organisationsebenen.“ (BCG/WFPMA 2008: 6).

„Talent Management fokussiert auf den **personalwirtschaftlichen Kernprozess** von **Rekrutierung** über **Evaluation** und **Entwicklung** bis hin zum **Retention Management**.“ (Jäger 2009: 15)

Bern, 19. Oktober 2011



5

2. Talentmanagement (II/II)

Ganzheitlicher Prozess



(in Anlehnung an Jäger 2009: 20, ausgehend von Thom/Ritz 2008: 319)

Bern, 19. Oktober 2011



6

3. Personalentwicklung (I/IV)

Norbert Thom



Metafunktion strategisches Personalmanagement						
Querschnitts- funktionen	Prozessfunktionen					
Personalcontrolling	Personalbedarfsvermittlung	Personalgewinnung	Personalentwicklung	Personaleinsatz	Personalerhaltung	Personalfreistellung
Personalmarketing						
Personalinformation						
Organisation des Personal- managements						

(nach Thom 2001: 118)

Bern, 19. Oktober 2011



7

23

3. Personalentwicklung (II/IV)

Norbert Thom



„Die **Personalentwicklung** (PE) ist ein wichtiges Element des Personalmanagements. Es geht darum, **Personen** für die Anforderungen der gegenwärtigen und zukünftigen Aufgaben im Unternehmen zu **qualifizieren**. Damit ist z. B. die Vermittlung von fachlichen, methodischen, sozialen und interkulturellen **Kompetenzen** gemeint. Dies geschieht durch systematische Schulungsprozesse (**bildungsbezogene Maßnahmen**) und durch den gezielten Kompetenzerwerb auf Stellen im Organisationsgefüge (**stellenbezogene Maßnahmen** wie z. B. Stellvertretung, Job Rotation, Mentoring). Damit beide PE-Maßnahmen effektiv und effizient sein können, müssen **Informationen** über Personen (z. B. Eignungen und Neigungen), Stellenanforderungen in Organisationseinheiten sowie relevante Arbeits- und Bildungsmärkte zur Verfügung gestellt werden.“

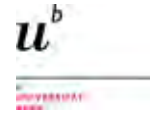
(Thom 2007: 1354)

Bern, 19. Oktober 2011



8

4. Trainee-Programme (I/II)



- > Eine Möglichkeit zur Versorgung der Unternehmung mit qualifizierten Nachwuchskräften:

→ Trainee-Programme

- > Trainee-Programme, als firmenspezifische Nachwuchsförderungs-Programme, sind in den letzten 30 Jahren zu einem **festen Bestandteil der betrieblichen Personalentwicklung** geworden.
- > Sie bieten Hochschulabgängern die Möglichkeit, ihre oft **geringe Praxiserfahrung**, verglichen mit dem **umfangreichen Theoriewissen** aus dem Studium, auszubauen.
- > Trainee-Programme gelten auf Seiten der Hochschulabsolventen als **attraktiver Einstieg** ins Berufsleben.

4. Trainee-Programme (II/II)

Definition und Eingrenzung



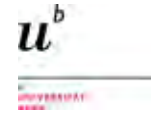
Trainee-Programme vermitteln **Hochschulabsolventen** im Rahmen einer **berufsvorbereitenden** Ausbildung im Unternehmen die erforderlichen **fachlichen, methodischen** und **sozialen** Kompetenzen und bieten die Möglichkeit, (die wesentlichen Aspekte von) **Strategie, Struktur, Prozesse** und **Kultur** des Unternehmens kennen zu lernen.

(Nesemann 2010: 37)

Weitere Eingrenzung für die empirische Erhebung:

- > Universitäts- und Fachhochschulabsolventen
- > Absolventen eines wirtschaftswissenschaftlichen Studiums
- > Dauer mindestens sechs Monate
- > Freiräume für individuelle Absprachen möglich, jedoch insgesamt planvoll gestaltet, gesteuert und läuft nicht zufällig ab

5. Aktuelle Forschungsfrage



- > Vielfältige Möglichkeiten bei der Ausgestaltung von Trainee-Programmen
- > **Welche Wirkung haben die verschiedenen Gestaltungselemente und Bedingungsgrößen von Trainee-Programmen auf ihre Zielerreichung und damit auf ihren Erfolg?**
- > Besondere Relevanz vor dem Hintergrund von Mittelrestriktionen
- > Beantwortung liefert Hilfestellung für Programm-Anbieter, ihre Programme effektiver und effizienter zu gestalten

(vgl. Nesemann 2010; Nesemann 2012)

Bern, 19. Oktober 2011



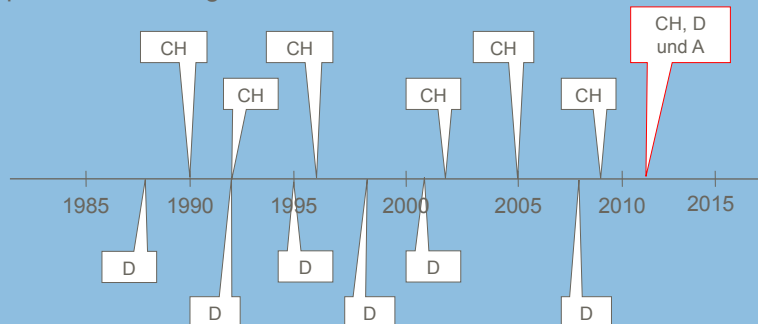
13

25

6. Stand der Forschung (I/IV)



Empirische Erhebungen von Prof. Thom und betreuten Studierenden



- Lange Tradition in der Forschung zu Trainee-Programmen
- Erkenntnisgewinn über die Zeit (Längsvergleiche)

Bern, 19. Oktober 2011



14

5. Aktuelle Forschungsfrage



- > Vielfältige Möglichkeiten bei der Ausgestaltung von Trainee-Programmen
- > **Welche Wirkung haben die verschiedenen Gestaltungselemente und Bedingungsgrößen von Trainee-Programmen auf ihre Zielerreichung und damit auf ihren Erfolg?**
- > Besondere Relevanz vor dem Hintergrund von Mittelrestriktionen
- > Beantwortung liefert Hilfestellung für Programm-Anbieter, ihre Programme effektiver und effizienter zu gestalten

(vgl. Neseemann 2010; Neseemann 2012)

Bern, 19. Oktober 2011

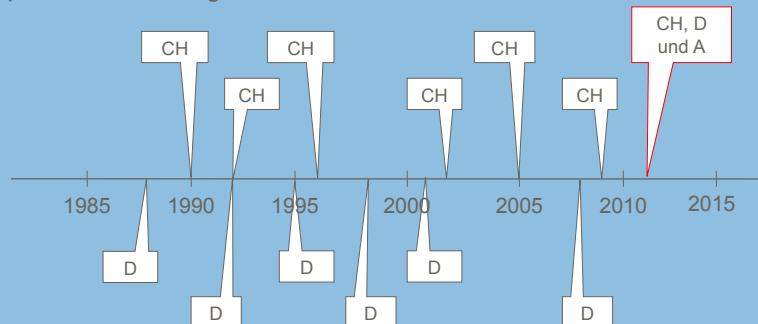


13

6. Stand der Forschung (I/IV)



Empirische Erhebungen von Prof. Thom und betreuten Studierenden



- ➔ Lange Tradition in der Forschung zu Trainee-Programmen
- ➔ Erkenntnisgewinn über die Zeit (Längsvergleiche)

Bern, 19. Oktober 2011



14

6. Stand der Forschung (II/IV)

Ausgewählte Längsvergleiche

Einschätzung der **zeitlichen Überlastung** des Fachvorgesetzten für den effektiven und effizienten Ablauf des Programms

Schweiz		Deutschland	
Autor	Rang	Autor(en)	Rang
Kloke (2009: 65)	1	Saner (2009: 66)	3
Ege (2005: 108)	1	Thom/Friedli/Kuonen (2002: 24 f.)	1
Zimmermann (2002: 118)	1	Arnold (1999: 81)	1
Weibel (1996: 113)	1	Schmid (1996: 76)	1
Gattlen (1993: 64)	1	Schmiedeknecht (1993: 72)	1
Liechti (1991: 94)	2	Meyer-Riedt (1987: 60)	1

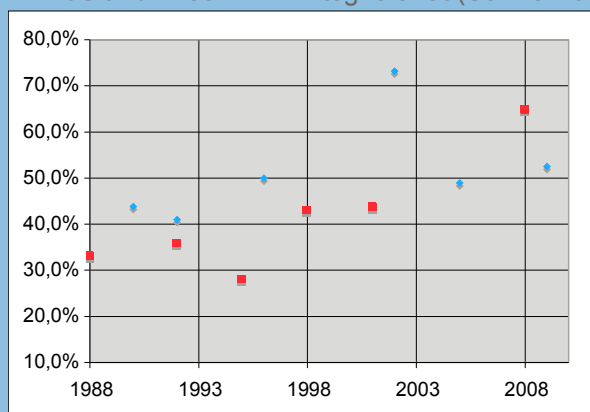
- ➔ Zeitliche Überlastung des jeweiligen Vorgesetzten als größtes Problem
- ➔ Ursprungsstudie Thom (1987) kommt zum gleichen Ergebnis

Bern, 19. Oktober 2011

6. Stand der Forschung (III/IV)

Ausgewählte Längsvergleiche

Anteil der Unternehmen, der mindestens einen Aufenthalt im **Ausland** in sein TrPr integriert hat (Schweiz und Deutschland)



