

Identifikation kritischer Erfolgsfaktoren eines technischen Trainee-Programmes

Masterarbeit
zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Arts

Fachhochschule Vorarlberg

Master Betriebswirtschaft: Human Resources and Organisation

Betreut von
Mag. (FH) Bernd Schwendinger, PhD

Vorgelegt von
Cosima Tölzer, BA

Dornbirn, 05.07.2023

Zusammenfassung

Identifikation kritischer Gestaltungselemente technischer Trainee-Programme

Der Fachkräftemangel stellt ein weit verbreitetes und zunehmendes Problem dar, das alle Wirtschaftsbereiche betrifft. Besonders in technischen Berufen gestaltet sich die Rekrutierung qualifizierter Mitarbeitenden als äußerst herausfordernd. Es wird immer deutlicher, dass es nicht ausreicht, lediglich Mitarbeiter:innen anzuwerben; vielmehr ist es von entscheidender Bedeutung, sie gezielt zu Fachkräften auszubilden. Trainee-Programme bieten eine Möglichkeit, diese Entwicklung zu fördern.

Die vorliegende Masterarbeit widmet sich den Gestaltungselementen von Trainee-Programmen und bietet einen umfassenden Überblick über Definitionen, Methoden und Ausbildungselemente innerhalb dieser Programme. Diese Arbeit konzentriert sich auf die Identifikation kritischer Erfolgsfaktoren technischer Trainee-Programme, indem sowohl in der qualitativen Forschung untersucht wird, inwiefern Vorarlberger Industrieunternehmen diese Gestaltungselemente in ihren bereits implementierten technischen Trainee-Programmen berücksichtigen und welche Erfahrungswerte bisher gesammelt wurden, als auch in der quantitativen Forschung speziell technische Hochschülerinnen und -studenten als Zielgruppe herangezogen werden.

Die Ergebnisse dieser Forschungsarbeit liefern wertvolle Erkenntnisse und praxisorientierte Handlungsempfehlungen für Unternehmen bei der Gestaltung ihrer Trainee-Programme. Besonders betont wird die Bedeutung der individuellen Anpassung an die Bedürfnisse und Interessen der potenziellen Trainees, einschließlich ihrer fachlichen Schwerpunkte, Karriereziele und Lernpräferenzen. Mentoring, Networking und interne Zusammenarbeit werden als wichtige Elemente für eine umfassende Entwicklung der Trainees innerhalb des Programms hervorgehoben. Darüber hinaus wird empfohlen, ein flexibles Framework einzusetzen, das Standards und Richtlinien für die Trainee-Programme festlegt, aber gleichzeitig Raum für Anpassungen und individuelle Entwicklungsmöglichkeiten bietet. Diese Masterarbeit trägt dazu bei, das Verständnis für die Gestaltungselemente von Trainee-Programmen zu vertiefen und liefert wertvolle Erkenntnisse für Unternehmen in Vorarlberg und darüber hinaus. Durch die Ergänzung des Phasenmodells der Trainee-Programme mit den Ergebnissen der qualitativen und quantitativen Forschung werden praxisnahe Empfehlungen abgeleitet, um Trainee-Programme attraktiver zu gestalten. Dadurch wird eine gezielte Entwicklung von Fachkräften im Unternehmen ermöglicht und eine langfristige Bindung an das Unternehmen gefördert.

Abstract

Identification of critical design elements of technical Trainee-Programs

The shortage of skilled workers is a widespread and growing problem that affects all sectors of the economy. Particularly in technical professions, recruiting qualified employees is extremely challenging. It is becoming increasingly clear that it is not enough to simply recruit employees; rather, it is crucial to train them specifically to become skilled workers. Trainee programs offer an opportunity to promote this development.

This master's thesis is dedicated to the design elements of trainee programs and provides a comprehensive overview of definitions, methods and training elements within these programs. This thesis focuses on the identification of critical success factors of technical trainee programs by examining both in the qualitative research to what extent Vorarlberg industrial companies consider these design elements in their already implemented technical trainee programs and which empirical values have been collected so far, and in the quantitative research specifically technical university students are used as a target group.

The results of this research provide valuable insights and practice-oriented recommendations for companies when designing their trainee programs. Particular emphasis is placed on the importance of individual adaptation to the needs and interests of potential trainees, including their professional focus, career goals and learning preferences. Mentoring, networking and internal collaboration are highlighted as important elements for the comprehensive development of trainees within the program. In addition, it is recommended to use a flexible framework that sets standards and guidelines for the trainee programs while providing room for customization and individual development opportunities. This master thesis contributes to a deeper understanding of the design elements of trainee programs and provides valuable insights for companies in Vorarlberg and beyond. By complementing the phase model of trainee programs with the results of qualitative and quantitative research, practical recommendations are derived to make trainee programs more attractive. This enables the targeted development of skilled employees in the company and promotes long-term loyalty to the company.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	7
Tabellenverzeichnis	8
Abkürzungsverzeichnis	9
1 Einleitung	10
1.1 Einführung in die Thematik	10
1.2 Zielsetzung der Arbeit	12
1.3 Aufbau der Arbeit	12
1.4 Abgrenzung	13
2 Grundlagen Trainee-Programme	15
2.1 Definition	15
2.1.1 Zielsetzung	16
2.1.2 Fach- vs. Führungskarriere	17
2.2 Betriebliche Ausbildung: Lernen am Arbeitsplatz	17
2.2.1 Lernen am Arbeitsplatz	18
2.2.2 Rahmenbedingungen und betriebliche Anforderungen	19
2.2.3 Unternehmensgröße	20
2.3 Methoden und Ausbildungselemente	21
2.3.1 Strukturelle Ausbildungselemente	21
2.3.2 Training on the Job	21
2.3.3 Training off the Job	22
2.3.4 Job-Rotation	23
2.3.5 Mentoring versus Coaching	23
2.3.6 Mitarbeiterbindung	25
2.4 Aufbau von Trainee-Programmen	26
2.4.1 Auswahlprozess	27
2.4.2 Einarbeitungsphase	28
2.4.3 Lern- und Entwicklungsphase	28
2.4.4 Übernahmephase	28
2.5 Grundarten von Trainee-Programmen	29
2.5.1 „Klassisches“ ressortübergreifendes Programm	30
2.5.2 Ressortübergreifendes Programm mit Fachausbildungsphase	32
2.5.3 Ressortbegrenztes Programm	34

2.5.4	Projektbezogenes Programm	35
2.5.5	Individuelles Trainee-Programm	37
2.6	Gegenüberstellung Grundarten Trainee-Programme	38
2.6.1	Unterscheidungsmerkmale der Grundarten von Trainee-Programmen	39
3	Methodik	41
3.1	Ausgangslage und Forschungsfrage	41
3.2	Forschungsdesign Mixed Methods	42
3.3	Qualitative Forschung	43
3.3.1	Interviewpartner:innen	43
3.3.2	Aufbau und Inhalt	44
3.3.3	Auswertung	45
3.3.4	Gütekriterien qualitative Forschung	46
3.4	Quantitative Forschung	47
3.4.1	Datenerhebung	48
3.4.2	Stichprobe	48
3.4.3	Aufbereitung und Auswertung der quantitativen Daten	49
3.4.4	Operationalisierung	50
3.4.5	Gütekriterien quantitative Forschung	53
4	Ergebnisse	55
4.1	Ergebnisse qualitative Forschung	55
4.1.1	Dauer und Schwerpunkt	55
4.1.2	Auswahlkriterien und Bewerbungsprozess für Trainees	56
4.1.3	Einarbeitungsmaßnahmen und Integration der Trainees ins Unternehmen	57
4.1.4	Job-Rotation	58
4.1.5	Mentoring	59
4.1.6	Schulungen und Weiterbildungen	61
4.1.7	Verantwortung der Trainees	62
4.1.8	Ausbildungstiefe des Trainee-Programms	63
4.1.9	Standardisierung der Trainee-Ausbildung	64
4.1.10	Mehrwert für Trainees und Unternehmen	65
4.1.11	Mitarbeiterbindung und Fachkräfteentwicklung	67
4.1.12	Arbeitsverhältnisse der Trainees	67
4.2	Ergebnisse quantitative Forschung	68
4.2.1	Gesamtüberblick der Ergebnisse	68

4.2.2	Job-Rotation	71
4.2.3	Entwicklungsmöglichkeiten	73
4.2.4	Grad der Standardisierung	76
4.2.5	Grad der Verantwortung	77
4.2.6	Ausbildungstiefe	80
4.2.7	Übernahmephase	81
4.2.8	Offene Frage zu attraktiven Gestaltungselementen	83
4.2.9	Offene Frage zu unattraktiven Gestaltungselementen	84
5	Diskussion	85
5.1	Transfer der qualitativen Ergebnisse in die Praxis	85
5.2	Transfer der quantitativen Ergebnisse in die Praxis	93
5.3	Handlungsempfehlungen für die Praxis	98
5.3.1	Auswahlprozess	98
5.3.2	Einarbeitungsphase	98
5.3.3	Lern- und Entwicklungsphase	99
5.3.4	Übernahmephase	100
5.3.5	Phasenmodell Trainee-Programm	100
6	Fazit	103
6.1	Forschungsziele	103
6.2	Risiken und Limitationen	104
6.3	Weitere Forschungsansätze	105
	Literaturverzeichnis	106
	Anhang	116
	Eidesstattliche Erklärung	281

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Eigenschaften von Coaching und Mentoring nach an Hussey & Campell-Meier (2021) (eigene Darstellung)	24
Abbildung 2	Phasen eines Trainee-Programmes nach Wegerich (2013) (eigene Darstellung)	27
Abbildung 3	Übersicht der Arten von Trainee-Programmen nach Ferring & Thom (1981) mit Ergänzungen nach Ferring & Staufenbiel (1993)	29
Abbildung 4	Gegenüberstellung der verschiedenen Trainee-Programmtypen nach Thom & Giesen (1998) und Meyer-Riedt (1993) (eigene Darstellung)	39
Abbildung 5	Gesamtüberblick Ergebnisse quantitative Forschung: Wichtigkeit einzelner Gestaltungselemente	70
Abbildung 6	Ergebnisdarstellung Job-Rotation	72
Abbildung 7	Ergebnisdarstellung Entwicklungsmöglichkeiten.....	74
Abbildung 8	Ergebnisdarstellung Standardisierungsgrad	76
Abbildung 9	Ergebnisdarstellung Verantwortungsgrad	78
Abbildung 10	Ergebnisdarstellung Ausbildungstiefe	80
Abbildung 11	Ergebnisdarstellung Übernahmephase	82
Abbildung 12	Erweiterung des Phasenmodells nach Wegerich (2013) auf Basis der Forschungsergebnisse (eigene Darstellung)	101

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1	Betriebliche Anforderungen an eine Ausbildung nach Kitzler (2022).....	20
Tabelle 2	Programmeigenschaften von Trainee-Programmen nach Thom & Giesen (1998) (eigene Darstellung).....	30
Tabelle 3	Programmeigenschaften nach Thom & Giesen (1998) für das „klassische“ ressortübergreifende Programm.....	31
Tabelle 4	Programmeigenschaften nach Thom & Giesen (1998) für das ressortübergreifende Programm mit Fachausbildungsphase.....	33
Tabelle 5	Programmeigenschaften nach Thom & Giesen (1998) für das ressortbegrenzte Programm.....	35
Tabelle 6	Programmeigenschaften nach Thom & Giesen (1998) für das projektbezogene Programm.....	36
Tabelle 7	Programmeigenschaften nach Thom & Giesen (1998) für das individuelle Programm....	37
Tabelle 8	Unterscheidungsmerkmale der Grundarten von Trainee-Programmen (eigene Darstellung).....	40
Tabelle 9	Operationalisierung der Messung für die Gestaltungselemente von Trainee-Programmen.....	53
Tabelle 10	Ergebnisverteilung Job-Rotation nach Lagemaßen.....	73
Tabelle 11	Ergebnisverteilung Entwicklungsmöglichkeiten nach Lagemaßen.....	75
Tabelle 12	Ergebnisverteilung Standardisierungsgrad nach Lagemaßen.....	77
Tabelle 13	Ergebnisverteilung Verantwortungsgrad nach Lagemaßen.....	79
Tabelle 14	Ergebnisverteilung Ausbildungstiefe nach Lagemaßen.....	81
Tabelle 15	Ergebnisverteilung Übernahmephase nach Lagemaßen.....	83
Tabelle 16	Trainee-Programmeigenschaften Vorarlberger Industrieunternehmen in Anlehnung an das Modell von Thom & Gießen (1998) (eigene Darstellung).....	91
Tabelle 17	Einordnung Programmeigenschaften nach Forschungsergebnissen in Anlehnung Modell von Thom & Gießen (1998) (eigene Darstellung).....	96

Abkürzungsverzeichnis

bsp.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heißt
DACH	D – Deutschland A – Österreich CH – Schweiz
ELC	Employee Life Cycle
HR	Human Resources
HRM	Human Resource Management
IBW	Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft
IT	Information Technology
OJT	On-the-Job-Training
usw.	und so weiter
SOJT	Strukturiertes On-The-Job-Training
z.B.	zum Beispiel

1 Einleitung

Dieses Kapitel befasst sich mit der Einführung in die Thematik, der Zielsetzung der Arbeit, dem Aufbau der Arbeit und der Abgrenzung des Forschungsgebiets. Es gibt einen Überblick darüber, was in der Arbeit behandelt wird und welche Ziele verfolgt werden. Außerdem werden die Grenzen des Forschungsgebiets definiert.

1.1 Einführung in die Thematik

„Die Zahl der offenen Stellen ist auf Rekordfahrt“ (Thomas, T., 2021). Laut Statistik Austria liegen die zu besetzenden Stellen in Österreich auf dem höchsten Wert seit Beginn der Aufzeichnungen (Bundesanstalt Statistik Österreich, 2022). Der Fachkräftemangel wird immer mehr zum flächendeckenden Problem und betrifft nahezu alle Wirtschaftsbereiche und hat in beinahe allen Ländern deutlich angezogen (Peichl et al., 2022). Aus dem ibw-Forschungsbericht geht hervor, dass in Bereichen, in denen technische Berufsgruppen gesucht werden, es aktuell besonders schwer ist, geeignete Mitarbeiter:innen zu finden. Bei der Unternehmensbefragung zum Fachkräftebedarf/-mangel 2022 sind es IT-Fachkräfte sowie Elektrotechniker:innen, die an fünfter und sechster Stelle mit den größten Rekrutierungs- beziehungsweise Besetzungsschwierigkeiten in Österreich stehen (Dornmayr & Riepl, 2022, S. 40). Diese Einschätzung deckt sich auch mit der Liste der bundesweiten Mangelberufe, auf welcher überwiegend Techniker:innen jeglicher Art vermerkt sind (Wirtschaftskammer Österreich, 2022). In vielen Bereichen sind es die technischen Berufe, welche einen wesentlichen Beitrag leisten, um die Wirtschaftlichkeit von Unternehmen zu sichern. Die Digitalisierung und die Industrie 4.0 fordern umfassende technische Qualifikationsprofile, welche den Bedarf an qualifizierten Fachkräften nochmals unterstreicht (Becker et al., 2022; Kapsch, 2021). Ein Mangel an den genannten Fachkräften birgt viele offensichtliche Risiken für Unternehmen, mitunter auch Folgen in Bezug auf Kosten, Produktivität oder genereller Existenzsicherung (Krüger, 2018). Unternehmen werden bereits vor die große Herausforderung gestellt, sich von der Konkurrenz abzuheben und sich als attraktiver Arbeitgeber am Markt zu etablieren. Mit verschiedensten Maßnahmen soll eine Personalsicherung gelingen (von Weichs & Kauke, 2019, S. 205). HR-Marketing-Maßnahmen verbunden mit einer umfassenden Employer Branding Strategie, Social Recruiting oder Active Sourcing sind nur ein paar Mittel, um Bewerber:innen anzuziehen (Feik, 2021, S. 23). „Der österreichische Wirtschaftsstandort braucht IT-Fachkräfte, und die momentane IT-Bildung ist leider ein treibender Faktor beim aktuellen akuten Fachkräftemangel“ (Zandonella, 2022). Fachkräfte werden immer seltener, weshalb der Fokus nicht nur auf das Anwerben von potenziellen Mitarbeiter:innen gelegt werden sollte. Vielmehr sollten Mitarbeiter:innen dahingehend entwickelt werden, sodass diese als Fachexpert:innen in ihrem Gebiet gelten. Entwicklungs- und Ausbildungsmöglichkeiten nehmen einen immer größer werdenden

Stellenwert am heutigen Arbeitsmarkt ein. Die zunehmende Bedeutung dieser Faktoren, ist vor allem dem Wandel der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft geschuldet. Durch diese Veränderung erfahren vor allem das Wissen sowie die Kompetenzen der Mitarbeitenden in Unternehmen an Wichtigkeit. Gepaart mit diesen Faktoren sowie dem zunehmenden Fachkräftemangel werden Unternehmen vor die große Herausforderung gestellt, spezifische Fähigkeiten intern aufzubauen, da diese nicht oder nur mit großem Aufwand am externen Arbeitsmarkt gewonnen werden können (Thom & Zaugg, 2008). Mit Ausbildungsmöglichkeiten seitens Unternehmen können sowohl Qualifikationsdefizite ausgeglichen, als auch in weiterer Folge neue Wege der Personalgewinnung integriert werden (Tumi et al., 2022).

Ein Trainee-Programm bietet hierbei eine Möglichkeit für eine solche Maßnahme. Ein Trainee-Programm ist ein Weiterbildungs- beziehungsweise Einarbeitungsprogramm, welches zeitlich begrenzt sowie fachspezifisch und für Fachhochschul- oder Universitätsabsolvent:innen konzipiert ist (Watzlawik, 1988; Förderreuther, 1988, S. 17). Dieses kann nicht nur einen Mehrwert auf Seiten der Trainees bedeuten, in dem diese ausgebildet werden und Berufserfahrung sammeln, sondern auch auf Unternehmensseite neue Chancen eröffnen. Ein Trainee-Programm soll nachhaltig Hochschulabsolvent:innen ins Unternehmen bringen und somit potenzielle Mitarbeiter:innen akquirieren und diese dorthin ausbilden, wo sie in naher Zukunft gebraucht werden, um dem Fachkräftemangel entgegen zu wirken (Feik, 2021, S. 19). Trainee-Programme eröffnen für Hochschulabsolventinnen und -absolventen die Möglichkeit, ihr im Studium erlerntes theoretisches Wissen mit unternehmensspezifischem, praktischem Können zu ergänzen. Gleichzeitig werden auch die im Unternehmen gelebten Strukturen sowie die Kultur näher gebracht (Nicolai, 2019, S. 356). Technische Branchen sind geprägt von wissensintensiven Bereichen, in welchen sich ein Mangel an kompetenten Arbeitskräften nachteilig auf das Wachstum der Branche auswirken. Darüber hinaus wird der Mangel an kompetenten Arbeitskräften nicht nur speziell technische Branchen benachteiligen. Auch andere Branchen erfahren dadurch negative Folgen. Denn so müssen beispielsweise neue Digitalisierungsprojekte aufgeschoben werden, was in weiterer Folge den Fortschritt verlangsamt und die Wettbewerbsfähigkeit senkt (Hyrynsalmi et al., 2021). Mit dem Wandel des Arbeitgeber- zum Arbeitnehmer:innenmarkt müssen sich Unternehmen an die Bedürfnisse ihrer Zielgruppe anpassen, um sich vom Wettbewerb abheben zu können. Die erfolgreiche Gestaltung der zukünftigen Arbeitswelt beginnt bereits mit der Einstellung „*die Arbeit nicht mehr primär vom Arbeitgeber her zu denken, sondern – mit gleichem Stellenwert – die Bedürfnisse und Erwartungen der Arbeitnehmer zu berücksichtigen!*“ (Schmeichel, 2022, S. 7). Die Wichtigkeit der Erforschung kritischer Erfolgsfaktoren und damit verbunden auch die zielgruppengerechte Gestaltung eines Trainee-Programmes, sollen technische Hochschulabsolvent:innen in Unternehmen mit dem Durchlauf ausbilden, um in weiterer Folge Fachkräfte zu sichern.

1.2 Zielsetzung der Arbeit

Das Ziel der vorliegenden Arbeit besteht darin, die kritischen Erfolgsfaktoren eines technischen Trainee-Programmes zu identifizieren. Trainee-Programme können für Unternehmen ein bedeutendes Instrument zur gezielten Vorbereitung zukünftiger Fach- und Führungskräfte darstellen. Allerdings ist eine sorgfältige Planung und Strukturierung des Programmes von entscheidender Bedeutung, um den Teilnehmer:innen eine umfassende Ausbildung zu ermöglichen. Demnach zielt die Arbeit darauf ab, die konzeptionellen Rahmenbedingungen und Grundlagen von Trainee-Programmen zu erläutern sowie verschiedene Methoden und Ausbildungselemente im Kontext von Trainee-Programmen zu diskutieren. Zudem werden die unterschiedlichen Grundarten von Trainee-Programmen vorgestellt und im Hinblick auf ihre Gestaltungselemente analysiert und verglichen. Auf Basis dieser Erkenntnisse soll ein Modell entwickelt werden, das Unternehmen dabei unterstützt, ein erfolgreiches technisches Trainee-Programm zu konzipieren und durchzuführen. Die Wichtigkeit der Thematik zur Identifizierung dieser Gestaltungselemente eines technischen Trainee-Programmes für die Zielgruppe ergibt sich vor allem aus der strategischen Komponente zur Mitarbeiter:innengewinnung und -bindung.

1.3 Aufbau der Arbeit

Im ersten Teil der Arbeit soll eine fundierte Literaturrecherche zum Thema Trainee-Programm dazu dienen, die Materie besser zu verstehen und dessen Bedeutung zu unterstreichen. Die Programmeigenschaften, welche in der Literatur in Bezug auf das Thema Trainee-Programme häufig damit erfasst sind, werden in einem Überblick dargestellt. Diese Charakteristika, die in der Forschungsarbeit auch als „Elemente“ von Trainee-Programmen bezeichnet und genau beschrieben sowie dargestellt werden. Im zweiten Kapitel werden die Grundlagen von Trainee-Programmen erörtert, wobei zunächst die Definition und Zielsetzung erläutert werden. Es werden konzeptionelle Rahmenbedingungen sowie betriebliche Ausbildungsprozesse, Methoden und Gestaltungselemente vorgestellt. Darüber hinaus werden die grundlegenden Phasen des Aufbaus von Trainee-Programmen detailliert beschrieben. Ein besonderer Fokus liegt dabei auf den verschiedenen Grundarten von Trainee-Programmen, die in diesem Kapitel umfassend vorgestellt und gegenübergestellt werden. Dabei werden auch die Unterscheidungsmerkmale der Grundarten herausgearbeitet.

Im empirischen Teil der Arbeit soll identifiziert werden, inwiefern Trainee-Programme in Unternehmen in Vorarlberg bereits integriert sind und welche Gestaltungselemente diese aufweisen. In diesem Zusammenhang soll herausgefunden werden, welche Gestaltungselemente ein zielgruppengerechtes Trainee-Programm umfassen muss, damit Absolvent:innen im Unternehmen ausgebildet werden wollen und in weiterer Folge eine fachspezifische Mitarbeiter:innengewinnung gelingen kann. Weiters setzt sich die

Forschungsarbeit demnach das Ziel, zu identifizieren, welche Elemente eines Trainee-Programmes als attraktiv für die Zielgruppe gelten. Ziel dieser Arbeit ist es, ein Modell eines technischen Trainee-Programmes mit Beinhaltung attraktiver Gestaltungselemente zu entwerfen.

1.4 Abgrenzung

Trainee-Programme sind Ausbildungsprogramme, die auf die Förderung und Entwicklung von Berufseinsteiger:innen abzielen. Sie sollen den Absolvent:innen ermöglichen, ihr theoretisches Wissen in der Praxis anzuwenden und praktische Erfahrungen in einem Unternehmen zu sammeln. Unternehmen nutzen Trainee-Programme für Hochschulabsolvent:innen als langfristige Strategie, um den zukünftigen Personalbedarf zu decken. Trainee-Programme stellen sicher, dass Hochschulabsolvent:innen die notwendigen Fähigkeiten erlangen, um den gewünschten organisatorischen Wandel in Unternehmen zu erreichen und somit in eine Fixanstellung übernommen werden können. Hierfür erhalten sie eine strukturierte Ausbildung direkt am Arbeitsplatz sowie spezielle Entwicklungsmaßnahmen (Dirani, 2012). Auch Talentmanagement-Programme können Hintergrund eines solchen Vorhabens sein. Talentmanagement-Programme setzen dabei methodische Rekrutierung, Auswahl, Schulung, Identifizierung, Einstellung, Motivation, Bindung und Stationierung von talentierten Mitarbeiter:innen ein, um langfristige Wettbewerbsvorteile zu schaffen (Thunnissen & Gallardo-Gallardo, 2017, S. 3). Die beiden Programme fokussieren sich darauf, Absolvent:innen für den organisatorischen Prozess zu rekrutieren, auszuwählen, zu entwickeln, zu vergüten und zu integrieren. Ziel ist es, sicherzustellen, dass Organisationen jederzeit über die erforderlichen Fachkräfte mit den entsprechenden Fähigkeiten und Kenntnissen verfügen, um den zukünftigen Erfolg der Organisation zu gewährleisten (Lawler, 2017).

Talentmanagement-Programme haben in der Regel das Ziel, die Fähigkeiten und Karrieren von bereits erfahrenen Mitarbeitenden zu entwickeln und zu fördern, die als zukünftige Führungskräfte oder Schlüsselkräfte des Unternehmens identifiziert wurden. Diese Programme können beispielsweise Mentoring, Coaching, Schulungen und spezielle Projekte umfassen, um das Potenzial und die Leistung der Arbeitnehmer:innen zu steigern. Die Dauer dieser Programme ist oft variabel und kann mehrere Monate bis hin zu mehreren Jahren betragen (Lindner-Lohmann et al., 2023, S. 236). Trainee-Programme richten sich hingegen in der Regel an Hochschulabsolvent:innen oder Berufseinsteiger:innen, die gerade erst ihre Ausbildung oder ihr Studium abgeschlossen haben. Das Ziel der Programme ist es, den Trainees ein umfassendes Verständnis der Organisation und der Geschäftsprozesse zu vermitteln, um sie auf eine mögliche Übernahme einer Fach- oder Führungsposition im

Unternehmen vorzubereiten. Die Dauer dieser Programme ist in der Regel festgelegt und dauert oft zwischen sechs Monaten und zwei Jahren (Nesemann, 2012a, S. 34 f.).

Trainee-Programme grenzen sich ebenfalls von dualen Berufsbildungsprogrammen ab. Die betriebliche Ausbildung ist beispielsweise in Deutschland Teil der dualen Ausbildung, die vom Staat durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) strategisch gesteuert wird, um einen einheitlichen Standard und eine Vergleichbarkeit zu gewährleisten (Ebner, 2013, S. 15). Obwohl die Unternehmen gewisse gestalterische Freiheiten haben, gibt es Einschränkungen wie die Konzeption und Abnahme der Prüfungen durch einen zentralen Prüfungsausschuss sowie die Dauer, die für die Aktualisierung und Neuankennung von Ausbildungsberufen erforderlich ist. Dies kann teilweise den Bedürfnissen der Unternehmen widersprechen, was den Gegensatz zwischen betrieblichen Anforderungen und staatlichen Vorgaben darstellt (Euler, 2013). Weder in Deutschland noch in Österreich gibt es spezielle gesetzliche Bestimmungen für Trainee-Programme, da diese in der Regel als Teil des betrieblichen Ausbildungsprogrammes angesehen werden. Allerdings müssen Trainee-Programme den allgemeinen arbeitsrechtlichen Bestimmungen entsprechen (Saier, 2008, S. 9). Es gibt keine übergeordneten oder gesetzlichen Vorschriften für den Aufbau und die Ausgestaltung von Trainee-Programmen, was bedeutet, dass jedes Unternehmen selbst bestimmen kann, welche Ausbildungsinhalte vermittelt werden sollen und wie die Trainee-Programme strukturiert sein sollen (Riedel et al., 2014, S. 14). Zusätzlich unterscheiden sich Trainee-Programme auch von Praktika speziell in Bezug auf Zielsetzung und Dauer. Während ein Praktikum in der Regel kurzfristig und darauf ausgerichtet ist, dass Studierende oder Absolvent:innen erste Berufserfahrung sammeln und einen Einblick in die Arbeitswelt bekommen, zielt ein Trainee-Programm darauf ab, Hochschulabsolvent:innen gezielt zu qualifizieren und langfristig an das Unternehmen zu binden. Trainee-Programme haben eine längere Dauer als Praktika und bieten eine strukturierte Ausbildung, die auf die individuellen Fähigkeiten und Bedürfnisse der Trainees abgestimmt ist. Im Gegensatz zu Praktika sind Trainee-Programme in der Regel mit einem Arbeitsvertrag verbunden und bieten den Absolvent:innen langfristige Karriereöglichkeiten im Unternehmen (Woischwill & große Klönne, 2013, S. 4 f.).

2 Grundlagen Trainee-Programme

Ein Trainee-Programm bietet Personen, die in eine bestimmte Branche oder einen bestimmten Beruf einsteigen möchten, eine praktische Ausbildung am Arbeitsplatz. Diese Programme sind in der Regel so konzipiert, dass sie den Teilnehmer:innen, auch Trainees genannt, die Fähigkeiten, Kenntnisse und Erfahrungen vermitteln, die für die Ausübung einer bestimmten Tätigkeit oder einer Reihe von Tätigkeiten erforderlich sind. Sie geben den Teilnehmenden die Möglichkeit, Erfahrungen zu sammeln und Kontakte innerhalb einer Branche zu knüpfen. Trainee-Programme können dabei in Länge und Format variieren, umfassen aber in der Regel eine Kombination aus Unterricht, praktischer Ausbildung und Betreuung durch erfahrene Fachpersonen. Die Programme bieten eine strukturierte Einführung in die Tätigkeiten des Unternehmens und vermitteln einen Einblick in die Struktur und die Anforderungen des Arbeitsplatzes. Die Programme finden „on the job“ statt, also indem teilnehmende Personen ihre Fähigkeiten durch tatsächliche Arbeit und Erfahrungen aufbauen, anstatt nur theoretisches Wissen zu erwerben. Dieses Format unterstützt die Trainees bei ihrer langfristigen Entwicklung und bei ihrem Aufstieg. Eine ausführliche Erklärung zum Terminus „on the job“ befindet sich in Kapitel 2.4. Der systematische Wechsel von Aufgaben und Arbeitsplätzen hilft den Auszubildenden, sich mit verschiedenen Aspekten des Unternehmens vertraut zu machen und praktische Erfahrungen zu sammeln, damit der Übergang ins Berufsleben reibungsloser verläuft (Wegerich, 2013).

2.1 Definition

Übergeordnet sind Trainee-Programme als spezielle Entwicklungsinitiativen für künftige Arbeitskräfte definiert, bei denen die unternehmensweiten Abläufe und die Philosophie im Vordergrund stehen. Die Definition von Becker (2007) ergänzt, dass diese als ein Instrument zur Karriereentwicklung dienen, welches Hochschulabsolvent:innen eine strukturierte Möglichkeit bietet, das Unternehmen kennenzulernen und sich in ihre neue Rolle einzufinden (Becker, 2007, S. 171). Jung (2006) streicht in seiner Definition zusätzlich heraus, dass Trainee-Programme dabei helfen, ein umfassendes Verständnis des Unternehmens, seinen Werten, dessen Organisationsstruktur und den Stellenanforderungen zu erlangen (Jung, 2006, S. 289). Trainee-Programme bauen auf dem Fachwissen von Universitäts- oder Fachhochschulabsolvent:innen auf. Die frühe Definition von Kramer und Landsberg (1981) erläutert demnach, dass die Trainee-Ausbildung keine fortgeschrittene Form der Ausbildung darstellt, sondern vielmehr der Höhepunkt der Hochschulausbildung sei. Die Hochschulausbildung vermittelt allgemeine berufliche Fähigkeiten, während sich die Trainee-Ausbildung auf spezifische Fähigkeiten im Zusammenhang mit einer bestimmten Tätigkeit in einem Unternehmen konzentriert (Kramer & Landsberg, 1981). Daraus ableitend werden Trainee-Programme in dieser Arbeit als Initiative von Unternehmen definiert, die darauf

abzielen, Hochschulabsolvent:innen eine strukturierte Möglichkeit zu bieten, um das Unternehmen kennenzulernen und sich in ihrem Fachgebiet einzufinden, in dem sie auf dem Fachwissen von Universitäts- oder Fachhochschulabsolvent:innen aufbauen. Trainee-Programme dienen als Instrument zur Karriereentwicklung und vermitteln spezifische Fähigkeiten im Zusammenhang mit einer bestimmten Tätigkeit. Dabei stehen die unternehmensweiten Abläufe, die Philosophie, die Werte und die Organisationsstruktur im Vordergrund.

Der:die Ausbildungsadressat:in eines Trainee-Programmes ist der Trainee. Der Begriff „Trainee“ bezieht sich auf Hochschulabsolvent:innen, die von einem Unternehmen in die Berufswelt eingeführt werden. Das Trainee-Programm bietet den Trainees die Möglichkeit, ihre eigenen Stärken, Schwächen und Passionen sowie gleichzeitig auch das Unternehmen besser kennenzulernen. Das Unternehmen wiederum kann die Fähigkeiten und das Führungspotenzial der Trainees einschätzen. Die individuelle Gestaltung und Entwicklung eines Programms, das auf die Präferenzen und Fähigkeiten der Teilnehmer zugeschnitten ist, kann zudem die Motivation in Bezug auf die Arbeit steigern (Becker, 2007, S. 171; Schuhen, 2008, S. 32; Stock-Homburg & Groß, 2019, S. 266).

2.1.1 Zielsetzung

Ziel des Trainee-Programmes ist der Aufbau eines Pools von Mitarbeitenden mit hohem Potenzial¹ als strategischen Vorteil für Unternehmen, da sie so bei der Besetzung von Fach- und Führungspositionen auf qualifizierte interne Kandidat:innen zurückgreifen können, anstatt externe Mitarbeiter:innen rekrutieren und entwickeln zu müssen (Stock-Homburg & Groß, 2019, S. 266). Das übergeordnete Ziel auf Seiten des Unternehmens durch Trainee-Programme ist die Sicherstellung und Versorgung mit qualifizierten Nachwuchskräften. Ziele auf Seiten der Trainees ergeben sich zum einen aus dem beruflichen Wachstum, zum anderen auch aus der persönlichen Entwicklung. Die Trainees sammeln mit dem Durchlauf des Programmes praktische Erfahrungen in spezifischen Branchen und können so ihre Fähigkeiten und Kenntnisse erweitern. Trainees werden mit verschiedensten Aspekten der Branche, des Berufs und des Unternehmens konfrontiert und können so ein breiteres Verständnis für den von ihnen gewählten Bereich entwickeln. Mit dem Kontakt zu Fachleuten und Spezialist:innen aus dem gewählten Fachbereich wird zusätzlich auch das berufliche Netzwerk vergrößert (Nesemann, 2012, S. 44 f.). Ziel des Trainee-Programmes ist es, den Trainee auf eine Vollzeitbeschäftigung mit fundierten Kenntnissen und Fähigkeiten vorzubereiten (Stock-Homburg & Groß, 2019, S. 266).

¹ Mitarbeitende mit hohem Potenzial sind in diesem Zusammenhang gezeichnet von einem hohen Grad an Engagement und überdurchschnittlichen Leistungen, zudem sind diese bestens qualifiziert und zeigen eine hohe Bereitschaft zur Weiterentwicklung (Piech, 2016, S. 514).

2.1.2 Fach- vs. Führungskarriere

Eine berufliche Laufbahn im Rahmen eines Trainee-Programmes konzentriert sich in der Regel auf die Entwicklung spezieller Fähigkeiten und Kenntnisse in einem bestimmten Bereich, wie beispielsweise Technik, Finanzen oder Marketing. Das Ziel eines Trainee-Programmes ist es, den Teilnehmenden die praktische Erfahrung und Ausbildung zu vermitteln, die sie benötigen, um Expert:innen in ihrem Bereich zu werden. Obwohl sich eine fachlich tiefere berufliche Laufbahn und eine Führungskarriere überschneiden können, handelt es sich um unterschiedliche Wege mit unterschiedlichen Kompetenzen und Verantwortlichkeiten. Im Rahmen eines Trainee-Programmes kann dennoch zwischen einem Fach- und einem Führungsschwerpunkt differenziert werden (Bohinc, 2008, S. 17; Kaltenbach, 2009, S. 98 f.).

Bei einer Führungskarriere im Rahmen eines Trainee-Programmes liegt der Schwerpunkt auf der Entwicklung von Führungs- und Managementkompetenzen. Ziel eines Trainee-Programmes mit Schwerpunkt auf eine Führungskarriere ist es, die Teilnehmer:innen auf Managementpositionen in einem Unternehmen vorzubereiten, wo sie für die Leitung von Teams, das Treffen strategischer Entscheidungen und die Überwachung des Tagesgeschäfts zuständig sind (Pflaum, 2020, S. 143). Bei einer Fachkarriere liegt der Fokus auf einem hohen Anteil an Fach- und einem geringen Anteil an Führungsaufgaben, weshalb sie oft auch als Experten- oder Spezialistenlaufbahn bezeichnet wird. Die Zielgruppe ergibt sich aus Fachkräften, die durch fachlich anspruchsvolle Aufgaben motiviert werden, jedoch wenig Interesse an Führungsverantwortung haben (Friedli, 2007, S. 250). Einige Unternehmen sehen eine Karriere in der Projektleitung als eigenständige Entwicklungsschiene oder Karriereleiter neben den traditionellen Fach- und Führungskarrieren. Projektkarrieren beziehen sich auf die berufliche Entwicklung von Mitarbeiter:innen innerhalb von Projektstrukturen. Dies umfasst temporäre Organisationseinheiten, die für die Erledigung eigenständiger, oft neuartiger und komplexer Aufgaben geschaffen wurden. Das Ziel von Projektkarrieren ist es, gut ausgebildete und erfahrene Projektmitarbeiter:innen zu entwickeln (Hungenberg & Wulf, 2011, S. 413). Trainee-Programme können je nach Bedarf an die verschiedenen Karrierepfade und ihre Ziele angepasst werden. Je nach Karrierepfad und Zielsetzung des Trainee-Programmes werden die Inhalte und Schwerpunkte entsprechend angepasst (Stock-Homburg & Groß, 2019, S. 267).

2.2 Betriebliche Ausbildung: Lernen am Arbeitsplatz

Die demografische Entwicklung mit einer alternden Bevölkerung führt zu einem steigenden Bedarf an Fachkräften in vielen Bereichen. Gleichzeitig erhöht die Bildungsexpansion den Bildungsstand der Gesellschaft und führt zu veränderten Anforderungen an Arbeitnehmer:innen. Diese Veränderungen erzeugen einen immer größer werdenden Wunsch

sowohl auf individueller als auch auf unternehmerischer Ebene nach höherer Bildung, die sich am Arbeitskräfte- und Fachkräftebedarf der Wirtschaft orientiert. Dieser Wandel in der Arbeitswelt, verbunden mit neuen Technologien und Arbeitsprozessen, erfordert eine umfangreichere Qualifizierung der Arbeitskräfte. Auf individueller Ebene steigt der Wunsch nach höherer Bildung, um den Anforderungen am Arbeitsmarkt gerecht zu werden. Auf unternehmerischer Ebene wird es für Unternehmen immer wichtiger, Fachkräfte mit passenden Qualifikationen zu finden und zu binden, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Die Nachfrage nach Schlüsselqualifikationen, die durch interdisziplinäres, praxisorientiertes Lernen erreicht werden können, wird immer stärker (Lassnigg et al., 2013). Unter anderem etabliert sich das Ziel eines Trainee-Programmes als die optimale Vorbereitung auf das zukünftige Arbeitsleben und die Vermittlung notwendigen Wissens, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kompetenzen, die zur Ausübung des zukünftigen Berufs benötigt werden (Dehnbostel & Hanft, 2007). Neben der Qualifizierung von Trainees im Unternehmen sind es auch andere Faktoren, wie beispielsweise die technische Entwicklung, Digitalisierung oder Internationalisierung sowie viele andere Bereiche, von welchen die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen abhängig ist (Kitzler, 2022, S. 1). Prange (2002) schreibt bereits vor über zwanzig Jahren, dass die Halbwertszeit des Wissens² immer kürzer wird. Durch den rasanten Fortschritt der Technik und stetig neue Wissensfluten wird die Aktualität von bereits erworbenen Kenntnissen verkürzt (Prange, 2002, S. 18). Diese veränderten Anforderungen machen deutlich, dass tiefgreifende strukturelle Veränderungen in der betrieblichen Ausbildung notwendig sind und die Unterscheidung der beruflichen versus akademischen Bildung weniger relevant ist (Jacobs & Park, 2009).

2.2.1 Lernen am Arbeitsplatz

Lernen am Arbeitsplatz bezieht sich auf den Prozess, bei dem Mitarbeitende an Schulungs-, Ausbildungs- und Erfahrungslernaktivitäten teilnehmen, um die notwendigen Fähigkeiten zu erwerben, um den aktuellen und zukünftigen Arbeitsanforderungen gerecht zu werden. Die Definition berücksichtigt die Bedeutung, die darin besteht, die Bedürfnisse von Organisationen, die den Rahmen für das Lernen vorgeben, mit den individuellen Bedürfnissen von Personen in Einklang zu bringen, die ihre beruflichen Interessen und Ziele verfolgen möchten (Jacobs & Park, 2009). Die Entwicklung von Kompetenzen durch praktische Erfahrungen erfolgt durch „handlungsorientiertes Lernen“, welches sich auf reale Handlungen

² Die Halbwertszeit des Wissens bezieht sich darauf, wie schnell Wissen veraltet und damit an Bedeutung verliert. Neue Erkenntnisse und Entwicklungen in verschiedenen Bereichen führen dazu, dass erworbenes Wissen immer schneller ersetzt wird. Dies erfordert eine kontinuierliche Weiterbildung und ein ständiges Update des Wissens, um relevant zu bleiben (Prange, 2002, S. 18).

bezieht (Erpenbeck & Sauter, 2015, S. 20). Es ist wichtig zu betonen, dass diese Erfahrungen eng mit dem individuellen, subjektiven Erleben des Lernenden und den daraus resultierenden Werterfahrungen verbunden sind und in Verbindung mit den realen Handlungs- und Kommunikationsprozessen einen wesentlichen Beitrag zur Kompetenzentwicklung leisten. Das Grundprinzip des subjektiven Erfahrungs- und Entdeckungslernens sowie des selbstgesteuerten oder selbstorganisierten Lernens ist die praktische Auseinandersetzung mit dem Lernstoff. Um sicherzustellen, dass die Berufsausbildung nicht mit der fachlichen Ausbildung endet, sollten Arbeitsplätze und Arbeitsprozesse so gestaltet werden, dass Lernen am Arbeitsplatz weiterhin möglich ist (Scholz, 2016, S. 345).

2.2.2 Rahmenbedingungen und betriebliche Anforderungen

Auch in Bezug auf die Rahmenbedingungen in der Gestaltung eines Trainee-Programmes werden Unternehmen zunehmend gefordert sich den im Wandel befindenden Gegebenheiten anzupassen. In weiterer Folge heißt das, dass die Ausbildung sich ständig weiterentwickeln und ihre Methoden und Inhalte an die sich verändernden Rahmenbedingungen der Arbeitswelt anpassen muss. Es ist eine Herausforderung, die zukünftigen Anforderungen an die Ausbildung zu antizipieren (Tutschner & Haasler, 2012, S. 98). Obwohl vergangene Veränderungen in Arbeitspraktiken und Ausbildung sowie zukünftige Entwicklungen in Berufsprofilen durch Industrie 4.0 einen Einblick in die erforderlichen Fähigkeiten der Mitarbeitenden geben können, ist es dennoch wichtig, dass die betriebliche Ausbildung flexibel bleibt und sich an unvorhersehbare Veränderungen anpassen kann (Bauernhansl et al., 2014, S. 611). Das Wichtigste bei der Vorbereitung der Auszubildenden auf die Arbeit im Unternehmen in Zeiten der Industrie 4.0 ist es, einen Ausbildungsprozess zu organisieren, in dem flexible Lernwege möglich sind (Zakoldaev et al., 2019).

Die Anforderungen in Bezug auf eine betriebliche Ausbildung, wie sie auch ein Trainee-Programm darstellt, werden von Kitzler (2022) in Tabelle 1 dargestellt. Dabei werden vor allem drei Komponenten speziell hervorgehoben. Diese setzen sich unter anderem aus der materiellen Ausstattung zusammen, welche die Ressourcen und Ausrüstungen, die das Unternehmen besitzt, um die Durchführung bestimmter Tätigkeiten und Aufgaben gewährleisten zu können, beschreibt. Weiters ist es die personelle Ebene, die ebenfalls in den Punkt der betrieblichen Anforderungen einspielt. Diese umfasst die beteiligten Mitarbeiter:innen, welche dazu beitragen, dass die Motivation und die Leistungsfähigkeit der Trainees gefördert wird. Die dritte Komponente ist die organisationale Ebene, welche die betrieblichen Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Durchführung des Programmes schafft. Dazu zählen unter anderem die Bereitstellungen von Ressourcen sowie eine transparente Organisationsstruktur, wie auch in Tabelle 1 dargestellt ist (Kitzler, 2022, S. 179).

Materielle Ausstattung	Personelle Ebene	Organisationale Ebene
<ul style="list-style-type: none"> - ausreichend materielle Ressourcen - vorhandene aktuelle Technik - Verfügbarkeit von Räumlichkeiten - Arbeitsplätze 	<ul style="list-style-type: none"> - Unterstützende:r Vorgesetzte - Verantwortungsübernahme, -übertragung - Handlungsspielraum - funktionierendes Team - geeignete Mentorinnen:Mentoren/Ausbildner:innen auf fachlicher und persönlicher Ebene 	<ul style="list-style-type: none"> - transparente Organisationsstruktur - Ressourcen in Form von Zeit, Geld, Personal - Unternehmenskultur - betriebsweite Netzwerke

Tabelle 1 Betriebliche Anforderungen an eine Ausbildung nach Kitzler (2022)

Die Darstellung wurde herangezogen, um die verschiedenen betrieblichen Anforderungen im Rahmen von Trainee-Programmen zu veranschaulichen. Die drei Komponenten - materielle Ausstattung, personelle Ebene und organisationale Ebene - sind wichtige Faktoren auf Unternehmensebene, die berücksichtigt werden müssen, um sicherzustellen, dass Trainees während des Programms erfolgreich durch dieses hindurchgeführt werden und die notwendigen Fähigkeiten sowie Kenntnisse erwerben können.

2.2.3 Unternehmensgröße

Die Autoren Fehring & Windelband (2008) haben die Auswirkungen der Betriebsgröße auf die Organisationsstruktur der Berufsausbildung untersucht und festgestellt, dass in kleineren Betrieben die systematische Planung des Ausbildungsprozesses abnimmt (Fehring & Windelband, 2008). Im Gegensatz dazu steigt in größeren Betrieben der Anteil an standardisierten Instrumenten zur Durchführung der Ausbildung, wie einem betrieblichen Ausbildungsplan und einer einheitlich geregelten Beurteilung der Auszubildenden (Ebbinghaus, 2009). Kleine Betriebe haben eher Schwierigkeiten bei der Planung der Ausbildung, da sie stark in die Arbeits- und Geschäftsprozesse eingebunden sind und die Planbarkeit der Aufträge nicht immer gegeben ist. Im Gegensatz dazu gibt es in größeren Unternehmen mehr Strukturen und Organisationsmaßnahmen, wie Ausbildungswerkstätten mit hauptamtlichen Ausbilder:innen, die die Planbarkeit erhöhen (Kitzler, 2022, S. 36).

2.3 Methoden und Ausbildungselemente

Die Wahl der richtigen Methoden und Ausbildungselemente in Trainee-Programmen ist essenziell, um sicherzustellen, dass die Teilnehmenden eine umfassende Ausbildung erhalten und in der Lage sind, ihre Karrieren erfolgreich zu gestalten. In diesem Kapitel werden verschiedene Methoden und Ausbildungselemente im Kontext von Trainee-Programmen diskutiert und erörtert.

2.3.1 Strukturelle Ausbildungselemente

Trainee-Programme weisen einen formalen Aufbau auf, sind jedoch wie bereits eingangs der Arbeit erwähnt, an keinen gesetzlichen Rahmen oder standardisierte Prüfungsordnungen gebunden. Sie orientieren sich primär an den Anforderungen des Unternehmens und richten die Ausbildungsinhalte danach aus. Daraus etablieren sich verschiedene Grundstrukturen bei Trainee-Programmen, die je nach Zielsetzung und dem Umfeld des Unternehmens variieren. Als strukturelle Ausbildungselemente sind es die Art, die Dauer und die Anzahl der einzelnen Ausbildungselemente die differenziert werden (Becker, 2009, S. 252).

2.3.2 Training on the Job

Die Ausbildung am Arbeitsplatz, auch On-the-Job-Training, kurz OJT genannt, bezieht sich auf Aktivitäten, bei denen Arbeitnehmer:innen arbeitsbezogene Kenntnisse und Fähigkeiten in ihrem Arbeitsumfeld erwerben, um eine bestimmte Aufgabe ausführen zu können. Während der OJT-Ausbildung wenden die Arbeitnehmer:innen die erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten in ihrer regulären Arbeitsumgebung an. Die Ausbildung erfolgt in der Regel mit den vorhandenen Werkzeugen, Maschinen, Unterlagen und Fertigkeiten, die die Mitarbeitenden bereits im Arbeitsumfeld verwenden (Vasanthi & Basariya, 2019). Die Autoren Sjöberg Forssberg et al. (2021) beschreiben, dass es bezüglich des OJT verschiedene Formen der Ausbildung am Arbeitsplatz gibt. Darunter fallen Mentoring, Coaching oder auch Job Shadowing³.

Darüber hinaus kann die Ausbildung am Arbeitsplatz auf die individuellen Bedürfnisse und Lernstile der einzelnen Mitarbeiter:innen zugeschnitten werden (Sjöberg Forssberg et al., 2021).

³ Job Shadowing ist eine Form des Erfahrungslernens, bei der Einzelpersonen die Möglichkeit haben, einen bestimmten Arbeitsplatz oder Arbeitsbereich zu beobachten und Einblicke zu gewinnen. Dabei wird ein:e Mitarbeiter:in bei der Arbeit über eine bestimmte Zeitperiode begleitet. Diese Form des informellen Lernens kann dazu beitragen, das Verständnis für Arbeitsabläufe zu vertiefen und Kompetenzen zu erweitern (Stock-Homburg & Groß, 2019, S. 293).

Nach Rothwell & Kazanas (2004) kann das On-the-Job-Training „strukturiert“ oder „unstrukturiert“ sein. Demnach gibt es aufbauend auf das On-the-Job-Training auch das strukturierte Training am Arbeitsplatz (S-OJT). Jacobs (2019) beschreibt dies als einen geplanten Prozess, bei dem eine erfahrene Arbeitskraft eine:n neue:n Mitarbeiter:in in der tatsächlichen Arbeitsumgebung ausbildet. Der:die Vorgesetzte erklärt und demonstriert dem/der Auszubildenden umfassend die korrekten Verfahren für die Tätigkeit, sei es in einem Einzel- oder in einem Gruppenformat. Im Gegensatz dazu lernen Auszubildende bei unstrukturiertem Training am Arbeitsplatz durch Versuch und Irrtum oder durch das Beobachten von anderen ohne Anleitung (Jacobs, 2019, S. 205). Das unstrukturierte On-the-Job-Training ist demnach ein eher informeller Ansatz für die Ausbildung am Arbeitsplatz. Es findet in der Regel spontan während der Arbeit statt und ist oft das Ergebnis davon, dass ein:e neue:r Mitarbeiter:in mit einer für ihn:sie ungewohnten Aufgabe konfrontiert wird. Es kann schwierig sein, die Trainings von der regulären Arbeit zu unterscheiden. Die programmartige Gestaltung der strukturierten Ausbildung fehlt bei der unstrukturierten Ausbildung, die zufällig stattfindet (Rothwell & Kazanas, 2004, S. 4).

2.3.3 Training off the Job

Off-the-Job-Training bezeichnet die strukturierte Weiterbildung von Trainees durch Bildungsmaßnahmen außerhalb ihres Arbeitsplatzes. Dabei kommen verschiedene Formen der Weiterbildung wie Seminare, Workshops, Rollen- und Planspiele und selbstgesteuertes Lernen zum Einsatz. Diese Maßnahmen können sowohl innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens stattfinden (Gulden, 1996, S. 4). Der Vorteil des Off-the-job-Trainings besteht darin, dass die Teilnehmenden außerhalb ihres Arbeitskontextes geschult werden und sich so besser auf die Schulungsinhalte konzentrieren können. Außerdem bietet es ein sicheres Umfeld, in dem die Teilnehmer:innen ohne größere Konsequenzen üben können (Jacobs & Park, 2009).

Im Kontext des Trainings-off-the-job werden die Lerninhalte typischerweise in Bezug auf den theoretischen Lernstoff strukturiert und nicht unmittelbar an die Anforderungen am Arbeitsplatz angepasst. Diese Art des Trainings zielt in der Regel darauf ab, eine Gruppe von Lernenden zu schulen und nicht speziell auf den Einzelnen ausgerichtet zu sein (Rothwell & Kazanas, 2004). Das Schulungsdesign ist entscheidend für die effektive Vermittlung von Schulungsinhalten. Während der Trainings sollten die Trainees ermutigt werden, das Studierte auf ihre Arbeitssituation anzuwenden und darüber nachzudenken, wie sie das Gelernte nutzen können, um effektiver zu arbeiten. Dies fördert den Transfer vom Lernen zur

Arbeit und damit die nachhaltige Anwendung des Gelernten am Arbeitsplatz (Kauffeld & Grote, 2019, S. 188).

Schellschmidt (2008) unterscheidet zudem zwischen zwei Arten von Off-the-Job-Trainings: Einerseits gibt es Trainings, die sich auf die Vermittlung von Fachwissen, Methoden und Instrumente konzentrieren. Andererseits gibt es Persönlichkeitstrainings, wie beispielsweise Führungs-, Motivations- und Konflikttrainings. Im Fall der Fach- und Methodentrainings geht es nicht so sehr um das bloße Wissen oder Know-how an sich, sondern vielmehr um das „Know-how-to“. Persönlichkeitstrainings hingegen setzen auf Erfahrung und Selbsterfahrung (Schellschmidt, 2008 S. 205 ff.).

2.3.4 Job-Rotation

Job-Rotation ist eine Personalentwicklungsstrategie, die auch bei Trainees eingesetzt wird. Bei diesem Konzept handelt es sich um eine gezielte Rotation zwischen verschiedenen Arbeitsstellen, die innerhalb eines Unternehmens ein ähnliches Anforderungs- und Qualifikationsniveau erfordern. Diese Methode ermöglicht es den Trainees, neue Fach- und Führungskompetenzen zu erwerben und ihr Kompetenzspektrum zu erweitern (Piech, 2016, S. 523). Die Trainees erhalten Einblicke und Erfahrungen in verschiedenen Bereichen, was ihnen hilft, betriebliche Abläufe besser zu verstehen und sich auf zukünftige Herausforderungen vorzubereiten (Vinel et al., 2018). Die Job-Rotation trägt somit zum systematischen Erhalt der erworbenen Qualifikationen der Mitarbeiter:innen bei. Durch den Wechsel des Arbeitsplatzes erhalten die Trainees einen besseren Einblick in den gesamten Wertschöpfungsprozess des Unternehmens und ihre spezifische Rolle darin (Marrenbach & Geiger, 2019, S. 360). Insgesamt ist Job-Rotation eine effektive Methode, um die Fähigkeiten und Fertigkeiten von Trainees und Mitarbeitenden zu fördern und ihnen eine breitere Perspektive auf das Unternehmen zu geben.

2.3.5 Mentoring versus Coaching

Mentoring und Coaching sind verwandte Konzepte, die sich auf die berufliche Entwicklung konzentrieren, jedoch unterschiedliche Schwerpunkte und Ziele haben. Mentoring ist eine Art von Mitarbeiter:innenschulung, bei der eine auszubildende Person, wie zum Beispiel ein Trainee, von einem:einer erfahrenen Mentor:in als Berater:in, Ratgeber:in oder Führungskraft unterstützt wird, um Feedback und Unterstützung zu erhalten. Beim Coaching geht es hingegen eher darum, spezifische Fähigkeiten zu verbessern oder die Leistung zu steigern

(Campbell-Meier & Hussey, 2019). Das Verhältnis zwischen Mentor:in und dem Mentee⁴ kann sowohl formell als auch informell entstehen. Informelle oder situative Mentoring-Beziehungen basieren auf Interaktionen, intellektuellen Interessen und dem Verhältnis zwischen Mentor:in und Mentee. Unabhängig von der Art der Beziehung wird Mentoring als die Zusammenarbeit zwischen einer Fachkraft und einem:einer Berufseinsteiger:in unter deren Anleitung verstanden. Ähnlich wie beim Mentoring geht es auch beim Coaching darum, dass erfahrene Fachkräfte Berufsanfänger:innen bei der Entwicklung bestimmter Fähigkeiten oder Eigenschaften anleiten (Hussey & Campbell-Meier, 2021). Laut Martinez (2014) zielt Coaching darauf ab, arbeitsbezogene Fähigkeiten zu verbessern und zu verfeinern, während Mentoring darauf abzielt, eine positive Entwicklung bei Berufseinsteiger:innen zu fördern (Martinez, 2014). Im Rahmen des Mentorings werden in der Regel langfristige Ziele definiert, die die berufliche Entwicklung von der ersten Jobsuche bis zur Beförderung oder Festanstellung umfassen. Im Gegensatz dazu ist Coaching auf ein bestimmtes Ziel, Problem oder die Verbesserung der Arbeitsleistung innerhalb eines begrenzten Zeitrahmens ausgerichtet (Hussey & Campbell-Meier, 2021).

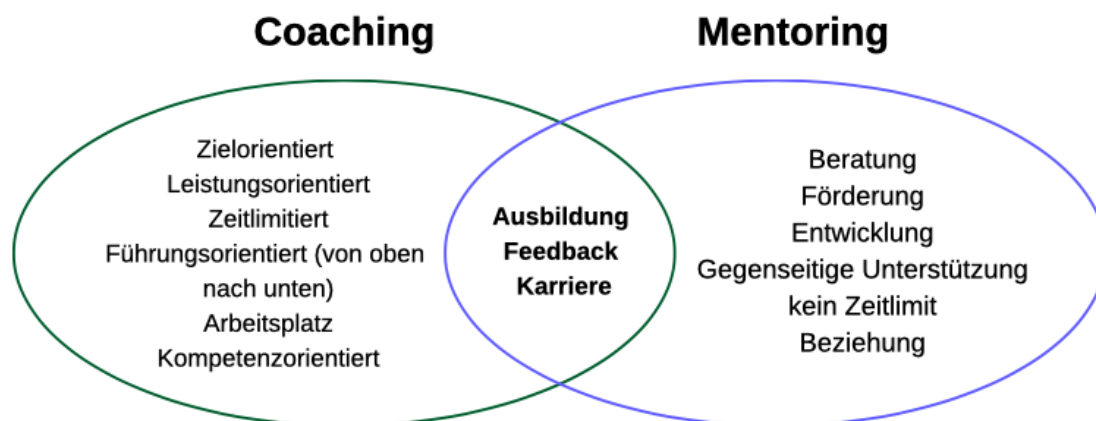


Abbildung 1 Eigenschaften von Coaching und Mentoring nach an Hussey & Campbell-Meier (2021) (eigene Darstellung)

Mentor:innen spielen eine entscheidende Rolle bei der Anleitung und Ausbildung von Trainees, indem sie als Vorbilder fungieren und Wissen über fachliche Inhalte und auch

⁴ Ein Mentee ist eine Person, die von einer:einem erfahrenen Mentor:in in ihrem persönlichen oder beruflichen Wachstum unterstützt wird. Der Mentee befindet sich in der Regel in einem frühen Stadium seiner Karriere oder seiner persönlichen Entwicklung (Hussey & Campbell-Meier, 2021).

informelle Beziehungen innerhalb einer Organisation weitergeben. Mentoring hilft ebenso bei der Übermittlung von Unternehmenswerten und -normen, was zu einer vollständigen Integrierung am Arbeitsplatz und der Unternehmenskultur führt. Darüber hinaus verschaffen Mentor:innen den Trainees Zugang zu Netzwerken, die es ihnen ermöglichen, ihre Perspektiven über ihren Arbeitskontext hinaus zu erweitern. Das Mentoring hilft den Trainees demnach beim Erwerb von fachspezifischen Fähigkeiten und Wissen als auch Kenntnissen über Verfahren, Richtlinien, Prozesse und generell die Strategie des Unternehmens. Dadurch bieten Mentor:innen den Trainees auch die Möglichkeit, ihre Kompetenzen durch berufliche Unterstützung und Vorbildfunktion zu entwickeln. Darüber hinaus trägt Mentoring dazu bei, die sozialpädagogischen Ziele von Trainee-Programmen zu erreichen und hilft beim Erwerb von Schlüsselkompetenzen und der persönlichen Entwicklung (Nesemann, 2012b, S. 193 ff.).

2.3.6 Mitarbeiterbindung

Eine Option für Unternehmen, um Fachkräfte zu gewinnen und zu halten, besteht darin, Trainee-Programme anzubieten. Allerdings erfordert die erfolgreiche Durchführung solcher Programme Ressourcen in Form von Zeit, persönlichen Einsatz und Geld. Um das beste Ergebnis aus diesen Investitionen zu erzielen, ist es von entscheidender Bedeutung, die Teilnehmer:innen des Trainee-Programmes nach dessen Abschluss an das Unternehmen zu binden. Die Mitarbeiterbindung beschreibt die Verbundenheit zwischen Arbeitnehmenden und ihren Arbeitgebern und wird auch als „organisationales Commitment“ bezeichnet (Felfe, 2020, S. 25 f.). Mitarbeiterbindung ist ein wichtiger Aspekt des strategischen Personalmanagements (HRM) und kann Unternehmen, insbesondere in der IT-Branche, einen Wettbewerbsvorteil verschaffen. Untersuchungen zeigen, dass IT-Unternehmen, die ihre Mitarbeiter:innen langfristig binden können, eine höhere Betriebsleistung und Kapitalrendite erzielen, während ein Verlust von Mitarbeiter:innen teuer und nachteilig sein kann. Der Verlust von Arbeitnehmenden führt zu einem Verlust von Wissen, Erfahrung und Know-how, was sich negativ auf die Leistung und Gewinne von IT-Unternehmen auswirken kann (Mohlala et al., 2012; Alias et al., 2016, S. 104).

Im Zusammenhang mit Trainee-Programmen lässt sich feststellen, dass diese dazu beitragen können, die Mitarbeiterbindung zu stärken, indem sie den Trainees die Möglichkeit bieten, eine tiefere Verbindung zur Organisation aufzubauen und ihre Commitment-Qualität und -Stärke zu verbessern. Trainees können sich nicht nur an die Organisation als Ganzes, sondern auch an ihre Arbeitsgruppe, ihre Aufgaben und ihre Karrieremöglichkeiten gebunden fühlen. Daher können Trainee-Programme auch unterschiedliche Bindungsziele verfolgen, um die Mitarbeiterbindung zu erhöhen (Latukha, 2011).

Ramlall (2004) hat in seinem Artikel nach einer Zusammenfassung und kritischen Analyse von Motivationstheorien die wichtigsten Faktoren aus den einzelnen Theorien ausgewählt und

erklärt, wie sie möglicherweise Einfluss auf die Mitarbeiterbindung haben könnten. Dabei hat sich ergeben, dass Mitarbeiter:innen generell unterschiedliche Bedürfnisse haben, die auf ihren persönlichen, familiären und kulturellen Werten sowie auf ihren Karrierewünschen und ihrer Zufriedenheit mit ihrer aktuellen Situation beruhen. Aus der Studie etabliert sich aber vor allem, dass ein produktives, respektvolles und integratives Arbeitsumfeld, eine faire und gerechte Behandlung, anspruchsvolle Aufgaben und Möglichkeiten zur persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung als essenzielle Komponenten zur Bindung beitragen. Feedback von Vorgesetzten fließt ebenfalls in die Mitarbeiterbindung mit ein (Ramlall, 2004). Die Faktoren, die die Festigung der Mitarbeiterbeziehung beeinflussen, sind komplex und vielfältig. Die Mitarbeiterbindung lässt sich in drei Dimensionen unterteilen: sozial, mental und physisch. Die soziale Dimension betrifft die Qualität der Beziehungen, welche zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften herrscht. Die mentale Dimension bezieht sich auf das Gefühl der Zufriedenheit, Motivation und Identifikation mit dem Arbeitgeber. Die physische Dimension betrifft die Bedingungen und Rahmenbedingungen, unter denen die Arbeit ausgeübt wird. Eine positive Mitarbeiterbindung ist wichtig für den Erfolg eines Unternehmens und sollte bei der Planung von Maßnahmen berücksichtigt werden (Das & Baruah, 2013).

In Bezug auf Trainees geht in der Studie von McDermott et al. (2006) hervor, dass Absolvent:innen am zufriedensten sind, wenn ihre Arbeit anregend und herausfordernd ist und ihnen Entwicklungsmöglichkeiten geboten werden. Es wird empfohlen, dass Trainee-Programme sorgfältig geplant werden, um den Erwartungen der Absolventen gerecht zu werden. Es sollte laut Studie eine klare und ehrliche Kommunikation zwischen Programmleitenden und den Trainees stattfinden (Connor & Shaw, 2008; McDermott et al., 2006).

2.4 Aufbau von Trainee-Programmen

Das Ziel des Trainee-Programmes ist es, einen strukturierten Schulungs- und Entwicklungsplan zu erschaffen, um Hochschulabsolvent:innen den Übergang vom Studium in die Berufswelt fließender und leichter zu gestalten. Der Aufbau von Trainee-Programmen kann je nach Unternehmen und Branche variieren. Wegerich (2013) hat jedoch einen strukturierten und übergreifenden Ablauf beschrieben, an welchen sich Trainee-Programme im Allgemeinen halten (Wegerich, 2013, S. 25 f.).

Wie in Abbildung 2 ersichtlich, gliedert Wegerich den Ablauf von Trainee-Programmen in vier Phasen: den Auswahlprozess, die Einführungsphase, die Lern- und Entwicklungsphase und die Übernahmephase. Jede dieser Phasen beinhaltet verschiedene Gestaltungselemente, die im Rahmen eines Trainee-Programmes durchgeführt werden können.

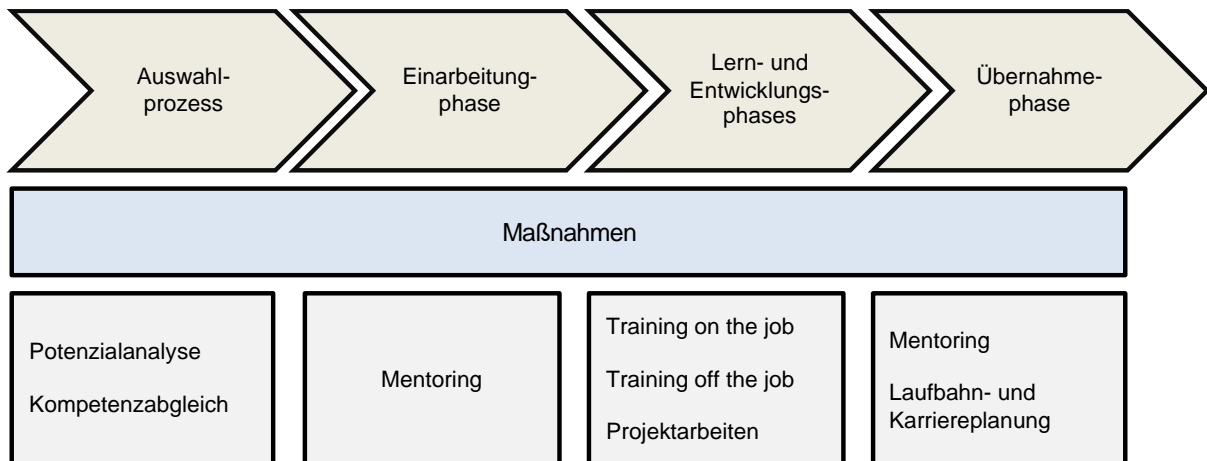


Abbildung 2 Phasen eines Trainee-Programmes nach Wegerich (2013) (eigene Darstellung)

2.4.1 Auswahlprozess

Maier (2011) betont, dass das Gewinnen von qualifizierten und fachkundigen Trainees, insbesondere hinsichtlich ihrer zukünftigen Rolle als Fach- und Führungskräfte, eine bedeutende Rolle für das Arbeitsklima, die Unternehmenskultur und die Qualität der erbrachten Leistungen spielt und somit das Unternehmen insgesamt beeinflusst (Maier, 2011).

Im Rahmen des Auswahlprozesses werden Bewerber:innen eingeladen, die aufgrund ihrer bisherigen Leistungen das größte Potenzial⁵ für weiterführende Aufgaben haben. Aldering (2006) beschreibt, dass hierbei der Fokus unter anderem darauf gelegt wird, welche:r Bewerber:in nicht nur die kurzfristigen Anforderungen des Trainee-Programmes erfüllen kann, sondern auch das Potenzial für eine schnellere Entwicklung in eine Führungsbeziehungswise Fachposition hat. Eine Entscheidungsfindung diesbezüglich kann auf der Basis des Abgleichs von vorhandenen Fähigkeiten und Kompetenzen mit einem Kompetenzmodell getroffen werden (Aldering, 2006). Als ersten Schritt beschreibt Wegerich (2015), dass die Unternehmensziele und die daraus abgeleiteten Ziele für das Trainee-Programm als Grundlage dienen müssen. Basierend auf diesen Zielen sollten die Kernkompetenzen identifiziert werden, die von den Bewerber:innen im Rahmen des Trainee-Programmes erwartet werden. Bei der Entscheidungsfindung im Auswahlprozess sollte das Unternehmen sich dann auf diese definierten Kompetenzen konzentrieren (Wegerich, 2015). Eine Möglichkeit zur Entwicklung eines Kompetenzmodells besteht darin, Fach- und personale Kompetenzen zu berücksichtigen. Die Fachkompetenzen umfassen das Wissen in einem breiten und tiefen Bereich sowie die individuellen Fertigkeiten, einschließlich

⁵ Unter Potential wird die Summe der einem Menschen zur Verfügung stehenden Leistungsoptionen verstanden.

instrumenteller und systemischer Fertigkeiten. Es ist wichtig, dass die Person in der Lage ist, auftretende Probleme fachlich zu bewerten und Themenstellungen mit angemessenen Methoden zu bearbeiten. Die personalen Kompetenzen setzen sich aus Sozialkompetenzen wie Team- und Führungsfähigkeiten, Mitgestaltung und Kommunikation sowie Selbstständigkeit zusammen. Bei diesem Ansatz ist es von Bedeutung, dass die Einzelperson über die Fähigkeit verfügt, bewusst und eigenständig zu handeln, kooperativ mit anderen zusammenzuarbeiten und sowohl in Gruppen als auch in zwischenmenschlichen Beziehungen effektiv zu agieren. Dies spiegelt die Fähigkeit zur Eigenständigkeit und Verantwortung, Reflexion und individuellen Lernkompetenz wider (Wegerich, 2013).

2.4.2 Einarbeitungsphase

Die Einarbeitungsphase von Trainees bezieht sich auf den Prozess der Einführung und Integration neuer Trainees in das Unternehmen und umfasst auch die Grundausbildung von Trainees. Die Grundausbildungsphase bei Trainees ist der erste Teil des Trainee-Programmes und zielt darauf ab, den Trainees grundlegende Kenntnisse und Fähigkeiten zu vermitteln, die für eine erfolgreiche Karriere im Unternehmen erforderlich sind. In dieser Phase wird der Fokus darauf gelegt, dass ein umfassender Einblick in das Unternehmen und dessen Kultur gewährleistet wird. Während dieser Phase haben die Trainees auch die Möglichkeit, Schulungen zu Unternehmensrichtlinien, -prozessen und -systemen zu absolvieren (Wegerich, 2013).

2.4.3 Lern- und Entwicklungsphase

Die Lern- und Entwicklungsphase innerhalb von Trainee-Programmen baut auf der Grundausbildungsphase auf und zielt darauf ab, die Fähigkeiten und Kenntnisse der Trainees zu vertiefen und zu erweitern. Wegerich (2014) stellt fest, dass sich die Auslegung der Lern- und Entwicklungsphase vor allem an den Kompetenzfeldern des gesamtunternehmerischen Handelns, der fachlichen und methodischen Qualifikation der Trainees und der persönlichen Weiterentwicklung orientiert. In dieser Phase durchlaufen die Teilnehmenden verschiedenste Unternehmensbereiche, nehmen an Weiterbildungen teil und werden von Mentoren begleitet. Als wichtiger Erfolgsfaktor in Trainee-Programmen hat sich die Projektarbeit als Lernform erwiesen. Diese ermöglicht den Trainees, durch regelmäßige Projektcoachings und Reflexionen ihre Fähigkeiten zu verbessern und Impulse für das Unternehmen zu setzen (Wegerich, 2014).

2.4.4 Übernahmephase

In Bezug auf Trainee-Programme beschreibt diese Phase den Zeitraum, in dem ein Trainee seine Ausbildung beendet hat und vom Unternehmen eine feste Anstellung angeboten

bekommt. Gustin & Tulsy (2010) beschreiben die Wichtigkeit einer effektiven Integration und Weiterentwicklung der Trainees als fixen Bestandteil im Unternehmen (Gustin & Tulsy, 2010). Die Laufbahn- und Karriereplanung stellt in dieser Phase eine entscheidende Komponente dar. Sie ist ausschlaggebend für die Bestimmung der zukünftigen beruflichen Laufbahn der Trainees ist. Dies ist ein wichtiger Anreiz für Trainees, ihre Zukunft im Unternehmen zu planen und trägt gleichzeitig dazu bei, dass das Unternehmen sie langfristig halten kann. Darüber hinaus ist die Laufbahn- und Karriereplanung ein wesentliches Instrument für die Mitarbeiterbindung im Unternehmen (Thom & Friedli, 2008, S. 74).

2.5 Grundarten von Trainee-Programmen

In Bezug auf die Erkennung von Programmarten von Ausbildungsprogrammen herrscht eine kontinuierliche Übereinstimmung, da alle Verfasser und Verfasserinnen im deutschen Sprachraum in ihren Untersuchungen auf Ferring und Thom (1981) verweisen. Die Festlegung der grundlegenden Struktur eines Ausbildungsprogramms hängt von verschiedenen Faktoren ab (Ferring & Thom, 1981, S. 24). Sowohl die zukünftigen Karriereziele, die Schul- und Berufserfahrung der Trainees als auch die Größe des Unternehmens und dessen Bedarf an Fachkräften aus verschiedenen Bereichen, nehmen auf die Auswahl der Grundstruktur des Programmes einen Einfluss. Ein weiterer Einflussfaktor ist auch die Berücksichtigung von Unternehmenszielen, um sicherzustellen, dass das Trainee-Programm den Anforderungen des Unternehmens und der Branche entspricht (Ferring & Staufenbiel, 1993, S. 223). In der Praxis sind es hinsichtlich der Gestaltung vor allem die inhaltliche Breite und der Grad der Standardisierung der Inhalte sowie der Programmablauf, die eine entscheidende Rolle bei der Gestaltung spielen (Stock-Homburg & Groß, 2019, S. 267). Insgesamt lassen sich Trainee-Programme in fünf verschiedene Grundarten einordnen, wie auch in Abbildung 3 dargestellt.

