Der Weg in die Führungsriege

Wer es heutzutage bis ganz nach oben schaffen will, sollte Traineeprogramme nicht außer Acht lassen. Wir haben uns angeschaut, was es mit dem Führungstraining auf sich hat

Ganz oben ist die Luft naturgemäß dünner und daher nur für wenige ausreichend. Vakante Spitzenplätze sind hart umkämpft. Das ist nichts Neues. Relativ neu sind hingegen gewisse Entwicklungen am Arbeitsmarkt. Genauer gesagt im Personalwesen, das nun als „Human Resource Management" bezeichnet wird.

Ausgangspunkt der Karriere ist das Selbstmanagement

Gemäß der gesellschaftsdurchdringenden ökonomischen Theorie ist der moderne Mensch heute nicht mehr Arbeitskraft und Produktionsfaktor, sondern selbst Produkt. Um den wirtschaftlichen Erfolg zu erhöhen, muss das Humankapital optimiert werden. Das Technologiezeitalter mit seinem Vermessungswahn entwickelt dafür laufend neue Instrumente und Methoden. Der Mentalitätswandel manifestiert sich zudem in der Tendenz zur performativen Selbstvermarktung, die sich in der permanenten Inszenierung des individuellen Erfolgs äußert. Als Unternehmer seiner selbst unterliegt jeder der Pflicht, sich unentwegt zu optimieren und für die Erfordernisse des Arbeitsmarkts „fit" zu halten. Und da es das perfekte Produkt nicht gibt – nicht geben darf –, handelt es sich auch bei der Selbstoptimierung um ein lebenslanges Investieren in ein unabschließbares Projekt.

Es ist eine kulturelle Errungenschaft, dass der Wettkampf vom Kriegsfeld aufs Sportfeld umgeordnet wurde. Doch nun tritt er ein ins Berufsfeld. Es verwundert wenig, dass dabei Begriffe und Methoden übernommen und neu gedeutet werden. Von Fitness – auch im Darwin'schen Sinne zu verstehen – war bereits die Rede. Qualifikation und Training sind weitere Aspekte, die vermehrt auf die Bereiche Karriere und Job angewandt werden. Die intellektuelle Ertüchtigung als Pendant zur sportlichen, wobei beides der Wertsteigerung des individuellen Humankapitals dient.

„Gerade in großen Organisationen, die nicht leicht zu durchschauen sind, ist ein Trainee-Programm wichtig"

MARKUS LATZKE, WU WIEN

Wer nach oben will, braucht ein Aufstiegstraining

Soll der Karriereweg steil nach oben führen, gilt es, laufend, wenn nicht lebenslang zu lernen – und das in allen Lebensbereichen. In den Worten der Management-Ratgeber und Career Center: Erweiterung der fachlichen Kompetenzen, Verbesserung der Soft Skills, die da wären: Eigeninitiative, Motivation, Verantwortungsbewusstsein, Flexibilität, Kreativität, Offenheit, Lernbereitschaft etc.

Wird dies beherzigt, kann den Tests in den hochkompetitiven Assessment Centern zuversichtlich entgegengesehen werden. Die Praxis der mehrstufigen Einstellungsverfahren und die damit einhergehende intensive Begutachtung der Job-Aspiranten ist mittlerweile Konvention, wenn es für Top-Unternehmen darum geht, Nachwuchs-Führungskräfte zu rekrutieren. Denn ein sehr guter Studienabschluss ist heute kein Garant mehr für eine entsprechend attraktive Anstellung. Auslandserfahrung und Praktika sind das Minimum an Voraussetzung. Wer viel vorhat, bezüglich praktischer Erfahrung jedoch nachhinkt, sollte sich über Traineeprogramme zumindest informieren.

Berufseinstieg als Trainee mit Hochschulabschluss

Der Begriff „Trainee" verweist auf den Status der Person, die damit bezeichnet wird. Ein Trainee ist, wer sich noch in Ausbildung befindet. Trainee kann werden, wer bereits eine Hochschule abgeschlossen hat. Das bringt die Problematik des Berufseinstiegs für Jung-AkademikerInnen auf den Punkt. Ein erfolgreicher Abschluss mündet nicht automatisch in einer direkten Anstellung, da meist ein hohes Maß an praktischer Erfahrung gefordert wird. Die Ansprüche der Unternehmen sind parallel zur Zahl der qualifizierten Bewerberinnen und Bewerber gewachsen.

Traineeprogramme sind eine häufiger werdende Form des Berufseinstiegs. Sie werden in erster Linie von Banken, Versicherungen, Handels- und Technologieunternehmen ange-

„Ziel ist oft, dass Trainees eine gute Vernetzung innerhalb des Unternehmens erhalten"

MAXIMILIAN BAUER, TRAINEENET

FOTOS: PRIVAT, TRAINEENET

POSTGRADUATE CENTER
universität wien

BILDUNG & SOZIALES
GESUNDHEIT & NATURWISSENSCHAFTEN
INTERNATIONALES & WIRTSCHAFT
KOMMUNIKATION & MEDIEN
RECHT

Neue Perspektiven für das neue Jahr.