Anmerkungen:

- > Globalisierte Exportnationen (CH, D)
- > Für Global Players ein absolutes MUSS
- > Für Local Players nicht sinnvoll

Legende:
■ Deutschland
◆ Schweiz

(In Anlehnung an Kloke 2009: 101)

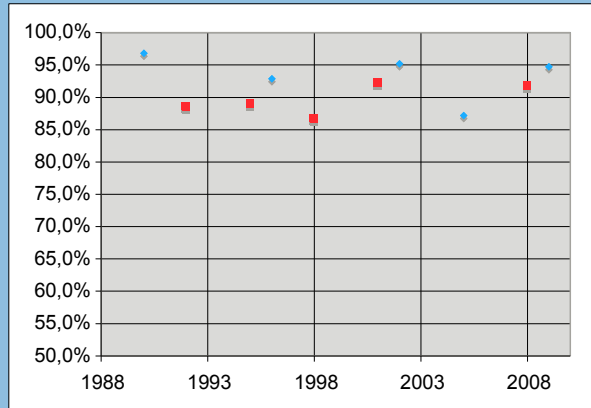
Bern, 19. Oktober 2011

6. Stand der Forschung (IV/IV)

Ausgewählte Längsvergleiche



Anteil der Unternehmen, der sein TrPr als integrierten Bestandteil der **Personalentwicklung** versteht (Schweiz und Deutschland)



Anmerkungen:

- > Konzeptionell absolut sinnvoll
- > Zu überprüfen mit spezifischem „PE-Integrations-Index“

Legende:

- Deutschland
- ◆ Schweiz

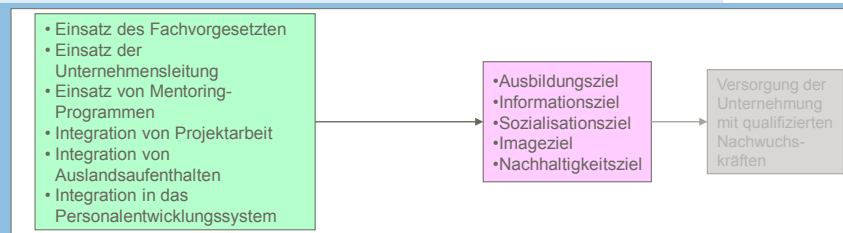
(In Anlehnung an Kloke 2009: 102)

Bern, 19. Oktober 2011



17

7. Hypothesen (I/IV)



- ➔ H1: Der zeitliche Einsatz des jeweiligen **direkten Fachvorgesetzten** des Trainees für das Trainee-Programm hat einen positiven Einfluss auf seine Zielerreichung.
- H2: Der sichtbare Einsatz der **Unternehmensleitung** für das Trainee-Programm hat einen positiven Einfluss auf seine Zielerreichung.
- ➔ H3: Der Einsatz eines **Mentoring-Programms** im Rahmen des Trainee-Programms hat einen positiven Einfluss auf seine Zielerreichung.
- H4: Die Integration von **Projektarbeit** in das Trainee-Programm hat einen positiven Einfluss auf seine Zielerreichung.
- ➔ H5: Die Integration von **Auslandsaufenthalten** in das Trainee-Programm hat einen positiven Einfluss auf seine Zielerreichung.
- H6: Die Integration des Trainee-Programms in ein umfassendes **Personalentwicklungssystem** hat einen positiven Einfluss auf seine Zielerreichung. (vgl. Neesemann 2010: 39)

Bern, 19. Oktober 2011



18

7. Hypothesen (II/IV)

Einsatz des Fachvorgesetzten

Der zeitliche **Einsatz** des jeweiligen direkten **Fachvorgesetzten** des Trainees für das Trainee-Programm...

- H1a: ...hat einen positiven Einfluss auf das **Sozialisationsziel** von Trainee-Programmen.
- H1b: ...hat einen positiven Einfluss auf das **fachliche Ausbildungsziel** von Trainee-Programmen.
- H1c: ...hat einen positiven Einfluss auf das **Informationsziel** von Trainee-Programmen.

(vgl. Nesemann 2012)

7. Hypothesen (III/IV)

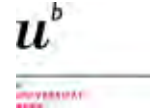
Einsatz von Mentoring-Programmen

Die **Existenz** eines **Mentoring-Programms** im Rahmen des Trainee-Programms...

- H3a: ...hat einen positiven Einfluss auf das **Sozialisationsziel** von Trainee-Programmen.
- H3b: ...hat einen positiven Einfluss auf das **fachliche Ausbildungsziel** von Trainee-Programmen.
- H3c: ...hat einen positiven Einfluss auf das **soziale Ausbildungsziel** von Trainee-Programmen.
- H3d: ...hat einen positiven Einfluss auf das **Informationsziel** von Trainee-Programmen.
- H3e: ...hat einen positiven Einfluss auf das **externe Imageziel** von Trainee-Programmen.

(vgl. Nesemann 2012)

7. Hypothesen (IV/IV)



H5: Die **Integration** eines **Auslandsaufenthaltes** in das Trainee-Programm hat einen positiven Einfluss auf die Gewinnung **interkultureller Kompetenz** im Rahmen des Ausbildungsziels von Trainee-Programmen.

(vgl. Nesemann 2012)

8. Ergebnisse der Hypothesentests

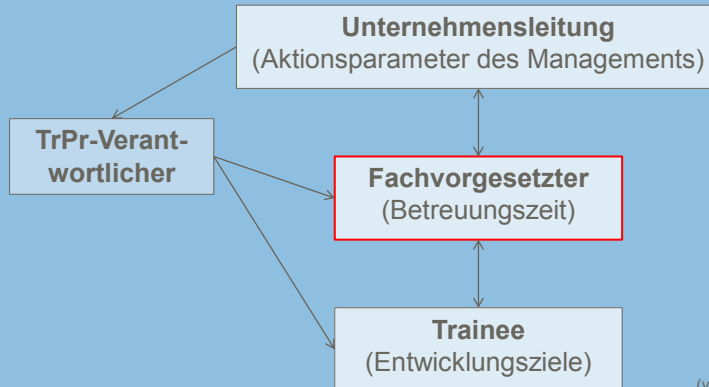


Die Ergebnisse der Hypothesentests erscheinen in der Dissertation Nesemann (2012).

9. Erste Gestaltungsempfehlungen (II/IV)

Einsatz des Fachvorgesetzten

- > Analyse Ist-Zustand: 10,40 % verfügen über Kennzahlen
- > Ansatzpunkte



(vgl. Nesemann 2012)

Bern, 19. Oktober 2011



23

31

9. Erste Gestaltungsempfehlungen (II/IV)

Einsatz von Mentoring-Programmen

- > „Menschliche Komponente“: Nicht Initiierung von Aktivitäten, sondern von Beziehungen (vgl. Blake-Beard/O'Neill/McGowan 2007: 618)

„Man kann keinem Mentor vorschreiben, einen Protegé sympathisch zu finden. Ein Mentor engagiert sich nur dann voll und ganz für eine Nachwuchskraft, wenn er sie mag und unabhängig von den Beurteilungen anderer in ihr Potenzial sieht.“
(Mentoring-Experte Prof. Dr. Blickle in Spies 2010: 8).

- > Ansatzpunkte:
 - Mentor
 - Protegé
 - Mentor-Protegé-Beziehung
 - Koordination
 - Integration
 - Kontrolle

(vgl. Nesemann 2012)

Bern, 19. Oktober 2011



24

9. Erste Gestaltungsempfehlungen (III/IV)

Integration von Auslandsaufenthalten



Integration eines Auslandsaufenthaltes

- > „Global-Players“ vs. „Local-Players“
- > Vorbereitung **vor** dem Auslandsaufenthalt
- > Betreuung **während** des Auslandsaufenthaltes
- > Reintegration **nach** dem Auslandsaufenthalt
- > Gestaltung des Auslandsaufenthaltes:
 - Nicht „touristisch“, sondern echte Integration
 - Dauer nicht zu kurz wählen

(vgl. Nesemann 2012)

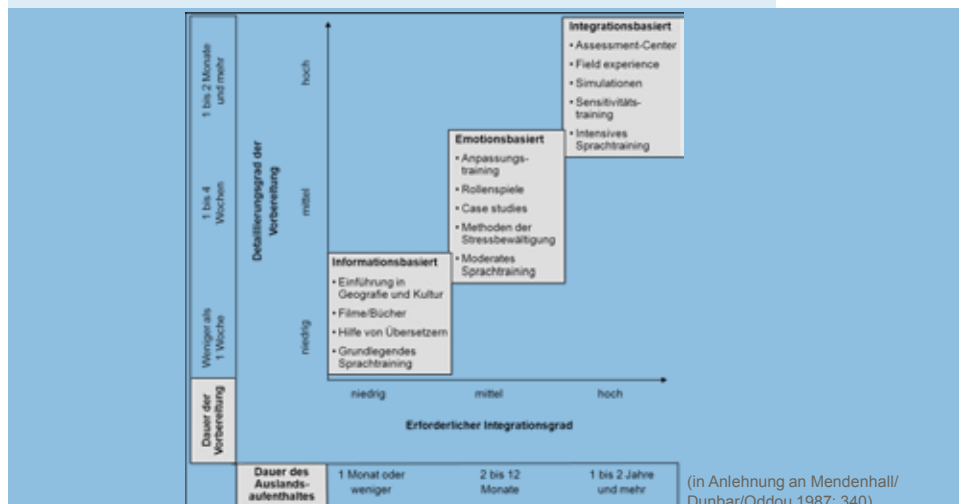
Bern, 19. Oktober 2011



25

9. Erste Gestaltungsempfehlungen (IV/IV)

Integration von Auslandsaufenthalten

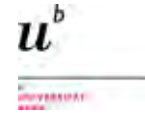


Bern, 19. Oktober 2011



26

Ausgewählte Literatur (I/II)