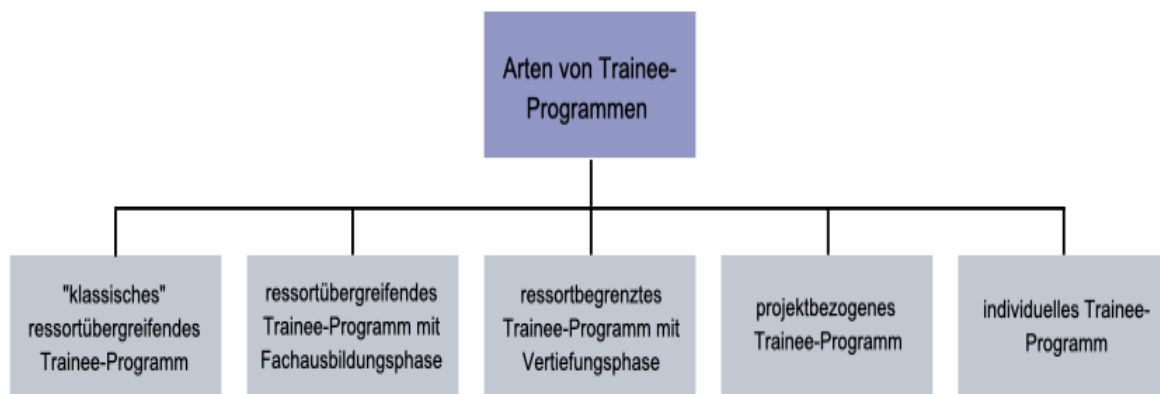


Abbildung 3 Übersicht der Arten von Trainee-Programmen nach Ferring & Thom (1981) mit Ergänzungen nach Ferring & Staufenbiel (1993)

Diese Grundarten unterscheiden sich hinsichtlich der Art, der Anzahl und der Aufenthaltsdauer der Ressorts, die von einem Trainee durchlaufen werden, sowie in Bezug auf die Breite und Tiefe der Ausbildung und den Grad der Aufgabenverantwortung. Außerdem gibt es Unterschiede im Grad der Standardisierung. Anhand dieser Merkmale können vier unterschiedliche Parameter für Trainee-Programme identifiziert werden (Thom & Giesen, 1998a, S. 8). In der folgenden Tabelle 2 werden diese Programmeigenschaften genauer erläutert.

Programmeigenschaften	Beschreibung
Ausmaß der Job-Rotation	Anzahl der durchzulaufenden Ressorts
Grad der Standardisierung	Orientiert sich das Programm an einem fixen Plan mit modularem Aufbau oder ist eine flexible und individuelle Gestaltung des Programmes bevorzugt?
Grad der Verantwortung für die Ausführung der Tätigkeit	Übernahme von Verantwortung ⇒ Je nachdem Teilverantwortung/volle Verantwortung/keine Verantwortung
Grad der Ausbildungstiefe des Programms	Berücksichtigung der Aufenthaltsdauer in den einzelnen Ressorts und die Intensität der Auseinandersetzung mit einer Arbeitsaufgabe

Tabelle 2 Programmeigenschaften von Trainee-Programmen nach Thom & Giesen (1998) (eigene Darstellung)

Diese Programmeigenschaften zeigen sich als relevant zur Identifikation kritischer Gestaltungsfaktoren, da sie einen Einfluss darauf haben, wie effektiv das Programm ist und wie gut es den Bedürfnissen der Teilnehmenden entspricht. Ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Standardisierung und Flexibilität ist wichtig, um sicherzustellen, dass die Trainees die erforderlichen Fähigkeiten erwerben und gleichzeitig ihre eigenen Stärken entwickeln können. Ein höherer Verantwortungsgrad kann das Engagement und Lernen fördern, während eine umfassende Ausbildungstiefe eine solide Karrieregrundlage schaffen kann. Eine Job-Rotation kann dazu beitragen, dass die Teilnehmer:innen verschiedene Bereiche des Unternehmens besser verstehen (Thom & Giesen, 1998b, S. 8).

2.5.1 „Klassisches“ ressortübergreifendes Programm

In einem ressortübergreifenden Trainee-Programm, welches in der Literatur häufig auch als „klassisches Trainee-Programm“ betitelt ist, bilden Unternehmen ihre eigenen Fach- und Führungskräfte aus. Während des Programms durchlaufen Trainees im Rahmen einer Arbeitsplatzrotation für jeweils einige Wochen oder Monate verschiedene Abteilungen, bei internationalen Unternehmen oft im Ausland, um das Unternehmen als Ganzes kennenzulernen. In jeder dieser Abteilungen verbringen die Trainees etwa die gleich langen Zeiträume (Ferring & Thom, 1981 S. 24; Becker, 2009 S. 333). In den jeweiligen Abteilungen lernen Trainees durch das Tagesgeschäft, Projektarbeit und Schulungen die Arbeitsabläufe und Organisationsstrukturen kennen. Das unternehmensweite Netzwerk wird aufgebaut, indem mit verschiedenen Mitarbeitenden aus den unterschiedlichen Abteilungen zusammengearbeitet wird (Stock-Homburg & Groß, 2019). Klassische Trainee-Programme richten sich primär an Hochschulabsolvent:innen. Je anspruchsvoller das Trainee-Programm und die spätere Zielposition ist, desto höher sind die Anforderungen an die Teilnehmenden in Bezug auf fachliche und nichtfachliche Kompetenzen. Bei dieser Programmart verfügt der Trainee über ein breites Wissensspektrum und kann aufgrund seiner Generalisten-Qualifikation in verschiedenen Bereichen eingesetzt werden (Ferring & Thom, 1981 S. 24; Gulden, 1996 S. 6).

Programmeigenschaften	Grad/Umfang	Beschreibung
Job-Rotation	hoch	Durchlauf vieler verschiedener Ressorts
Standardisierung	hoch	Orientierung am Traineeausbildungsplan
Verantwortung	gering	Trainees erlangen eher wenig Verantwortung
Ausbildungstiefe	gering	Durch Durchlauf verschiedener Ressorts ist Ausbildung weniger tief, sondern eher breiter gefächert

Tabelle 3 Programmeigenschaften nach Thom & Giesen (1998) für das „klassische“ ressortübergreifende Programm

Im klassischen ressortübergreifenden Trainee-Programm durchlaufen Trainees alle wichtigen Bereiche des Unternehmens, wobei die Verweildauer in jedem Bereich in etwa gleich lang ist. Im Vordergrund stehen Information und Orientierung, bevor über den späteren Einsatzort und die entsprechenden Aufgaben entschieden wird (Nicolai, 2019, S. 356). Kennzeichnend für dieses Programm ist eine hohe Job-Rotation, bei der die Trainees regelmäßig zwischen verschiedenen Bereichen oder Abteilungen rotieren und so ein breites Verständnis für das Unternehmen und die verschiedenen Arbeitsabläufe entwickeln. Während des „klassischen“

Programms sind die Trainee-Programme sehr strukturiert und standardisiert, was bedeutet, dass die Teilnehmer:innen ähnliche Erfahrungen durchlaufen, um sicherzustellen, dass alle Trainees die notwendigen Fähigkeiten und Kenntnisse erwerben, um in ihrer zukünftigen Rolle erfolgreich zu sein. Da die Trainees in der Regel noch keine Erfahrung in fachspezifischen Positionen haben, tragen sie im klassischen abteilungsübergreifenden Trainee-Programm weniger Verantwortung und die Ausbildungstiefe ist eher breit als tief. Während des Programms erhalten die Trainees einen Überblick über verschiedene Bereiche des Unternehmens und werden in der Regel nicht so detailliert in einen spezifischen Bereich eingeführt. Dies ermöglicht es den Teilnehmenden, ein Verständnis für verschiedene Funktionsbereiche des Unternehmens zu entwickeln und beeinflusst möglicherweise ihre zukünftige Karriereentwicklung (Nicolai, 2019 S.356; Thom & Giesen, 1998, S. 7).

2.5.2 Ressortübergreifendes Programm mit Fachausbildungsphase

Das ressortübergreifende Trainee-Programm mit Fachausbildungsphase umfasst, ähnlich wie bei dem klassischen ressortübergreifenden Programm, eine anfängliche standardisierte Grundausbildungsphase, in der den Trainees Orientierung und Informationen über die verschiedenen Ressorts beziehungsweise Abteilungen vermittelt werden. Anschließend folgt eine Spezialisierungsphase, in der die Teilnehmenden ihr Wissen und ihre Fähigkeiten in einem der vorherigen Ressorts/Abteilungen vertiefen können. Während dieser Phase können die Trainees Verantwortung für einzelne Aufgabenbereiche übernehmen. Gegen Ende der Grundausbildungsphase wird die Wahl des Bereichs getroffen, in dem schlussendlich eine Vertiefung erfolgt. Während der Fachausbildungsphase liegt der Schwerpunkt auf dem „Learning by Doing“, wodurch die Einarbeitung in den anschließenden Tätigkeitsbereich zwar später, dafür aber intensiver erfolgt als beim klassischen ressortübergreifenden Trainee-Programm (Stock-Homburg & Groß, 2019 S. 269).

Um den kürzeren Frequenzen der Abteilungs-Rotationen zu entsprechen, wird die Aufgabenverantwortung zurückgehalten. Stattdessen erfolgt die vollständige oder teilweise Übertragung der Verantwortung während der intensiven fachlichen Ausbildungsphase, die auf die vorangegangenen Abteilungsrotationen folgt. In dieser Phase wird besonderer Wert auf praxisorientiertes Lernen gelegt, das in der Regel über einen ausgedehnten Zeitraum hinweg stattfindet. Diese Variante ermöglicht es, das Entwicklungspotenzial des Auszubildenden leichter zu erkennen und zu beurteilen. Daher wird die endgültige Entscheidung über den Einsatz oft erst gegen Ende des Trainee-Programms getroffen (Lang, 2004).

Programmeigenschaften	Grad/Umfang	Beschreibung
Job-Rotation	mittel	Durchlauf weniger Ressorts
Standardisierung	mittel	Grundausbildung orientiert sich an Ausbildungsplan Fachausbildung eher flexibel gestaltet
Verantwortung	mittel	Grundausbildung: geringer Verantwortungsgrad Fachausbildung: hoher Verantwortungsgrad
Ausbildungstiefe	mittel	Speziell in Grundausbildung eher oberflächliche und kurze Einarbeitung Aufenthalt in Fachausbildung intensiver und länger

Tabelle 4 Programmeigenschaften nach Thom & Giesen (1998) für das ressortübergreifende Programm mit Fachausbildungsphase

Dieses Trainee-Programm beginnt mit einer allgemeinen Informations- und Orientierungsphase, gefolgt von einer fachspezifischen Ausbildungsphase, die den Schwerpunkt des Programms bildet. In dieser Phase wird der Trainee in seinen späteren Aufgabenbereich eingeführt und erwirbt aufgabenspezifische Kenntnisse, um ihn stufenweise an die Inhalte seiner späteren Stelle heranzuführen. Im Gegensatz zu klassischen ressortübergreifenden Trainee-Programmen steht der Bereich, in dem der Trainee im Anschluss arbeiten wird, bereits zu Beginn des Programms fest (Nicolai, 2019). Die fachspezifische Ausbildungsphase bietet eine tiefere Ausbildungstiefe als klassische ressortübergreifende Trainee-Programme, da der Fokus auf der Entwicklung von fachspezifischen Kenntnissen und Fähigkeiten liegt. Während dieser Phase kann der Verantwortungsgrad geringer sein, da die Teilnehmenden noch in der Lern- und Entwicklungsphase sind. Nach Abschluss der Ausbildung und während der Rotationsphasen wird jedoch in der Regel eine höhere Verantwortung übertragen, um sicherzustellen, dass die Trainees ihre Fähigkeiten und Kenntnisse anwenden und weiterentwickeln können. Die Rotationen in andere Ressorts können kürzer sein als bei klassischen ressortübergreifenden Trainee-Programmen, da der Schwerpunkt auf der fachspezifischen Ausbildung liegt. Daher wird die Job-Rotation als mittel bis hoch eingestuft. Der Grad der Standardisierung ist in der

Regel etwas geringer als bei klassischen ressortübergreifenden Trainee-Programmen, da die fachspezifische Ausbildung individueller gestaltet werden kann, um auf die Bedürfnisse und Fähigkeiten der Teilnehmenden einzugehen. Dennoch gibt es eine gewisse Standardisierung der Ausbildungsinhalte, um sicherzustellen, dass die Trainees die erforderlichen Fähigkeiten erwerben (Nicolai, 2019 S. 356; Thom & Giesen, 1998b, S. 8).

2.5.3 Ressortbegrenzttes Programm

Bei ressortbegrenzten Trainee-Programmen liegt der Fokus auf einem einzigen Ressort, in dem der Trainee jedoch alle Funktionsbereiche intensiv kennenlernt. Nach Abschluss der Grundausbildungsphase wird entschieden, in welchem spezifischen Funktionsbereich der Trainee zukünftig tätig sein wird. Hier werden vor allem Training-on-the-Job-Methoden für die Ausbildung angewendet, im Gegensatz dazu spielt die Informations- und Orientierungshilfe eine untergeordnete Rolle. Das Ziel des Programms ist es, den Trainee als Spezialist:in oder Expert:in zu qualifizieren (Lang, 2004). Aufgrund dieses Programmaufbaus tritt die Selektionsfunktion in den Hintergrund, weshalb das Unternehmen vor Beginn des Trainee-Programmes eine sorgfältige Eignungsanalyse durchführen muss um klare Zielvorstellungen mit dem:r Absolvent:in zu erörtern. Diese Form des Programmes weist starke Parallelen zum Direkteinstieg auf (Stock-Homburg & Groß, 2019, S. 269).

Der wesentliche Unterschied zum klassischen Trainee-Programm besteht darin, dass der Trainee nicht mehrere Bereiche des Unternehmens durchläuft, sondern nur die Abteilungen, die für seinen Schwerpunkt relevant sind. Fachspezifische Trainee-Programme bieten sich speziell für Absolvent:innen an, die ihr Studium in eine bestimmte Richtung ausgerichtet haben und bereits klare Vorstellungen von ihrer beruflichen Zukunft haben (Woischwill & große Klönne, 2013, S. 2 f.; Stock-Homburg & Groß, 2019 S. 269).

Programmeigenschaften	Grad/Umfang	Beschreibung
Job-Rotation	gering	Spezialisierung auf ein Ressort
Standardisierung	mittel	Grundausbildung orientiert sich am Ausbildungsplan Gestaltung individuell je nach Fachausbildung
Verantwortung	hoch	Übertragung verantwortungsvoller Aufgaben von Beginn an
Ausbildungstiefe	hoch	Durch lange Ausbildung in einem speziellen Ressort → lange und intensive Ausbildung

Das ressortbegrenzte Trainee-Programm bietet eine intensive Spezialisierung auf einen bestimmten Unternehmensbereich und eine spezifische Fachausbildung, die den Trainee stufenweise an die Anforderungen der späteren Stelle heranzuführt. Die Teilnehmer:innen sind auf einen bestimmten Bereich innerhalb des Unternehmens beschränkt, was zu weniger Job-Rotation führt als bei einem ressortübergreifenden Trainee-Programm. Allerdings können sie dadurch tiefere Einblicke in die spezifischen Anforderungen und Fähigkeiten des Arbeitsbereichs erlangen. Die Standardisierung in diesem Programm kann je nach den Anforderungen des Ressorts hoch oder niedrig sein und wird daher als mittel eingestuft. Das ressortbegrenzte Trainee-Programm zeichnet sich durch einen hohen Verantwortungsgrad aus, da die Teilnehmer:innen von Anfang an in Projekte und Aufgaben involviert sind und schnell Verantwortung übernehmen können. In Bezug auf die Ausbildungstiefe kann dieses Programm im Vergleich zu einem ressortübergreifenden Programm tiefer sein, da die Teilnehmenden eine spezifische Fachausbildung in einem bestimmten Ressort erhalten (Nicolai, 2019, S. 356; Thom & Giesen, 1998b, S. 8).

2.5.4 Projektbezogenes Programm

Die steigende Anzahl von Projektstätigkeiten in Unternehmen eröffnet auch Trainees zunehmend Projekteinsätze, die bei sorgfältiger Planung auch projektbezogene Trainee-Programme ermöglichen können. Projekte können in verschiedenen Ausbildungsstationen eingesetzt werden, wobei kleinere bereichsbezogene Projekte im Vordergrund stehen oder durch ein großes zentrales Projekt ergänzt werden kann (Thom & Friedli, 2009, S. 333). Im Rahmen dieses Programms werden die Trainees in verschiedene Projekte eingebunden, die sie von der Idee bis zur Umsetzung begleiten. Dabei arbeiten sie eng mit erfahrenen Arbeitskolleg:innen zusammen und erhalten dadurch ein tiefes Verständnis für die Arbeitsprozesse im Unternehmen. Das Trainee-Programm beginnt, wie bei den bereits beschriebenen Grundarten, in der Regel mit einer Einführungsphase, in der die Trainees die Organisation und die verschiedenen Abteilungen kennenlernen. Anschließend werden sie in Projekte eingebunden und übernehmen dabei schrittweise stetig mehr Verantwortung. Im Rahmen des Programmes haben die Trainees die Möglichkeit, ihre Fähigkeiten in verschiedenen Bereichen zu erweitern und ihre persönlichen Interessen und Stärken zu identifizieren (Schuhen, 2008, S. 43; Thom & Friedli, 2009, S. 333). Projektorientierte Trainee-Programme können je nach Ausrichtung ressortspezifisch oder ressortübergreifend sein. Bei einem ressortspezifischen Programm arbeitet der Trainee an einem längeren Projekt und erhält währenddessen tätigkeitsbezogene Einarbeitungen, um die Integration und Orientierung im Unternehmen zu fördern. Eine alternative Möglichkeit besteht darin, dass die Auszubildenden in mehreren kleineren Projekten eingesetzt werden, was oft mit einem

Wechsel des Zuständigkeitsbereichs einhergeht. In diesem Fall spricht man von einem ressortübergreifenden projektorientierten Trainee-Programm. Das Projektmanagement ist oft ein Schwerpunkt der Ausbildung, da eigenverantwortliches Arbeiten an komplexen Projekten hohe Anforderungen an den Trainee stellt (Stock-Homburg & Groß, 2019, S. 269).

Das projektbezogene Trainee-Programm dient nicht nur der fachlichen Qualifizierung der Trainees, sondern auch der Vorbereitung auf eine Führungsposition. Die Trainees lernen, wie man ein Projektteam effektiv führt und wie man Entscheidungen trifft, die für den Erfolg des Projekts entscheidend sind. Ein projektbezogenes Trainee-Programm eignet sich besonders für Absolvent:innen, die eine hohe Affinität zu Projektarbeit und Teamarbeit haben und ihre Karriere in einem speziellen Bereich starten möchten. Die Ausrichtung der Projekte erfolgt gemäß den Anforderungen der Unternehmen und kann in zwei Kategorien unterteilt werden: bereichsbezogen mit Fokus auf funktionsbezogene Inhalte oder bereichsübergreifend mit interdisziplinären Inhalten (Schuhen, 2008, S. 43). Wesentlich ist dabei, dass die Projektarbeit als zentrales Element der Ausbildung on the Job betrachtet wird (Thom & Friedli, 2009, S. 333).

Programmeigenschaften	Grad/Umfang	Beschreibung
Job-Rotation	mittel	Durchlauf weniger Ressorts
Standardisierung	gering	Kein Traineeausbildungsplan
Verantwortung	hoch	Durch Übernahme des Projekts von Beginn an hoher Verantwortungsgrad
Ausbildungstiefe	mittel	Intensive und lange Beschäftigung mit einem Projekt

Tabelle 6 Programmeigenschaften nach Thom & Giesen (1998) für das projektbezogene Programm

Das projektbezogene Trainee-Programm zeichnet sich durch eine hohe Flexibilität und eine starke Fokussierung auf Projekte aus. Das Ziel dieser Programme ist die Integration, Orientierung und tätigkeitsbezogene Einarbeitung der Trainees. In der Regel liegt der spätere Aufgabenbereich im Projektmanagement. Das projektbezogene Trainee-Programm konzentriert sich stark auf Projekte und ist sehr flexibel. Die Job-Rotation ist jedoch geringer, da die Trainees für die Dauer des Projekts in einem bestimmten Bereich oder einer Abteilung arbeiten. Allerdings haben sie die Möglichkeit, während des Projekts verschiedene Rollen und Verantwortlichkeiten zu übernehmen und somit vielfältige Erfahrungen zu sammeln. Die Standardisierung ist geringer, da jedes Projekt unterschiedliche Anforderungen hat. Der Verantwortungsgrad ist jedoch sehr hoch, da die Trainees oft einen wichtigen Beitrag zum

Projekt leisten und direkt an den Ergebnissen gemessen werden. Die Ausbildungstiefe ist stark auf die spezifischen Anforderungen des Projekts ausgerichtet und kann daher sowohl breit als auch tief sein, weshalb sie mittelmäßig eingestuft wird (Nicolai, 2019, S. 357; Thom & Giesen, 1998b, S. 8).

2.5.5 Individuelles Trainee-Programm

Das individuelle Trainee-Programm bietet eine maßgeschneiderte Ausbildung für jede:n Teilnehmende:n an. Es ist darauf ausgerichtet, die spezifischen Bedürfnisse und Fähigkeiten jedes Trainees zu berücksichtigen und sie:ihn auf ihre berufliche Laufbahn vorzubereiten. Ein solches Programm kann aus verschiedenen Elementen bestehen, wie z.B. Schulungen, Workshops, Praktika oder Projektarbeit. Es wird oft von Unternehmen angeboten, um ihre Nachwuchsführungskräfte zu entwickeln und zu fördern. Das Ziel eines individuellen Trainee-Programmes ist es, den Teilnehmer:innen ein breites Verständnis für das Unternehmen und seine Geschäftsbereiche zu vermitteln sowie sie auf ihre zukünftige Rolle im Unternehmen vorzubereiten. Durch die maßgeschneiderte Ausbildung können die Trainees ihre Stärken weiterentwickeln und ihre Schwächen ausgleichen. Ein individuelles Trainee-Programm kann für beide Seiten von Vorteil sein. Die Teilnehmenden können von einer gezielten Ausbildung profitieren, während das Unternehmen von gut ausgebildeten Nachwuchsführungskräften und einer gesteigerten Mitarbeiterbindung profitieren kann (Lang, 2004; Stock-Homburg & Groß, 2019, S. 269).

Programmeigenschaften	Grad / Umfang	Beschreibung
Job-Rotation	gering bis mittel	Durchlauf weniger Ressorts
Standardisierung	Gering	Kein Traineeausbildungsplan
Verantwortung	mittel bis hoch	Meistens so gestaltet, dass hoher Grad an Verantwortung herrscht
Ausbildungstiefe	je nach Gestaltung	Abhängig von Gestaltung und Dauer Aufenthalt pro Ressort intensiv bzw. weniger intensiv

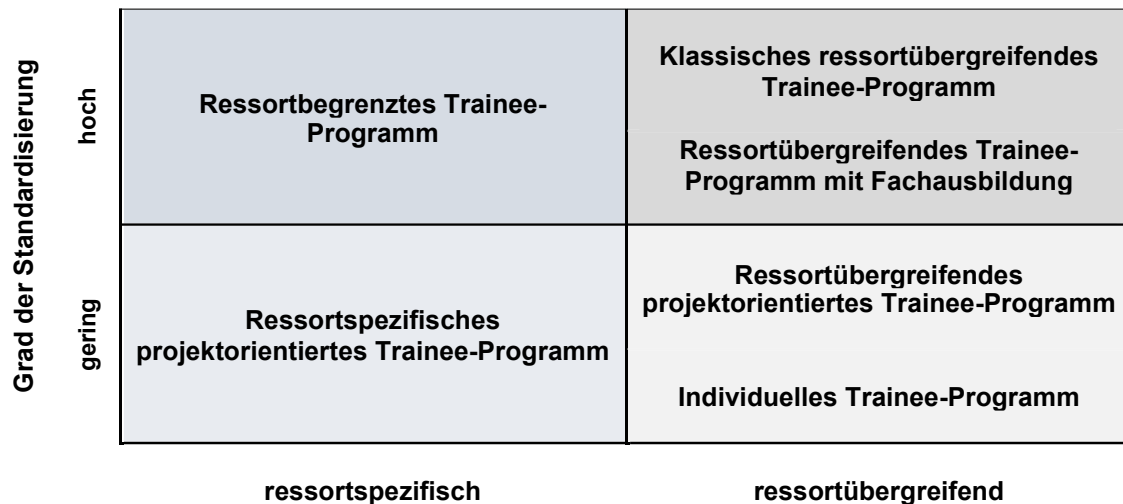
Tabelle 7 Programmeigenschaften nach Thom & Giesen (1998) für das individuelle Programm

Das individuelle Trainee-Programm zeichnet sich durch eine hohe Flexibilität aus, was die Gestaltung der Ausbildungsinhalte und -methoden betrifft. Die Teilnehmenden können ihre Lerninhalte selbst bestimmen und auf ihre individuellen Bedürfnisse und Fähigkeiten abstimmen. In Bezug auf die Job-Rotation gibt es keine festen Vorgaben, sondern diese wird

individuell auf die Bedürfnisse und Interessen der Trainees abgestimmt. Der Grad der Standardisierung ist in einem individuellen Trainee-Programm eher gering, da die Ausbildungsinhalte und -methoden auf die individuellen Bedürfnisse und Fähigkeiten der Teilnehmer:innen abgestimmt sind. Dies erfordert jedoch auch eine höhere Organisations- und Planungsarbeit seitens des Unternehmens. In Bezug auf die Verantwortung ist der Grad in einem individuellen Trainee-Programm ebenfalls eher hoch, da die Teilnehmenden selbst für die Gestaltung ihres Trainings verantwortlich sind. Sie müssen ihre eigenen Lernziele setzen und sich aktiv um die Erreichung dieser Ziele kümmern. Die Ausbildungstiefe ist in einem individuellen Trainee-Programm undefiniert, da die Teilnehmer:innen die Möglichkeit haben, sich intensiv mit den für sie relevanten Themen auseinanderzusetzen und ihre Kenntnisse und Fähigkeiten zu vertiefen. Insgesamt bietet ein individuelles Trainee-Programm eine hohe Flexibilität und Individualität und erfordert auch eine hohe Organisations- und Planungsarbeit seitens des Unternehmens (Thom & Giesen, 1998b, S. 9 f.; Thom & Friedli, 2008, S. 333; Schuhen, 2008, S. 45).

2.6 Gegenüberstellung Grundarten Trainee-Programme

Die Programme für Trainees werden von Thom & Giesen (1998) und Meyer-Riedt (1993) anhand von den zwei Kriterien „ressortübergreifend versus ressortbegrenzt“ und dem Grad der Standardisierung in Bezug auf „standardisiert versus individuell“, klassifiziert. Dabei zeichnen sich die ressortübergreifenden Programme durch eine mittlere Job-Rotation, einen mittleren Verantwortungsgrad und eine mittlere Ausbildungstiefe aus, während die ressortbegrenzten Trainee-Programme eine niedrigere Job-Rotation, einen hohen Verantwortungsgrad und eine hohe Ausbildungstiefe aufweisen. Standardisierte Programme haben einen gemeinsamen Rahmenplan. Individuelle Programme werden entsprechend den Fähigkeiten und Kompetenzen der Auszubildenden sowie den Anforderungen der Fachabteilungen angepasst (Thom & Giesen, 1998; Meyer-Riedt, 1993).



Inhaltliche Breite des Trainee-Programms

Abbildung 4 Gegenüberstellung der verschiedenen Trainee-Programmtypen nach Thom & Giesen (1998) und Meyer-Riedt (1993) (eigene Darstellung)

Das Diagramm zeigt, wie Trainee-Programme anhand von zwei Faktoren klassifiziert werden können: dem Grad der Standardisierung und der Ressortgrenze. Die horizontale Achse gibt an, wie standardisiert ein Trainee-Programm ist, während die vertikale Achse angibt, ob das Programm ressortübergreifend oder ressortbegrenzt ist. Die Einordnung erfolgt auf Basis der im vorherigen Kapitel definierten Programmeigenschaften.

2.6.1 Unterscheidungsmerkmale der Grundarten von Trainee-Programmen

Aufbauend auf das vorherige Kapitel heben sich unterschiedliche Arten von Trainee-Programmen hervor, die sich in Bezug auf die Ausbildungstiefe, dem Grad der Standardisierung und der Verantwortung sowie der Job-Rotation differenzieren. Je nachdem unterscheiden sich auch die Ziele und die Methoden im Rahmen des Trainee-Programmes. Die Wahl der richtigen Art eines Trainee-Programmes kann sich als maßgeblich für die Karriereentwicklung erheben. Um diese Unterschiede nochmals genauer hervorzuheben, werden sie in Tabelle 8 genauer dargestellt.

Grundarten Trainee-Programme	Unterscheidungsmerkmale
„Klassisches“ ressortübergreifende Trainee-Programm	Fokus auf Einarbeitung in verschiedene Abteilungen ohne spezielle Fachausbildungsphase

Ressortübergreifendes Programm mit Fachausbildung	Breite Ausbildung mit anschließender vertiefter Fachausbildungsphase
Ressortbegrenztes Programm	Fokus auf intensive Einarbeitung in einem bestimmten Bereich, ohne eine breite Erfahrung in verschiedenen Abteilungen zu vermitteln
Projektbezogenes Programm	Schwerpunkt vor allem auf konkrete Projekte, um in weiterer Folge spezifische Kompetenzen im Projektmanagement zu vermitteln
Individuelles Programm	Anpassung auf Bedürfnisse und Fähigkeiten Trainee Besonders flexibel und personalisiert

Tabelle 8 Unterscheidungsmerkmale der Grundarten von Trainee-Programmen (eigene Darstellung)

Obwohl es verschiedene Arten von Trainee-Programmen gibt, ergeben sich auch gemeinsame Elemente und Zielsetzungen. Trainee-Programme bieten Absolvent:innen die Möglichkeit, sich gezielt auf eine Karriere in einem bestimmten Bereich vorzubereiten. Obwohl es verschiedene Arten von Trainee-Programmen gibt, haben alle Programme das Ziel, den Trainees ein breites Spektrum an Erfahrungen und Fähigkeiten zu vermitteln. In der Regel werden den Trainees gezielte Einarbeitungen in verschiedene Abteilungen und Projekte des Unternehmens angeboten, um ihnen ein umfassendes Verständnis der Unternehmensabläufe zu ermöglichen. Trainee-Programme sind meist auf eine feste Dauer ausgelegt und umfassen ein strukturiertes Programm mit unterschiedlichen Stationen, um sicherzustellen, dass die Trainees während des Programmes ein umfassendes Verständnis der Branche und der Unternehmenspraktiken erwerben.

3 Methodik

Der Überblick der Thematik lässt durch die fundierte Literaturrecherche darauf schließen, dass sich Trainee-Programme in der Arbeitswelt als vielseitig einsetzbares Instrument in Unternehmen etabliert haben. Obwohl in der Personalplanung von Unternehmen oft Veränderungen stattfinden, gibt es erstaunlicherweise eine durchgängige und einheitliche Definition von Trainee-Programmen sowie eine übereinstimmende Auffassung bei der Identifikation der beschriebenen Programmtypen. Der Fokus dieser Arbeit liegt primär auf der Analyse von Programmtypen, mit dem Ziel kritische Gestaltungselemente explorativ zu identifizieren. Der Methodikteil dieser Masterarbeit stellt dabei eine entscheidende Komponente dar, um die Forschungsfrage und die damit verbundenen Ziele systematisch zu beantworten. In diesem Kapitel werden die verschiedenen Methoden und Techniken beschrieben, die bei der Datenerhebung und -analyse verwendet wurden, um zu einer fundierten und aussagekräftigen Interpretation der Ergebnisse zu gelangen. Dabei wird detailliert erläutert, wie die Forschung konzipiert und durchgeführt wurde, um die Forschungsfrage zu beantworten und die Hypothesen zu prüfen. Eine gründliche Beschreibung ist essenziell, um die Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Forschung gewährleisten zu können und somit auch die Validität und Reliabilität der Ergebnisse zu sichern. In diesem Kapitel wird also beschrieben, wie die Forschung durchgeführt wurde, um eine solide Grundlage für die folgende Analyse und Diskussion zu schaffen.

3.1 Ausgangslage und Forschungsfrage

Die Erkenntnisse aus der Literatur bilden die Grundlage für den Forschungsgegenstand. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass der Fachkräftemangel zu einem flächendeckenden Problem geworden ist, das in vielen Ländern nahezu alle Wirtschaftsbereiche betrifft. Insbesondere in technischen Berufen ist es derzeit schwierig, geeignete Mitarbeiter:innen zu finden (Peichl et al., 2022). IT-Fachkräfte und Elektrotechniker:innen stehen auf der Liste der Fachkräfte mit den größten Besetzungsschwierigkeiten (Dornmayr & Riepl, 2022, S. 40). Angesichts des Wandels vom Arbeitgeber- zum Arbeitnehmermarkt müssen sich Unternehmen auf die Bedürfnisse ihrer Zielgruppe einstellen, um sich von der Konkurrenz abzuheben. Die zielgruppengerechte Gestaltung eines Trainee-Programms für technische Hochschulabsolvent:innen kann dazu beitragen, Fachkräfte zu sichern. Daher ist es wichtig, kritische Erfolgsfaktoren zu identifizieren und ein Trainee-Programm zu entwickeln, das die Bedürfnisse und Erwartungen der Zielgruppe berücksichtigt. Die Identifizierung dieser Gestaltungselemente ist strategisch wichtig, um Mitarbeiter:innen zu gewinnen und zu binden.

Aufbauend auf diesen Forschungsstand lässt sich argumentativ das Forschungsvorhaben zur folgenden Thematik eingrenzen: „Identifikation kritischer Gestaltungselemente eines

technischen Trainee-Programmes“. Daraus resultierend leitet sich folgende Hauptforschungsfrage ab: „Welche Gestaltungselemente eines technischen Trainee-Programmes steigern die Attraktivität des Ausbildungsprogrammes bei Studierenden und Absolvent:innen technischer Studiengänge?“ Um auch den praxisnahen Aspekt in der Forschung zu beinhalten, wird zusätzlich zu dieser Frage eine weitere in der Arbeit bearbeitet, welche wie folgt lautet: „Welche Gestaltungselemente eines Trainee-Programmes verwenden Vorarlberger Industrieunternehmen?“ Dabei wird der Forschungsgegenstand bewusst regional eingegrenzt, um den Zugang der Empirie zu sichern.

3.2 Forschungsdesign Mixed Methods

Das Forschungsdesign bildet den zentralen Aspekt dieser Masterarbeit und definiert den methodischen Rahmen zur Beantwortung der Forschungsfragen. In dieser Arbeit wurde ein Mixed-Methods-Forschungsdesign ausgewählt. Mixed-Methods-Forschung bezeichnet eine Forschungsstrategie, bei der sowohl qualitative als auch quantitative Forschungsansätze miteinander kombiniert werden. Hierbei werden Elemente beider Ansätze, unter anderem in Bezug auf Datenerhebung, Analyse und Schlussfolgerungen genutzt, um ein breiteres und tieferes Verständnis des Forschungsgegenstands zu erlangen und die Ergebnisse zu validieren (Schoonenboom & Johnson, 2017). In der empirischen Sozialforschung sind Meinungen geteilt, wie qualitative und quantitative Daten kombiniert werden können, um aussagekräftige Ergebnisse zu erzielen. Bei der Nutzung des Mixed-Methods-Ansatzes greifen die Autoren Döring und Bortz (2016) auf den Pragmatismus zurück. Dieser legt Wert auf die praktische Anwendung von Methoden und Ansätzen zur Erreichung von Forschungszielen. Er ermutigt zu Flexibilität und zur Nutzung der besten verfügbaren Werkzeuge, um ein umfassendes Verständnis zu erlangen und wissenschaftliche Erkenntnisse zu gewinnen (Döring & Bortz, 2016, S.72 f.). Das Mixed-Methods-Ansatz-Forschungsdesign bietet daher auch die Möglichkeit, den größten Mehrwert für die Arbeit zu erzielen, da es sowohl die Relevanz eines Trainee-Programmes als auch die Konzeption und damit verbunden auch Erkenntnisse über attraktive Gestaltungselemente beinhaltet. Mit dem sequenziellen explorativen Forschungsdesign kommt zuerst die qualitative Forschung zum Einsatz, um den Gegenstand, welchen in dieser Forschung die Gestaltungselemente eines Trainee-Programmes ergeben, zu explorieren und zu ergänzen. Explorative Designs werden eingesetzt, um neue Ideen oder Theorien zu generieren oder um unbekannte Zusammenhänge zu erforschen. Das Ziel ist es, ein besseres Verständnis des Forschungsgegenstandes zu erlangen und Hypothesen zu generieren, die in späteren Studien getestet werden können, weswegen sich als ersten Schritt der Forschung die qualitative Methode anbietet (Schreier & Odağ, 2020, S. 171). Die gewonnenen Ergebnisse der qualitativen Forschung werden als Grundlage zur Erstellung der quantitativen Forschung genutzt, damit eine Verallgemeinerung der Ergebnisse stattfinden kann. Mit der Mixed-

Methods-Methode kann somit ein umfassenderes Bild des Forschungsgegenstands ermöglichen (Hagenauer & Gläser-Zikuda, 2022, S. 257).

3.3 Qualitative Forschung

Im Rahmen der Untersuchung von Trainee-Programmen wurde zuerst ein qualitatives Forschungsdesign gewählt. Das Ziel der Studie ist es, neue und praxisnahe Erkenntnisse zu gewinnen. Eine qualitative Forschung eignet sich für die Untersuchung von Trainee-Programmen im Hinblick auf die Frage, welche Gestaltungselemente Vorarlberger Industrieunternehmen verwenden in der Hinsicht, dass sie einen tiefen praxisnahen und detaillierten Einblick in das Thema ermöglicht und so Erfahrungswerte liefert. Eine qualitative Forschung bietet hier mehr Spielraum als eine quantitative Forschung, da mit der Durchführung von Interviews mit Expert:innen der Inhalt auf eine höhere Qualität und Gründlichkeit angehoben wird. Darüber hinaus bieten Gespräche die Möglichkeit, bei Unklarheiten und inhaltlich relevanten Themen weitere Nachfragen zu stellen. Die Ergebnisse der qualitativen Untersuchung werden anschließend mit quantitativen Daten abgeglichen, um die Erkenntnismöglichkeiten zu erweitern und zu einer besseren Generalisierung der Ergebnisse beizutragen. Die qualitative Forschung wird als erste der beiden Methoden durchgeführt, um möglichst viele neue Erkenntnisse zu generieren, die anschließend überprüft werden können (Steinke, 2007, S. 176).

3.3.1 Interviewpartner:innen

Die Auswahl der Interviewpartner:innen wurde gezielt und bewusst gewählt, um möglichst vielfältige und professionelle Antworten zu erhalten, da sich dies als zentraler Aspekt der qualitativen Methode und dazugehörig das Durchführen von Interviews mit Expert:innen auf dem Gebiet der untersuchten Thematik, etabliert. Die Interviewpartner:innen wurden sorgfältig ausgewählt, um ein breites Spektrum an Perspektiven und Erfahrungen abzudecken. In diesem Kapitel werden die Interviewpartner:innen vorgestellt und ihre Auswahlkriterien erläutert. Alle interviewten Personen sind in einer Personalabteilung in einem großen Vorarlberger Industrieunternehmen tätig, in welchen technische Trainee-Programme bereits umgesetzt wurden. Die Auswahl von Interviewpartner:innen aus der Personalabteilung für Interviews bezüglich Trainee-Programmen hat mehrere Vorteile. Die Personalabteilung ist für die Durchführung von Trainee-Programmen verantwortlich und verfügt daher über Expertise in diesem Bereich. Sie kann Einblicke in die Planung, Durchführung und Nachbereitung von Trainee-Programmen geben und wichtige Informationen über die Auswahlkriterien für Trainees liefern. Die Personalabteilung ist auch für die Betreuung der Trainees zuständig und kann daher wertvolle Informationen liefern, welche Unterstützung die Trainees während ihres Programms erhalten und welche Erwartungen an sie gestellt werden. Darüber hinaus arbeitet

die Personalabteilung in der Regel eng mit anderen Abteilungen und der Unternehmensleitung zusammen und kann daher Einblicke in die Einbindung der Trainees in die Gesamtstrategie des Unternehmens geben. Insgesamt bietet die Auswahl von Interviewpartner:innen aus der Personalabteilung somit die Möglichkeit, ein umfassendes Bild von den Erfahrungen der Trainees zu erhalten und deren Bedeutung für den Erfolg des Unternehmens zu untersuchen.

Die Eingrenzung der Interviewpartner:innen auf Vorarlberger Industrieunternehmen ermöglicht es auch, regionale Besonderheiten und spezifische Anforderungen von Unternehmen in diesem Bereich zu berücksichtigen. Durch die Befragung von Expert:innen aus den Personalabteilungen von Industrieunternehmen können spezifische Praktiken und Erfahrungen im Umgang mit Trainee-Programmen ermittelt werden, die in anderen Branchen oder Regionen möglicherweise nicht anzutreffen sind. Insgesamt tragen die Interviewpartner:innen aus den Personalabteilungen von Vorarlberger Industrieunternehmen dazu bei, eine umfassende und praxisnahe Antwort auf die Forschungsfrage zu liefern und eine fundierte Basis für weitere Erkenntnisse in diesem Bereich zu schaffen.

3.3.2 Aufbau und Inhalt

Der konzeptionelle Rahmen wird durch eine umfassende Literaturanalyse geschaffen, welche die bereits erwähnte Literaturdiskussion zur Erstellung eines Trainee-Programms und die damit verbundenen Gestaltungsmerkmale der Konzeption eines solchen Programms umfasst. Die in der Literaturdiskussion beschriebenen fünf Grundtypen von Trainee-Programmen bilden dabei eine wesentliche Analysegrundlage der Arbeit zur Identifikation einzelner Gestaltungselemente. Zur genauen Strukturierung und Auswertung des Forschungsvorhabens wurde ein Leitfaden mit Hauptfragen und zusätzlichen Unterfragen erstellt.

Als Orientierung zur Erstellung des Interviewleitfadens dient der Employee Life Cycle, kurz ELC. Die Strukturierung des Interviewleitfadens anhand des ELCs ist sinnvoll, da sie eine klare und strukturierte Herangehensweise an die Forschungsfrage ermöglicht, sowie die Interviewfragen gezielt auf die relevanten Gestaltungselemente in jeder Phase des Trainee-Programms ausrichtet. Die verschiedenen Phasen des Employee Life Cycles (Rekrutierung, Einstellung, Onboarding, Karriereentwicklung und Trennung) sind alle wichtige Schritte in der Laufbahn eines Mitarbeiters bzw. einer Mitarbeiterin im Unternehmen und haben einen direkten Einfluss auf die Gestaltung von Trainee-Programmen. Dies ermöglicht eine umfassende und detaillierte Analyse der verschiedenen Gestaltungselemente des Trainee-Programms, angefangen bei der Auswahl der Bewerber:innen bis hin zur Förderung der Karriereentwicklung der Trainees. Die strukturierte Herangehensweise an die Forschungsfrage erleichtert auch die Vergleichbarkeit der Antworten der

Interviewpartner:innen und ermöglicht es, die Ergebnisse systematisch zu analysieren und Schlussfolgerungen zu ziehen. Wie auch Mayring (2016) beschreibt, werden im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse Texte systematisch analysiert, in dem ein Kategorie-System aus dem Material entwickelt wird, welches sich in diesem Falle aus dem ELC sowie der Literatur ergibt (Mayring, 2016, S. 85). Für den Aufbau des Interviewleitfadens etablieren sich demnach folgende Kategorien als Analysegrundlage. Aus den vier großen Überkategorien des ELCs ergeben sich insgesamt zwölf Kategorien, zu welchen die Antworten im Ergebnisteil dieser Arbeit ausgewertet werden.

Bei dieser Art von Befragung wurden bewusst keine Antwortvorgaben geboten, damit sich die Interviewpartner:innen frei äußern können. Zu Beginn des Interviews folgen Fragen zur Einstellungsphase, zum Onboarding, zur Entwicklungsphase und zur Abschlussphase des Trainee-Programms. Die Faktoren „Grad der Standardisierung“, „Ausbildungstiefe“, „Job-Rotation“ und „Verantwortungsgrad“ sind von Stock-Homburg & Groß (2019) in der Literaturrecherche als wichtige Gestaltungselemente für Trainee-Programme identifiziert worden. Diese Faktoren haben maßgeblichen Einfluss auf die Gestaltung von Trainee-Programmen und sind daher für die Untersuchung von Trainee-Programmen in Vorarlberger Industrieunternehmen von besonderem Interesse. Mit Berücksichtigung dieser Elemente sowie der Orientierung des Interviewleitfadens an dem Employee Life-Cycle kann somit eine präzise und fokussierte Untersuchung durchgeführt werden, die wertvolle Einblicke in die Praxis der Gestaltungselemente von Trainee-Programmen bietet. Am Ende des Interviews wird den Interviewten die Möglichkeit gegeben, zusätzliche Informationen zu geben. Insgesamt ist der Ablauf des Interviews strukturiert und zielführend.

3.3.3 Auswertung

Nach der Durchführung der Interviews wurden diese transkribiert, um eine schriftliche Datengrundlage zu erhalten, die anschließend ausgewertet und interpretiert werden konnte. Für die Auswertung bot sich das Verfahren der qualitativen Inhaltsanalyse nach Philipp Mayring an. Ziel der Auswertungstechnik der qualitativen Inhaltsanalyse ist es, Inhalte systematisch, theoriegeleitet und regelgeleitet verstehen und interpretieren zu können (Mayring, 2015, S. 65). Das Forschungsspektrum in diesem Bereich bietet den Ansatz der deduktiven Kategorienbildung zur Überprüfung bestehender Theorien bezüglich der Gestaltungselemente von Trainee-Programmen in Vorarlberger Industriebetrieben. Dennoch wurde auch die induktive Kategorienbildung berücksichtigt, denn „die Inhaltsanalyse ist kein Standardinstrument, das immer gleich aussieht; sie muss an den konkreten Gegenstand, das Material angepasst und auf die spezifischen Fragestellungen hin konstituiert werden“ (Mayring, 2015, S. 51). Für die Analyse hat sich aus den drei Ansätzen – Zusammenfassung, Explikation und Strukturierung – die zusammenfassende qualitative Methode als die für die Forschung dieser Arbeit am besten geeignete Methode herauskristallisiert. Mit dieser

Methode können Daten effektiv reduziert werden, während wichtige und entscheidende Informationen erhalten bleiben. Durch die Zusammenfassung und Kategorisierung der Kernaussagen kann dennoch eine Verbindung zum Ausgangsmaterial hergestellt werden. Diese Methode ermöglicht es, das Material zu reduzieren, ohne den Inhalt zu verlieren (Mayring, 2015, S. 67). Mayring beschreibt in seinen Regeln Z1-Z4 verschiedene Schritte der qualitativen Inhaltsanalyse. Zunächst wird der Text paraphrasiert, um ihn besser zu verstehen. Im zweiten Schritt wird der Inhalt verallgemeinert, indem Details, die unterhalb des Abstraktionsniveaus liegen, gekürzt werden. Im dritten Schritt werden inhaltlich ähnliche Paraphrasen zusammengefasst und sich wiederholende Informationen reduziert. Durch diese Schritte wird der Text systematisch aufbereitet und analysiert (Mayring, 2015, S.72).

3.3.4 Gütekriterien qualitative Forschung

Um die Verlässlichkeit und Gültigkeit einer qualitativen Forschungsstudie zu gewährleisten, bedarf es gemeinsamer Standards und Kriterien. Diese Standards ermöglichen eine systematische Bewertung der Ergebnisse und tragen dazu bei, dass die Qualität der Forschung transparent und nachvollziehbar bleibt (Lamnek & Krell, 2010, S. 127). Diese Arbeit lehnt sich an die von Mayring (2016) beschriebenen Gütekriterien der qualitativen Forschung. Mit Berücksichtigung der Verfahrensdokumentation soll sichergestellt werden, dass der Forschungsprozess von anderen nachvollzogen werden kann und daher ist es wichtig, eine detaillierte Dokumentation zu erstellen. Dazu gehören unter anderem die Erläuterung des Vorverständnisses, um die Ausgangsposition und die persönlichen Annahmen transparent zu machen. Dadurch wird deutlich, wie sich diese Annahmen auf den Forschungsprozess auswirken könnten. Des Weiteren werden die Analyseinstrumente ausführlich beschrieben. Hierbei geht es um eine genaue Erläuterung, welche spezifischen Methoden und Techniken verwendet werden, um die gesammelten Daten zu analysieren. Ein weiterer wichtiger Aspekt der Verfahrensdokumentation ist die sorgfältige Aufzeichnung und Auswertung der Datenerhebung. Es werden umfassende Informationen bereitgestellt, wie die aus den Interviews gewonnenen Daten gesammelt worden sind. Zudem wird genau beschrieben, wie die Daten analysiert und interpretiert werden, um zu den Forschungsergebnissen zu gelangen. (Mayring, 2016, S. 144).

Um sicherzustellen, dass die Interpretation nicht subjektiv und zufällig ist, werden Argumente verwendet, um die Interpretation zu stützen und demnach das Gütekriterium der argumentativen Interpretationsabsicherung berücksichtigt. Dabei werden sowohl das Vorverständnis der forschenden Person als auch die Logik der Interpretation berücksichtigt. Wenn es jedoch Unstimmigkeiten gibt, müssen diese identifiziert und überprüft werden (Mayring, 2016, S. 145). Indem diese Bedingungen einbezogen werden und durch die Verwendung von Argumenten sowie die Identifizierung und Überprüfung von Unstimmigkeiten, wird das Gütekriterium der argumentativen Interpretationsabsicherung in

der Praxis umgesetzt. Dies trägt dazu bei, dass die Interpretation der Ergebnisse solide, nachvollziehbar und wissenschaftlich fundiert ist. Unter Berücksichtigung der Regelgeleitetheit, wird gewährleistet, dass auch in der qualitativen Forschung bestimmte Verfahrensregeln eingehalten werden, um das Material systematisch zu bearbeiten. Dabei werden die gewonnenen Informationen und Inhalte in einzelne Einheiten gegliedert und nach einem festgelegten Ablauf systematisch ausgewertet und interpretiert. Diese Regeln geben einen Rahmen vor, der während der Forschung eingehalten werden muss, um eine zuverlässige Auswertung zu gewährleisten. Dazu gehört zunächst das Strukturieren der gesammelten Informationen und Inhalte in einzelne Einheiten, welche sich in dieser Forschung aus der Kategorisierung, Paraphrasierung und Reduktion ergeben. Mit Berücksichtigung der Nähe zum Gegenstand wird zudem die kritische Auseinandersetzung und Reflexion der eigenen Beziehung zum Forschungsgegenstand verstanden (Mayring 2016, S. 146). Im Kontext des Themas Trainee-Programme kann die Nähe zum Gegenstand in der Forschung einerseits argumentiert werden, dass keine persönliche Nähe besteht, da die Forscherin weder selbst Trainee war noch persönliche Beziehungen zu entsprechenden Unternehmen aufweist. Dies kann eine objektive und unvoreingenommene Perspektive ermöglichen. Andererseits ist dennoch zu erwähnen, dass auch eine indirekte Nähe, basierend auf allgemeinem Wissen, vorherigen Erfahrungen oder Interessen bestehen kann. Der arbeitsbezogene Kontext ist hier zu erwähnen, welcher sich im Personalbereich, speziell im Recruiting, befindet. Um die Vergleichbarkeit der Ergebnisse zu gewährleisten, wird in der qualitativen Forschung das Konzept der Triangulation angewendet. Dies bedeutet, dass die Ergebnisse der Evaluation mit den Ergebnissen anderer Studien verglichen werden sollten, um die Validität der Ergebnisse zu erhöhen. Nach Mayring (2016) ist es wichtig, dass die Forschenden verschiedene Quellen nutzen, um ihre Ergebnisse zu validieren und zu bestätigen (Mayring 2016, S. 147 f.). Dies wird mit der Verwendung des Mixed-Methods-Ansatzes unterstrichen. Unterschiedliche methodische Ansätze werden kombiniert, um die Ergebnisse aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten.

3.4 Quantitative Forschung

Die quantitative Forschung verfolgt vorwiegend einen deduktiven Ansatz, bei dem numerische Daten mit statistischen Methoden analysiert werden. Das Hauptziel besteht darin, Hypothesen und Theorien zu testen, Ergebnisse zu quantifizieren und zu verallgemeinern. Der Forschungsprozess ist sequenziell strukturiert, d.h. der Forschungsprozess wird in einer festgelegten Abfolge von Schritten durchgeführt, wobei jeder Schritt auf dem vorhergehenden aufbaut und der gesamte Prozess auf ein bestimmtes Ziel ausgerichtet ist. In dieser Forschung ist es die Identifikation kritischer Gestaltungsfaktoren von technischen Trainee-Programmen. Durch die Komponenten der quantitativen Forschung wie Objektivität, Nachvollziehbarkeit, Vergleichbarkeit und Glaubwürdigkeit sowie die Möglichkeit der

Verallgemeinerung und Vorhersagbarkeit der Ergebnisse bietet dies in Ergänzung zur qualitativen Forschung einen großen Mehrwert für das Forschungsvorhaben (Boßow-Thies & Gansser, 2022, S. 14).

3.4.1 Datenerhebung

Die Befragung ist die am häufigsten genutzte Methode zur Datenerhebung in der Sozialforschung und eignet sich gut für die Erfassung verschiedener Sachverhalte und die Befragung vieler Personen in kurzer Zeit (Baur & Blasius, 2014, S. 15 f.). Der quantitative Teil der Studie wurde mittels einer standardisierten Befragung in Form eines Fragebogens durchgeführt. Dabei wurde gezielt eine Online-Befragung durchgeführt, um Daten direkt von der Zielgruppe zu erheben. Durch die Erhebung von Primärdaten konnte eine zielgerichtete und umfassende Sammlung von Informationen zu den kritischen Erfolgsfaktoren technischer Trainee-Programme erreicht werden. Das eingesetzte Instrument des Online-Fragebogens wurde speziell auf die Forschungsfrage ausgerichtet und ermöglichte eine standardisierte Datenerhebung. Die Ergebnisse der Datenerhebung dienen als Grundlage für eine anschließende quantitative Analyse, um die Bedeutung der identifizierten kritischen Gestaltungselemente zu ermitteln und somit Empfehlungen für die Gestaltung und Durchführung von technischen Trainee-Programmen abzuleiten. Für die Erhebung der Forschungsarbeit wurde eine Online-Befragung über Uni-Park als Methode der Datenerhebung gewählt, da die räumliche und zeitliche Unabhängigkeit durch die Verbreitung des Internets gegeben ist. Darüber hinaus war die Online-Befragung besonders geeignet, um die Zielgruppe zu erreichen und somit den Faktor Entfernung auszugleichen.

3.4.2 Stichprobe

Für die quantitative Forschung in dieser Masterarbeit wird eine Stichprobe von Personen ausgewählt, die relevante Kriterien zur Beantwortung der Forschungsfrage erfüllen. Ein wesentliches Kriterium ist, dass die Proband:innen derzeit in einem technischen Studiengang eingeschrieben sind oder einen solchen absolviert haben. Die Stichprobe besteht demnach aus Studierenden und Absolvent:innen sowohl des Bachelor- als auch des Masterstudiums technischer Studiengänge in Österreich. Die Zielgruppe der technischen Studierenden ist für die oben genannte Forschungsfrage am besten geeignet, da sie direkt von der Gestaltung eines Trainee-Programms betroffen sind und somit wertvolle Einblicke und Erfahrungen diesbezüglich teilen können. Da sich das Trainee-Programm an Absolvent:innen und Studierende technischer Studiengänge richtet, können diese aufgrund ihres Studiums auch eine qualifizierte Meinung zu den gestalterischen Aspekten abgeben. Zudem sind sie potenzielle Bewerber:innen für Trainee-Programme und somit wichtige Stakeholder in dieser Fragestellung. Durch die Auswahl dieser Zielgruppe können präzisere und aussagekräftigere Ergebnisse erzielt werden, die auch eine höhere Relevanz für die Praxis haben.

3.4.3 Aufbereitung und Auswertung der quantitativen Daten

Wie bereits erwähnt, bilden die Ergebnisse der qualitativen Forschung die Grundlage, auf welcher der Fragebogen für die quantitative Forschung aufgebaut wurde. Die Fragen orientieren sich an den gleichen Kategorien wie die der qualitativen Forschung und werden gegebenenfalls ergänzt. Zur Beantwortung der Forschungsfrage wird eine quantitative Forschungsmethode mit der Verwendung einer Ratingskala, genauer einer Likert-Skala, gewählt. Likert-Skalen sind heute die am häufigsten verwendete eindimensionale Skalierungsmethode zur Messung von Einstellungen in den empirischen Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (Grevig, 2009, S. 73). In dieser Forschungsarbeit wurde eine Fünf-Punkte-Ratingskala verwendet, um die Einstellungen zu messen. Wie Grevig (2009) ebenfalls beschreibt, sind Likert-Skalen in der Alltagsforschung weit verbreitet und relativ einfach zu konstruieren. Im Rahmen der Forschung werden Einstellungen auf der Grundlage von Gefühlen, Gedanken und Verhaltensdispositionen gegenüber einem bestimmten Aspekt der Umwelt gemessen. Proband:innen bewerten diese Items auf einem Kontinuum von extrem positiv bis extrem negativ (Grevig, 2009, S.80 ff.). Die Befragten sollten ihre Meinung zu verschiedenen Gestaltungselementen eines technischen Trainee-Programmes auf einer fünfstufigen Likert-Skala angeben. Die Skala reicht dabei von „überhaupt nicht wichtig“ bis „sehr wichtig“. Die Gestaltungselemente werden zuvor aus der Literaturanalyse und Experteninterviews identifiziert und sind in der Umfrage als Items enthalten.

Vor der Ausgabe des Fragebogens an die Zielgruppe wurde ein Pre-Test durchgeführt. Der Fragebogen wurde an Testpersonen versandt sowie an eine Forschungsexpertin, um die Qualität des Fragebogens zu verbessern, bevor er an die tatsächlichen Teilnehmenden verteilt worden ist. Durch den Pre-Test konnten Fehler, Unklarheiten oder Probleme im Fragebogen identifiziert und behoben werden, um sicherzustellen, dass der Fragebogen korrekt und einheitlich interpretiert wird und somit zuverlässige und gültige Ergebnisse liefert (Weichbold, 2014, S. 299). Der Pre-Test hat gezeigt, dass einige Fragen im Fragebogen mehrdeutig waren und Verwirrung bei den Proband:innen hervorriefen. In weiterer Folge wurden diese Fragen überarbeitet und klarer formuliert, um Missverständnisse zu vermeiden. Der Pre-Test lieferte wertvolle Erkenntnisse bezüglich der verwendeten Likert-Skala. Ursprünglich wurde eine sechs-stufige Skala eingesetzt. Jedoch zeigte sich im Pre-Test, dass eine fünf-stufige Skala besser geeignet ist, da so präzisere Antworten erhoben werden, da die Tendenz zur Mitte eher abgeschwächt wird.

Die Auswertung der Umfrage erfolgt mittels des Statistikprogramms SPSS durch eine deskriptive Statistik und Mittelwertvergleiche. Dabei werden die Items nach ihrer Bedeutung für die Attraktivität des Trainee-Programmes gewichtet und die Ergebnisse anschließend interpretiert. Ziel der deskriptiven Datenanalyse ist es, einen klaren Überblick über die Daten zu geben und die wichtigsten Informationen herauszufiltern. Ziel ist es, die Daten auf ihre

wesentlichen Aussagen zu reduzieren, so dass diese auf den ersten Blick erkennbar werden (Raab-Steiner & Benesch, 2015, S. 82). Da es bei dieser Studie in erster Linie darum geht, neue Erkenntnisse und Zusammenhänge zu entdecken und zu erforschen, werden keine bisherigen Annahmen oder Hypothesen auf ihre Richtigkeit überprüft.

3.4.4 Operationalisierung

Durch die Operationalisierung wird es möglich, die Bedeutung der verschiedenen Gestaltungselemente zu messen. Dabei wird ein theoretisches Konzept so beschrieben, dass es anschließend gemessen und analysiert werden kann. Dazu werden bestimmte Indikatoren und Messinstrumente ausgewählt, um das Konzept in Zahlen auszudrücken. Ein Konzept kann aus verschiedenen Indikatoren bestehen und mit einer Skala oder einem Index gemessen werden. Die Operationalisierung macht das Konzept konkret und messbar (Döring, 2023, S. 229 f.). Die Operationalisierung von Trainee-Programmen in dieser Arbeit basiert auf der Unterscheidung verschiedener Grundtypen, die sich durch verschiedene Merkmale voneinander unterscheiden. Zu diesen Merkmalen gehören die Art, Anzahl und Dauer der Ressorts, die ein Trainee durchläuft, die Breite und Tiefe der Ausbildung sowie der Grad der Aufgabenverantwortung. Darüber hinaus gibt es Unterschiede im Grad der Standardisierung. Anhand dieser Merkmale wurden Items bestimmt, welche es im Rahmen der Operationalisierung ermöglichen, die Messung der Merkmale und damit die Analyse der Wichtigkeit der verschiedenen Gestaltungselemente für die Zielgruppe im Hinblick auf diese Parameter durchzuführen. In Tabelle 9 wird die Operationalisierung dargelegt.

Parameter	Item/Frage	Antwortskala
Einstellungsphase	Hast du bereits an einem Trainee-Programm teilgenommen?	Ja/Nein
Job-Rotation	Wie wichtig wäre dir die Möglichkeit, im Rahmen des Trainee-Programms in verschiedenen Abteilungen des Unternehmens zu arbeiten?	1 (überhaupt nicht wichtig) bis 5 (sehr wichtig)
Job-Rotation	Wie wichtig wäre für dich die Möglichkeit, während des Trainee-Programms internationale Erfahrungen zu sammeln?	1 (überhaupt nicht wichtig) bis 5 (sehr wichtig)

Entwicklungsmöglichkeiten	Wie wichtig wäre es für dich, im Rahmen des Trainee-Programms aktiv mitzuarbeiten, um praktische Erfahrungen zu sammeln?	1 (überhaupt nicht wichtig) bis 5 (sehr wichtig)
Entwicklungsmöglichkeiten	Wie wichtig wäre es für dich, im Rahmen des Trainee-Programms eher passiv am Arbeitsalltag teilzunehmen, um theoretische Erfahrungen zu sammeln?	1 (überhaupt nicht wichtig) bis 5 (sehr wichtig)
Entwicklungsmöglichkeiten	Wie wichtig wäre es für dich, im Rahmen des Trainee-Programms Schulungen und Fortbildungen zu besuchen?	1 (sehr unwichtig) bis 5 (sehr wichtig)
Entwicklungsmöglichkeiten	Wie wichtig wäre dir die Unterstützung und Betreuung durch erfahrene Mitarbeiter:innen im Rahmen des Trainee-Programms?	1 (überhaupt nicht wichtig) bis 5 (sehr wichtig)
Entwicklungsmöglichkeiten	Wie wichtig wären für dich die sozialen Aspekte eines Trainee-Programms, wie z.B. Networking?	1 (überhaupt nicht wichtig) bis 5 (sehr wichtig))
Grad der Standardisierung	Wie wichtig wäre es für dich, dass das Trainee-Programm klare Regeln und Standards hat? Z.B. Dauer, Leistungsbeurteilung etc.	1 (überhaupt nicht wichtig) bis 5 (sehr wichtig)
Grad der Standardisierung	Wie wichtig wäre dir die Möglichkeit, das Trainee-Programm individuell auf deine Bedürfnisse und Interessen abzustimmen?	1 (überhaupt nicht wichtig) bis 5 (sehr wichtig)
Grad der Verantwortung	Wie wichtig wäre es für dich, während eines Trainee-Programms eine hohe Verantwortung zu übernehmen und an wichtigen Entscheidungen	1 (überhaupt nicht wichtig) bis 5 (sehr wichtig)

	im Unternehmen beteiligt zu sein?	
Grad der Verantwortung	Wie wichtig wäre es für dich, während eines Trainee-Programms eine geringere Verantwortung zu haben, um sich auf das Lernen und die Entwicklung deiner fachlichen Fähigkeiten zu konzentrieren?	1 (überhaupt nicht wichtig) bis 5 (sehr wichtig)
Ausbildungstiefe	Wie wichtig wäre es für dich, während eines Trainee-Programms eine tiefere Ausbildung in einem bestimmten Bereich zu erhalten, um eine Expertin oder ein Experte auf diesem Gebiet zu werden?	1 (überhaupt nicht wichtig) bis 5 (sehr wichtig)
Ausbildungstiefe	Wie wichtig wäre es für dich, während eines Trainee-Programms eine breitere Ausbildung zu erhalten, um ein umfassendes Verständnis für verschiedene Aspekte des Unternehmens zu entwickeln?	1 (überhaupt nicht wichtig) bis 5 (sehr wichtig)
Übernahmephase	Wie wichtig wäre es für dich, dass ein Trainee-Programm eine klare Karrierelaufbahn innerhalb des Unternehmens bietet?	1 (überhaupt nicht wichtig) bis 5 (sehr wichtig)
Übernahmephase	Wie wichtig wäre es für dich, im Anschluss an das Trainee-Programm eine Festanstellung im Unternehmen zu erhalten?	1 (überhaupt nicht wichtig) bis 5 (sehr wichtig)
Abschluss	Welche Gestaltungselemente sollten aus deiner Sicht unbedingt in ein Trainee-Programm integriert werden?	offene Antwort

Abschluss	Gibt es bestimmte Gestaltungselemente, die ein Trainee-Programm für dich unattraktiv machen würden? Wenn ja, welche?	offene Antwort
------------------	---	----------------

Tabelle 9 Operationalisierung der Messung für die Gestaltungselemente von Trainee-Programmen

Um die Wichtigkeit und daraus resultierend die Attraktivität von verschiedenen Gestaltungselementen bezüglich Trainee-Programmen zu messen, wurden in dieser Operationalisierung verschiedene Aspekte identifiziert und in Form von Items operationalisiert. Die Aspekte umfassen die Entwicklungsphase, Job-Rotation, Ausbildungstiefe, den Grad der Verantwortung, Grad der Standardisierung und den Abschluss. Insgesamt wurden 18 Items erarbeitet, die jeweils auf einer 5-stufigen Likert-Skala beantwortet werden können. Durch die Operationalisierung ist es möglich, die Meinung der Zielgruppe zu verschiedenen Aspekten von Trainee-Programmen zu quantifizieren und zu vergleichen.

3.4.5 Gütekriterien quantitative Forschung

Im Bereich der quantitativen Forschung gibt es bestimmte Kriterien, die als Maßstab für die Qualität der Ergebnisse dienen. Diese Kriterien verlangen, dass die Messergebnisse unabhängig von äußeren Einflüssen befinden. Dazu gehören Objektivität, Reliabilität und Validität. Objektivität bezeichnet die Stabilität eines Messinstruments unabhängig von Person und Situation und die Reliabilität die Reproduzierbarkeit des Messinstruments. Die Validität bezieht sich auf die inhaltliche Gültigkeit der Messung (Rammstedt, 2010, S. 240 f.). In dieser empirischen Arbeit wurde besonderes Augenmerk auf die Objektivität gelegt, indem ein standardisierter Leitfaden für die Dateneingabe in SPSS entwickelt wurde. Dies bedeutet, dass ein detailliertes und einheitliches Vorgehen für die Eingabe der Daten in die statistische Analysesoftware SPSS festgelegt wurde, um sicherzustellen, dass die Ergebnisse unabhängig von Personen und Situationen sind. Mit der automatischen Übertragung der Daten des Umfrage-Tools TIVIAN werden die im Leitfaden verwendeten Punkte zur Formatierung der Daten, Codierung von Variablen, Überprüfung der Datenqualität und Dokumentation von Änderungen herangezogen.

Die Reliabilität wird insofern gewährleistet, indem eine detaillierte Datenerhebung und -auswertung stattfindet, um systematische Fehler zu minimieren. In Bezug auf die Datenerhebungen wurden demnach klare Anweisungen bereitgestellt, um sicherzustellen, dass die Fragen korrekt verstanden und beantwortet werden. Einheitliche Antwortskalen und eine eindeutige Frageformulierung tragen somit zur Konsistenz bei. In der Arbeit werden alle

Ergebnisse transparent dargelegt und diskutiert, um mögliche Schwächen oder Einschränkungen aufzuzeigen. Das Gütekriterium Validität ist durch die zum einen in der Arbeit berücksichtigten Komponenten der umfassenden Literaturanalyse gewährleistet. Durch die Berücksichtigung relevanter Studien, Theorien und Erkenntnisse wurde sichergestellt, dass der Fragebogen und die Forschungsfragen auf einer soliden theoretischen Grundlage basieren. Zum anderen wurde der Fragebogen, wie bereits erwähnt, durch eine Expertin überprüft. Sie bewertete den Fragebogen hinsichtlich seiner Klarheit, Relevanz und Angemessenheit, um sich zu vergewissern, dass die Fragen das beabsichtigte Konstrukt erfassen und keine Verzerrungen oder Missverständnisse enthalten. Durch die Kombination von umfassender Literaturanalyse und Expertenprüfung des Fragebogens wird die Validität des Messinstruments zusätzlich gestärkt.

4 Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der qualitativen und quantitativen Forschung, die im Rahmen der Untersuchung erhoben wurden, systematisch aufbereitet. Ziel ist es, einen umfassenden Einblick in die Forschungsergebnisse zu geben und aufzuzeigen, welche Erkenntnisse aus den Daten gewonnen werden konnten.

4.1 Ergebnisse qualitative Forschung

Im qualitativen Ergebnisteil dieser Arbeit werden die Inhalte von fünf Interviews dargestellt, welche mit Personalverantwortlichen aus großen Vorarlberger Industrieunternehmen geführt wurden, die bereits ein Trainee-Programm implementiert haben. Die Interviews wurden durchgeführt, um Erkenntnisse und Erfahrungswerte zu sammeln, die zur Beantwortung der Forschungsfrage beitragen. Da alle Unternehmen bereits Erfahrung mit Trainee-Programmen haben, sind die Ergebnisse besonders aussagekräftig und geben wichtige Einblicke in die Gestaltungselemente und den Mehrwert solcher Programme. In diesem Abschnitt der Masterarbeit werden die Ergebnisse detailliert dargestellt und analysiert, um zu einer fundierten Schlussfolgerung zu gelangen. Nach der Kategorisierung der Interviewergebnisse mit Hilfe der zusammenfassenden qualitativen Inhaltsanalyse folgt die Beschreibung der Ergebnisse pro Kategorie.

4.1.1 Dauer und Schwerpunkt

Die befragten Unternehmen bieten Trainee-Programme an, um Hochschulabsolvent:innen zu rekrutieren und intern weiterzuentwickeln. Die Programme legen einen besonderen Fokus auf Positionen, die als Schnittstellenpositionen bezeichnet werden und betonen die interdisziplinäre Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen. Ein großes Netzwerk und umfassendes Fachwissen in verschiedenen Bereichen werden während des Trainee-Programms vermittelt. Erfahrene Mitarbeiter:innen spielen dabei eine wichtige Rolle im Wissenstransfer. Die Unternehmen bieten teils eher strukturierte Trainee-Programme oder individuell zugeschnittene Programme an, je nach den Bedürfnissen des Unternehmens und der Trainees. Zielpositionen werden entweder zu Beginn des Programms festgelegt oder im Laufe des Programms bestimmt. Die Trainee-Programme dienen dazu, fehlende Kenntnisse und Fähigkeiten der Bewerber:innen zu erlernen und sie gezielt auf die Zielpositionen vorzubereiten. Trotz unterschiedlicher Herangehensweisen betonen alle Unternehmen die individuelle Gestaltung der Programme, um einen umfassenden Einblick in das Unternehmen und verschiedene Bereiche zu ermöglichen.

Die Dauer der Trainee-Programme variiert zwischen einem und zwei Jahren, abhängig von den Unternehmensbedürfnissen und der Entwicklung der Trainees. Einige Programme

umfassen eine allgemeine Ausbildung von 1,5 Jahren und eine spezifische Vertiefung in gewünschter Richtung von weiteren 0,5 Jahren.

„Wenn wir jetzt hier Schnittstellen haben, wo einfach viel Wissen dahintersteckt und auch Positionen, bei denen viele Bereiche zusammenlaufen, macht es für uns einfach auch Sinn zu überlegen, ob wir hier einen Werksstudenten einsetzen, der einfach rotiert oder auch ob wir dann wirklich ein Trainee-Programm anbieten, damit wir diese Person dann einfach längerfristig auf die Zielposition entwickeln können.“ (Interview A, Z. 22–27)

„Wir haben das Trainee-Programm auf 18 Monate ausgearbeitet, d.h. bei uns, wenn jemand neu startet, wird er 18 Monate lang Zeit haben, im Unternehmen innerhalb diverser Abteilungen zu rotieren. Wir haben danach noch eine Übergangsfrist, nach den 18 Monaten, weil wir einfach gewährleisten wollen, dass {...} gewisse Positionen danach auch frei sind beziehungsweise danach genug Zeit ist, den Trainee auch richtig einzuordnen. Das bedeutet nach maximal zwei Jahren wären die Trainees dann wirklich in einer komplett neuen Position. Sie werden quasi vom Trainee-Status auf die nächste Position hin entwickelt.“ (Interview E, Z.17–21)

4.1.2 Auswahlkriterien und Bewerbungsprozess für Trainees

In dieser Kategorie geht es um die Auswahlkriterien und den Bewerbungsprozess für Trainee-Programme sowie um die unterschiedlichen Anforderungen und Vorgehensweisen der Unternehmen. Zusammenfassend bieten alle Unternehmen Trainee-Programme an, die darauf abzielen, einer bestimmten Zielgruppe ein breites Spektrum an Erfahrungen und Kompetenzen zu vermitteln. Dabei fokussieren sich die meisten Unternehmen auf Hochschulabsolvent:innen, während ein Unternehmen auch Quereinsteiger und Maturant:innen bestimmter Schulbildung zulässt. Alle Unternehmen haben gemeinsam, dass sie nach Personen suchen, die bereit sind, Verantwortung zu übernehmen und sich weiterzubilden. Die langfristige Passung und die Übereinstimmung der Fähigkeiten und Kenntnisse mit den Zielpositionen sind ebenfalls wichtige Kriterien. Die Auswahl der geeigneten Kandidat:innen erfolgt in allen Unternehmen über einen strukturierten Bewerbungsprozess, der Bewerbungsgespräche umfasst. Darüber hinaus haben drei der Unternehmen ein kleines Assessment-Center in Form eines Schnuppertages integriert. Bei diesem Assessment-Center werden den Bewerber:innen spezifische Aufgaben gestellt, um ihre Fähigkeiten und Eignung genauer einschätzen zu können. Ein Unternehmen geht sogar noch einen Schritt weiter und involviert ehemalige Trainees sowie potenzielle Arbeitskollegen, um den Bewerber:innen die Möglichkeit zu geben, Fragen zu stellen und einen besseren Einblick in das Arbeitsumfeld zu erhalten. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass alle Unternehmen ähnliche Anforderungen an ihre Trainees stellen und je nach Anzahl und Qualität der Bewerbungen unterschiedliche Methoden zur Auswahl der Kandidat:innen

anwenden. In Bezug auf den Start der Trainee-Programme haben drei der Unternehmen einen jährlichen oder halbjährlichen Zyklus festgelegt. Dies ermöglicht den Bewerber:innen eine regelmäßige Bewerbungsmöglichkeit und einen klaren Startpunkt für ihr Trainee-Programm.