WEITERBILDEN AN DER UNIVERSITÄT WIEN

- rund 50 Masterprogramme, Universitätslehrgänge und Zertifikatskurse
- über 550 Vortragende aus Wissenschaft und Praxis
- rund 3.000 Weiterbildungsstudierende
- Lifelong Learning Projekte

Weitere Informationen unter
www.postgraduatecenter.at

boten. In der Regel handelt es sich um eine Testphase, ein „Training", das meist auf einen Zeitraum zwischen 12 und 18 Monaten angesetzt ist. Es fehlen rechtliche Standards, daher werden Traineeprogramme manchmal auch als „Graduate Programme" oder „Nachwuchsprogramm" bezeichnet. Während eines idealen Traineeprogramms, das zahlreiche Ergänzungsveranstaltungen wie Seminare oder Network-Events sowie mögliche Auslandsaufenthalte umfasst, durchläuft ein Trainee verschiedene Stationen des Unternehmens. Im Zuge des mehrphasigen Programms (z. B. Basis-, Orientierungs- und Vertiefungsphase) wird ein möglichst differenzierter Einblick in die Firmenstruktur gewährt. Durch die Jobrotation soll nicht nur eine Art „Querschnittqualifikation" gefördert, sondern zudem der perfekte Einsatzbereich für diejenigen Trainees ermittelt werden, deren Zielstelle nicht von Beginn weg definiert wurde.

Wozu dienen Traineeprogramme wirklich? Und was bringen sie?

Dass dabei keine umfassende Einarbeitung stattfinden kann, ist laut Markus Latzke, Assistenzprofessor am Institut für Verhaltenswissenschaftlich Orientiertes Management (IVM) an der WU Wien, weniger entscheidend: „Gerade in großen Organisationen, die nicht leicht zu durchschauen sind, ist so ein Programm wichtig, um ein Gesamtverständnis zu entwickeln. Insofern ist nicht die Einarbeitung und Fokussierung auf eine bestimmte Thematik das vorrangigste Ziel, sondern zu lernen, wie die Organisation ‚tickt', und Zusammenhänge zu begreifen."

Maximilian Bauer von TraineeNet schätzt die Lage ähnlich ein: „Das übergeordnete Ziel der Unternehmen ist oft, dass Trainees eine gute Vernetzung innerhalb des Unternehmens und eine gesamtheitliche Sicht auf das Unternehmen erhalten."

FOTO: JAKOB HOFF

„Die High Potentials entscheiden sich mehrheitlich für ein Traineeprogramm"

BERNHARD VIERHAUS, TRENDENCE

WEITERE INFORMATIONEN UND EINE AUFLISTUNG HOCHWERTIGER TRAINEEPROGRAMME: TRAINEENET.AT

Zu diesem Zweck sind die Programme häufig an ein Mentoring-System gekoppelt. Das Feedback der „Lerncoaches" – kontinuierliche Leistungsmessung zur Qualitätsverbesserung – entspricht ganz den wirtschaftlichen Zielen der Betriebe und setzt zudem beiläufig eine Dynamik der Selbstoptimierung in Gang. Vordergründig fokussieren die Programme auf Förderung von High Potentials und darauf, eine ideale Karrierebasis zu bieten. Zugleich sind sie eine Humankapitalinvestition der Unternehmen. Schließlich sollen beide Seiten profitieren.

Als Karriereversprechen: niedriges Einstiegsgehalt

Das vergleichsweise niedrige Gehalt wirkt als Versprechen für die zukünftigen Spitzenmitarbeiter. Versüßt wird der Aufschub an ökonomischem Kapital durch die großzügige Bereitstellung an sozialem. Denn gerade der Vernetzungsaspekt wird stets betont. Mit regelmäßigen Veranstaltungen wie „Kamingesprächen" wird die firmen- und brancheninterne Vernetzung gefördert, womit sich Grundsteine für die nachfolgende Karriere legen lassen.

In der kürzlich erschienenen Studie des trendence Instituts, dem „Graduate Barometer 2016", wurden 7.700 Studierende der Business-, Ingenieurs- und IT-Studien über ihre Karrierepläne befragt. Die Auswertung bestätigt, dass Traineeprogramme in erster Linie von erstklassigen Absolventen in Betracht gezogen werden.

Bernhard Vierhaus von trendence beschreibt die Situation in den Wirtschaftswissenschaften wie folgt: „49,9 Prozent der High Potentials der Wirtschaftswissenschaften möchten ein Traineeprogramm absolvieren, 50,1 Prozent möchten lieber direkt einsteigen. Interessant wird es, wenn man das mit dem Durchschnitt vergleicht: Ein Drittel der WirtschaftswissenschaftlerInnen will ein Traineeprogramm absolvieren, zwei Drittel wählen lieber den Direkteinstieg. Traineeprogramme sind bei den High Potentials im Vergleich also sehr beliebt."

Ein Trainee ist bei Weitem nicht gleich einem Trainee

Mit dem Ziel, über Unternehmen und Branchen hinaus Kontaktpunkte für spätere Beziehungen zu ermöglichen und interne Trainee-Netzwerke zu bündeln, entstand in Österreich 2008 die Plattform TraineeNet. Neben der übergreifenden Vernetzung, deren Kernstück die alljährlich stattfindende Trainee Convention bildet, setzt sich die Plattform für die Qualitätskontrolle des Traineeprogrammangebots ein. Dies ist angesichts fehlender rechtlicher Bestimmungen, Inhalt, Ziel und Qualität betreffend, notwendig.

TraineeNet stuft zudem österreichische Traineeprogramme anhand eines Kriterienkatalogs hinsichtlich ihrer Seriosität ein und verleiht nach sorgfältiger Analyse den TraineeNet Award an Unternehmen mit besonders hochwertigen Angeboten. Die Evaluierung dient nicht nur den Unternehmen, sondern auch potenziellen BewerberInnen. Hervorragende und ambitionierte HochschulabsolventInnen können sich bei der Suche nach dem für sie passenden Traineeprogramm auf dieses Gütesiegel verlassen.

JOSHUA KÖB