- > **Becker, Manfred** (2009)
Personalentwicklung, Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, 5. Auflage, Stuttgart 2009
- > **Blake-Beard, Stacy D./O'Neill, Regina M./McGowan, Eileen M.** (2007)
Blind Dates? The Importance of Matching in Successful Formal Mentoring Relationships. In: The Handbook of Mentoring at Work. Theory, Research, and Practice, hrsg. v. Belle Rose Ragins/Kathy E. Kram, Thousand Oaks et al. 2007, S. 617-632
- > **Glos, Michael** (2008)
Geleitwort. In: Jahrbuch Personalentwicklung 2008. Ausbildung, Weiterbildung, Management Development, hrsg. v. Karlheinz Schwuchow/Joachim Gutmann, Köln 2008, S. IX-X
- > **Hunsdiek, Detlef/Müller-Oerting, Jens** (2008)
Neuausrichtung der strategischen Managemententwicklung. In: Jahrbuch Personalentwicklung 2008. Ausbildung, Weiterbildung, Management Development, hrsg. v. Karlheinz Schwuchow/Joachim Gutmann, Köln 2008, S. 154-163
- > **Jäger, Wolfgang** (2009)
Talentmanagement ist Personalmanagement. In: Talent Management. Strategien, Umsetzung, Perspektiven, hrsg. v. Wolfgang Jäger/Alfred Lukaszcyk, Köln 2009, S. 15-24
- > **Kloke, Kerstin** (2009)
Trainee-Programme in der Schweiz. Konzeptionelle Grundlagen – Empirische Erhebung – Entwicklungstendenzen, Arbeitsbericht des IOP Nr. 91, Bern 2009
- > **McKinsey & Company** (2001)
The War for Talent. Organization and Leadership Practice. [Online] URL: http://autoassembly.mckinsey.com/html/downloads/articles/War_For_Talent.pdf, abgerufen am 28.11.2010
- > **Mendenhall, Mark E./Dunbar, Edward/Oddou, Gary R.** (1987)
Expatriate Selection, Training and Career-Pathing: a Review and Critique. In: Human Resource Management, 26. Jg. 1987, Nr. 3, S. 331-345
- > **Nesemann, Kerstin** (2010)
Determinanten des Erfolgs von Trainee-Programmen. Konzeptionelle Grundlagen – Bezugsrahmen – Erste Arbeitshypothesen, Arbeitsbericht des IOP Nr. 94, Bern 2010

Bern, 19. Oktober 2011



27

33

Ausgewählte Literatur (II/II)



- > **Nesemann, Kerstin** (2012)
Talentmanagement durch Trainee-Programme. Auswirkungen der Gestaltungsmerkmale auf den Programmerfolg, Dissertation am IOP, in Bearbeitung 2012
- > **Schewe, Gerhard** (2008)
War for Talents – ein immer wieder aktuelles Thema des Personalmanagements. In: zfo, 77. Jg. 2008, Nr. 2, S. 65
- > **Scholz, Christian** (2000)
Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, 5. Auflage, München 2000
- > **Schuhen, Michael** (2008)
Führungsnachwuchs mit System. Planung und Gestaltung einer Lernumgebung für Trainee-Programme, Siegen 2008
- > **Spies, Rainer** (2010)
Zukunft des Mentorings „Die Neider sind nicht das Problem“. In: Personalführung, 43. Jg. 2010, Nr. 3, S. 8-9
- > **The Boston Consulting Group (BCG)/World Federation of Personnel Management Associations (WFPMA) (Hrsg.)** (2008)
Creating People Advantage. Bewältigung von HR-Herausforderungen weltweit bis 2015. [Online] URL: http://www.bcg.com/impact_expertise/publications/files/Creating_People_Advantage_German_Exec_Summ_April_2008.pdf, abgerufen am 15.07.2009
- > **Thom, Norbert** (1987)
Personalentwicklung als Instrument der Unternehmungsführung. Konzeptionelle Grundlagen und empirische Studien, Stuttgart 1987
- > **Thom, Norbert** (2001)
Personalmanagement – Überblick und Entwicklungstendenzen. In: Excellence durch Personal- und Organisationskompetenz, hrsg. v. Norbert Thom/Robert J. Zaugg, Bern/Stuttgart/Wien 2001, S. 117-131
- > **Thom, Norbert** (2007)
Personalentwicklung. In: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, hrsg. v. Richard Köhler/Hans-Ulrich Küpper/Andreas Pflingsten, Stuttgart 2007, Sp. 1354-1362
- > **Thom, Norbert/Ritz, Adrian** (2008)
Public Management. Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor, 4. Auflage, Wiesbaden 2008

Bern, 19. Oktober 2011



28

PERSONALENTWICKLUNG

Traineeprogramme sind internationaler geworden und haben sich als Element der Personalentwicklung einen festen Platz erobert. Das Institut für Organisation und Personal der Universität Bern hat die Entwicklung bei deutschen und Schweizer Unternehmen beobachtet.

Traineeprogramme mit Mehrwert

Traineeprogramme (TrPr), als unternehmensspezifische Nachwuchsförderungsprogramme, wurden in den vergangenen Jahrzehnten zu einem festen Bestandteil der betrieblichen Personalentwicklung. Hochschulabsolventen durchlaufen hierbei während durchschnittlich 16 Monaten eine On-the-job-Ausbildung mit zusätzlichen Schulungskomponenten Off-the-job. Gekennzeichnet ist die Ausbildung durch eine Abfolge verschiedener Tätigkeiten in unterschiedlichen Bereichen oder bereichsübergreifende Projektaufgaben. Übergeordnetes Ziel von Traineeprogrammen ist die Versorgung mit qualifizierten Nachwuchskräften.

Aus diesem übergeordneten Ziel lassen sich fünf spezifische Unterziele ableiten. Neben dem Ausbildungs- und Sozialisationserfolg sollen auch die Informationsergiebigkeit sowie

die Verbesserung des Images sichergestellt werden. Zudem soll die Versorgung der Unternehmen mit qualifizierten Hochschulabsolventen nachhaltig sein. Während der Ausbildungserfolg fachliche, methodische und soziale Komponenten umfasst, zeigt sich der Sozialisationserfolg zum einen in der Erfüllung der „Rolle Trainee“ und zum anderen im Erlernen der Kultur des Unternehmens.

Die Informationsergiebigkeit bezieht sich aus Sicht des Unternehmens auf den Zuwachs an Wissen über Leistung und Potenzial der Programmteilnehmer, die ihrerseits wiederum Informationen über das Unternehmen für zukünftige Fach- und Führungsaufgaben gewinnen sollen. Zudem soll das Angebot eines Traineeprogramms das Image des Unternehmens auf dem relevanten Arbeitsmarkt verbessern.

Schließlich ist eine Versorgung des Unternehmens mit qualifizierten Nachwuchskräften nur gegeben, wenn die Trainees nach Beendigung des Programms dem Unternehmen weiterhin ihre Arbeitskraft (für eine gewisse Mindestzeit) zur Verfügung stellen. Nur unter dieser Prämisse ist eine Investition in solche Programme zielführend und lohnenswert. Dieser Aspekt wird unter dem Nachhaltigkeitsziel subsumiert.

Immer internationaler

Das Institut für Organisation und Personal (IOP) der Universität Bern führt seit rund 20 Jahren in der Schweiz und Deutschland Breitenbefragungen zu



Kerstin Nesemann, wissenschaftliche Assistentin, Institut für Organisation und Personal, Universität Bern
✉ nesemann@iop.unibe.ch



Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Norbert Thom, Direktor, Institut für Organisation und Personal, Universität Bern
✉ thom@iop.unibe.ch

Internet-Tipp

- Kerstin Kloke: Trainee-Programme in der Schweiz. Arbeitsbericht, IOP Nr. 91, Bern 2009, ISBN 9783905766288, 50 Schweizer Franken
www.iop.unibe.ch
- Kerstin Nesemann: Determinanten des Erfolgs von Trainee-Programmen. Arbeitsbericht, IOP Nr. 94, Bern 2010, ISBN 9783905766370, 30 Schweizer Franken
www.iop.unibe.ch

Lese-Tipp

Adrian Ritz, Norbert Thom (Hrsg.): **Talent Management: Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten.** Gabler-Verlag, Wiesbaden 2010, ISBN-13 9783834910608, 49,90 Euro

diesem Thema durch. Die langjährige Forschung auf dem Gebiet erlaubt es, Aussagen bezüglich Entwicklungstendenzen einzelner Aspekte über die Zeit zu machen. So ist zu beobachten, dass der Anteil der deutschen und Schweizer Unternehmen, die ihren Trainees einen Aufenthalt oder mehrere Aufenthalte im Ausland ermög-

Stichwörter in diesem Beitrag

- Traineeprogramm
- IOP-Award
- Nachhaltigkeit

lichen, über den gesamten Beobachtungszeitraum tendenziell gestiegen ist. (Abb. 1)

Eine mögliche Erklärung könnte sein, dass die Unternehmen – dem allgemeinen Trend zur Globalisierung folgend – ihre Aktivitäten über ihr Heimatland hinaus ausgedehnt haben. Das heißt, sie haben unter anderem Niederlassungen im Ausland, wo die Trainees einen Teil ihrer Ausbildung absolvieren können. Tatsächlich ergaben die Schweizer Erhebungen der Jahre 2002 und 2005, dass 87,8 Prozent (2002) beziehungsweise 85,1 Prozent (2005) der befragten Unternehmen Niederlassungen außerhalb der Schweiz unterhalten.