„Also die Person muss grundsätzlich die Kriterien erfüllen, die dann auch in der Zielposition vorgesehen sind, aber sonst entwickeln wir ihn dort wirklich auch hin. Wir sagen auch, dass er mit dem Studium fertig sein sollte. Wir beginnen jetzt nicht mit dem Trainee-Programm, wenn die noch mitten in der Ausbildung stecken. Die Kriterien sind: Studium fertig, das Studium sollte in einem relevanten Bereich erfolgt sein, der dann natürlich auch für die Zielstelle geeignet ist, aber sonst auch wirklich wie bei jeder anderen Bewerbung.“ (Interview A, Z.84–89)

„Aus diesen Bewerbungsgesprächen geht dann hervor, wen wir weiter kennenlernen möchten und dann kommen die Bewerber, die potentiellen, dann auf einen Schnuppertag zu uns vorbei und sind entweder an einem Vormittag oder einem Nachmittag also immer einen halben Tag bei uns am Aufgaben lösen. Dort sind auch immer die ehemaligen Trainees dabei und potenzielle Arbeitskolleginnen und -kollegen. Das hat sich auch bewährt, dass die dann wirklich authentische Einblicke geben und erzählen, wie das Ganze abläuft und was sie so machen können und dass auch die Trainees Fragen stellen, damit sie sich das Ganze besser vorstellen können. So bekomme ich auch gutes Feedback und ehrliches, weil meine Kollegen mir dann berichten können, ob sie diese Person auch in dieser Position sehen.“ (Interview D, Z. 108–116)

4.1.3 Einarbeitungsmaßnahmen und Integration der Trainees ins Unternehmen

Auf Basis der befragten Unternehmen lässt sich eine weitgehende Übereinstimmung hinsichtlich der Einarbeitungsmaßnahmen und der Integration der Trainees in das Unternehmen feststellen. Dabei ist ein gemeinsamer Aspekt, dass alle Unternehmen ihren Trainees einen strukturierten Onboarding-Prozess bieten, um eine schnelle und effektive Integration zu gewährleisten. Es wurde festgestellt, dass Trainees in allen Unternehmen wie reguläre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter behandelt werden. Allerdings wurde auch erwähnt, dass die Integration aufgrund der Job-Rotation eine besondere Herausforderung darstellt. Die Trainees durchlaufen verschiedene Bereiche und Teams, bis sie schließlich in der Zielabteilung ankommen und müssen sich jedes Mal neu integrieren. Ein Ausbildungsplan wird oft als hilfreiche Übersicht verwendet, um den Trainees zu zeigen, was sie wann und bei wem erwartet. Drei befragte Unternehmen erwähnen zudem, dass das Onboarding auch eine Grundausbildung beinhaltet, auf der im weiteren Verlauf des Trainee-Programms aufgebaut wird. Bei den Einarbeitungsmaßnahmen und der Integration der Trainees sind in der Regel Vertreter:innen der Personalabteilung sowie die jeweiligen Abteilungsleiter:innen involviert. Zwei befragte Unternehmen haben zusätzlich die Funktion eines Buddys eingeführt, der den

neuen Mitarbeitenden speziell zu Beginn zur Seite steht. Der Buddy steht den Trainees für spontane Fragen zur Verfügung, insbesondere zu internen Angelegenheiten, und wird im Rahmen des Onboardings eingesetzt. Diese Unterstützungsmaßnahmen tragen dazu bei, dass sich die Trainees schneller in das Unternehmen integrieren und einen reibungslosen Start haben.

„Ja das ist speziell auch eine der größten Herausforderungen die Integration. Bei uns war es so, dass der Trainee verschiedene Abteilungen durchlaufen musste und somit war es natürlich immer von Anfang an so, dass er schon vorgesehen war in das Team der Projektleiter zu kommen, aber zu Beginn war er ganz lang gar nicht dort. Speziell in Bezug auf das Onboarding ist es schon sehr schwierig, sich als Teammitglied zu fühlen. Er sieht halt sehr viele Teams.“ (Interview A, Z. 70–75)

„Wenn wir jetzt jemanden Neuen einstellen, ist es genau gleich wie bei unseren anderen fixen Mitarbeitenden. Die durchlaufen dann den gleichen Onboardingprozess.“ (Interview B, Z. 113–114)

„Im Prinzip sind die Einarbeitungsmaßnahmen genau gleich wie bei den anderen Mitarbeitenden. Wir haben aus den Erkenntnissen der letzten Jahre ganz gezielt einen Onboardingprozess herausgearbeitet. D.h. je nach Beruf, den sie dann ausführen, bekommen sie detailliert den Einschulungsplan überreicht. Hier haben wir einige Pakete und einige Standardkurse, die jeder neue Mitarbeiter bekommt.“ (Interview D, Z. 119–123)

4.1.4 Job-Rotation

Die Trainee-Programme der befragten Unternehmen legen großen Wert auf individuelle Job-Rotationen, die den Trainees die Möglichkeit geben, verschiedene Abteilungen und Aufgabenbereiche kennenzulernen. Vor Beginn des Programms wird ein Ausbildungsplan erstellt, der die zu durchlaufenden Abteilungen festlegt. Die Job-Rotation wird in allen Unternehmen an die Bedürfnisse der Trainees und der Abteilungen angepasst. Es wird darauf geachtet, den Trainees ausreichend Zeit zu geben, um die Prozesse und Produkte in jeder Abteilung vollständig zu verstehen. Die Zeiteinteilung wird dabei flexibel gehandhabt.

Bei allen Trainee-Programmen der Unternehmen werden zwischen drei und fünf relevante Abteilungen durchlaufen. Ein Unternehmen hat zudem fix festgelegt, dass innerhalb des Programms mindestens drei Abteilungen durchlaufen werden, wobei keine Abteilung länger als drei Monate dauert. Projektarbeit spielt ebenfalls eine wichtige Rolle in Bezug auf die Job-Rotation. Die Trainees arbeiten an Projekten, die sowohl für die Unternehmen als auch für die Trainees einen Mehrwert bieten. Drei der befragten Unternehmen legen großen Wert auf Auslandsaufenthalte und Internationalität. Die Unternehmen nutzen Auslandsaufenthalte unter anderem dafür, um den Trainees ein umfassendes Verständnis globaler Vertriebsprozesse zu vermitteln. Dadurch erhalten die Trainees authentische Einblicke in verschiedene kulturelle

und wirtschaftliche Kontexte. Ein Unternehmen legt dabei besonderen Fokus auf den direkten Kundenkontakt und ermöglicht den Trainees, Kund:innen aus der ganzen Welt persönlich kennenzulernen und zu betreuen, um eine effektive Kundenbeziehung aufzubauen.

In allen Unternehmen finden Feedbackgespräche während der und zwischen den Job-Rotationen statt, um einen reibungslosen Übergang zu gewährleisten. Ein Unternehmen betont, dass ein ständiger und enger Austausch zwischen dem Personalbereich und den Führungskräften in den Abteilungen, in denen sich die Trainees gerade befinden, besteht. Dadurch wird eine gute Integration in das Team und ein reibungsloser Ablauf der Job-Rotation sichergestellt.

„Wir haben dann auch stark darauf geachtet, dass wir das erstens ganz klar aufschlüsseln, wie lang er ungefähr in einer Abteilung bleibt. Da haben wir uns aber immer auch einen gewissen Spielraum gelassen, beispielsweise war der aktuelle Trainee ein bisschen länger in der Konstruktion, weil es ihm dort eben sehr gut gefallen hat. Wir hatten auch das Gefühl, dass es dort auch noch viele Sachen gibt, die er noch lernen kann, und das ist bei unseren komplexen Produkten schon wichtig, dass man das auch von Grund auf versteht. Dort waren wir dann auch flexibel, dass wir das anpassen konnten.“ (Interview A, Z.76–81)

„Bin zu dem Entschluss gekommen, dass wir gesagt haben, es müssen mindestens drei Stationen sein. Das wären mindestens dreimal ein halbes Jahr, was meiner Meinung nach eh schon extrem lange ist und mindestens eine davon soll auch im Ausland stattfinden. Aber alles in einem Rahmen, wo man auch gestalten kann. Mindestens drei Stationen, keine länger als drei Monate und ein halbes Jahr im Ausland sollte es sein, weil in diesem Rahmen kann man es dann gut gestalten.“ (Interview C, Z. 117–123)

„Wir machen auf jeden Fall vor jedem geplanten Wechsel ein Gespräch. Also so ein zwei Wochen vorher sitzen wir uns alle zusammen und planen den ganzen Verlauf. Generell ist es so, dass wir in ständigem Austausch sind.“ (Interview B, Z. 148–149)

4.1.5 Mentoring

Alle Unternehmen haben eine Form der Betreuung oder Begleitung für ihre Trainees während des Trainee-Programms, jedoch variieren die Ausgestaltungen. In allen Unternehmen finden regelmäßige Feedbackgespräche statt, an denen in der Regel die Programmverantwortlichen teilnehmen. Die Inhalte dieser Gespräche konzentrieren sich auf das Wohlbefinden der Trainees sowie deren Arbeitsbelastung. Ein Unternehmen, das die Zielposition des Trainees bereits kennt, berichtet, dass die Rolle der Mentorin: des Mentors: von einer Mitarbeiterin:einem Mitarbeiter übernommen wird, die:der bereits die zukünftige Position des Trainees innehat. Bei einem Unternehmen gibt es keine offiziell benannten Mentorinnen und Mentoren, aber es wird den Trainees kommuniziert, dass sie sich jederzeit an alle Mitarbeitenden wenden können. Das Unternehmen legt großen Wert darauf, dass sich die

Trainees schnell integrieren und sich an alle Mitarbeitenden wenden können. Hingegen hat ein anderes befragtes Unternehmen ein vergleichsweise strukturierteres Mentoring-Programm, bei dem die Trainees von Coaches aus den entsprechenden Abteilungen begleitet werden. Es gibt auch einen speziell zugewiesenen Coach, der den Trainee auf seinem Weg unterstützt und für fachliche Fragen während des Programms zur Verfügung steht. Erfahrene Seniormanagerinnen und -manager fungieren ebenfalls als Mentoren, um den Trainees beim Aufbau von Netzwerken und bei der Navigation innerhalb der Organisation zu helfen. Es gibt also eine Führungskraft für persönliche und arbeitsbezogene Fragen sowie einen unabhängigen Mentor als zusätzliche Unterstützung. Ein weiteres Unternehmen setzt auf ein eher strukturiertes Mentoring-Programm, bei dem jeder Trainee von einem Mentor beziehungsweise einer Mentorin begleitet wird, welche:r unabhängig von der Abteilung des Trainees ist. Die Mentore:innen werden aus der Heimatabteilung des Trainees ausgewählt, da diese über das beste Netzwerk und die besten Fähigkeiten verfügen, um den Trainee zu unterstützen. Mentorengespräche finden statt, bei denen Trainees mit Führungskräften und der Personalentwicklung zusammenkommen, um Entwicklungsbedürfnisse zu besprechen und Unterstützung zu erhalten. Das Mentoring-Programm zielt darauf ab, die individuelle Entwicklung der Trainees zu fördern und eine solide Grundlage für ihre weitere Karriere im Unternehmen zu schaffen.

Generell wird von allen Interviewpartnern betont, dass die Personalabteilung immer als Ansprechpartnerin für organisatorische Fragen jeglicher Art zur Verfügung steht.

Insgesamt zeigen die verschiedenen Ansätze, dass Mentoring-Programme ein wichtiger Bestandteil der Ausbildung von Trainees sind. Mentor:innen können eine bedeutende Rolle spielen, indem sie die Trainees bei der Integration in das Unternehmen und ihrer fachlichen Ausbildung unterstützen. Regelmäßige Feedbackgespräche sind dabei ein wichtiges Instrument, um die Bedürfnisse der Trainees zu erkennen und das Programm entsprechend anzupassen.

„Ja wahrscheinlich schon ein bisschen, aber wir haben es jetzt nicht so betitelt, aber wir haben dem Trainee ganz offen gesagt, dass er immer zu uns kommen kann, wenn er Fragen hat. Zu HR kann er jederzeit kommen, wenn er organisatorische Fragen hat oder wenn es um rechtliche Themen geht und den Vertriebsleiter konnte er immer mit den fachlichen Themen konfrontieren.“ (Interview A, Z.124–138)

„Die Führungskraft für die persönlichen Fragen oder die Fragen im Rahmen des Dienstverhältnisses und parallel dazu gibt es auch noch einen Mentor, der völlig unabhängig vom Programm anzusehen ist. Hier sind es speziell erfahrene Seniormanager aus anderen Bereichen, die sollen unabhängig sein, die den Trainees zur Verfügung stehen, die ihm helfen in der Organisation ein Netzwerk aufzubauen und lernen sich innerhalb der Organisation auch

zu bewegen mit all seinen Eigenheiten, also wirklich so ein Ventil für Ratschläge eines erfahrenen Mitarbeiters zu bekommen.“ (Interview C, Z.190–196)“

„Das macht die Führungskraft, aus der Heimatabteilung, die dem Training quasi einen Mentor zuteilt. Das machen wir daher, dass die Führungskraft, wo der Trainee dann hinkommt, weiß, wer das beste Netzwerk hat, am besten unterstützen kann, unabhängig jetzt von Führungsarbeit, sondern der einfach da ist, um den Trainee begleiten zu können.“ (Interview E, Z. 86–89)

4.1.6 Schulungen und Weiterbildungen

Alle befragten Unternehmen bieten Trainee-Programme an, die auf On-the-Job-Training setzen und eine individuelle Förderung der Trainees ermöglichen. Die Programme unterscheiden sich in ihrer Gestaltung, der Anpassung an die individuellen Fähigkeiten und Bedürfnisse der Trainees, den Weiterbildungsmaßnahmen und der Einarbeitung. In allen Interviews wird betont, dass die Aus- und Weiterbildung der Trainees stark auf ihre individuellen Fähigkeiten und Kenntnisse ausgerichtet ist. Ein Unternehmen erwähnt die Flexibilität des Programms, um den unterschiedlichen Vorkenntnissen der Trainees gerecht zu werden. Die Unternehmen planen die Aus- und Weiterbildung innerhalb des Trainee-Programms basierend auf Erfahrungswerten und Expertenmeinungen der Fachabteilungsleiter:innen und erstellen detaillierte Ausbildungspläne. Überwiegend finden dabei On-the-Job-Trainings statt. Off-the-Job-Trainings werden beispielsweise nur dann auch eingeplant, wenn sich die Trainees in Abteilungen befinden, die gerade an externen Schulungen teilnehmen. Das ist jedoch eher ein Zufall und nicht die Regel. Ein Unternehmen legt neben der fachlichen Kompetenz auch Wert auf die Stärkung persönlicher Kompetenzen der Trainees. Es werden verschiedene Kurse und Schulungen zu Themen wie Führung und Kommunikation angeboten. Zudem werden Netzwerke und Partnerschaften mit Weiterbildungseinrichtungen wie beispielsweise dem WIFI oder BIFI bereitgestellt. Das Trainingsangebot wird entsprechend den Bedürfnissen und Identifizierungen der Trainees angepasst. In den anderen Unternehmen werden fachliche Weiterbildungen Off-the-Job hauptsächlich zu Beginn des Trainee-Programms in Verbindung mit Einschulungen durchgeführt, um ein Verständnis für die Systeme des Unternehmens zu vermitteln. Zu den On-the-Job-Trainings gehören das Mitarbeiten im Tagesgeschäft und an Projekten.

Ein Unternehmen setzt die 70-20-10 Regel bei Schulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen ein. Dabei werden 10% Off-the-Job-Trainings durchgeführt, die von allen Mitarbeitenden des Unternehmens besucht werden müssen. 20% der Lernmethoden werden auf Projektarbeit fokussiert, bei der die Trainees eigene Projekte bearbeiten können. Die verbleibenden 70% der Ausbildungsmaßnahmen bestehen aus On-the-Job-Training durch Rotation und Networking, bei dem praktische Erfahrungen gesammelt werden.

Alle Interviewpartner betonen die Bedeutung der Flexibilität im Trainee-Programm, um den individuellen Bedürfnissen der Trainees gerecht zu werden. Die beschriebenen Trainingsrahmen und Bausteine sind auf verschiedene Bereiche anwendbar und dienen als grundlegende Struktur für Trainee-Programme in den befragten Unternehmen.

„Wir haben selber gemerkt, dass das ganz individuell ist, was sie schon für Vorwissen mitbringen und wenn du dann sagst, ich habe genau das fixe Programm, dann kann das nicht für alle genau passen, deswegen probieren wir auch eine gewisse Flexibilität an den Tag zu legen. Man braucht auch eine gewisse Sensibilität, wer was auf sich nehmen kann.“ (Interview A, Z. 227–231).

„Wir haben eine interne Learning Abteilung {...}, wo wir intern auch Kurse anbieten, wie bsp. Führungskräftekurse, Kommunikationskurse und so weiter – Basics. Aber auch ein Netzwerk und Partner von Weiterbildungseinrichtungen beispielsweise BIFI oder das WIFI und je nachdem, was der Trainee im Laufe des Programmes braucht beziehungsweise je nachdem was wir identifizieren während des Programms, würden wir natürlich auf diese beiden Kanäle zurückgreifen und das Programm mit externen Trainings flankieren. Also auch Off-the-Job-Maßnahmen.“ (Interview C, Z. 210–217)

„Wir halten uns bei den Ausbildungsprogrammen stark an die 70-20-10 Regel. Das bedeutet, die 10% sind Trainings. Das sind eben dann Off-the-Job-Trainings, bei denen wir {...} Schulungen haben. {...} Die 20% das sind ja immer so diese Lernmethoden aus Kooperationsarbeiten, da sind wir ganz stark fokussiert eben auf die Projektarbeit. {...} Die 70%, das sind dann eben alles diese On-the-Job-Ausbildungsmaßnahmen, wo sie dann einfach durch die Rotation und auch durch Netzwerkarbeiten ins Tun kommen.“ (Interview E, Z. 130–155)

4.1.7 Verantwortung der Trainees

Diese Kategorie beschäftigt sich mit der Rolle und Verantwortung von Trainees innerhalb von Trainee-Programmen in verschiedenen Unternehmen. Die Trainee-Programme ermöglichen es den Trainees, eigenständig zu arbeiten und abgeschlossene Aufgaben zu übernehmen. Die Unternehmen legen großen Wert darauf, dass die Trainees aktiv Verantwortung übernehmen können. Die Verantwortung, die den Trainees übertragen wird, variiert je nach ihren individuellen Fähigkeiten, Leistungen und Vorkenntnissen. Trainees, die das Unternehmen bereits kennen, erhalten in der Regel schneller mehr Verantwortung, da sie mit den internen Abläufen und Prozessen vertraut sind.

Dennoch wird betont, dass die Trainees sich noch in einer Lernphase befinden und Fehler passieren können. Daher wird der Begriff „Verantwortung übergeben“ bei Trainees vorsichtig verwendet. Die Unternehmen möchten sicherstellen, dass die Trainees durch die Übernahme von Verantwortung wachsen und sich weiterentwickeln können, während gleichzeitig die

Auswirkungen ihrer Entscheidungen auf die gesamte Organisation berücksichtigt werden. Die Trainees sind sowohl in Projektarbeiten als auch in operativen Tätigkeiten im Tagesgeschäft eingebunden. Dies ermöglicht es ihnen, sowohl grundlegende Prozesse zu erlernen als auch praktische Erfahrungen zu sammeln. Die Trainee-Programme haben das Ziel, den Trainees eine solide Grundlage für ihre zukünftige Karriere zu bieten und sie aktiv in das Unternehmen einzubinden. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Trainees in den Trainee-Programmen die Möglichkeit haben, Verantwortung zu übernehmen und eigenständig zu arbeiten. Die Unternehmen betrachten sie als vollwertige Mitarbeiter:innen und binden sie aktiv in ihre Verantwortungsbereiche ein.

„Grundsätzlich möchten wir den Trainees natürlich Verantwortung übergeben und sie auch wirklich ins Tun kommen lassen.“ (Interview A, Z. 162–163)

„Ja auf jeden Fall möchten wir erreichen, dass die Trainees auch Verantwortung übernehmen, vor allem auch in Bezug auf die Trainings, die die Trainees dann wirklich auch geben.“ (Interview D, Z. 205-207)

„Die Person ist nämlich nicht da, um ein Thema nach dem anderen abzuarbeiten und das Tagesgeschäft zu erledigen, sondern wirklich, um auch ausgebildet zu werden.“ (Interview B, Z. 274-276)

„Wir versuchen ihnen Aufgaben zu geben, die in sich geschlossen sind, aber so richtig Verantwortung übernehmen, dass wir auch sagen: Hey, du hast jetzt eventuell Mist gebaut und das wirkt sich auf die ganze Organisation aus, so viel Verantwortung übergeben wir den Trainees dann schlussendlich doch nicht. Aber wir möchten ihnen natürlich Aufgaben geben, die in sich geschlossen sind und ihnen auch aufzeigen, welchen Mehrwert sie für das Unternehmen bieten. Mit dem Begriff „Verantwortung übergeben“ wäre ich noch ein bisschen vorsichtig bei einem Trainee.“ (Interview C, Z. 237–243)

4.1.8 Ausbildungstiefe des Trainee-Programms

Die Kategorie Ausbildungstiefe beschreibt die Intensität und den Fokus einer Ausbildung auf spezifische Fachbereiche. Im Kontext von Trainee-Programmen werden diese in allen interviewten Unternehmen als eher tiefe Ausbildung angesehen. Dies liegt daran, dass die Trainee-Programme darauf ausgerichtet sind, den Trainees eine umfassende Ausbildung zu bieten, um sie auf ihre zukünftige Karriere im Unternehmen vorzubereiten. Dabei ist in den meisten interviewten Unternehmen schon grob angedacht, für welche Zielbereiche die Trainees nach Absolvierung ihres Programmes vorgesehen sind. Dennoch betont ein Unternehmen, dass auch die Breite der Ausbildung nicht zu unterschätzen ist. Der Vorteil dabei ist, dass wenige ausgewählte Bereiche, die für eine Zielstelle relevant sind, abgedeckt werden und nicht nur einer. Des Weiteren wird diesbezüglich betont, das Trainee-Programm als eine Kombination aus einer breiten und tiefen Ausbildung zu sehen. Hier sollen die

Trainees sowohl einen Überblick über das gesamte Unternehmen als auch einen tiefen Einblick in spezifische Fachbereiche erhalten. In den meisten Unternehmen ist das Trainee-Programm darauf ausgerichtet, dass nach einer breiten Grundausbildung eine Vertiefung in spezifischen Fachbereichen stattfindet. Durch Job-Rotation und die Möglichkeit, tiefe Einblicke in relevante Themen zu erlangen, werden die Trainees optimal auf ihre zukünftigen Aufgaben vorbereitet. Die Ausbildungstiefe spielt dabei eine zentrale Rolle, um sicherzustellen, dass die Trainees die erforderlichen Kompetenzen und Kenntnisse erwerben, um in ihrem Fachbereich erfolgreich zu sein.

„Also, ich würde sagen, das ist schon eine sehr tiefe Ausbildung. Der Trainee hat wirklich alles gelernt was für den jetzigen Job relevant ist.“ (Interview A, Z. 170–171)

„Bei den fachspezifischen Programmen sagen wir, es geht eher in die Tiefe und das ist auch der Weg, den wir jetzt gerade eingeschlagen haben bei allen vier Programmen, die wir derzeit anbieten, dass wir uns auf den Fachbereich konzentrieren und entsprechend dort in die Tiefe gehen.“ (Interview C, Z. 153–156)

„Die Idee ist es, dass sie eine Kombination aus beidem haben. Wir wollen ihnen natürlich beibringen, was gibt es alles, was steckt auch dahinter und speziell auch für die Rollen, die später eingenommen werden sollen, was ist da auch relevant.“ (Interview D, 136–138)

„Bei uns ist es, glaube ich, ein Mittelwert. Es sind wenige ausgewählte Bereiche, die für die Zielstelle tatsächlich sinnvoll sind, um hier einen relativ tiefen Einblick zu bekommen. Also es wird nie nur ein Bereich sein, weil dann kann ich die Person auch gleich auf die fixe Stelle setzen. Es sind im immer 2–3 Bereiche. Es ist auch immer sehr wichtig, möglichst tiefe Einblicke zu bekommen – auch immer in Bezug auf die Zielstelle dann, also das auch für die Zielstelle relevante Themen abgedeckt werden und dass die Trainees hier einen möglichst tiefen Einblick bekommen.“ (Interview B, 213–219)

4.1.9 Standardisierung der Trainee-Ausbildung

Die Ergebnisse zeigen, dass es schwierig ist, ein standardisiertes Trainee-Programm zu definieren, da jede Position im Unternehmen unterschiedliche Anforderungen hat und Trainees individuelles Vorwissen und Fähigkeiten mitbringen. Die Unternehmen passen ihre Trainee-Programme an die Bedürfnisse und Interessen der Trainees an und bemühen sich, den Trainees ein umfassendes Verständnis der Unternehmensprozesse zu vermitteln. Die Standardisierung gewinnt jedoch an Bedeutung, und Unternehmen arbeiten daran, Strukturen und Rahmenbedingungen zu schaffen, auf die Fachbereiche aufbauen können. Es ist wichtig, bestimmte Standards in Vorgängen wie Feedbackgesprächen und dem Einstellungsprozess beizubehalten, während das Programm und die Standards individuell an die Person und die Durchführung angepasst werden sollten. Jedes der interviewten Unternehmen geht individuell auf die Trainees ein und passt das Programm entsprechend an. Dabei wird ein Framework

verwendet, das als Grundlage dient. Innerhalb dieses Rahmens definieren die Unternehmen Bausteine für ihre Trainee-Programme, die sorgfältig geplant werden, um den Trainees eine qualitativ hochwertige Ausbildung und Entwicklung zu bieten. Diese Bausteine umfassen verschiedene Trainings- und Entwicklungsmaßnahmen, Projekte und Aufgaben, Mentoring und Coaching sowie die Möglichkeit, Verantwortung zu übernehmen und eigenständig zu arbeiten. Die Bausteine bleiben dabei weitgehend gleich, doch ihre Zusammensetzung im Rahmen des Programms wird individuell auf den Trainee und seine Präferenzen und Fähigkeiten abgestimmt. Unternehmen streben danach, standardisierte Strukturen und Rahmenbedingungen für ihre Trainee-Programme zu schaffen. Dabei möchten sie jedoch auch die Flexibilität bewahren, um auf die individuellen Bedürfnisse der Trainees einzugehen. Das Ziel ist es, ein Framework zu schaffen, das sowohl anpassungsfähig als auch mit klaren Standards und Prozessen ausgestattet ist, um eine erfolgreiche Entwicklung der Trainees sicherzustellen.

„Trainee-Programme sind bei uns sehr individuell für gewisse Schnittstellenpositionen, wo wir einfach, wenn die Schnittstellenposition bei uns ausgeschrieben ist, dass wir schauen können, okay wie können wir eine Person genau auf diese Stelle hin entwickeln. {...} Und für jede Schnittstellenposition sind natürlich andere Bereiche relevant. Darum macht es für uns persönlich keinen Sinn da standardmäßig zu sagen: Okay, mach bitte die vier Abteilungen und die läuft man einfach durch.“ (Interview B, Z. 132–139)

„Diese Dinge zu standardisieren im Prozess, aber diese Standards individuell auf das Programm und die Person zugeschnitten auszufüllen und nicht das Programm selbst zum Standard machen.“ (Interview C, Z. 280–282)

„Wenn wir von Standards reden im Rahmen von Personen oder der Personalentwicklung, dann ist es in Bezug auf Standard eher schwierig. Deswegen möchte ich es auch nicht Standard, sondern eher Framework nennen.“ (Interview C, Z. 173–176)

„Das heißt diese Bausteine und diese Rahmenpfeiler sind hier, genauso wie der zeitliche Rahmen, der ist auch klar, genauso wie die Bereiche, die stehen. Alles, was dann da drinnen passiert, da wollen wir auch eine gewisse Flexibilität beibehalten, weil nicht jede Person gleich tickt. Es bringt nicht jede Person dasselbe Setting mit und da wollen wir einerseits für das Unternehmen und andererseits auch für den Trainee dann selbst gewisse Möglichkeiten bereithalten.“ (Interview E, Z. 171–176)

4.1.10 Mehrwert für Trainees und Unternehmen

Die Ergebnisse zeigen, dass Trainee-Programme sowohl für die Teilnehmenden als auch für die Unternehmen einen erheblichen Mehrwert bieten. Die Unternehmen können durch diese Programme Hochschulabsolventen und -absolventinnen umfassend ausbilden und an die

Bedürfnisse des Unternehmens anpassen. Die Trainees wiederum profitieren von der Möglichkeit, ihre Fähigkeiten und Erfahrungen zu erweitern, um ihre Karriere voranzutreiben.

Die Trainee-Programme sind in der Regel gut strukturiert und bieten den Trainees die Möglichkeit, praktische Erfahrungen zu sammeln und ein internes Netzwerk aufzubauen. Die Unternehmen profitieren von den Lernerfolgen der Trainees, die in der Lage sind, Positionen an den Schnittstellen zu besetzen und koordinierende Aufgaben zu übernehmen. Die Trainees haben die Chance, ihre Fähigkeiten und Kenntnisse in einem professionellen Umfeld zu verbessern, indem sie lernen, effektiv im Team zu arbeiten, Probleme zu lösen und Projekte zu managen. Zudem können sie wertvolle Kontakte zu anderen Fachleuten innerhalb des Unternehmens und in der Branche knüpfen und so ein Netzwerk aufbauen, was insbesondere für ihre zukünftigen Zielpositionen von großer Bedeutung ist.

Ein weiterer Mehrwert für die Trainees, der von den Befragten häufig genannt wurde, ist der Zugang zu Mentorinnen und Mentoren sowie Coaches. Diese Unterstützung hilft den Trainees, ihr volles Potenzial auszuschöpfen und sich schneller in ihrem Berufsumfeld zurechtzufinden.

Für Unternehmen stellen Trainee-Programme eine Möglichkeit dar, zuverlässige Fachkräfte für Schnittstellenpositionen zu entwickeln, die das Unternehmen gut kennen und in der Lage sind, koordinierende Aufgaben zu übernehmen. Die Unternehmen profitieren von der Erfahrung und dem Netzwerk der Trainees und können so dem Fachkräftemangel entgegenwirken. Darüber hinaus betonen drei Unternehmen, dass Trainee-Programme auch eine strategische Komponente besitzen, die es den Unternehmen ermöglicht, Fachkräfte gezielt auszubilden und auf ihre spezifischen Rollen im Unternehmen vorzubereiten. Diese Programme werden auch als Rekrutierungskanal angesehen, um frühzeitig, qualifizierte Fachkräfte von Hochschulen für das Unternehmen zu gewinnen.

„Speziell, wenn sie dann die Schnittstellenfunktion einnehmen, tun sie sich viel leichter damit, weil sie einfach schon das dementsprechende Netzwerk im Unternehmen haben. Sie müssen sich das Wissen und Netzwerk nicht zuerst aufbauen, sondern sie haben das quasi durch das Trainee-Programm kreiert.“ (Interview B, Z. 280–283).

„Wir sehen es als Kanal um frühzeitig Fachkräfte von Hochschulen in unsere Richtung zu lenken also es wird eindeutig auch als Rekrutierungskanal angesehen.“ (Interview C, Z. 299–300)

„Was wir bis jetzt noch nicht hatten, aber was ich mir auch vorstellen könnte, dass, wenn sie den Job, den sie gerade auch nicht mehr haben wollen, sie gleich wissen, was gibt es noch für Möglichkeiten im Unternehmen. Die Trainees haben ja dann schon 3 bis 4 andere Jobs im Unternehmen kennengelernt und das ist dann natürlich auch eine super Grundlage für den internen Wechsel.“ (Interview A, Z. 241–245)

4.1.11 Mitarbeiterbindung und Fachkräfteentwicklung

Die Kategorie Mitarbeiterbindung und Fachkräfteentwicklung beschäftigt sich mit der Frage, wie Unternehmen qualifizierte Mitarbeiter:innen langfristig an das Unternehmen binden und deren fachliche und persönliche Entwicklung fördern können. Trainee-Programme spielen dabei eine bedeutende Rolle, wie von den befragten Unternehmen bestätigt wird. Diese Programme bieten jungen Fachkräften die Chance, sich im Unternehmen aus- und weiterzubilden, um zukünftig Schlüsselpositionen zu übernehmen. Wenn Trainees erkennen, dass das Unternehmen in ihre berufliche Entwicklung investiert, fühlen sie sich wertgeschätzt und sind motiviert, ihr Bestes zu geben. In Anbetracht des Fachkräftemangels sehen alle befragten Unternehmen die Trainee-Programme als einen Schritt in die richtige Richtung. Dennoch sind sie sich bewusst, dass diese Programme nicht den gesamten Bedarf an Fachkräften decken können. Sie betonen zudem, dass die Eignung für ein Trainee-Programm von individuellen Bedürfnissen abhängt. Dessen ungeachtet, bietet dieses Programm einen Anreiz für die Mitarbeitergewinnung und -bindung, da das Unternehmen auf die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden eingeht und ihnen die Möglichkeit bietet, sich zu entfalten und eine offene Kommunikation mit dem Unternehmen zu pflegen.

„Von dem her glaube ich schon, dass so ein Trainee-Programm für die Bindung eine große Rolle spielt. Speziell die Bindung zu den Leuten, weil das ist dann später auch der Knackpunkt, dass diese Leute dann an das Unternehmen gebunden sind, was eine große Rolle spielen kann.“ (Interview B, Z. 321–324)

„{...} in Zeiten von Fachkräftemangel, da muss man sich auch als Unternehmen an der Nase nehmen und einfach selber etwas dafür tun {...} ich glaube, dass wir auch in der Zukunft mehr in Richtung Ausbildung in Betrieben gehen müssen und dass man da eindeutig noch mehr machen kann.“ (Interview D, Z. 271–275)

„Ich denke schon, dass Trainee-Programme die Mitarbeiterbindung fördern, ich bin eigentlich fast überzeugt davon. Gerade beim Trainee-Programm wird man erkennen, dass wir als Unternehmen Dinge möglich machen.“ (Interview E, Z. 209–211)

4.1.12 Arbeitsverhältnisse der Trainees

In Bezug auf die Anstellungsverhältnisse der Trainees gibt es unterschiedliche Ansätze in den befragten Unternehmen. In drei von fünf Unternehmen werden die Trainees von Anfang an als unbefristete Mitarbeitende eingestellt. Ein Unternehmen argumentiert, dass es schwierig wäre, einen Top-Absolventen von der Hochschule zu gewinnen und ihm dann einen befristeten Vertrag anzubieten. Auf der anderen Seite hebt ein Unternehmen hervor, dass sie einen befristeten Dienstvertrag für die Dauer des Trainee-Programms vereinbaren. Dies dient der klaren Kommunikation, dass es sich um ein Ausbildungsverhältnis handelt und die Person

nicht nur für die Bearbeitung von Aufgaben und den Tagesbetrieb im Unternehmen da ist, sondern vor allem, um ausgebildet zu werden.

Trotz der unterschiedlichen Anstellungsverhältnisse betonen alle Unternehmen, dass das Ziel des Trainee-Programms darin besteht, die ausgebildeten Trainees im Unternehmen zu halten und sie nach Abschluss des Programms zu übernehmen. Es wird angestrebt, die Trainees auf ihre Zielposition im Unternehmen vorzubereiten und ihnen eine langfristige Perspektive zu bieten.

„{...} es ist natürlich schwierig jemand von der Hochschule zu holen, ein Top-Absolvent und ihm dann einen befristeten Vertrag vorzulegen.“ (Interview C, Z. 331–333)

„Im Unternehmen und im System ganz wichtig auch die Botschaft dahinter, dass das wirklich Ausbildungen sind. Die Person ist nämlich nicht da, um ein Thema nach dem anderen abzuarbeiten und das Tagesgeschäft zu erledigen, sondern wirklich, um auch ausgebildet zu werden. Das ist auch der Grund, wieso wir das auch Ausbildungsvertrag nennen, dass das für alle beteiligten Parteien klar ist, dass es sich um ein Ausbildungsverhältnis handelt, weil den Trainee auf die Zielposition auszubilden im Vordergrund steht.“ (Interview B, Z. 272–278)

4.2 Ergebnisse quantitative Forschung

Im quantitativen Ergebnisteil der vorliegenden Masterarbeit werden die Ergebnisse der Umfrage dargestellt, die im Rahmen der Forschungsfrage „Welche Gestaltungselemente eines technischen Trainee-Programms steigern die Attraktivität des Ausbildungsprogramms bei Studierenden und Absolvent:innen technischer Studiengänge?“, erhoben wurden. Die Ergebnisse werden anhand der verschiedenen Parameter des Fragebogens präsentiert. Die Ergebnisse der quantitativen Analyse basieren auf einer Stichprobe von 50 Teilnehmer:innen (n=50), die mittels eines Online-Fragebogens gesammelt wurden. In Bezug auf die Stichprobe wurde im Rahmen des Fragebogens erhoben, ob sich die Zielgruppe derzeit in einem technischen Bachelor bzw. Masterstudium befindet oder ob sie ein solches bereits abgeschlossen hat. Dabei hat sich ergeben, dass sich derzeit 22 Teilnehmer:innen in einem Bachelor- und 15 Personen derzeit in einem Masterstudium befinden. Sechs Personen, welche die Umfrage ausgefüllt haben, haben ihr Bachelorstudium abgeschlossen und sieben einen Masterabschluss. Die Mehrheit der Teilnehmenden (n=27), befindet sich somit in einem noch aufrechten Ausbildungsverhältnis. Es ist wichtig darauf hinzuweisen, dass die Ergebnisse in diesem Kapitel vor dem Hintergrund der begrenzten Stichprobengröße interpretiert werden. Dennoch bieten sie wertvolle Einblicke in die untersuchte Materie und können als Grundlage für weitere Forschungsarbeiten dienen.

4.2.1 Gesamtüberblick der Ergebnisse

Um einen ersten Eindruck der wichtigsten Gestaltungselemente zu erhalten, wurde zunächst eine Übersicht der Mittelwerte aller Fragen erstellt. Anhand der Mittelwerte wird ersichtlich, wie wichtig die einzelnen Gestaltungselemente für die Zielgruppe sind und demnach auch welche Elemente als attraktiver angesehen werden als andere. In Abbildung 5 werden die Ergebnisse der Analyse unter besonderer Berücksichtigung der Mittelwerte dargestellt. Anhand dieser Gesamtübersicht können die wichtigsten Gestaltungselemente identifiziert werden, die für die Zielgruppe von besonderem Interesse sind. Es ist relevant zu berücksichtigen, dass die Fragen in der Umfrage mittels einer Likert-Skala beantwortet wurden, die Antwortmöglichkeiten von 1 (unwichtig) bis 5 (sehr wichtig) umfasste. Somit sind höhere Mittelwerte ein Indikator für eine höhere Wichtigkeit des betreffenden Gestaltungselements der Zielgruppe. Die Ergebnisse in Abbildung 5 beruhen auf diesen Mittelwerten und ermöglichen es, die Bedeutung der einzelnen Gestaltungselemente in Bezug auf die Befragten besser zu verstehen.

Ranking nach Wichtigkeit: Gestaltungselemente Trainee-Programm

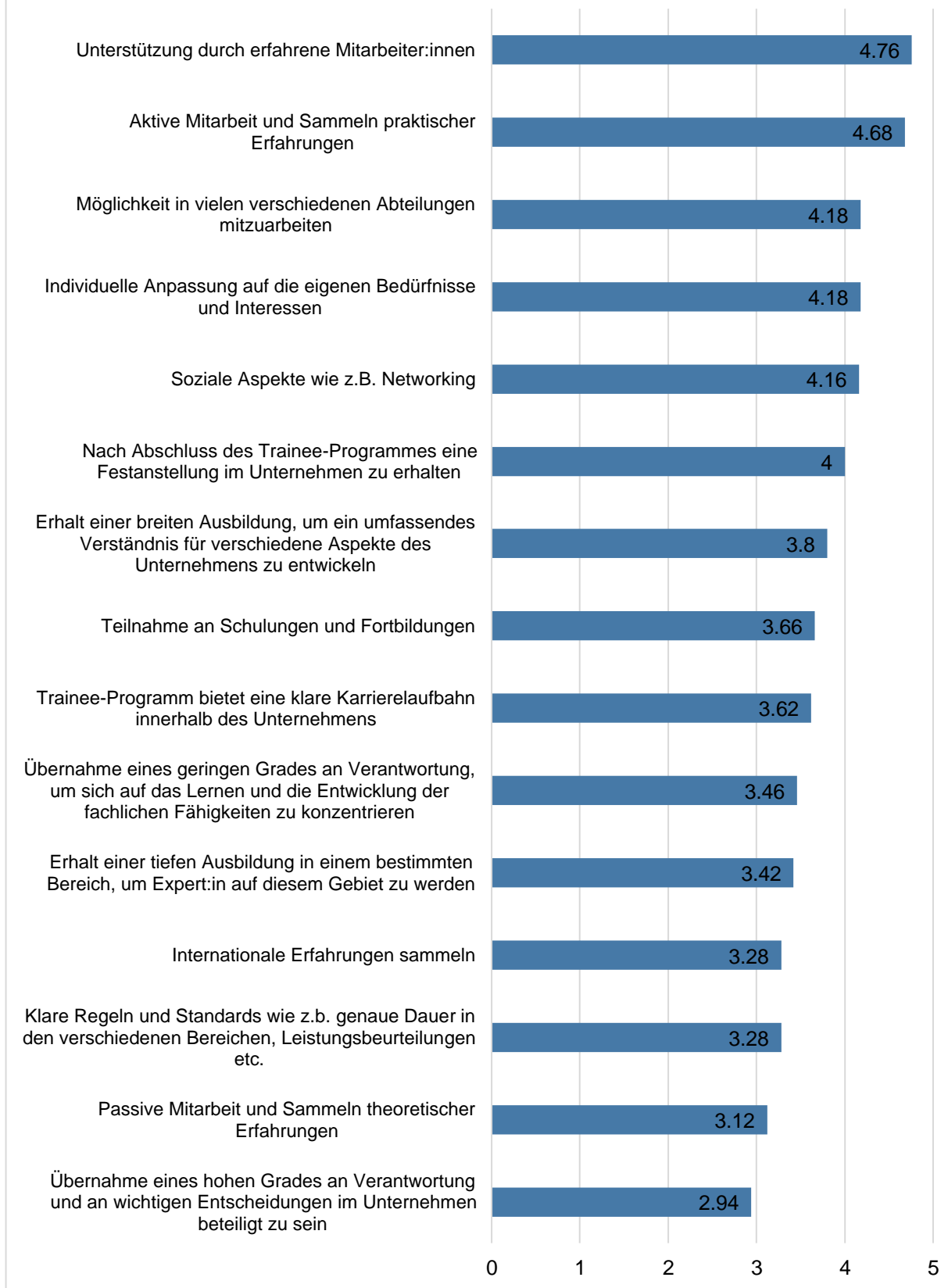


Abbildung 5 Gesamtüberblick Ergebnisse quantitative Forschung: Wichtigkeit einzelner Gestaltungselemente

Die Ergebnisse wurden bewusst im Ablauf der absteigenden Mittelwerte dargestellt, um eine klare Tendenz aufzuzeigen und ein umfassendes Bild der Bedeutung der Gestaltungselemente zu erhalten. Durch diese Darstellungsweise wird schnell erkennbar, welche Gestaltungselemente für die Zielgruppe besonders wichtig sind und welche weniger relevant erscheinen.

Die Teilnehmenden bewerten die Unterstützung durch erfahrene Mitarbeiter:innen als besonders bedeutsam, mit einem Durchschnittswert von 4,76. Ebenfalls von hoher Relevanz ist die aktive Mitarbeit und das Sammeln praktischer Erfahrungen, die einen Durchschnittswert von 4,68 aufweisen. Die Möglichkeiten, in vielen verschiedenen Abteilungen mitzuarbeiten sowie die individuelle Anpassung auf die eigenen Bedürfnisse und Interessen erzielen beide einen Durchschnittswert von 4,18. Soziale Aspekte wie Networking werden ebenfalls als wichtig erachtet und erhalten eine Bewertung von 4,16. Die Teilnehmenden zeigen großes Interesse daran, nach Abschluss des Trainee-Programms eine Festanstellung im Unternehmen zu erhalten, wofür sie einen Durchschnittswert von 4 vergeben. Der Erhalt einer breiten Ausbildung, um ein umfassendes Verständnis für verschiedene Aspekte des Unternehmens zu entwickeln, erzielt einen Durchschnittswert von 3,8. Die Teilnahme an Schulungen und Fortbildungen sowie die Gewährleistung einer klaren Karrierelaufbahn innerhalb des Unternehmens werden mit Durchschnittswerten von 3,66 bzw. 3,62 bewertet. Die Übernahme eines geringen Grades an Verantwortung, um sich auf das Lernen und die Entwicklung der fachlichen Fähigkeiten zu konzentrieren, erhält einen Durchschnittswert von 3,46. Ebenso wird der Erhalt einer tiefen Ausbildung in einem bestimmten Bereich, um eine Expertise zu erlangen, mit 3,42 bewertet. Die Möglichkeiten, internationale Erfahrungen zu sammeln sowie klare Regeln und Standards wie beispielsweise die genaue Dauer in den verschiedenen Bereichen und Leistungsbeurteilungen werden beide mit einem Durchschnittswert von 3,28 bewertet. Die Teilnehmenden zeigen ein geringeres Interesse an passiver Mitarbeit und dem Sammeln theoretischer Erfahrungen, was sich in einem Durchschnittswert von 3,12 widerspiegelt.

Insgesamt verdeutlichen die Ergebnisse, dass den Teilnehmenden bestimmte Aspekte des Trainee-Programms, wie die Unterstützung durch erfahrene Mitarbeiter:innen, aktive Mitarbeit und die Möglichkeit des Abteilungswechsels, besonders wichtig sind, während andere Aspekte wie die Übernahme eines hohen Grades an Verantwortung weniger Priorität haben.

4.2.2 Job-Rotation

Diese Kategorie zielt darauf ab zu ermitteln, wie wichtig den Befragten die Möglichkeit ist, im Rahmen des Trainee-Programms in verschiedenen Abteilungen zu arbeiten sowie internationale Erfahrungen zu sammeln, zu ermitteln.

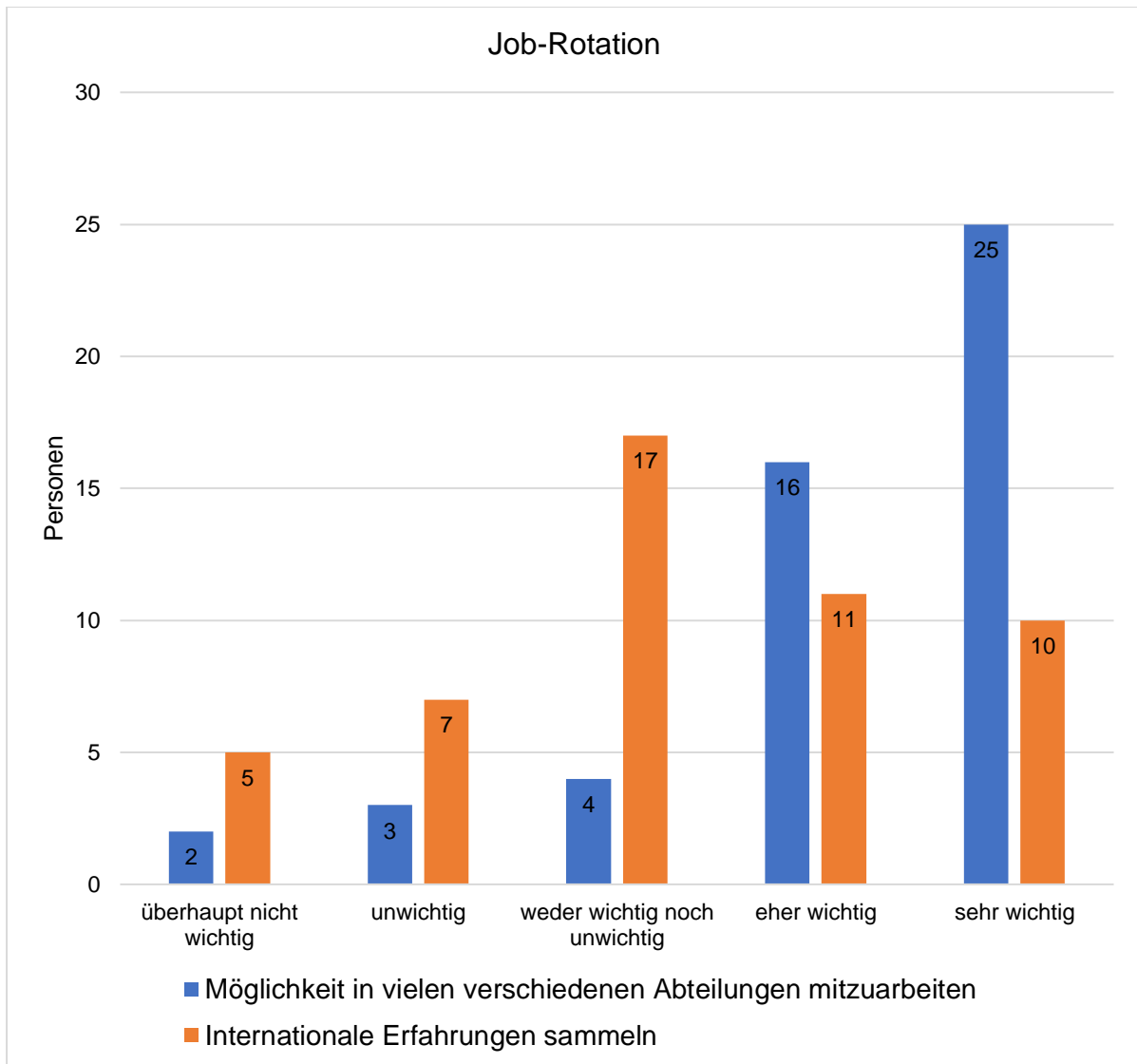


Abbildung 6 Ergebnisdarstellung Job-Rotation

Die Ergebnisse zur Job-Rotation zeigen unterschiedliche Bewertungen. Eine signifikante Anzahl von Teilnehmenden (25) stuft die Möglichkeit, in verschiedenen Abteilungen zu arbeiten, als sehr wichtig ein, während 16 es als eher wichtig betrachten. Allerdings betrachten elf Teilnehmende dies als unwichtig und nur zwei erachten es als überhaupt nicht wichtig. Bei den internationalen Erfahrungen gibt es ebenfalls verschiedene Einschätzungen. Während zehn Teilnehmende sie als sehr wichtig ansehen, finden 17 Teilnehmende sie weder wichtig noch unwichtig. 16 Teilnehmende betrachten sie eher als wichtig. Auf der anderen Seite bewerten sieben Teilnehmende internationale Erfahrungen als unwichtig, und fünf Teilnehmende halten sie für überhaupt nicht wichtig.

		Möglichkeit in vielen verschiedenen Abteilungen mitzuarbeiten	Internationale Erfahrungen sammeln
Mittelwert		4,18	3,28
Median		4,5	3
Modus		5	3
Minimum		1	1
Maximum		5	5
Perzentile	25	4	2,75
	50	4,5	3
	75	5	4

Tabelle 10 Ergebnisverteilung Job-Rotation nach Lagemaßen

Zusammenfassend zeigt die Job-Rotation insgesamt eine positive Bewertung. Der Mittelwert von 4,18 deutet auf einen hohen Stellenwert hin, der Median von 4,5 zeigt, dass die meisten Teilnehmenden dies als wichtig erachten, und der Modus von 5 deutet darauf hin, dass viele Teilnehmende dies als sehr wichtig erachten.

Die Bewertung des Sammelns internationaler Erfahrungen ist gemischt. Der Mittelwert von 3,28 deutet auf eine neutrale Einschätzung hin, während der Median von 3 zeigt, dass die Teilnehmenden keine eindeutige Meinung dazu haben. Der Modus von 3 deutet darauf hin, dass die häufigste Antwortoption „weder wichtig noch unwichtig“ ist. Die Perzentile zeigen, dass die Job-Rotation im unteren Quartil mit einem Wert von 4 als gewisse Wichtigkeit betrachtet wird. Beim Sammeln internationaler Erfahrungen liegt der Wert des unteren Quartils bei 2,75, was darauf hindeutet, dass einige Teilnehmende dies als weniger wichtig erachten. Insgesamt wird die Möglichkeit, in verschiedenen Abteilungen zu arbeiten, als wichtiger angesehen als das Sammeln internationaler Erfahrungen.

4.2.3 Entwicklungsmöglichkeiten

Innerhalb dieser Kategorie werden die Ergebnisse der Bedeutung von praktischen Erfahrungen versus passiven Erfahrungen, Möglichkeiten für Schulungen und Fortbildungen, Unterstützung und Betreuung durch erfahrene Mitarbeiter:innen sowie soziale Aspekte wie Networking im Rahmen eines Trainee-Programms, dargestellt.

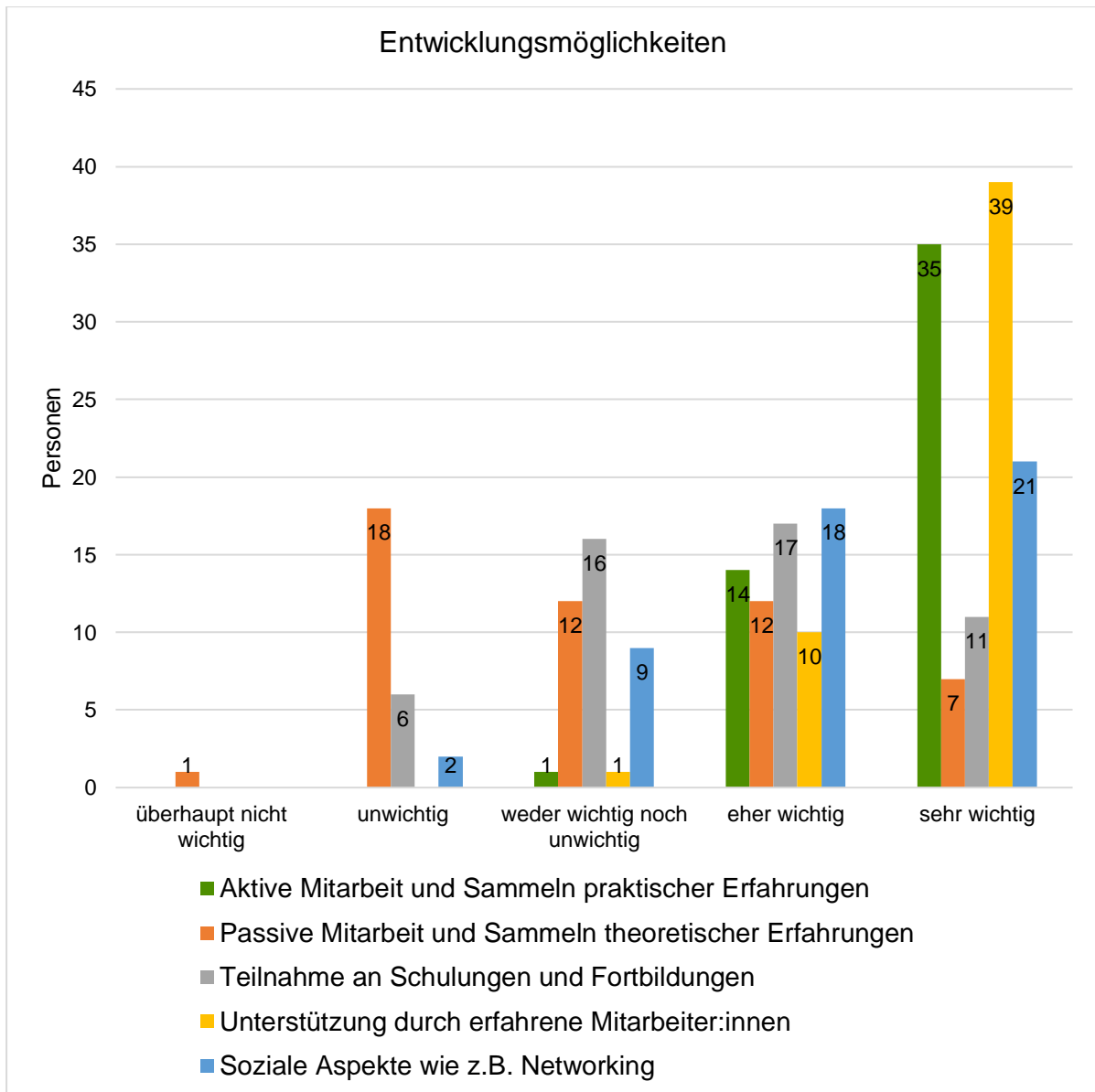


Abbildung 7 Ergebnisdarstellung Entwicklungsmöglichkeiten

Die aktive Mitarbeit und das Sammeln praktischer Erfahrungen werden von einer großen Mehrheit als sehr wichtig erachtet, wobei 35 Teilnehmende dies hervorheben. Auf der anderen Seite betrachten nur sieben Teilnehmende passive Mitarbeit und das Sammeln theoretischer Erfahrungen als sehr wichtig, während 18 Teilnehmende es als unwichtig einstufen.

Die Teilnahme an Schulungen und Fortbildungen wird von den meisten Teilnehmenden als eher wichtig bewertet, wobei 17 Teilnehmende dies bestätigen. Allerdings betrachten sechs Teilnehmende dies als unwichtig. Die Unterstützung durch erfahrene Mitarbeiter:innen wird von einer überwältigenden Mehrheit (39 Teilnehmende) als sehr wichtig angesehen, während zehn Teilnehmende sie als eher wichtig betrachten. Soziale Aspekte wie Networking werden

von 21 Teilnehmenden als sehr wichtig betrachtet, während 18 Teilnehmende sie als eher wichtig einschätzen.

		Aktive Mitarbeit und Sammeln praktischer Erfahrungen	Passive Mitarbeit und Sammeln theoretischer Erfahrungen	Teilnahme an Schulungen und Fortbildungen	Unterstützung durch erfahrene Mitarbeiter:innen	Soziale Aspekte
MW		4,68	3,12	3,66	4,76	4,16
Median		5	3	4	5	4
Modus		5	2	4	5	5
Min.		3	1	2	3	2
Max.		5	5	5	5	5
Perz.	25	4	2	3	5	4
	50	5	3	4	5	4
	75	5	4	4	5	5

Tabelle 11 Ergebnisverteilung Entwicklungsmöglichkeiten nach Lagemaßen

Aktive Mitarbeit und das Sammeln praktischer Erfahrungen erhalten einen hohen Durchschnittswert von 4,68, während passive Mitarbeit und das Sammeln theoretischer Erfahrungen niedriger bewertet werden. Die Unterstützung durch erfahrene Mitarbeiter:innen wird als sehr bedeutend angesehen mit einem Mittelwert von 4,76, ebenso soziale Aspekte wie Networking (Mittelwert: 4,16). Diese Ergebnisse werden auch durch den Median- und Moduswert von jeweils 5 unterstützt, was darauf schließen lässt, dass eine große Anzahl der Teilnehmenden diesen Aspekten eine hohe Wichtigkeit zuschreibt. Die Teilnahme an Schulungen und Fortbildungen wurde als etwas weniger bedeutend, mit einem Mittelwert von 3,66, angesehen. Der Median- und Moduswert von jeweils 4 unterstützen ebenfalls die Bedeutung dieses Aspekts. Zusammenfassend zeigt die Auswertung der Daten, dass die Befragten großen Wert auf aktive Mitarbeit, Unterstützung durch erfahrene Mitarbeiter:innen, Schulungen und Fortbildungen sowie soziale Aspekte wie Networking legen. Passive Mitarbeit und das Sammeln theoretischer Erfahrungen werden hingegen als weniger wichtig eingestuft.

4.2.4 Grad der Standardisierung

In dieser Kategorie wird verdeutlicht, welchen Stellenwert klare Regeln und Standards sowie die Möglichkeit zur individuellen Abstimmung des Trainee-Programms auf die Bedürfnisse und Interessen der Teilnehmer:innen hat.

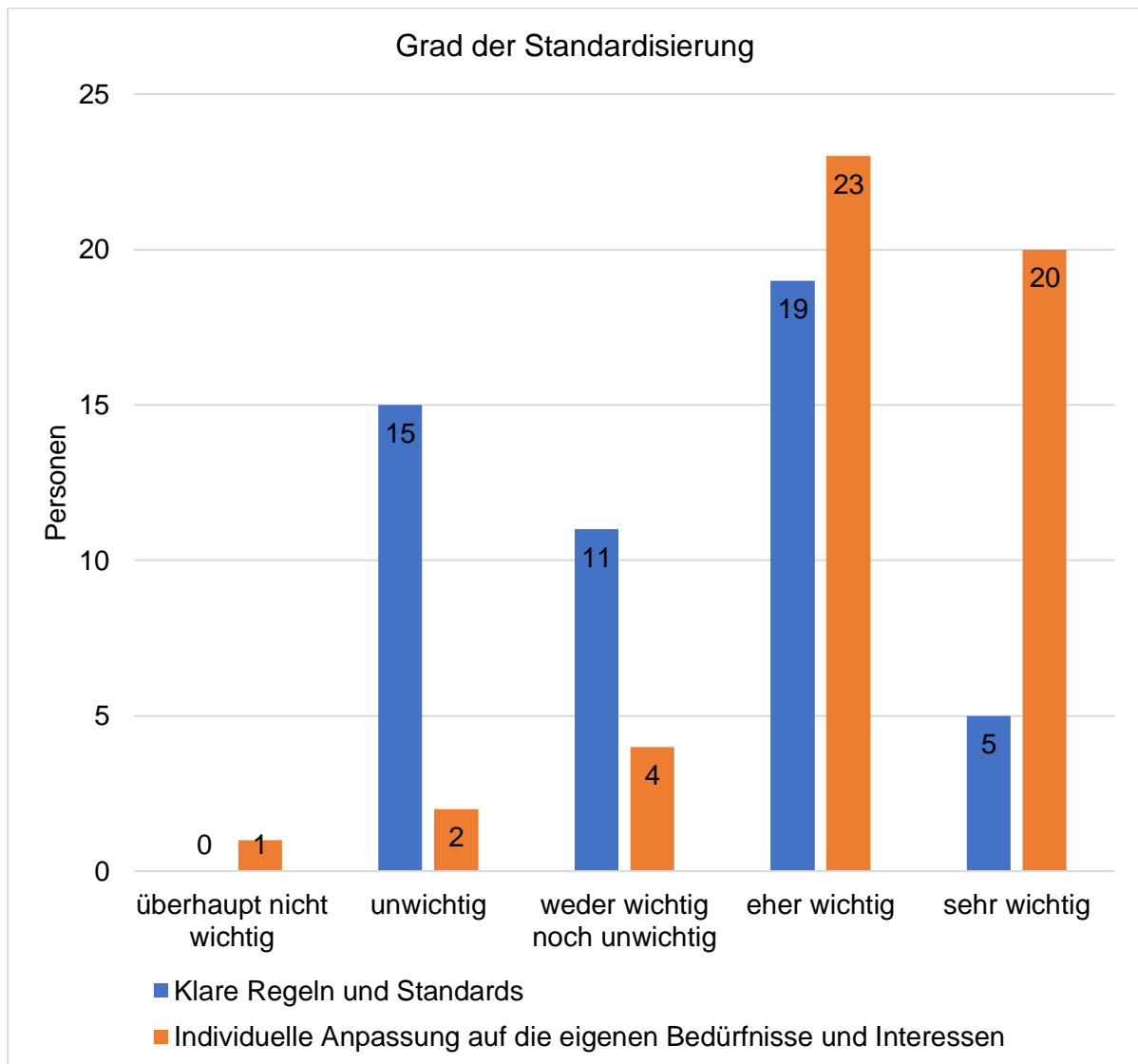


Abbildung 8 Ergebnisdarstellung Standardisierungsgrad

Insgesamt betrachten 24 Teilnehmende klare Regeln und Standards als eher oder sehr wichtig. Gleichzeitig wird die individuelle Anpassung auf die eigenen Bedürfnisse und Interessen von den meisten an der Umfrage Beteiligten als eher oder sehr wichtig erachtet, wobei 43 Teilnehmende die Bedeutung der individuellen Anpassung betonen und nur sieben Personen dies als unwichtig oder weder wichtig noch unwichtig bewerten.

Diese Ergebnisse verdeutlichen, dass es unterschiedliche Auffassungen darüber gibt, wie wichtig klare Regeln und Standards sowie die individuelle Anpassung auf die eigenen Bedürfnisse und Interessen sind. Es scheint, dass eine Mehrheit der Teilnehmenden die individuelle Anpassung als bedeutsamer betrachtet, während die Wichtigkeit von klaren Regeln und Standards unterschiedlich bewertet wird.

		Klare Regeln und Standards wie z.B. genaue Dauer in den verschiedenen Bereichen, Leistungsbeurteilungen etc.	Individuelle Anpassung auf die eigenen Bedürfnisse und Interessen
Mittelwert		3,28	4,18
Median		3	4
Modus		4	4
Minimum		2	1
Maximum		5	5
Perzentile	25	2	4
	50	3	4
	75	4	5

Tabelle 12 Ergebnisverteilung Standardisierungsgrad nach Lagemaßen

Der Mittelwert für klare Regeln und Standards liegt bei 3,28, was darauf hindeutet, dass sie insgesamt als eher wichtig angesehen werden. Der Medianwert von 3 und der Moduswert von 4 deuten darauf hin, dass die Bewertungen in diesem Bereich relativ gemischt sind. Die individuelle Anpassung auf die eigenen Bedürfnisse und Interessen wird hingegen als wichtiger erachtet. Der Mittelwert liegt hier bei 4,18, was darauf hinweist, dass die Teilnehmenden diesem Aspekt eine hohe Bedeutung beimessen. Der Median- und Moduswert von jeweils 4 bestätigen ebenfalls die Wichtigkeit der individuellen Anpassung.

4.2.5 Grad der Verantwortung

Die Gegenüberstellung der Fragen nach der Wichtigkeit der Übernahme eines geringen bzw. eines höheren Grades an Verantwortung seitens der Zielgruppe, wird in dieser Kategorie nähergebracht.

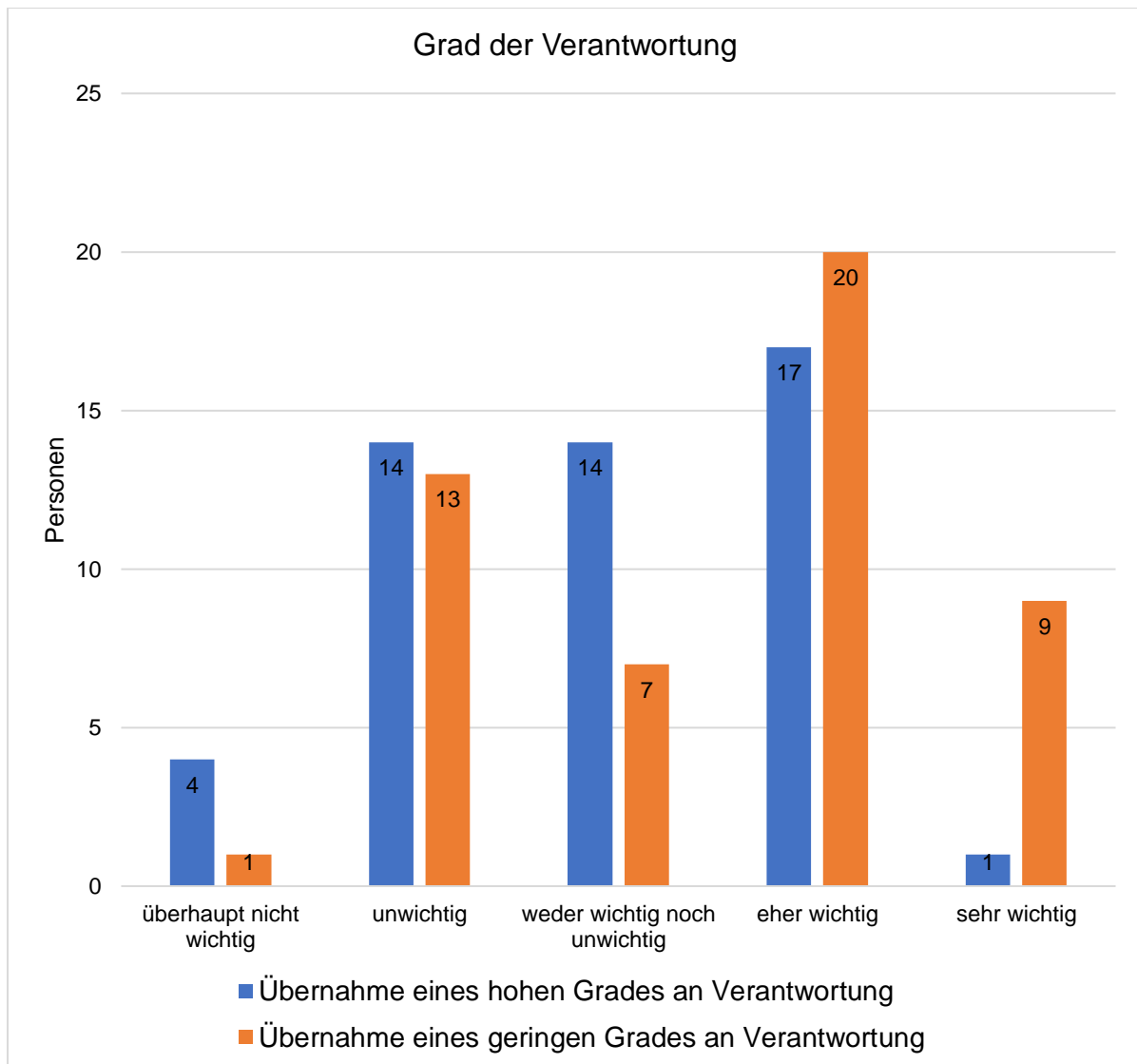


Abbildung 9 Ergebnisdarstellung Verantwortungsgrad

Die Auswertung der Daten zeigt unterschiedliche Bewertungen hinsichtlich der Übernahme von Verantwortung im Trainee-Programm. Eine signifikante Anzahl der Teilnehmenden (17) betrachtet die Übernahme eines hohen Grades an Verantwortung und die Beteiligung an wichtigen Entscheidungen im Unternehmen als eher wichtig. Hingegen bewerten nur eine teilnehmende Person dies als sehr wichtig. Auf der anderen Seite bevorzugen die meisten Teilnehmenden (20) die Übernahme eines geringeren Grades an Verantwortung, um sich auf das Lernen und die Entwicklung ihrer fachlichen Fähigkeiten zu konzentrieren. Eine kleine Anzahl der Teilnehmenden (neun) stuft dies als sehr wichtig ein.

		Übernahme eines hohen Grades an Verantwortung	Übernahme eines geringen Grades an Verantwortung
Mittelwert		2,94	3,46
Median		3	4
Modus		4	4
Minimum		1	1
Maximum		5	5
Perzentile	25	2	2
	50	3	4
	75	4	4

Tabelle 13 Ergebnisverteilung Verantwortungsgrad nach Lagemaßen

In Bezug auf den Grad der Verantwortung gibt es einen Unterschied zwischen den Mittelwerten beider Items. Der Mittelwert für das Item „Übernahme eines hohen Grades an Verantwortung und an wichtigen Entscheidungen im Unternehmen beteiligt zu sein“ liegt bei 2,94. Dies zeigt, dass die Befragten eher zurückhaltend sind, wenn es darum geht, eine höhere Verantwortung im Unternehmen zu übernehmen. Im Gegensatz dazu bevorzugt die Stichprobe die Übernahme eines geringeren Grades an Verantwortung, um sich auf das Lernen und die Entwicklung ihrer fachlichen Fähigkeiten zu konzentrieren. Der Durchschnittswert für diese Gruppe beträgt 3,46. Der Medianwert von 4 und der Moduswert von 4 weisen darauf hin, dass eine beträchtliche Anzahl der Teilnehmenden diesen Ansatz favorisiert.

Dies bedeutet, dass die umfragebeteiligten Personen die Wichtigkeit eher bei der Übernahme einer geringeren Verantwortung sehen, wenn sie dadurch ihre fachlichen Fähigkeiten verbessern können. Es zeigt, dass sie eher darauf fokussiert sind, ihre fachlichen Fähigkeiten zu entwickeln, als sich in Positionen mit höherer Verantwortung zu beschäftigen.

4.2.6 Ausbildungstiefe

Mit dieser Kategorie wird präsentiert, welchen Stellenwert eine tiefere Ausbildung im Vergleich zu einer breiteren Ausbildung für die Zielgruppe hat.

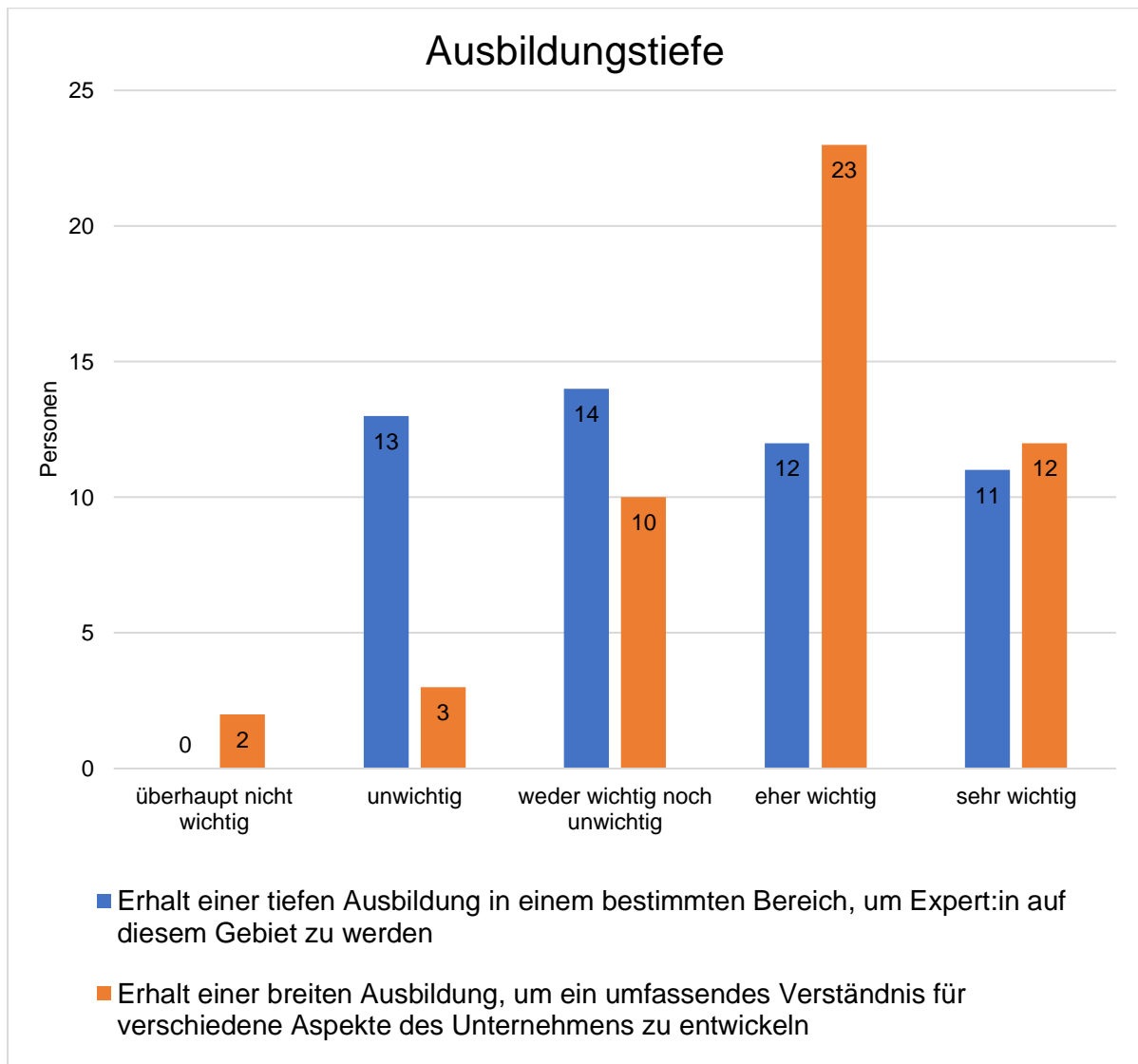


Abbildung 10 Ergebnisdarstellung Ausbildungstiefe

Bei der Frage für den Erhalt einer tiefen Ausbildung in einem bestimmten Bereich gibt es eine größere Variation in den Bewertungen. Von den 50 Teilnehmenden betrachten elf Personen dies als sehr wichtig, während 13 Personen angeben, dass es für sie unwichtig ist. Es gibt auch Teilnehmende, die eine neutrale Haltung einnehmen, da 14 Personen angeben, dass es weder wichtig noch unwichtig ist. Bei zwölf Teilnehmenden wird dies als eher wichtig erachtet.

Hinsichtlich des Erhalts einer breiten Ausbildung zur Entwicklung eines umfassenden Verständnisses für verschiedene Aspekte des Unternehmens besteht eine größere Zustimmung. Insgesamt betrachten 23 Personen dies als eher wichtig, während lediglich drei Personen angeben, dass es unwichtig für sie ist. Zehn Teilnehmende geben an, dass es weder wichtig noch unwichtig ist und weitere zwölf betrachten dies als sehr wichtig.

		Erhalt einer tiefen Ausbildung in einem bestimmten Bereich, um Expertin oder Experte auf diesem Gebiet zu werden	Erhalt einer breiten Ausbildung, um ein umfassendes Verständnis für verschiedene Aspekte des Unternehmens zu entwickeln
Mittelwert		3,42	3,8
Median		3	4
Modus		3	4
Minimum		2	1
Maximum		5	5
Perzentile	25	2	3
	50	3	4
	75	4	4,25

Tabelle 14 Ergebnisverteilung Ausbildungstiefe nach Lagemaßen

In Bezug auf die Ausbildungstiefe ergibt die Befragung der Zielgruppe, eine durchschnittliche Wichtigkeit von 3,42 für den Erhalt einer tiefen Ausbildung in einem bestimmten Bereich. Bezüglich des Erhalts einer breiten Ausbildung wird die Wichtigkeit durchschnittlich mit 3,8 bewertet. Insgesamt zeigt sich, dass die Befragten eher eine breite Ausbildung bevorzugen, um ein umfassendes Verständnis für verschiedene Aspekte des Unternehmens zu entwickeln, als eine tiefe Ausbildung in einem bestimmten Bereich zu erlangen, um Expert:in auf diesem Gebiet zu werden.

4.2.7 Übernahmephase

Die Ergebnisse dieser Kategorie sollen die Wichtigkeit der Zielgruppe in Bezug auf eine klare Karrierelaufbahn innerhalb des Unternehmens aufzeigen. Zudem wird der Stellenwert für eine Festanstellung im Anschluss an das Trainee-Programm aufgezeigt.

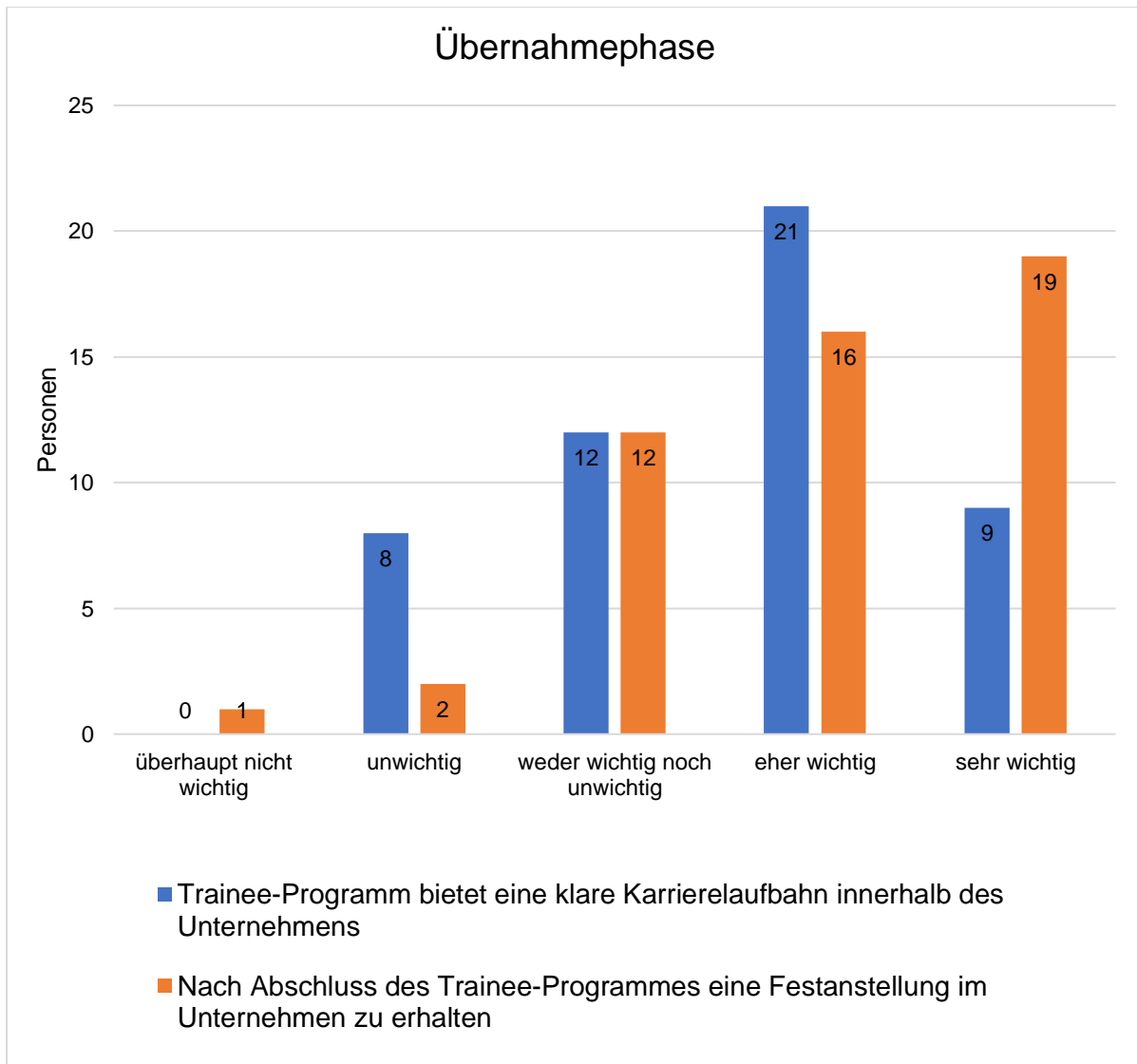


Abbildung 11 Ergebnisdarstellung Übernahmephase

Auf die Frage, ob das Trainee-Programm eine klare Karrierelaufbahn innerhalb des Unternehmens bietet, wurde von neun Teilnehmenden angegeben, dass sie dies als sehr wichtig ansehen, sowie von 21 Personen als eher wichtig betrachtet wird. Hingegen erachteten zwölf Teilnehmende dies als weder wichtig noch unwichtig und acht der 50 als unwichtig. Keine Person nimmt die Meinung ein, dass es überhaupt nicht wichtig ist. Im Hinblick auf die Möglichkeit, nach Abschluss des Trainee-Programms eine Festanstellung im Unternehmen zu erhalten, gaben insgesamt 28 Teilnehmende an, dass dies eher oder sehr wichtig ist. Genau gleich wie bei dem Item mit der Frage nach der Wichtigkeit einer klaren Karrierelaufbahn, verhalten sich die Befragten gegenüber der Frage nach einer Festanstellung eher neutral. Zwölf Personen bewerten diese als weder wichtig noch unwichtig. Demgegenüber empfinden zwei Personen die Festanstellung nach Abschluss des Trainee-Programmes als unwichtig und eine als überhaupt nicht wichtig.

		Trainee-Programm bietet eine klare Karrierelaufbahn innerhalb des Unternehmens	Nach Abschluss des Trainee-Programmes eine Festanstellung im Unternehmen zu erhalten
Mittelwert		3,62	4
Median		4	4
Modus		4	5
Minimum		2	1
Maximum		5	5
Perzentile	25	3	3
	50	4	4
	75	4	5

Tabelle 15 Ergebnisverteilung Übernahmephase nach Lagemaßen

Das Item „Trainee-Programm bietet eine klare Karrierelaufbahn innerhalb des Unternehmens“ erhält eine mittlere Bewertung von 3,62. Der Median- und Moduswert von jeweils 4 bestätigen ebenfalls, dass eine klare Karrierelaufbahn innerhalb des Unternehmens als wichtig erachtet wird. In Bezug auf den Aspekt „Nach Abschluss des Trainee-Programmes eine Festanstellung im Unternehmen zu erhalten“ ergibt sich ein höherer Durchschnittswert von 4. Der Median- und Moduswert von jeweils 4 und 5 unterstreichen die hohe Wichtigkeit, die den Erhalt einer Festanstellung nach der Programmabsolvierung zugeschrieben wird.

4.2.8 Offene Frage zu attraktiven Gestaltungselementen

Im Rahmen der Umfrage wurden die Teilnehmenden gezielt nach ihren Vorstellungen bezüglich der attraktiven Gestaltungselemente eines idealen Trainee-Programms befragt. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass für die Befragten ein klar definierter Aufgabenbereich sowie eine Einbindung in diverse Themen und ins Team von großer Bedeutung sind. Zudem wurde auch mehrmals erwähnt, dass die Vernetzung sowohl innerhalb des Arbeitsteams als auch in Bezug auf das gesamte Unternehmen als sehr attraktiv angesehen wird. Die Antworten weisen ebenso darauf hin, dass es die Möglichkeit geben sollte, das Programm auf individuelle Bedürfnisse und Wünsche abzustimmen. Des Weiteren wurde auch öfters eine faire Bezahlung erwähnt, genauso wie die Aussicht auf eine Festanstellung. Für die

Zielgruppe ist eine strukturierte Einarbeitung von attraktivem Wert, um ein Verständnis für das Unternehmen und seine Kultur zu erlangen. Praxisnahe Theorie-Elemente sind ebenfalls als ansprechende Gestaltungselemente aufgelistet, um das Erlernete direkt in der Praxis anwenden zu können. Die Trainees sollten als vollwertige Mitarbeiter:innen behandelt werden und einen Einblick in verschiedene Bereiche des Unternehmens erhalten. Eine Mentorin bzw. ein Mentor, die:der Wissen teilt und fordernde Aufgaben stellt, sowie verschiedene Führungskräfte, die jeweils einen Teil des Programms gestalten, sind weitere wichtige genannte Aspekte. Aus dieser Frage geht zudem hervor, dass eine Fehlerkultur als ein positive bewertetes Gestaltungselement angesehen wird. Mehrmals erwähnt wurde in diesem Hinblick, dass es Raum zum Ausprobieren benötigt. Diesbezüglich bietet der Try-and-Error-Ansatz eine attraktive Möglichkeit, bei welcher es darum geht, Dinge auszuprobieren und durch Erfahrung und Feedback zu lernen. Dabei geht es darum, Risiken einzugehen und Fehler zu machen, um aus ihnen zu lernen und neue Erkenntnisse zu gewinnen. Zusammenfassend ergibt sich, dass neben den bereits bekannten Gestaltungselementen aus der Literatur, sich mit dieser Frage vor allem die Faire Bezahlung, das Netzwerken, die Gleichstellung der Trainees sowie eine Fehlerkultur innerhalb des Trainee-Programmes, ergänzen lassen.

4.2.9 Offene Frage zu unattraktiven Gestaltungselementen

In der Umfrage wurde die Zielgruppe zudem gefragt, welche Gestaltungselemente eines Trainee-Programmes als unattraktiv empfunden werden. Zusammengefasst zeigen die Ergebnisse, dass standardisierte Abläufe ohne individuelle Anpassung, ungerechte Bezahlung und mangelnde Flexibilität in der Planung als wenig empfunden werden. Ebenso werden eine fehlende Einbindung in das Tagesgeschäft und zu wenig Wertschätzung und Verantwortung genannt. Jedoch werden zu viel Verantwortung sowie fehlender Austausch mit anderen Teams ebenfalls als nachteilig empfunden. Die Zielgruppe wünscht sich Abwechslung in ihren Tätigkeiten und möchte nicht ständig mit einfachen Arbeiten beschäftigt sein. Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass Trainee-Programme an die individuellen Bedürfnisse der Trainees angepasst werden sollten, um eine erfolgreiche Gestaltung zu gewährleisten.

5 Diskussion

Der Fachkräftemangel in technischen Berufen stellt eine große Herausforderung für Unternehmen dar und beeinträchtigt die Wirtschaftlichkeit von Unternehmen in Österreich (Peichl et al., 2022). Unternehmen stehen vor der großen Herausforderung, sich von der Konkurrenz abzuheben und als attraktiver Arbeitgeber am Markt zu etablieren. Es gibt verschiedene Maßnahmen, die dazu beitragen können, geeignetes Personal zu sichern (von Weichs & Kauke, 2019). Mit Ausbildungsmöglichkeiten in Unternehmen können Mitarbeitende weiterqualifiziert und somit Qualifikationsdefizite ausgeglichen werden (Tumi et al., 2022). Trainee-Programme bieten eine solche Maßnahme an. Allerdings ist es unklar, welche spezifischen Gestaltungselemente von Studierenden und Hochschulabsolvent:innen technischer Studiengänge als ansprechend wahrgenommen werden. Angesichts des Mangels an kompetenten Arbeitskräften in technischen Branchen ist die Erforschung dieser Faktoren von großer Bedeutung. Unternehmen müssen sich an die Bedürfnisse ihrer Zielgruppe anpassen, um sich von der Konkurrenz abzuheben und die zukünftige Arbeitswelt erfolgreich zu gestalten. Daher ist es strategisch wichtig, ein Trainee-Programm zielgruppengerecht zu gestalten, um technische Hochschulabsolvent:innen auszubilden und Fachkräfte langfristig an das Unternehmen zu binden.

Die vorliegende Masterarbeit untersucht das Thema „Trainee-Programme“ und zeigt die Bedeutung von deren Gestaltungselementen auf. Dabei werden die Ergebnisse der qualitativen und quantitativen Forschung berücksichtigt. Vor diesem Hintergrund wird im Diskussionsteil dieser Arbeit auf die Relevanz der Ergebnisse eingegangen und mögliche Handlungsempfehlungen für Praxis und Forschung abgeleitet. Im Zuge dessen werden sowohl die positiven Aspekte als auch die Limitationen der Studie sorgfältig betrachtet und einer kritischen Überprüfung unterzogen, um ein umfassendes und strukturiertes Gesamtbild zu erlangen.

5.1 Transfer der qualitativen Ergebnisse in die Praxis

Sowohl in der Literatur als auch in der Praxis besteht ein sehr einheitliches Bild über das Thema „Trainee-Programme“. In den befragten Vorarlberger Industrieunternehmen sowie in der Literatur werden Trainee-Programme überwiegend für die Zielgruppe der Hochschulabsolventinnen und -absolventen, angesehen, welche auf Seiten des Unternehmens das Ziel verfolgen, die Sicherstellung und Versorgung mit qualifizierten Nachwuchskräften zu gewährleisten (Nesemann, 2012). In der qualitativen Forschung ergänzt sich dieses Ziel, indem herausgefunden wurde, dass die befragten Unternehmen bei ihren Trainee-Programmen einen Schwerpunkt vor allem auf Schnittstellenpositionen legen. Die Schwerpunktsetzung auf Schnittstellenpositionen in Trainee-Programmen ergibt sich aus der Tatsache, dass diese Positionen oft interdisziplinäre Arbeit erfordern und somit ein breites

Wissen aus verschiedenen Abteilungen voraussetzen. Aus diesem Grund bietet sich ein Trainee-Programm, das durch Job-Rotation verschiedene Erfahrungen ermöglicht, besonders gut an. Durch die Rotation in unterschiedliche Abteilungen können Trainees vielfältige Einblicke und Kenntnisse sammeln, die für eine erfolgreiche Tätigkeit in Schnittstellenpositionen erforderlich sind. In einigen Fällen ist die Zielposition für die Trainees von Anfang an nicht fest definiert, sondern es steht zumindest der spezifische Fachbereich im Fokus. Innerhalb dieses Fachbereichs wird die genaue Zielposition dann im Verlauf des Trainee-Programms bestimmt. Das ermöglicht den Trainees, während des Programms verschiedene Bereiche kennenzulernen und ihre individuellen Stärken und Interessen zu erkunden, um letztendlich eine passende Zielposition zu finden.

Der Aufbau von Trainee-Programmen kann je nach Branche und Unternehmen variieren. In diesem Zusammenhang hat Wegerich (2013) einen übergreifenden Ablauf beschrieben, an dem sich Trainee-Programme im Allgemeinen orientieren. Dieser Ablauf gliedert sich in vier Phasen: Auswahl, Einführung, Lern- und Entwicklungsphase sowie Übernahme. In der Auswahlphase überschneiden sich die Ergebnisse der qualitativen Forschung mit der Literatur insofern, dass Maier (2016) hervorhebt, dass das Rekrutieren von qualifizierten Trainees eine wichtige Rolle für das Arbeitsklima, die Unternehmenskultur und die Leistung des Unternehmens spielt. Sie werden als zukünftige Fach- und Führungskräfte betrachtet und beeinflussen somit das Unternehmen insgesamt. Auch in den Interviews wird mehrmals betont, dass im Auswahlprozess die Bedeutung der langfristigen Übereinstimmung fokussiert wird, das heißt, dass die potenziellen Bewerber:innen auch langfristig im Unternehmen bleiben sollten. Diese Aussage wird zudem von Aldering (2006) gestützt, welche erwähnt, dass bei der Auswahl von Bewerber:innen für Trainee-Programme nicht nur die kurzfristigen Anforderungen des Programms berücksichtigt werden sollten, sondern auch das Potenzial für eine schnelle Entwicklung in eine Führungs- oder Fachposition. Hierbei kann ein Kompetenzmodell als Basis für die Entscheidungsfindung dienen. Wegerich (2013) beschreibt ein solches Kompetenzmodell, welches Fach- und persönlichkeitsbezogene Kompetenzen berücksichtigt. Fachkompetenzen beinhalten Wissen und Fertigkeiten, personale Kompetenzen umfassen soziale Fähigkeiten und Eigenständigkeit. Ein solches Kompetenzmodell wird auch in der Praxis bereits von speziell den Unternehmen verwendet, die eine Zielposition für Trainees vorgesehen haben. Ergänzend zur Literatur bezüglich des Auswahlprozesses von Trainees erwähnen die befragten Unternehmen, dass sowohl die Personalabteilungen als auch die Verantwortlichen für das Programm und die Abteilungsleiter:innen der relevanten Bereiche in den Bewerbungsprozess eingebunden sind.

Aus der Literatur geht in Bezug auf die Einarbeitungsphase hervor, dass Trainees in das Unternehmen eingeführt und integriert werden, wobei die Grundausbildung ein zentraler Bestandteil des Trainee-Programms ist (Wegerich, 2013). In der Praxis wird diese Phase speziell als Onboarding-Prozess bezeichnet, in welchem ein großer Fokus auf die Integration

des Trainees in das Unternehmen gelegt wird. Von Anfang an sollten die Programmteilnehmenden hier als „vollwertige“ Mitarbeitende behandelt werden. Dies wird speziell auch in der Umfrage als attraktives Gestaltungselement eines Trainee-Programmes hervorgehoben. Damit ist gemeint, dass die Integration in das Unternehmen und in die Arbeitsprozesse ernst genommen werden sollen, damit die Trainees die Möglichkeit haben, von Beginn an ihre Fähigkeiten und ihr Potenzial vollständig zu entfalten.

Wegerich (2014) berücksichtigt in ihrem Aufbaumodell von Trainee-Programmen zudem die Lern- und Entwicklungsphase. Diese baut auf der Grundausbildung auf und zielt auf die Vertiefung und Erweiterung von Kompetenzen ab. Die Teilnehmenden durchlaufen verschiedene Unternehmensbereiche, nehmen an Weiterbildungen teil und werden von Mentor:innen begleitet (Wegerich, 2014). Aus der Praxis etablieren sich hierbei verschiedenste Gestaltungselemente, welche in dieser Phase berücksichtigt werden. Zum einen wird die Job-Rotation als wesentliches Merkmal des Trainee-Programmes angesehen. Piech (2016) beschreibt diese, als eine Personalentwicklungsstrategie, bei der Trainees durch den geplanten Wechsel zwischen verschiedenen Arbeitsplätzen mit gleichem Anforderungs- und Qualifikationsniveau neue Kompetenzen erwerben und einen umfassenden Einblick in betriebliche Abläufe erhalten. Das individuelle Eingehen auf die Vorkenntnisse der Trainees bei der Auswahl der Ressorts spielt auch in der Praxis eine große Rolle. Dadurch wird die Effektivität der Job-Rotation erhöht, da die Trainees zum einen von Anfang an einen Mehrwert für die jeweilige Abteilung bieten können und zum anderen fehlende Fähigkeiten besser ergänzt werden. Aus den Interviews geht dabei hervor, dass zu Beginn der Programmgestaltung ein Ausbildungsplan aufgesetzt wird, der die zu durchlaufenden Abteilungen festlegt, aber dennoch flexibel handhabt. Die Flexibilität bezieht sich in der Praxis vermehrt auf die individuelle Auswahl der durchzulaufenden Ressorts sowie auf die zeitliche Einteilung. Es gibt jedoch keine einheitliche Übereinstimmung der Anzahl der durchzulaufenden Ressorts, dennoch setzen einige Unternehmen auf gewisse Mindestanzahlen. Dies ist wichtig, um den Trainees eine breite Palette an Erfahrungen und Fähigkeiten innerhalb des Zeitraums des Trainee-Programmes zu vermitteln, ohne zu viel Zeit in einer einzelnen Abteilung zu verbringen. Eine gewisse Flexibilität ist dabei dennoch von besonderer Relevanz, um den Trainees ausreichend Zeit zur vollständigen Erfassung der Prozesse und Produkte in jeder Abteilung zu geben. Wegerich (2014) beschreibt die Projektarbeit innerhalb der Lern- und Entwicklungsphase als wichtige Lernform. In der Praxis wird die Projektarbeit in Form der Job-Rotation angesehen. Die Trainees können dadurch ihre theoretischen Kenntnisse in der Praxis anwenden und ihre Fähigkeiten in realen Projektsituationen entwickeln. Durch Projektarbeit werden die Trainees befähigt, ihre Problemlösungs- und Projektmanagementfähigkeiten zu verbessern. Die Interviewten heben in diesem Zusammenhang vor allem auch die interdisziplinäre Zusammenarbeit und Kommunikation hervor, welche die Trainees im Zuge dessen erlernen und wertvolle

praktische Erfahrungen sammeln. Die internationale Komponente wird in der betrachteten Literatur nicht erwähnt, während diese in der Praxis bereits von der Mehrheit der fünf befragten Industrieunternehmen in Vorarlberg umgesetzt wird. Auslandsaufenthalte bieten im Rahmen der Trainee-Programme den Vorteil, dass sie den Trainees ermöglichen, neue kulturelle und wirtschaftliche Kontexte kennenzulernen, interkulturelle Kompetenzen zu entwickeln und ein globales Verständnis zu erlangen.

Im Literaturteil dieser Arbeit wurden sowohl das Mentoring, als auch das Coaching näher betrachtet. Beide Konzepte spielen auch im Rahmen des Trainee-Programmes eine wichtige Rolle. Hussex & Campbell-Meier (2021) beschreiben Mentoring als erfahrene Unterstützung für die auszubildende Person, in Form von Beratung oder seitens Führungskraft, um Feedback zu bieten. Coaching hingegen zielt darauf ab, spezifische Fähigkeiten zu verbessern oder die Leistung zu steigern. In der Praxis haben die Unternehmen unterschiedliche Ausgestaltungen von Mentoring und Coaching für ihre Trainees. Während Wegerich (2014) die Bedeutung von Mentoring vor allem in der Einarbeitungsphase sieht, wird das Konzept der Begleitung von erfahrenen Mitarbeiter:innen über die gesamte Dauer des Trainee-Programmes angesehen. Zusammengefasst wird deutlich, dass Mentor:innen und Coaches eine wichtige Rolle bei der Unterstützung der Trainees bei ihrer Integration in das Unternehmen und ihrer beruflichen Entwicklung spielen. Dies wird sowohl in der Literatur von Nesemann (2012) erwähnt, als auch in jedem der fünf interviewten Unternehmen hervorgehoben. Die verschiedenen Modelle, welche sich aus den Ergebnissen der Interviews etablieren, sei es mit Mentor:innen aus der zukünftigen Position, internen Coaches oder Mentoren:innen aus der Heimatabteilung, zielen darauf ab, den Trainees ein unterstützendes Umfeld zu bieten und ihre individuelle Entwicklung zu fördern. Regelmäßige Feedbackgespräche ermöglichen es den Unternehmen, die Bedürfnisse der Trainees zu verstehen und das Programm entsprechend anzupassen. Die Rolle der Personalabteilung als Ansprechpartnerin für organisatorische Fragen unterstreicht die ganzheitliche Betreuung der Trainees. Insgesamt zeigen die verschiedenen Ansätze, wie wichtig Mentoring-Programme für den Erfolg und die Karriereentwicklung der Trainees sind.

Aus der Literatur von Sjöberg Forssberg et al. (2021) geht zudem hervor, dass Mentoring auch eine wichtige Rolle für das Lernen am Arbeitsplatz spielt. Ein weiterer bedeutender Bestandteil der von Wegerich (2013) beschriebenen Lern- und Entwicklungsphase sind Schulungen und Weiterbildungen. Dabei wird auch in der Literatur zwischen zwei wesentlichen Merkmalen differenziert und zwar dem „Training-on-the-Job“ und dem „Training-off-the-Job“. Vasanthi & Basariya (2019) beschreiben in Bezug auf On-the-Job-Training (OJT) die Ausbildung am Arbeitsplatz, bei der Arbeitnehmer:innen arbeitsbezogene Kenntnisse und Fähigkeiten in ihrem direkten Arbeitsumfeld erwerben. Die Ergebnisse der Interviews zeigen, dass überwiegend OJT zum Einsatz kommen. In diesem Zusammenhang wird betont, dass das Ziel von Trainee-Programmen genau darin besteht, den Trainees eine Ausbildung am

Arbeitsplatz zu bieten, indem ihnen Aufgabenpakete und Teilprojekte übertragen werden, so dass sie Verantwortung übernehmen können. Das ganze Prinzip von Trainee-Programmen baut sehr stark auf das Konzept der OJT auf, dass durch die Rotation und das Networking praktische Erfahrungen gesammelt werden. Dennoch werden auch Aspekte des Off-the-Job-Trainings berücksichtigt. Während in der Theorie Off-the-Job-Trainings als strukturierte Weiterbildungsmaßnahmen außerhalb des Arbeitsplatzes definiert werden und Seminare, Workshops und selbstgesteuertes Lernen umfassen (Jacobs & Park, 2009), betonen die Interviewten, dass die Off-the-Job-Trainings in der Praxis vor allem in der Onboarding-Phase angesiedelt sind, um umfassende Einarbeitungen und Grundschulungen durchzuführen. Die Unterscheidung von Schnell Schmidtz (2008) der Off-the-Job-Trainings in Bezug auf die Vermittlung von fachlichen und auf der anderen Seite von persönlichen Kompetenzen, wird auch in der Praxis von den befragten Unternehmen widerspiegelt. Ein Off-the-Job-Training kann speziell dazu beitragen, persönlichkeitsbezogene Kompetenzen bei Trainees zu stärken, indem es ihnen eine strukturierte Umgebung außerhalb ihres Arbeitsplatzes bietet. Deswegen werden von einem Unternehmen auch externe Weiterbildungseinrichtungen bereitgestellt, um sich gezielt auf das Off-the-Job-Training zu konzentrieren und den Trainees die Möglichkeit zu geben, ihre Kompetenzen weiterzuentwickeln. Die Lern- und Entwicklungsphase nach Wegerich (2013) beinhaltet demnach einen Mix aus sowohl On-the-Job-Trainings, Off-the-Job-Trainings als auch Projektarbeiten. Ein Unternehmen kombiniert alle drei Konzepte und verwendet im Rahmen des von ihnen durchgeführten Trainee-Programms die 70-20-10 Regel bei Schulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen. Dies versetzt die Unternehmen in die Lage, eine ausgewogene Lernumgebung zu schaffen, die verschiedene Lernmethoden und -erfahrungen einschließt. Durch die Durchführung von 10% Off-the-Job-Trainings wird den Trainees die Möglichkeit gegeben, sich außerhalb ihres direkten Arbeitsumfelds weiterzubilden und neue Kenntnisse und Fähigkeiten zu erwerben. Dies kann dazu beitragen, ihre Perspektive zu erweitern und ihre persönlichkeitsbezogenen Kompetenzen zu stärken. Die Fokussierung von 20% der Lernmethoden auf Projektarbeit ermöglicht den Trainees, aktiv an eigenen Projekten zu arbeiten und praktische Erfahrungen zu sammeln. Das fördert sowohl ihre Selbstständig- und Problemlösungsfähigkeit und bringt ihr erlerntes Wissen in realen Situationen zur Anwendung. Die größte Gewichtung mit 70% wird dem On-the-Job-Training durch Rotation und Networking gegeben. Durch die regelmäßige Rotation in verschiedenen Bereichen des Unternehmens erhalten die Trainees die Gelegenheit, praktische Erfahrungen in diversen Funktionen und Abteilungen zu sammeln. Dies ermöglicht ihnen, ein umfassendes Verständnis für die Unternehmensabläufe und -prozesse zu entwickeln und ihre Fähigkeiten kontinuierlich weiterzuentwickeln. Gleichzeitig bietet das Networking innerhalb des Unternehmens die Chance, Kontakte zu knüpfen, von erfahrenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu lernen und sich wertvolle Mentoring-Beziehungen aufzubauen.

Die bereits beschriebenen Elemente finden sich auch alle in den fünf Grundarten der Trainee-Programme nach Ferring & Thom (1981) wieder. Die verschiedenen Grundarten von Trainee-Programmen unterscheiden sich in Bezug auf die Ressorts, die ein Trainee durchläuft, die Art und Anzahl der Ausbildungen sowie die Verantwortung für Aufgaben. Diese Unterschiede betreffen auch die Breite und Tiefe der Ausbildung sowie die Dauer des Aufenthalts in den jeweiligen Bereichen (Thom & Giesen 1998a). In Bezug auf die Job-Rotation wird in der Praxis, wie bereits erwähnt, hervorgehoben, dass diese überwiegend individuell gestaltet wird. Rein nach der Job-Rotation kann keine Einordnung der Trainee-Programme aus den befragten Unternehmen in die fünf Grundarten der Theorie stattfinden. Bezüglich der Verantwortung lassen sich hier jedoch wesentliche Merkmale identifizieren. In der Praxis wird einerseits betont, dass die Trainees eigenständig arbeiten und Verantwortung übernehmen sollen, was darauf hinweist, dass sie als wertvolle Ressourcen betrachtet werden, die aktiv zum Erfolg des Unternehmens beitragen können.

Es geht hervor, dass sich die Trainees noch in einer Lernphase befinden und Fehler machen können. Dies zeigt, dass die Unternehmen die Trainees als Lernende betrachten und ihnen Raum zur Weiterentwicklung und Fehlerkorrektur bieten. Es wird deutlich, dass die Trainee-Programme nicht nur darauf abzielen, den Trainees fachliche Fähigkeiten beizubringen, sondern auch ihre persönliche und berufliche Entwicklung zu fördern. Die Ergebnisse zeigen, dass die Unternehmen die Trainees als vollwertige Mitarbeitende betrachten, die in der Lage sind, Verantwortung zu übernehmen. In Bezug auf die Ausbildungstiefe wird betont, dass die Trainee-Programme in den interviewten Unternehmen als eher tiefe Ausbildung angesehen werden. Dies bedeutet, dass die Trainees eine umfassende und eher einschlägige Ausbildung erhalten. Gleichzeitig bedeutet das Durchlaufen mehrerer Ressorts auch, dass die Trainees nicht nur in einem einzelnen Bereich geschult, sondern dass mehrere relevante Bereiche abgedeckt werden. Dies bedeutet für die Trainees ein umfassendes Verständnis für verschiedene Aspekte des Unternehmens zu entwickeln und ihre Fachkenntnisse auch breiter zu erweitern. Die Trainees sollen nicht nur über ein breites Verständnis des Unternehmens verfügen, sondern auch spezifische Fachkenntnisse erwerben. Dies wird durch Job-Rotation und die Zusammenarbeit in verschiedenen Teams erreicht, um den Trainees einen ganzheitlichen Entwicklungsprozess zu ermöglichen. In Bezug auf den Grad der Standardisierung zeigen die Ergebnisse, dass es schwierig ist, ein standardisiertes Trainee-Programm zu definieren, da jede Position im Unternehmen unterschiedliche Anforderungen aufweist und Trainees individuelles Vorwissen und Fähigkeiten mitbringen. Aus der Praxis geht demnach hervor, dass die Unternehmen ihre Trainee-Programme an die Bedürfnisse und Interessen der Trainees anpassen. Die Standardisierung gewinnt jedoch an Bedeutung und Unternehmen arbeiten daran, Strukturen und Rahmenbedingungen zu schaffen, auf die Fachbereiche aufbauen können. Es ist wichtig, bestimmte Standards in Prozessen wie Feedbackgesprächen und dem Einstellungsprozess beizubehalten, während das Programm

individuell an die Person angepasst werden sollte. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Unternehmen in Bezug auf ihre Trainee-Programme eine Balance zwischen Standardisierung und Individualisierung anstreben.

In Tabelle 16 werden die Ergebnisse aus den Interviews in das Modell aus der Theorie von Thom & Giesen (1998) übersetzt. Das Modell von Thom & Giesen (1998) dient als Referenzrahmen, um die Ergebnisse der Umfrage zu strukturieren und zu analysieren. Es ermöglicht eine systematische Bewertung der verschiedenen Programmelemente basierend auf den Interviewergebnissen. Dabei werden die jeweiligen Programmeigenschaften, die bereits diskutiert wurden, noch mit dem Grad beziehungsweise dem Umfang bewertet und erläutert, inwiefern diese zu verstehen sind.

Programmeigenschaften	Grad/Umfang	Beschreibung
Job-Rotation	mittel	<ul style="list-style-type: none"> • Durchlauf ausgewählter Ressorts
Standardisierung	gering bis mittel	<ul style="list-style-type: none"> • Orientierung an vordefiniertem Ausbildungsplan mit Vorbehalt auf Änderung • Grundausbildung und Einschulung im Rahmen von Onboarding • Fachausbildung teils flexibel gestaltet
Verantwortung	mittel bis hoch	<ul style="list-style-type: none"> • Grundausbildung: eher geringerer Verantwortungsgrad • Fachausbildung: hoher Verantwortungsgrad
Ausbildungstiefe	mittel bis hoch	<ul style="list-style-type: none"> • Speziell in Grundausbildung eher oberflächliche und kurze Einarbeitung • Aufenthalt in Fachausbildung intensiver und länger

Tabelle 16 Trainee-Programmeigenschaften Vorarlberger Industrieunternehmen in Anlehnung an das Modell von Thom & Gießen (1998) (eigene Darstellung)

Werden die Job-Rotation, der Grad der Standardisierung und die Verantwortung als auch die Ausbildungstiefe mit den fünf Grundmodellen aus der Literatur verglichen, überschneiden sich die meisten Eigenschaften sowohl mit dem „ressortübergreifenden Programm mit Fachausbildungsphase“ als auch mit dem „individuellen Trainee-Programm“. Die Job-Rotation aus dem Trainee-Programm der Praxisergebnisse weisen eine überwiegend mittelgradige Bewertung auf. Die Trainees durchlaufen dabei sehr ausgewählte Ressorts oder Abteilungen, um die verschiedensten Bereiche des Unternehmens kennenzulernen, welche für die für sie vorgesehene Zielposition relevant ist. Sowohl das Trainee-Programm aus den Praxisergebnissen als auch die von Thom & Giesen beschriebenen Programme, das individuelle sowie das Programm mit fachspezifischer Ausbildung, betonen eine hohe Flexibilität bei der Gestaltung der Ausbildungsinhalte und -methoden. In Bezug auf die Standardisierung gleichen die Praxisergebnisse eher dem ressortübergreifenden Programm mit Fachausbildungsphase. Beide Programme orientieren sich an einem Ausbildungsplan und handhaben die Fachausbildungsphase eher flexibel. Aus der Praxis geht diesbezüglich zudem hervor, dass die Standardisierung von zunehmender Bedeutung wird. Die Mehrheit der befragten Vorarlberger Industrieunternehmen arbeitet daran, Strukturen und Rahmenbedingungen zu schaffen, auf die Fachbereiche aufbauen können. Es ist wichtig, bestimmte Standards in Prozessen wie Feedbackgesprächen und dem Einstellungsprozess beizubehalten, während das Programm und die Standards individuell an die Person und das Programm angepasst werden sollten. Jedes der interviewten Unternehmen geht individuell auf die Trainees ein und passt das Programm entsprechend an. Dabei wird ein Framework verwendet, das als Grundlage dient. Innerhalb dieses Rahmens definieren die Unternehmen Bausteine für ihre Trainee-Programme, die sorgfältig geplant werden, um den Trainees eine qualitativ hochwertige Ausbildung und Entwicklung zu bieten. Die Bausteine umfassen verschiedene Gestaltungselemente. Diese Elemente bleiben dabei weitgehend gleich, aber ihre Zusammensetzung im Rahmen des Programms wird individuell auf den Trainee und seine Präferenzen und Fähigkeiten abgestimmt. Der Verantwortungsgrad aus dem Trainee-Programm, welcher sich aus den Praxisergebnissen herauskristallisiert, wird als mittel bis hoch eingestuft, da die interviewten Unternehmen auf der einen Seite hervorheben, dass sie die Trainees als vollwertige Mitarbeitende ansehen, denen sie auch verantwortungsvolle Aufgaben übertragen wollen. Auf der anderen Seite lässt sich aus der qualitativen Forschung auch herauslesen, dass die Trainees noch in einer Ausbildung stecken und sich der Grad der Verantwortung in Grenzen hält. Die Modelle aus der Praxis weisen hierbei eine ähnliche Einstufung ein, wobei der Grad je nach Ausbildungsphase variiert. Das bedeutet, dass in der Grundausbildung die Verantwortung meist geringer ist als in der darauffolgenden Vertiefungsphase. In der Praxis werden die Trainee-Programme sowohl als tief als auch breit in Bezug auf die Ausbildungstiefe angesehen. Dies bedeutet, dass die Trainees während des Programms eine spezifische Fachrichtung oder einen bestimmten Bereich im Unternehmen kennenlernen und vertieft in diesem ausgebildet werden. Dadurch erhalten sie ein fundiertes

Fachwissen und spezifische Fähigkeiten, die für ihre zukünftige Karriere in diesem Bereich relevant sind. Gleichzeitig wird jedoch auch darauf geachtet, den Trainees eine breite Perspektive innerhalb dieses Fachbereichs zu bieten. Hier ergeben sich wieder Parallelen mit dem ressortübergreifenden Trainee-programm mit Fachausbildungsphase, denn auch dieses beschreibt eine intensive und tiefere Ausbildung im gewählten Bereich der Fachausbildung.

5.2 Transfer der quantitativen Ergebnisse in die Praxis

Der vorliegende Diskussionsteil basiert auf den quantitativen Ergebnissen der Online-Umfrage, die im Rahmen der Forschungsfrage „Welche Gestaltungselemente eines technischen Trainee-Programms steigern die Attraktivität des Ausbildungsprogramms bei Studierenden und Absolventinnen und Absolventen technischer Studiengänge?“ durchgeführt wurde.

In Bezug auf die Job-Rotation hat sich dabei ergeben, dass eine signifikante Anzahl der Teilnehmenden die Möglichkeit, in verschiedenen Abteilungen zu arbeiten, als wichtig, wobei einige sie sogar als sehr wichtig, betrachten. Die positiven Bewertungen deuten möglicherweise darauf hin, dass die Trainees die Job-Rotation als eine Chance sehen, vielfältige Erfahrungen zu sammeln, ihre Fähigkeiten zu erweitern und ein breites Verständnis für das Unternehmen zu entwickeln. In Bezug auf das Sammeln internationaler Erfahrungen zeigen die Ergebnisse eine gemischte Einschätzung. Dies könnte darauf hindeuten, dass die Bedeutung internationaler Erfahrungen im Trainee-Programm von individuellen Präferenzen und Zielen der Teilnehmenden abhängt. Es ist festzustellen, dass die Möglichkeit der Job-Rotation als wichtiger angesehen wird als das Sammeln internationaler Erfahrungen. Dies deutet darauf hin, dass die Trainees die direkte praktische Erfahrung und das Kennenlernen verschiedener Abteilungen als bedeutsamer erachten, um ihre Fähigkeiten und ihr Wissen breit zu entwickeln. Dies wird auch in der Literatur von Vinel et al (2018) festgehalten, dass die Job-Rotation den Trainees die Möglichkeit bietet, Einblicke und Erfahrungen in verschiedenen Bereichen zu sammeln. Dies hilft ihnen dabei, betriebliche Abläufe besser zu verstehen und sich auf zukünftige Herausforderungen vorzubereiten.

Im Rahmen der Entwicklungsmöglichkeiten zeigen die Ergebnisse deutlich, dass die aktive Mitarbeit von der Zielgruppe als sehr wichtig erachtet wird. Die Umfrageergebnisse heben damit hervor, dass die Zielgruppe die aktive Mitarbeit und das Training-on-the-Job in einem Trainee-Programm als besonders wichtig und attraktiv betrachtet. Diese schätzen die Möglichkeit, praktische Erfahrungen zu sammeln und sich aktiv in den Arbeitsprozess einzubringen. Verstärkt wird dieses Bild ebenfalls mit dem Ergebnis der Frage nach der Wichtigkeit von passiver Mitarbeit und dem Sammeln theoretischer Erfahrungen. Die Zielgruppe zeigt eine klare Präferenz für die aktive Mitarbeit, was darauf hinweist, dass sie weniger Wert auf rein passive Beobachtung oder das Sammeln rein theoretischer Kenntnisse

legt. Laut Kauffeld & Grote (2019) spielt jedoch auch das Schulungsdesign eine entscheidende Rolle für die Vermittlung von Inhalten, weswegen das Off-the-Job-Training auch diesen Aspekt berücksichtigen sollte. Die Frage nach der Wichtigkeit einer Teilnahme an Schulungen und Fortbildungen ist demnach als wichtiger bewertet worden als die passive Mitarbeit und das Sammeln theoretischer Erfahrungen. Diese Erkenntnis deutet darauf hin, dass die Teilnehmenden die Bedeutung einer gezielten Weiterbildung und Schulung erkennen, um ihre Fähigkeiten und Kenntnisse zu erweitern. Allerdings wird mit dem Ergebnis die Bedeutung eines ausgewogenen Schulungsdesigns betont, das eher praktische Elemente als theoretische Inhalte umfassen sollte. Gestaltungselemente, wie ein integrativer Ansatz im Rahmen des Trainee-Programmes, der die aktive Mitarbeit, praxisorientiertes Lernen und strukturierte Schulungen kombiniert, scheinen den Bedürfnissen und Erwartungen der Zielgruppe am besten gerecht zu werden.

Ganz eindeutig zeigt sich, dass die Unterstützung durch erfahrene Mitarbeiter:innen als das Gestaltungselement betrachtet wird, das von den Umfrageteilnehmenden mit der größten Wichtigkeit bewertet wird. Dies verdeutlicht, dass die Zielgruppe großen Wert darauf legt, von erfahrenen Kolleg:innen unterstützt zu werden und von deren Know-how und Erfahrung zu profitieren. Wie Nesemann (2012) beschreibt, spielt die Unterstützung in Form von beispielsweise Mentoring eine wichtige Rolle im Rahmen des Trainee-Programmes, indem sie sowohl als fachliche und auch persönliche Unterstützung dienen. Darüber hinaus eröffnen Mentor:innen den Trainees Zugang zu Netzwerken, die über ihren unmittelbaren Arbeitskontext hinausgehen. Dies erweitert die Perspektiven der Trainees und eröffnet ihnen neue Möglichkeiten und Chancen. Durch die Beziehungen und Kontakte, die sie durch das Mentoring aufbauen, können die Trainees ihre beruflichen Horizonte erweitern und wertvolle Verbindungen zu anderen Fachleuten knüpfen (Nesemann, 2012). Die Wichtigkeit dieses Aspektes ergibt sich auch in der Umfrage, denn die Zielgruppe schreibt der Frage nach den sozialen Aspekten, wie z.B. dem Networking, einen hohen Wert zu. Dies zeigt, dass die Trainees die Bedeutung von sozialen Beziehungen und Netzwerken für ihre berufliche Entwicklung erkennen. Die Ergebnisse legen nahe, dass die Zielgruppe den Wert von Mentoring, Coaching und unterstützenden Beziehungen im Rahmen eines Trainee-Programms als äußerst wichtig erachtet. Der Zugang zu erfahrenen Kolleg:innen wird als wichtiger Faktor für den Lernerfolg und die Entwicklungsmöglichkeiten im Rahmen des Trainee-Programmes angesehen.

In Anlehnung an die fünf Grundarten von Trainee-Programmen nach Thom & Giesen (1998) wurden auch im Rahmen der quantitativen Forschung die Wichtigkeit der Programmeigenschaften wie der Grad der Verantwortung und Standardisierung, die Ausbildungstiefe und die bereits beschriebene Job-Rotation abgefragt. In Bezug auf den Verantwortungsgrad zeigen die Ergebnisse, dass die Zielgruppe es als eher attraktiv erachtet, einen geringeren Grad an Verantwortung zu übernehmen. Dies deutet darauf hin, dass die

Trainees eine schrittweise Eingliederung in ihre Arbeitsaufgaben bevorzugen und sich nicht überfordert fühlen möchten.

Es ist festzustellen, dass ein hoher Grad an Verantwortung über die gesamte Umfrage hinweg als das Gestaltungselement im Rahmen eines Trainee-Programms betrachtet wird, das am wenigsten wichtig ist. Diese Erkenntnis könnte darauf hinweisen, dass die Zielgruppe sich in erster Linie darauf konzentrieren möchte, ihre Fähigkeiten und Kenntnisse in verschiedenen Bereichen zu erweitern, bevor sie eine höhere Verantwortung übernehmen. Es legt nahe, wie wichtig es ist, den Trainees eine angemessene Einarbeitungsphase und einen schrittweisen Anstieg von Verantwortung zu ermöglichen. Dies kann dazu beitragen, ihre Lernkurve zu optimieren und ihnen ein Gefühl der Sicherheit zu vermitteln. Es ist jedoch auch wichtig anzumerken, dass dies nicht bedeutet, dass die Zielgruppe keine Verantwortung übernehmen möchte. Vor allem in Betracht der Streuung der Antworten ist ersichtlich, dass diese sehr gleichmäßig verteilt sind. Vielmehr legen die Ergebnisse nahe, dass sie eine ausgewogene Balance zwischen Herausforderung und Unterstützung suchen, um ihre berufliche Entwicklung zu fördern.

Die Ausbildungstiefe zeigt in den Ergebnissen eine Tendenz zu einer breiten Ausbildung. Dies bedeutet, dass die Trainees ein Interesse daran haben, ein vielfältiges Spektrum an Wissen und Fähigkeiten zu erwerben, anstatt sich ausschließlich auf einen spezifischen Bereich zu konzentrieren. Im Vergleich dazu wurde der Erhalt einer tiefen Ausbildung in einem bestimmten Bereich, um Expert:in auf diesem Gebiet zu werden, als weniger wichtig eingestuft. Es lässt sich erkennen, dass die Trainees sich nicht ausschließlich auf eine Fachrichtung beschränken möchten, sondern ihre Kenntnisse und Fähigkeiten breiter anwenden wollen. Sie erkennen möglicherweise, dass eine breite Ausbildung es ihnen ermöglicht, eine größere Bandbreite an beruflichen Perspektiven zu erlangen.

Ein weiteres Programmelement, der Grad der Standardisierung, zeigt die Wichtigkeit der Zielgruppe auf, eine individuelle Anpassung auf die eigenen Bedürfnisse und Interessen im Rahmen des Trainee-Programmes zu erhalten. Die Trainees legen großen Wert darauf, dass das Programm flexibel gestaltet ist und auf ihre persönlichen Entwicklungsziele eingeht. Im Gegensatz dazu zeigt die Haltung der Zielgruppe zu klaren Regeln und Standards eine eher neutralere Haltung. Es lässt vermuten, dass die Trainees weniger Wert auf starre Vorgaben und strikte Standardisierung legen. Stattdessen bevorzugen sie eine gewisse Flexibilität und Offenheit in Bezug auf den Ablauf des Trainee-Programms.

In Tabelle 17 werden die Ergebnisse der Umfrage anhand des Modells von Thom & Giesen (1998) kategorisiert. Dabei wird bewertet, in welchem Maße die diskutierten Merkmale der Programme zutreffen und wie sie zu verstehen sind. Die Ergebnisse werden in die Tabelle eingetragen und zeigen auf, wie wichtig die Zielgruppe jedes einzelne Programmmerkmal

einstufen würde. Durch die Einordnung der Ergebnisse in die Tabelle werden die relativen Bedeutungen der einzelnen Programmmerkmale verdeutlicht.

Programmeigenschaften	Grad/Umfang	Beschreibung
Job-Rotation	hoch	Durchlauf vieler verschiedener Ressorts
Standardisierung	mittel	Individuelle Anpassung auf Trainee Ausbildungsplan mit Überblick
Verantwortung	gering bis mittel	→ Verantwortung an Programmphase anpassen <ul style="list-style-type: none"> • Grundausbildung: geringe Verantwortung • Vertiefungsphase: höhere Verantwortung
Ausbildungstiefe	mittel bis hoch	Eher breitere Ausbildung: in einem Fachbereich mehrere Teilgebiete

Tabelle 17 Einordnung Programmeigenschaften nach Forschungsergebnissen in Anlehnung Modell von Thom & Gießen (1998) (eigene Darstellung)

Wird auch dieses Modell mit den fünf Grundmodellen nach Thom & Gießen verglichen, ist keine überwiegende Ähnlichkeit zu erkennen. Insgesamt deuten die Ergebnisse in Bezug auf die Job-Rotation darauf hin, dass diese im Trainee-Programm als ein attraktives und bedeutungsvolles Gestaltungselement angesehen wird und ist im Modell daher als hoch eingestuft. Sie ermöglicht den Trainees eine vielseitige Entwicklung und eröffnet ihnen verschiedene Perspektiven und Erfahrungen innerhalb des Unternehmens. Das Sammeln internationaler Erfahrungen hingegen scheint von individuellen Präferenzen und Zielen abhängig zu sein und wird nicht von allen Trainees als gleich wichtig erachtet. In Bezug auf den Grad der Standardisierung zeigen die Ergebnisse, dass die Zielgruppe großen Wert auf eine individuelle Anpassung des Trainee-Programms an ihre Bedürfnisse und Interessen legt. Klare Regeln und Standards werden hingegen neutraler bewertet. Dies deutet darauf hin, dass die Trainees Autonomie und Individualität in ihrer beruflichen Entwicklung schätzen. Eine Balance zwischen Flexibilität und Struktur ist entscheidend, um den reibungslosen Ablauf des

Programms zu gewährleisten. Es ist von Bedeutung, dass bestimmte Rahmenbedingungen wie ein Ausbildungs- oder Karriereplan vorhanden sind, jedoch sollte auch eine individuelle Anpassung ermöglicht werden, weshalb der Standardisierungsgrad in diesem Modell als mittelmäßig eingestuft wird. Die Ergebnisse in Bezug auf den Grad der Verantwortung zeigen, dass die Zielgruppe im Trainee-Programm einen geringeren Verantwortungsgrad bevorzugt. Sie möchten sich schrittweise in ihre Aufgaben einarbeiten und nicht überfordert werden. Interessanterweise wird ein hoher Grad an Verantwortung als das am wenigsten wichtige Element betrachtet. Die Trainees möchten zunächst ihre Fähigkeiten erweitern, bevor sie mehr Verantwortung übernehmen. Diese Erkenntnis legt nahe, dass eine schrittweise Entwicklung und Eingliederung der Trainees im Programm bevorzugt werden, um ihnen ein solides Fundament für ihre berufliche Entwicklung zu bieten. Der Verantwortungsgrad sollte demnach je nach Phase angepasst werden und wird im Modell als gering bis mittel eingestuft, da speziell in der Einarbeitungsphase noch weniger Verantwortung übertragen werden sollte als in der darauffolgenden Lern- und Entwicklungsphase. Die Zielgruppe zeigt eine Präferenz für eine breite Ausbildung, um ein vielfältiges Spektrum an Wissen und Fähigkeiten zu erwerben, während eine tiefe Spezialisierung in einem bestimmten Bereich als weniger wichtig erachtet wird. Eine mögliche Interpretation dieser Ergebnisse ist, dass die Trainees sich bewusst sind, dass die Arbeitswelt zunehmend dynamisch und wandelbar ist, was auch in der Literatur von Lassnigg et al. (2013) festgehalten wird. Durch eine breite Ausbildung können sie sich leichter an neue Anforderungen anpassen und sich auf verschiedene Aufgabenstellungen einstellen. Sie streben danach, ein breites Wissensfundament aufzubauen, das es ihnen ermöglicht, flexibel und vielseitig zu agieren. Die Ausbildungstiefe wird daher als „mittel“ bis „hoch“ eingestuft, was bedeutet, dass sich die Trainees zwar auf eine gewisse Fachrichtung konzentrieren, sich dennoch die Möglichkeit vorbehalten, viele verschiedene Bereiche kennenzulernen und Erfahrungen zu sammeln.

Ein wichtiger Aspekt, welcher nicht im Modell von Thom & Gießen (1998) vorkommt, aber von Wegerich (2013) beschrieben wird, ist die Übernahmephase. Dieser sehr wichtige Aspekt wird auch von Thom & Friedli (2008) als entscheidende Komponente in der Laufbahn- und Karriereplanung der Trainees beschrieben. Die Laufbahn- und Karriereplanung stellt einen bedeutenden Anreiz für die Trainees dar, ihre berufliche Zukunft im Unternehmen zu gestalten und unterstützt die langfristige Bindung an das Unternehmen. So wurden auch in der quantitativen Forschung spezifische Fragen zu diesem Thema gestellt. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass die Zielgruppe eine klare Karrierelaufbahn innerhalb des Unternehmens als wichtig erachtet. Darüber hinaus wurde auch die Möglichkeit einer Festanstellung nach Abschluss des Trainee-Programms als ein weiteres wesentliches Element identifiziert.

Diese Ergebnisse weisen darauf hin, dass die Trainees eine klare Vorstellung von ihrer beruflichen Entwicklung haben und sich langfristig an das Unternehmen binden möchten. Eine klar definierte Karrierelaufbahn innerhalb des Unternehmens ermöglicht es den Trainees, ihre

beruflichen Ziele zu verfolgen und ihre Karriereziele zu erreichen. Die Möglichkeit einer Festanstellung nach Abschluss des Trainee-Programms bietet den Trainees zusätzliche Sicherheit und Perspektiven für ihre Zukunft im Unternehmen.

5.3 Handlungsempfehlungen für die Praxis

Im folgenden Kapitel werden anhand der gewonnenen Erkenntnisse aus der fundierten Literaturrecherche sowie den Ergebnissen der qualitativen und quantitativen Forschung konkrete Handlungsempfehlungen für die Gestaltung eines attraktiven Trainee-Programms für technische Studierende und Hochschulabsolventen präsentiert. Dabei werden die Empfehlungen für jede Phase des Trainee-Programms aufgezeigt und die Erkenntnisse aus verschiedenen Quellen zusammengeführt, verglichen und als praxisorientierte Handlungsempfehlungen präsentiert. Durch den Transfer dieser Ergebnisse in die Praxis können geeignete Maßnahmen ergriffen werden, um ein Trainee-Programm zu entwickeln, das den Bedürfnissen und Interessen der Zielgruppe gerecht wird.

5.3.1 Auswahlprozess

Die qualitative Forschung hat drei entscheidende Faktoren identifiziert, die vor der Implementierung eines Trainee-Programms geklärt werden müssen. Zum einen ist es wichtig zu wissen, ob es eine definierte Zielposition für den Trainee gibt. Dies bedeutet bestenfalls, dass der Trainee bereits zu Beginn des Programms bereits aufgeklärt ist, auf welche Position er sich entwickeln soll oder ob dies erst im Laufe des Programms festgelegt wird. Zumindest sollte der Fachbereich wissen, welche Kompetenzen erforderlich sind, um in einer späteren Position im Fachbereich erfolgreich zu sein.

Die zweite wesentliche Komponente betrifft den tatsächlichen Rekrutierungsprozess. Dieser umfasst die verschiedenen Methoden, die in der Praxis hauptsächlich durch Interviews und eventuell auch durch einen Schnuppertag angewendet werden.

Die dritte bedeutende Komponente im Auswahlprozess besteht darin, die beteiligten Personen zu bestimmen. Praktisch hat sich gezeigt, dass sowohl die Personalabteilung als auch die Abteilungsleiterinnen und -leiter des Fachbereichs eingebunden werden sollten. Diese Personen werden dann in alle Schritte des Auswahlprozesses einbezogen.

5.3.2 Einarbeitungsphase

Während der Einarbeitungsphase oder dem Onboarding geht es vor allem darum, die Trainees abzuholen und in das Unternehmen zu integrieren. Aus der qualitativen Forschung geht hervor, dass Off-the-Job-Trainingsmaßnahmen empfehlenswert sind, um alle erforderlichen Pflichtschulungen für die Grundausbildung abzuschließen. In dieser Phase ist

es von großer Bedeutung, individuell auf die Trainees einzugehen und ihnen Unterstützung anzubieten. Eine gängige Praxis besteht darin, den Trainees von Anfang an Mentoren beziehungsweise Mentorinnen zur Seite zu stellen. Dieses Gestaltungselement wurde in der quantitativen Forschung als äußerst wichtig erachtet.

Obwohl in der Praxis Trainees oft schon zu Beginn ein gewisses Maß an Verantwortung übertragen bekommen, zeigt eine Umfrage, dass die Befragten eher die Übernahme eines geringeren Grades an Verantwortung für wichtig erachten. Dies ermöglicht es den Trainees, sich auf ihr Lernen und die Entwicklung ihrer fachlichen Fähigkeiten zu konzentrieren. Ein geringerer Grad an Verantwortung zu Beginn ermöglicht Trainees, sich auf ihr Lernen und die Entwicklung ihrer Fähigkeiten zu konzentrieren, während sie sich mit dem Unternehmen vertraut machen. Dadurch können sie schrittweise Kompetenzen aufbauen, Fehler vermeiden und ihr Selbstvertrauen stärken, bevor sie größere Verantwortung übernehmen. Insbesondere während der Einarbeitungsphase empfiehlt es sich daher, den Trainees anfangs eine geringere Verantwortung zuzuweisen, die im Verlauf des Trainee-Programms gesteigert werden kann.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Kommunikation eines Ausbildungsplans, der von Anfang an gemeinsam mit den Trainees festgelegt wird. Dieser Schritt wird in allen befragten Unternehmen bereits umgesetzt. Ergänzend zu einem Ausbildungsplan ist es ratsam, bereits während der Einarbeitungsphase die Laufbahn- und Karriereplanung anzugehen und den Prozess vom Onboarding über die Übernahmephase hinaus zu begleiten.

5.3.3 Lern- und Entwicklungsphase

Job-Rotation spielt eine entscheidende Rolle in der Lern- und Entwicklungsphase. Hier ergänzen sich die Ergebnisse der qualitativen und quantitativen Forschung in einem sehr wichtigen Punkt und zwar der Individualität. Die Praxis zeigt, dass die individuelle Anpassung an die Fähigkeiten und Bedürfnisse der Auszubildenden eine große Rolle spielt. Diese wird auch in der quantitativen Forschung deutlich, da die Zielgruppe die individuelle Anpassung an die eigenen Bedürfnisse und Interessen als wichtig bis sehr wichtig erachtet.

Darüber hinaus wird im Zusammenhang mit der Job-Rotation empfohlen, den Trainees die Möglichkeit zu bieten, in verschiedenen Abteilungen zu arbeiten. Dieser Aspekt wird auch in den Umfrageergebnissen als wichtig hervorgehoben. In den Interviews wurde deutlich, dass die Job-Rotation auch individuell angepasst wird, jedoch ohne konkrete Vorgaben. Es wird empfohlen, den Trainees viele Einblicke zu gewähren, um eine möglichst breite Ausbildung in einem bestimmten Fachbereich zu gewährleisten. Obwohl die befragten Unternehmen die Trainee-Programme als eine Art vertiefte Ausbildung betrachten, erkennen sie auch den Wert einer breiten Ausbildung an, da nur so für die spätere Karriere relevante Einblicke vermittelt werden können. Diese Empfehlung wird auch durch die Ergebnisse der Befragung gestützt,

da die Zielgruppe eine breite Ausbildung für wichtiger hält, um ein umfassendes Verständnis für verschiedene Aspekte des Unternehmens zu entwickeln, als sich auf eine tiefe Ausbildung zu spezialisieren und Expert:in auf einem Gebiet zu werden.

In dieser Phase wird auf Grundlage der Ergebnisse auch empfohlen, eine aktive Beteiligung und das Sammeln praktischer Erfahrungen sicherzustellen. Dies wird von der Zielgruppe als besonders wichtiges Gestaltungselement angesehen und kann durch Training-on-the-Job-Maßnahmen gewährleistet werden. Gleichzeitig zeigen die Interviewergebnisse, dass in dieser Phase auch der Grad der Verantwortung erhöht werden kann.

5.3.4 Übernahmephase

Während einige Unternehmen ganz klar den Ansatz vertreten, die Trainees als unbefristete Mitarbeitende einzustellen, entscheiden sich andere Unternehmen erst am Ende des Trainee-Programms, ob sie die Trainees übernehmen möchten. Der Vergleich dieser Ansichten mit den Ergebnissen der quantitativen Forschung zeigt, dass es für die Zielgruppe durchaus wichtig ist, nach Abschluss des Trainee-Programms eine Festanstellung im Unternehmen zu erhalten. Sowohl die in der Literatur hervorgehobenen Aspekte des Fachkräftemangels als auch die Praxis einiger Unternehmen, die von Anfang an unbefristete Verträge anbieten, liefern starke Argumente. Insbesondere in Zeiten, in denen es immer schwieriger wird, geeignete Mitarbeitende zu finden, spricht der Aspekt dafür, dass passende Bewerber:innen von Beginn an unbefristet angestellt werden. Anderenfalls wäre eine Handlungsstrategie, insbesondere im Rahmen der Laufbahn- und Karriereplanung, transparent zu kommunizieren, dass das Ziel des Trainee-Programms eine langfristige Perspektive sowohl für das Unternehmen als auch für die Trainees beinhaltet.

5.3.5 Phasenmodell Trainee-Programm

Die Ergebnisse der qualitativen Forschung zeigen, dass Vorarlberger Industrieunternehmen oft mit sogenannten Frameworks arbeiten. Diese Frameworks dienen dazu, eine gewisse Standardisierung in Einstellungsprozessen, Feedbackgesprächen, Mentoring und ähnlichen Bereichen zu gewährleisten. Trotzdem ist es wichtig, die Individualität zu berücksichtigen, die auch in der Umfrage als wichtig erachtet wurde. Innerhalb dieser Frameworks gibt es daher flexible Bausteine, die an die individuellen Bedürfnisse der Trainees angepasst werden können. Die vorgestellten Handlungsempfehlungen bieten eine Ergänzung zu solchen Frameworks. Sie können beispielsweise in Kombination mit dem Phasen-Modell von Wegerich (2013) verwendet werden, um eine umfassende und individuelle Gestaltung von Trainee-Programmen zu ermöglichen. Das Modell gliedert sich in verschiedene Phasen und zeigt die dazugehörigen Gestaltungselemente für jede Phase eines Trainee-Programmes. Die folgende Abbildung veranschaulicht diese Phasen.

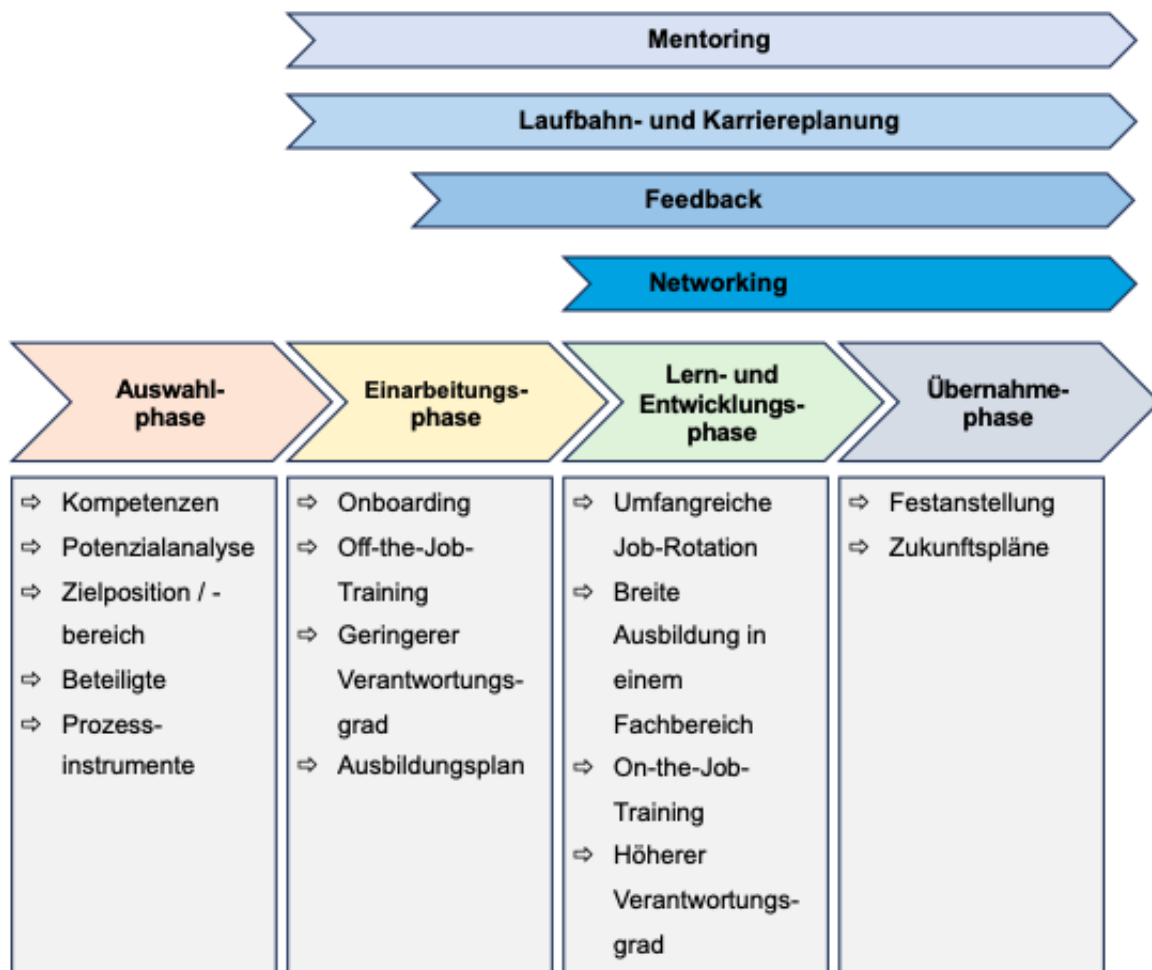


Abbildung 12 Erweiterung des Phasenmodells nach Wegerich (2013) auf Basis der Forschungsergebnisse (eigene Darstellung)

Im Phasenmodell wird das Mentoring vom ersten Arbeitstag an eingeführt und begleitet den gesamten Verlauf des Trainee-Programms. Ein weiteres wichtiges Gestaltungselement ist die Laufbahn- und Karriereplanung, die bereits in der Einarbeitungsphase beginnt. Dies ermöglicht es, nicht nur den Ausbildungsplan festzulegen, sondern auch den Fortschritt im Trainee-Programm sowie den Karriereweg nach Abschluss des Programms aufzuzeigen.

Feedback spielt ebenfalls eine entscheidende Rolle. Ab der Hälfte der Einarbeitungsphase können Feedbackgespräche stattfinden, um die Trainees frühzeitig einzubinden und auf ihre Bedürfnisse einzugehen. Feedbackgespräche sind auch während der Lern- und Entwicklungsphase unumgänglich, insbesondere im Zusammenhang mit der Job-Rotation, um einen reibungslosen Wechsel zu gewährleisten und Entwicklungspotenziale für sowohl das Unternehmen als auch die Trainees zu identifizieren. Das Thema Networking, das in der

quantitativen Forschung als eher wichtig erachtet wurde, spielt ab der Lern- und Entwicklungsphase eine wesentliche Rolle. Es dient dazu, die Trainees mit anderen Mitarbeitenden, Trainees, Kundinnen bzw. Kunden usw. bekannt und vertraut zu machen.

Das erweiterte Modell enthält auch Gestaltungselemente für die Auswahlphase. Darüber hinaus wird in der Einarbeitungsphase empfohlen, Off-the-Job-Trainingsmaßnahmen zu nutzen und den Trainees zu Beginn vorerst eine geringere Verantwortung zu übertragen. Ein Ausbildungsplan ermöglicht neben der Laufbahn- und Karriereplanung eine Orientierung für die Trainees. In der Lern- und Entwicklungsphase wird durch eine intensive Job-Rotation ein breites Spektrum an Einblicken in den Fachbereich gewährleistet. Durch On-the-Job-Trainingsmaßnahmen wird die aktive Mitarbeit der Trainees gefördert und zunehmend Verantwortung übertragen.

Die Übernahmephase geht einher mit Feedbackgesprächen und der Laufbahn- und Karriereplanung. In diesem Stadium haben sowohl die Trainees als auch das Unternehmen die Möglichkeit, die zukünftige Zusammenarbeit zu besprechen und gegebenenfalls eine Festanstellung und den Übergang zu einem unbefristeten Arbeitsverhältnis zu vereinbaren.

6 Fazit

Im vorliegenden Kapitel werden die wichtigsten Erkenntnisse dieser Masterarbeit zusammengefasst. Dabei werden die Forschungsziele nochmals aufgegriffen und bewertet. Zudem werden potenzielle Risiken und Limitationen der Studie betrachtet, um die Ergebnisse angemessen einzuordnen. Schließlich werden weitere mögliche Forschungsansätze und offene Fragen identifiziert, die in weiterer Zukunft relevant und untersucht werden könnten.

6.1 Forschungsziele

Einen Mehrwert von Trainee-Programmen wird von den Vorarlberger Industrieunternehmen nicht in Frage gestellt. Unternehmen können durch diese Programme Hochschulabsolventen und -absolventinnen akquirieren, umfassend ausbilden und an ihre Unternehmensbedürfnisse anpassen. Die Trainees profitieren wiederum von der Möglichkeit, ihre Fähigkeiten und Erfahrungen zu erweitern, um ihre Karriere voranzutreiben. Die strukturierten Programme ermöglichen den Trainees praktische Erfahrungen, den Aufbau eines internen Netzwerks und die Entwicklung von Schlüsselkompetenzen. Zudem erhalten sie Zugang zu Mentor:innen und Coaches, die ihnen bei der Entfaltung ihres vollen Potenzials helfen. Mentoring spielt im Rahmen von Trainee-Programmen eine entscheidende Rolle, da sie den Trainees eine individuelle Anleitung und Unterstützung bieten. Somit trägt dieses Element nicht nur zur persönlichen und beruflichen Entwicklung bei, sondern stärkt auch die Bindung der Trainees ans Unternehmen. In weiterer Folge sind Trainee-Programme für Unternehmen eine gute Möglichkeit, Fachkräfte für Schnittstellenpositionen zu entwickeln und dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Diese Programme dienen ebenfalls als strategischer Rekrutierungskanal, um frühzeitig qualifizierte Fachkräfte zu gewinnen und auf spezifische Unternehmensrollen vorzubereiten. Unternehmen investieren in die Aus- und Weiterbildung junger Fachkräfte, um sie langfristig an das Unternehmen zu binden und auf Schlüsselpositionen vorzubereiten. Obwohl Trainee-Programme nicht den gesamten Fachkräftebedarf abdecken können, sind sie ein Schritt in die richtige Richtung im Kampf gegen den Fachkräftemangel. Sie bieten eine individuelle Entwicklungsmöglichkeit und fördern die offene Kommunikation zwischen Mitarbeiter:innen und Unternehmen.

Die Auseinandersetzung mit den kritischen Gestaltungselementen spielt eine wichtige Rolle, um der Individualität und den Bedürfnissen der Zielgruppe gerecht zu werden. Insbesondere die Aspekte der persönlichen Anpassung an individuelle Bedürfnisse und Interessen sowie die Unterstützung durch erfahrene Mitarbeiter:innen wurden als wichtig angesehen. Ebenso wurden Mentoring und andere soziale Komponenten wie Networking als kritische Erfolgsfaktoren identifiziert. Eine hohe Job-Rotation, aktive Mitarbeit und das Sammeln praktischer Erfahrungen wurden als attraktive Elemente eines Trainee-Programms hervorgehoben.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass eine individuelle Anpassung an die Bedürfnisse und Interessen der potenziellen Trainees von entscheidender Bedeutung ist, um eine umfassende Ausbildung zu gewährleisten und eine langfristige Bindung an das Unternehmen zu fördern. Mentoring und soziale Aspekte wie Networking verstärken diesen Aspekt, während Feedback eine weitere Möglichkeit bietet, auf die Bedürfnisse der Trainees einzugehen. Die Verwendung eines Frameworks, das bestimmte Standards festlegt und gleichzeitig flexible Anpassungen ermöglicht, kann dazu beitragen, Trainee-Programme zu strukturieren und zu standardisieren, während gleichzeitig auch immer die Bedürfnisse der Teilnehmer:innen berücksichtigt werden.

6.2 Risiken und Limitationen

Die vorliegende Masterarbeit weist einige Limitationen auf, die im Folgenden erläutert werden. Eine Limitation betrifft die Literaturgrundlage. Es gibt kein einheitliches Verständnis des Begriffs „Trainee-Programm“ in der englischsprachigen Literatur. Oft werden die Begriffe „Trainee“ oder generell „Trainee-Programme“ eher mit dem deutschen Konzept der Lehre verglichen. Daher wurde in dieser Arbeit verstärkt Literatur aus dem deutschsprachigen Raum herangezogen. Es ist auch anzumerken, dass die grundlegenden Werke in diesem Bereich bereits eine gewisse Zeit zurückliegen. Dennoch dienen sie als Basis für die aktuelle Literatur, die sich auf diese etablierten Werke bezieht.

Eine weitere Limitation betrifft den qualitativen Forschungsteil. Die Studie konzentrierte sich auf Vorarlberger Industrieunternehmen, die bereits ein Trainee-Programm implementiert haben. Bei der Auswahl der Interviewpartner:innen wurde darauf geachtet, dass diese Kriterien erfüllt sind. Während der Forschung wurde festgestellt, dass Unterschiede in der Ausgereiftheit der Trainee-Programme innerhalb der Unternehmen bestehen. Einige Unternehmen besitzen bereits eine detaillierte Vorstellung und Umsetzung eines Trainee-Programms, während andere in dieser Hinsicht weniger entwickelte Rahmenbedingungen aufzeigen.

Im Hinblick auf den quantitativen Forschungsteil bestehen weitere Limitationen und Risiken. Es ist anzumerken, dass die Stichprobe mit lediglich 50 Personen relativ klein ist. Eine größere Stichprobe könnte möglicherweise zu aussagekräftigeren und repräsentativeren Ergebnissen führen. Des Weiteren ist zu beachten, dass die Stichprobe spezifisch auf die Zielgruppe der technischen Studierenden beschränkt wurde. Dies kann zu einer begrenzten Generalisierbarkeit der Ergebnisse führen und Einschränkungen hinsichtlich der Übertragbarkeit auf andere Zielgruppen oder Fachbereiche deuten.

Eine weitere Limitation der Arbeit besteht darin, dass keine Signifikanztests in der deskriptiven Auswertung durchgeführt wurden, da der Fokus auf der Beschreibung der Daten lag, anstatt

statistische Hypothesen zu testen. Dies bedeutet, dass keine Aussagen über statistische Signifikanz der Beziehungen oder Unterschiede gemacht werden konnten.

Zudem liegt eine weitere Einschränkung der Arbeit darin, dass ausschließlich technische Trainee-Programme und die damit verbundene Zielgruppe untersucht wurden. Dadurch könnten die Ergebnisse möglicherweise nicht auf Trainee-Programme in anderen Fachbereichen oder auf andere Zielgruppen übertragbar sein.

6.3 Weitere Forschungsansätze

Für zukünftige Forschungsansätze bieten sich verschiedene Möglichkeiten an, um das Verständnis und die Optimierung von Trainee-Programmen weiter voranzutreiben. Ein Ansatz in Bezug auf die qualitative Forschung wäre, die Befragung von Unternehmen mit ausgereifteren Trainee-Programmen beziehungsweise solche, die schon mehrjährige Erfahrung mit der Durchführung aufweisen.

Eine weitere Möglichkeit im Rahmen einer quantitativen Forschung besteht darin, die Implementierung der identifizierten Gestaltungselemente in Trainee-Programmen zu begleiten und anschließend erneut zu evaluieren. Dabei könnte überprüft werden, ob und wie die Gestaltungselemente zu verschiedenen Zeitpunkten der Implementierung bewertet werden. Dies würde Aufschluss darüber geben, ob bestimmte Elemente in spezifischen Phasen des Programms attraktiver bewertet werden als in anderen.