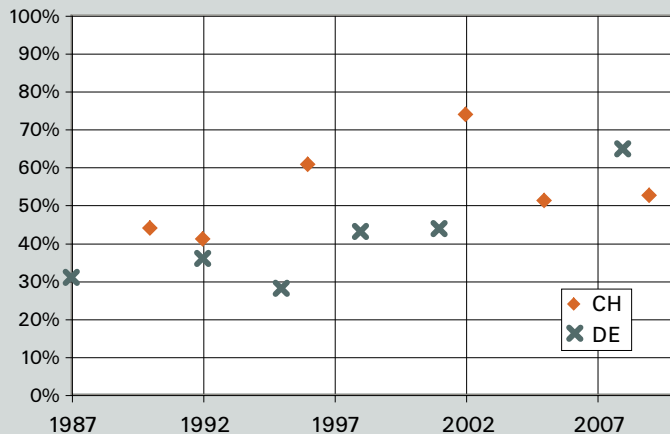
Bemerkenswert ist, dass der Anteil der Unternehmen, die ihr Traineeprogramm als einen integrierten Bestandteil der Personalentwicklung sehen, in allen Jahren, für die Daten zur Verfügung stehen, hoch ist. Er liegt jeweils über 85 Prozent. Dies zeigt, dass die Unternehmen die Integration des Traineeprogramms in die Personalentwicklung als einen Erfolgsfaktor erkannt haben. Es bleibt jedoch zu überprüfen, inwieweit die intuitiv plausible Behauptung, dass eine Integration der Programme erfolgt, auch tatsächlich umgesetzt und gelebt wird. (Abb. 2)

Preiswürdiges gesucht

Seit dem Jahre 2001 würdigt das IOP alle zwei Jahre mit dem IOP-Award „Excellence in Human Resources Management“. Mit diesem Preis leistet das IOP einen aktiven Beitrag zur Professionalisierung und Qualitätsförderung im Personalmanagement und honoriert ausgezeichnete Leistungen, so etwa Internetauftritte im Personalmarketing oder bestes Ideenmanagement. Auf Grund der langjährigen Forschungserfahrung und der Nähe zum direkten Zielpublikum, den Hochschulabsolventen, wurde beschlossen, den IOP-Award 2009 erneut (nach 2003) für das beste Traineeprogramm in der Schweiz zu vergeben.

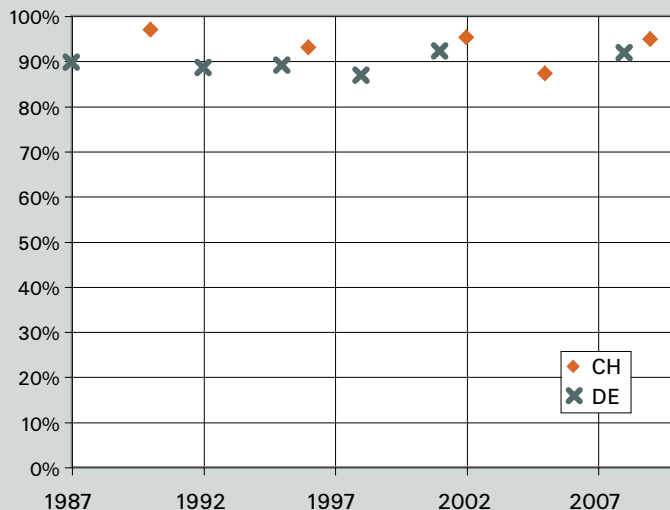
Für die Bewertung der Teilnehmer des IOP-Awards 2009 wurden sechs Kriteriengruppen entwickelt. Die diesen

Abb. 1: Anteil der Unternehmen, die einen Aufenthalt im Ausland in ihr Traineeprogramm integrieren (Schweiz und Deutschland)



Quelle: Kloke 2009, S. 101

Abb. 2: Anteil der Unternehmen, die ihr Traineeprogramm als einen integrierten Bestandteil der betrieblichen Personalentwicklung verstehen (Schweiz und Deutschland)



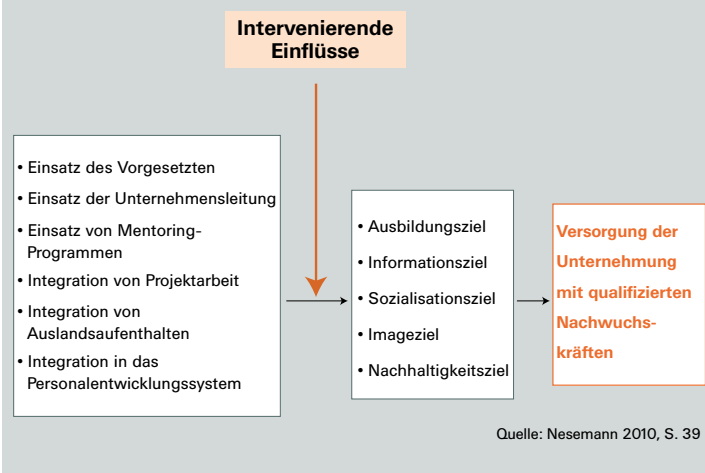
Quelle: Kloke 2009, S. 102

Tab.: Beurteilungskriterien für Traineeprogramme

<p>Rahmenbedingungen des TrPr</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Kanäle werden zur Ansprache von Hochschulabsolventen genutzt? • Wie breit wird das Internet zur Absolventengewinnung eingesetzt? • Werden auch Absolventen mit Bachelor-Abschluss zugelassen? • Wenn ja, welche Konsequenzen ergeben sich dadurch für die Programmausgestaltung? • Erfolgt eine systematische Kostenkontrolle des Programms? • Was für ein Gehalt wird im Vergleich zum Direkteinstieg gezahlt? • Sind Gehaltssteigerungen möglich? • Welche Auswirkungen hat die aktuelle Wirtschaftslage auf das Programm? • Wurde das Programm auf Grund wirtschaftlicher Entwicklungen, z. B. Kostensenkungsmaßnahmen, schon einmal ausgesetzt oder eingestellt? • Wie wird die zukünftige Bedeutung des Programms für das Unternehmen eingeschätzt? 	<p>Je breiter die Ansprache der Hochschulabsolventen, umso höher die Wahrscheinlichkeit, qualifizierte Teilnehmer für das Traineeprogramm im Pool der Bewerber zu identifizieren.</p> <p>Eine faire Entlohnung als Basis für Attraktivität und Wertschätzung des TrPr.</p> <p>Traineeprogramme sind eine mittel- bis langfristige Investition in das Humankapital des Unternehmens. Eine nachhaltige Förderung talentierter Nachwuchskräfte sollte kontinuierlichen Charakter haben.</p>
<p>Betreuung und Beurteilung der Trainees</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Wer betreut die Trainees? • Existieren Paten- oder Mentoren-Programme? • Wer beurteilt die Trainees? • Wie werden die Trainees beurteilt? • Wie reagiert das Unternehmen auf die Beurteilung der Trainees? 	<p>Klare Zuständigkeiten verhindern eine Verdrängung dieser Aufgaben infolge der Alltagsroutine.</p>
<p>Einbettung des TrPr in das betriebliche Entwicklungssystem</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Erfolgt eine Integration in das betriebliche Personalentwicklungssystem? • In welcher Beziehung steht das Programm zur weiteren Laufbahnplanung? • Wie werden die ehemaligen Trainees nach Beendigung des Programms weiter gefördert? • Ist eine Integration des Programms in die betriebliche Karriereplanung erkennbar? • Wie hoch ist die Fluktuation der Trainees <ul style="list-style-type: none"> a. während des Programms? b. nach Beendigung des Programms? • Aus welchen Gründen verlassen die (ehemaligen) Trainees das Unternehmen? • Wie entwickelt sich die Karriere ehemaliger Trainees (in verschiedenen Laufbahnen)? • Wie viel Prozent der heutigen Führungskräfte waren ehemalige Trainees? 	<p>Die Investition in TrPr zahlt sich im Regelfall nur aus, wenn zwei Aspekte berücksichtigt werden:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Die Ausbildungsinhalte müssen mit den Ausbildungsanforderungen im Rahmen der Personalentwicklung, die sich im Idealfall aus der Strategie, Struktur und Kultur des Unternehmens ableiten, abgeglichen werden. 2. Die „besten“ Trainees bleiben dem Unternehmen nach Beendigung des Programms erhalten. Hierfür müssen ihnen frühzeitig Entwicklungsmöglichkeiten aufgezeigt werden.
<p>Mitsprachemöglichkeiten der Trainees</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Möglichkeiten der Individualisierung bestehen für die Trainees hinsichtlich <ul style="list-style-type: none"> a. der Dauer? b. des Inhalts? c. des Ablaufs? • Stehen vor Beginn des Programms Aufgaben und Aufstiegsmöglichkeiten bereits fest? • Wann erfolgt die <ul style="list-style-type: none"> a. endgültige Arbeitsplatzwahl? b. die Entscheidung über den späteren Einsatz des Trainees? 	<p>Durch Mitsprache bei der Ausgestaltung der Programme wird die Eigenverantwortung gefördert. Es ist nicht wichtig, dass diese Entscheidungen früh getroffen, sondern dass sie sorgfältig vorbereitet werden.</p>
<p>Angebot an integrierter Projektarbeit</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ist Projektarbeit in das Programm integriert? • Was ist die effektive Tätigkeit der Trainees während des Projekts? 	<p>Projekte bieten den Trainees die Möglichkeit, das Unternehmen abteilungsübergreifend kennen zu lernen und so ihr Netzwerk zu erweitern.</p>
<p>Angebot an integrierten Auslandsaufenthalten</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sind Auslandsaufenthalte in das Programm integriert? • Welcher Anteil der Trainees geht ins Ausland? • Wie viele Auslandsaufenthalte sind vorgesehen? • In welchen Ländern sind Auslandsaufenthalte vorgesehen? • Was ist die effektive Tätigkeit der Trainees während des Auslandsaufenthalts? 	<p>Bei ausschließlich national tätigen Unternehmen sind Auslandsaufenthalte nur bedingt sinnvoll. Bei international agierenden Unternehmen sollten diese keinesfalls rein „touristische Zwecke“ erfüllen, sondern sich durch qualifizierende Tätigkeiten auszeichnen, die neben interkulturellen auch fachliche und methodische Kompetenzen vermitteln.</p>