Ein weiterer interessanter Aspekt wäre die differenzierte Betrachtung der Zielgruppen. Hierbei könnte analysiert werden, ob bestimmte Gestaltungselemente unterschiedlich auf verschiedene Zielgruppen einwirken. Im Rahmen von Untersuchungen könnte beispielsweise analysiert werden, ob bestimmte Komponenten bei Studierenden in unterschiedlichen technischen Studiengängen (z. B. Informatik im Vergleich zu Mechatronik) oder während unterschiedlicher Studienabschnitte (z. B. Bachelor im Vergleich zu Master) eine andere Attraktivität aufweisen. Dies könnte dazu beitragen, maßgeschneiderte Trainee-Programme für verschiedene Zielgruppen zu entwickeln und deren Bedürfnisse noch gezielter anzusprechen. In zukünftigen Forschungsarbeiten könnte es hier zudem von Vorteil sein, ergänzend zu den, wie in dieser Arbeit verwendeten, deskriptiven Analyse, auch Signifikanztests durchzuführen, um statistische Aussagen über Beziehungen oder Unterschiede zu treffen.

Ein möglicher weiterer Forschungsansatz könnte die vergleichende Analyse von Trainee-Programmen in verschiedenen Branchen oder Fachbereichen sein und nicht nur im Bereich der Technik, um Unterschiede und Gemeinsamkeiten in Bezug auf Gestaltungselemente, Erfolgsfaktoren und Erfahrungswerte zu untersuchen.

Literaturverzeichnis

- Aldering, C. (2006). Zur Bedeutung der Potentialanalyse für die Praxis. Was kann unter Potential verstanden werden, und wie lässt sich Potential einschätzen, messen oder bewerten? *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung*, 20(2), 192–196. <https://doi.org/10.1177/239700220602000208>
- Alias, N. E., Nor, N. M., & Hassan, R. (2016). The Relationships Between Talent Management Practices, Employee Engagement, and Employee Retention in the Information and Technology (IT) Organizations in Selangor. In J. Pyeman, W. E. Wan Rashid, A. Hanif, S. J. A. N. Syed Mohamad, & P. L. Tan (Hrsg.), *Proceedings of the 1st AAGBS International Conference on Business Management 2014 (AiCoBM 2014)* (S. 101–115). Springer Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-287-426-9_9
- Bauernhansl, T., ten Hompel, M., & Vogel-Heuser, B. (Hrsg.). (2014). *Industrie 4.0 in Produktion, Automatisierung und Logistik: Anwendung · Technologien · Migration*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-04682-8>
- Baur, N., & Blasius, J. (Hrsg.). (2014). *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-18939-0>
- Becker, M. (2007). *Lexikon der Personalentwicklung*. Stuttgart: W. Kohlhammer.
- Becker, M. (2009). *Personalentwicklung: Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis* (5., aktualisierte und erw. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Becker, M., Flake, R., Metzler, C., Koneberg, F., Heuer, C., Richter-Honsbrok, T., Schöpp, M., Seyda, S., Spöttl, G., & Werner, D. (2022). *Evaluation der modernisierten M+ E-Berufe*. Bremen, Hannover, Köln, Schwäbisch-Gmünd: IBM, IW, TAB, IBBT. <http://doi.org/10.15488/11927>
- Bohinc, T. (2008). *Karriere machen, ohne Chef zu sein: Praxisratgeber für eine erfolgreiche Fachkarriere*. Offenbach: GABAL.
- Boßow-Thies, S., & Gansser, O. (2022). Grundlagen empirischer Forschung in quantitativen Masterarbeiten. In S. Boßow-Thies & B. Krol (Hrsg.), *Quantitative Forschung in Masterarbeiten* (S. 1–30). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-35831-0_1
- Bundesanstalt Statistik Österreich. (2022). 146.000 offene Stellen im Jahresdurchschnitt 2021: Höchststand seit Beginn der Zeitreihe. *Bundesanstalt Statistik Österreich*, 3. <https://www.statistik.at/fileadmin/announcement/2022/05/20220204OffeneStellen2021.pdf> (Zugriff am: 02.11.2022)
- Campbell-Meier, J., & Hussey, L. (2019). Exploring Becoming, Doing, and Relating within the

- information professions. *Journal of Librarianship and Information Science*, 51(4), 962–973. <https://doi.org/10.1177/0961000618757298>
- Connor, H., & Shaw, S. (2008). Graduate training and development: Current trends and issues. *Education + Training*, 50(5), 357–365. <https://doi.org/10.1108/00400910810889048>
- Das, B. L., & Baruah, M. (2013). Employee retention: A review of literature. *Journal of business and management*, 14(2), 8–16.
- Dehnbostel, P., & Hanft, A. (2007). *Lernen im Prozess der Arbeit*. Münster New York München Berlin: Waxmann.
- Dirani, K. M. (2012). Professional training as a strategy for staff development. *European Journal of Training and Development*, 36(2/3), 158–178. <https://doi.org/10.1108/03090591211204698>
- Döring, N. (2023). Operationalisierung. In N. Döring, *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (S. 223–291). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-64762-2_8
- Döring, N., & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-41089-5>
- Dornmayr, H., & Riepl, M. (2022). Unternehmensbefragung zum Fachkräftebedarf/-mangel Fachkräftenradar 2022. *ibw-Forschungsbericht, Wirtschaftskammer Österreich*, 210, 141. https://www.wko.at/service/unternehmensfuehrung-finanzierung-foerderungen/fachkraeftenradar2022-unternehmensbefragung.pdf?_ga=2.123442123.1777170973.1667489998-604745110.1667489998&_gl=1*cewxlj*_ga*NjA0NzQ1MTEwLjE2Njc0ODk5OTg.*_ga_4YHGVSNS5S4*MTY2NzQ4OTk5OC4xLjAuMTY2NzQ4OTk5OC42MC4wLjA. (Zugriff am: 18.11.2022).
- Ebbinghaus, M. (2009). *Ideal und Realität betrieblicher Ausbildungsqualität: Sichtweisen ausbildender Betriebe* (Wissenschaftliche Diskussionspapiere Nr. 109). Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB). <http://hdl.handle.net/10419/236073> (Zugriff am:
- Ebner, C. (2013). *Erfolgreich in den Arbeitsmarkt? Die duale Berufsausbildung im internationalen Vergleich*. Frankfurt: Campus Verlag.
- Erpenbeck, J., & Sauter, W. (2015). Kompetenzentwicklung. In J. Erpenbeck & W. Sauter, *Wissen, Werte und Kompetenzen in der Mitarbeiterentwicklung* (S. 19–32). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-09954-1_2

- Euler, D. (2013). Das duale System in Deutschland–Vorbild für einen Transfer ins Ausland. Bertelsmann Stiftung, Gütersloh. https://eunec.eu/sites/www.eunec.eu/files/attachment/files/2013_transferstudie_duales_system.pdf (Zugriff am: 03.03.2023).
- Fehring, G., & Windelband, L. (2008). Qualität der betrieblichen Ausbildung – Herausforderungen, Defizite und Handlungsfelder. *Berufs- und Wirtschaftspädagogik online Spezial*, 1–16. https://www.bwpat.de/ht2008/ft03/fehring_windelband_ft03-ht2008_spezial4.pdf
- Feik, J. (2021). Neue Wege in der Mitarbeitergewinnung entdecken: Jede Reise beginnt mit dem ersten Schritt. In A. Trischler & S. Böhling (Hrsg.), *CSR in Hessen* (S. 19–30). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-63004-4_2
- Felfe, J. (2020). *Mitarbeiterbindung* (2., überarbeitete und erweiterte Auflage). Göttingen: Hogrefe. <https://doi.org/10.1026/02505-000>
- Ferring, K., & Staufenbiel, J. E. (1993). Trainee-Programme. In H. Strutz (Hrsg.), *Handbuch Personalmarketing* (S. 223–231). Wiesbaden: Gabler Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-663-10273-1_19
- Ferring, K., & Thom, N. (1981). *Trainee-Programme für Hochschulabsolventen der Wirtschaftswissenschaften: Ergebnisse einer empirischen Erhebung*. Köln: Poeschel.
- Förderreuther, R. (1988). *Traineeprogramme und Auswahl von Hochschulabsolventen bei Banken und Sparkassen*. Stuttgart: Deutscher Sparkassenverlag
- Friedli, V. (2007). Betriebliche Karriereplanung. In N. Thom & R. J. Zaugg (Hrsg.), *Moderne Personalentwicklung* (S. 245–261). Wiesbaden: Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9318-2_14
- Greving, B. (2009). Messen und Skalieren von Sachverhalten. In S. Albers, D. Klapper, U. Konradt, A. Walter, & J. Wolf (Hrsg.), *Methodik der empirischen Forschung* (S. 65–78). Wiesbaden: Gabler Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-322-96406-9_5
- Gulden, H. (1996). *Evaluation von Traineeprogrammen als Alternative zur klassischen Form des Berufseinstiegs: Betrachtung aus Firmen- und Studentensicht*. München, Mering: Hampp.
- Gustin, J., & Tulskey, J. A. (2010). Effective „On-Boarding“: Transitioning from Trainee to Faculty. *Journal of Palliative Medicine*, 13(10), 1279–1283. <https://doi.org/10.1089/jpm.2010.0123>
- Hagenauer, G., & Gläser-Zikuda, M. (2022). Mixed Methods. In H. Reinders, D. Bergs-Winkels, A. Prochnow, & I. Post (Hrsg.), *Empirische Bildungsforschung* (S. 253–267).

- Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-27277-7_16
- Hungenberg, H., & Wulf, T. (2011). *Grundlagen der Unternehmensführung: Einführung für Bachelorstudierende*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-17785-9>
- Hussey, L., & Campbell-Meier, J. (2021). Are you mentoring or coaching? Definitions matter. *Journal of Librarianship and Information Science*, 53(3), 510–521. <https://doi.org/10.1177/0961000620966651>
- Hyrnsalmi, S. M., Rantanen, M. M., & Hyrnsalmi, S. (2021). The War for Talent in Software Business — How are Finnish software companies perceiving and coping with the labor shortage? *2021 IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC)*, 1–10. <https://doi.org/10.1109/ICE/ITMC52061.2021.9570207>
- Jacobs, R. L. (2019). Structured On-the-Job Training Modules. In R. L. Jacobs, *Work Analysis in the Knowledge Economy* (S. 205–208). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-94448-7_14
- Jacobs, R. L., & Park, Y. (2009). A Proposed Conceptual Framework of Workplace Learning: Implications for Theory Development and Research in Human Resource Development. *Human Resource Development Review*, 8(2), 133–150. <https://doi.org/10.1177/1534484309334269>
- Jung, H. (2006). *Personalwirtschaft* (7., überarb. Aufl.). München, Wien: Oldenbourg.
- Kaltenbach, H. G. (2009). *Persönliches Karrieremanagement*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Kapsch, K. (2021). Innovative Technologien für die Energiewende als Chance für Wirtschaftswachstum. *e & i Elektrotechnik und Informationstechnik*, 138(8), 620–621. <https://doi.org/10.1007/s00502-021-00948-4>
- Kauffeld, S., & Grote, S. (2019). Personalentwicklung. In S. Kauffeld (Hrsg.), *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor* (S. 167–210). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-56013-6_7
- Kitzler, J. F. (2022). Die betriebliche Berufsausbildung – Voraussetzungen und Möglichkeiten für eine Flexibilität in der Berufsausbildung in deutschen Betrieben. In J. F. Kitzler, *Flexibilisierung der betrieblichen Berufsausbildung* (Bd. 161, S. 31–75). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-38601-6_3
- Kramer, W., & Landsberg, G. von. (1981). *Abiturientenprogramme und Traineeprogramme in der Wirtschaft*. Berlin: E. Schmidt.

- Lamnek, S., & Krell, C. (2010). *Qualitative Sozialforschung. 5., überarbeitete Auflage*. Weinheim Basel: Beltz.
- Lang, S. (2004). Das Trainee-Programm als Baustein einer modernen Personalentwicklung. *HRM live*, 4, 3–11. <https://www.competence-site.de/das-trainee-programm-als-baustein-einer-modernen-personalentwicklung/>
- Lassnigg, L., Laimer, A., & Markowitsch, J. (2013). Zukunft der Berufsbildung: Herausforderungen und internationale Lösungsansätze. *Dokumentation zur Veranstaltung vom*, 7, 2012. <http://www.equi.at/dateien/ZukunftBerufsbildung-Fin.pdf> (Zugriff am: 18.02.2023).
- Latukha, M. (2011). To stay or leave: Motives behind the decisions of graduate programs' trainees' in European and Russian companies. *Journal for East European Management Studies*, 140–161. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/84030/1/76637095X.pdf>
- Lawler, E. E. (2017). *Reinventing talent management: Principles and practices for the new world of work*. Berrett-Koehler Publishers.
- Lindner-Lohmann, D., Lohmann, F., & Schirmer, U. (2023). Personalentwicklung. In D. Lindner-Lohmann, F. Lohmann, & U. Schirmer, *Personalmanagement* (S. 191–281). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-65732-4_7
- Maier, N. (2011). *Erfolgreiche Personalgewinnung und Personalauswahl Von der Personalsuche über die Auswahl und Einstellung bis zur Einführung mit zahlreichen Arbeitshilfen und Vorlagen zur Gewinnung qualifizierter Mitarbeiter* (3. Auflage). PRAXIUM Verlag.
- Martinez, S. L. (2014). Training Tech Services' Student Employees Well: Evidence-based Training Techniques in Conjunction with Coaching and Mentoring Strategies. *Cataloging & Classification Quarterly*, 52(5), 551–561. <https://doi.org/10.1080/01639374.2014.903548>
- Marrenbach, D., & Geiger, L. (2019). Job rotation, job enlargement, job enrichment. In A. Gerlmaier & E. Latniak (Hrsg.), *Handbuch psycho-soziale Gestaltung digitaler Produktionsarbeit* (S. 359–363). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-26154-2_27
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (12., überarbeitete Auflage). Weinheim Basel: Beltz Verlag.
- Mayring, P. (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu*

qualitativem Denken (6., überarbeitete Auflage). Weinheim Basel: Beltz Verlag.

- McDermott, E., Mangan, J., & O'Connor, M. (2006). Graduate development programmes and satisfaction levels. *Journal of European Industrial Training*, 30(6), 456–471. <https://doi.org/10.1108/03090590610688834>
- Meyer-Riedt, T. (1993). Trainee-Programme für Nachwuchsführungskräfte mit Hochschulabschluß und Sonderausbildungsprogramme für Abiturienten. Zur Praxis der Nachwuchsführungskräfteentwicklung in qualifizierten betriebswirtschaftlichen Tätigkeiten. *Diss. Köln*.
- Mohlala, J., Goldman, G. A., & Goosen, X. (2012). Employee retention within the information technology division of a South African bank. *SA Journal of Human Resource Management*, 10(2), 1–11. <https://doi.org/doi:10.4102/sajhrm.v10i2.438>
- Nesemann, K. (2012a). Konzeptionelle Grundlagen. In K. Nesemann, *Talentmanagement durch Trainee-Programme* (S. 21–41). Wiesbaden: Gabler Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-3612-7_2
- Nesemann, K. (2012b). *Talentmanagement durch Trainee-Programme: Auswirkungen der Gestaltungsmerkmale auf den Programmiererfolg*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Nicolai, C. (2019). *Personalmanagement* (6., aktualisierte Auflage). München: UVK Verlag.
- Peichl, A., Sauer, S., & Wohlrabe, K. (2022). Fachkräftemangel in Deutschland und Europa– Historie, Status quo und was getan werden muss. *ifo Schnelldienst*, 75(10), 1–70. <https://www.ifo.de/DocDL/sd-2022-10-peichl-sauer-wohrlabe-fachkraeftemangel-europa.pdf>
- Pflaum, S. (2020). Karriereplan: Vom Trainee und Junior zum Senior. In S. Pflaum, *Der Karriere-Kompass für Studierende* (S. 137–148). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-28847-1_7
- Piech, S. (2016). Performance and Talent: Essentials of International Talent Development. In M. Zeuch (Hrsg.), *Handbook of Human Resources Management* (S. 511–542). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-44152-7_41
- Prange, C. (2002). *Organisationales Lernen und Wissensmanagement*. Wiesbaden: Gabler Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-322-90269-6>
- Raab-Steiner, E., & Benesch, M. (2015). *Der Fragebogen: Von der Forschungsidee zur SPSS-Auswertung* (4., aktualisierte und überarbeitete Auflage). Wien: Facultas.
- Ramlall, S. (2004). A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations. *Journal of American academy of business*,

5(1/2), 52–63.

- Rammstedt, B. (2010). Reliabilität, Validität, Objektivität. In C. Wolf & H. Best (Hrsg.), *Handbuch der sozialwissenschaftlichen Datenanalyse* (S. 239–258). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-92038-2_11
- Riedel, H., Wettlaufer, R., Reulein, D., & Pohl, E. (2014). Der Einstieg in den Beruf. In H. Riedel, R. Wettlaufer, D. Reulein, & E. Pohl, *Der Arbeitsmarkt für Betriebswirte* (S. 13–26). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-03746-8_3
- Rony, Z. T., Lubis, F. M., & Rizkyta, A. (2019). Job shadowing as one of the effective activities in the promotion process creates quality managers. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, 8(2S), 388–396.
- Rothwell, W. J., & Kazanas, H. C. (2004). *Improving On-the-Job Training: How to Establish and Operate a Comprehensive OJT Program* (Bd. 2). Wiley & Sons. <https://books.google.at/books?id=l6KKjy14wvUC>
- Saier, J. (2008). *Traineeprogramme als Methode der Personalrekrutierung* (1. Aufl.). Igel-Verl.
- Schellschmidt, K.-D. (2008). Training off the Job. In M. Müller-Vorbrüggen & J. Radel (Hrsg.), *Handbuch Personalentwicklung: Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung* (2. überarbeitete und erweiterte Auflage), (S. 203–220). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Schmeichel, C. (2022). „Future of Work“ bei SAP. *people&work*, 8, 6–12. https://www.wiso-net.de/document/PEWO__PAW1425008
- Scholz, C. (2016). Training and Qualification: Social Workplace Learning. In M. Zeuch (Hrsg.), *Handbook of Human Resources Management* (S. 339–349). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-44152-7_130
- Schoonenboom, J., & Johnson, R. B. (2017). How to Construct a Mixed Methods Research Design. *KZfSS Kölner Zeitschrift Für Soziologie Und Sozialpsychologie*, 69(S2), 107–131. <https://doi.org/10.1007/s11577-017-0454-1>
- Schreier, M., & Odağ, Ö. (2020). Mixed Methods. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (S. 159–184). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-26887-9_22
- Schuhen, M. (2008). *Führungsnachwuchs mit System: Planung und Gestaltung einer Lernumgebung für Trainee-Programme*. Tectum-Verl.
- Sjöberg Forssberg, K., Parding, K., & Vänje, A. (2021). Conditions for workplace learning: A gender divide? *Journal of Workplace Learning*, 33(4), 302–314.

<https://doi.org/10.1108/JWL-08-2020-0134>

- Steinke, I. (2007). Qualitätssicherung in der qualitativen Forschung. In U. Kuckartz, H. Grunenberg, & T. Dresing (Hrsg.), *Qualitative Datenanalyse: Computergestützt* (S. 176–187). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-90665-2_11
- Stock-Homburg, R., & Groß, M. (2019). Gestaltung der Personalentwicklung. In R. Stock-Homburg & M. Groß, *Personalmanagement* (S. 245–335). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-26081-1_5
- Thom, N., & Friedli, V. (2008). *Hochschulabsolventen gewinnen, fördern und erhalten* (4., überarb. Aufl). Haupt.
- Thom, N., & Friedli, V. (2009). Auf der Suche nach exzellenten Trainee-Programmen. In N. Thom & R. J. Zaugg (Hrsg.), *Moderne Personalentwicklung* (S. 329–341). Wiesbaden: Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-8097-7_19
- Thom, N., & Giesen, B. (1998a). *Gestaltungselemente für Trainee-Programme: Erfahrungsgestützte Orientierungshilfen am Beispiel der Trainee-Programme für Absolventen der Wirtschaftswissenschaften*.
- Thom, N., & Giesen, B. (1998b). Gestaltungselemente für Trainee-Programme. Erfahrungsgestützte Orientierungshilfen für Absolventen der Wirtschaftswissenschaften. *Entwicklungskonzepte und Personalmarketing für den Fach- und Führungsnachwuchs*, hrsg. v. N. Thom u. B. Giesen, 2, 6–33.
- Thom, N., & Zaugg, R. J. (Hrsg.). (2008). *Moderne Personalentwicklung: Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern* (3., aktualisierte Auflage). Wiesbaden: Gabler.
- Thunnissen, M., & Gallardo-Gallardo, E. (2017). *Talent management in practice: An integrated and dynamic approach* (First edition). Bingley: Emerald Publishing.
- Tumi, N. S., Hasan, A. N., & Khalid, J. (2022). Impact of Compensation, Job Enrichment and Enlargement, and Training on Employee Motivation. *Business Perspectives and Research*, 10(1), 121–139. <https://doi.org/10.1177/2278533721995353>
- Tutschner, R., & Haasler, S. R. (2012). Meister der Methode—Zum Wandel des Rollenverständnisses von Lehrern und Ausbildern in der beruflichen Bildung. In *Berufliches Bildungspersonal-Forschungsfragen und Qualifizierungskonzepte*. Bielefeld: Bertelsmann (S. 97–115). Bertelsmann.
- Vasanthi, S., & Basariya, S. R. (2019). On the job training implementation and its benefits. *International Journal of Research and Analytical Reviews (IJRAR)*, 6(1), 210–215.

- Vinel, A., Mehdizadeh, A., Schall, M. C., Gallagher, S., & Sesek, R. F. (2018). An Optimization Framework for Job Rotation to Better Assess the Impact on Overall Risk. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting*, 62(1), 843–847. <https://doi.org/10.1177/1541931218621192>
- von Weichs, V., & Kauke, R. (2019). Erratum zu: Generation Y: Herausforderung oder Chance für den Arbeitgeber? In M. Busold (Hrsg.), *War for Talents* (S. E1–E1). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-57481-2_18
- Watzlawik, M. (1988). Untersuchung zu phasenspezifischen Veränderungen von Arbeitszufriedenheit und Leistung innerhalb eines Traineeprogramms. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 42(1), 18–24.
- Wegerich, C. (2013). *Handbuch Traineeprogramme: Nachwuchskräfte finden, fördern und binden*. Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH.
- Wegerich, C. (2014). Gelungene Traineeprogramme. *Personalmagazin*, 04, 34. https://www.wiso-net.de/document/PEMA__031420021 (Zugriff am: 04.11.2022).
- Wegerich, C. (2015). Strategische Personalentwicklung in der Praxis. In C. Wegerich, *Strategische Personalentwicklung in der Praxis* (S. 5–18). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-43699-8_2
- Weichbold, M. (2014). Pretest. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 299–304). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-531-18939-0_19
- Wirtschaftskammer Österreich. (2022). *Die Rot-Weiß-Rot-Karte: Fachkräfte in Mangelberufen*. https://www.wko.at/service/arbeitsrecht-sozialrecht/Die_Rot-Weiss-Rot-Karte_Fachkraefte_in_Mangelberufen.html
- Woischwill, B., & große Klönne, L. (2013). *Trainee-Knigge: Der Ratgeber für den erfolgreichen Karriere-Start* (S. Rippler, Hrsg.). Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-01799-6>
- Zakoldaev, D. A., Shukalov, A. V., Zharinov, I. O., & Grunicheva, J. V. (2019). Education management to prepare the specialists for the industrial companies Industry 4.0. *Journal of Physics: Conference Series*, 1333(7), 072032. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1333/7/072032>
- Zandonella, M. (2022). *IT-Fachkräftemangel: Weiterhin Bedarf an umfassender IT-Bildungsreform*. Wirtschaftskammer Österreich. <https://news.wko.at/news/oesterreich/it-fachkraeftemangel-weiterhin-bedarf-an->

umfassender-it-.html

Anhang

Interviewleitfaden	117
Online-Fragebogen	119
Transkripte	122
Interview A	122
Interview B	131
Interview C	141
Interview D	151
Interview E	161
Zusammenfassende Inhaltsanalysen	169
Auswertung Interview A	169
Reduktion der deduktiven Kategorien Interview A	185
Auswertung Interview B	190
Reduktion der deduktiven Kategorien Interview B	211
Auswertung Interview C	217
Reduktion der deduktiven Kategorien Interview C	237
Auswertung Interview D	243
Reduktion der deduktiven Kategorien Interview D	258
Auswertung Interview E	262
Reduktion zu den deduktiven Kategorien Interview E	276

Interviewleitfaden

Ich möchte im Rahmen meiner Masterarbeit gerne mehr darüber erfahren, wie Vorarlberger Unternehmen Trainee-Programme gestalten, welchen Mehrwert sie daraus ziehen und welche Erfahrungen sie damit machen. Dabei möchte ich im Kontext der qualitativen Forschung auch der Forschungsfrage nachgehen, welche Gestaltungselemente von Trainee-Programmen Vorarlberger Unternehmen verwenden.

Ich habe einige Fragen vorbereitet, die sich an den verschiedenen Phasen des Employee Life Cycles orientieren, beginnend von der Einstellungsphase über das Onboarding bis hin zur Entwicklungsphase und anschließender Abschlussphase bzw. Übernahmephase im Falle von Trainee Programmen.

Wären Sie damit einverstanden, dass das Interview aufgezeichnet wird, um sicherzustellen, dass alle Antworten korrekt erfasst werden?

1. Könnten Sie mir bitte einen Überblick über Ihr Trainee-Programm geben?
 - a. Wie lange dauert es und was sind die Schwerpunkte?

Einstellungsphase:

2. Wie erfolgt die Auswahl der Bewerber:innen für das Trainee-Programm?
 - a. Welche Kriterien müssen Bewerber:innen erfüllen, um in das Programm aufgenommen zu werden?
 - b. Wie gestaltet sich der Bewerbungsprozess und wer ist daran beteiligt?

Onboarding-Phase:

3. Welche Einarbeitungsmaßnahmen gibt es?
 - a. Wie werden die Trainees in das Unternehmen integriert?
 - b. Wie gestalten Sie das Trainee-Programm, um sicherzustellen, dass es den Bedürfnissen der Trainees und des Unternehmens entspricht?
4. Wie oft und in welcher Form findet die Job Rotation innerhalb des Trainee-Programms statt?
 - a. Wie lange bleiben die Trainees in jeder Abteilung?
 - b. Wer ist für die Planung verantwortlich?
5. Wie gestalten Sie das Trainee-Programm, um sicherzustellen, dass es den Bedürfnissen der Trainees und des Unternehmens entspricht?
6. Gibt es ein Mentoring-Programm? Wenn ja, wie ist das Mentoring-Programm für Trainees aufgebaut und wer sind die Mentoren?
 - a. Welche Rollen spielen die Mentoren bei der Unterstützung der Trainees?

Entwicklungsphase:

7. Wie werden Schulungen und Weiterbildungen für Trainees organisiert und ausgewählt?
 - a. Welche Art von Schulungen und Weiterbildungen werden angeboten?
 - b. Wer ist für die Organisation verantwortlich?

8. Wie wird sichergestellt, dass die Trainees während des Programms eine angemessene Verantwortung übernehmen und welche Erfahrungen sammeln sie dabei?

9. Wie wird die Ausbildungstiefe im Trainee-Programm sichergestellt und wie werden die Trainees dabei unterstützt?

10. Wie wird die Trainee-Ausbildung standardisiert, um sicherzustellen, dass Trainees die geforderten Fähigkeiten und Kenntnisse erwerben und wie wichtig ist diese Standardisierung für das Unternehmen?

Abschlussphase:

11. Welchen Mehrwert ziehen die Trainees aus dem Programm und welchen Mehrwert zieht das Unternehmen von den Trainees?

12. Wie fördern Trainee-Programme die Mitarbeiterbindung und die Entwicklung von Fachkräften im Unternehmen?

13. Übernehmt ihr die Trainees nach Abschluss?

Abschluss:

14. Gibt es noch etwas, das Sie über Trainee-Programme in Ihrem Unternehmen sagen möchten?

Vielen Dank für Ihre Zeit und die Beantwortung meiner Fragen.

Online-Fragebogen

Fragen	Antwortskala
Bitte wähle die zutreffende Aussage aus	<ul style="list-style-type: none"> • Ich befinde mich derzeit in einem Bachelorstudium • Ich befinde mich derzeit in einem Masterstudium • Ich habe mein Bachelorstudium bereits abgeschlossen • Ich habe mein Masterstudium bereits abgeschlossen
Hast du bereits an einem Trainee-Programm teilgenommen?	Ja/Nein
Wie wichtig wäre dir die Möglichkeit, im Rahmen des Trainee-Programms in verschiedenen Abteilungen des Unternehmens zu arbeiten?	1 (überhaupt nicht wichtig) bis 5 (sehr wichtig)
Wie wichtig wäre für dich die Möglichkeit, während des Trainee-Programms internationale Erfahrungen zu sammeln?	1 (überhaupt nicht wichtig) bis 5 (sehr wichtig)
Wie wichtig wäre es für dich, im Rahmen des Trainee-Programms aktiv mitzuarbeiten, um praktische Erfahrungen zu sammeln?	1 (überhaupt nicht wichtig) bis 5 (sehr wichtig)
Wie wichtig wäre es für dich, im Rahmen des Trainee-Programms eher passiv am Arbeitsalltag teilzunehmen, um theoretische Erfahrungen zu sammeln?	1 (überhaupt nicht wichtig) bis 5 (sehr wichtig)
Wie wichtig wäre es für dich, im Rahmen des Trainee-Programms Schulungen und Fortbildungen zu besuchen?	1 (sehr unwichtig) bis 5 (sehr wichtig)
Wie wichtig wäre dir die Unterstützung und Betreuung durch erfahrene Mitarbeiter:innen im Rahmen des Trainee-Programms?	1 (überhaupt nicht wichtig) bis 5 (sehr wichtig)
Wie wichtig wären für dich die sozialen Aspekte eines Trainee-Programms, wie z.B. Networking?	1 (überhaupt nicht wichtig) bis 5 (sehr wichtig)

Wie wichtig wäre es für dich, dass das Trainee-Programm klare Regeln und Standards hat? Z.B. Dauer, Leistungsbeurteilung etc.	1 (überhaupt nicht wichtig) bis 5 (sehr wichtig)
Wie wichtig wären dir die Möglichkeit, das Trainee-Programm individuell auf deine Bedürfnisse und Interessen abzustimmen?	1 (überhaupt nicht wichtig) bis 5 (sehr wichtig)
Wie wichtig wäre es für dich, während einem Trainee-Programm eine hohe Verantwortung zu übernehmen und an wichtigen Entscheidungen im Unternehmen beteiligt zu sein?	1 (überhaupt nicht wichtig) bis 5 (sehr wichtig)
Wie wichtig wäre es für dich, während einem Trainee-Programm eine geringere Verantwortung zu haben, um sich auf das Lernen und die Entwicklung deiner fachlichen Fähigkeiten zu konzentrieren?	1 (überhaupt nicht wichtig) bis 5 (sehr wichtig)
Wie wichtig wäre es für dich, während eines Trainee-Programms eine tiefere Ausbildung in einem bestimmten Bereich zu erhalten, um ein Expert:in auf diesem Gebiet zu werden?	1 (überhaupt nicht wichtig) bis 5 (sehr wichtig)
Wie wichtig wäre es für dich, während eines Trainee-Programms eine breitere Ausbildung zu erhalten, um ein umfassendes Verständnis für verschiedene Aspekte des Unternehmens zu entwickeln?	1 (überhaupt nicht wichtig) bis 5 (sehr wichtig)
Wie wichtig wäre es für dich, dass ein Trainee-Programm eine klare Karrierelaufbahn innerhalb des Unternehmens bietet?	1 (überhaupt nicht wichtig) bis 5 (sehr wichtig)
Wie wichtig wäre es für dich, im Anschluss an das Trainee-Programm eine Festanstellung im Unternehmen zu erhalten?	1 (überhaupt nicht wichtig) bis 5 (sehr wichtig)
Welche Gestaltungselemente sollten aus deiner Sicht unbedingt in ein Trainee-Programm integriert werden?	offene Antwort

Gibt es bestimmte Gestaltungselemente, die ein Trainee-Programm für dich unattraktiv machen würden? Wenn ja, welche?	offene Antwort
--	----------------

Transkripte

Interview A

Datum: 04.04.2023

Dauer des Interviews: 23,38 min

Interviewerin, A: Cosima Tölzer

Interviewte Person, B: Trainee-Verantwortliche Person HR

- 1 A: Hallo XXX. Ich möchte im Rahmen meiner Masterarbeit gerne mehr darüber erfahren, wie
2 Vorarlberger Unternehmen Trainee-Programme gestalten, welchen Mehrwert sie daraus
3 ziehen und welche Erfahrungen sie damit machen. Dabei möchte ich im Kontext der
4 qualitativen Forschung auch der Forschungsfrage nachgehen, welche Gestaltungselemente
5 von Trainee-Programmen Vorarlberger Unternehmen verwenden. Ich habe einige Fragen
6 vorbereitet, die sich an den verschiedenen Phasen des Employee Life Cycles orientieren,
7 beginnend von der Einstellungsphase über das Onboarding bis hin zur Entwicklungsphase
8 und anschließender Abschlussphase bzw. Übernahmephase im Falle von Trainee
9 Programmen.
- 10 Wärsst du damit einverstanden, dass das Interview aufgezeichnet wird, um sicherzustellen,
11 dass alle Antworten korrekt erfasst werden?
- 12 B: Ja klar, das kannst du gerne machen.
- 13 A: Kannst du mir bitte einen groben Überblick über die Trainee-Programme in deinem
14 Unternehmen geben? Wie lange dauert es und wo liegen die Schwerpunkte?
- 15 B: Bei uns ist das nicht ganz so groß und professionell aufgezogen, wie wahrscheinlich in
16 manch anderen Firmen. Wir sind bei Vielem, wie auch bei unseren Produkten, sehr individuell
17 aufgestellt und machen beim Trainee-Programm auch sehr individuelle Programme. Bei uns
18 gibt es hinsichtlich Trainee-Programmen keinen Prozess dahinter, sondern wir schauen den
19 Bewerber und den Bedarf in der jeweiligen Abteilung an und passen dann das Trainee-
20 Programm an. Es kann sein, dass wir ein bestehendes, dass es schonmal gab, anpassen
21 oder wir machen ein ganz Neues. Bisher war es so, dass wir solche Programme hauptsächlich
22 im Vertrieb hatten, also das Bewerber, die sich Richtung Vertrieb entwickeln wollen, einfach
23 verschiedene Abteilungen durchlaufen und da reden wir von einem Zeitraum von 1 – 1,5
24 Jahren je nachdem wie erfahren die schon sind und ob sie frisch von der Ausbildung kommen.
- 25 A: Wie erfolgt die Auswahl der Bewerber:innen für das Trainee-Programm? Habt ihr hierfür
26 eine spezielle Stellenanzeige ausgeschrieben?

27 B: Es kann schon vorkommen, dass wir spezielle Ausschreibungen haben. Beispielsweise
28 hatten wir „Projektleitung Trainee-Programm“ ausgeschrieben und bei manchen ist es aber
29 auch so gewesen, dass Bewerber sich dann auch initiativ beworben haben. Oft ist es bei uns
30 für die Projektleitung, die ist im Vertrieb angesiedelt. Wenn man dann auch länger dabei ist
31 kann man sich auch zu einem Key Account Manager entwickeln und dort ist es auch schon
32 vorgekommen, dass wir eine ganz normale Fixanstellung für den Bereich ausgeschrieben
33 haben und dann aber eine Bewerbung eines Absolventen, beispielsweise von der HTL,
34 eingegangen ist und wir dann mit ihm einfach gemeinsam die Entscheidung getroffen haben,
35 dass er für diesen Job jetzt noch zu jung ist und ihm die Erfahrung jetzt noch fehlt aber wir ihn
36 gerne dahin entwickeln würden und haben mit ihm gemeinsam erarbeitet, wie er dort hin
37 kommt wo wir ihn dann später brauchen. Wir haben aktuell auch einen Trainee, der das
38 Programm gerade durchlaufen ist und das hat sehr gut funktioniert. Aber nein, eine spezielle
39 Trainee-Stelle sonst haben wir nicht ausgeschrieben, sondern das hat sich dann individuell
40 ergeben.

41 A: Habt ihr auch bestimmte Kriterien an den Bewerber, die er erfüllen muss, um in das
42 Programm aufgenommen zu werden? Gibt es da irgendwelche Bedingungen von
43 Unternehmens Seite?

44 B: Ja, also für jeden machen wir das nicht. Wir müssen schon das Gefühl haben, dass der
45 Bewerber dem Ganzen gewachsen ist, weil unser Trainee-Programm schon sehr
46 anspruchsvoll ist und da muss schon ein Wille hier sein, um sich dann auch dorthin entwickeln
47 zu können. Natürlich muss man schauen, was für ein Vorwissen besteht. Kommt einer von
48 der HAK, hat der natürlich nicht so viel Vorwissen wie jemand der von der HTL kommt und
49 welche Vorerfahrung er dann auch für den jeweiligen Bereich braucht. Aber wenn das jemand
50 ist, der beispielsweise von der HTL kommt und schon ein technisches Verständnis mitbringt
51 und wir wissen, der hatte jetzt 5 Jahre Technik und von seinen Fähigkeiten passt, dann
52 können wir uns das schon vorstellen und warum ihn dann nicht dorthin entwickeln, wo wir ihn
53 dann später brauchen.

54 A: Wie gestaltet sich der Bewerbungsprozess und wer ist daran beteiligt?

55 B: Also HR ist immer involviert und auch der jeweilige Abteilungsleiter und dann wird das auch
56 entschieden. Damals habe ich mit dem Vertriebsleiter entschieden, ob wir das machen
57 können. Es kommt natürlich auch darauf an, ob wir zusätzlich zum Trainee nochmals
58 jemanden brauchen, dann kann es sein, dass wir nochmals von der Geschäftsleitung das
59 okay brauchen, da es ja quasi eine Zusatzstelle ist aber eigentlich eher auf kurzem Wege.

60 A: Muss der Bewerber auch sowas ähnliches wie ein Assessmentcenter machen?

61 B: Also ein Assessmentcenter machen sie nicht, das wäre ein bisschen übertrieben. Es ist
62 aber durchaus schon vorgekommen, dass wir ihm eine Aufgabe mitgegeben haben. Speziell

63 in der Entwicklung machen wir das meistens, dass wir ihnen eine Aufgabe zum
64 Programmieren stellen. Für den Trainee, den wir jetzt gerade haben da haben wir zwei
65 ausführliche Gespräche geführt und ja von dem her gibt es da nicht konkrete Vorgaben.

66 A: Wenn es dann wirklich zur Einstellung kommt, wie bei dem Trainee, von dem du eh schon
67 erzählt hast, wie sehen die Einarbeitungsmaßnahmen dann konkret aus? Also wie habt ihr
68 den Trainee dann auch ins Unternehmen integriert?

69 B: Ja das ist speziell auch eine der größten Herausforderungen – die Integration. Bei uns war
70 es so, dass der Trainee verschiedene Abteilungen durchlaufen musste und somit war es
71 natürlich immer von Anfang an so, dass er schon vorgesehen war in das Team der
72 Projektleiter zu kommen aber zu Beginn war er ganz lang gar nicht dort. Speziell in Bezug auf
73 das Onboarding ist es schon sehr schwierig sich als Teammitglied zu fühlen. Er sieht halt sehr
74 viele Teams. Bei uns war er beispielsweise in der Konstruktion, aber er weiß dann halt, dass
75 er hier nicht länger bleibt. Wir haben dann auch stark darauf geachtet, dass wir das 1. ganz
76 klar aufschlüsseln, wie lang er ungefähr in einer Abteilung bleibt. Da haben wir uns aber immer
77 auch einen gewissen Spielraum gelassen, beispielsweise war der aktuelle Trainee ein
78 bisschen länger in der Konstruktion, weil es ihm dort eben sehr gut gefallen hat. Wir hatten
79 auch das Gefühl, das es dort auch noch viele Sachen gibt, die er noch lernen kann und das
80 ist bei unseren komplexen Produkten schon wichtig, dass man das auch von Grund auf
81 versteht. Dort waren wir dann auch flexibel, dass wir das anpassen konnten. Grundsätzlich
82 gab es aber einen Plan für die 1.5 Jahre, in welchem auch aufgelistet war, wer sein
83 Ansprechpartner war und das war meistens der Teamleiter. Übergeordnet war ich als HR auch
84 immer für in ansprechbar und fachlich auch der Vertriebsleiter. Wir haben regelmäßige
85 Gespräche mit dem Trainee geführt. Also ich habe spezielle Feedbackgespräche geführt und
86 das eigentlich über das gesamte Trainee-Programm hinweg, dass wir den Trainee immer dort
87 abholen konnten, wo er gerade steht und wir auch so flexibel sind, dass wir auch
88 Anpassungen machen konnte, sollte etwas nicht passen.

89 A: Also habt ihr auch immer die Bedürfnisse des Trainees abgeholt?

90 B: Ja auf jeden Fall.

91 A: Und das in Form von Feedbackgesprächen. War das Gespräch nach jeder Rotation oder
92 schon währenddessen?

93 B: Es war schon währenddessen und nach jeder Rotation und dann immer mit dem
94 Teamleiter. Der konnte dann immer Feedback geben und hat auch Feedback bekommen. Das
95 war dann einfach wichtig für den Abschluss. Auch wenn das auch nur 3-5 Monate waren aber
96 einfach, dass es nicht so ist, dass das Ganze nie wieder angesprochen wird. Das war wichtig
97 für das Team, dass die einen guten Abschluss finden konnten aber auch für den Trainee, dass
98 er das Team gut hinter sich lassen konnte.

99 A: Wie oft und in welcher Form findet die Job-Rotation innerhalb des Trainee-Programms
100 statt?

101 B: Also bis jetzt waren die Trainees immer in zwei verschiedenen Konstruktionsteams, dann
102 war er auf einer Inbetriebnahme und dann war er insgesamt in insgesamt in 5 Teams, bis er
103 zu dem Team angelangt ist, wo er hingehört.

104 A: Also das Ziel Team ist das am Schluss, weil ihr wusstet, dass das das Team ist, auf welches
105 ihr den Trainee hin entwickeln wollt?

106 B: Ja genau.

107 A: Wer ist für die Planung verantwortlich?

108 B: Ja also das bereitet HR vor. Ich habe beim Abteilungsleiter abgefragt, was er für ein Gefühl
109 hat, vom technischen her also in welcher Abteilung der Bewerber wie lange sein sollte und
110 dann habe ich anhand eines Trainee Programmes mit einer ähnlichen Ausbildung, welches
111 wir schon mal durchgeführt haben, geplant. Die Organisation ist dann über mich gelaufen.
112 Das bedeutet ich habe allen Teamleitern, die auch mit involviert waren, die Übersicht
113 geschickt mit allen genauen Details speziell zu welchem Zeitpunkt der Bewerber in der
114 jeweiligen Abteilung startet. Ich habe die Abteilungsleiter darum gebeten, dass sie sich
115 dementsprechend vorbereiten und dass, wenn der Trainee dann in der Abteilung ist, auch die
116 Mitarbeiter für ihn verfügbar sind und nicht, dass er dann allein an seinem Arbeitsplatz ist.
117 Natürlich auch, wenn es zu Änderungen kommt, beispielsweise, wenn man sagt er soll doch
118 länger in der Abteilung Konstruktion sein, das dann natürlich gleich abstimmen mit den
119 darauffolgenden Teams. Wir haben immer geschaut, dass der Trainee alles gut durchlaufen
120 kann und dass es zu keinen Unterbrechungen oder Schwierigkeiten kommt.

121 A: Gibt es ein Mentoring-Programm? Wenn ja, wie ist das Mentoring-Programm für Trainees
122 aufgebaut und wer sind die Mentoren?

123 B: Ja wahrscheinlich schon ein bisschen aber wir haben es jetzt nicht so betitelt aber wir haben
124 dem Trainee ganz offen gesagt, dass er immer zu uns kommen kann, wenn er Fragen hat. Zu
125 HR kann er jederzeit kommen, wenn er organisatorische Fragen hat oder wenn es um
126 rechtliche Themen gibt und den Vertriebsleiter konnte er immer mit den fachlichen Themen
127 konfrontieren, aber wir sind grundsätzlich nicht so ein großes Unternehmen, denn wir kennen
128 uns ja auch alle beim Namen und dies das Team sehr überschaubar und deswegen hat er
129 sich auch wirklich sehr schnell ins Unternehmen integriert. Er hat sich auch mit den Teams
130 sehr schnell gut verstanden und hat eigentlich gar nicht so viel Betreuungsaufwand gebraucht.

131 A: Aber wenn er irgendwelche Probleme gehabt hätte, dann hätte er in diesem Falle sich
132 immer bei euch melden können?

133 B: Ja genau und das wusste er aber auch. Speziell wenn ihr auch mal Stress im Studium hatte
134 oder wenn er mal frei brauchte – solche Sachen zum Beispiel, aber da wurde er genau gleich
135 wie alle anderen Mitarbeiter behandelt.

136 A: Hat der Bewerber da wirklich eher in die Teams hineingeschnuppert und einfach
137 Erfahrungen gesammelt oder hat es auch gezielte Schulungen und Weiterbildungen für die
138 Trainees gegeben?

139 B: Nein, also speziell zu Beginn hat der viele verschiedene Einschulungen bekommen, auch
140 viele interne Schulungen aber auch teilweise externe. Die internen Schulungen waren speziell
141 für unsere ganze IT-Struktur und unseren verschiedenen Programmen. Er bekam auch
142 umfangreiche Schulungen für die Programme, die er für sein Trainee-Programm gebraucht
143 hat. Er hat dann beispielsweise auch in der Konstruktion gearbeitet also dort, wo auch die
144 Programme, die er jetzt wahrscheinlich nicht mehr braucht, anwendete. Aber dort hat man
145 ihm natürlich eingeschult und ihm alles ganz genau gezeigt, also er hatte auch nicht nur
146 zugeschaut, sondern hat auch wirklich konkret dann auch mitgearbeitet an den verschiedenen
147 Projekten. Man hat ihm dann auch wirklich das Vertrauen geschenkt, dass er die Projekte
148 übernehmen kann, da war es nicht so, dass er nur daneben gesessen ist und zugeschaut hat,
149 sondern er hat wie ein fixer Mitarbeiter dann in den Teams mitgearbeitet.

150 A: Wie wird sichergestellt, dass die Trainees während des Programms eine angemessene
151 Verantwortung übernehmen, und welche Erfahrungen sammeln sie dabei?

152 B: Wir haben jetzt nicht im Vorhinein schon Arbeitspakete geschnürt aber bei uns ist wirklich
153 jeder sehr offen und man hat ihm dann auch wirklich sehr gerne die Verantwortung übergeben
154 und der Trainee hat ja auch immer gewusst an wen er sich wenden kann, wenn er Fragen hat.
155 Bei uns lässt sich das auch gar nicht so einfach planen, wenn wir auch nicht immer wissen,
156 wann genau welches Projekt in Konstruktion kommt. Natürlich macht man einen groben Plan,
157 aber es kann sich dann immer wieder verzögern und wir haben dann einfach entschieden,
158 dass wenn er dann dort ist, dass man ihn dann Aufgaben Pakete übergibt, aber das hat dann
159 wirklich das jeweilige Team individuell gemacht und da war HR nicht involviert. Grundsätzlich
160 möchten wir den Trainees natürlich Verantwortung übergeben und ihn auch wirklich ins Tun
161 kommen lassen. Prinzipiell ist auch immer jeder froh, wenn man Unterstützung bekommt in
162 seinem Team und dass man dann auch wirklich Aufgaben abgeben kann und dass er gut
163 funktioniert.

164 A: Wie würdest du euer Trainee-Programm einschätzen – ist es eher eine wirklich tiefe
165 Ausbildung also wirklich fachspezifisch oder eher eine breit-gefächerte Ausbildung? Also ist
166 es eher so, dass der Trainee viel sieht und eher oberflächlich oder weniger aber dafür wirklich
167 tiefer einblickt?

168 B: Also ich würde sagen das ist schon eine sehr tiefe Ausbildung ist. Er hat wirklich alles
169 gelernt, was für seinen jetzigen Job relevant ist. Er hat jetzt nicht eine Abteilung oder ein Team
170 besucht, das überhaupt nicht relevant ist wie es beispielsweise die Logistik wäre, wo
171 wahrscheinlich schon auch spannend ist grundsätzlich aber das haben wir außen
172 vorgelassen. Wir haben uns ganz stark auf das Technische konzentriert, wo er jetzt in seinem
173 jetzigen Job auch wirklich braucht, ohne die Vorerfahrung und die Ausbildungen die er im
174 Trainee-Programm erlangt hat, könnte er seinen jetzigen Job wahrscheinlich nicht so gut
175 machen. Von dem her ist es jetzt nicht so wie beispielsweise sicher in manch anderen
176 Unternehmen, wo man jetzt jemanden einstellt und der schaut zuerst wo er sich hin entwickeln
177 möchte, sondern das Ziel des Trainee-Programms ist ihn dort hinzuentwickeln, wo wir ihn
178 wirklich haben wollen – das war von Anfang an klar.

179 A: Also eigentlich hat man seinen Karrierepfad einfach von Anfang an aufgezeichnet?

180 B: Ja genau – also eigentlich ist es genauso wie eine Karriereleiter, welche der Trainee nach
181 und nach hinaufgeklettert ist.

182 A: Du hast ja auch schon am Anfang erwähnt, dass ihr jetzt kein Standardprogramm habt,
183 sondern dass ihr da ihr individuell auf die Trainees eingeht. Könnt ihr euch aber in Zukunft
184 vorstellen, dass das Trainee-Programm standardisiert wird? Oder habt ihr gute Erfahrungen
185 mit dem individuellen Programm gemacht?

186 B: Also wir haben sehr gute Erfahrungen mit dem individuellen Programm gemacht, weil die
187 Trainees, die wir bis jetzt durch dieses Programm laufen lassen, haben die sind uns dann
188 wirklich auch geblieben im Unternehmen und bis jetzt sind sie auch immer noch langjährige
189 Mitarbeiter. Wir haben schon das Gefühl, dass das bis jetzt ganz gut so funktioniert. Ich habe
190 allerdings auch das Gefühl, dass es auf die Größe des Unternehmens drauf ankommt. Wir
191 suchen jetzt nicht dauerhaft eine Person, die jetzt eine Position einnehmen könnte, die wir
192 zuerst ausbilden müssen. Stell mir das bei uns noch ein bisschen schwierig vor mit der
193 Standardisierung. Grundsätzlich ist ein Standard und ein fixer Prozess natürlich feiner und
194 einfacher, aber speziell bei uns im Unternehmen ist es ganz wichtig, dass wir das dann auch
195 anpassen können. Speziell, dass wir es anpassen können, weil das ist einfach die ganze
196 Unternehmenskultur. So sind wir, so arbeiten wir, so leben wir auch unsere Produkte und so
197 leben wir auch intern. Das ist nicht alles komplett in Stein gemeißelt und ich glaube, dass das
198 auch bei den Trainee-Programmen wichtig ist.

199 A: Welchen Mehrwert ziehen die Trainees aus dem Programm? Was habt ihr bis jetzt für
200 Resonanz erhalten?

201 B: Also die Trainees waren bis jetzt alle sehr zufrieden. Ich glaube das ist zum einen den
202 Vorteil bringt, dass die Trainees unglaublich viele Leute kennenlernen, die sie in ihrer jetzigen
203 Position auch nach wie vor brauchen. Die Trainee-Programme, die wir bis jetzt durchgeführt

204 haben, das sind ja alles jetzt Projektleiter, d.h. die führen auch wirklich Projektteams und
205 natürlich auch Personen von der Konstruktion oder von der Montage, wo sie selbst auch schon
206 mit dabei waren. D.h. sie konnten sich selbst innerhalb des Unternehmens schon ein Netzwerk
207 aufbauen, welches ihnen sicher viel bringt. Es ist nämlich oft ein Thema - die übergreifende
208 und interdisziplinäre Zusammenarbeit - denn die gestaltet sich nicht immer so einfach.
209 Trainees haben aber sicher den großen Vorteil, dass sie auch freundschaftliche Kontakte
210 schon geknüpft haben und auch eine gute Beziehung innerhalb aufgebaut haben. Sicher ein
211 großer Benefit und auch Verständnis ist ein ganz anderes. Wenn du jetzt in eine Abteilung
212 kommst, ohne dass du irgendwelche Hintergrundkenntnisse hast oder auch weißt, wie es in
213 anderen Abteilungen abläuft, entscheidest du dementsprechend auch nur wie es auf dich und
214 deine Abteilung bezogen ist. Dadurch dass die Trainees aber über ein ganzes Jahr hinweg
215 verschiedene Hintergründe kennengelernt haben und sie nun wissen, was es bedeutet, wenn
216 sie das so oder so machen - beispielsweise was bedeutet das für die Konstruktion und was
217 bedeutet das für die Montage - das hilft ihnen natürlich auch extrem, um Entscheidungen
218 treffen zu können. Natürlich auch wiederum für die Zusammenarbeit ist es extrem fördernd,
219 weil sie dann gleich wissen, okay so kann ich das vielleicht nicht machen, weil das würde für
220 dieses Team das bedeuten und vielleicht ist den anderen Leuten, die dieses gesamtheitliche
221 Bild nicht haben dann oftmals nicht so bewusst.

222 A: Ja das ist eigentlich wirklich schön, wenn sie dann wirklich das gesamtheitliche Bild haben
223 und nicht nur den Tunnel Blick auf ihren Bereich. Wenn du jetzt noch mal zusammenfassen
224 könntest, was zieht ihr als Unternehmen für ein Mehrwert aus den Trainees, die ihr das
225 Programm durchlaufen lässt?

226 B: Als erstens ist es mal eine gute Möglichkeit junge motivierte Mitarbeiter überhaupt mal zu
227 bekommen und einzustellen speziell, dass wir diese dann genau dorthin entwickeln können,
228 wo wir sie in naher Zukunft brauchen werden. Die Trainees lernen das dann auch wirklich von
229 uns und nicht von irgend jemand anderen. Fein ist bei den Absolventen auch, dass wir nicht
230 komplett von null anfangen, weil ein gewisses Grundverständnis ja schon da ist da sie ja schon
231 eine Ausbildung haben aber doch in unserem Bereich oftmals von null und wir können ihnen
232 das dann so erklären, wie das bei uns ist. Natürlich ist es auch gut, wenn jemand von extern
233 kommt und dort Input einbringt aber Gerade bei so jungen Leuten ist es auch eine gute
234 Chance, sie ans Unternehmen zu binden und Ihnen zu zeigen: hey wir wollen dir das bieten -
235 wir wollen dich ausbilden - machst du das bitte - und das Ganze ist ja auch
236 erfolgsversprechend, da es sie wiederum ja auch motiviert. Wir hoffen natürlich, dass wir dann
237 motivierte gut ausgebildete Mitarbeiter lange bei uns im Unternehmen haben können. Was
238 wir bis jetzt noch nicht hatten, aber was ich mir auch vorstellen könnte, dass wenn sie den
239 Job den sie gerade auch nicht mehr haben wollen, sie gleich wissen was gibt es noch für
240 Möglichkeiten im Unternehmen. Die den Trainees haben ja dann schon 3 bis 4 andere Jobs

241 im Unternehmen kennengelernt und das ist dann natürlich auch eine super Grundlage für den
242 internen Wechsel.

243 A: Würdest du prinzipiell sagen, dass ein Trainee-Programm die Mitarbeiterbindung fördern
244 kann?

245 B: Ich würde sagen, dass es grundsätzlich schon der Fall sein kann sie sind halt gut vernetzt
246 im Unternehmen und sie sehen ja auch was wir für Ihren Erfolg alles auf die Beine stellen und
247 ich glaube schon, dass die Trainees denn das auch wissen und das nicht nur im Trainee-
248 Programm so ist, sondern dass wir das auch für die fixen Mitarbeitern so weiterführen und
249 diese unterstützen. Das wird eben auch bei den fixen Mitarbeitern so weiterführt und ich
250 glaube aber auch es ist sehr schwierig zu sagen, weil wenn das Trainee-Programm jemanden
251 gar nicht gefällt dann wird er dann früher oder später trotzdem das Unternehmen verlassen.
252 Der Job muss sie schlussendlich trotzdem gefallen und das Team muss für ihn passen
253 trotzdem ganzen Aufwand, den wir für das Trainee-Programm betreiben.

254 A: Du hast im Gespräch ja schon gemeint, dass ihr gute Erfahrungen gemacht hab mit einem
255 Trainee der euch dann auch wirklich erhalten geblieben ist habt ihr mit diesem im Vorhinein
256 vor er das Trainee-Programm gestartet hat eine Bedingung vereinbart, dass der Trainee dann
257 im Nachhinein eine gewisse Zeit im Unternehmen bleiben muss. Hatte dir hier eine
258 Ausbildungsvereinbarung

259 B: Nein das hatten wir jetzt bei Trainee-Programme noch nie gemacht, obwohl ich mir schon
260 vorstellen könnte, wenn der Trainee im Rahmen des Programmes eine sehr kostspielige
261 Ausbildung bekommt beziehungsweise eine Kosten sehr kostenintensive Zusatzausbildung
262 dir auch für sein westliche Karriere brauchen kann dann kann es schon vorkommen dass wir
263 so ein Vertrag unterschreiben lassen. Nur wenn sie zusätzlich zum Trainee-Programm noch
264 irgendwelche Ausbildungen machen, würden die das Unternehmen dann bezahlt.

265 A: Wie fördern Trainee-Programme die Mitarbeiterbindung und die Entwicklung von
266 Fachkräften im Unternehmen?

267 B: Ich glaube das Trainee-Programm ein unglaublich wichtiger Faktor es ist genauso auch wie
268 bei der Lehre. Gerade in Zeiten von Fachkräftemangel, da muss man sich auch als
269 Unternehmen an der Nase nehmen und einfach selber etwas dafür tun meiner Meinung nach
270 auch bei den Lehrlingen extrem wichtig. Ich glaube, dass wir auch in der Zukunft mehr in
271 Richtung Ausbildung in Betrieben gehen müssen und dass man da eindeutig noch mehr
272 machen kann.

273 A: Gibt es noch etwas, das du über Trainee-Programme in deinem Unternehmen sagen
274 möchten?

- 275 B: Nein eigentlich nicht, ich glaube deine Fragen waren eh sehr konkret gestellt also
276 umfangreich und konkret.
- 277 A: Super – vielen lieben Dank. Die Antworten haben auf jeden Fall einen Mehrwert für mich.
278 Vielen Dank für deine Zeit!
- 279 B: Melde dich bitte gerne, wenn du sonst noch etwas brauchst.
- 280 A: Vielen Dank, das werde ich sehr gerne machen!

Interview B

Datum: 05.04.2023

Dauer des Interviews: 34,28 min

Interviewerin, A: Cosima Tölzer

Interviewte Person, B: Trainee-Programm verantwortliche Person aus HR

1 A: Hallo XXX, ich möchte im Rahmen meiner Masterarbeit gerne mehr darüber erfahren, wie
2 Vorarlberger Unternehmen Trainee-Programme gestalten, welchen Mehrwert sie daraus
3 ziehen und welche Erfahrungen sie damit machen. Dabei möchte ich im Kontext der
4 qualitativen Forschung auch der Forschungsfrage nachgehen, welche Gestaltungselemente
5 von Trainee-Programmen Vorarlberger Unternehmen verwenden.

6 Ich habe einige Fragen vorbereitet, die sich an den verschiedenen Phasen des Employee Life
7 Cycles orientieren, beginnend von der Einstellungsphase über das Onboarding bis hin zur
8 Entwicklungsphase und anschließender Abschlussphase bzw. Übernahmephase im Falle von
9 Trainee Programmen. Wärst du damit einverstanden, dass das Interview aufgezeichnet wird,
10 um sicherzustellen, dass alle Antworten korrekt erfasst werden?

11 B: Ja klar, das kannst du gerne machen.

12 A: Kannst du mir bitte einen Überblick über die Trainee-Programm in eurem Unternehmen
13 geben? Wie lange dauern diese?

14 B: Grundlegend kann ich sagen, dass bis jetzt keines so war wie das andere. Wir machen das
15 immer sehr individuell. Dafür muss ich ein bisschen ausholen. Wir haben ein ziemlich genaues
16 Personalbudget, welches immer am Ende des Jahres für die nächsten drei Jahre freigegeben
17 wird und darin steht ganz genau welche Positionen aufgrund von Pensionierungen
18 nachzubesetzen sind und welche Positionen Zusatzpersonal sind – was hier natürlich nicht
19 mit enthalten ist, sind Fluktuation. Aber aktuell haben wir sehr viele Positionen dort drinnen,
20 speziell auch mit Pensionierungen, wo der Wissenstransfer eine sehr große Rolle spielt. Das
21 wissen wir schon ganz genau auch in drei Jahre voraus aufgrund der Personalplanung welche
22 Stellen frei werden. Wenn wir jetzt hier Schnittstellen haben, wo einfach viel Wissen
23 dahintersteckt und auch Positionen bei denen viele Bereiche zusammenlaufen, macht es für
24 uns einfach auch Sinn zu überlegen, ob wir hier einen Werksstudenten einsetzen, der einfach
25 rotiert oder auch ob wir dann wirklich ein Trainee-Programm anbieten, damit wir diese Person
26 dann einfach längerfristig auf die Zielposition entwickeln können. Wir machen grundsätzlich
27 ein Trainee nur dann, wenn wir auch wirklich eine Position für die Zukunft im Personalbudget
28 und in der Personalplanung inkludiert haben, wo das auch Sinn macht. Wir sagen jetzt nicht,
29 dass wir permanent ein Sales oder Elektrotechnik Trainee-Programm anbieten. Für das haben

30 wir Dual- und Werksstudenten. Wir machen ein Trainee-Programm nur dann, wenn es vom
31 Studenten oder von dem Bewerber gewünscht ist, weil er dann auch wirklich die
32 verschiedenen Bereiche kennenlernen will. Oder wenn wir sagen, das macht auch wirklich
33 Sinn für die Stelle, für die er geplant ist. Bis jetzt haben wir ein Trainee-Programm zwei Mal
34 im Rechtsbereich gemacht, weil dort einfach fein ist, dass die Personen ein bisschen
35 herumkommen. Wir haben das Arbeitsrecht bei uns in der Personalentwicklung angesiedelt
36 und Datenschutz und Gewerberecht in der Unternehmensentwicklung verankert. Wir haben
37 beispielsweise auch eine eigene Person die Rechtsagenten vom Netz macht, weil viel mit
38 Lobbying und solche Geschichten zu tun hat und das ist auch die Monopolstellung im Netz
39 und somit macht es Sinn, dass man die verschiedenen Bereiche auch besser kennenlernt und
40 einen guten Überblick über das Unternehmen bekommt. Im Rechtsbereich haben wir es bis
41 dato eben schon zweimal gemacht. Was wir jetzt gerade machen, ist ein Trainee-Programm
42 im Netzbereich, also in der Netzwerkplanung. Das ist ein wirklich sehr technisches Trainee-
43 Programm, denn das ist aktuell ein Masterstudent, der ein Elektrotechnik oder Energietechnik
44 Master absolviert hat. In der Netzplanung ist es so, dass wir im Endeffekt die komplette
45 Planung für den Netzausbau der Zukunft machen. Ausbau, Infrastrukturausbau aber auch
46 Wartung sowie Erneuerungen sind alles Bereiche, für die man das Netz relativ gut kennen
47 muss. Alles das spielt darauf ein, unsere Umspannanlagen gut zu kennen, die Verzweigungen
48 gut zu kennen und die verschiedenen Wege, die das alles geht. Es macht für uns einfach
49 auch Sinn, dass wir sagen, dass du eine gewisse Zeit in der Betriebsstelle bist, dass du
50 gewisse Zeit auch in den Umspannanlagen bist, danach kommst du wirklich in die Planung
51 oder die Mobilität und das macht wirklich auch Sinn, weil dies momentan am Stärksten ist und
52 dann schauen wir, das wir hier noch ein Trainee aufgleisen können, weil auch die Stelle
53 wahrscheinlich erst 2024 kommen wird wir jetzt schon schauen, dass wir die Person dorthin
54 entwickeln können.

55 A: Also hat das ganze bei euch schon einen sehr strategischen Hintergrund?

56 B: Ganz genau. Also wir haben jetzt nicht ein Trainee-Programm, wo wir sagen, okay wenn
57 das jetzt fertig ist dann schauen wir erst in welche Abteilung wir den Trainee geben gleich den
58 nächsten Trainee einstellen. In diesem konkreten Fall ist es jetzt so, dass wenn der
59 Werkstudent fertig wird, wir haben die Stelle aber erst 2024 auf den Personalplan und es
60 macht sowieso Sinn, dass er die anderen Bereiche noch kennenlernt und dann macht es auch
61 Sinn, dass Trainee-Programm zu starten, dass er das eben in kurzer Zeit auch macht und viel
62 kennenlernt. Dieses Trainee-Programm dauert dann wahrscheinlich nur ein halbes Jahr aber
63 im Rechtsbereich hatten wir auch schon Trainee-Programme, die bis zu 18 Monate gedauert
64 haben. Also auf die Dauer eines Trainee-Programms bei uns ist sehr individuell einfach je
65 nachdem, was auch wirklich Sinn macht.

66 A: Wie lange geht ihr dieser Strategie schon nach? Seit wann bietet ihr Trainee-Programme
67 an?

68 B: Auf alle Fälle hatten wir immer wieder mal Programme. Das erste Trainee-Programme
69 hatten wir glaube ich 2015 also seit gut sieben bis acht Jahren jetzt. Wir haben aber auch
70 nicht immer durchgehend ein Trainee. Bis jetzt hatten wir glaub ich so fünf Trainees.

71 A: Wie erfolgt die Auswahl der Bewerber:innen für das Trainee-Programm?

72 B: Aktuell ist es eher so, dass das Werksstudenten sind, die schon bei uns im Unternehmen
73 sind und gerade fertig werden mit ihrer Ausbildung und wo wir jetzt auf eine konkrete Stelle
74 durch das Trainee-Programm noch entwickelt. Das ist auch der Wunsch von den Studenten
75 die schon hier sind und noch mehr Bereiche kennenzulernen will. Im Rechtstrainee-Programm
76 war es so, dass wir diese Person bereits gekannt haben, weil sie durch ein Praktikum zu uns
77 ins Unternehmen gekommen ist. Die Person ist dann eben auch in Richtung Abschluss
78 gegangen. Der andere Trainee, den wir bis jetzt hatten, hat sich tatsächlich einfach beworben
79 und dann haben wir beschlossen, dass das dann einfach mittels Trainee-Programm Sinn
80 macht.

81 A: Welche Kriterien müssen Bewerber:innen erfüllen, um in das Programm aufgenommen zu
82 werden?

83 B: Also die Person muss grundsätzlich die Kriterien erfüllen, die dann auch in der Zielposition
84 vorgesehen sind aber sonst entwickeln wir ihn dort wirklich auch hin. Wir sagen auch, dass er
85 mit dem Studium fertig sein sollte. Wir beginnen jetzt nicht mit dem Trainee-Programm, wenn
86 die noch mitten in der Ausbildung stecken. Die Kriterien sind: Studium fertig, das Studium
87 sollte in einem relevanten Bereich erfolgt sein, der dann natürlich auch für die Zielstelle
88 geeignet ist, aber sonst auch wirklich wie bei jeder anderen Bewerbung. Schlussendlich sind
89 es die gleichen Kriterien. Wir schauen uns die Zielstelle an, wir schauen und an, ob die Person
90 auf die Zielstelle passt. Dann schauen wir uns an, was dieser Person eventuell noch an
91 Hintergrundwissen fällt, dass sie die Zielstelle mit der kompletten Eigenverantwortung
92 übernehmen kann und das fehlende Wissen versuchen wir dann innerhalb des Trainee-
93 Programms aufzubauen.

94 A: Wie gestaltet sich der Bewerbungsprozess und wer ist daran beteiligt?

95 B: Der Betreuer aus dem Fachbereich ist dabei und dann auch meistens der Vorgesetzte oder
96 einer der die Zielstelle jetzt macht. Klar muss man dann auch noch die anderen Fachbereiche
97 fragen und die anderen Vorgesetzten, ob sie sich vorstellen können in dieser Zeit, in der der
98 Trainee dann bei ihnen wäre, diesen dann auch zu begleiten. Von der Personalabteilung bin
99 das dann auch immer ich, weil ich einfach für die Ausbildungsverhältnisse bei uns im
100 Unternehmen zuständig bin und hier fällt das Trainee-Programm eben auch rein. Wichtig ist
101 auch immer die Rücksprache mit dem entsprechenden HR-Partner, der die fixes Zielstelle

102 dann auch betreut. Wenn wir jetzt beispielsweise ein Trainee-Programm im Bereich
103 Netzwerke machen, dann ist es XXX weil dieser die ganzen fixen Netzstellen betreut und dann
104 sind wir auch immer mit ihm in konkrete Rücksprache, dass er dann auch weiß: okay diese
105 Stelle ist jetzt erledigt für mich und ich muss die jetzt nicht mehr ausschreiben. Also wir sind
106 in der Personalabteilung immer zu zweit und die jeweiligen Fachbereiche holen wir dann auch
107 immer mit ins Boot.

108 A: Wenn ihr dann beschlossen habt, dass ihr den Trainee in eine bestimmte Richtung
109 entwickeln wollt, wie sehen dann die Einarbeitungsmaßnahmen aus generell? Wie werden die
110 Trainees ins Unternehmen integriert speziell, wenn sie beispielsweise davor noch nicht
111 Praktikant oder Werksstudenten waren?

112 B: Wenn wir jetzt jemanden neuen einstellen, ist es genau gleich wie bei unseren anderen
113 fixen Mitarbeitenden. Die durchlaufen dann den gleichen Onboardingprozess. Die bekommen
114 von uns auch vor ab alle Infos. Sie kommen am ersten Arbeitstag und werden begrüßt und
115 direkt in ihrem Fachbereich begleitet. Bei Trainee-Programmen ist es schon so, dass man sich
116 hier noch mal zusammensitzt und intensiver alles durchgeht. Speziell den Ausbildungsplan
117 bespricht und schaut, wo ist die erste Station wo ist die zweite Station wo ist die dritte Station
118 und was ist generell der Plan, dass wir nicht nur mit der Person von der Zielstelle, sondern
119 dass wir uns auch mit der Person von der ersten Station zusammensetzen, sodass die sich
120 auch kennenlernen bevor wir den Vertrag dann wirklich unterschreiben. So wissen die
121 Trainees auch genau wen sie kennenlernen, das was man sich einlässt beziehungsweise zu
122 wem man dann am ersten Arbeitstag kommt. Danach läuft es wirklich wie jeder andere
123 Onboardingprozess. Sie kommen dann am ersten Arbeitstag, dann bekommen sie eine
124 Stunde eine Einführung vom Bereich Personal und dann kommen sie anschließend direkt in
125 ihren Fachbereich und werden zu den Vorgesetzten gebracht, die dann für die neue Person
126 zuständig ist. Wichtig ist auch, dass diese Person dann ein ganz normaler Mitarbeiter für die
127 Zeit ist und dass er dann weiß, wo genau der Arbeitsplatz ist und das Team kennenlernt. Wir
128 sind schon in ständigem Austausch über die Dauer also mit mir vom Personalbereich aber im
129 Normalfall kennt bei uns jede Führungskraft den Prozess wie lange genau der Trainee dann
130 jeweils in der Abteilung ist und die Führungskraft weiß dann auch immer gleich: okay wo
131 kommt der Trainee als Nächstes hin. Und dann läuft der Wechsel meistens fließend.

132 B: Wie oft und in welcher Form findet die Job Rotation innerhalb des Trainee-Programms
133 statt?

134 A: Also zu Beginn machen wir immer einen Ausbildungsplan, ob wir uns dann auch wirklich
135 immer 100 % daran halten ist die andere Frage. Schlussendlich gibt man dann auch immer
136 auf den Trainee ein. Wir haben es dann beispielsweise auch schon so im Rechtsbereich
137 gemacht, dass wir gemerkt haben: okay der Bereich Datenschutz liegt dieser Person extrem
138 gut und da kommt jetzt auch gerade ein riesen Projekt herein und deswegen lassen wir den

139 Trainee dann auch wirklich noch intensiver daran arbeiten und dafür kürzen wir dann das
140 Arbeitsrechtsthema, weil es einfach weniger relevant für die Trainees dann ist. Das ganze
141 Abteilungen oder Bereiche gestrichen werden, das kommt aber nicht vor. Wir überlegen uns
142 schon im Vorhinein: okay was macht da wirklich Sinn welche Abteilung soll durchlaufen
143 werden.

144 B: Wie gestalten ihr das Trainee-Programm, um sicherzustellen, dass es den Bedürfnissen
145 der Trainees und des Unternehmens entspricht?

146 A: Wir machen auf jeden Fall vor jedem geplanten Wechsel ein Gespräch. Also so ein zwei
147 Wochen vorher sitzen wir uns alle zusammen und planen den ganzen Verlauf. Generell ist es
148 so, dass wir in ständigem Austausch sind, aber wenn wir jetzt beispielsweise mal nichts hören
149 sollten und wir davon ausgehen können, es passt alles, dann sitzen wir ein zwei Wochen vor
150 Rotationsende zusammen mit dem Trainee, mit der Führungskraft und mit der
151 darauffolgenden Führungskraft vom nächsten Ressort, sodass wir dann dort einfach noch mal
152 alles ganz genau abstimmen das wir auch wirklich besprechen an welchem Tag machen wir
153 genau den Wechsel, wie läuft das genau ab. Es muss ja eventuell von der alten Abteilung
154 noch etwas mitgenommen werden, dass der Trainee fertig machen muss in der neuen
155 Abteilung. Also da wird auch immer direkt vor dem Wechsel noch mal konkret darüber geredet.

156 A: Wer ist für die Planung verantwortlich?

157 B: Ich und die jeweiligen Abteilungen

158 A: Gibt es ein Mentoring-Programm? Wenn ja, wie ist das Mentoring-Programm für Trainees
159 aufgebaut und wer sind die Mentoren?

160 B: Die Trainees wissen, dass Sie jederzeit auf mich zukommen können, wenn etwas ist aber
161 im Normalfall macht es dann wirklich der Fachbereich selbstständig ab. Es ist auch so, dass
162 die Führungskraft selber diese Rolle übernimmt, aber es kommt immer darauf an wie die
163 Position gestalte und natürlich auch auf die Inhalte des Themas. Ab und zu ist das auch der
164 Mitarbeiter, der das jetzt aktuell noch macht, wo der Trainee dann die Position in Zukunft
165 einnehmen soll, sodass der Wissenstransfer auch wirklich gut stattfinden kann. Oft kann es
166 auch ein Mitarbeiter innerhalb des Teams sein der dem Trainee dann alles zeigt und ihn
167 einlernt und natürlich diese Mentoren Rolle für den Trainee auch einnimmt. Für den Trainee
168 ist es einfach wichtig zu wissen: okay das ist jetzt meine Ansprechpersonen an die kann ich
169 mich wenden, aber das muss nicht immer zwingend die Führungskraft sein. Es kann auch
170 sein, dass wir dieses Feedback beziehungsweise Wechselgespräch gar nicht mit der
171 Führungskraft führen, sondern auch wirklich mit dieser Betreuungs- beziehungsweise
172 Mentoren-Person. Es kommt aber immer darauf an, was das für ein Mitarbeiter ist und
173 inwiefern die Führungskraft dann für den nächsten Onboarding-Prozess involviert ist oder

174 nicht. Also wir schauen schon, dass wir die Gespräche mit den Verantwortlichen Personen
175 führen, die für den Trainee zuständig sind.

176 A: Alles klar ja das macht doch Sinn, die haben natürlich viel mehr Einblicke wie das dann
177 auch wirklich gelaufen ist.

178 B: Ja genau.

179 A: Wie werden Schulungen und Weiterbildungen für Trainees organisiert und ausgewählt?

180 B: Bei uns sind es mehr oder weniger wirklich Training-On-the-Job Maßnahmen. Es kann
181 schon sein, dass wenn es Sinn macht, dass wir auch eine Fortbildung anbieten aber das ist
182 nicht wirklich etwas das wir von vornherein einplanen. Wir sagen nicht: okay der ganze April
183 bist du in Wien auf einem Off-the-Job-Trainingsmodul. Wenn dieser Trainee aber dann sechs
184 Monate in der Abteilung ist und währenddessen ist gerade irgendeine zweitägige Konferenz
185 beispielsweise, wo sein restliches Team auch geht und wo das Team dann auch sagt, das
186 macht Sinn, dass er mitgeht, weil genau das ist das Thema, da gibt es neue Technologien
187 oder neues Wissen das vermittelt werden soll, dann kann es gut sein das wir auch die Trainees
188 auf solche Kongresse mitschicken aber normalerweise ist das Trainee-Programm auch
189 wirklich Training-On-the-Job da brauchen wir nicht noch zusätzliche Weiterbildungen dazu.

190 A: Wie wird sichergestellt, dass die Trainees während des Programms eine angemessene
191 Verantwortung übernehmen und welche Erfahrungen sammeln sie dabei?

192 B: Also das Trainees nur zuschauen, das ist bei uns wirklich sehr sehr selten der Fall. Die
193 müssen selbst arbeiten und die müssen selbst Verantwortung übernehmen. Wie
194 verantwortungsvoll die Aufgaben sind oder auch die Projekte, das ist natürlich auch immer
195 vom Trainee abhängig. Beispielsweise wenn das jetzt ein Werksstudent ist, der jetzt schon
196 mehrere Jahre bei uns gewesen ist, dem kann man natürlich schon ein bisschen mehr
197 Verantwortung übergeben, weil er sich einfach schon ein bisschen besser auskennt. Bei
198 externen die auch wirklich noch lernen, gestaltet sich die Phase eher so, dass die Personen
199 wirklich ins Arbeiten reinkommen und je nachdem wie lang die Phasen dann auch dauern,
200 weil wenn wir ein kürzeres Trainee Programm haben mit 2-3 Monatsphasen dann kommt man
201 natürlich nicht so schnell ins Tun, wie wenn du jetzt einen längeren Zeitraum in den einzelnen
202 Abteilungen oder Teams bist. Dort machen dann natürlich auch längere Projekte mehr Sinn,
203 dass man dann auch wirklich eigene Themen bekommt, die man dann auch beenden kann.

204 A: Würdest du sagen, dass bei euch die Trainee-Programme eine eher breite Ausbildung ist
205 bei welcher die Trainees zwar sehr viele Bereiche sehen aber dafür eher oberflächlich oder
206 ist es wirklich eine sehr spezifische und tiefe Ausbildung, in der die Trainees einen sehr
207 fachspezifischen Einblick bekommen?

208 B: Bei uns ist es glaube ich ein Mittelwert. Es sind wenige ausgewählte Bereiche, die für die
209 Zielstelle tatsächlich sinnvoll sind, um hier einen relativ tiefen Einblick zu bekommen. Also es
210 wird nie nur ein Bereich sein, weil dann kann ich die Person auch gleich auf die fixe Stelle
211 setzen. Es sind im immer 2-3 Bereiche. Ist es auch immer sehr wichtig möglichst tiefe
212 Einblicke zu bekommen - auch immer in Bezug auf die Zielstelle dann, also das auch für die
213 Zielstelle relevante Themen abgedeckt werden und dass wir die Trainees hier einen möglichst
214 tiefen Einblick bekommen.

215 A: Du meinstest ja auch gleich zu Beginn schon, dass ihr sehr individuelle Programme anbietet,
216 könntest du dir vorstellen, dass ihr in Zukunft das Trainee-Programm auch mal
217 standardisieren?

218 B: Das glaube ich nicht. Einfach aus dem Hintergrund das wir über 200 verschiedene
219 Jobprofile haben und wir jetzt nicht ein Jobprofil haben, das wir alle 3-4 Jahre brauchen und
220 hierfür eine Stelle für ein Standard-Trainee-Programm für nur einen Bereich kreieren. Es ist
221 auch so, dass unsere Elektrotechniker schon immer jemanden brauchen, den wir jedes Jahr
222 einstellen, aber manchmal ist es eben mit Schwerpunkt Hochspannung dann mit Schwerpunkt
223 Generatoren, dann wieder mit Schwerpunkt Mittelspannung einmal ist das Netz einmal ist es
224 Wasserkraft oder Transformatoren. D.h. ich kann nicht sagen: mach bitte standardmäßig ein
225 Trainee-Programm wo du diese Bereiche jeweils kennenlernst und dann schauen wir erste
226 danach: okay wo kommst du hin. Für das gibt es einfach andere Modelle wie beispielsweise
227 das Duale Studium. Trainee-Programme sind bei uns sehr individuell für gewisse
228 Schnittstellenpositionen, wo wir einfach, wenn die Schnittstellenpositionen bei uns
229 ausgeschrieben ist, dass wir schauen können, okay wir können wir eine Person genau auf
230 diese Stelle hin entwickeln. So dass auch der Trainee die Möglichkeit bekommt das Know-
231 how aus den anderen Bereichen hier hineinzubekommen. Und für jede Schnittstellenposition
232 sind natürlich andere Bereiche relevant. Darum macht es für uns persönlich keinen Sinn da
233 standardmäßig zu sagen: okay mach bitte die vier Abteilungen und die läuft man einfach
234 durch. Wenn man ein Trainee -Programm bei uns macht, weil der eine kommt dann in Sales
235 und der andere kommt dann ins Produktmanagement und der nächste ist dann wirklich in der
236 Technik. Natürlich ist das alles mit technisch Hintergrund, da bei uns auch die Sales Personen
237 einen technischen Hintergrund haben, weil sie einfach technische Produkte verkaufen. Das
238 ist dann natürlich die Schwierigkeit bei uns, weil wir so viel verschiedene Themen haben, die
239 nicht wirklich leicht zu standardisieren sind. Wenn du natürlich eine Produktion hast, ist das
240 was komplett anderes. Dann machst du den ersten Schritt in der Arbeitsvorbereitung danach
241 lernst du den Leanmanager kennen danach lernst du dies und jenes kennen und
242 schlussendlich machst du welche Position auch immer und du weißt aber immer wie es läuft.
243 Aber das gibt es bei uns nicht. Je nachdem ob du Wasserkraft, Dienstleistung, Technik oder
244 im Netz bist, sind es unterschiedliche Themen. Macht auch wenig Sinn, wenn du ins VD
245 kommst, dass du davor das Netz gesehen hast, weil du das einfach nie wieder brauchen wirst.

246 Da wäre es viel wichtiger, dass du Richtung Vertrieb gehst und die Produkte vorher
247 kennengelernt hast und darum macht das für uns wenig Sinn, das auch zu standardisieren.
248 Uns ist es eher so, dass wir schauen, welche Schnittstellenfunktion brauchen wir, was hat
249 diese auch für einen Hintergrund und welche Abteilungen spielen hier zusammen und genau
250 die lernt man dann auch kennen.

251 A: Wenn ich das richtig verstehe, dann macht ihr Trainee-Programme also wirklich, wenn ihr
252 auch eine Schlüsselposition besetzen wollt. Würdest du sagen, dass diese
253 Schlüsselpositionen sonst auch eher schwierig zu besetzten sind?

254 B: Jain – Kann schon sein, dass wir diese Schlüsselpositionen dann auch zu besetzen
255 bekommen. Aber was wir definitiv nicht erreichen, wenn wir eine Stelle gleich fix besetzen und
256 nicht einen Trainee nehmen, ist eher der Hintergrund, dass die Person dann Produkte und die
257 Themen, die hier hinein spielen in die Schnittstellenposition, nicht von Grund auf kennen. Die
258 tun sich generell viel schwerer, weil sie einfach nicht das gesamtheitliche Verständnis dafür
259 haben. Sie kennen den Prozess dahinter nicht so gut, die können dann eventuell auch nicht
260 so gut agieren. Und genau darum machen wir so etwas mit einem Trainee beziehungsweise
261 mit einem Rotationssystem, dass wir sicherstellen, dass das Wissen so tief ist, dass der dann
262 auch wirklich die anderen Produkte auch kennengelernt hat und nicht einfach nur davon
263 gehört hat.

264 A: Habt ihr dann auch einen Ausbildungsvertrag oder einen Fix-Vertrag?

265 B: Es ist bei uns ein befristeter Ausbildungsvertrag also eigentlich ein befristeter Dienstvertrag.
266 Bei uns sind auch die Arbeitsverträge normale befristete Dienstverträge, die eben
267 Ausbildungsvertrag heißen aber sie haben eventuell kürzere Kündigungsfristen. Und im
268 Unternehmen und im System ganz wichtig auch die Botschaft dahinter, dass das wirklich
269 Ausbildungen sind. Die Person ist nämlich nicht da, um ein Thema nach dem anderen
270 abzarbeiten und das Tagesgeschäft zu erledigen, sondern wirklich, um auch ausgebildet zu
271 werden. Das ist auch der Grund, wieso wir das auch Ausbildungsvertrag nennen, dass das
272 für alle beteiligten Parteien klar ist, dass es sich um eine Ausbildungsverhältnis handelt, weil
273 den Trainee auf die Zielposition auszubilden im Vordergrund steht.

274 A: Welchen Mehrwert ziehen die Trainees aus dem Programm?

275 B: Speziell, wenn sie dann die Schnittstellenfunktion einnehmen, tun sie sich viel leichter
276 damit, weil sie einfach schon das dementsprechende Netzwerk im Unternehmen haben. Sie
277 müssen sich das Wissen und Netzwerk nicht zuerst aufbauen, sondern sie haben das quasi
278 durch das Trainee-Programm kriert. Sie kennen die Leute gut, sie kennen die Prozesse in
279 den Teams. Sie tun sich einfach viel leichter mit den verschiedenen Teams dann zusammen
280 zu arbeiten, weil sie eben Teil des Teams waren und sie verstehen natürlich auch die

281 verschiedenen Themen viel tiefer mit denen sie sich beschäftigen, weil sie eben in den Teams
282 mitgearbeitet haben und sich genau mit diesen Themen beschäftigt haben.

283 A: Zusammengefasst, was zieht ihr als Unternehmen für ein Mehrwert von den Trainee-
284 Programmen?

285 B: Ich glaube genau den gleichen Mehrwert, wie auch die Trainee-Absolventen. Dass wir dann
286 jemand haben der eine Koordinationsschnittstelle ist, denn diese Trainee-Programme richten
287 sich ja genau darauf aus, dass das Jobs sind, bei denen man viel koordinieren muss.
288 Beispielsweise verschiedene Abteilungen koordinieren muss und verschiedene Themen
289 zusammenführen muss. Der große Vorteil für das Unternehmen ist auch, dass wir einfach
290 jemanden haben, auf dem wir uns in dieser Position total verlassen können. Jemand, der sich
291 auskennt und der sich darüber hinaus sieht die Koordination auch zu übernehmen. Dass diese
292 Person die vorgesehene Position auch besser ausführen kann.

293 A: Wie fördern Trainee-Programme die Mitarbeiterbindung und die Entwicklung von
294 Fachkräften im Unternehmen?

295 B: Ich glaube das wichtigste ist, wenn wir das Thema Mitarbeiterbindung anschauen, dass ist
296 in Zukunft sowieso das individuelle. Man muss einfach auf die individuellen Wünsche der
297 Mitarbeiter eingehen können und wenn ein Mitarbeiter selber schon so ein Wunsch nach
298 einem solchen Programm hat, dass er eben ein tieferes Verständnis für die ganzen Ketten
299 bekommt, dann ist es einfach auch wichtig, dass das Unternehmen, das dann auch anbieten
300 kann. Der Knackpunkt für die Mitarbeiterbindung wird werden, dass man sich einfach so weit
301 öffnest in dem Angebot, was du anbietest, dass du alle möglichen Bedürfnisse triffst. Ein
302 Trainee-Programm kann für jemanden der komplett falsche Weg sein und auf der anderen
303 Seite kann ein Trainee-Programm für jemand der komplett richtige Weg sein, den er auch
304 gehen möchte, wenn er sich einfach selber noch nicht 100 % weiß, was ist es was sein
305 richtiger Weg sein wird in Zukunft und das Ganze einfach noch erleben möchte.
306 Beispielsweise genau wie die Zielgruppe auch junge Menschen direkt nach dem Studium.
307 Natürlich ist mit diesem Angebot auch für die Mitarbeitergewinnung ein zusätzlicher Anreiz
308 geschaffen. Für die Mitarbeiterbindung genauso, weil der Mitarbeiter so im Vorhinein merkt,
309 da geht man auf mich ein, man geht auf meine Wünsche ein, ich kann mich einbringen ich
310 kann mich entfalten und ich kann über alles mit dem Unternehmen reden. Also ich glaube
311 eher in dem Sinne, dass der Mitarbeiter merkt, man ist für vieles offen, man kann über alles
312 reden und ich glaube, dass das die Zusammenarbeit und die enge Zusammenarbeit, welchen
313 du in einem Trainee Programm hast, einfach dazu beiträgt, dass die Person sich dann wohler
314 fühlt und nicht so allein gelassen fühlt. Ein bisschen mehr betreut wird natürlich als wie wenn
315 ich die fixe Position gleich übernehmen und sage: hier hast du den Stapel Papier also mach
316 mal. Von dem her glaube ich schon, dass so ein Trainee-Programm für die Bindung eine große
317 Rolle spielt. Speziell die Bindung zu den Leuten, weil das ist dann später auch der Knackpunkt

318 dass diese Leute dann an das Unternehmen gebunden sind was eine große Rolle spielen
319 kann.

320 A: Gibt es noch etwas, das du über Trainee-Programme in deinem Unternehmen sagen
321 möchtest?

322 B: Nichts Konkretes. Ich möchte nur noch sagen, dass ich glaube, das es wichtig ist, einen
323 laufenden Austausch herzustellen und das die Leute nicht allein gelassen werden. Bei uns ist
324 es einfach sehr wichtig, dass das wirklich als Ausbildungsverhältnis angesehen wird und nicht
325 als billigere Einarbeitungszeit, weil ein Trainee-Programme einfach noch mal ein bisschen
326 niedriger gezahlt sind wie beispielsweise eine fixe Position. Und hier ist es auch wichtig, dass
327 man den Führungskräften verklickert, dass man das auch vom Personal aus gut steuern muss
328 und hervorhebt, dass es wirklich ein Ausbildungsverhältnis ist und das Ziel es ist, diese Person
329 auszubilden und nicht: das ist eine billige Hilfskraft über die nächsten drei Monate für das
330 Zeug das die letzten drei Monate liegen geblieben ist, sondern dass es wirklich darum geht:
331 die Person soll eine verantwortungsvolle Position im Unternehmen einnehmen für das sie
332 bestmöglich ausgebildet wird und das Know-how mitgegeben bekommt. Das ist auch meine
333 Meinung nach das Wichtigste an einem Trainee und das muss von der HR Abteilung gut
334 gesteuert sein, weil sonst kann man das gleich sein lassen und hat wahrscheinlich auch keine
335 Mehrwert.

336 A: Super vielen Dank, du hast mir wirklich sehr weitergeholfen. Hast du noch Fragen an mich?

337 B: Sehr gerne, momentan gerade nicht. Aber falls eine aufkommt, wende ich mich gerne an
338 dich.

339 A: Das kannst du auf jeden Fall. Vielen Dank für deine Zeit.

340 B: Bitte gern.

Interview C

Datum: 05.04.2023

Dauer des Interviews: 37,10min

Interviewerin, A: Cosima Tölzer

Interviewte Person: Trainee-Verantwortliche Person im HR

1 A: Ich möchte im Rahmen meiner Masterarbeit gerne mehr darüber erfahren, wie Vorarlberger
2 Unternehmen Trainee-Programme gestalten, welchen Mehrwert sie daraus ziehen und
3 welche Erfahrungen sie damit machen. Dabei möchte ich im Kontext der qualitativen
4 Forschung auch der Forschungsfrage nachgehen, welche Gestaltungselemente von Trainee-
5 Programmen Vorarlberger Unternehmen verwenden. Ich habe einige Fragen vorbereitet, die
6 sich an den verschiedenen Phasen des Employee Life Cycles orientieren, beginnend von der
7 Einstellungsphase über das Onboarding bis hin zur Entwicklungsphase und anschließender
8 Abschlussphase bzw. Übernahmephase im Falle von Trainee Programmen.

9 Wären Sie damit einverstanden, dass das Interview aufgezeichnet wird, um sicherzustellen,
10 dass alle Antworten korrekt erfasst werden?

11 B: Ja klar – vorab möchte ich gleich starten. Mit Trainee-Programmen wollen wir junge
12 Hochschulabsolventen ins Unternehmen holen und die dann entwickeln. Ich habe das ganze
13 Thema Trainee-Programme übernommen und wir haben hier ein Projekt gestartet. XXX-
14 Trainee-Programme hat es auch in der Vergangenheit schon immer gegeben zum Teil auch
15 sehr erfolgreich. Wir haben auch wirklich hochkarätige Leute in der Organisation, die als
16 Trainees gestartet haben. Leider sind die TraineeProgramme auch immer wieder auf der
17 Strecke geblieben als die verantwortlichen Personen das Unternehmen verlassen haben.
18 Leider weiß immer eine „one men responsibility“ und das versuchen wir jetzt neu aufzusetzen
19 und nachhaltig in der Organisation zu verankern. Wir haben das ganze Programm überarbeitet
20 wir haben Best-Practice es aus der Vergangenheit aufgegriffen. Wir haben auch eine
21 Projektgruppe für die Trainee-Programme aufgestellt. Da sind verschiedene Bereiche von HR
22 dabei wie beispielsweise Recruiting Employer Branding aber auch das Portfolio Management
23 von den Lighting Brands und fachspezifische Bereichsleiter. Einmal der Bereich R&D
24 (Research and Development) diese hat den Schwerpunkt auf Innovation und vor Entwicklung
25 und dann auch noch den Bereich Brand und Portfoliomanagement wo dann natürlich auch
26 das Marketing reinfällt. Beispielsweise machen wir den Corporate Finance Trainee-Programm
27 schon das dritte Mal in Folge und die vorigen zwei Trainees haben wir dann auch gleich

28 übernommen und die anderen Trainee-Programme also IT R&B und PM die starten wir jetzt
29 gerade.

30 A: Wie erfolgt die Auswahl der Bewerber:innen für das Trainee-Programm? Welche Kriterien
31 müssen Bewerber:innen erfüllen, um in das Programm aufgenommen zu werden?

32 B: Wir konzentrieren uns primär auf Hochschulabsolventen und wir haben auch unsere
33 Schlüsselkompetenzen als Anforderung gestellt also die ganzen MINT Berufe. Wenn wir das
34 Beispiel R&D hernehmen haben wir den Fokus auf Innovation und Entwicklung gelegt. Unsere
35 R&D hat drei Kernbereiche das ist einmal der ganze Bereich Elektronik, einmal der Bereich
36 Design Engineering und einmal der Bereich optische Systeme also Linsentechnik und das
37 sind drei völlig verschiedene Bereiche. Also Elektronik ist klar, das ist einfach Elektronik
38 Design Engineering und in Richtung Konstruktion und Design und Optik hat doch mehr mit
39 Physik zu tun. D.h. wir haben die Ausschreibungen und die Kriterien recht breit und wir haben
40 hier Kompetenzen aufgelistet, die in jedem Bereich Platz finden und haben gesagt, je
41 nachdem die Bewerberlage ist, gehen wir nachher in die eine Richtung tiefer.

42 A: Wie gestaltet sich der Bewerbungsprozess und wer ist daran beteiligt?

43 B: Also die Bewerber bewerben sich ganze einfach auf unserer Recruitingplattform und der
44 Manager bekommt dann einfach alles direkt weitergeleitet. Er entscheidet auch ja oder nein
45 zur Bewerbung.

46 A: Kann man unter Manager quasi den Fachbereichsleiter verstehen?

47 B: Ja genau also quasi der Sponsor des Programms. Er sagt dann auch: okay Kandidat passt
48 oder passt nicht und er entscheidet dann, wenn er unsicher ist, dass er noch ein Pree
49 Screening vom Recruiting Team bekommt d.h. es gibt ein erstes Telefoninterview und wenn
50 das positiv ist oder wenn er gleich sagt das ist positiv, dann gibt es im nächsten Schritt gleich
51 ein Interview mit dem Manager und dem Recruiter. Der nächste Schritt wäre dann entweder
52 A oder B. Wenn wir viele Bewerber haben, dann haben wir A ein Gruppen-Assessment Center
53 wo wir uns die besten dann rauspicken. Wenn wir wenig qualifizierte Bewerber haben, dann
54 ist es B so, dass wir mit einer Case-Study arbeiten werden und das dann auch vor Ort also
55 Face to Face. Im Finance Bereich hat sich herausgestellt, dass wir in den letzten Jahren recht
56 knapp mit den Bewerbern waren, so dass wir auch immer mit einer Casestudy gearbeitet
57 haben. Dieses Jahr für die drei anderen Trainee-Programme, die wir neu machen haben wir
58 sehr breit aus geschrieben leider sieht es derzeit noch ein bisschen mager aus aber wir lassen
59 es auf jeden Fall noch 2-3 Wochen offen ob wir ein Assessment Center machen oder ob wir
60 mit dem Case arbeiten.

61 A: Gibt es auch bei euch eine Deadline, wo ihr sagt, okay bis dorthin möchten wir das Trainee-
62 Programm zum Laufen bringen oder starten die alle gleichzeitig?

63 B: Ja also den gibt es wir haben jetzt den Herbst, um genau zu sein den Oktober ins Auge
64 gefasst. Der Grund dafür ist, dass wir eine gewisse Routine in das Ganze hineinbringen
65 möchten, dass wir auch signalisieren, dass wir immer wieder einen Traineezyklus starten.

66 So sollen auch die Absolventen erfahren, wenn ich ein Trainee-Programm bei XXX machen
67 will, dann kann ich mich über den Sommer bewerben und dann wissen die auch gleich das
68 sie nach dem Sommer bei XXX arbeiten können. Also da möchten wir wirklich im jährlichen
69 Zyklus eventuell auch im Zyklus des Semesters die Trainee-Programm starten.

70 A: Welche Einarbeitungsmaßnahmen gibt es? Wie werden die Trainees in das Unternehmen
71 integriert?

72 B: Also ich würde sagen die Einarbeitungsphase ist Teil des Programmes, je nach
73 Fachbereich gibt es unterschiedliche Stationen. Ich würde allgemein sagen, dass es so ist,
74 dass es bei den Trainees ist, wie wenn ein neuer Mitarbeiter zu uns ins Unternehmen kommt.
75 Wir haben hier auch einen Onboarding-Leitfaden, wo die wichtigsten Punkte darauf stehen
76 wo auch eine Check Liste enthalten ist in Bezug auf: hat der neue Mitarbeiter einen Schlüssel
77 der passt, hat der Zugang zu unserem Zeiterfassungssystem, weiß die Person wann wo sein
78 Ansprechpartner ist, welche Benefits wir als Unternehmen anbieten, wer ist der Buddy. Alle
79 diese punkte werden wir dann natürlich auch bei dem Trainee anwenden, um dem Trainee
80 die Einarbeitung leichter zu gestalten.

81 A: Welche Erfahrungen habt ihr bis jetzt gemacht?

82 B: Also sehr positiv also speziell in Bezug auf die Eigenheit des Trainee-Programms zu einem
83 regulären Onboarding hat der Trainee natürlich immer einen Ansprechpartner der gezielt
84 dieses Programm auch betreut. Zusätzlich hat er auch immer die Führungskraft zur Verfügung
85 und man schaut da auch genauer drauf – wie auch bei der Lehrlingsausbildung.

86 A: Wie oft und in welcher Form findet die Job Rotation innerhalb des Trainee-Programms
87 statt?

88 B: Also die Job Rotation prinzipiell entscheidet sich bei uns bei den vier verschiedenen
89 Programmen und es daher individuell. Also beispielsweise beim Finance Trainee-Programm
90 da hat man schon eine grobe Idee, in welche Bereiche die Person hinein gehen könnte.
91 Entsprechend schaut man dann ein natürlich auch bei der Auswahl schon darauf, welche
92 Kenntnisse der schon hat, zum Beispiel beim Finance Bereich sind es zwei Kernthemen –
93 Controlling und Accounting – die sehr unterschiedlich sind. Wenn man dann sagt, man braucht
94 jemand mittelfristig im Accounting, dann ist es klar, dass man auch schaut, ob das das
95 Interesse des Trainees ist, damit man das ganze Programm in diese Richtung hin gestaltet.
96 Das Selbe haben wir auch in den anderen Programmen beispielsweise in dem Programm
97 R&D, bei dem wir schauen, je nach Bewerber, welchen Schwerpunkt der dann auch mitbringt
98 würden wir dann natürlich auf die Zielposition hin beziehungsweise auf den Zielbereich hinten

99 also Elektronik oder Optik das Programm gestalten und dementsprechend kann das dann
100 auch variieren. Also so ein Standardprogramm das wir der Reihe nach Herunterspulen gibt es
101 stand heute bei uns noch nicht.

102 A: Also schon im Auswahlprozess wisst ihr eigentlich, wo die Zielposition des Trainees sein
103 wird und wo ihr ihn hin entwickeln wollt?

104 B: Wir versuchen das zumindest. Wir versuchen das natürlich auch mit dem Trainee schon
105 abzustimmen und natürlich ist es unser Bestreben im Design vom Programm, das im Laufe
106 beziehungsweise im Durchlauf des Programmes dann auch zu schärfen. Wir machen das
107 dann auch wirklich mit dem Ziel, die Fachkräfte von morgen zu sichern. Wir sehen das
108 Trainee-Programm auch als Kanal für Fachkräfterekrutierung, was dann auch für den
109 beziehungsweise das entgegen wirken des Fachkräftemangels helfen soll und entsprechend
110 dafür versuchen wir natürlich so konkret wie möglich zu sein und doch ein Trainee Programm
111 zu bieten und nicht einfach nur einen erweiterten Einarbeitungsplan.

112 A: Also auch eine strategische Maßnahme?

113 B: Absolut!

114 A: Wie oft genau wechselt der Trainee die Abteilung?

115 B: Wir haben diesbezüglich lange im Projektteam darüber gesprochen. Bis wir zu dem
116 Entschluss gekommen sind, dass wir gesagt haben, es müssen mindestens drei Stationen
117 sein. Das wären mindestens dreimal ein halbes Jahr, was meiner Meinung nach eh schon
118 extrem lange ist und mindestens eine davon soll auch im Ausland stattfinden. Aber alles in
119 einen Rahmen, wo man auch gestalten kann. Mindestens drei Stationen, keine länger als drei
120 Monate und ein halbes Jahr im Ausland sollte es sein, weil in diesem Rahmen kann man es
121 dann gut gestalten.

122 A: Habt ihr auch schon Erfahrungen mit Auslandsaufenthalten innerhalb eines Trainee
123 Programmes gemacht oder ist das erst in Planung?

124 B: Nein, also das haben unsere Finance Trainees, die das Programm durchlaufen sind, die
125 haben auch immer eine Entsendung.

126 A: Das klingt ja spannend. Das stelle ich mir auch sehr attraktiv vor speziell für die Zielgruppe
127 dir ihr verfolgt.

128 B: Absolut. Also die Trainees, die auch im Ausland waren, die wir für die neue Konzeption
129 auch interviewt haben, haben das auch wirklich wertgeschätzt. Die waren von New York bis
130 zum arabischen Raum, in England in Deutschland. Es waren auch schon Leute von
131 Deutschland hier oder auch von Serbien waren Leute hier. Das schätzen Sie auch wirklich
132 sehr.

133 A: Wer ist generell für die Planung der Trainee-Programme verantwortlich? Du hast zu Beginn
134 erwähnt, dass die Projektgruppe zum einen natürlich primär involviert ist. Kannst du hier noch
135 genauer eingehen?

136 B: Früher war es so, dass wirklich eine Person dafür verantwortlich war. Die hat eine
137 PowerPoint gemacht, einen Excel-Plan aber mit dem Abgang dieser Person war es dann auch
138 wirklich alles weg. Die Idee ist es jetzt mehr in eine Struktur hineinzukommen und hier in ein
139 Framework hineinzukommen, dem sich die Fachbereiche bedienen können. Und hier arbeitet
140 die Projektgruppe gerade daran. D.h. wir schaffen die Prozesse, wir schaffen die Vorlagen
141 und die Rahmenbedingungen, wie ich gerade eben gesagt habe, von den Stationen her also
142 mindestens drei Stationen maximal drei Monate. Wir schaffen den Rahmen und die Befüllung
143 dieses Rahmens schafft dann der Fachbereich. Also wenn der Fachbereich sagte wir hätten
144 gerne ein Trainee-Programm dann sagen wir suchen dieses Framework aus und wir
145 rekrutieren die Trainees im Sommer für Beginn Oktober. Der muss mindestens die Stationen
146 haben, der muss mindestens einmal im Ausland sein. Also wir geben ihm quasi diese
147 Bauklötze und dann baut er dieses Programm, welches wir vom HR bieten also das
148 Framework, aber die Befüllung kommt vom jeweiligen Fachbereich.

149 A: Wie stellt ihr dann auch sicher, dass ihr die Bedürfnisse der Trainees abholen? Inwiefern
150 geht ihr dann auch auf die Bedürfnisse der Trainees ein?

151 B: Also in Bezug auf die zwei Fragen ist es erstens so, wenn die Trainees beginnen, das, was
152 ich auch am Anfang versucht habe zu sagen, ist es so, das von ihrem Hintergrund her, ihren
153 Interessen und das was sie schon mitbringen, versuchen wir wirklich, dass das auch mit dem
154 wo wir sie haben wollen zu matchen und können das dementsprechend schon ein bisschen
155 auch auf die Trainees zuschneiden, speziell auch am Beginn des Programmes. Wir werden
156 jetzt nicht ein super Elektroniker in ein Programm für Optik hineinstecken. Wir versuchen das
157 Programm so anzupassen, innerhalb der R&D, wo wir dann einen Trainee besetzen. Das
158 zweite, wenn der Trainee die Stationen dann durchgeht, sagen wir so in einzelnen Phasen
159 benannt, dann wird er jeweils von einzelnen Coaches begleitet, sprich Abteilung eins hat
160 Coach eins, Abteilung zwei hat Coach zwei, wo jeweils auch die Inhalte definiert sind und in
161 jeder Phase wird auch Rücksprache mit dem Trainee gehalten. Wir machen dann wie so
162 Zielerreichungsgespräche und setzen uns mit ihm zusammen und schauen, was haben wir
163 uns vorgenommen, dass du hier lernst und am Ende der Phase einfach ein kurzes Feedback
164 abholen: hast du das vorgesehene gelernt, was hast du mitgenommen, was ist gut gelaufen,
165 was war schlecht und wir versuchen so die Programme besser zu machen und auch
166 Schwachstellen zu eruieren.

167 A: Hat der Coach auch eine Mentorenrolle? Ist das auch eine Bezugsperson des Trainees?

168 B: Der Coach übernimmt die fachliche Rolle. Wir haben von der Rollenverteilung her den
169 Owner, bei dem wir sagen, okay das ist der Besitzer des Programms was beispielsweise bei

170 R & D der R & D Leiter ist. Der sagt, hey ich habe mittelfristig ein Fachkräftemangel im Bereich
171 Optik und brauche daher Hochschulabsolventen mit diesen und jenen Kompetenzen. Ich
172 nutze das Trainee-Programm um diese dann auch ins Unternehmen auf diese Stelle zu holen.
173 Und deswegen sagt diese Person dann auch, ich möchte ein Programm R & D im Bereich
174 Optik. Der Owner ist der Besitzer des Programmes und sponsort quasi das Programm. Diese
175 Person stellt auch sicher, dass der Fachbereich dieses Trainee-Programm dann auch mitträgt
176 und so weiter. Dann gibt es auch noch den Supervisor. Der Supervisor ist der direkte
177 Vorgesetzte von dem Trainee. Er ist auch die Person, der den Trainee einstellt, wo denn
178 Urlaub mit ihm plant, wo mit ihm redet, wenn der Trainee Schwierigkeiten hat beispielsweise
179 auch private Schwierigkeiten, also so eine klassische Führungskraft. Er wird quasi vom Owner
180 benannt kann und wird wahrscheinlich von der Abteilung sein. Es kann aber auch der Owner
181 selbst machen. Dann haben wir aber auch noch einen Coach. Wenn der Owner sagt, ein
182 Trainee sollte sich mittelfristig im Bereich Optik entwickeln, dann braucht er die Stationen ABC
183 bis er dorthin gelangt. Also die Abteilungen wären jetzt jeweils AB und C und dann sagt er,
184 dass der Abteilungsleiter von Abteilung A, Coach für Abteilung A ist und von Abteilung B,
185 Coach für Abteilung B usw. Und er definiert dann auch die Inhalte und wenn der Trainee dann
186 innerhalb dieser Station ist und fachliche Fragen hat dann ist jeweils der Coach seinen
187 Ansprechpartner für die inhaltlichen Fragen. Die Führungskraft für die persönlichen Fragen
188 oder die Fragen im Rahmen des Dienstverhältnisses und parallel dazu gibt es auch noch
189 einen Mentor, der völlig unabhängig vom Programm anzusehen ist. Hier sind es speziell
190 erfahrene Seniormanager aus anderen Bereichen, die sollen unabhängig sein, die den
191 Trainees zur Verfügung stehen, die ihm helfen in der Organisation ein Netzwerk aufzubauen
192 und sich lernen innerhalb der Organisation auch zu bewegen mit all seinen Eigenheiten, also
193 wirklich so ein Ventil für Ratschläge eines erfahrenen Mitarbeiters zu bekommen. Ist aber
194 parallel zum Programm.

195 A: Also wirklich jemand der den Trainees dann auch die Unternehmenskultur besser erklären
196 kann?

197 B: Ja genau.

198 A: Das klingt bei euch ja alles sehr umfangreich und sehr durchdacht. Wie werden Schulungen
199 und Weiterbildungen für Trainees organisiert und ausgewählt? Ist das mehr in Richtung On-
200 the-Job oder Off-the-Job?

201 B: Würde sagen das Trainee-Programme per se On-the-Job Programme sind, da versuchen
202 wir die Trainees natürlich so einzusetzen, dass sie auch gleich selbst Verantwortung
203 übernehmen, also nicht nur zu arbeiten, sondern wirklich ganze Aufgabenpakete und
204 Teilprojekte übernehmen können, die diese auch in sich schließen können, damit hier auch
205 eine Erfolgsbewertung stattfinden kann. Das wäre das Training-on-the-Job. In der Theorie
206 haben wir gesagt, dass wir den Trainees auch flankierende Weiterbildungsmaßnahmen

207 anbieten wollen aber so offen wie die Programme derzeit sind, so offen sind auch die
208 Weiterbildungsmaßnahmen. Wir haben eine interne Learning Abteilung, das ist auch der
209 Buddy von mir, der das Peopledevelopment macht, wo wir intern auch Kurse anbieten
210 Führungskräftekurse, Kommunikationskurse und so weiter. Die Basics aber auch ein
211 Netzwerk und Partner von Weiterbildungseinrichtungen beispielsweise BIFI oder das WIFI
212 und je nachdem, was der Trainee im Laufe des Programmes brauchst beziehungsweise je
213 nachdem was wir identifizieren während des Programms, würden wir natürlich auf diese
214 beiden Kanäle zurückgreifen und das Programm mit externen Trainings flankieren. Also auch
215 Off-the-Job-Maßnahmen.

216 A: Ich kann mir vorstellen, dass das auch abhängig vom jeweiligen Bereich ist.

217 B: Genau und natürlich auch vom Trainee ist es abhängig, wenn man beispielsweise merkt
218 dass jemand nicht klarkommt mit dem Feedback, dass ihr beispielsweise aneckt dann könnte
219 man schauen: okay wir gehen in Richtung Kommunikation, dass wir hier beispielsweise noch
220 etwas finden oder auch in Bezug auf das Konfliktmanagement oder wenn er sagt er tut sich
221 eher schwierig in Projekten andere Personen mitzureißen, möchten wir ihnen natürlich schon
222 ein kleinen Leadership Kurs bieten oder die Führung von Projekten anbieten, etwas in die
223 Richtung, dass wir wirklich die individuellen Schwächen beziehungsweise
224 Verbesserungspotenziale suchen und die dort wirklich gezielt zu unterstützen.

225 A: Das macht natürlich durch aus Sinn, dass man die eigenen Kompetenzen dann auch gezielt
226 fördern kann.

227 B: Genau und dass das auch wirklich einen Mehrwert bringt, ist es extrem schwierig, das im
228 Vorhinein festzulegen. Die inhaltlichen Dinge - natürlich kann man die im Vorhinein schon
229 festlegen aber die persönlichen Präferenzen und Stärken Schwächen abgleichen fast nicht
230 möglich.

231 A: Wie wird sichergestellt, dass die Trainees während des Programms eine angemessene
232 Verantwortung übernehmen und welche Erfahrungen sammeln sie dabei?

233 B: Die Arbeiten dann schon wirklich bei uns mit übernehmen auch viel Verantwortung, wie
234 vorhin schon kurz erwähnt. Wir versuchen ihnen Aufgaben zu geben, die in sich geschlossen
235 sind aber so richtig Verantwortung übernehmen, dass wir auch sagen: hey, du hast jetzt
236 eventuell Mist gebaut und das wirkt sich auf die ganze Organisation aus, so viel Verantwortung
237 übergeben wir den Trainees dann schlussendlich doch nicht. Aber wir möchten ihnen natürlich
238 Aufgaben geben, die in sich geschlossen sind und ihnen auch aufzeigen zeigen welchen
239 Mehrwert sie für das Unternehmen bieten. Mit dem Begriff Verantwortung übergeben werde
240 ich noch ein bisschen vorsichtig bei einem Trainee.

241 A: Wie wird die Ausbildungstiefe im Trainee-Programm sichergestellt? Ist es eher eine breite
242 Ausbildung, bei der viele Bereiche eher oberflächlich angeschnitten werden, dafür sieht man

243 sehr viel oder würdest du sagen das ist wirklich eine fachspezifische Ausbildung ist wo man
244 sehr tief hinein geht?

245 B: Super Frage! Das haben wir zu Beginn als wir das Pilotprojekt gestartet haben, auch sehr
246 lange diskutiert und wir haben dann auch gesagt, bei einem generellen Trainee-Programm,
247 wie man es klassisch kennt, also quasi, dass man von Marketing in den Bereich Sales springt
248 über Operation bis ins R & D also eher so General Management Programme damit man dann
249 auch recht gut Management-Rollen im Unternehmen einnehmen kann. Das war das eine, das
250 andere war das fachspezifische Programm. Bei den fachspezifischen Programmen sagen wir
251 es geht eher in die Tiefe und das ist auch der Weg, den wir jetzt gerade eingeschlagen haben
252 bei allen vier Programmen, die wir derzeit anbieten, dass wir uns auf den Fachbereich
253 konzentrieren und entsprechend dort in die Tiefe gehen. Also ein R & D Trainee lernt natürlich
254 schon kurz einmal den Bereich Sales kennen, aber der wird natürlich nie die richtige Tiefe dort
255 erlangen und das war's dann natürlich auch schon. Also Sales, Marketing, Marketing-
256 Management, das wird er nicht alles kennenlernen. Da wird der Fokus dann wirklich auf dem
257 Bereich R&D haben und wenn wir auch auf die Absolventen von den Fachbereichen wie
258 Physiker oder Master Ingenieure sind, dann wird es nicht seine Ambition sein, Marketing und
259 Finance zu machen. Seine Ambitionen wird sein, in seinem Fachbereich spezifisches Wissen
260 zu erlangen und entsprechend konzentrieren wir uns in diesem Wurf dann auch auf die Tiefe,
261 auf die fachliche spezifischen. Wir möchten aber auch das Framework schaffen, dass wir
262 sagen können: okay wir suchen auch Managing-Directors also mehr in Richtung Management
263 Trainees, die sich auch dem Framework bedienen können, die dann wirklich mehr Abteilungen
264 wechseln aber jetzt nicht Abteilungsbereiche spezifische.

265 A: Für mich klingt es so, dass ihr schon versucht gewisse Standards zu setzen aber dennoch
266 individuell auf die Trainees einzugehen. Wie wird die Trainee-Ausbildung standardisiert, um
267 sicherzustellen, dass Trainees die geforderten Fähigkeiten und Kenntnisse erwerben und wie
268 wichtig ist diese Standardisierung für das Unternehmen?

269 B: Für mich ist Standard eins von den wichtigsten Sachen. Wenn wir von Standards reden im
270 Rahmen von Personen oder der Personalentwicklung, dann ist es in Bezug auf Standard eher
271 schwierig. Deswegen möchte ich es auch nicht Standard, sondern eher Framework nennen.
272 Ich möchte eher darauf schauen, dass man einen Standard schafft mit den Maßnahmen, die
273 man trifft, also beispielsweise, dass das Assessment Center immer gleich ausschaut und dass
274 auch der Prozessablauf immer gleich ausschaut, dass wir die Stationen eingrenzen. Die
275 Rollen sind klar standardisiert die Feedbacks finden immer regelmäßig statt. Diese Dinge zu
276 standardisieren im Prozess aber diese Standards individuell auf das Programm und die
277 Person zugeschnitten auszufüllen und nicht das Programm selber zum Standard machen.

278 A: Welchen Mehrwert ziehen die Trainees aus dem Programm?

279 B: Also inhaltlich ist das Trainee-Programm, um in so ein Unternehmen zu starten, so ziemlich
280 der beste Weg den man machen kann. Also sie lernen schnell die Organisation breit kennen,
281 sie haben schnell die Möglichkeit ein Netzwerk aufzubauen. Sie haben eine Sonderbetreuung
282 mit diese Mentoring-Programm, was ihnen da hilft sie haben auch eine Internationalität dabei.
283 Sie haben auch die Möglichkeit sowohl zu Beginn als auch während des Programms
284 irgendwo, in einem eingeschränkten Maße zwar, aber das Ganze mitzusteuern, wo die große
285 Reise dann schlussendlich hingehet und sie haben dann auch die Grundlage, eine
286 Entscheidung zu treffen, wenn es das Programm sich dem Ende neigt, wo sie später hin
287 wollen in einer Qualität die eine von außen so nie erlangen wird. D.h. man kennt die Abteilung
288 man kennt die Führungskraft man weiß, was die Abteilung macht und genau aus diesem
289 Grund will ich hier arbeiten. Diesen Einblick kannst du einem externen durch ein, zwei
290 Probetage nicht vermitteln. Das ist auch ein Riesen großer Vorteil für den Start ins
291 Berufsleben.

292 A: Welchen Mehrwert zieht das Unternehmen aus den Trainee-Programmen? Du hast es
293 vereinzelt schon erwähnt, aber könntest du es bitte nochmals zusammenfassen?

294 B: Wir sehen es als Kanal um frühzeitig Fachkräfte von Hochschulen in unsere Richtung zu
295 lenken also es wird eindeutig auch als Rekrutierungskanal angesehen und es wird auch gegen
296 den Fachkräftemangel eingesetzt. Wir sehen es als Möglichkeit uns in unseren
297 Kernkompetenzen, die wir benötigen, zu stärken. Das wären bei uns speziell jetzt diese MINT-
298 Berufe, wo ich jetzt sagen würde, wir rekrutieren sehr offen auf diese Bereiche und
299 Kompetenzen und sagen Hauptsache wir haben dieses Know-how bei uns im Haus. Natürlich
300 stärkt das auch insgesamt, wenn wir die Trainee-Programme anbieten und um werben unsere
301 Präsenz auf dem Arbeitsmarkt und an Hochschulen. Die Idee ist es wie ich vorhin schon
302 gesagt habe. Wir machen es in einem jährlichen Zyklus, immer im Oktober und wir wollen das
303 wirklich in die Köpfe der Leute bringen, so dass jeder Absolvent weiß, ich bin bald fertig mit
304 dem Studium, ich möchte ein Trainee-Programm machen, aber XXX bietet das und das an
305 und wenn ich bei XXX starten will, dann muss ich mich bis dann und dann beworben haben,
306 weil genau dann ist das Assessmentcenter und dann fangt das an. Wir möchten das wirklich
307 in die Köpfe der Leute bringen und eine starke Präsenz schaffen, denn das hilft uns auch noch
308 auf dem Arbeitsmarkt.

309 A: Das kann ich mir gut vorstellen speziell, wenn man auch die strategische Komponente
310 betrachtet.

311 B: Ja es hat eine sehr starke strategische Komponente aus Sicht HR und das wird daher auch
312 stark getriggert. Und deswegen wollen wir hier auch präsent sein. Wir haben hier auch
313 spezielle eine Homepage erstellt für Trainees, wo wir versuchen das Ganze auch zu
314 bewerben. Dass die Leute auch sehen können, okay was macht das Unternehmen und dass
315 die ganzen Rahmenbedingungen auch klar sind, die ganzen Fristen die Inhalte das ist wirklich

316 immer dasselbe aber welche Programme wie genau wir anbieten, das ist nicht klar. Deswegen
317 kann man dann hier auf die Homepage gehen und sich dann darauf bewerben oder nicht.

318 A: Gibt es noch etwas, das Sie über Trainee-Programme in Ihrem Unternehmen sagen
319 möchten?

320 B: Wir sind ein börsennotiertes Unternehmen und ein sehr internationales Unternehmen und
321 was speziell in Bezug auf Trainee-Programme auch zu stark in Diskussionen geführt hat und
322 was wahrscheinlich auch für dich wichtig wäre als Hintergrund Information die Frage ist ein
323 Trainee ein befristeter Mitarbeiter oder ein unbefristeter Mitarbeiter. Bei uns ist das ein FTE
324 wo wir Budgetieren müssen und das hat natürlich auch zu Diskussionen geführt. Weil viele
325 auch gesagt haben, nein das ist ein unbefristeter, weil es ist natürlich schwierig jemand von
326 der Hochschule zu holen – ein top Absolvent – und ihm dann einen befristeten Vertrag
327 vorzulegen. In diesem Zusammenhang gab es dann auf Diskussionen in Bezug, ob wir ihn
328 dann zentral Budgetieren und wir diesen dann über Umlage finanzieren oder ob in den
329 Fachbereichen budgetiert wird. Dies haben spezielle auch die Bereiche Sales und Marketing
330 wohl nicht Bereichs intern agieren Diskussionen hervorgerufen, wer das dann am Ende zahlt.
331 Weil in unserem Konzern ist es nicht, Hauptsache die Person ist an Bord und alle sind
332 glücklich, sondern es macht einen großen Unterschied, ob man das aus der linken oder
333 rechten Hosentasche zahlt. Das sind ganz spannende Diskussionen. Ich denke das ist in
334 anderen Unternehmen sich ja auch ähnlich. Ansonsten fällt mir nichts mehr ein, was wir noch
335 besprechen könnten.

336 Vielen Dank für die ausführlichen Antworten. Es war ein sehr spannendes Gespräch.

337 Sehr gerne! Es freut mich, wenn ich helfen konnte.

Interview D

Datum: 06.04.2023

Dauer des Interviews: 39,23min

Interviewerin, A: Cosima Tölzer

Interviewte Person, B: Trainee-Verantwortliche Person aus HR

1 A: Ich möchte im Rahmen meiner Masterarbeit gerne mehr darüber erfahren, wie Vorarlberger
2 Unternehmen Trainee-Programme gestalten, welchen Mehrwert sie daraus ziehen und
3 welche Erfahrungen sie damit machen. Ich habe einige Fragen vorbereitet, die sich an den
4 verschiedenen Phasen des Employee Life Cycles orientieren, beginnend von der
5 Einstellungsphase über das Onboarding bis hin zur Entwicklungsphase und anschließender
6 Abschlussphase bzw. Übernahmephase im Falle von Trainee Programmen.

7 Wärst du damit einverstanden, dass das Interview aufgezeichnet wird, um sicherzustellen,
8 dass alle Antworten korrekt erfasst werden?

9 B: Ja sowieso.

10 A: Super vielen Dank! Kannst du mir bitte einen Überblick über euer Trainee-Programm
11 geben? Wie lange dauert es und was sind die Schwerpunkte?

12 B: Da muss ich vielleicht ein bisschen ausholen. Wir haben jetzt circa seit zwei Jahren ein
13 neues Trainee-Programm bei uns im Bereich. Es hat bis jetzt bei uns schon ein Trainee-
14 Programm gegeben. Das hat bei uns im Marketing-Bereich den Schwerpunkt Marketing,
15 Produkt-Training und Support. Sprich alle Produkt-Trainings werden bei uns über das
16 Marketing organisiert. Unser Unternehmen ist sehr Produkt lastig. Wir haben Produkte und
17 Services, die wir für Kunden anbieten. Diese Produkt-Trainer sind auch eine Art Trainees
18 gewesen. Die haben wir ausgebildet und die haben eine Grundausbildung bekommen aber
19 sehr fokussiert auf das Marketing und auf ihren Bereich. Das Bedürfnis ist hier, weil wir gerade
20 auf dem Bereich Marketing und Verkauf so groß gestalten, und da brauchen wir Leute, die
21 wie breit ausbilden können aber trotzdem beim Kernthema bleibt, also vom Produkttraining.
22 Deswegen haben wir heute auch dieses ganze Trainee-Programm überarbeitet und seit 2021
23 mit dem neuen Trainee-Programm gestartet. Das sieht wie folgt aus: es dauert zwei Jahre.
24 Eineinhalb Jahre davon sind sehr allgemein ausgebildet und nach diesen eineinhalb Jahren
25 können die Trainees sich entscheiden in welche Richtungen sie gehen. Da können sie sich
26 entscheiden. Wir haben da verschiedene Möglichkeiten in welche Richtung sie gehen können.
27 Das wäre unter anderem ein Produktmanager oder ein Projektleiter, der bei uns Marketing

28 und Sales-Specialist heißt. Im Verkauf der einfach zusammen mit den Kollegen die Märkte
29 betreut. Die Projektleiter Marketing und Kommunikation sind beispielsweise in
30 Maschinenbereich da gibt es auch noch Services Projekte also da gibt es einige Rollen. Das
31 Ziel ist es dann, dass die Trainees uns nach eineinhalb Jahren sagen: Ich würde gerne in
32 diese Richtung gehen – wie ist der Bedarf hier. Wenn es natürlich funktioniert, ist es das
33 Ideale. Es kann auch sein, dass sie Priorität eins, Priorität zwei setzen müssen. Wir haben
34 aber sehr gute Chancen, dass sie dann auch den Job ihrer Wahl bekommen.

35 A: Ist das bei euch auch so, dass die Trainees einen unbefristeten Arbeitsvertrag bekommen?

36 B: Ja die steigen ganz normal wie jeder andere neue Mitarbeiter in seinem Bereich ein. Der
37 einzige Unterschied besteht darin, dass sie noch keinen fixen Job haben, sondern sie ganz
38 standardmäßig einsteigen. Bei uns steigen die Trainees mit einem unbefristeten Job ein, nur
39 mit anderem Fokus. Darum ist es bei uns ein bisschen ein spezielleres Trainee-Programm,
40 weil wir Leute brauchen, die ein bisschen breiter aufgestellt sind. Wir reden immer von großen
41 Netzwerken. Wir sind einfach schon sehr groß geworden und darum ist ein Netzwerk
42 unglaublich wichtig aber auch das gegenseitige Verständnis, dass wenn jemand bei uns im
43 Marketing arbeitet und auch weiß, wieso tickt der Verkauf so und umgekehrt. Wir hatten bis
44 jetzt auch super Erfolgserlebnisse. Unsere beiden Trainees, die im September 2021 gestartet
45 sind, haben jetzt mit 1. März in die Zielabteilung gewechselt und sind beide im
46 Produktmanagement gelandet. Das war von beiden auch der Favorit.

47 A: Steht für die gesamten Zielpositionen schon ein Auswahlpool fast?

48 B: Ja das steht schon fest. Wir haben gesagt: okay wir machen ganz ganz viel Marketing.
49 Beispielsweise der Messebau. Wir brauchen Leute die Messen planen und Messestände
50 bauen. Da braucht man Experten, die das planen und die wirklich was Praktisches auch
51 gelernt haben wie Tischlerei oder so, wir haben Grafiker, wir haben Texte, das sind alles sehr
52 spezifische Jobprofilen. Wir haben hier einen Pool ausgewählt und uns gefragt: wo geht die
53 Ausbildung hin also in welche Richtung. Von dem her können sie dann wirklich auswählen
54 und sagen ich möchte am liebsten in den Verkauf oder ich möchte eher ins Marketing und das
55 können sie dann kurz vor den absolvierten eineinhalb Jahren einfach Preis geben und das
56 klären wir dann auch mit der Führungskraft.

57 A: Sind die Zielpositionen auch Positionen, die ihr immer wieder ausgeschrieben habt
58 beziehungsweise auf die ihr immer wieder Personal benötigt?

59 B: Ja das sind immer Positionen mit großem Bedarf. Genau bei den Trainees im
60 Produktmanagement hatten wir dort auch genau den größten Bedarf und natürlich ist das
61 dann eine glückliche Fügung, wenn die unbedingt dorthin wollten. Das ist wie ein Lotto
62 Sechser. Es hat sich auch gezeigt, dass man diese Leute sofort einsetzen kann. Die bringen
63 einfach ein super Paket und super Know-How mit. Und genau das war auch der Fokus unserer

64 Ausbildung. Wir machen das schon sehr nach XXX-Style also standardmäßig einstellen und
65 dann aber breit ausbilden und dann schauen – okay, wo geht es hin und wo wollen sie hin.

66 A: Sind die Zielpositionen auch immer Positionen, bei denen man ein breites Bild braucht?

67 B: Ganz genau. Und bei denen man keine Spezialausbildung braucht. Wir brauchen keinen
68 spezialisierten Grafiker oder Texter oder Architekt, sondern wir suchen eigentlich Studenten
69 im Vertrieb die wirtschaftliches Know-How mitbringen.

70 A: Wie erfolgt die Auswahl der Bewerber:innen für das Trainee-Programm? Welche Kriterien
71 müssen Bewerber:innen erfüllen, um in das Programm aufgenommen zu werden?

72 B: Das, was ich eben schon kurz erwähnt habe und dann noch Leute, die auch wirklich zu
73 XXX-passen. Wir suchen auch Leute, die gut zu uns ins Unternehmen passen. Wenn wir
74 Leute haben, die wirklich auf Karriere dann sind sie bei uns falsch, weil wir haben eine extrem
75 flache Hierarchie. Leute, die nur auf Karriere aus sind, die sind bei uns falsch. Bei uns im
76 Alltag braucht man generell sehr viel Verantwortung und die Bereitschaft, um sich
77 weiterzubilden aber d.h. nicht automatisch, dass man die Hierarchieleiter hinaufklettert.
78 Deswegen ist auch der Fit zum Unternehmen sehr wichtig. Zudem sind wir auch sehr
79 technisch affin. Wir fragen beispielsweise im Bewerbungsgespräch auch, ob sie schon einmal
80 einen Akkubohrer in der Hand hatten, weil auch bei uns in den Produktrainings immer wieder
81 Akkuschrauber in den Einsatz kommen. Wir suchen das schon sehr gewählt aus. Wir suchen
82 auch Leute die offen sind. Wenn jemand schon genau weiß, wo er irgendwann mal hin will
83 und sich davon nicht mehr abbringen lässt, ja dann ist er bei uns falsch. Dann muss ich den
84 nicht über ein Trainee-Programm laufen lassen. Wenn wir unsere Bewerber anschauen, dann
85 müssen die schon einiges mitbringen, wo wir dann auch sagen, ja das könnte passen. Wir
86 schauen dann auch immer, ob das langfristig passen könnte, wenn jemand beispielsweise
87 sagt: okay er möchte eigentlich direkt nach der Ausbildung ins Ausland ja dann ist das nicht
88 das richtige für uns. Trainee-Programme sind bei uns wirklich langfristig. Wir schauen immer
89 wo liegen die Bewerber den Fokus, wenn jemand sagt er möchte zuerst die ganze Welt
90 bereisen, dann müssen wir einfach sagen okay dann kommen wir nicht zusammen.

91 A: Jemand der weiß in welche Richtung er will aber noch nicht welche Abzweigung er nimmt,
92 wenn ich das richtig verstehe?

93 B: Ja ganz genau.

94 A: Habt ihr die Trainee-Programme das ganze Jahr über ausgeschrieben oder gibt es bei euch
95 einen fixen Startzeitpunkt?

96 B: Nein, die starten bei uns immer im September. Wir wollen hier einfach eine Konsistenz
97 hineinbringen und deswegen können wir jeden September zwei Trainees nehmen.

98 A: Wie gestaltet sich der Bewerbungsprozess und wer ist daran beteiligt?

99 B: Es ist immer eine vom HR dabei die schreiben das auch immer aus an den verschiedenen
100 Unis und allen möglichen Kanälen. Wenn wir dann geeignete Kandidaten haben, machen wir
101 eine Vorauswahl und dann kommt es zu einem Bewerbungsgespräch. Dort ist mein Partner
102 dabei, der Leonard und der ist auch der Leiter der Abteilung Marketing und Produkt Training
103 und ich bin auch dabei, weil ich einfach auch für das Trainee-Programm verantwortlich bin.
104 Aus diesen Bewerbungsgesprächen geht dann hervor, wen wir weiter kennenlernen möchten
105 und dann kommen die Bewerber, die potentiellen, dann auf einen Schnuppertag zu uns vorbei
106 und sind entweder an einem Vormittag oder einem Nachmittag also immer einen halben Tag
107 bei uns am Aufgaben lösen. Dort sind auch immer die ehemaligen Trainees dabei und
108 potenzielle Arbeitskolleginnen und Kollegen. Das hat sich auch bewährt, dass die dann
109 wirklich authentische Einblicke geben und erzählen, wie das Ganze abläuft und was sie so
110 machen können und dass auch die Trainees Fragen stellen, damit sie sich das ganze besser
111 vorstellen können. So bekomme ich auch gutes Feedback und ehrliches, weil meine Kollegen
112 mir dann berichten können, ob sie diese Person auch in dieser Position sehen.

113 A: Welche Einarbeitungsmaßnahmen gibt es? Wie werden die Trainees in das Unternehmen
114 integriert?

115 B: Im Prinzip sind die Einarbeitungsmaßnahmen genau gleich wie bei den anderen
116 Mitarbeitenden. Wir haben aus den Erkenntnissen der letzten Jahre ganz gezielt einen
117 Onboardingprozess herausgearbeitet. D.h. je nach Beruf, den sie dann ausführen bekommen
118 sie detailliert den Einschulungsplan überreicht. Hier haben wir einige Pakete und einige
119 Standardkurse, wo jeder neue Mitarbeiter bekommt. Bei den Trainees ist die Einarbeitung
120 gleich getaktet aber was sie bekommen ist die Verantwortung, dass sie selber schauen welche
121 Produkt-Trainings sie auch selber übernehmen können für andere neue Mitarbeitenden.
122 Manche Trainees sagen dann: okay nach zwei dreimal anhören möchte ich selber mal dein
123 Produkt Training übernehmen. So kommen die Trainees sehr schnell in die Tiefe. Wir haben
124 natürlich aber auch kein Kontrollsystem wo wir sagen, okay nach drei Monaten musst du ein
125 Produkt Training übernehmen, weil jeder einfach ein bisschen anders tickt. Deswegen dürfen
126 die Trainees auch selbst entscheiden wann und welches Produkt Training sie übernehmen
127 wollen.

128 A: Wie kommt ihr dann zu dem Entschluss, dass die Trainees bereit sind beziehungsweise
129 das auch machen wollen?

130 B: Also die Trainees haben von Anfang an einen Trainer bekommen und in den verschiedenen
131 Abteilungen gibt es verschiedene Produkttrainer. Und darum sind diese Produkt-Trainings
132 schon ein sehr großer Fokus in den ersten Monaten. So bekommen sie nämlich sehr schnell
133 ein großes Netzwerk. Sie lernen sehr schnell bestehende Mitarbeitenden kennen, natürlich
134 auch wie die neuen Mitarbeiter die sie dann Einschulen. Das ist auch das Spannende, wie
135 schnell sie selbst in die Aufgabe hineinwachsen. Auch wieder zurück in Bezug auf die

136 Kriterien. Wir suchen dann schon Leute, die sich auch vorstellen können vor Leuten zu
137 sprechen, weil wenn das jemand nicht will - okay dann ist er im Trainee-Programm eben
138 falsch. Wir hatten auch schon die Sprachthematik. Leute, die gesagt haben, sie möchten
139 Deutsch eher nicht so gerne sprechen, weil Deutsch nicht ihre Muttersprache ist, dann haben
140 wir auch gesagt - okay das wird eine Challenge das im Nachhinein auch die Produkttrainings
141 zu überlassen.

142 A: Führt ihr dann Feedbackgespräche?

143 B: Es ist meistens so, dass sie die Trainings zwei dreimal machen und dann kristallisiert sich
144 schon sehr schnell mal heraus okay was möchten sie machen. Wenn sie daraufkommen, dass
145 ein spezielles Training ihnen besonders gefällt, dann können sie selbst entscheiden, ob sie
146 das dann auch machen wollen. Sie tauschen sich dann mit dem Abteilungsleiter aus, der auch
147 jeweils mit seinem Team diese Trainings organisiert und das geschieht dann eher
148 abteilungsintern. Wenn sie Trainees sagen, sie möchten das übernehmen, dann haben sie
149 Unterstützung von den jeweiligen Produkttrainern. Das können sie dann aber selbst
150 bestimmen. Wir haben auch nicht vorgeschrieben, dass sie das genau nach drei Monaten so
151 ein Training beherrschen müssen oder auch übernehmen müssen. Die meisten können es
152 nach drei Monaten. Wir hatten aber auch welche die es erst nach vier oder fünf Monaten
153 übernehmen wollen. Dann gehen wir individuell auf die Trainees ein. Wir haben auch gesagt,
154 dass die Geschwindigkeiten einfach unterschiedlich sind und da haben wir auch gesagt, wir
155 möchten kein Controlling einrichten, wo wir sagen, dann musst du genau das können, sondern
156 es passiert einfach so je nach individuellen Bedürfnissen. Sie müssen sich einfach wohlfühlen.

157 A: Wie oft und in welcher Form findet die Job Rotation innerhalb des Trainee-Programms
158 statt? Wie lange bleiben die Trainees in jeder Abteilung?

159 B: Wir haben die großen Bereiche schon festgelegt. Also es ist ein Jahr Marketing und ein
160 halbes Jahr Verkauf. Jetzt wirst du sagen - okay das ist aber nicht gleich aufgeteilt. Das ist
161 aus dem Grund, dass wir in dem Jahr Marketing die ganze Grundausbildung drinnen haben.
162 D.h. dass alle Produkttrainingsausbildungsthemen auch im Marketing verankert sind. Dann ist
163 es so, dass wir sehr individuell auch Bereiche haben für Projekte wie beispielsweise im
164 Produktmanagement. Diese Projekte werden jetzt immer mehr und wir müssen hier noch ein
165 bisschen mehr in den Flow kommen, damit wir diese Produkte und die Trainees auch
166 mitnehmen können, dass sie in ganz unterschiedlichen Projekten mitwirken können. Sie
167 kommen auch mit Technik in Berührung oder mit dem Verkauf, haben erste Exkurse, wo sie
168 den Markt schon kennenlernen. Also wir probieren das sehr individuell einzuplanen und nach
169 einem Jahr kommen sie dann fix in den Verkauf. Dazwischen sind sehr individuell im
170 Marketing am Arbeiten an Projekten haben aber immer den Heimathafenprodukt Training. Im
171 letzten halben Jahr, also in der Zielabteilung, begleiten wir diese Ausbildung mit, das ganz
172 klar sichergestellt wird, dass sie beispielsweise als Produktmanager auch ganz viel in der

173 Technik mitarbeiten können, dass sie diese Schnittstellen haben, dass sie aber auch im
174 Verkauf sind das ist zum Teil auch sehr international. Beispielsweise, wenn sie gerade für
175 Australien zuständig sind, dass sie dann auch nach Australien reisen und diese Leute
176 kennenlernen. Das sind so die Themen, die wir dann mitbegleiten in dem letzten halben Jahr
177 wo das Trainee-Programm auch läuft.

178 A: Wer ist für die Planung verantwortlich?

179 B: Unter anderem ich mit meinem Kollegen gemeinsam. Wir haben das ein bisschen
180 aufgeteilt. Er macht das Marketing und ich mach eher den Verkauf. Wir möchten immer die
181 Produktmanager abholen und schauen, wer hat Projekte wo die Trainees mitarbeiten können.
182 Da kann der Trainee aber auch selbst mitentscheiden, ob das etwas wäre, dass sie noch
183 interessiert. Es müssen schon Projekte sein, wo man die Trainees auch brauchen kann. Es
184 sind Projekte, die man nicht unbedingt im Voraus planen kann und dort haben sie auch immer
185 Betreuungspersonen und das wäre dann die Person, wo dann auch wirklich dazu schaut.

186 A: Also die Trainees dürfen eigenständig an Projekten mitarbeiten?

187 B: Ja genau, die lernen das alles anhand dieser Projekte.

188 A: Gibt es ein Mentoring-Programm? Wenn ja, wie ist das Mentoring-Programm für Trainees
189 aufgebaut und wer sind die Mentoren?

190 B: Bei uns ist es ein ganz normaler Prozess, dass die Trainees mit sich den Bereichsleiter von
191 Marketing und Verkauf zusammensetzen und von ihnen auch wirklich lernen und von den
192 verschiedenen Projektleiter und Abteilungsleitern. Klar gibt es gewisse theoretische Aspekte
193 aber im Fokus steht die Praxis. Es braucht Themen, wo man gemeinsam umsetzen kann.
194 Damit die Trainees auch sehen: okay da habe ich mit gearbeitet an diesem
195 Vermarktungsprojekt und da war ich auch beteiligt, das ist auch wichtig für das Thema
196 Wertschätzung damit sie sehen, man hat mich auch wirklich gebraucht.

197 A: Wie wird sichergestellt, dass die Trainees während des Programms eine angemessene
198 Verantwortung übernehmen und welche Erfahrungen sammeln sie dabei?

199 B: Ja auf jeden Fall möchten wir das erreichen, dass die Trainees auch Verantwortung
200 übernehmen vor allem auch in Bezug auf die Trainings, die die Trainees dann wirklich auch
201 geben. Denn das ist schon sehr viel Verantwortung, welche wir den Trainees hier übergeben
202 oder auch die verschiedenen Show-Rom-Führungen. So wachsen sie auch sehr schnell in
203 ihre zukünftige Rolle hinein, so bekommen Sie einfach ihren eigenen Kurs und können dann
204 selbstständig vorbereiten nachbereiten - das gehört hier alles dazu. Sie werden sofort als fixe
205 Mitarbeiter angesehen. Der XXX-Trainee ist schon ein fixer Mitarbeiter. Bei uns werden
206 Trainees auf keinen Fall abwertend behandelt.

207 A: Wenn wir nochmals zurück auf das Thema Mentoring Programm kommen, wie schaut das
208 bei euch aus?

209 B: Also natürlich sind mein Kollege und ich sehr große Ansprechpersonen. Wir stimmen uns
210 auch regelmäßig mit den Trainees ab. Wir holen regelmäßig Feedback ein, wie die Auslastung
211 ist und wie es Ihnen geht. Wir sind das dritte Jahr jetzt an diesen Trainee-Programmen dran
212 und lernen natürlich jedes Jahr wieder dazu. Wir haben beispielsweise schon oft gemerkt,
213 dass es einen Unterschied macht, von wo die Trainees herkommen, ob sie davor schon mal
214 ein Praktikum oder Berührungspunkte mit Bum hatten oder ob sie noch keine hatten. Die
215 Trainees, die davor schon mal ein Praktikum hatten, die sind sehr schnell in das ganze Thema
216 reingekommen und hatten uns zum Teil auch überholt mit der Planung. Mein Kollege XXX
217 und ich führen auch die Feedbackgespräche im Abstand von circa drei Monaten. Wir machen
218 eine Feedbackrunde und schauen uns an, wo sie stehen wie es ihnen geht, wie die Auslastung
219 ist, dass wir sie einfach abholen. Wenn sie zu wenig ausgelastet sind, dann schauen wir, was
220 gibt es für Projekte und was können wir ausbildungstechnisch noch anpassen. Wir haben
221 selber gemerkt, dass das ganz individuell ist was sie schon für Vorwissen mitbringen und was
222 für ein Päckchen generell und wenn du dann sagst, ich habe genau das fixe Programm dann
223 kann das nicht für alle genau passen deswegen probieren wir auch eine gewisse Flexibilität
224 an den Tag zu legen. Man braucht auch eine gewisse Sensibilität, wer was auf sich nehmen
225 kann.

226 A: Wie wird die Ausbildungstiefe im Trainee-Programm sichergestellt und wie werden die
227 Trainees dabei unterstützt? Siehst du ein Trainee-Programm eher als eine breite Ausbildung
228 an wo man sehr viele sieht dafür eher oberflächlich oder eine wirklich tiefe Ausbildung wo man
229 zwar nicht so viel Zeit aber das was man Zeit dafür in die Tiefe?

230 B: Sowohl als auch. Die Idee ist es, dass sie eine Kombination aus beidem haben. Wir wollen
231 ihnen natürlich beibringen, was gibt es alles, was steckt auch dahinter und speziell auch für
232 die Rollen, die später eingenommen werden sollen, was ist da auch relevant. Der Verkauf bei
233 XXX ist ein bisschen speziell, da wir in 120 Ländern weltweit tätig sind. Auch mit den Sprachen
234 und mit den Kulturen, weil dort geht es dann auch wirklich sehr stark in die Tiefe.
235 Beispielsweise war ein Trainee auch schon mal mit in Rumänien oder Bulgarien auf Messen
236 oder auch in der Schweiz also da müssen wir schon schauen, was zu diesem Zeitpunkt da
237 ist. Da möchten wir auch noch mehr machen in Richtung Internationalisierung, aber dort sind
238 sie eigentlich schon sehr tief in der Materie drinnen. Wir wollen ihn wirklich beibringen, was
239 es bedeutet, den Alltag in diesem Job zu meistern. Wir hatten auch schon Praktikanten
240 beispielsweise die auch gefragt haben, was bedeutet es denn wirklich bei euch zu arbeiten.
241 Was bedeutet der Alltag bei XXX wirklich und nicht nur eine schöne Präsentation zu erstellen
242 und sagen so wäre es sondern wirklich zeigen was es heißt. Das Ziel ist es eine tiefe
243 Ausbildung aber trotzdem ein großer Überblick über das Ganze zu schaffen. Was sicher auch

244 noch wichtig ist: wir haben sehr viel Schnittstellenbereiche also von Technik über Verkauf und
245 da schauen wir immer, dass sie einen tiefen Überblick bekommen und dort arbeiten sie jetzt
246 weniger mit. Aber dafür gehen sie sehr tief in die Materie rein.

247 A: Du hast jetzt auch schon öfters erwähnt, dass Individualität für euch eine sehr große Rolle
248 spielt. Wie wird die Trainee-Ausbildung standardisiert, um sicherzustellen, dass Trainees die
249 geforderten Fähigkeiten und Kenntnisse erwerben und wie wichtig ist diese Standardisierung
250 für das Unternehmen?

251 B: Ich sage es mal so, dass Standardisierung immer wichtiger wird. Es zeigt sich auch bei den
252 Absolventen, die wir jetzt haben, dass wir noch einige mehr von ihnen gern eingestellt hätten
253 - deswegen ist es auch extrem wichtig. Von der Größe des Unternehmens musst du die Leute
254 einfach schon sehr viel breiter ausbilden. Ich glaube wir sind auch gefordert, dass wir Job
255 Profile anbieten, bei welchen eine Absolvent von einem Studium nicht genau sagen kann: ich
256 möchte Produktmanager werden - weil die wenigsten genau wissen was es im Alltag auch
257 wirklich bedeutet. Was heißt es bei XXX Produktmanager zu sein. Was heißt das wirklich,
258 wenn ich im Verkauf tätig bin. Verkaufen tun wir natürlich schon auch aber erst ganz am
259 Schluss wenn wir alles andere schon gemacht haben.

260 A: Welchen Mehrwert ziehen die Trainees aus dem Programm?

261 B: Das ist natürlich speziell für die Absolventen sehr vorteilhaft so ein Programm, für die, die
262 sich noch nicht genau festnageln wollen, wo sie genau hinkommen.

263 A: Welchen Mehrwert zieht das Unternehmen aus den Trainees?

264 B: Ich sehe es in der Firma: die Trainees, die sind einfach top ausgebildet. Sie waren schon
265 in der Projektleitung sie waren schon auf Messen also das hat sich wirklich als wahnsinnigen
266 Mehrwert herauskristallisiert.

267 A: Wahrscheinlich auch mehr wie jemand wo von extern auf diese Position gekommen wäre?

268 B: Ganz genau. Die Erfahrung ist also wirklich sehr gut. Natürlich ist es sehr aufwändig vom
269 Organisieren her, weil man muss immer dazu schauen mit dem Bewusstsein, dass du wir bis
270 jetzt noch sehr am Anfang sind aber ich kann auf jeden Fall behaupten, dass es eine top
271 Ausbildung ist. Fakt ist auch, dass man sich ständig weiterentwickeln kann und soll. Wenn ich
272 mir anschau, wie schnell die Zeit vergeht merke ich einfach, wie die Werte sich auch
273 wandeln. Ich war jetzt schon seit vielen Jahren Bewerbungsgespräche auch für das Praktikum
274 und so weiter und da merke ich schon wie sich auch die Bedürfnisse der Menschen wandelt
275 speziell von den jungen Leuten. Speziell auch von der Ausbildung her die sie zum Teil schon
276 mitbringen. Als ich in diesem Alter war hatte ich gerade mal Matura und was die jungen Leute
277 von heute schon mitbringen, dass ich zum Teil wirklich gewaltig da kann man wirklich auf
278 etwas aufbauen. Was für mich ein bisschen an mir Wermutstropfen war, dass wir gesagt

279 haben wir nehmen Maturanten aber sich im Bewerbungsgespräch dann schnell
280 herauskristallisiert hat, dass die Schere hier einfach zu weit auseinander geht und deswegen
281 fokussieren wir uns auch wirklich auf Hochschulabsolventen. Ein Studium ist einfach das, was
282 wir als Mindestgrundlage brauchen.

283 A: Was haben die Trainees, die das Programm bei euch schon absolviert haben, euch für
284 Feedback gegeben?

285 B: Also speziell, dass man immer wieder auf die Auslastung achten soll weil sie selber gemeint
286 haben das zum Teil auch schon mehr gegangen wäre dass man hier auch wirklich mehr
287 darauf achtet und die Trainees ein bisschen mehr abholt. Ich glaube da müssen wir noch ein
288 bisschen mehr darauf schauen. Gesamt haben wir aber sehr gutes Feedback bekommen man
289 sieht auch einfach, wie die ins Unternehmen einsteigen, das ist etwas ganz was anderes.

290 A: Würdest du sagen bei euch hat ein Trainee-Programm auch eine strategische
291 Komponente?

292 B: Wenn du so ein großer Bereich hast wie wir, dann wissen wir einfach wir haben ständig
293 Bedarf an guten Leuten. Darum sind wir aktuell auch mit zwei Trainees unterwegs. Gefühlt
294 meistens immer noch zu wenig aber wir wissen auch langfristig, dass wir die beiden Trainees
295 immer brauchen werden. Deswegen hat es durchaus eine strategische Komponente, wenn
296 wir wissen wir brauchen die in den nächsten zwei Jahren. Also wir sind sehr froh, wenn Sie
297 uns bleiben.

298 A: Wie fördern Trainee-Programme die Mitarbeiterbindung und die Entwicklung von
299 Fachkräften im Unternehmen?

300 B: Wichtig ist, dass die Trainees die richtige Wertschätzung bekommen. Wenn man über
301 Trainees redet, dann merkt man schon immer wieder, wie das Trainee-Programm nicht
302 unbedingt einen positiven Ruf hat und ich glaube umso mehr Wertschätzung die Trainees
303 bekommen in den Betrieb, umso mehr schaffst du es auch, diese Leute zu behalten. Wir
304 wissen beispielsweise auch das Internationalität ein großes Thema bei uns ist wir versuchen
305 uns hier auch mehr aufzustellen, dass wir noch mehr Möglichkeiten haben unsere Trainees
306 zu verschicken.