Quelle: Reitz/Thom 2010, S. 33-35

Abb. 3: Erste Arbeitshypothesen für die weitere Forschung



Gruppen zugrundeliegenden Fragen können den Verantwortlichen von solchen Programmen im Unternehmen als wertvolle Anhaltspunkte bei der Evaluation ihres Programms dienen. Hinzu kommen, falls sinnvoll, Erläuterungen, die eine Begründungs- und Orientierungshilfe bieten. (Tab.) Die vorliegende Tabelle dient dem Selbsttest. Es handelt sich um Anregungen für die Ausgestaltung von Traineeprogrammen, nicht um Präskriptionen, denn letztlich sind Unternehmen frei in der Gestaltung. Dies hat allerdings zur Folge, dass die Unternehmen selbstständig eine konsistente Begründung aller Maßnahmen vornehmen müssen.

Zukünftige Forschung

Zukünftige Forschung des IOP auf dem Gebiet von Traineeprogrammen setzt an diesem Punkt an. Vor dem Hintergrund, dass vielfältige Möglichkeiten zur Ausgestaltung von Programmen existieren, stellt sich die Frage, welche Wirkung die verschiedenen Gestaltungselemente von Traineeprogrammen auf ihre Zielerreichung und damit auf ihren Erfolg haben. Zum einen interessiert die Wirkung allgemeiner Ausgestaltungsmerkmale

(Integration von Projektarbeit, Integration von Auslandsaufenthalten sowie die Integration des Programms in das betriebliche Personalentwicklungssystem) auf den Erfolg von Traineeprogrammen. Wie die Längsvergleiche beispielhaft gezeigt haben, finden diese Gestaltungselemente zunehmend Verbreitung. Eine hypothesengeleitete Erforschung des Zusammenhangs zwischen dem Einsatz dieser Ausgestaltungsvarianten und dem Erfolg von Programmen fehlt jedoch bisher weitgehend.

Zum anderen soll die Wirkung personeller Bedingungsgrößen (Einsatz des Vorgesetzten, Einsatz der Unternehmensleitung sowie der Einsatz von Mentoring-Programmen) auf die Zielerreichung von Traineeprogrammen untersucht werden. Exemplarisch sei an dieser Stelle erwähnt, dass in 20 Jahren Breitenbefragungen die zeitliche Überlastung des jeweiligen Fachvorgesetzten von den Unternehmen stets als das größte Problem für einen reibungslosen Ablauf des Programms identifiziert wurde. Die Beantwortung dieser Forschungsfragen ist für Unternehmen besonders vor dem Hintergrund von Mittelrestriktionen relevant und kann einen wichtigen Beitrag dazu leisten, Traineeprogramme in Zukunft effektiver und effizienter zu gestalten. (Abb. 3)

Impressum

Gegründet im Jahre 1949 von Prof. Dr. GUIDO FISCHER und Prof. Dr. ALBRECHT WEISS

Herausgeber:

Prof. Dr. Thomas R. Hummel, Fulda
Prof. Dr. Rüdiger Kabst, Gießen
Prof. Dr. DIETER WAGNER, Potsdam
Ehren-Herausgeber:
Prof. Dr. Dres. h. c. EDUARD GAUGLER, Mannheim
Prof. Dr. ERNST ZANDER, Hamburg

Redaktion Düsseldorf:

RUTH LEMMER (verantwortlich i.S.d.P.)
das medienbüro
Gerresheimer Str. 93, D-40233 Düsseldorf
Tel. 0211/3 85 86 14, Fax 0211/37 24 10
E-Mail: personal-redaktion@fachverlag.de

Redaktion Potsdam:

Prof. Dr. DIETER WAGNER (Universität Potsdam)
Hubertusdamm 13, D-14480 Potsdam
Tel. 0331/9 77 35 93, Fax 0331/9 77 34 04
E-Mail: personal-redaktion@fachverlag.de

Mit Namen gezeichnete Artikel spiegeln nicht unbedingt die Meinung der Redaktion wider. Alle Manuskripte sind an die obige Adresse der Redaktion zu schicken. Für unverlangt eingesandte Manuskripte wird keine Haftung übernommen. Beiträge werden nur angenommen, wenn sie nicht einer anderen Zeitschrift zur Veröffentlichung angeboten wurden.

Leserservice:

KUNDENSERVICE INLAND:
Tel. 0800/0 00 16 37 (kostenfrei)
Fax 0800/0 00 29 59 (kostenfrei)

KUNDENSERVICE AUSLAND:
Tel. 00 49(0)211/8 87-36 70
Fax 00 49(0)211/8 87-36 71
E-Mail: kundenservice@fachverlag.de

ANSCHRIFT KUNDENSERVICE:

Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH
Kundenservice Fachverlag
Berner Str. 2, D-97084 Würzburg
Postfach 92 54, D-97092 Würzburg

Verlag:

Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH
Grafenberger Allee 293, D-40237 Düsseldorf
Postfach 10 11 02, D-40002 Düsseldorf
Tel. 0211/8 87-14 52; Fax 0211/8 87-97-14 52

Geschäftsführung: JOHANNES HÖFER,
DR. MICHAEL STOLLARZ

Produktmanagement:

STEFANIE ANDRAE, Tel. 0211/8 87-10 38
E-Mail: s.andrae@fachverlag.de

Layout: SIGRID LESSING, CHRISTIAN VOIGT

Gesamtleitung Media Marketing:
SANDRO CRISTOFOLI, Tel. 0211/8 87-14 80
E-Mail: s.cristofoli@fachverlag.de

Anzeigenleitung:

RALF PÖTZSCH, Tel. 0211/8 87-14 90
E-Mail: r.poetzsch@fachverlag.de

Anzeigenverwaltung:

SIMONE HERRMANN, Tel. 0211/8 87-15 11
E-Mail: s.herrmanns@fachverlag.de

Crossmedia-Sales:

MARTINA KOSCH, Tel. 0211/8 87-14 72
E-Mail: m.kosch@fachverlag.de

Erscheinungsweise: monatlich

Bezugspreise: Einzelheft 17 Euro zzgl. Versandkosten, Jahresvorzugspreis Inland 198 Euro inkl. 12,95 Euro MwSt. einschl. Versandkosten. Abo für Studenten gegen Vorlage einer gültigen Bescheinigung jährlich 99 Euro inkl. 6,48 Euro MwSt. Auslandsabonnement jährlich 180 Euro zzgl. 18 Euro Versandkosten.

Im Kombi-Abo mit der wöchentlich erscheinenden Fachzeitschrift DER BETRIEB im Inland 435 Euro, im Ausland jährl. 409 Euro zzgl. 81 Euro Versandkosten. Für EU-Länder zzgl. MwSt. Luftpostgebühren auf Anfrage.

Abbestellungsbedingungen sind nur mit einer Frist von 21 Tagen zum Ende eines Bezugsjahres möglich.

Copyright: Alle Rechte vorbehalten. Der Inhalt dieser Publikation darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages bzw. der Redaktion nicht vervielfältigt oder verbreitet werden. Unter dieses Verbot fällt auch die gewerbliche Vervielfältigung per Kopie sowie die Aufnahme in elektronische Medien (Datenbanken, CD-ROM, Disketten, Internet usw.)

Titelbild: PhotoDisc

Beilagen: Kurs Sonderheft Vorsorge; Bertelsmann wbv; Hogrefe

Druck: werk-zwei Print + Medien Konstanz GmbH

ISSN 0031-5605



Erfolgreiche Trainee-Programme durch engagierte Fachvorgesetzte

Von Kerstin Nesemann und Prof. Dr. Norbert Thom (Universität Bern)

In Zeiten von Globalisierung, weltweitem Wettbewerb und einer Konkurrenz um die fähigsten Talente, stellen Trainee-Programme (TrPr) eine geeignete Möglichkeit dar, Unternehmen mit qualifizierten Nachwuchskräften zu versorgen. TrPr sind Personalentwicklungsprogramme, welche sich in der Regel gezielt an Hochschulabsolventen¹ richten (Thom (1987), S. 220)². Als firmenspezifische Nachwuchsförderung bieten sie die Möglichkeit, die geeignetsten Absolventen früh kennenzulernen und eine Basis für die zukünftige Zusammenarbeit zu schaffen. So vollziehen die Unternehmen einen entscheidenden Schritt zur Sicherung ihrer Wettbewerbsfähigkeit (Kloke (2009), S. 1).