307 A: Gibt es noch etwas, das Sie über Trainee-Programme in Ihrem Unternehmen sagen
308 möchten?

309 B: Wichtig ist glaube einfach nur zu sagen, dass wir sehr starken unsere Bedürfnisse
310 anpassen und gesagt haben: wo drückt der Schuh am meisten und die Kombi, wir brauchen
311 Leute wo Produkttraining geben und das ist Standard so gewesen, dass das bis jetzt immer
312 temporär war das das 2-3 Jahre so funktioniert. Wir haben aber auch diese Personen, die das
313 schon ewig machen aber ein Großteil dieser Trainer ist auch am Rotieren und das war immer

314 so ein bisschen der Einstieg auch früher sind die Trainees später dann auch Produktmanager
315 geworden. Aber die von früher, die haben natürlich nie den Einblick vom Bereich Verkauf
316 bekommen und nie erfahren wie der Verkauf im Detail funktioniert und im Marketing eben
317 auch sehr eingeschränkt und da haben wir gesagt okay das müssen wir ändern. Es ist wirklich
318 schön zu sehen, wie sehr das fruchtet und die Erfolgserlebnisse beispielsweise auch von den
319 Trainees, die im September gestartet haben zu sehen wie schnell die Trainings übernehmen
320 können und sich in die Rolle eingefunden haben. Es macht sehr Spaß, immer wieder zu
321 schauen: okay was brauchen wir und wo können wir uns noch weiterentwickeln.

322 A: Auch in Bezug auf Fachkräftemangel denkst du das Trainee-Programm hier ein gutes Ventil
323 dafür sind?

324 B: Absolut. Wir suchen ständig Leute - auch in unserem Bereich und wenn du so das Gefühl
325 bekommst die Personen fühlen sich wohl bei uns und sie wollen bei uns bleiben, so kannst
326 du super Fachkräfte selber ausbilden und dort hin entwickeln, wo du sie brauchst. Natürlich
327 ist der Bedarf aktuell einiges größer, wie wir mit den Trainee-Programmen abdecken können
328 trotzdem ist es schön, wenn wir den Trainees eine Auswahl geben können, wo sie später hin
329 wollen. Also Priorität eins und zwei treffen wir zu 100 %. Da ist die Motivation dann natürlich
330 auch anders, wenn man sagen kann ich habe mir meinen Job selber aussuchen dürfen, damit
331 man auch herausfinden kann, was kann ich gut was ich vorher vielleicht gar nicht gewusst
332 habe, dass ich das kann.

333 A: Vielen Dank für das informative Gespräch. Das hilft mir sehr weiter.

334 B: Sehr gerne. Bei weiteren Fragen bitte jederzeit melden.

Interview E

Datum: 12.04.2023

Dauer des Interviews: 28,25min

Interviewerin, A: Cosima Tölzer

Interviewte, B: HR

1 A: Ich möchte im Rahmen meiner Masterarbeit gerne mehr darüber erfahren, wie Vorarlberger
2 Unternehmen Trainee-Programme gestalten, welchen Mehrwert sie daraus ziehen und
3 welche Erfahrungen sie damit machen. Dabei möchte ich im Kontext der qualitativen
4 Forschung auch der Forschungsfrage nachgehen, welche Gestaltungselemente von Trainee-
5 Programmen Vorarlberger Unternehmen verwenden.

6 Ich habe einige Fragen vorbereitet, die sich an den verschiedenen Phasen des Employee Life
7 Cycles orientieren, beginnend von der Einstellungsphase über das Onboarding bis hin zur
8 Entwicklungsphase und anschließender Abschlussphase bzw. Übernahmephase im Falle von
9 Trainee Programmen. Wärst du damit einverstanden, dass das Interview aufgezeichnet wird,
10 um sicherzustellen, dass alle Antworten korrekt erfasst werden?

11 B: Ja klar, das kannst du gerne machen.

12 A: Kannst du mir bitte einen Überblick über die Trainee-Programm in eurem Unternehmen
13 geben? Wie lange dauern diese?

14 B: Also du triffst uns hier relativ frisch muss ich sagen. Wir haben das Trainee-Programm
15 gerade im letzten Jahr ausgearbeitet. Allzu viel Erfahrungsberichte kann ich dir nicht geben.
16 Ich kann dir aber gerne sagen wie wird das ganze theoretisch geplant haben und wie wir jetzt
17 damit in die Umsetzung gehen. Wir haben das Trainee-Programm auf 18 Monate
18 ausgearbeitet, d.h. bei uns, wenn jemand neu startet, wird er 18 Monate lang Zeit haben im
19 Unternehmen in diversen Abteilungen zu rotieren. Wir haben danach noch eine
20 Übergangsfrist, nach den 18 Monaten, weil wir einfach gewährleisten wollen, dass wir gewisse
21 Positionen danach auch frei sind, beziehungsweise danach genug Zeit ist, den Trainee auch
22 richtig einzuordnen. Das bedeutet nach maximal zwei Jahren sind die Trainees dann wirklich
23 in einer komplett neuen Position. Sie werden quasi vom Training Status auf die nächste
24 Position hin entwickelt. Wir haben Schwerpunkte gesetzt. Wir haben das absichtlich so
25 gemacht, also bei uns sind Schwerpunkte im Sales, im Marketing Bereich, im Einkauf, wir
26 haben aber auch, und das sind meiner Meinung nach die spannendsten Trainee-Programme,
27 auch welche im Werksbereich. Im Werk XXX kann man beispielsweise direkt bei der
28 Werksleitung als Trainee mitgehen. Der gesamte Werksbereich wird dann eben so abgebildet.
29 Das ist schon ziemlich toll, weil da hast du Supply-Chain-Management, also bei uns im

30 Produktdatenmanagement da kommst du in alle Facetten von der Supply Chain zum
31 Mitarbeiten und Prozesse auch live mit erleben. Warum machen wir das so bei dir? Warum
32 haben wir uns für diese Fokussierung entschieden? Weil wir den Trainees auch gewisser
33 Weise garantieren wollen, dass sie ihren Bereich, den sie dann auch interessiert, auch
34 tatsächlich ihren Platz finden. Es gibt ja diese allgemeinen Trainee-Programme, die immer
35 gleich ablaufen und danach wird quasi gemeinsam entschieden, wo die Person dann
36 unterkommt. Wir gehen davon aus, dass der Trainee beziehungsweise die Person, die sich
37 für ein Trainee-Ship bewirbt, schon ein gewisses Grundinteresse in einem Bereich hat und
38 somit noch tiefer und schon ein bisschen fokussiert der in dem Bereich ein tauchen kann als
39 bei dem allgemeinen.

40 A: Fokussiert ihr euch hierbei auf Absolventen oder Maturanten? Wer ist eure Zielgruppe?

41 B: Beides. Wir haben auch in der Zielgruppe miterfasst, Personen, die einfach den Beruf
42 wechseln wollen. Also auch Quereinsteiger.

43 A: Ist die Zielposition zu Beginn des Trainee-Programms für den Trainee schon sicher?

44 B: Nein. Wir wollen unseren Trainees die Möglichkeit geben, dass sie in ihrem Feld, in dem
45 sie starten, ihren eigenen Platz finden können. Das ist auch so das Motto, dass wir den
46 Trainees mitgeben: Tauch in die Welt von Rauch ein und finde deinen Platz. Das bedeutet es
47 ist ein beidseitiges „Weg finden“ würde ich jetzt einmal sagen. Der Trainee hat in dem
48 Programm die Möglichkeit seine Fähigkeiten auszuleben beispielsweise auch seine Stärken
49 weiterzuentwickeln und zu entdecken. Auch das Unternehmen sieht dann natürlich, wo ist die
50 Person besonders gut und wo können wir sie jetzt gut einsetzen. Ich glaube das lässt beiden
51 Seiten mehr Flexibilität, Als dass wir jetzt sagen würden du bist danach fix irgendwo als Junior
52 im Sales-Bereich tätig.

53 A: Ihr habt ihr viele verschiedene Bereiche wo ihr Trainee-Programme anbietet. Sind es immer
54 die gleichen Bereiche oder seid ihr auch flexibel in Bezug auf die Bereiche?

55 B: Wir haben alles Bausteine, die sitzen wir zusammen und gerade der wichtigste Part, dass
56 sind dann wirklich die Abteilungswechsel. Dieses ist dann auch Personen unabhängig. Wir
57 schauen uns an, was braucht die Person, die dieses Trainee-Ship macht, damit sie ein voll
58 umfängliches Bild auf diesen Bereich und auch auf die Prozesse verstehen kann. Wir lassen
59 uns aber auch offen, vielleicht irgendwo besonders stark das Trainee-Programm dann auch
60 anzupassen. Also wir sind hier schon flexibel, aber wir sind vorbereitet. D.h. wenn die Person
61 bei uns am ersten Tag kommt, dann bekommt sie von uns gleich mal die Auflistung wie die
62 nächsten 18 Monate geplant sind aber natürlich auch mit der Information, dass man sagt,
63 Wenn eine spontane Situation eintritt, wo man vielleicht mehr oder weniger Zeit verbringen
64 soll, dann sind wir da flexibel.

65 A: Du hast ja erwähnt, dass euer Trainee-Programm 18 Monate dauert und dass ihr schon
66 von Anfang an einen fixen Ausbildungsplan habt, wer ist für diese Planung verantwortlich und
67 involviert?

68 B: Also die Personalentwicklung, das bin momentan ich, und die Führungskräfte der
69 gesamten Abteilungen wo der Trainee dann hin wechseln soll. Also da sind wir fast im
70 Austausch miteinander, weil wir sagen, jede Abteilung, in der der Trainee hinein geht soll
71 davon profitieren. Das ist einfach der Fokus. Bei uns, dass wir das Netzwerk aufbauen, dass
72 wir die Prozesse so miteinander verknüpfen, dass beide Seiten davon profitieren können.

73 A: Wie wird sichergestellt, dass während des Trainee-Programms, die Trainees auch abgeholt
74 werden?

75 B: Wir haben einerseits ein Lerntagebuch vorgegeben, wo der Trainee selbst Reflexionsarbeit
76 betreiben soll, und dann gibt es immer wieder mal so Check Gespräche. Also bei uns gibt es
77 allgemein, unabhängig vom Trainee-Programm, immer wieder Check Gespräche nach einem
78 Monat nach drei Monaten und nach einem Jahr. Für die Trainees haben wir einfach
79 Mentorengespräche in der Planung mitinbegriffen, wo man sagt, da setzen Sie sich mit der
80 Führungskraft zusammen, genauso wie mit der Personalentwicklung. Die
81 Personalentwicklung ist auch immer mit dabei, um zu sehen, wo ist Entwicklungsbedarf ist
82 beziehungsweise wo kann man noch weiter unterstützen. Es gibt bei uns auch für jeden
83 Trainee auch einen Mentor, der soll abteilungsunabhängig den Trainee begleiten. Das
84 bedeutet der wird hier schon mitinvolviert.

85 A: Wie wird ein Mentor bestimmt?

86 B: Das macht die Führungskraft aus der Heimatabteilung, die dem Training quasi einen
87 Mentor zuteilt. Das machen wir daher, dass die Führungskraft, wo der Trainee dann hinkommt,
88 weiß, wer das beste Netzwerk hat, am besten unterstützen kann unabhängig jetzt von
89 Führungsarbeit, sondern der einfach da ist, um den Trainee begleiten zu können.

90 A: Das macht natürlich Sinn, wenn man in ein großes Unternehmen kommt, dass man dann
91 auch eine Ansprechperson hat. Du hast vorhin kurz das Thema Ausbildungsplan erwähnt. In
92 Bezug auf die Job Rotation, wie oft und in welcher Form findet die Job Rotation innerhalb des
93 Trainee-Programms statt?

94 B: Wir sind da noch ziemlich am Start, im jetzigen Status sind wir noch recht flexibel. Wir
95 haben bei den Job-Rotation jetzt keine Maximal- oder Mindestdauer angegeben. Was wir
96 allerdings sagen, wenn es jetzt einzelne Tage sind, dann ist es für uns keine Job-Rotation,
97 sondern das gehört dann einfach in einen Onboarding-Plan hinein beziehungsweise einfach
98 in eine allgemeine Einführungsphase. Das bedeutet, was wir mit einnehmen, das ist dann
99 wirklich ab drei Wochen. Wir haben dann wirklich drei Wochen bis hin zu zwei Monate, es
100 kommt natürlich immer auf dem Bereich darauf an. Wir haben beispielsweise im Sales Bereich

101 die Möglichkeiten, dass wir die Trainees dann auch ins Ausland schicken. Dort macht es dann
102 auch wirklich Sinn, dass sie einfach auch ein bisschen länger dort sind. Beispielsweise bei
103 einem Werkstrainee, wenn wir sagen, der sollte einfach einmal die Ernte in Polen einmal
104 mitbekommen, dann hat er wirklich die Möglichkeit in Polen bei der Erntetätigkeit mit zu helfen,
105 damit der im Nachgang einfach ein viel besseres Verständnis über die Einkäufe und Verkäufe
106 und allgemein die Obstverwertung hat.

107 A: Die haben dann natürlich sehr authentische Einblicke. Du hast das Thema Onboarding
108 schon erwähnt. Welche Einarbeitungsmaßnahmen gibt es? Wie werden die Trainees in das
109 Unternehmen integriert?

110 B: Was wir allgemein machen ist, wir haben bei XXX ein „Buddy System“ integriert. D.h. jede
111 Führungskraft hat die Möglichkeit einen Buddy für seine neuen Mitarbeiter anzuwerben. Da
112 wird die Person in den ersten drei Monaten begleitet. Da geht es wirklich darum, wo man
113 Mittagessen kann beispielsweise oder wie funktioniert das mit der Kantine, wie kann ich in der
114 Mittagspause vielleicht außerhalb des Unternehmens hingehen, wie funktionieren die
115 einzelnen Drucker also wirklich so spontane Fragen. Es geht einfach auch um das Vernetzen
116 innerhalb des Unternehmens und da schauen wir immer drauf, dass es Personen aus einem
117 ganz anderen Bereich aus dem Unternehmen sind, die eigentlich sonst nicht so wahnsinnig
118 viel miteinander zu tun hätten. Wir halten natürlich unsere Führungskräfte immer darauf an,
119 beim Onboarding sauber zu arbeiten, d.h. mit Onboardingplänen, mit gewissen
120 Vorbereitungsmaßnahmen für den Mitarbeiter der neu kommt aber auch für die Abteilung und
121 das bedeutet, dass wir auch stark mit dabei sind, gerade bei den Trainees, wenn die diese
122 Abteilungswechsel dann haben, dass wir da die Führungskräfte schon auch anhalten, um
123 sicherzustellen, dass sie dort einfach ins Team integriert werden. Da verlassen wir uns schon
124 auf die Führungsarbeit, weil die Führungskräfte bei uns auch jedes Jahr ausgebildet werden,
125 beziehungsweise haben wir auch Weiterbildungsmaßnahmen, wo das Thema Onboarding
126 natürlich auch fokussiert betrachtet wird.

127 A: Wie werden Schulungen und Weiterbildungen für Trainees organisiert und ausgewählt?
128 Welche Art von Schulungen und Weiterbildungen werden angeboten? Findet das eher On-the
129 Job oder Off-the-Job statt?

130 B: Wir halten uns bei den Ausbildungsprogrammen stark an die 70-20-10 Regel. Das bedeutet
131 die 10 % sind Trainings. Das sind eben dann Off-the-Job Trainings, bei denen wir was ist
132 Schulungen haben. Wir haben auch bei Pflichtschulungen, die bei XXX wirklich jeder
133 Mitarbeiter machen muss. Bei den Trainees ist es auch so, dass wir im Trainee-Programm mit
134 den Führungskräften schon, bevor die Person da ist, festlegen, welche Ausbildungen der
135 Trainee auch machen muss in den 18 Monaten. Da fokussieren wir uns natürlich auch stark
136 auf die Tätigkeit, die er ausübt. Das sind beispielsweise SAP Schulungen, Controlling
137 Schulungen, Projektmanagement Schulungen, solche Themen. Dort bereiten wir auch alles

138 schon im Vorfeld vor. Wenn natürlich jetzt der Trainee kommt und schon sehr viel vor
139 Erfahrung hat, dann wägen wir auch immer ab. Wir wollen da jetzt niemand die Zeit stehlen,
140 in dem wir jetzt sagen, der muss diese Schulungen wiederholen oder jemand kommt aus
141 einem ganz anderen Gebiet und diese Person hat es dann nötig eine weitere Ausbildung oder
142 Weiterbildung zu machen, dann wird das hier auch wieder mit eingeplant. Die 20 % das sind
143 ja immer so diese Lernmethoden aus Kooperationsarbeiten, da sind wir ganz stark fokussiert
144 eben auf die Projektarbeit. Wir wollen, dass unsere Trainees die Möglichkeit bekommen
145 eigene Projekte voranzutreiben, Entweder direkt als Projektleitung oder als Projekt
146 Mitarbeiter, das kommt dann immer darauf an wo man mit der Person dann zum Schluss auch
147 hin möchte. Die 70% das sind dann eben alles diese On-the-Job Ausbildungsmaßnahmen,
148 wo sie dann einfach durch die Rotation und auch durch Netzwerkarbeiten ins Tun kommen.
149 Was bei uns ganz wichtig ist, was wir auch immer predigen, das ein Trainee keine 100 %
150 Arbeitskraft ist, wie jemand der als Junior einsteigt. Der Fokus muss bei Trainees darauf
151 liegen, dass die Möglichkeit bekommen den Blick so weit wie möglich auszubreiten. Sie sollen
152 Prozesse verstehen, sie sollen Abteilungen kennen lernen, sie sollen selber wichtige Basics
153 auch abteilungsübergreifend machen innen, dass wenn sie sich dann spezialisieren, dass sie
154 sich dem großen Bild, dass sie sich im Vorhinein aufgebaut haben, viel rascher und schneller
155 ins Tun kommen können.

156 A: Wie wird sichergestellt, dass die Trainees während des Programms eine angemessene
157 Verantwortung übernehmen?

158 B: Die Trainees arbeiten eher im Tagesgeschäft, dass sie gerade diese Grundprozesse
159 einfach verinnerlichen. Ein anderes Thema wäre beispielsweise Projektarbeiten, die sind
160 natürlich Teil davon aber ich sag jetzt mal im Alltagsgeschäft sind sie eher für diese operativen
161 Tätigkeiten verantwortlich.

162 A: Du hast erwähnt, dass ihr euer Trainee-Programm sehr anpassungsfähig gestaltet habt.
163 Wie wichtig ist für euch einen gewissen Grad der Standardisierung?

164 B: Also die Grundpfeiler haben wir aufgebaut. Wir haben gesagt, dass wir gewisse Regeln
165 aufstellen die für alle Bereiche gelten und das bedeutet wir haben diese Bausteine, die in
166 einem Trainee Programm beinhaltet sein müssen. Das sind ebenso Faktoren wie
167 Abteilungswechsel, Projektarbeit und Weiterbildung. Dann haben wir auch noch diese
168 Netzwerke Arbeit, wo wir als Personalentwicklung ins Tun kommen, wo wir dann sagen
169 können wir stellen sicher, dass die Trainees Netzwerktreffen bekommen, wo sie dann auch
170 ein bisschen in den Exchange kommen. Das kann sein, das ist auch international mal sein
171 wird. D.h. diese Bausteine und diese Rahmenpfeiler sind hier, genauso wie der zeitliche
172 Rahmen, der ist auch klar, genauso wie die Bereiche, die stehen. Alles, was dann da drinnen
173 passiert, da wollen wir auch eine gewisse Flexibilität beibehalten, weil nicht jede Person gleich
174 tickt, Es bringt nicht jede Person das selbe Setting mit und da wollen wir einerseits für das

175 Unternehmen und andererseits auch für den Trainee dann selber gewisse Möglichkeiten
176 bereithalten.

177 A: Ihr habt also quasi das Framework geschaffen aber wie man sich daraus bedienen das ist
178 noch flexibel?

179 B: Genau teilweise.

180 A: Seit wann habt ihr das Trainee-Programm neu konzipiert?

181 B: Im letzten Jahr haben wir es neu konzipiert und sind dann im Herbst 2022 damit raus und
182 haben dort gestartet zu bewerben und mit der Bewerbung geht es jetzt einfach weiter, weil bei
183 uns kann man sich stetig anmelden. Wir versuchen natürlich so präsent damit wie möglich zu
184 sein. Wir wollen nachher zeigen, dass wir ein cooles Setting anbieten, weil ich glaube, dass
185 speziell der Produktionsbereich ein sehr spannendes Feld ist, wenn man auf der einen Seite
186 die ganzen Verwaltungsthemen mitbekommt, aber gleichzeitig als Trainee die Möglichkeit hat
187 auch vollkommen im Produktionsalltag einzutauchen, um zu schauen wie das bei XXX
188 tatsächlich von einer Produkt Idee bis zur Abfüllung bis zum Verkauf dann auch funktioniert.
189 Das ist ein wahnsinnig spannendes Feld, wo man motiviert ist und das Interesse dort mitbringt
190 wahnsinnig viele Möglichkeiten bei uns hat.

191 A: Kann Man das Trainee-Programm bei euch jederzeit starten?

192 B: Ich spreche jetzt vom Moment, da haben wir es so offen, dass man sich jederzeit bewerben
193 kann. Wie sich das in Zukunft entwickelt wird, das wird sich herauskristalisieren. Dadurch
194 dass wir einfach damit mal durchstarten, ist es wichtig, dass wir damit ins Tun kommen. Den
195 Bewerbungszeitraum werden wir uns dann im Laufe noch mal anschauen und neu evaluieren.

196 A: Hattet ihr aktuell auch schon abgeschlossene Trainee-Programme bei euch im
197 Unternehmen?

198 B: Wir hatten Trainee-Programme auch schon in unterschiedlichen Bereichen, dort war es
199 nicht das jetzige, sondern die vorherige Version und die haben bei uns wirklich ganz
200 spannende Werdegang erhängte sich seines ob die jetzt in Amerika sitzen beziehungsweise
201 ob die jetzt internationale Projektarbeit leisten bis hin der obersten Ebene wo sie jetzt zum
202 Teil auch sitzen. Da haben wir wirklich ganz tolle Beispiele. Mit dem neuen Trainee-Programm
203 starten wir eben jetzt und offiziell starten die auch erst demnächst.

204 A: Welchen Mehrwert Zeit das Unternehmen aus den Trainee-Programmen?

205 B: Wir wollen diese Personen langfristigem Unternehmen haben, die einfach ein großes und
206 breites Wissen über das Unternehmen haben.

207 A: Wie fördern Trainee-Programme die Mitarbeiterbindung?

208 B: Ich denke schon, dass Trainee-Programme die Mitarbeiterbindung fördern ich bin eigentlich
209 fast überzeugt davon. Gerade beim Trainee-Programm wird man erkennen, dass wir als
210 Unternehmen Dinge möglich machen. Bei uns heißt es nicht man hat irgendeinen Abschluss
211 und du kommst dann nicht mehr weiter, sondern wenn du selber deine Ideen einbringst, wenn
212 du selber innovativ bist und selber etwas bewegen möchtest, dann hast du bald auch auf
213 jeden Fall die Möglichkeit dich in unterschiedlichsten Bereiche weiterzuentwickeln. Das ist
214 einfach ein riesen Mehrwert, wenn man sagt, wir haben einfach Mitarbeiter aus der Technik,
215 die kommen und sagen das Interesse in den letzten Jahren hat sich in die EDV gebracht, wo
216 sie sagen sie würden sich gerne weiter entwickeln und dann bekommen sie von uns die
217 Möglichkeit in ein Studium zu gehen, und während dem Studium gleich in die richtige
218 Abteilung zu wechseln, in welcher sie das was sie lernen, gleich anwenden können. Das
219 bedeutet auch, dass wir als Unternehmen natürlich davon profitieren. Die Mitarbeiter bringen
220 ja schon ein Background mit, den sie selber schon live miterlebt haben und bauen du hier
221 Erfahrungen in den neuen Job beziehungsweise die neue Position wieder mit ein. Das ist
222 meiner Meinung nach ein großer Vorteil, beziehungsweise ein großer Vorteil vom
223 Unternehmen XXX.

224 A: Denkst du das Trainee-Programm mir auch eine Maßnahme sind dem Fachkräftemangel
225 entgegen zu wirken?

226 B: Ich glaube schon. Ich kann mich auch selbst noch daran erinnern, als ich aus dem Studium
227 gekommen bin lebt man oft einmal in dieser Studienblase und glaubt dann okay wenn ich jetzt
228 rausgehe dann habe ich ganz viel Wissen und Erfahrung und bin dann auf dem Jobmarkt und
229 bin dann schnell die Position bekommen, die ich mir dann auch wünsche. Praktisch gesehen
230 ist es aber häufig nicht so. In gewissen Positionen im Unternehmen werden einfach
231 mitarbeitende gesucht die ein Erfahrungsschatz schon mitbringen. Manchmal zurecht,
232 manchmal zu Unrecht. Es gibt alles dort am Markt, aber ich glaube gerade für Trainees ist es
233 einfach eine super tolle Möglichkeit zu sagen, Ich komme aus dem Studium, ich habe das
234 theoretische Wissen aber ich habe meine 3-5 Jahre Berufserfahrung einfach noch nicht. Das
235 darf Platz haben und das muss auch Platz haben. Mit einem Trainee Programm bekomme ich
236 die Möglichkeit Berufserfahrung aufzubauen, die ich brauche, um tatsächlich danach mit
237 vollem Schwung in eine fixe Position aufgenommen zu werden.

238 A: Werden die Trainees bei euch von Beginn an als fixe Mitarbeitende eingestellt?

239 B: Also ja die werden als fixe Mitarbeiter angestellt. Bei uns läuft es so ab, dass wir nach 18
240 Monaten dann einfach darauf schauen, dass wir ein Gespräch miteinander führen, wie es
241 weitergeht. Da geht es einfach darum, welche Positionen gibt es, welche Möglichkeiten gibt
242 es, wo liegen die Stärken, wo liegen die Interessen beidseitig. Dann werden wir dort einfach
243 einen Austausch fördern und schauen wo es dann weitergeht. Aber sie sind fix angestellt – ja.

244 A: Gibt es noch etwas, dass du über Trainee-Programme in Ihrem Unternehmen sagen
245 möchten?

246 B: Ja Cosima du musst unbedingt Werbung dafür machen.

247 A: Ich finde das Thema Trainee-Programme extrem spannend! Ich könnte mir selber
248 vorstellen mal ein Trainee-Programm zu machen, weil man einfach ein extrem breiten Blick
249 auf viele Sachen bekommt und vor allem auch das Netzwerk dass man sich selber aufbaut
250 das stelle ich mir auch sehr cool vor.

251 B: Ja das ist so. Ich glaube auch, dass das tolle ist, dass du einfach sehr viel Begleitung in
252 unterschiedlichen Abteilungen bekommst, wo du auch ein gewisser Sonderstatus dann hast.
253 Ich finde ein Trainee-Programm spannend als Möglichkeit auch zu nutzen und ich glaube so
254 wie überall im Leben ist es auch mit dem Job Schritt für Schritt dahin, wo ich hin möchte. Ich
255 würde sagen, wir bieten da extrem viel.

256 A: Vielen Dank für deinen Input, er bietet mir sehr viel Mehrwert. Ich habe auch schon mit
257 anderen Unternehmen Interviews geführt und die gehen auch alle in eine ähnliche Richtung.

258 B: Sehr gerne!

Zusammenfassende Inhaltsanalysen

Auswertung Interview A

Fall	Zeile	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
A	15-18	Bei uns ist das nicht ganz so groß und professionell aufgezogen, wie wahrscheinlich in manch anderen Firmen. Wir sind bei Vielem, wie auch bei unseren Produkten, sehr individuell aufgestellt und machen beim Trainee-Programm auch sehr individuelle Programme.	Trainee-Programme sind sehr individuell gestaltet und möglicherweise nicht so groß und professionell wie in anderen Unternehmen aufgezogen.	
A	18-20	Bei uns gibt es hinsichtlich Trainee-Programmen keinen Prozess dahinter, sondern wir schauen den Bewerber und den Bedarf in der jeweiligen Abteilung an und passen dann das Trainee-Programm an.	Das Unternehmen hat keinen standardisierten Prozess für Trainee-Programme. Stattdessen betrachten es die Bewerber und den Bedarf in der Abteilung und passen das Trainee-Programm entsprechend an.	
A	20-23	Es kann sein, dass wir ein Bestehendes, das es schonmal gab, anpassen oder wir machen ein ganz Neues. Bisher war es so, dass wir solche Programme hauptsächlich im Vertrieb hatten, also das Bewerber, die sich Richtung Vertrieb entwickeln wollen, einfach verschiedene Abteilungen durchlaufen	Unternehmen können bei Trainee-Programmen entweder bestehende Programme anpassen oder neue erstellen, je nach Bedarf. Oft durchlaufen Bewerber verschiedene Abteilungen, um Erfahrungen zu sammeln und sich in eine bestimmte Richtung zu entwickeln.	
A	23-25	da reden wir von einem Zeitraum von 1 – 1,5 Jahren je nachdem wie erfahren die schon sind und ob sie frisch von der Ausbildung kommen.	Abhängig von Ausbildung und Erfahrung dauert TP ca. 1-1,5 Jahre.	
A	28-30	Es kann schon vorkommen, dass wir spezielle Ausschreibungen haben.	Es kommt vor, dass das Unternehmen spezielle Trainee-Programm-Stellen	

		Beispielsweise hatten wir „Projektleitung Trainee-Programm“ ausgeschrieben und bei manchen ist es aber auch so gewesen, dass Bewerber sich dann auch initiativ beworben haben	ausschreibt, z.B. für eine Position als Projektleiter im Trainee-Programm. Es ist jedoch auch möglich, dass Bewerber sich initiativ für das Programm bewerben.	
A	30-34	Oft ist es bei uns für die Projektleitung, die ist im Vertrieb angesiedelt. Wenn man dann auch länger dabei ist kann man sich auch zu einem Key Account Manager entwickeln und dort ist es auch schon vorgekommen, dass wir eine ganz normale Fixanstellung für den Bereich ausgeschrieben haben	Im Unternehmen Trainee-Programm häufig im Vertrieb angesiedelt. Bei längerer Betriebszugehörigkeit besteht die Möglichkeit, sich zum Key Account Manager weiterzuentwickeln.	
A	34-38	und dann aber eine Bewerbung eines Absolventen, beispielsweise von der HTL, eingegangen ist und wir dann mit ihm einfach gemeinsam die Entscheidung getroffen haben, dass er für diesen Job jetzt noch zu jung ist und ihm die Erfahrung jetzt noch fehlt aber wir ihn gerne dahin entwickeln würden und haben mit ihm gemeinsam erarbeitet, wie der dorthin kommt wo wir in dann später brauchen.	Manchmal bewerben sich Absolventen, die noch nicht die erforderliche Erfahrung haben. In diesem Fall wird gemeinsam mit dem Bewerber entschieden, wie er sich entwickeln kann, um später für den Job geeignet zu sein.	
A	38-42	Wir haben aktuell auch einen Trainee, der das Programm gerade durchlaufen ist und das hat sehr gut funktioniert. Aber nein, eine spezielle Trainee-Stelle sonst haben wir nicht ausgeschrieben,	Trainee-Programme ergeben sich meistens individuell.	

		sondern das hat sich dann individuell ergeben.		
A	45-48	Ja, also für jeden machen wir das nicht. Wir müssen schon das Gefühl haben, dass der Bewerber dem ganzen gewachsen ist, weil unser Trainee Programm schon sehr anspruchsvoll ist und da muss schon ein Wille hier sein, um sich dann auch dorthin entwickeln zu können.	Der Bewerber sollte das Potenzial haben, mit den Anforderungen des Programms umgehen zu können, da das Trainee-Programm sehr anspruchsvoll ist. Es ist wichtig, dass der Bewerber den Willen hat, sich in die Richtung zu entwickeln, die für das Programm erforderlich ist.	
A	48-50	Natürlich muss man schauen, was für ein Vorwissen besteht. Kommt einer von der HAK, hat der natürlich nicht so viel Vorwissen wie jemand der von der HTL kommt und welche Vorerfahrung er dann auch für den jeweiligen Bereich braucht.	Es ist wichtig, das Vorwissen und die Vorerfahrung eines Bewerbers zu berücksichtigen, bevor er für ein Trainee-Programm ausgewählt wird	
A	50-54	Aber wenn das jemand ist, der beispielsweise von der HTL kommt und schon ein technisches Verständnis mitbringt und wir wissen, der hatte jetzt 5 Jahre Technik und von seinen Fähigkeiten passt, dann können wir uns das schon vorstellen und warum ihn dann nicht dorthin entwickeln, wo wir ihn dann später brauchen.	Trainee-Programm baut auf dem bestehenden Wissen und Vorerfahrungen der Bewerber auf.	
A	56-57	Also HR ist immer involviert und auch der jeweilige Abteilungsleiter und dann wird das auch entschieden.	HR und die jeweiligen Entscheidungsträger sind in Auswahlprozess involviert.	
A	58-60	Es kommt natürlich auch darauf an, ob wir zusätzlich zum Trainee nochmals jemanden brauchen, dann kann es sein, dass wir	Trainee-Programme können meist auf sehr niederschwelligem Wege erstellt werden, je nachdem ob noch eine Fixstelle	

		nochmals von der Geschäftsleitung das okay brauchen, da es ja quasi eine Zusatzstelle ist aber eigentlich eher auf kurzem Wege.	zusätzlich ausgeschrieben werden muss.	
A	62-65	Also ein Assessmentcenter machen sie nicht, das wäre ein bisschen übertrieben. Es ist aber durchaus schon vorgekommen, dass wir ihm eine Aufgabe mitgegeben haben. Speziell in der Entwicklung machen wir das meistens, dass wir ihnen eine Aufgabe zum Programmieren stellen.	Im Bewerbungsprozess ist es möglich, dass diese spezifische Aufgaben bekommen, insbesondere in Bereichen wie der Entwicklung, wo Programmieraufgaben gestellt werden.	
A	65-66	Für den Trainee, den wir jetzt gerade haben da haben wir zwei ausführliche Gespräche geführt und ja von dem her gibt es da nicht konkrete Vorgaben.	Für Trainee-Programm werden meist mehrere ausführliche Gespräche geführt.	
A	70	Ja das ist speziell auch eine der größten Herausforderungen die Integration.	Die Integration des Trainees ins Unternehmen stellt sich als größte Herausforderung dar.	
A	70-73	Bei uns war es so, dass der Trainee verschiedene Abteilungen durchlaufen musste und somit war es natürlich immer von Anfang an so, dass er schon vorgesehen war in das Team der Projektleiter zu kommen aber zu Beginn war er ganz lang gar nicht dort.	Das Trainee-Programm bei dem Unternehmen sieht vor, dass der Trainee verschiedene Abteilungen durchlaufen muss, bevor er schließlich im Team der Projektleiter landet. Es kann jedoch eine Weile dauern, bis der Trainee in diesem Team ankommt, da er zu Beginn in anderen Abteilungen eingesetzt wird.	
A	73-75	Speziell in Bezug auf das Onboarding ist es schon sehr schwierig sich als Teammitglied zu fühlen. Er sieht halt sehr viele Teams.	Das Onboarding gestaltet sich herausfordernd, da der Trainee sehr viele Teams und Abteilungen durchläuft.	
A	76-79	Wir haben dann auch stark darauf geachtet, dass wir das 1. Ganz klar	Das Unternehmen legt bei Trainee-Programmen Wert darauf, den Zeitraum, den	

		aufschlüsseln, wie lang er ungefähr in einer Abteilung bleibt. Da haben wir uns aber immer auch einen gewissen Spielraum gelassen, beispielsweise war der aktuelle Trainee ein bisschen länger in der Konstruktion, weil es ihm dort eben sehr gut gefallen hat.	ein Trainee in einer Abteilung bleibt, klar aufzuschlüsseln, aber behält sich auch einen gewissen Spielraum vor.	
A	80-82	Wir hatten auch das Gefühl, das es dort auch noch viele Sachen gibt, die er noch lernen kann und das ist bei unseren komplexen Produkten schon wichtig, dass man das auch von Grund auf versteht. Dort waren wir dann auch flexibel, dass wir das anpassen konnten.	Es wird darauf geachtet, dass der Trainee genügend Zeit in jeder Abteilung verbringt, um die Prozesse und Produkte vollständig zu verstehen.	
A	83-85	Grundsätzlich gab es aber einen Plan für die 1.5 Jahre, in welchem auch aufgelistet war, wer sein Ansprechpartner war und das war meistens der Teamleiter. Übergeordnet war ich als HR auch immer für in ansprechbar und fachlich auch der Vertriebsleiter.	In der Regel gibt es einen Plan für die Traineezeit, der eine Übersicht über die Abteilungen und Ansprechpartner enthält. Meistens ist der Teamleiter der direkte Ansprechpartner, während der HR-Manager und der Abteilungsleiter übergeordnete Ansprechpartner sind.	
A	85-89	Wir haben regelmäßige Gespräche mit dem Trainee geführt. Also ich habe spezielle Feedbackgespräche geführt und das eigentlich über das gesamte Trainee-Programm hinweg, dass wir den Trainee immer dort abholen konnten, wo er gerade steht und wir auch so flexibel sind, dass wir	Es gibt regelmäßige Feedbackgespräche mit dem Trainee über das gesamte Trainee-Programm hinweg. Dabei wird der Trainee dort abgeholt, wo er gerade steht, und es gibt auch Anpassungsmöglichkeiten, falls etwas nicht passt.	

		auch Anpassungen machen konnte, sollte etwas nicht passen.		
A	94-95	Es war schon währenddessen und nach jeder Rotation und dann immer mit dem Teamleiter. Der konnte dann immer Feedback geben und hat auch Feedback bekommen.	Feedbackgespräche finden während und nach der Job-Rotation mit dem Teamleiter statt.	
A	96-99	Das war dann einfach wichtig für den Abschluss. Auch wenn das auch nur 3-5 Monate waren aber einfach, dass es nicht so ist, dass das Ganze nie wieder angesprochen wird. Das war wichtig für das Team, dass die einen guten Abschluss finden konnten aber auch für den Trainee, dass er das Team gut hinter sich lassen konnte.	Es ist wichtig, dass das Trainee Programm mit einem guten Abschluss abgeschlossen wird. Das ist wichtig für das Team und für den Trainee, um einen guten Übergang zu ermöglichen.	
A	102-104	Also bis jetzt waren die Trainees immer in zwei verschiedenen Konstruktionsteams, dann war er auf einer Inbetriebnahme und dann war er insgesamt in insgesamt in 5 Teams, bis er zu dem Team gelangt ist, wo er hin gehört.	Mit der Job-Rotation decken die Trainees meistens fünf Teams ab, bis der Trainee dort angelangt, wo er hingehört.	
A	105-107	Also das Ziel Team ist das am Schluss, weil ihr wusstet, dass das das Team ist auf welches ihr den Trainee hin entwickeln wollt? Ja genau.	Jedes Trainee-Programm weiß Zielposition des Trainees bereits, auf welche Trainee hin entwickelt wird.	
A	109-113	Ja also das bereitet HR vor. Ich habe beim Abteilungsleiter abgefragt, was er für ein Gefühl hat, vom technischen her also in welcher Abteilung der Bewerber wie lange sein sollte und dann habe ich	HR plant das Trainee-Programm aufgrund von Erfahrungswerten und Expertenmeinungen der Fachabteilungsleiter.	

		anhand eines Trainee Programmes mit einer ähnlichen Ausbildung, welches wir schon mal durchgeführt haben geplant. Die Organisation ist dann über mich gelaufen.		
A	113-115	Das bedeutet ich habe allen Teamleitern, die auch mit involviert waren, die Übersicht geschickt mit allen genauen Details speziell zu welchem Zeitpunkt der Bewerber in der jeweiligen Abteilung startet.	Detaillierter Ausbildungsplan, mit den genauen Zeitpunkten in welcher Abteilung Trainee wann ist, wird allen Beteiligten Abteilungen zugeschickt .	
A	115-120	Ich habe die Abteilungsleiter darum gebeten, dass sie sich dementsprechend vorbereiten und dass, wenn der Trainee dann in der Abteilung ist, auch die Mitarbeiter für ihn verfügbar sind und nicht, dass er dann allein an seinem Arbeitsplatz ist. Natürlich auch, wenn es zu Änderungen kommt, beispielsweise, wenn man sagt er soll doch länger in der Abteilung Konstruktion sein, das dann natürlich gleich abstimmen mit den darauffolgenden Teams.	Abteilungsleiter werden gebeten, sich auf den Trainee vorzubereiten und sicherzustellen, dass die Mitarbeiter verfügbar sind, wenn der Trainee in der Abteilung ist. Änderungen sollten frühzeitig abgestimmt werden.	
A	120-121	Wir haben immer geschaut, dass der Trainee alles gut durchlaufen kann und dass es zu keinen Unterbrechungen oder Schwierigkeiten kommt.	Reibungslose Job-Rotation ohne Unterbrechung und Schwierigkeiten werden sichergestellt.	
A	124-126	Ja wahrscheinlich schon ein bisschen aber wir haben es jetzt nicht so betitelt aber wir haben dem Trainee ganz offen gesagt,	Offiziell betitelt Mentoren gibt es nicht, aber es wird offen kommuniziert, dass Trainee sich jederzeit an alle MA wenden kann.	

		dass er immer zu uns kommen kann, wenn er Fragen hat.		
A	126-128	Zu HR kann er jederzeit kommen, wenn er organisatorische Fragen hat oder wenn es um rechtliche Themen gibt und den Vertriebsleiter konnte er immer mit den fachlichen Themen konfrontieren	HR steht meist eher für organisatorische und rechtliche Themen zur Verfügung und Fachabteilungsleiter für die fachlichen Fragen.	
A	128-132	wir sind grundsätzlich nicht so ein großes Unternehmen, denn wir kennen uns ja auch alle beim Namen und dies das Team sehr überschaubar und deswegen hat er sich auch wirklich sehr schnell ins Unternehmen integriert. Er hat sich auch mit den Teams sehr schnell gut verstanden und hat eigentlich gar nicht so viel Betreuungsaufwand gebraucht.	Unternehmen legt viel Wert darauf, dass Trainee sich an alle wenden kann und somit schnell integriert wird.	
A	141-142	Nein also speziell zu Beginn hat der viele verschiedene Einschulungen bekommen auch viele interne Schulungen aber auch teilweise externe.	Zu Beginn bekommen Trainees viele interne und externe Einschulungen.	
A	142-145	Die internen Schulungen waren speziell für unsere ganze IT-Struktur und unseren verschiedenen Programmen. Er bekam auch umfangreiche Schulungen für die Programme, die er für seinen Trainee-Programm gebraucht hat.	Interne Schulungen beziehen sich meistens auf unternehmensinterne Programme, die für das Trainee-Programm benötigt werden.	
A	146-149	Aber dort hat man ihm natürlich eingeschult und ihm alles ganz genau gezeigt also er hatte auch	Training-On-the-Job in Form von eigener Mitarbeit im Arbeitsalltag und an Projekten.	

		nicht nur zugeschaut, sondern hat auch wirklich konkret dann auch mit gearbeitet an den verschiedenen Projekten.		
A	149-151	Man hat ihm dann auch wirklich das Vertrauen geschenkt, dass er die Projekte übernehmen kann da war es nicht so das er nur daneben gesessen ist und zugeschaut hat, sondern er hat wie ein fixer Mitarbeiter dann in den Teams mitgearbeitet.	Trainee wird als fixer MA, wie jeder andere, angesehen und arbeitet eigenständig in seinem zugeschriebenen Verantwortungsbereich mit.	
A	154-157	Wir haben jetzt nicht im Vorhinein schon Arbeitspakete geschnürt aber bei uns ist wirklich jeder sehr offen und man hat ihm dann auch wirklich sehr gerne die Verantwortung übergeben und der Trainee hat ja auch immer gewusst an wen er sich wenden kann, wenn er Fragen hat.	Planung der Arbeitspakete erfolgt meist spontan. Trainees bekommen Verantwortung übergeben und wenn sie Fragen haben, können sie sich an alle wenden.	
A	157-158	Bei uns lässt sich das auch gar nicht so einfach planen, wenn wir auch nicht immer wissen, wann genau welches Projekt in Konstruktion kommt.	Aufgabenpakete und Projekte weit im Vorhinein zu planen ist eher schwierig, da äußere Einflussfaktoren oft mitschwingen.	
A	158-162	Natürlich macht man einen groben Plan, aber es kann sich dann immer wieder verzögern und wir haben dann einfach entschieden, dass wenn er dann dort ist, dass man ihn dann Aufgaben Pakete übergibt klar aber das hat dann wirklich das jeweilige Team individuell gemacht und da war HR nicht involviert.	Grober Plan wird immer erstellt zur Orientierung. Die Teams sind selbst dafür verantwortlich, dem Trainee angemessene Aufgaben zu übergeben.	
A	162-163	Grundsätzlich möchten wir den Trainees natürlich	Unternehmen möchte Trainees Verantwortung	

		Verantwortung übergeben und ihn auch wirklich ins Tun kommen lassen.	übergeben, sodass diese ins Tun kommen und nicht nur zuschauen.	
A	163-165	Prinzipiell ist auch immer jeder froh, wenn man Unterstützung bekommt in seinem Team und dass man dann auch wirklich Aufgaben abgeben kann und dass er gut funktioniert.	Jedes Team freut sich über Unterstützung.	
A	170	Also ich würde sagen das ist schon eine sehr tiefe Ausbildung ist.	Trainee-Programm wird als tiefe Ausbildung angesehen.	
A	171	Er hat wirklich alles gelernt was für seinen jetzigen Job relevant ist.	Im Trainee-Programm wird alles beigebracht, was für Zielposition relevant ist.	
A	171-174	Er hat jetzt nicht eine Abteilung oder ein Team besucht, das überhaupt nicht relevant ist wie es beispielsweise die Logistik wäre, wo wahrscheinlich schon auch spannend ist grundsätzlich aber das haben wir außen vorgelassen.	Es werden nur für die Zielposition relevante Abteilungen durchlaufen.	
A	174-177	Wir haben uns ganz stark auf das technische konzentriert, wo er jetzt in seinem jetzigen Job auch wirklich braucht ohne die Vorerfahrung und die Ausbildungen die er im Trainee-Programm erlangt hat, könnte er seinen jetzigen Job wahrscheinlich nicht so gut machen.	Trainee-Programm fokussiert den technischen Aspekt sehr stark. Ohne Trainee-Programm kann Trainee die Zielposition nicht so gut machen.	
A	177-180	Von dem her ist es jetzt nicht so wie beispielsweise sicher in manch anderen Unternehmen wo man jetzt jemanden einstellt und der schaut zuerst wo er sich hin entwickeln möchte, sondern das Ziel ist Trainee-Programms dort wo wir Ihnen wirklich haben wollte	Es ist schon zu Beginn von dem Trainee-Programm klar, welche Zielposition Trainee einnimmt.	

		das war von Anfang an klar.		
A	182-183	Ja genau also eigentlich ist es genauso wie eine Karriereleiter, welche der Trainee nach und nach hinaufgeklettert ist.	Trainee-Programm lässt sich mit Karriereleiter vergleichen, welche dieser nach und nach hinaufklettert.	
A	188-191	Also wir haben sehr gute Erfahrungen mit dem individuellen Programm gemacht weil die Trainees die wir bis jetzt durch dieses Programm laufen lassen haben die sind uns dann wirklich auch geblieben im Unternehmen und bis jetzt sind sie auch immer noch langjährige Mitarbeiter.	Unternehmen hat bis jetzt sehr gute Erfahrungen mit Trainee-Programmen gemacht, da bis heute ehemalige Trainees als langjährige Mitarbeiter im Unternehmen tätig sind.	
A	191-192	Ich habe allerdings auch das Gefühl, dass es auf die Größe des Unternehmens drauf ankommt.	Es ist abhängig von der Größe des Unternehmens, wie sehr Trainee-Programme standardisiert werden können.	
A	192-194	Wir suchen jetzt nicht dauerhaft eine Person, die jetzt eine Position einnehmen könnte die wir zuerst ausbilden müssen.	Es wird nicht permanent ein Trainee-Programm ausgeschrieben.	
A	194-195	Stell mir das bei uns noch ein bisschen schwierig vor mit der Standardisierung.	Ein standardisiertes Trainee-Programm ist eher schwierig.	
A	195-197	Grundsätzlich ist ein Standard und ein fixer Prozesse natürlich feiner und einfacher aber speziell bei uns im Unternehmen ist es ganz wichtig, dass wir das dann auch anpassen können.	Prozesse sollten standardisiert werden aber Unternehmen sollte sich auf jeden Fall auch anpassen können.	
A	197-200	Speziell, dass wir es anpassen können weil das ist einfach die ganze Unternehmenskultur so sind wir so arbeiten wir so leben wir auch unsere Produkte um zu leben wir	Trainee-Programm sollte genau gleich wie Unternehmenskultur auch, individuell und flexibel adaptierbar sein.	

		auch intern das ist nicht alles komplett in Stein gemeißelt ist und ich glaube dass das auch bei den Trainee-Programmen wichtig ist.		
A	203-205	Ich glaube das ist wirklich zum einen den Vorteil bringt, dass die Trainees unglaublich viele Leute kennenlernen die sie in ihrer jetzigen Position auch nach wie vor brauchen.	Vorteile von Trainee-Programmen, dass Trainees in kurzer Zeit viel Neues und viele Leute kennen lernen und großes Netzwerk aufgaben, welches sie auch für Zielposition brauchen.	
A	205-208	Die Trainee-Programme, die wir bis jetzt durchgeführt haben, das sind ja alles jetzt Projektleiter d.h. die führen auch wirklich Projektteams und natürlich auch Personen von der Konstruktion oder von der Montage wo sie selber auch schon mit dabei waren.	Trainee-Programme werden meistens für Zielpositionen konzipiert, auf welcher viele Schnittstellen zusammenkommen.	
A	208-209	D.h. sie konnten sich selbst innerhalb des Unternehmens schon ein Netzwerk aufbauen, welches ihnen sicher viel bringt.	Durch Trainee-Programm können sich Trainees schon ein breites Netzwerk aufbauen.	
A	209-213	Es ist nämlich oft ein Thema - das übergreifende und interdisziplinäre Zusammenarbeit - denn das gestaltet sich nicht immer so einfach. Trainees haben aber sicher den großen Vorteil, dass sie auch freundschaftliche Kontakte schon geknüpft haben und auch eine gute Beziehung innerhalb aufgebaut haben. Sicher ein großer Benefit und auch	Interdisziplinäre Zusammenarbeit gestaltet sich oft herausfordernd. Trainees haben den Vorteil, dass die ein breites Verständnis für die jeweiligen Teams und Produkte haben, sowie die Leute schon besser kennen.	

		Verständnis ist ein ganz anderes.		
A	214-216	Wenn du jetzt in eine Abteilung kommst, ohne dass du irgendwelche Hintergrundkenntnisse hast oder auch weißt, wie es in anderen Abteilungen abläuft, entscheidest du dementsprechend auch nur wie es auf dich und deine Abteilung bezogen ist.	Durch das Hintergrundwissen und die Erfahrungen, welche mit der Job-Rotation im Team gesammelt werden, können in der Zielposition bessere Entscheidungen getroffen werden	
A	216-220	Dadurch dass die Trainees aber über ein ganzes Jahr hinweg verschiedene Hintergründe kennengelernt haben und sie nun wissen, was es bedeutet wenn sie das so oder so machen - beispielsweise was bedeutet das für die Konstruktion und was bedeutet das für die Montage - das hilft ihnen natürlich auch extrem um Entscheidungen treffen zu können	Durch die Erfahrung, verschiedene Hintergründe kennenzulernen und zu verstehen, wie sich ihre Entscheidungen auf andere Abteilungen auswirken können, sind Trainees in der Lage, fundierte Entscheidungen zu treffen. Dies ist ein wichtiger Vorteil, den sie aus dem Trainee-Programm ziehen können.	
A	220-224	Natürlich auch wiederum für die Zusammenarbeit ist es extrem fördernd, weil sie dann gleich wissen okay so kann ich das vielleicht nicht machen weil da sind das würde für dieses Team das bedeuten und vielleicht ist das anderen Leuten die dieses gesamtheitliche Bild nicht haben dann oftmals nicht so bewusst.	Die Erfahrung helfen den Trainees Auswirkungen in ihrer Entscheidungen auf andere Abteilungen zu verstehen, auch die Zusammenarbeit fördert. Sie können dadurch besser einschätzen, welche Entscheidungen für welches Team am besten sind, was anderen Mitarbeitern möglicherweise nicht bewusst ist, die nicht über dieses umfassende Verständnis verfügen.	
A	229-231	Als erstens ist es mal eine gute Möglichkeit junge motivierte Mitarbeiter	Trainee-Programme sind gute Möglichkeiten, junge motivierte Mitarbeiter zu	

		überhaupt mal zu bekommen und einzustellen speziell, dass wir diese dann genau dorthin entwickeln können wo wir sie in naher Zukunft brauchen werden.	bekommen und genau sort hinzuentwickeln, wo sie in naher Zukunft gebraucht werden.	
A	231-232	Die Trainees lernen das dann auch wirklich von uns und nicht von irgend jemand anderen.	Die Trainees werden spezialisiert aufs Unternehmen bezogen ausgebildet.	
A	232-235	Fein ist, bei den Absolventen auch, dass wir nicht komplett von null anfangen, weil ein gewisses Grundverständnis ja schon da ist da sie ja schon eine Ausbildung haben aber doch in unserem Bereich oftmals von null und wir können ihnen das dann so erklären, wie das bei uns ist.	Zielgruppe der Hochschulabsolventen bringen den Vorteil, dass sie ein Grundverständnis mitbringen, auf welchem man aufbauen kann.	
A	236-239	Gerade bei so jungen Leuten ist es auch eine gute Chance, sie ans Unternehmen zu binden und Ihnen zu zeigen: hey wir wollen dir das bieten - wir wollen dich ausbilden - machst du das bitte - und das Ganze ist ja auch erfolgsversprechend, da es sie wiederum ja auch motiviert.	Trainee-Programme bieten jungen Menschen die Chance, diese ans Unternehmen zu binden, da dieses zeigt, was sie alles in den Trainee hineinstecken.	
A	239-240	Wir hoffen natürlich, dass wir dann motivierte gut ausgebildete Mitarbeiter lange bei uns im Unternehmen haben können.	Mehrwert von Trainee-Programm sind motivierte und ausgebildete Mitarbeiter, die lange im Unternehmen bleiben sollen.	
A	241-245	Was wir bis jetzt noch nicht hatten aber was ich mir auch vorstellen könnte, dass wenn sie den Job den sie gerade auch nicht mehr haben wollen, sie gleich	Trainee-Programme sind auch gute Möglichkeiten für interne Jobwechsel, da sie durch die Rotation gesehen haben, welche Möglichkeiten das	

		wissen was gibt es noch für Möglichkeiten im Unternehmen. Die den Trainees haben ja dann schon 3 bis 4 andere Jobs im Unternehmen kennengelernt und das ist dann natürlich auch eine super Grundlage für den internen Wechsel.	Unternehmen sonst noch bietet.	
A	248-252	Ich würde sagen, dass es grundsätzlich schon der Fall sein kann sie sind halt gut vernetzt im Unternehmen und sie sehen ja auch was wir für Ihren Erfolg alles auf die Beine stellen und ich glaube schon, dass die Trainees denn das auch wissen und das nicht nur im Trainee-Programm so ist, sondern dass wir das auch für die fixen Mitarbeitern so weiterführen und diese unterstützen	Trainee-Programme beweisen den Mitarbeitern, dass Unternehmen sehr viel investiert, um Trainee auszubilden. Dies kann zur Mitarbeiterbindung beitragen, da das auch später der Fall sein wird.	
A	252-254	Das wird eben auch bei den fixen Mitarbeitern so weiterführt und ich glaube aber auch es ist sehr schwierig zu sagen weil wenn das Trainee-Programm jemanden gar nicht gefällt dann wird er dann früher oder später trotzdem das Unternehmen verlassen.	Es ist natürlich von individuellen Bedürfnissen abhängig, ob Trainee-Programm das richtige für jemand ist oder nicht.	
A	255-256	Der Job muss sie schlussendlich trotzdem gefallen und das Team muss für ihn passen trotzdem ganzen Aufwand, den wir für das Trainee-Programm betreiben.	Der Zieljob muss für Trainee passen.	
A	262-267	Nein das hatten wir jetzt bei Trainee-Programme noch nie gemacht, obwohl ich	Ausbildungsvereinbarungen werden nur gemacht, wenn der Trainee teure	

		<p>mir schon vorstellen könnte wenn der Trainee im Rahmen des Programmes eine sehr kostspielige Ausbildung bekommt beziehungsweise eine Kosten sehr kostenintensive Zusatzausbildung dir auch für sein westliche Karriere brauchen kann dann kann es schon vorkommen dass wir so ein Vertrag unterschreiben lassen. Nur wenn sie zusätzlich zum Trainee-Programm noch irgendwelche Ausbildungen machen, würden die das Unternehmen dann bezahlt.</p>	<p>Weiterbildungen bekommen würde, die ihm über Unternehmen hinaus einen Vorteil bringen würde.</p>	
A	270-273	<p>Ich glaube das Trainee-Programm mir ein unglaublich wichtiger Faktor es ist genauso auch wie bei der Lehre gerade in Zeiten von Fachkräftemangel da muss man sich auch als Unternehmen an der Nase nehmen und einfach selber etwas dafür tun meiner Meinung nach auch bei den Lehrlingen extrem wichtig.</p>	<p>Trainee-Programm sind für Unternehmen ein wichtiger Faktor, insbesondere in Zeiten von Fachkräftemangel. Unternehmen müssen ihrer Verantwortung gerecht werden und durch solche Programme selbst aktiv etwas für die Ausbildung und Förderung von Fachkräften tun.</p>	
A	273-275	<p>Glaube ich dass wir auch in der Zukunft mehr in Richtung Ausbildung in Betrieben gehen müsse und dass man da eindeutig noch mehr machen kann.</p>	<p>Unternehmen müssen auch in Zukunft selbst aktiv werden und Ausbildungen in Betrieben anbieten, da hier auch noch sehr viel Potenzial ist.</p>	

Reduktion der deduktiven Kategorien Interview A

K1: Dauer und Schwerpunkte des Trainee-Programms

- Trainee-Programme sind sehr individuell gestaltet und möglicherweise nicht so groß und professionell wie in anderen Unternehmen aufgezogen.
- Unternehmen können bei Trainee-Programmen entweder bestehende Programme anpassen oder neue erstellen, je nach Bedarf. Oft durchlaufen Bewerber verschiedene Abteilungen, um Erfahrungen zu sammeln und sich in eine bestimmte Richtung zu entwickeln.
- Abhängig von Ausbildung und Erfahrung dauert TP ca. 1-1,5 Jahre.
- Im Unternehmen Trainee-Programme häufig im Vertrieb angesiedelt. Bei längerer Betriebszugehörigkeit besteht die Möglichkeit, sich zum Key Account Manager weiterzuentwickeln.
- Es ist schon zu Beginn von dem Trainee-Programm klar, welche Zielposition Trainee einnimmt.
- Trainee-Programme lässt sich mit Karriereleiter vergleichen, welche dieser nach und nach hinaufklettert.
- Trainee-Programme werden meistens für Zielpositionen konzipiert, auf welcher viele Schnittstellen zusammenkommen.

K2: Auswahlkriterien und Bewerbungsprozess für Trainees

- Das Unternehmen hat keinen standardisierten Prozess für Trainee-Programme. Stattdessen betrachten es die Bewerber und den Bedarf in der Abteilung und passen das Trainee-Programm entsprechend an.
- Es kommt vor, dass das Unternehmen spezielle Trainee-Programm-Stellen ausschreibt, z.B. für eine Position als Projektleiter im Trainee-Programm. Es ist jedoch auch möglich, dass Bewerber sich initiativ für das Programm bewerben.
- Manchmal bewerben sich Absolventen, die noch nicht die erforderliche Erfahrung haben. In diesem Fall wird gemeinsam mit dem Bewerber entschieden, wie er sich entwickeln kann, um später für den Job geeignet zu sein.
- Trainee-Programme ergeben sich meistens individuell.
- Der Bewerber sollte das Potenzial haben, mit den Anforderungen des Programms umgehen zu können, da das Trainee-Programm sehr anspruchsvoll ist. Es ist wichtig, dass der Bewerber den Willen hat, sich in die Richtung zu entwickeln, die für das Programm erforderlich ist.
- HR und die jeweiligen Entscheidungsträger sind in Auswahlprozess involviert.
- Trainee-Programme können meist auf sehr niederschwelligem Wege erstellt werden, je nachdem ob noch eine Fixstelle zusätzlich ausgeschrieben werden muss.
- Im Bewerbungsprozess ist es möglich, dass diese spezifische Aufgaben bekommen, insbesondere in Bereichen wie der Entwicklung, wo Programmieraufgaben gestellt werden.
- Für Trainee-Programme werden meist mehrere ausführliche Gespräche geführt.
- Es wird nicht permanent ein Trainee-Programm ausgeschrieben.

- Zielgruppe der Hochschulabsolventen bringen den Vorteil, dass sie ein Grundverständnis mitbringen, auf welchem man aufbauen kann.

K3: Einarbeitungsmaßnahmen und Integration der Trainees ins Unternehmen

- Es ist wichtig, das Vorwissen und die Vorerfahrung eines Bewerbers zu berücksichtigen, bevor er für ein Trainee-Programm ausgewählt wird
- Trainee-Programm baut auf dem bestehenden Wissen und Vorerfahrungen der Bewerber auf.
- Die Integration des Trainees ins Unternehmen stellt sich als größte Herausforderung dar. Die Integration des Trainees ins Unternehmen stellt sich als größte Herausforderung dar.
- Das Trainee-Programm bei dem Unternehmen sieht vor, dass der Trainee verschiedene Abteilungen durchlaufen muss, bevor er schließlich im Team der Projektleiter landet. Es kann jedoch eine Weile dauern, bis der Trainee in diesem Team ankommt, da er zu Beginn in anderen Abteilungen eingesetzt wird.
- Das Onboarding gestaltet sich herausfordernd, da der Trainee sehr viele Teams und Abteilungen durchläuft.

K4: Job Rotation

- Das Unternehmen legt bei Trainee-Programmen Wert darauf, den Zeitraum, den ein Trainee in einer Abteilung bleibt, klar aufzuschlüsseln, aber behält sich auch einen gewissen Spielraum vor.
- Es wird darauf geachtet, dass der Trainee genügend Zeit in jeder Abteilung verbringt, um die Prozesse und Produkte vollständig zu verstehen.
- In der Regel gibt es einen Plan für die Traineezeit, der eine Übersicht über die Abteilungen und Ansprechpartner enthält. Meistens ist der Teamleiter der direkte Ansprechpartner, während der HR-Manager und der Abteilungsleiter übergeordnete Ansprechpartner sind.
- Feedbackgespräche finden während und nach der Job-Rotation mit dem Teamleiter statt.
- Es ist wichtig, dass das Trainee Programm mit einem guten Abschluss abgeschlossen wird. Das ist wichtig für das Team und für den Trainee, um einen guten Übergang zu ermöglichen.
- Mit der Job-Rotation decken die Trainees meistens fünf Teams ab, bis der Trainee dort angelangt, wo er hingehört.
- Jedes Trainee-Programm weiß Zielposition des Trainees bereits, auf welche Trainee hin entwickelt wird.
- Abteilungsleiter werden gebeten, sich auf den Trainee vorzubereiten und sicherzustellen, dass die Mitarbeiter verfügbar sind, wenn der Trainee in der Abteilung ist. Änderungen sollten frühzeitig abgestimmt werden.
- Reibungslose Job-Rotation ohne Unterbrechung und Schwierigkeiten werden sichergestellt.

K5: Mentoring-Programm und Rolle der Mentoren

- Es gibt regelmäßige Feedbackgespräche mit dem Trainee über das gesamte Trainee-Programm hinweg. Dabei wird der Trainee dort abgeholt, wo er gerade steht, und es gibt auch Anpassungsmöglichkeiten, falls etwas nicht passt.
- Offiziell betitelte Mentoren gibt es nicht, aber es wird offen kommuniziert, dass Trainee sich jederzeit an alle MA wenden kann.
- HR steht meist eher für organisatorische und rechtliche Themen zur Verfügung und Fachabteilungsleiter für die fachlichen Fragen.
- Unternehmen legt viel Wert darauf, dass Trainee sich an alle wenden kann und somit schnell integriert wird.

K6: Schulungen und Weiterbildungen für Trainees

- HR plant das Trainee-Programm aufgrund von Erfahrungswerten und Expertenmeinungen der Fachabteilungsleiter.
- Detaillierter Ausbildungsplan, mit den genauen Zeitpunkten in welcher Abteilung Trainee wann ist, wird allen Beteiligten Abteilungen zugeschickt.
- Zu Beginn bekommen Trainees viele interne und externe Einschulungen.
- Interne Schulungen beziehen sich meistens auf unternehmensinterne Programme, die für das Trainee-Programm benötigt werden.
- Training-On-the-Job in Form von eigener Mitarbeit im Arbeitsalltag und an Projekten.
- Aufgabenpakete und Projekte weit im Vorhinein zu planen ist eher schwierig, da äußere Einflussfaktoren oft mitschwingen.
- Grober Plan wird immer erstellt zur Orientierung. Die Teams sind selbst dafür verantwortlich, dem Trainee angemessene Aufgaben zu übergeben.

K7: Verantwortung der Trainees

- Trainee wird als fixer MA, wie jeder andere, angesehen und arbeitet eigenständig in seinem zugeschriebenen Verantwortungsbereich mit.
- Planung der Arbeitspakete erfolgt meist spontan.
- Trainees bekommen Verantwortung übergeben und wenn sie Fragen haben, können sie sich an alle wenden.
- Unternehmen möchte Trainees Verantwortung übergeben, sodass diese ins Tun kommen und nicht nur zuschauen.
- Jedes Team freut sich über Unterstützung.

K8: Ausbildungstiefe des Trainee Programms

- Trainee-Programm wird als tiefe Ausbildung angesehen.
- Im Trainee-Programm wird alles beigebracht, was für Zielposition relevant ist.
- Es werden nur für die Zielposition relevante Abteilungen durchlaufen.
- Trainee-Programm fokussiert den technischen Aspekt sehr stark. Ohne Trainee-Programm kann Trainee die Zielposition nicht so gut machen.

K9: Standardisierung der Trainee-Ausbildung

- Es ist schon zu Beginn von dem Trainee-Programm klar, welche Zielposition Trainee einnimmt.
- Es ist abhängig von der Größe des Unternehmens, wie sehr Trainee-Programme standardisiert werden können.
- Ein standardisiertes Trainee-Programm ist eher schwierig.
- Prozesse sollten standardisiert werden aber Unternehmen sollte sich auf jeden Fall auch anpassen können.
- Trainee-Programm sollte genau gleich wie Unternehmenskultur auch, individuell und flexibel adaptierbar sein.

K10: Mehrwert für Trainees und Unternehmen

- Unternehmen hat bis jetzt sehr gute Erfahrungen mit Trainee-Programmen gemacht, da bis heute ehemalige Trainees als langjährige Mitarbeiter im Unternehmen tätig sind.
- Vorteile von Trainee-Programmen, dass Trainees in kurzer Zeit viel Neues und viele Leute kennen lernen und großes Netzwerk aufgeben, welches sie auch für Zielposition brauchen.
- Durch Trainee-Programm können sich Trainees schon ein breites Netzwerk aufbauen.
- Interdisziplinäre Zusammenarbeit gestaltet sich oft herausfordernd. Trainees haben den Vorteil, dass die ein breites Verständnis für die jeweiligen Teams und Produkte haben, sowie die Leute schon besser kennen.
- Durch das Hintergrundwissen und die Erfahrungen, welche mit der Job-Rotation im Team gesammelt werden, können in der Zielposition bessere Entscheidungen getroffen werden
- Durch die Erfahrung, verschiedene Hintergründe kennenzulernen und zu verstehen, wie sich ihre Entscheidungen auf andere Abteilungen auswirken können, sind Trainees in der Lage, fundierte Entscheidungen zu treffen. Dies ist ein wichtiger Vorteil, den sie aus dem Trainee-Programm ziehen können.
- Die Erfahrung helfen den Trainees Auswirkungen in ihrer Entscheidungen auf andere Abteilungen zu verstehen, auch die Zusammenarbeit fördert. Sie können dadurch besser einschätzen, welche Entscheidungen für welches Team am besten sind, was anderen Mitarbeitern möglicherweise nicht bewusst ist, die nicht über dieses umfassende Verständnis verfügen.
- Trainee-Programme sind gute Möglichkeiten, junge motivierte Mitarbeiter zu bekommen und genau sort hinzuentwickeln, wo sie in naher Zukunft gebraucht werden.
- Die Trainees werden spezialisiert aufs Unternehmen bezogen ausgebildet.
- Mehrwert von Trainee-Programm sind motivierte und ausgebildete Mitarbeiter, die lange im Unternehmen bleiben sollen.

- Trainee-Programme sind auch gute Möglichkeiten für interne Jobwechsel, da sie durch die Rotation gesehen haben, welche Möglichkeiten das Unternehmen sonst noch bietet.
- Trainee-Programme beweisen den Mitarbeitern, dass Unternehmen sehr viel investiert, um Trainee auszubilden. Dies kann zur Mitarbeiterbindung beitragen, da das auch später der Fall sein wird. Der Zieljob muss für Trainee passen.

K11: Mitarbeiterbindung und Fachkräfteentwicklung im Unternehmen

- Trainee-Programme bieten jungen Menschen die Chance, diese ans Unternehmen zu binden, da dieses zeigt, was sie alles in den Trainee hineinstecken.
- Es ist natürlich von individuellen Bedürfnissen abhängig, ob Trainee-Programm das richtige für jemand ist oder nicht.
- Trainee-Programme sind für Unternehmen ein wichtiger Faktor, insbesondere in Zeiten von Fachkräftemangel. Unternehmen müssen ihrer Verantwortung gerecht werden und durch solche Programme selbst aktiv etwas für die Ausbildung und Förderung von Fachkräften tun.
- Unternehmen müssen auch in Zukunft selbst aktiv werden und Ausbildungen in Betrieben anbieten, da hier auch noch sehr viel Potenzial ist.

K12: Übernahme der Trainees nach Abschluss des Programms

- Ausbildungsvereinbarungen werden nur gemacht, wenn der Trainee teure Weiterbildungen bekommen würde, die ihm über Unternehmen hinaus einen Vorteil bringen würde.

Auswertung Interview B

Fall	Zeile	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
B	14-15	Grundlegend kann ich sagen, dass bis jetzt keines so war wie das andere. Wir machen das immer sehr individuell.	Trainee-Programme sind individuell geplant	
B	15-22	Wir haben ein ziemlich genaues Personalbudget, welches immer am Ende des Jahres für die nächsten drei Jahre freigegeben wird und darin steht ganz genau welche Positionen aufgrund von Pensionierungen nachzubesetzen sind und welche Positionen Zusatzpersonal sind – was hier natürlich nicht mit enthalten ist, sind Fluktuation. Das wissen wir schon ganz genau auch in drei Jahre voraus aufgrund der Personalplanung welche Stellen frei werden.	Das Unternehmen verfügt über eine detaillierte Personalplanung für die nächsten drei Jahre, die es ermöglicht, die Nachbesetzung von Stellen aufgrund von Pensionierungen und die Schaffung von zusätzlichem Personal genau zu planen.	
B		Aber aktuell haben wir sehr viele Positionen dort drinnen, speziell auch mit Pensionierungen, wo der Wissenstransfer eine sehr große Rolle spielt.	Wissenstransfer spielt eine wichtige Rolle bei der Besetzung von Positionen.	
B	22-27	Wenn wir jetzt hier Schnittstellen haben, wo einfach viel Wissen dahinter steckt und auch Positionen bei denen viele Bereiche zusammenlaufen, macht es für uns einfach auch Sinn zu überlegen, ob wir hier einen Werksstudenten einsetzen,	Bei Positionen mit wichtigen Schnittstellen und komplexen Bereichen kann es von Vorteil sein, eine langfristige Strategie für die Entwicklung von MA zu haben. Trainee-Programme können Möglichkeiten sein, um eine	

		der einfach rotiert oder auch ob wir dann wirklich ein Trainee-Programm anbieten, damit wir diese Person dann einfach längerfristig auf die Zielposition entwickeln können.	Person für eine Zielposition zu entwickeln.	
B	27-29	Wir machen grundsätzlich ein Trainee nur dann, wenn wir auch wirklich eine Position für die Zukunft im Personalbudget und in der Personalplanung inkludiert haben, wo das auch Sinn macht.	Trainee-Programme werden angeboten, wenn eine entsprechende Position in der Personalplanung und im -budget für Zukunft vorgesehen ist	
B	31-34	Wir machen ein Trainee-Programm nur dann, wenn es vom Studenten oder von dem Bewerber gewünscht ist, weil er dann auch wirklich die verschiedenen Bereiche kennenlernen will. Oder wenn wir sagen, das macht auch wirklich Sinn für die Stelle, für die er geplant ist.	Trainee-Programme werden angeboten, wenn Bewerber Interesse daran hat, verschiedene Bereiche kennenzulernen oder wenn es für geplante Stelle sinnvoll ist.	
B	42-45	Was wir jetzt gerade machen, ist ein Trainee-Programm im Netzbereich, also in der Netzwerkplanung. Das ist ein wirklich sehr technisches Trainee-Programm, denn das ist aktuell ein Masterstudent, der ein Elektrotechnik oder Energietechnik Master absolviert hat.	Aktuell Trainee-Programm in einem sehr komplexen technischen Bereich.	
B	45-48	In der Netzplanung ist es so, dass wir im Endeffekt die komplette Planung für den Netzausbau der Zukunft machen. Ausbau, Infrastrukturausbau aber auch Wartung sowie Erneuerungen sind alles	Trainee-Programm in Bereich, wo man viel Hintergrundwissen über verschiedenste relevante Prozesse kennen muss.	

		Bereiche, für die man das Netz relativ gut kennen muss.		
B	48-49	Alles das spielt darauf ein, unsere Umspannanlagen gut zu kennen, die Verzweigungen gut zu kennen und die verschiedenen Wege, die das alles geht.	Im Rahmen des Trainee-Programms werden relevante Prozesse für Zielposition durchlaufen.	
B	49-55	Es macht für uns einfach auch Sinn, dass wir sagen, dass du eine gewisse Zeit in der Betriebsstelle bist, dass du gewisse Zeit auch in den Umspannanlagen bist danach kommst du wirklich in die Planung die Mobilität und das macht wirklich auch Sinn, weil dies momentan am stärksten ist und dann schauen wir, das wir hier noch ein Trainee aufgleisen können, weil auch die Stelle wahrscheinlich erst 2024 kommen wird wir jetzt schon schauen, dass wir die Person dorthin entwickeln können.	Unternehmen plant Entwicklung von Trainee, da die fixe Stelle voraussichtlich erst 2024 verfügbar sein wird. Kandidat wird auf diese entwickelt.	
B	57-59	Also wir haben jetzt nicht ein Trainee-Programm, wo wir sagen, okay wenn das jetzt fertig ist dann schauen wir erst in welche Abteilung wir den Trainee geben gleich den nächsten Trainee einstellen.	Bei Start des Trainee-Programmes ist schon klar, welche fixe Position eingenommen wird.	
B	59-63	In diesem konkreten Fall ist es jetzt so, dass wenn der Werkstudent fertig wird, wir haben die Stelle aber erst 2024 auf den Personalplan und es macht sowieso Sinn, dass er die anderen Bereiche noch kennenlernt und dann macht es auch	Wenn ein potenzieller Student abschließt aber die aktuelle Stell noch nicht frei ist, dann wird Trainee-Programm geplant, dass er in kurzer Zeit viel kennenlernt und Zielposition dann einnehmen kann.	