Das übergeordnete Ziel von TrPr, die Versorgung mit qualifizierten Nachwuchskräften, lässt sich über vier Teilziele realisieren. Neben dem Ausbildungs- und Sozialisationserfolg sollen die Informationsergiebigkeit sowie die Imageverbesserung sichergestellt werden. Während sich das Ausbildungsziel an der Vermittlung fachlicher, methodischer und sozialer Kompetenzen misst, zeigt sich der Sozialisationserfolg im Kennenlernen der Werte und Kultur des Unternehmens, im sozialkompetenten Umgang mit Vorgesetzten und Kollegen sowie durch den Aufbau eines Netzwerks. Die Informationsergiebigkeit bezieht sich aus Sicht des Unternehmens auf den Zuwachs an Wissen über Leistung und Potenzial der Trainees. Schließlich ist anzustreben, dass das TrPr intern über ein positives Image verfügt, da es auf die Unterstützungsleistung verschiedener Personengruppen, z. B. der Fachvorgesetzten, angewiesen ist. Extern soll sich das Image des Unternehmens auf dem relevanten Arbeitsmarkt verbessern³.

Der Fachvorgesetzte steht im Fokus

Im Fokus der Betrachtung steht der jeweilige direkte Fachvorgesetzte der Trainees. Er ist dem Trainee besonders „nah“

(Schuhen (2008), S. 229). Daher kann vermutet werden, dass sein Einsatz, definiert als Zeit, die er für die Kommunikation mit dem Trainee aufwendet, einen entscheidenden Einfluss auf den Erfolg des TrPr hat. Ergebnisse aus über 20 Jahren Breitenbefragungen zu TrPr durch das IOP in Deutschland und der Schweiz stützen diesen erfolgsrelevanten Zusammenhang. Seit 1987 identifizieren die teilnehmenden Unternehmen, bis auf zwei Ausnahmen, immer die zeitliche Überlastung des jeweiligen Vorgesetzten als das größte Problem für einen effizienten und effektiven Ablauf ihres TrPr. Diese Erkenntnisse lassen darauf schließen, dass der Einsatz des Vorgesetzten einen zentralen Einfluss auf die Zielerreichung von TrPr hat.

Einsatz des direkten Fachvorgesetzten

Im Folgenden sollen die Zusammenhänge zwischen dem Einsatz des Vorgesetzten und dem Sozialisations-, dem Ausbildungs- sowie dem Informationsziel näher erläutert werden.

Zur Wirkung des Vorgesetzten auf die Sozialisation neuer Mitarbeitender lassen sich drei Erklärungsansätze heranziehen. Zum ersten erläutert die „sozial-kognitive Lerntheorie“⁴ die Art und Weise, wie der Vorgesetzte Einfluss auf die Sozialisation neuer Mitarbeitender nimmt. Das „Lernen am Modell“ ist zentrales Element dieser Theorie (Bandura (1979)). Durch Beobachtung eines „Modells“, in diesem Fall des Vorgesetzten, kann der Lernende, hier der Trainee, Einstellungen, Werte und Verhalten erkennen und „nachahmen“. Der Trainee strebt nach vergleichbarer Autorität und Verantwortung und identifiziert sich mit dem Vorgesetzten (Kram (1985), S. 33). Die dabei gewonnenen Informationen dienen als Handlungsrichtlinie für seine Rolle als Trainee (Bandura (1979), S. 31).

Zum zweiten kam Graen ((1976), S. 1209) im Rahmen des „Interpersonalen Rollenmodells zwischen einem Vorgesetzten und einem Neumitarbeitenden“ zu der Erkenntnis: „The supervisor legitimately can mediate various organizational outcomes for the focal person.“ Demnach ist der Vorgesetzte eine wichtige Quelle für Feedback, was dem Neumitarbeitenden sowohl beim Erlernen seiner Rolle als auch der Kultur hilft.

Nach Graen ((1976), S. 1206 f.) hat der Vorgesetzte Erwartungen hinsichtlich einer angemessenen Rolle des Neumitarbeitenden, in diesem Fall dem Trainee („Rollenerwartungen“).

¹ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit verzichten die Verfasser auf die Nennung von weiblicher und männlicher Form. Es sind jedoch stets beide Geschlechter gemeint und mit eingeschlossen.

² Die erstgenannte Autorin ist Verfasserin der neuesten Studie (Nesemann (2012)). Der zweitgenannte Autor betreut und begutachtet diese Studie von Beginn an, zudem leitete er alle vorangegangenen Studien am IOP.

³ Diese Zielkategorien stellen eine Weiterentwicklung von Thom, Norbert/Friedli, Vera (2008). Auf der Suche nach exzellenten Trainee-Programmen. Die besten Trainee-Programme der Schweiz, Moderne Personalentwicklung. Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern, 3. Auflage, hrsg. v. Norbert Thom/Robert J. Zaugg, S. 329-341, Wiesbaden dar.

⁴ Im englischen Original „social learning theory“ genannt. Siehe Bandura (1979) für weitere Ausführungen zu den Inhalten dieser Theorie.

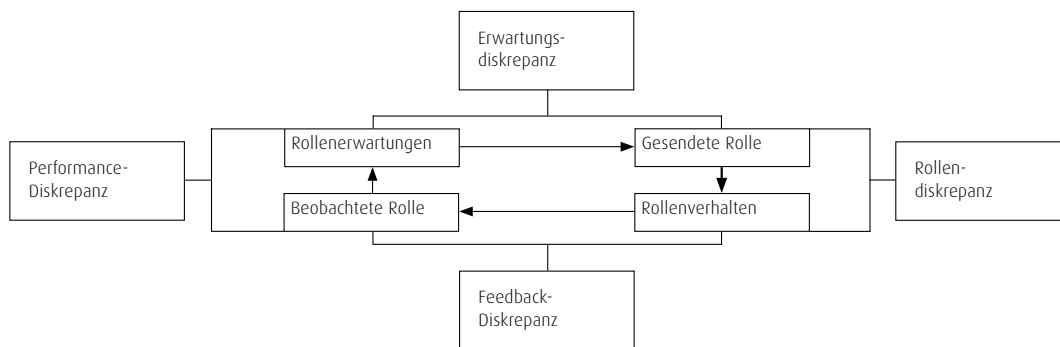
ABSTRACT

Forschungsfrage: In über 20 Jahren empirischer Breitenbefragungen identifizieren die Anbieter von Trainee-Programmen regelmäßig die zeitliche Überlastung des Fachvorgesetzten als größtes Problem für die Durchführung ihres Programms.

Methodik: Im Rahmen einer empirischen Erhebung im deutschsprachigen Raum konnte der positive Einfluss des Vorgesetzten auf die Sozialisation sowie die fachliche Ausbildung der Trainees mittels Regressionsanalysen bestätigt werden.

Praktische Implikationen: Ansatzpunkte bei Unternehmensleitung, Fachvorgesetzten, Trainees sowie den Trainee-Programmverantwortlichen.

Abb. 1: Interpersonales Rollenmodell zwischen Vorgesetztem und Neumitarbeitendem



Quelle: Graen (1976), S. 1206

Diese Erwartungen werden dem Trainee kommuniziert und von diesem empfangen und interpretiert⁵ („Gesendete Rolle“). Basierend auf diesen Informationen, kann es zu einer Korrektur des Rollenverhaltens des Trainees kommen („Rollenverhalten“). In jedem Fall wird durch das Verhalten des Trainees deutlich, wie die Erwartungen des Vorgesetzten umgesetzt wurden („Beobachtete Rolle“). Empfindet der Vorgesetzte das Rollenverhalten des Programmteilnehmers im Vergleich zu seinen Rollenerwartungen als unangemessen, könnte er dieses kommunizieren und dadurch ein weiteres Durchlaufen des Kreislaufs initiieren⁶. Obgleich andere Mitglieder des Unternehmens in den Prozess der Rollendefinition eintreten könnten, sind ihre Verhandlungsmöglichkeiten auf informelle Sanktionen beschränkt. „Only the leader is granted the authority to impose formal sanctions to back up his negotiations.“ (Graen (1976), S. 1206).

Zum dritten argumentiert Fisher (1985) in korrespondierender Richtung. Demnach dienen die direkten Vorgesetzten „[...] as role senders and also as rich sources of information on how to make sense of organizational reality“ (Fisher (1985), S. 40). Fisher ((1985), S. 41) entwickelte zur Veranschaulichung des

Zusammenhangs zwischen dem Einsatz des Vorgesetzten und den Ergebnisvariablen der Sozialisation ein Modell, welches verschiedene Forschungsansätze und empirische Ergebnisse der Thematik integriert⁷.

Dreifache Wirkung des Vorgesetzten

Nach Fisher ((1985), S. 40 f.) hat der Vorgesetzte eine dreifache Wirkung. Ein Haupteffekt ist die unmittelbare Wirkung seines Einsatzes auf die Ergebnisse des Sozialisationsprozesses. Ein zweiter Haupteffekt besteht in der Wirkung des Einsatzes des Vorgesetzten auf die wahrgenommenen negativen Effekte, die während des Prozesses der Sozialisation auftreten können, hier subsumiert unter dem Begriff „Stress“, „[...] such that environmental stressors are either not perceived, or are objectively reduced through the instrumental aid of the supporter.“ (Fisher (1985), S. 40). Zum Dritten ist ein Moderatoreffekt denkbar, der

5. Dabei kann es aufgrund von Störfaktoren im Kommunikationsprozess zu Missinterpretationen kommen (Graen (1976), S. 1207).

6. Die Kenntnis der vier Diskrepanzfaktoren (Erwartungs-, Rollen-, Feedback- und Performance-Diskrepanz) ist für das Verständnis des Einflusses des Vorgesetzten auf die Rollenfindung des Trainees nicht zentral. Aus diesem Grund wird für Erläuterungen zu den vier Diskrepanzfaktoren sowie Beziehungen zu weiteren Einflussfaktoren auf Graen ((1976), S. 1207) verwiesen.

7. Siehe Fisher ((1985), S. 40 ff.) für empirische Belege der einzelnen Zusammenhänge.

dazu führt, dass Stress, sofern die Unterstützung des Vorgesetzten vorhanden ist, nicht zu negativen Ergebnissen führt.

Führungskraft als wichtigste Informationsquelle

Das Engagement des Fachvorgesetzten ist für die Trainees auch für die Erlangung fachlichen Wissens von Bedeutung, welches der Fachvorgesetzte den Trainees zur Erreichung des Ausbildungsziels vermitteln kann und sollte (Cordes (2000), S. 86; Schuhen (2008), S. 229). Eine 2008 durchgeführte Studie der Nordakademie und den Von Studnitz Management Consultants ((2008), S. 6) identifiziert die Führungskräfte generell als wichtigste Informationsquelle zur Wissensvermittlung. 99,1 % der befragten Personen stufen ihre Wichtigkeit als hoch oder sehr hoch ein. Weitere Studien bestätigen zudem die Bedeutung der Vorgesetztenaktivitäten als Quelle für Teilaspekte des fachlichen Ausbildungsziels, z. B. „political knowledge“ (Kammeyer-Mueller/Wanberg (2003), S. 790) und „technical information“ (Kram (1985), S. 31).

Zeit nehmen für die Mitarbeiterbeurteilung

Informationen über Leistung und Potenzial der Trainees (Informationsziel) werden durch die Mitarbeiterbeurteilung gewonnen. Diese wird im Rahmen von TrPr oft vom Fachvorgesetzten übernommen. Bei 70,7 % der befragten Schweizer Unternehmen beurteilt dieser den Trainee allein, bei 26,8 % zusammen mit der Personalabteilung (Kloke (2009), S. 72). Leistung und Potenzial können nur zuverlässig ermittelt werden, wenn der Fachvorgesetzte ausreichend Zeit für Kommunikation und Interaktion mit dem Trainee hat. Ferner sind zeitliche Freiräume auch im Zusammenhang mit der Erreichung des Sozialisations- und Ausbildungsziels zentral. Cordes ((2000), S. 86 f.) bestätigt dies, indem er eine wesentliche Restriktion des aktiven Engagements des Fachvorgesetzten in der sog. „Können-Komponente“ sieht. Dies bedeutet, selbst wenn der Fachvorgesetzte grundsätzlich bereit ist, sich im Sinne der Zielerreichung des Programms zu engagieren („Wollen-Komponente“) und dies auch offiziell erwünscht ist („Sollen-Komponente“), so ist ihm dies nicht zwingend möglich ist („Können-Komponente“). Mangelnde zeitliche Kapazitäten sind eine wesentliche Ursache (Schuhen (2008), S. 229). Die genannten Studien und Erklärungsansätze lassen folgende Zusammenhänge vermuten:

H1: Der zeitliche Einsatz des jeweiligen direkten Fachvorgesetzten des Trainees für das TrPr hat einen positiven Einfluss auf das Sozialisationsziel von TrPr.

H2: Der zeitliche Einsatz des jeweiligen direkten Fachvorgesetzten des Trainees für das TrPr hat einen positiven Einfluss auf das fachliche Ausbildungsziel von TrPr.

H3: Der zeitliche Einsatz des jeweiligen direkten Fachvorgesetzten des Trainees für das TrPr hat einen positiven Einfluss auf das Informationsziel von TrPr.

Grundlagen der empirischen Erhebung

Ziel dieser Erhebung ist es, einen breit gestützten Datensatz im deutschsprachigen Raum zu gewinnen, der über eine hohe Aussagekraft verfügt. Daher sollen nach Möglichkeit alle Unternehmen, die in Deutschland, in der Schweiz und in Österreich über ein TrPr verfügen, für die Befragung gewonnen werden. Nach Kenntnis der Autoren basiert die vorliegende Arbeit (Dissertation Nesemann 2012 als originäre Studie am IOP der Uni Bern) auf der Erhebung mit der größten geografischen Ausdehnung, die bisher zu TrPr durchgeführt wurde. Insgesamt haben 136 Unternehmen an der Befragung teilgenommen, 88 in Deutschland, 35 in der Schweiz und 13 in Österreich. Dies entspricht 85 % der Unternehmen, die zuvor ihre Teilnahmebereitschaft erklärt hatten.

Die beiden Analyseverfahren

Die Überprüfung der Hypothesen wird anhand zweier Verfahren durchgeführt, welche kurz erörtert werden.

Die Regressionsanalyse ist eine der flexibelsten und am weitesten verbreiteten Analysemethoden der Statistik. Sie ermöglicht die Analyse von Zusammenhängen zwischen einer abhängigen und einer oder mehreren unabhängigen Variablen (Backhaus et al. (2008), S. 52). „Das Arbeitspferd der

Standard. Regressionskoeffizient

Hypothese	Ergebnis Hypothesentest	OLS-Regression	Robuste Regression
H1	bestätigt	0,199 ^{**}	0,180 [*]
H2	bestätigt	0,204 [*]	0,219 ^{**}
H3	Nicht bestätigt	-	-

Ergebnisse der Hypothesentests (Quelle: Eigene Darstellung)

sozialwissenschaftlichen Statistik ist ohne Zweifel das lineare Regressionsmodell mit Kleinste-Quadrate-Schätzung, also die sogenannte OLS-Regression.“ (Jann (2010), S. 707). Dieses Modell bestimmt die unbekannt Parameter so, dass es die Summe der quadrierten Residuen minimiert (Backhaus et al. (2008), S. 62 ff.; Jann (2010), S. 712 f.).

Zu bemerken ist, dass die Regressionsanalyse mit dem Kleinste-Quadrate-Schätzer einerseits das in den Geisteswissenschaften am häufigsten verwendete statistische Analyseverfahren darstellt, es jedoch nicht als „robust“ zu bezeichnen

8 * , ** kennzeichnen Signifikanz zum Niveau von 5 % bzw. 1 %
9 Erläuterungen zur genauen Vorgehensweise sowie zu den beiden Modellen finden sich in Nesemann (2012).

ist (Jann (2010), S. 707 f.). Zum einen erweist sich das Ergebnis anfällig für eine Beeinflussung durch vereinzelte extreme Datenpunkte, sog. „Ausreißer“ (Andersen (2008), S. 1; Jann (2010), S. 707 f.). Zum anderen sind die vorteilhaften statistischen Eigenschaften nur unter restriktiven Annahmen hinsichtlich der Verteilung der Residuen gültig. Insbesondere in solchen Fällen kann die robuste Regression mit ihren günstigen Eigenschaften Abhilfe schaffen (Andersen (2008), S. 1 ff.; Huber/Ronchetti (2009), S. 149 ff.; Jann (2010), S. 707 f.).

„The word ‚robust‘ is loaded with many – sometimes inconsistent – connotations.“ (Huber/Ronchetti (2009), S. 2). Trotzdem ist allgemein anerkannt, dass Schätzer insbesondere zwei Arten von Robustheit berücksichtigen sollten (Andersen (2008), S. 3)

1. „if a small change is made to the data, it will not cause a substantial change in the estimate, and

2. the estimate is highly efficient under a wide range of circumstances.“

Dabei ist ein robuster Schätzer nicht als Ersatz für eine Regression mit dem Kleinste-Quadrate-Schätzer zu sehen, sondern eher als Ergänzung. „Bevor aufgrund der Ergebnisse von klassischen Verfahren weitreichende Schlussfolgerungen gezogen werden, sollte geprüft werden, inwieweit sich diese Schlussfolgerungen als ‚robust‘ erweisen, inwieweit man also mit Schätzern, die auf weniger restriktiven Annahmen fußen und weniger durch Ausreißer und atypische Datenkonstellationen beeinflusst werden, zu den gleichen Schlussfolgerungen gelangt“ (Jann (2010), S. 716). Falls es zu einer Divergenz zwischen den Verfahren kommt, können die robusten Ergebnisse zu einem besseren Verständnis der Daten beitragen (Jann (2010), S. 716). Im Rahmen der empirischen Überprüfung der Hypothesen wird daher zunächst eine klassische Regressionsanalyse durchgeführt, bevor die Ergebnisse mithilfe der robusten Regression verifiziert werden.

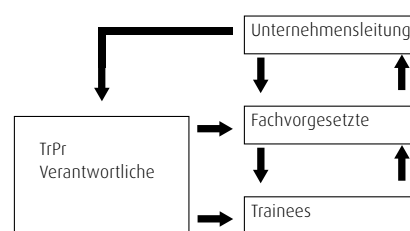
Erläuterung der Ergebnisse der Hypothesenprüfung

Die Ergebnisse der Hypothesentests⁹ stützen die in zahlreichen Breitenstudien identifizierte Wirkung der Fachvorgesetzten auf die Zielerreichung von TrPr. So konnte sowohl der positive Einfluss des zeitlichen Einsatzes des Fachvorgesetzten der Trainees auf das Sozialisations- als auch auf das fachliche Ausbildungsziel empirisch bestätigt werden. Der positive Einfluss des Einsatzes des Vorgesetzten auf das Informationsziel ließ sich hingegen nicht belegen. Hier ist weitere Forschung notwendig. Eine Ursache könnte sein, dass die Wirkung des Fachvorgesetzten auf Leistung und Potenzial der Trainees für die TrPr-Verantwortlichen nur schwer festzustellen ist (siehe für weiterführende Erläuterungen Nesemann (2012)).

Gestaltungsempfehlungen

Obgleich die Problematik der zeitlichen Überlastung des Fachvorgesetzten seit vielen Jahren bekannt ist, wird sie von

Abb. 2: Einflussgrößen auf den Einsatz des Fachvorgesetzten



Quelle: Eigene Darstellung

zahlreichen Unternehmen noch nicht in ausreichendem Maße angegangen. Ausgehend von der Analyse der Ist-Situation, sind Maßnahmen zur Erreichung des gewünschten Soll-Zustands zu erarbeiten. Zunächst sind Informationen erforderlich, in welchem Maße sich der jeweilige direkte Fachvorgesetzte in der Ist-Situation zeitlich für den Trainee einsetzt. Diese Angaben sind detailliert nur bei 10,40 % der antwortenden Unternehmen vorhanden. Eine erste Empfehlung ist daher, zur Analyse der Ist-Situation und damit als Basis für weitere Maßnahmen, entsprechende Kennzahlen zu ermitteln. In einem nächsten Schritt können dann konkrete Maßnahmen erarbeitet werden, um vom Ist- zum Soll-Zustand zu gelangen. Die Problematik liegt im Einflussbereich von vier Personengruppen.

Der Einfluss der Unternehmensleitung

Die Unternehmensleitung kann auf Ebene der Aktionsparameter des Managements die erforderlichen Rahmenbedingungen schaffen. Über die Aktionsparameter Ziele, Strategie, Struktur, Prozesse und Kultur existieren vielfältige Möglichkeiten, Einfluss zu nehmen. Beispielhaft sei das Zielsystem erwähnt, welches für Beförderungen und Boni relevant ist. Um den Einsatz des Fachvorgesetzten zu unterstützen, wäre es förderlich, neben finanziellen Zielen auch Betreuungs- und Führungsziele verbindlich zu vereinbaren.

Die Unternehmensleitungen können die Rahmenbedingungen für eine wirkungsvolle Nachwuchsförderung schaffen. Aufgabe der Fachvorgesetzten ist es jedoch, auf Diskrepanzen zwischen gefordertem zeitlichen Einsatz (Soll-Situation) und der Ist-Situation, die ein zielführendes Engagement erschwert, aufmerksam zu machen. So kann die Unternehmensleitung Veränderungen veranlassen. Die Fachvorgesetzten müssen sich über die Wichtigkeit ihrer Rolle im Rahmen des TrPr bewusst sein und sich entsprechend verhalten, z. B. durch die zeitweilige Einräumung von Prioritäten für die Betreuung der Trainees gegenüber dem Tagesgeschäft. Denn letztlich sind die

Fachvorgesetzten wichtige Gestalter und Vermittler der Kultur im Unternehmen.

Der Einfluss der Trainees

Auch die Trainees können dazu beitragen, die für ihre Ausbildung und Sozialisation notwendige Unterstützung zu erhalten. Sie sind meist nicht in der Position Forderungen zu stellen, jedoch sollten sie offen und wissbegierig gegenüber dem Fachvorgesetzten sein. Es ist ihre Aufgabe proaktiv zu sein, Fragen zu stellen und sich anzubieten. Darüber hinaus wird von ihnen Eigeninitiative erwartet, Aufgaben zu erledigen und Neues zu lernen. Diese Aspekte können zwar während des Programms trainiert werden, sollten gleichwohl bereits bei der Auswahl der Trainees berücksichtigt worden sein. Dies setzt voraus, dass die an der Personalauswahl beteiligten Personen, insbesondere der Programmverantwortliche, einen guten Überblick über die aus der Unternehmensstrategie abgeleiteten Ziele des TrPr und die zu ihrer Erreichung erforderlichen Fähigkeiten haben.

Der Einfluss des Programmverantwortlichen

Neben seiner wichtigen Rolle bei der Auswahl der Trainees, hat der Programmverantwortliche weitere Einflussmöglichkeiten. So sollte dieser bei der Zuteilung der Fachabteilungen sehr sorgfältig vorgehen und überprüfen, ob der Fachvorgesetzte wirklich genügend Zeit für den Trainee aufwenden kann und will. Sollte dieses nicht der Fall sein, darf er sich nicht scheuen, die Zuteilung eines Trainees abzulehnen. Dies setzt natürlich voraus, dass der TrPr-Verantwortliche die notwendige Rücken-deckung von der Unternehmensleitung hat.

Der Einfluss des Fachvorgesetzten

Der Ausbildungs- und Sozialisationserfolg von TrPr kann wirkungsvoll durch Fachvorgesetzte verbessert werden, die intensiv mit Trainees kommunizieren. Solche Fachvorgesetzte sind förderungswürdige Personalentwickler. Im Wettbewerb um fähige Nachwuchskräfte nehmen sie eine Schlüsselrolle ein.

SUMMARY

Research question: Over the last 20 years the lack of time for intensive interactions by the immediate supervisor has been identified as one of the biggest difficulties among companies with graduate programs.

Methodology: A regression analysis of data from three German-speaking countries confirms the positive influence of the immediate supervisor on graduate's socialization and professional learning.

Practical implications: Starting points at top-level management, supervisors, graduates as well as the coordinators of the programs.



KERSTIN NESEMANN, MScBA, wissenschaftliche Assistentin und Doktorandin am Institut für Organisation und Personal der Universität Bern
e-mail: nesemann@iop.unibe.ch,
www.iop.unibe.ch



PROF. DR. NORBERT THOM, Direktor am Institut für Organisation und Personal (IOP) der Universität Bern
e-mail: thom@iop.unibe.ch,
www.iop.unibe.ch

LITERATURVERZEICHNIS

- Andersen, Robert (2008):** Modern Methods for Robust Regression, Thousand Oaks et al.
- Backhaus, Klaus/Erichson, Bernd/Plinke, Wulff/Weiber, Rolf (2008):** Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung, 12. Aufl., Berlin/Heidelberg
- Bandura, Albert (1979):** Sozial-kognitive Lerntheorie, Stuttgart
- Cordes, Sven Oliver (2000):** Einfluss von Lean Management und Business Reengineering auf die Gestaltung von Trainee-Programmen in der Automobilindustrie. Konzeptionelle Grundlagen, Fallstudie und Gestaltungsempfehlungen, Köln
- Die Nordakademie/Von Studnitz Management Consultants (2008):** Studie Wissensmanagement. Wissenstransfer und Arbeitsmarktwandel. [Online] URL: https://www.nordakademie.de/fileadmin/downloads/Forschung/Studie_Wissensmanagement.pdf, abgerufen am 11.11.2009
- Fisher, Cynthia D. (1985):** Social Support and Adjustment to Work: A Longitudinal Study, *Journal of Management*, 11. Jg., Nr. 3, S. 39-53
- Graen, George (1976):** Role-Making Processes Within Complex Organizations, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, hrsg. v. Marvin D. Dunnette, S. 1201-1245, Chicago
- Huber, Peter J./Ronchetti, Elvezio M. (2009):** Robust Statistics, 2. Auflage, Hoboken
- Jann, Ben (2010):** Robuste Regression, *Handbuch der sozialwissenschaftlichen Datenanalyse*, hrsg. v. Henning Best/Christof Wolf, S. 707-740, Wiesbaden
- Kammeyer-Mueller, John D./Wanberg, Connie R. (2003):** Unwrapping the Organizational Entry Process: Disentangling Multiple Antecedents and Their Pathways to Adjustment, *Journal of Applied Psychology*, 88. Jg., Nr. 5, S. 779-794
- Kloke, Kerstin (2009):** Trainee-Programme in der Schweiz. Konzeptionelle Grundlagen – Empirische Erhebung – Entwicklungstendenzen, *Arbeitsbericht des IOP Nr. 91*, Bern
- Kram, Kathy E. (1985):** Mentoring at Work. Developmental Relationships in Organizational Life, Lanham/New York/London
- Nesemann, Kerstin (2012):** Talentmanagement durch Trainee-Programme. Auswirkungen der Gestaltungsmerkmale auf den Programmserfolg, *Dissertation am IOP*, in Bearbeitung
- Schuhlen, Michael (2008):** Führungsnachwuchs mit System. Planung und Gestaltung einer Lernumgebung für Trainee-Programme, Marburg
- Thom, Norbert (1987):** Personalentwicklung als Instrument der Unternehmensführung. Konzeptionelle Grundlagen und empirische Studien, Stuttgart