		Sinn, dass Trainee-Programm zu starten, dass er das eben in kurzer Zeit auch macht und viel kennenlernt.		
B	63-66	Dieses Trainee-Programm dauert dann wahrscheinlich nur ein halbes Jahr aber im Rechtsbereich hatten wir auch schon Trainee-Programme, die bis zu 18 Monate gedauert haben. Also auf die Dauer eines Trainee-Programms bei uns ist sehr individuell einfach je nachdem, was auch wirklich Sinn macht.	Die Dauer eines Trainee-Programms ist sehr individuell - je nachdem, was auch wirklich Sinn macht.	
B	70-71	Wir haben aber auch nicht immer durchgehend ein Trainee. Bis jetzt hatten wir glaub ich so fünf Trainees.	Kein durchgängiges Angebot an Trainee-Programmen.	
B	73-75	Aktuell ist es eher so, dass das Werksstudenten sind die schon bei uns im Unternehmen sind und gerade fertig werden mit ihrer Ausbildung und wo wir jetzt auf eine konkrete Stelle durch das Trainee-Programm noch entwickelt.	Oft ergeben sich Trainee-Programme durch Werksstudenten, die fertig werden aber aktuell noch keine Stelle im Unternehmen frei ist.	
B	75-76	Das ist auch der Wunsch von den Studenten die schon hier sind und noch mehr Bereiche kennenzulernen will.	Studenten wollen viele Bereiche kennenlernen.	
B	76-79	Im Rechtstrainee-Programm war es so, dass wir diese Person bereits gekannt haben, weil sie durch ein Praktikum zu uns ins Unternehmen gekommen ist. Die Person ist dann eben auch in Richtung Abschluss gegangen.	Trainee-Programme ergeben sich oft aus vorherigen Arbeitsverhältnissen wie Praktikum oder Werksstudenten.	

B	79-81	Der andere Trainee, den wir bis jetzt hatten hat sich tatsächlich einfach beworben und dann haben wir beschlossen, dass das dann einfach mittels Trainee-Programm Sinn macht.	Trainee-Programme werden auch je nach Sinnhaftigkeit und Bewerber angeboten.	
B	84-85	Also die Person muss grundsätzlich die Kriterien erfüllen, die dann auch in der Zielposition vorgesehen sind aber sonst entwickeln wir ihn dort wirklich auch hin.	Kriterien für Zielposition sollten auch mit potenziellem Trainee übereinstimmen.	
B	85-87	Wir sagen auch, dass er mit dem Studium fertig sein sollte. Wir beginnen jetzt nicht mit dem Trainee-Programm, wenn die noch mitten in der Ausbildung stecken.	Zielgruppe für das Trainee-Programm ergibt sich aus Hochschulabsolvent:innen.	
B	87-89	Die Kriterien sind: Studium fertig, das Studium sollte in einem relevanten Bereich erfolgt sein, der dann natürlich auch für die Zielstelle geeignet ist, aber sonst auch wirklich wie bei jeder anderen Bewerbung.	Kriterien für die Aufnahme ins Trainee-Programm sind ein absolviertes Studium und abhängig von den Anforderungen der Zielposition.	
B	90-91	Wir schauen uns die Zielstelle an, wir schauen und an, ob die Person auf die Zielstelle passt.	Person für Trainee-Programm muss auf Zielposition passen.	
B	91-94	Dann schauen wir uns an, was dieser Person eventuell noch an Hintergrundwissen fällt, dass sie die Zielstelle mit der kompletten Eigenverantwortung übernehmen kann und das fehlende Wissen versuchen wir dann innerhalb des Trainee-Programms aufzubauen.	Prüfung des Vorhandenen Wissens wird mit zusätzlichen Fähigkeiten und Kenntnissen verglichen, die für Zielposition erforderlich sind verglichen. Im Trainee-Programm wird fehlendes Wissen dann aufgebaut.	

B	96-97	Der Betreuer aus dem Fachbereich ist dabei und dann auch meistens der Vorgesetzte oder einer der die Zielstelle jetzt macht.	Betreuung durch Person des Fachbereichs oder der MA der Zielposition.	
B	97-99	Klar muss man dann auch noch die anderen Fachbereiche fragen und die anderen Vorgesetzten, ob sie sich vorstellen können in dieser Zeit in der der Trainee dann bei ihnen wäre, diesen dann auch zu begleiten.	Verschiedene Fachbereiche werden in den Planungsprozess des Trainee-Programmes involviert.	
B	99-102	Von der Personalabteilung bin das dann auch immer ich, weil ich einfach für die Ausbildungsverhältnisse bei uns im Unternehmen zuständig bin und hier fällt das Trainee-Programm eben auch rein.	HR Verantwortliche für Ausbildungsverhältnisse in Planungsprozess des Trainee-Programmes involviert.	
B	102-103	Wichtig ist auch immer die Rücksprache mit dem entsprechenden HR Partner, der die fixe Zielstelle dann auch betreut.	HR Business Partner der zukünftigen Fixstelle ist ebenfalls involviert.	
B	106-108	okay diese Stelle ist jetzt erledigt für mich und ich muss die jetzt nicht mehr ausschreiben. Also wir sind in der Personalabteilung immer zu zweit und die jeweiligen Fachbereiche holen wir dann auch immer mit ins Boot.	Von der Personalabteilung sind zwei Personen für Planung involviert plus jeweilige Fachbereiche.	
B	113-114	Wenn wir jetzt jemanden neuen einstellen, ist es genau gleich wie bei unseren anderen fixen Mitarbeitenden. Die durchlaufen dann den gleichen Onboardingprozess.	Trainees durchlaufen gleichen Onboardingprozess wie fixe MA.	

B	114-116	Die bekommen von uns auch vor ab alle Infos. Sie kommen am ersten Arbeitstag und werden begrüßt und direkt in ihrem Fachbereich begleitet.	Vor dem ersten Arbeitstag werden alle Informationen geteilt.	
B	116-117	Bei Trainee-Programmen ist es schon so, dass man sich hier noch mal zusammensitzt und intensiver alles durchgeht		
B	117-123	Speziell den Ausbildungsplan bespricht und schaut, wo ist die erste Station wo ist die zweite Station wo ist die dritte Station und was ist generell der Plan, dass wir nicht nur mit der Person von der Zielstelle, sondern dass wir uns auch mit der Person von der ersten Station zusammensetzen, sodass die sich auch kennenlernen bevor wir den Vertrag dann wirklich unterschreiben. So wissen die Trainees auch genau wen sie kennenlernen, das was man sich einlässt beziehungsweise zu wem man dann am ersten Arbeitstag kommt.	Es geht darum, einen strukturierten Ausbildungsplan zu erstellen, der es den Trainees ermöglicht, verschiedene Stationen durchzulaufen und dabei ihre zukünftigen Kollegen kennenzulernen. So sind sie gut vorbereitet und ihre Erwartungen werden erfüllt.	
B	123-127	Danach läuft es wirklich wie jeder andere Onboardingprozess. Sie kommen dann am ersten Arbeitstag, dann bekommen sie eine Stunde eine Einführung vom Bereich Personal und dann kommen sie anschließend direkt in ihren Fachbereich und werden zu den Vorgesetzten gebracht, die dann für die neue Person zuständig ist.	Onboarding wie bei fixen Mitarbeitern. Einführung am ersten Arbeitstag mit anschließendem Kennenlernen mit Fachbereich.	

B	127-129	Wichtig ist auch, dass diese Person dann ein ganz normaler Mitarbeiter für die Zeit ist und dass er dann weiß, wo genau der Arbeitsplatz ist und das Team kennenlernt.	Trainees werden als Mitarbeiter, genau wie jeder andere angesehen.	
B	129-133	Wir sind schon in ständigem Austausch über die Dauer also mit mir vom Personalbereich aber im Normalfall kennt bei uns jede Führungskraft den Prozess wie lange genau der Trainee dann jeweils in der Abteilung ist und die Führungskraft weiß dann auch immer gleich: okay wo kommt der Trainee als Nächstes hin. Und dann läuft der Wechsel meistens fließend.	Es gibt einen ständigen Austausch zwischen Personalbereich und den Führungskräften über die Dauer der Trainee-Aufenthalte in verschiedenen Abteilungen. Die Führungskräfte kennen den genauen Prozess und wissen immer, wo der Trainee als nächstes hinkommt. Der Wechsel läuft in der Regel reibungslos ab.	
B	136-137	Also zu Beginn machen wir immer einen Ausbildungsplan ob wir uns dann auch wirklich immer 100 % daran halten ist die andere Frage.	Zu Beginn wird ein Ausbildungsplan erstellt, jedoch wird nicht immer zu 100% daran festgehalten.	
B	137-138	Schlussendlich gibt man dann auch immer auf den Trainee ein.	Individuelle Anpassung je nach Trainee.	
B	139-142	okay der Bereich Datenschutz liegt dieser Person extrem gut und da kommt jetzt auch gerade ein riesen Projekt herein und deswegen lassen wir den Trainee dann auch wirklich noch intensiver daran arbeiten und dafür kürzen wir dann das Arbeitsrechtsthema, weil es einfach weniger relevant für die Trainees dann ist.	Je nach Fähigkeiten werden Trainees in Projekten eingesetzt, die auch flexibel im Ausbildungsplan angepasst werden können. Andere Themen, werden dafür gekürzt, wenn diese weniger relevant sind.	
B	142-143	Das ganze Abteilungen oder Bereiche gestrichen	Das Streichen von ganzen Abteilungen oder Bereichen kommt nicht vor.	

		werden, das kommt aber nicht vor.		
B	143-145	Wir überlegen uns schon im Vorhinein: okay was macht da wirklich Sinn welche Abteilung soll durchlaufen werden.	Im Vorhinein wird überlegt, welche Abteilungen durchlaufen werden sollen und was sinnvoll ist.	
B	148	Wir machen auf jeden Fall vor jedem geplanten Wechsel ein Gespräch	Vor jedem geplanten Wechsel findet ein Gespräch statt.	
B	148-149	Also so ein zwei Wochen vorher sitzen wir uns alle zusammen und planen den ganzen Verlauf.	Zwei Wochen vor dem geplanten Wechsel findet ein gemeinsames Treffen statt, bei dem der Verlauf des Wechsels geplant wird.	
B	149-155	Generell ist es so, dass wir in ständigem Austausch sind aber wenn wir jetzt beispielsweise mal nichts hören sollten und wir davon ausgehen können, es passt alles, dann sitzen wir ein zwei Wochen vor Rotationsende zusammen mit dem Trainee, mit der Führungskraft und mit der darauffolgenden Führungskraft vom nächsten Ressort, sodass wir dann dort einfach noch mal alles ganz genau abstimmen das wir auch wirklich besprechen an welchem Tag machen wir genau den Wechsel, wie läuft das genau ab.	Generell gibt es einen ständigen Austausch während der Trainee-Rotation. Wenn jedoch nichts Ungewöhnliches auftritt und alles reibungslos verläuft, wird zwei Wochen vor Ende der Rotation ein Treffen zwischen dem Trainee, der aktuellen Führungskraft und der Führungskraft des nächsten Ressorts organisiert, um den genauen Wechseltermin und den Ablauf zu besprechen.	
B	155-158	Es muss ja eventuell von der alten Abteilung noch etwas mitgenommen werden, dass der Trainee fertig machen muss in der neuen Abteilung. Also da wird auch immer direkt vor dem Wechsel noch mal konkret darüber geredet.	Vor dem Wechsel wird immer noch einmal konkret besprochen, ob der Trainee etwas aus der alten Abteilung fertig machen muss und in der neuen Abteilung benötigt wird.	
B	160	Ich und die jeweiligen Abteilungen	Betreuung durch HR und den jeweiligen Abteilungen.	

B	163-164	Die Trainees wissen, dass Sie jederzeit auf mich zukommen können wenn etwas ist aber im Normalfall macht es dann wirklich der Fachbereich selbstständig ab.	HR immer als Anlaufstelle bei Problemen ansonsten ist Fachbereich selbst für Betreuung zuständig.	
B	164-166	Es ist auch so, dass die Führungskraft selber diese Rolle übernimmt aber es kommt immer darauf an wie die Position gestalte und natürlich auch auf die Inhalte des Themas	Führungskraft übernimmt selbst Mentoring oder bestimmt andere Person im Bereich, abhängig vom Thema.	
B	166-168	Ab und zu ist das auch der Mitarbeiter, der das jetzt aktuell noch macht wo der Trainee dann die Position in Zukunft einnehmen soll, sodass der Wissenstransfer auch wirklich gut stattfinden kann.	Gelegentlich ist es auch der Mitarbeiter, der die zukünftige Position des Trainees innehaben wird, der dem Trainee das Wissen vermittelt, um sicherzustellen, dass der Wissenstransfer reibungslos verläuft.	
B	168-170	Oft kann es auch ein Mitarbeiter innerhalb des Teams sein der dem Trainee dann alles zeigt und ihn einlernt und natürlich diese Mentoren Rolle für den Trainee auch einnimmt.	Ein Mitarbeiter innerhalb des Teams übernimmt oft die Rolle eines Mentors und unterstützt den Trainee, indem er ihm alles zeigt und ihn einlernt.	
B	170-172	Für den Trainee ist es einfach wichtig zu wissen: okay das ist jetzt meine Ansprechpersonen an die kann ich mich wenden aber das muss nicht immer zwingend die Führungskraft sein.	Für die Trainees ist es wichtig, eine konkrete Ansprechperson zu haben, welche sich nicht zwingend aus Führungskraft ergibt.	
B	172-175	Es kann auch sein, dass wir dieses Feedback beziehungsweise Wechselgespräch gar nicht mit der Führungskraft führen, sondern auch wirklich mit dieser	Wechselgespräche finden meistens mit betreuender Person statt.	

		Betreuungs- beziehungsweise Mentoren-Person.		
B	175- 177	Es kommt aber immer darauf an, was das für ein Mitarbeiter ist und inwiefern die Führungskraft dann für den nächsten Onboarding-Prozess involviert ist oder nicht.	Die Beteiligung des Mitarbeiters und der Führungskraft am nächsten Onboarding-Prozess hängt immer von der jeweiligen Situation ab.	
B	177- 178	Also wir schauen schon, dass wir die Gespräche mit den Verantwortlichen Personen führen die für den Trainee zuständig sind.	Es wird darauf geachtet, Gespräche mit den für den Trainee zuständigen Personen zu führen.	
B	183	Bei uns sind es mehr oder weniger wirklich Training-On-the-Job Maßnahmen	Weiterbildung in Form von OJT.	
B	183- 185	Es kann schon sein, dass wenn es Sinn macht, das wir auch eine Fortbildung anbieten aber das ist nicht wirklich etwas das wir von vornherein einplanen.	Off-the-Job Fortbildungen werden nicht im Vorhinein geplant.	
B	186- 193	Wenn dieser Trainee aber dann sechs Monate in der Abteilung ist und währenddessen ist gerade irgendeine zweitägige Konferenz beispielsweise wo sein restliches Team auch geht und wo das Team dann auch sagt, das macht Sinn, dass er mitgeht, weil genau das ist das Thema, da gibt es neue Technologien oder neues Wissen das vermittelt werden soll, dann kann es gut sein das wir auch die Trainees auf solche Kongresse mitschicken aber normalerweise ist das Trainee-Programm auch wirklich Training-On-the-Job da brauchen wir nicht	Es kann vorkommen, dass ein Trainee Weiterbildungen mitgenommen wird, wenn es für das Team relevant ist und der Trainee von dem Wissen profitieren kann. Allerdings ist das Trainee-Programm normalerweise ein Training-On-the-Job und es sind keine zusätzlichen Schulungen erforderlich.	

		noch zusätzliche Weiterbildungen dazu.		
B	196	Also das Trainees nur zuschauen das ist bei uns wirklich sehr sehr selten der Fall.	Trainees arbeiten selbst mit.	
B	196-197	Die müssen selber arbeiten und die müssen selbst Verantwortung übernehmen.	Trainees arbeiten selbst mit und übernehmen Verantwortung.	
B	197-199	Wie verantwortungsvoll die Aufgaben sind oder auch die Projekte, das ist natürlich auch immer vom Trainee abhängig.	Die Verantwortung und Komplexität der Aufgaben und Projekte hängt immer von den Fähigkeiten und der Leistung des jeweiligen Trainees ab.	
B	199-201	Beispielsweise wenn das jetzt ein Werksstudent ist, der jetzt schon mehrere Jahre bei uns gewesen ist, dem kann man natürlich schon ein bisschen mehr Verantwortung übergeben, weil er sich einfach schon ein bisschen besser auskennt	Trainees, die bereits vor Programm schon Unternehmen kennen, kann man schneller mehr Verantwortung übergeben, weil sie sich schon auskennen	
B	201-206	Bei externen die auch wirklich noch lernen, gestaltet sich die Phase eher so, dass die Personen wirklich ins arbeiten reinkommen und je nachdem wie lang die Phasen dann auch dauern, weil wenn wir ein kürzeres Trainee Programm haben mit 2-3 Monatsphasen dann kommt man natürlich nicht so schnell ins Tun wie wenn du jetzt einen längeren Zeitraum in den einzelnen Abteilungen oder Teams bist.	Der Onboarding-Prozess für externe Trainees konzentriert sich darauf, sie mit der Arbeit vertraut zu machen und je nach Länge des Programms können sie verschiedene Phasen haben, an denen sie arbeiten.	
B	206-208	Dort machen dann natürlich auch längere Projekte mehr Sinn, dass man dann auch	Längere Projekte sind sinnvoll, damit sie eigene	

		wirklich eigene Themen bekommt, die man dann auch beenden kann.	Themen bekommen und diese abschließen können.	
B	213-214	Bei uns ist es glaube ich ein Mittelwert. Es sind wenige ausgewählte Bereiche, die für die Zielstelle tatsächlich sinnvoll sind, um hier einen relativ tiefen Einblick zu bekommen.	Mischung aus breiter und tiefer Ausbildung. Eher wenige ausgewählte Bereiche, die für Zielstelle sinnvoll sind, um einen tiefen Einblick zu bekommen.	
B	214-216	Also es wird nie nur ein Bereich sein, weil dann kann ich die Person auch gleich auf die fixe Stelle setzen.	Ein Trainee-Programm wird nie nur in einem Bereich sein, da sonst direkt Fixstelle besetzt werden kann.	
B	216-219	Es sind immer 2-3 Bereiche. Ist es auch immer sehr wichtig möglichst tiefe Einblicke zu bekommen - auch immer in Bezug auf die Zielstelle dann, also das auch für die Zielstelle relevante Themen abgedeckt werden und dass wir die Trainees hier einen möglichst tiefen Einblick bekommen.	Mindestens 2-3 Ressorts, in denen Trainees möglichst tiefe Einblicke erhalten, um relevante Themen für Zielstelle abzudecken.	
B	223-225	Das glaube ich nicht. Einfach aus dem Hintergrund das wir über 200 verschiedene Jobprofile haben und wir jetzt nicht ein Jobprofil haben, das wir alle 3-4 Jahre brauchen und hierfür eine Stelle für ein Standard-Trainee-Programm für nur einen Bereich kreieren	Es wird nie ein Standard-Trainee-Programm geben, da sehr viele verschiedene Jobprofile im Unternehmen vorhanden sind, bei denen man unterschiedliches Wissen benötigt.	
B	229-231	ich kann nicht sagen: mach bitte standardmäßig ein Trainee-Programm wo du diese Bereiche jeweils kennlernst und dann schauen wir erste danach: okay wo kommst du hin.	Trainee-Programm wird nur geplant, wenn Zielposition bereits im Visier ist.	

B	232-235	Trainee-Programme sind bei uns sehr individuell für gewisse Schnittstellenpositionen, wo wir einfach, wenn die Schnittstellenpositionen bei uns ausgeschrieben ist, dass wir schauen können, okay wir können wir eine Person genau auf diese Stelle hin entwickeln.	Es werden sehr individuelle Trainee-Programme für Schnittstellenpositionen angeboten, bei denen gezielt Personen entwickelt werden, die für diese Stelle geeignet sind.	
B	235-236	So dass auch der Trainee die Möglichkeit bekommt das Know-how aus den anderen Bereichen hier hineinzubekommen.	Trainees sollen Know-How auch von anderen Bereichen Erlangen.	
B	236-239	Und für jede Schnittstellenposition sind natürlich andere Bereiche relevant. Darum macht es für uns persönlich keinen Sinn da standardmäßig zu sagen: okay mach bitte die vier Abteilungen und die läuft man einfach durch.	Die relevanten Bereiche für Trainees sind abhängig von der jeweiligen Schnittstellenposition. Daher macht es keinen Sinn, standardmäßig alle Abteilungen durchzulaufen.	
B	243-244	Das ist dann natürlich die Schwierigkeit bei uns, weil wir so viel verschiedene Themen haben, die nicht wirklich leicht zu standardisieren sind.	Durch viele verschiedenen Themen nur schwer ein Standard-Trainee-Programm zu definieren	
B	244-248	Wenn du natürlich eine Produktion hast, ist das was komplett anderes. Dann machst du den ersten Schritt in der Arbeitsvorbereitung danach lernst du den Leanmanager kennen danach lernst du dies und jenes kennen und schlussendlich machst du welche Position auch immer und du weißt aber immer wie es läuft.	Bei geregelten und eintönigeren Bereichen wie Produktion ist es einfacher zu standardisieren.	
B	253-255	Uns ist es eher so das wir schauen, welche Schnittstellenfunktion	Maßgeschneiderte Trainee-Programme werden für spezifische	

		brauchen wir, was hat diese auch für einen Hintergrund und welche Abteilungen spielen hier zusammen und genau die lernt man dann auch kennen.	Schnittstellenpositionen mit Fokus auf relevante Abteilungen entwickelt, anstatt eines standardisierten Programms. Das Training wird an die Bedürfnisse der Position und die Abteilungen angepasst, um eine personalisierte Erfahrung zu bieten.	
B	259-263	Jain – Kann schon sein, dass wir diese Schlüsselpositionen dann auch zu besetzen bekommen. Aber was wir definitiv nicht erreichen, wenn wir eine Stelle gleich fix besetzen und nicht einen Trainee nehmen, ist eher der Hintergrund, dass die Person dann Produkte und die Themen, die hier hinein spielen in die Schnittstellenposition, nicht von Grund auf kennen.	Es ist möglich, dass einige Schlüsselpositionen durch die direkte Besetzung besetzt werden, aber die Einstellung von Trainees ermöglicht es, dass diese Personen eine gründlichere Einarbeitung in die Produkte und Themen erhalten, die für die Schnittstellenposition relevant sind.	
B	263-265	Die tun sich generell viel schwerer, weil sie einfach nicht das gesamtheitliche Verständnis dafür haben. Sie kennen den Prozess dahinter nicht so gut, die können dann eventuell auch nicht so gut agieren.	Direkte Besetzungen haben es schwieriger, da kein gesamtheitliches Verständnis über Prozesse vorhanden ist.	
B	265-268	Und genau darum machen wir so etwas mit einem Trainee beziehungsweise mit einem Rotationssystem, dass wir sicherstellen, dass das Wissen so tief ist, dass der dann auch wirklich die anderen Produkte auch kennengelernt hat und nicht einfach nur davon gehört hat.	Trainee-Programme werden genutzt für Schnittstellenpositionen, um sicherzustellen, dass Trainees tiefes Wissen über Produkte und relevante Themen erwerben, anstatt die Position einfach mit einem festen Mitarbeiter zu besetzen. Auf diese Weise erhalten Trainees praktische Erfahrungen mit	

			Produkten und hören nicht nur aus zweiter Hand davon.	
B	270-271	Es ist bei uns ein befristeter Ausbildungsvertrag also eigentlich ein befristeter Dienstvertrag.	Trainee-Programm ist ein befristetes Arbeitsverhältnis.	
B	272-274	Und im Unternehmen und im System ganz wichtig auch die Botschaft dahinter, dass das wirklich Ausbildungen sind.	Trainee-Programme sollen im Unternehmen als Ausbildung angesehen werden.	
B	274-276	Die Person ist nämlich nicht da, um ein Thema nach dem anderen abzuarbeiten und das Tagesgeschäft zu erledigen, sondern wirklich, um auch ausgebildet zu werden.	Die Trainees sind nicht nur dazu da, um Aufgaben abzuarbeiten und das Tagesgeschäft zu erledigen, sondern auch um ausgebildet zu werden.	
b	276-278	Das ist auch der Grund, wieso wir das auch Ausbildungsvertrag nennen, dass das für alle beteiligten Parteien klar ist, dass es sich um eine Ausbildungsverhältnis handelt, weil den Trainee auf die Zielposition auszubilden im Vordergrund steht.	Ziel des Trainee-Programmes ist es, Trainee auf Zielposition auszubilden. Aus diesem Grund nennen wir es auch einen Ausbildungsvertrag, um sicherzustellen, dass alle Parteien verstehen, dass es sich um eine Ausbildung handelt.	
B	280-281	Speziell, wenn sie dann die Schnittstellenfunktion einnehmen tun sie sich viel leichter damit, weil sie einfach schon das dementsprechende Netzwerk im Unternehmen haben.	Zur Unterstützung bei der Einnahme von Schnittstellenfunktionen ist es hilfreich, wenn Trainees während ihres Programms bereits ein entsprechendes Netzwerk im Unternehmen aufbauen konnten.	
B	281-283	Sie müssen sich das Wissen und Netzwerk nicht zuerst aufbauen, sondern sie haben das quasi durch das Trainee-Programm kreiert.	Trainee-Programme schaffen ein Wissens- und Netzwerkgrundlage, die es Trainees erleichtert, in speziellen Schnittstellenpositionen zu arbeiten, da sie das	

			entsprechende Netzwerk bereits im Unternehmen aufgebaut haben und das erforderliche Wissen haben	
B	283-284	Sie kennen die Leute gut, sie kennen die Prozesse in den Teams.	Trainees kennen die Team und die Prozesse sehr gut.	
B	284-287	Sie tun sich einfach viel leichter mit den verschiedenen Teams dann zusammen zu arbeiten, weil sie eben Teil des Teams waren und sie verstehen natürlich auch die verschiedenen Themen viel tiefer mit denen sie sich beschäftigen, weil sie eben in den Teams mitgearbeitet haben und sich genau mit diesen Themen beschäftigt haben.	Die Trainees haben durch ihre Teilnahme an den Teams und Projekten ein tieferes Verständnis für die Themen und Prozesse sowie ein besseres Netzwerk im Unternehmen aufgebaut, was ihnen erleichtert, mit verschiedenen Teams zusammenzuarbeiten.	
B	290-294	Ich glaube genau den gleichen Mehrwert, wie auch die Trainee-Absolventen. Dass wir dann jemand haben der eine Koordinationsschnittstelle ist, weil diese Trainee-Programme richten sich ja genau darauf aus, dass das Jobs sind, bei denen man viel koordinieren muss.	Die Trainee-Programme zielen darauf ab, Jobs mit hohem Koordinationsbedarf zu schaffen, so dass Personen, die diese Positionen einnehmen, ebenfalls von den Erfahrungen und dem Netzwerk profitieren, das sie während des Trainings aufgebaut haben.	
B	294-297	Der große Vorteil für das Unternehmen ist auch, dass wir einfach jemanden haben, auf dem wir uns in dieser Position total verlassen können. Jemand, der sich auskennt und der sich darüber hinaus sieht die Koordination auch zu übernehmen. Dass diese Person die vorgesehene Position auch besser ausführen kann.	Das Unternehmen profitiert davon, eine verlässliche Person in der Schnittstellenposition zu haben, die sich auskennt und die Koordination übernehmen kann. Dadurch kann die Person ihre Position besser ausführen.	

B	300-301	Ich glaube das wichtigste ist, wenn wir das Thema Mitarbeiterbindung anschauen, dass ist in Zukunft sowieso das individuelle.	In Bezug auf Mitarbeiterbindung ist die Individualität entscheidend für die Zukunft.	
B	301-305	Man muss einfach auf die individuellen Wünsche der Mitarbeiter eingehen können und wenn ein Mitarbeiter selber schon so ein Wunsch nach einem solchen Programm hat, dass er eben ein tieferes Verständnis für die ganzen Ketten bekommt, dann ist es einfach auch wichtig dass das Unternehmen das dann auch anbieten kann.	Mitarbeiterbindung in Zukunft basiert auf individuellen Wünschen der Mitarbeiter. Wenn ein Mitarbeiter den Wunsch nach einem Trainee-Programm hat, um ein tieferes Verständnis für die Unternehmensabläufe zu bekommen, sollte das Unternehmen darauf eingehen können.	
B	305-306	Der Knackpunkt für die Mitarbeiterbindung wird werden, dass man sich einfach so weit öffnet in dem Angebot was du anbietest, dass du alle möglichen Bedürfnisse triffst	Das Angebot für Mitarbeiterbindung muss so weit geöffnet sein, dass es alle möglichen Bedürfnisse der Mitarbeiter trifft.	
B	306-310	Ein Trainee-Programm kann für jemanden der komplett falsche Weg sein und auf der anderen Seite kann ein Trainee-Programm für jemand der komplett richtige Weg sein, den er auch gehen möchte, wenn er sich einfach selber noch nicht 100 % weiß, was ist es was sein richtiger Weg sein wird in Zukunft und das Ganze einfach noch erleben möchte.	Ein Trainee-Programm kann für manche Personen der falsche Weg sein, während es für andere der richtige Weg ist. Besonders für jene, die noch nicht genau wissen, welcher Weg für sie der beste ist, bietet ein Trainee-Programm eine Möglichkeit, Erfahrungen zu sammeln und den richtigen Weg zu finden.	
B	311	Beispielsweise genau wie die Zielgruppe auch junge Menschen direkt nach dem Studium.	Das Trainee-Programm richtet sich oft an junge Menschen direkt nach dem Studium, die noch unsicher	

			sind, welcher Karriereweg für sie der richtige ist.	
B	312-313	Natürlich ist mit diesem Angebot auch für die Mitarbeitergewinnung ein zusätzlicher Anreiz geschaffen	Das Angebot eines Trainee-Programms kann auch ein Anreiz für die Mitarbeitergewinnung sein.	
B	313-315	Für die Mitarbeiterbindung genauso, weil der Mitarbeiter so im Vorhinein merkt da geht man auf mich ein, man geht auf meine Wünsche ein, ich kann mich einbringen ich kann mich entfalten und ich kann über alles mit dem Unternehmen reden	Ein Trainee-Programm kann ein Anreiz für Mitarbeitergewinnung und -bindung sein, da das Unternehmen auf die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter eingeht und ihnen die Möglichkeit bietet, sich zu entfalten und mit dem Unternehmen zu kommunizieren.	
B	315-319	Also ich glaube eher in dem Sinne, dass der Mitarbeiter merkt, man ist für vieles offen, man kann über alles reden und ich glaube, dass das die Zusammenarbeit und die enge Zusammenarbeit, welchen du in einem Trainee Programm hast, einfach dazu beiträgt, dass die Person sich dann wohler fühlt und nicht so allein gelassen fühlt.	Ein Trainee-Programm trägt dazu bei, dass Mitarbeiter sich wohler fühlen, da sie merken, dass das Unternehmen offen für ihre Wünsche und Bedürfnisse ist und eine enge Zusammenarbeit ermöglicht.	
B	319-321	Ein bisschen mehr betreut wird natürlich als wie wenn ich die fixe Position gleich übernehmen und sage: hier hast du den Stapel Papier also mach mal.	Im Vergleich zu einem festen Jobeinstieg bietet ein Trainee-Programm eine intensivere Betreuung und Zusammenarbeit.	
B	321-324	Von dem her glaube ich schon, dass so ein Trainee-Programm für die Bindung eine große Rolle spielt. Speziell die Bindung zu den Leuten, weil das ist dann später auch der	Ein Trainee-Programm spielt für die Mitarbeiterbindung eine große Rolle, da es den Mitarbeitern das Gefühl gibt, dass man auf ihre Bedürfnisse eingeht und sie	

		Knackpunkt dass diese Leute dann an das Unternehmen gebunden sind was eine große Rolle spielen kann.	betreut werden, anstatt sie allein zu lassen. Dadurch können sie sich wohler fühlen und später an das Unternehmen gebunden sein.	
B	327-328	Ich möchte nur noch sagen, dass ich glaube, das es wichtig ist, einen laufenden Austausch herzustellen und das die Leute nicht allein gelassen werden.	Ein laufender Austausch ist wichtig und dass Trainees nicht allein gelassen werden.	
B	328-331	Bei uns ist es einfach sehr wichtig, dass das wirklich als Ausbildungsverhältnis angesehen wird und nicht als billigere Einarbeitungszeit, weil ein Trainee-Programme einfach noch mal ein bisschen niedriger gezahlt sind wie beispielsweise eine fixe Position.	Das Unternehmen legt Wert darauf, dass das Trainee-Programm als Ausbildung betrachtet wird und nicht als günstigere Einarbeitungszeit. Das Gehalt für Trainees ist oft niedriger als für Festangestellte.	
B	331-338	Und hier ist es auch wichtig, dass man den Führungskräften verklickert, dass man das auch vom Personal aus gut steuern muss und hervorhebt, dass es wirklich ein Ausbildungsverhältnis ist und das Ziel es ist, diese Person auszubilden und nicht: das ist eine billige Hilfskraft über die nächsten drei Monate für das Zeug das die letzten drei Monate liegen geblieben ist, sondern dass es wirklich darum geht: die Person soll eine verantwortungsvolle Position im Unternehmen einnehmen für das sie bestmöglich ausgebildet wird und das Know-how mitgegeben bekommt.	Es ist auch wichtig, den Führungskräften zu vermitteln, dass es sich um ein Ausbildungsverhältnis handelt und dass das Ziel darin besteht, die Person bestmöglich auszubilden und ihr das Know-how mitzugeben, um eine verantwortungsvolle Position im Unternehmen zu übernehmen.	

B	338-340	Das ist auch meine Meinung nach das Wichtigste an einem Trainee und das muss von der HR Abteilung gut gesteuert sein, weil sonst kann man das gleich sein lassen und hat wahrscheinlich auch keine Mehrwert.	Die Steuerung des Traineeprogrammes von Seiten HR ist wichtig, um den Mehrwert des Trainee-Programms zu gewährleisten.	
----------	---------	--	--	--

Reduktion der deduktiven Kategorien Interview B

K1: Dauer und Schwerpunkte des Trainee-Programms

- Trainee-Programme sind individuell geplant
- Das Unternehmen verfügt über eine detaillierte Personalplanung für die nächsten drei Jahre, die es ermöglicht, die Nachbesetzung von Stellen aufgrund von Pensionierungen und die Schaffung von zusätzlichem Personal genau zu planen.
- Wissenstransfer spielt eine wichtige Rolle bei der Besetzung von Positionen.
- Bei Positionen mit wichtigen Schnittstellen und komplexen Bereichen kann es von Vorteil sein, eine langfristige Strategie für die Entwicklung von MA zu haben.
- Trainee-Programme können Möglichkeiten sein, um eine Person für eine Zielposition zu entwickeln.
- Trainee-Programme werden angeboten, wenn eine entsprechende Position in der Personalplanung und im -budget für Zukunft vorgesehen ist
- Aktuell Trainee-Programm in einem sehr komplexen technischen Bereich.
- Trainee-Programm in Bereich, wo man viel Hintergrundwissen über verschiedenste relevante Prozesse kennen muss.
- Im Rahmen des Trainee-Programms werden relevante Prozesse für Zielposition durchlaufen.
- Unternehmen plant Entwicklung von Trainee, da die fixe Stelle voraussichtlich erst 2024 verfügbar sein wird. Kandidat wird auf diese entwickelt.
- Bei Start des Trainee-Programmes ist schon klar, welche fixe Position eingenommen wird.
- Wenn ein potenzieller Student abschließt aber die aktuelle Stell noch nicht frei ist, dann wird Trainee-Programm geplant, dass er in kurzer Zeit viel kennenlernt und Zielposition dann einnehmen kann.
- Die Dauer eines Trainee-Programms ist sehr individuell - je nachdem, was auch wirklich Sinn macht.
- Oft ergeben sich Trainee-Programme durch Werksstudenten, die fertig werden aber aktuell noch keine Stelle im Unternehmen frei ist.
- Studenten wollen viele Bereiche kennenlernen.
- Trainee-Programme werden auch je nach Sinnhaftigkeit und Bewerber angeboten

K2: Auswahlkriterien und Bewerbungsprozess für Trainees

- Trainee-Programme werden angeboten, wenn Bewerber Interesse daran hat, verschiedene Bereiche kennenzulernen oder wenn es für geplante Stelle sinnvoll ist.
- Kriterien für Zielposition sollten auch mit potenziellem Trainee übereinstimmen.
- Zielgruppe für das Trainee-Programm ergibt sich aus Hochschulabsolvent:innen.
- Kriterien für die Aufnahme ins Trainee-Programm sind ein absolviertes Studium und abhängig von den Anforderungen der Zielposition.
- Person für Trainee-Programm muss auf Zielposition passen.
- Das Trainee-Programm richtet sich oft an junge Menschen direkt nach dem Studium, die noch unsicher sind, welcher Karriereweg für sie der richtige ist.

K3: Einarbeitungsmaßnahmen und Integration der Trainees ins Unternehmen

- Verschiedene Fachbereiche werden in den Planungsprozess des Trainee-Programmes involviert.
- HR Verantwortliche für Ausbildungsverhältnisse in Planungsprozess des Trainee-Programmes involviert.
- HR Business Partner der zukünftigen Fixstelle ist ebenfalls involviert.
- Von der Personalabteilung sind zwei Personen für Planung involviert plus jeweilige Fachbereiche.
- Trainees durchlaufen gleichen Onboardingprozess wie fixe MA.
- Vor dem ersten Arbeitstag werden alle Informationen geteilt.
- Es geht darum, einen strukturierten Ausbildungsplan zu erstellen, der es den Trainees ermöglicht, verschiedene Stationen durchzulaufen und dabei ihre zukünftigen Kollegen kennenzulernen. So sind sie gut vorbereitet und ihre Erwartungen werden erfüllt.
- Onboarding wie bei fixen Mitarbeitern. Einführung am ersten Arbeitstag mit anschließendem Kennenlernen mit Fachbereich.
- Trainees werden als Mitarbeiter, genau wie jeder andere angesehen.
- Der Onboarding-Prozess für externe Trainees konzentriert sich darauf, sie mit der Arbeit vertraut zu machen und je nach Länge des Programms können sie verschiedene Phasen haben, an denen sie arbeiten.
-

K4: Job Rotation

- Es gibt einen ständigen Austausch zwischen Personalbereich und den Führungskräften über die Dauer der Trainee-Aufenthalte in verschiedenen Abteilungen. Die Führungskräfte kennen den genauen Prozess und wissen immer, wo der Trainee als nächstes hinkommt. Der Wechsel läuft in der Regel reibungslos ab.
- Im Vorhinein wird überlegt, welche Abteilungen durchlaufen werden sollen und was sinnvoll ist.
- Vor jedem geplanten Wechsel findet ein Gespräch statt.
- Zwei Wochen vor dem geplanten Wechsel findet ein gemeinsames Treffen statt, bei dem der Verlauf des Wechsels geplant wird.
- Generell gibt es einen ständigen Austausch während der Trainee-Rotation. Wenn jedoch nichts Ungewöhnliches auftritt und alles reibungslos verläuft, wird zwei Wochen vor Ende der Rotation ein Treffen zwischen dem Trainee, der aktuellen Führungskraft und der Führungskraft des nächsten Ressorts organisiert, um den genauen Wechseltermin und den Ablauf zu besprechen.
- Vor dem Wechsel wird immer noch einmal konkret besprochen, ob der Trainee etwas aus der alten Abteilung fertig machen muss und in der neuen Abteilung benötigt wird.
- Wechselgespräche finden meistens mit betreuender Person statt.
- Mindestens 2-3 Ressorts, in denen Trainees möglichst tiefe Einblicke erhalten, um relevante Themen für Zielstelle abzudecken.

K5: Mentoring-Programm und Rolle der Mentoren

- Betreuung durch Person des Fachbereichs oder der MA der Zielposition.
- Betreuung durch HR und den jeweiligen Abteilungen.
- HR immer als Anlaufstelle bei Problemen ansonsten ist Fachbereich selbst für Betreuung zuständig.
- Führungskraft übernimmt selbst Mentoring oder bestimmt andere Person im Bereich, abhängig vom Thema.
- Gelegentlich ist es auch der Mitarbeiter, der die zukünftige Position des Trainees innehaben wird, der dem Trainee das Wissen vermittelt, um sicherzustellen, dass der Wissenstransfer reibungslos verläuft.
- Ein Mitarbeiter innerhalb des Teams übernimmt oft die Rolle eines Mentors und unterstützt den Trainee, indem er ihm alles zeigt und ihn einlernt.
- Für die Trainees ist es wichtig, eine konkrete Ansprechperson zu haben, welche sich nicht zwingend aus Führungskraft ergibt.
- Die Beteiligung des Mitarbeiters und der Führungskraft am nächsten Onboarding-Prozess hängt immer von der jeweiligen Situation ab.
- Es wird darauf geachtet, Gespräche mit den für den Trainee zuständigen Personen zu führen.

K6: Schulungen und Weiterbildungen für Trainees

- Prüfung des Vorhandenen Wissens wird mit zusätzlichen Fähigkeiten und Kenntnissen verglichen, die für Zielposition erforderlich sind verglichen. Im Trainee-Programm wird fehlendes Wissen dann aufgebaut.
- Zu Beginn wird ein Ausbildungsplan erstellt, jedoch wird nicht immer zu 100% daran festgehalten.
- Individuelle Anpassung je nach Trainee.
- Je nach Fähigkeiten werden Trainees in Projekten eingesetzt, die auch flexibel im Ausbildungsplan angepasst werden können. Andere Themen, werden dafür gekürzt, wenn diese weniger relevant sind.
- Das Streichen von ganzen Abteilungen oder Bereichen kommt nicht vor.
- Weiterbildung in Form von OJT.
- Off-the-Job Fortbildungen werden nicht im Vorhinein geplant.
- Es kann vorkommen, dass ein Trainee Weiterbildungen mitgenommen wird, wenn es für das Team relevant ist und der Trainee von dem Wissen profitieren kann. Allerdings ist das Trainee-Programm normalerweise ein Training-On-the-Job und es sind keine zusätzlichen Schulungen erforderlich.
- Längere Projekte sind sinnvoll, damit sie eigene Themen bekommen und diese abschließen können.

K7: Verantwortung der Trainees

- Trainees arbeiten selbst mit.
- Trainees arbeiten selbst mit und übernehmen Verantwortung.
- Die Verantwortung und Komplexität der Aufgaben und Projekte hängt immer von den Fähigkeiten und der Leistung des jeweiligen Trainees ab.

- Trainees, die bereits vor Programm schon Unternehmen kennen, kann man schneller mehr Verantwortung übergeben, weil sie sich schon auskennen

-

K8: Ausbildungstiefe des Trainee Programms

- Mischung aus breiter und tiefer Ausbildung. Eher wenige ausgewählte Bereiche, die für Zielstelle sinnvoll sind, um einen tiefen Einblick zu bekommen.
- Ein Trainee-Programm wird nie nur in einem Bereich sein, da sonst direkt Fixstelle besetzt werden kann.
- Mindestens 2-3 Ressorts, in denen Trainees möglichst tiefe Einblicke erhalten, um relevante Themen für Zielstelle abzudecken.

K9: Standardisierung der Trainee-Ausbildung

- Kein durchgängiges Angebot an Trainee-Programmen.
- Es wird nie ein Standard-Trainee-Programm geben, da sehr viele verschiedene Jobprofile im Unternehmen vorhanden sind, bei denen man unterschiedliches Wissen benötigt.
- Trainee-Programm wird nur geplant, wenn Zielposition bereits im Visier ist.
- Es werden sehr individuelle Trainee-Programme für Schnittstellenpositionen angeboten, bei denen gezielt Personen entwickelt werden, die für diese Stelle geeignet sind.
- Trainees sollen Know-How auch von anderen Bereichen Erlangen
- Die relevanten Bereiche für Trainees sind abhängig von der jeweiligen Schnittstellenposition. Daher macht es keinen Sinn, standardmäßig alle Abteilungen durchzulaufen.
- Durch viele verschiedenen Themen nur schwer ein Standard-Trainee-Programm zu definieren
- Bei geregelten und eintönigeren Bereichen wie Produktion ist es einfacher zu standardisieren.
- Maßgeschneiderte Trainee-Programme werden für spezifische Schnittstellenpositionen mit Fokus auf relevante Abteilungen entwickelt, anstatt eines standardisierten Programms. Das Training wird an die Bedürfnisse der Position und die Abteilungen angepasst, um eine personalisierte Erfahrung zu bieten.

K10: Mehrwert für Trainees und Unternehmen

- Trainee-Programme werden genutzt für Schnittstellenpositionen, um sicherzustellen, dass Trainees tiefes Wissen über Produkte und relevante Themen erwerben, anstatt die Position einfach mit einem festen Mitarbeiter zu besetzen. Auf diese Weise erhalten Trainees praktische Erfahrungen mit Produkten und hören nicht nur aus zweiter Hand davon.
- Die Trainees sind nicht nur dazu da, um Aufgaben abzuarbeiten und das Tagesgeschäft zu erledigen, sondern auch um ausgebildet zu werden.
- Ziel des Trainee-Programmes ist es, Trainee auf Zielposition auszubilden. Aus diesem Grund nennen wir es auch einen Ausbildungsvertrag, um sicherzustellen, dass alle Parteien verstehen, dass es sich um eine Ausbildung handelt.

- Zur Unterstützung bei der Einnahme von Schnittstellenfunktionen ist es hilfreich, wenn Trainees während ihres Programms bereits ein entsprechendes Netzwerk im Unternehmen aufbauen konnten.
- Trainee-Programme schaffen ein Wissens- und Netzwerkgrundlage, die es Trainees erleichtert, in speziellen Schnittstellenpositionen zu arbeiten, da sie das entsprechende Netzwerk bereits im Unternehmen aufgebaut haben und das erforderliche Wissen haben
- Trainees kennen die Team und die Prozesse sehr gut.
- Die Trainees haben durch ihre Teilnahme an den Teams und Projekten ein tieferes Verständnis für die Themen und Prozesse sowie ein besseres Netzwerk im Unternehmen aufgebaut, was ihnen erleichtert, mit verschiedenen Teams zusammenzuarbeiten.
- Die Trainee-Programme zielen darauf ab, Jobs mit hohem Koordinationsbedarf zu schaffen, so dass Personen, die diese Positionen einnehmen, ebenfalls von den Erfahrungen und dem Netzwerk profitieren, das sie während des Trainings aufgebaut haben.
- Das Unternehmen profitiert davon, eine verlässliche Person in der Schnittstellenposition zu haben, die sich auskennt und die Koordination übernehmen kann. Dadurch kann die Person ihre Position besser ausführen.
- Ein Trainee-Programm trägt dazu bei, dass Mitarbeiter sich wohler fühlen, da sie merken, dass das Unternehmen offen für ihre Wünsche und Bedürfnisse ist und eine enge Zusammenarbeit ermöglicht.
- Im Vergleich zu einem festen Jobeinstieg bietet ein Trainee-Programm eine intensivere Betreuung und Zusammenarbeit.
- Die Steuerung des Trainee-Programmes von Seiten HR ist wichtig, um den Mehrwert des Trainee-Programms zu gewährleisten.

K11: Mitarbeiterbindung und Fachkräfteentwicklung im Unternehmen

- Es ist möglich, dass einige Schlüsselpositionen durch die direkte Besetzung besetzt werden, aber die Einstellung von Trainees ermöglicht es, dass diese Personen eine gründlichere Einarbeitung in die Produkte und Themen erhalten, die für die Schnittstellenposition relevant sind.
- Direkte Besetzungen haben es schwieriger, da kein gesamtheitliches Verständnis über Prozesse vorhanden ist.
- In Bezug auf Mitarbeiterbindung ist die Individualität entscheidend für die Zukunft.
- Mitarbeiterbindung in Zukunft basiert auf individuellen Wünschen der Mitarbeiter. Wenn ein Mitarbeiter den Wunsch nach einem Trainee-Programm hat, um ein tieferes Verständnis für die Unternehmensabläufe zu bekommen, sollte das Unternehmen darauf eingehen können.
- Das Angebot für Mitarbeiterbindung muss so weit geöffnet sein, dass es alle möglichen Bedürfnisse der Mitarbeiter trifft.
- Ein Trainee-Programm kann für manche Personen der falsche Weg sein, während es für andere der richtige Weg ist. Besonders für jene, die noch nicht genau wissen, welcher Weg für sie der beste ist, bietet ein Trainee-Programm eine Möglichkeit, Erfahrungen zu sammeln und den richtigen Weg zu finden.

- Das Angebot eines Trainee-Programms kann auch ein Anreiz für die Mitarbeitergewinnung sein.
- Ein Trainee-Programm kann ein Anreiz für Mitarbeitergewinnung und -bindung sein, da das Unternehmen auf die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter eingeht und ihnen die Möglichkeit bietet, sich zu entfalten und mit dem Unternehmen zu kommunizieren.
- Ein Trainee-Programm spielt für die Mitarbeiterbindung eine große Rolle, da es den Mitarbeitern das Gefühl gibt, dass man auf ihre Bedürfnisse eingeht und sie betreut werden, anstatt sie allein zu lassen. Dadurch können sie sich wohler fühlen und später an das Unternehmen gebunden sein.

K12: Übernahme der Trainees nach Abschluss des Programms

- Trainee-Programm ist ein befristetes Arbeitsverhältnis.
- Trainee-Programme sollen im Unternehmen als Ausbildung angesehen werden.
- Ein laufender Austausch ist wichtig und dass Trainees nicht allein gelassen werden.
- Das Unternehmen legt Wert darauf, dass das Trainee-Programm als Ausbildung betrachtet wird und nicht als günstigere Einarbeitungszeit. Das Gehalt für Trainees ist oft niedriger als für Festangestellte.
- Es ist auch wichtig, den Führungskräften zu vermitteln, dass es sich um ein Ausbildungsverhältnis handelt und dass das Ziel darin besteht, die Person bestmöglich auszubilden und ihr das Know-how mitzugeben, um eine verantwortungsvolle Position im Unternehmen zu übernehmen.

Auswertung Interview C

Zusammenfassende Inhaltsanalyse

Fall	Zeile	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
C	12-13	Mit Trainee Programmen wollen wir junge Hochschulabsolventen ins Unternehmen holen und die dann entwickeln.	Ziel von Trainee-Programmen ist es, junge Hochschulabsolventen zu rekrutieren und innerhalb des Unternehmens zu entwickeln	Folgt nach der Tabelle
C	14-17	XXX Trainee-Programme hat es auch in der Vergangenheit schon immer gegeben zum Teil auch sehr erfolgreich. Wir haben auch wirklich hochkarätige Leute in der Organisation, die als Trainees gestartet haben.	Durch Trainee-Programme wurden ehemalige Trainees zu hochkarätigen Fachkräften im Unternehmen	
C	20-21	Wir haben das ganze Programm überarbeitet wir haben Best-Practice es aus der Vergangenheit aufgegriffen	Überarbeitung des Programmes anhand von Best Practice Beispielen.	
C	21-24	Wir haben auch eine Projektgruppe für die Trainee-Programme aufgestellt. Da sind verschiedene Bereiche von HR dabei wie beispielsweise Recruiting Employer Branding aber auch das Portfolio Management von den Lighting Brands und fachspezifische Bereichsleiter.	Es wurde eine Projektgruppe für die Trainee-Programme gebildet, die verschiedene Bereiche von HR umfasst, einschließlich Recruiting, Employer Branding sowie das Portfolio Management der Lighting Brands und fachspezifische Bereichsleiter.	
C	25-30	Einmal der Bereich R&D (Research and Development) diese hat den Schwerpunkt auf Innovation und vor Entwicklung und dann auch noch den Bereich Brand und Portfoliomanagement wo dann natürlich auch das	Das Unternehmen hat verschiedene Bereiche, darunter R&D mit Fokus auf Innovation und Entwicklung, sowie Brand und Portfoliomanagement, einschließlich Marketing. Sie haben bereits das Corporate Finance Trainee-	

		Marketing reinfällt. Beispielsweise machen wir den Corporate Finance Trainee-Programm schon das dritte Mal in Folge und die vorigen zwei Trainees haben wir dann auch gleich übernommen und die anderen Trainee-Programme also IT R&B und PM die starten wir jetzt gerade	Programm zum dritten Mal durchgeführt und die vorherigen zwei Trainees direkt übernommen. Aktuell starten sie mit Trainee-Programmen in IT, R&D und PM.	
C	33-34	Wir konzentrieren uns primär auf Hochschulabsolventen und wir haben auch unsere Schlüsselkompetenzen als Anforderung gestellt also die ganzen MINT Berufe.	Fokus liegt bei den Trainee-Programmen primär auf Hochschulabsolventen und fordert spezifische Schlüsselkompetenzen, insbesondere in den MINT-Berufen.	
C	34-38	Wenn wir das Beispiel R&D hernehmen haben wir den Fokus auf Innovation und Entwicklung gelegt. Unsere R&D hat drei Kernbereiche das ist einmal der ganze Bereich Elektronik, einmal der Bereich Design Engineering und einmal der Bereich optische Systeme also Linsentechnik und das sind drei völlig verschiedene Bereiche.	Im Bereich R&D des Unternehmens liegt der Fokus auf Innovation und Entwicklung. R&D hat drei Kernbereiche: Elektronik, Design Engineering und optische Systeme (einschließlich Linsentechnik), die sich grundlegend unterscheiden.	
C	40-42	D.h. wir haben die Ausschreibungen und die Kriterien recht breit und wir haben hier Kompetenzen aufgelistet, die in jedem Bereich Platz finden und haben gesagt, je nachdem die Bewerberlage ist, gehen wir nachher in die eine Richtung tiefer.	Das Unternehmen hat breite Ausschreibungen und Kriterien für die Trainee-Programme festgelegt und Kompetenzen aufgelistet, die in jedem Bereich relevant sind. Je nach Verfügbarkeit der Bewerber wird die Auswahl dann tiefer in eine bestimmte Richtung ausgerichtet.	
C	44-46	Also die Bewerber bewerben sich ganze	Das Bewerbungsverfahren für die Trainee-Programme	

		einfach auf unserer Recruitingplattform und der Manager bekommt dann einfach alles direkt weitergeleitet. Er entscheidet auch ja oder nein zur Bewerbung.	erfolgt über die Recruitingplattform des Unternehmens. Der Manager erhält die Bewerbungsunterlagen und trifft die Entscheidung, ob die Bewerbung angenommen oder abgelehnt wird.	
C	48-52	Ja genau also quasi der Sponsor des Programms. Er sagt dann auch: okay Kandidat passt oder passt nicht und er entscheidet dann wenn er unsicher ist, dass er noch ein Pre Screening vom Recruiting Team bekommt d.h. es gibt ein erstes Telefoninterview und wenn das positiv ist oder wenn er gleich sagt das ist positiv, dann gibt es im nächsten Schritt gleich ein Interview mit dem Manager und dem Recruiter.	Der Sponsor des Trainee-Programms ist der Entscheider, ob ein Kandidat geeignet ist oder nicht. Wenn der Sponsor unsicher ist, kann er ein Pre-Screening-Interview mit dem Recruiting-Team anfordern. Wenn dieses positiv ausfällt oder der Sponsor direkt zustimmt, findet ein weiteres Interview mit dem Manager und dem Recruiter statt.	
C	53-54	Wenn wir viele Bewerber haben, dann haben wir A ein Gruppen-Assessment Center wo wir uns die besten dann rauspicken.	Möglichkeit A: Wenn es viele Bewerber gibt, nutzt das Unternehmen ein Gruppen-Assessment-Center, um die besten Kandidaten auszuwählen.	
C	54-56	Wenn wir wenig qualifizierte Bewerber haben, dann ist es B so, dass wir mit einer Case-Study arbeiten werden und das dann auch vor Ort also Face to Face.	Möglichkeit B: Wenn das Unternehmen wenige qualifizierte Bewerber hat, wird eine Case-Study eingesetzt und ein persönliches Treffen arrangiert. Der Zeitpunkt für das nächste Trainee-Programm ist im Oktober dieses Jahres geplant.	

C	64-65	Ja also den gibt es wir haben jetzt den Herbst, um genau zu sein den Oktober ins Auge gefasst.	Startzeitpunkt von Trainee-Programm immer im Oktober.	
C	65-66	Der Grund dafür ist dass wir eine gewisse Routine in das Ganze hinein bringen möchten dass wir auch signalisieren, dass wir immer wieder einen Traineezyklus starten.	Das Unternehmen möchte mit der regelmäßigen Durchführung von Trainee-Programmen eine gewisse Routine etablieren und signalisieren, dass es immer wieder neue Zyklen geben wird.	
C	67-69	So sollen auch die Absolventen erfahren, wenn ich ein Trainee-Programm bei XXX machen will, dann kann ich mich über den Sommer bewerben und dann wissen die auch gleich das sie nach dem Sommer bei XXX arbeiten können.	Durch die regelmäßige Durchführung von Trainee-Programmen möchte das Unternehmen den Bewerbern signalisieren, dass sie sich im Sommer bewerben können und nach Abschluss des Programms bei XXX arbeiten können.	
C	69-71	Also da möchten wir wirklich im jährlichen Zyklus eventuell auch im Zyklus des Semesters die Trainee Programm starten.	Das Unternehmen plant, die Trainee-Programme im jährlichen oder auch im Semesterzyklus zu starten, um den Bewerbern eine regelmäßige Möglichkeit zur Bewerbung zu bieten.	
C	74-75	Also ich würde sagen die Einarbeitungsphase ist Teil des Programmes, je nach Fachbereich gibt es unterschiedliche Stationen.	Die Einarbeitungsphase ist Teil des Trainee-Programms und besteht aus verschiedenen Stationen, die je nach Fachbereich variieren.	
C	75-77	Ich würde allgemein sagen, dass es so ist dass es bei den Trainees ist, wie wenn ein neuer Mitarbeiter zu uns ins Unternehmen kommt.	Trainees werden wie fixe MA behandelt.	
C	77-81	Wir haben hier auch einen Onboarding-Leitfaden, wo die wichtigsten Punkte darauf stehen wo auch eine Check Liste enthalten ist in	Das Unternehmen hat einen Onboarding-Leitfaden mit Checkliste für neue Mitarbeiter, die sicherstellt, dass sie alle benötigten	

		Bezug auf: hat der neue Mitarbeiter einen Schlüssel der passt, hat der Zugang zu unserem Zeiterfassungssystem, weiß die Person wann wo sein Ansprechpartner ist, welche Benefits wir als Unternehmen anbieten, wer ist der Buddy.	Informationen und Ressourcen erhalten, einschließlich eines passenden Schlüssels, Zugang zum Zeiterfassungssystem und einem Buddy.	
C	84-86	Also sehr positiv also speziell in Bezug auf die Eigenheit des Trainee-Programms zu einem regulären Onboarding hat der Trainee natürlich immer einen Ansprechpartner der gezielt dieses Programm auch betreut.	Im Trainee-Programm gibt es einen bestimmten Ansprechpartner, der den Trainee während des Programms betreut.	
C	86-87	Zusätzlich hat er auch immer die Führungskraft zur Verfügung und man schaut da auch genauer drauf – wie auch bei der Lehrlingsausbildung.	Führungskräfte stehen den Trainees immer zur Verfügung.	
C	90-91	Also die Job Rotation prinzipiell entscheidet sich bei uns bei den vier verschiedenen Programmen und es daher individuell.	Individuelle Job-Rotation, je nach Programm.	
C	91-95	Also beispielsweise beim Finance Trainee-Programm da hat man schon eine grobe Idee, in welche Bereiche die Person hinein gehen könnte. Entsprechend schaut man dann ein natürlich auch bei der Auswahl schon darauf, welche Kenntnisse der schon hat, zum Beispiel beim Finance Bereich sind es zwei Kernthemen Controlling und Accounting, die sehr unterschiedlich sind.	Während des Auswahlprozesses werden die Kenntnisse und Fähigkeiten des Kandidaten in diesen Bereichen bewertet, um zu bestimmen, für welchen Bereich er am besten geeignet ist	

C	95-102	Wenn man dann sagt, man braucht jemand mittelfristig im Accounting, dann ist es klar, dass man auch schaut ob das das Interesse des Trainees ist, damit man das ganze Programm in diese Richtung hin gestaltet. Das selbe haben wir auch in den anderen Programmen beispielsweise in dem Programm R&D, bei dem wir schauen, je nach Bewerber, welchen Schwerpunkt der dann auch mitbringt würden wir dann natürlich auf die Zielposition hin beziehungsweise auf den Zielbereich hinten also Elektronik oder Optik das Programm gestalten und dementsprechend kann das dann auch variieren	Das Unternehmen passt das Trainee-Programm je nach den Interessen und Fähigkeiten des Trainees an.	
C	102-103	Also so ein Standardprogramm das Wie der Reihe nach Herunterspulen gibt es stand heute bei uns noch nicht.	Das Unternehmen hat derzeit kein standardisiertes Trainee-Programm, das für alle Trainees gleich ist und nacheinander abgearbeitet wird.	
C	106-108	Wir versuchen das natürlich auch mit dem Trainee schon abzustimmen und natürlich ist es unser Bestreben im Design vom Programm, das im Laufe beziehungsweise im Durchlauf des Programmes dann auch zu schärfen.	Im Laufe des Programmes wird verschärft, auf welche Zielposition Trainee später mal will.	
C	108-113	Wir machen das dann auch wirklich mit dem Ziel, die Fachkräfte von morgen zu sichern. Wir sehen das Trainee-Programm auch als Kanal für Fachkräfterecruiting, was dann auch für den	Ziel des Trainee-Programms ist die Sicherung von Fachkräften für die Zukunft und das Entgegenwirken des Fachkräftemangels. Das Programm wird als Kanal für das Fachkräfterecruiting	

		beziehungsweise das entgegen wirken des Fachkräftemangels helfen soll und entsprechend dafür versuchen wir natürlich so konkret wie möglich zu sein und doch ein Trainee Programm zu bieten und nicht einfach nur einen erweiterten Einarbeitungsplan.	genutzt und soll daher so konkret wie möglich gestaltet werden, um ein echtes Trainee-Programm zu bieten und nicht nur einen erweiterten Einarbeitungsplan.	
C	117-118	Bin zu dem Entschluss gekommen, dass wir gesagt haben, es müssen mindestens drei Stationen sein.	Im Trainee-Programm müssen mind. 3 Ressorts durchlaufen werden.	
C	121-123	Mindestens drei Stationen, keine länger als drei Monate und ein halbes Jahr im Ausland sollte es sein, weil in diesem Rahmen kann man es dann gut gestalten.	Das Trainee-Programm beinhaltet mindestens drei Stationen, wobei keine länger als drei Monate dauert. Außerdem ist ein halbes Jahr im Ausland vorgesehen.	
C	126-127	Nein, also das haben unsere Finance Trainees, die das Programm durchlaufen sind, die haben auch immer eine Entsendung.	Alles Trainees haben immer eine Auslandsentsendung.	
C	130-131	Also die Trainees, die auch im Ausland waren, die wir für die neue Konzeption auch interviewt haben, haben das auch wirklich wertgeschätzt.	Trainees, die im Ausland waren, haben das sehr wertgeschätzt.	
C	132-133	Die waren von New York bis zum arabischen Raum, in England in Deutschland. Es waren auch schon Leute von Deutschland hier oder auch von Serbien waren Leute hier.	Auslandsaufenthalte in NY, arabischen Raum, England, Deutschland. Auch von anderen Standorten waren Trainees schon am Standort in Vorarlberg.	
C	140-141	Die Idee ist es jetzt mehr in eine Struktur hineinzukommen und hier in ein Framework	Ziel ist es, eine Struktur und ein Framework für das Trainee-Programm zu schaffen, auf das sich die	

		hineinzukommen, dem sich die Fachbereiche bedienen können.	Fachbereiche beziehen und darauf aufbauen können.	
C	141-144	Und hier arbeitet die Projektgruppe gerade daran. D.h. wir schaffen die Prozesse, wir schaffen die Vorlagen und die Rahmenbedingungen, wie ich gerade eben gesagt habe, von den Stationen her also mindestens drei Stationen maximal drei Monate.	Eine Projektgruppe arbeitet derzeit daran, eine Struktur und ein Framework für das Trainee-Programm zu schaffen. Dabei werden Prozesse, Vorlagen und Rahmenbedingungen entwickelt.	
C	144-145	Wir schaffen den Rahmen und die Befüllung dieses Rahmens schafft dann der Fachbereich.	Die Projektgruppe schafft den Rahmen für das Trainee-Programm, einschließlich Prozessen und Vorlagen für die Stationen. Die Fachbereiche sind jedoch für die Umsetzung der Stationen und die Befüllung des Rahmens verantwortlich.	
C	145-147	Also wenn der Fachbereich sagte wir hätten gerne ein Trainee-Programm dann sagen wir suchen dieses Framework aus und wir rekrutieren die Trainees im Sommer für Beginn Oktober.	Wenn ein Fachbereich ein Trainee-Programm möchte, sucht das Unternehmen das passende Framework aus und rekrutiert im Sommer Trainees für den Start im Oktober.	
C	147-148	Der muss mindestens die Stationen haben, der muss mindestens einmal im Ausland sein.	Bedingungen für Trainee-Programme werden in Planung immer berücksichtigt.	
C	148-150	Also wir geben ihm quasi diese Bauklötze und dann baut er dieses Programm, welches wir vom HR bieten also das Framework, aber die Befüllung kommt vom jeweiligen Fachbereich.	Der HR-Bereich bietet das Framework für das Trainee-Programm und gibt dem Fachbereich die Bauklötze, die dieser dann verwendet, um das Programm zu gestalten und mit Inhalt zu füllen.	

C	154-157	das von ihrem Hintergrund her, ihren Interessen und das was sie schon mitbringen, versuchen wir wirklich, dass das auch mit dem wo wir sie haben wollen zu matchen und können das dementsprechend schon ein bisschen auch auf die Trainees zuschneiden, speziell auch am Beginn des Programmes.	Zu Beginn des Trainee-Programms versucht man, die Interessen und Fähigkeiten der Trainees mit den Anforderungen des Unternehmens abzugleichen, um ein besseres Matching zu ermöglichen. So kann das Programm auch auf die individuellen Bedürfnisse der Trainees zugeschnitten werden.	
C	159-163	Das zweite, wenn der Trainee die Stationen dann durchgeht, sagen wir so in einzelnen Phasen benannt, dann wird er jeweils von einzelnen Coaches begleitet, sprich Abteilung eins hat Coach eins, Abteilung zwei hat Coach zwei, wo jeweils auch die Inhalte definiert sind und in jeder Phase wird auch Rücksprache mit dem Trainee gehalten.	Während des Trainee-Programms werden die Trainees in verschiedenen Phasen begleitet, die von Coaches aus den entsprechenden Abteilungen betreut werden. In jeder Phase sind die Inhalte definiert und es wird regelmäßig Rücksprache mit den Trainees gehalten.	
C	163-168	Wir machen dann wie so Zielerreichungsgespräche und setzen uns mit ihm zusammen und schauen, was haben wir uns vorgenommen, dass du hier lernst und am Ende der Phase einfach ein kurzes Feedback abholen: hast du das vorgesehene gelernt, was hast du mitgenommen, was ist gut gelaufen, was war schlecht und wir versuchen so die Programme besser zu machen und auch Schwachstellen zu eruieren.	Während des Trainee-Programms werden die Trainees von verschiedenen Coaches begleitet, die für jede Phase des Programms definiert sind. Es werden Zielerreichungsgespräche geführt, um sicherzustellen, dass die Trainees das vorgesehene Lernziel erreichen. Anschließend gibt es ein Feedbackgespräch, um die Programme zu verbessern und Schwachstellen zu identifizieren.	

C	170-172	Der Coach übernimmt die fachliche Rolle. Wir haben von der Rollenverteilung her den Owner, bei dem wir sagen, okay das ist der Besitzer des Programms was beispielsweise bei R & D der R & D Leiter ist.	Der Coach übernimmt die fachliche Rolle. Von der Rollenverteilung her gibt es den Owner, welcher der Besitzer des Programms ist und gleichzeitig der Bereichsleiter.	
C	172-175	Der sagt, hey ich habe mittelfristig ein Fachkräftemangel im Bereich Optik und brauche daher Hochschulabsolventen mit diesen und jenen Kompetenzen. Ich nutze das Trainee-Programm um diese dann auch ins Unternehmen auf diese Stelle zu holen.	Ein Fachbereichsleiter kann das Trainee-Programm nutzen, um Hochschulabsolventen mit spezifischen Kompetenzen für künftige Fachkräftepositionen im Unternehmen zu gewinnen.	
C	176-178	Der Owner ist der Besitzer des Programmes und sponsort quasi das Programm. Diese Person stellt auch sicher, dass der Fachbereich dieses Trainee-Programm dann auch mitträgt und so weiter.	Der Owner initiiert das Programm und sorgt dafür, dass der Fachbereich das Trainee-Programm unterstützt und daran beteiligt ist.	
C	178-183	Dann gibt es auch noch den Supervisor. Der Supervisor ist der direkte Vorgesetzte von dem Trainee. Er ist auch die Person, der den Trainee einstellt, wo denn Urlaub mit ihm plant, wo mit ihm redet, wenn der Trainee Schwierigkeiten hat beispielsweise auch private Schwierigkeiten, also so eine klassische Führungskraft. Er wird quasi vom Owner benannt kann und wird wahrscheinlich von der Abteilung sein. Es kann aber auch der Owner selbst machen.	Der Supervisor ist der direkte Vorgesetzte des Trainees und ist für z.B. für die Einstellung, Urlaubsplanung und Unterstützung des Trainees verantwortlich. Der Supervisor wird vom Owner benannt und kann aus der Abteilung stammen oder der Owner selbst sein.	

C	183-190	Dann haben wir aber auch noch einen Coach. Wenn der Owner sagt, ein Trainee sollte sich mittelfristig im Bereich Optik entwickeln, dann braucht er die Stationen ABC bis er dorthin gelangt. Also die Abteilungen wären jetzt jeweils AB und C und dann sagt er, dass der Abteilungsleiter von Abteilung A, Coach für Abteilung A ist und von Abteilung B, Coach für Abteilung B usw. Und er definiert dann auch die Inhalte und wenn der Trainee dann innerhalb dieser Station ist und fachliche Fragen hat dann ist jeweils der Coach seinen Ansprechpartner für die inhaltlichen Fragen.	Im Trainee-Programm gibt es auch einen Coach, der den Trainee auf seinem Weg begleitet. Der Owner des Programms gibt die Stationen vor, die der Trainee durchlaufen soll, und benennt den jeweiligen Abteilungsleiter als Coach für die entsprechende Station. Der Coach definiert die Inhalte und ist Ansprechpartner für fachliche Fragen des Trainees während der jeweiligen Station.	
C	190-192	Die Führungskraft für die persönlichen Fragen oder die Fragen im Rahmen des Dienstverhältnisses und parallel dazu gibt es auch noch einen Mentor, der völlig unabhängig vom Programm anzusehen ist.	Im Trainee-Programm gibt es eine Führungskraft, die für persönliche und arbeitsbezogene Fragen zuständig ist, sowie einen Mentor, der unabhängig vom Programm als zusätzliche Unterstützung dient.	
C	192-196	Hier sind es speziell erfahrene Seniormanager aus anderen Bereichen, die sollen unabhängig sein, die den Trainees zur Verfügung stehen, die ihm helfen in der Organisation ein Netzwerk aufzubauen und sich lernen innerhalb der Organisation auch zu bewegen mit all seinen Eigenheiten, also wirklich so ein Ventil für Ratschläge eines	Das Programm beinhaltet erfahrene Seniormanager aus anderen Bereichen als Mentoren, die den Trainees bei der Netzworkebildung und Navigation innerhalb der Organisation helfen sollen. Dies ist jedoch unabhängig vom eigentlichen Trainee-Programm.	

		erfahrenen Mitarbeiters zu bekommen. Ist aber parallel zum Programm.		
C	203-207	Würde sagen das Trainee-Programme per se On-the-Job Programme sind, da versuchen wir die Trainees natürlich so einzusetzen, dass sie auch gleich selber Verantwortung übernehmen, also nicht nur zu arbeiten, sondern wirklich ganze Aufgabenpakete und Teilprojekte übernehmen können, die diese auch in sich schließen können, damit hier auch eine Erfolgsbewertung stattfinden kann.	Das Ziel von Trainee-Programmen ist es, den Trainees On-the-Job-Training zu bieten, indem sie ihnen Aufgabenpakete und Teilprojekte übertragen, damit sie Verantwortung übernehmen können. Dadurch können sie ihre Fähigkeiten verbessern und eine Erfolgsbewertung erhalten.	
C	207-210	In der Theorie haben wir gesagt, dass wir den Trainees auch flankierende Weiterbildungsmaßnahmen anbieten wollen aber so offen wie die Programme derzeit sind, so offen sind auch die Weiterbildungsmaßnahmen	In Trainee-Programmen werden auch Weiterbildungsmaßnahmen angeboten, um den Trainees zusätzliche Fähigkeiten und Kenntnisse zu vermitteln. Die konkreten Inhalte und Methoden der Weiterbildung können jedoch je nach Programm variieren.	
C	210-217	Wir haben eine interne Learning Abteilung, das ist auch der Buddy von mir, der das Peopledevelopment macht, wo wir intern auch Kurse anbieten Führungskräftekurse, Kommunikationskurse und so weiter. Die Basics aber auch ein Netzwerk und Partner von Weiterbildungseinrichtungen beispielsweise BIFI oder das WIFI und je nachdem was der Trainee im Laufe	Neben internen Kursen und Trainings, die von der internen Learning-Abteilung angeboten werden, gibt es auch die Möglichkeit, auf externe Partner wie BIFI oder WIFI zurückzugreifen, um das Trainee-Programm mit externen Trainings und Job-Maßnahmen zu ergänzen. Diese Maßnahmen werden je nach Bedarf und Identifikation von Schwachstellen im Laufe	

		des Programmes brauchst beziehungsweise je nachdem was wir identifizieren während des Programms, würden wir natürlich auf diese beiden Kanäle zurückgreifen und das Programm mit externen Trainings flankieren. Also auch oft he Job Maßnahmen.	des Programms durchgeführt.	
C	219-227	Genau und natürlich auch vom Trainee ist es abhängig, wenn man beispielsweise merkt dass jemand nicht klarkommt mit dem Feedback, dass ihr beispielsweise aneckt dann könnte man schauen: okay wir gehen in Richtung Kommunikation, dass wir hier beispielsweise noch etwas finden oder auch in Bezug auf das Konfliktmanagement oder wenn er sagt er tut sich eher schwierig in Projekten andere Personen mitzureißen, möchten wir ihnen natürlich schon ein kleinen Leadership Kurs bieten oder die Führung von Projekten anbieten, etwas in die Richtung, dass wir wirklich die individuellen Schwächen beziehungsweise Verbesserungspotenziale suchen und die dort wirklich gezielt zu unterstützen.	Im Rahmen des Trainee-Programms werden individuelle Schwächen und Verbesserungspotenziale der Trainees identifiziert und gezielt unterstützt. Dazu werden interne und externe Weiterbildungsmaßnahmen angeboten, die je nach Bedarf und Identifikation im Laufe des Programms angepasst werden. Der Fokus liegt darauf, die Trainees in ihrer persönlichen und fachlichen Entwicklung zu fördern und individuelle Maßnahmen zur Verbesserung anzubieten.	
C	230-233	Genau und dass das auch wirklich einen Mehrwert bringt, ist es extrem schwierig, das im Vorhinein festzulegen. Die inhaltlichen Dinge - natürlich kann man	Es ist schwierig im Vorhinein festzulegen, welchen Mehrwert die individuelle Unterstützung und Weiterbildung der Trainees bringen wird, da	

		die im Vorhinein schon festlegen aber die persönlichen Präferenzen und Stärken Schwächen abgleichen fast nicht möglich.	man die persönlichen Präferenzen, Stärken und Schwächen nicht immer vorab kennt.	
C	236-240	Die Arbeiten dann schon wirklich bei uns mit übernehmen auch viel Verantwortung, wie vorhin schon kurz erwähnt. Wir versuchen ihnen Aufgaben zu geben, die in sich geschlossen sind aber so richtig Verantwortung übernehmen, dass wir auch sagen: hey, du hast jetzt eventuell Mist gebaut und das wirkt sich auf die ganze Organisation aus, so viel Verantwortung übergeben wir den Trainees dann schlussendlich doch nicht.	Trainee-Programme bieten den Trainees die Möglichkeit, Verantwortung zu übernehmen und Aufgaben zu übernehmen, die in sich geschlossen sind. Es ist jedoch unwahrscheinlich, dass den Trainees die volle Verantwortung für wichtige Entscheidungen übertragen wird, da dies Auswirkungen auf die gesamte Organisation haben könnte.	
C	240-243	Aber wir möchten Ihnen natürlich Aufgaben geben, die in sich geschlossen sind und Ihnen auch aufzeigen zeigen welchen Mehrwert sie für das Unternehmen bieten. Mit dem Begriff Verantwortung übergeben werde ich noch ein bisschen vorsichtig bei einem Trainee.	Trainees können Verantwortung übernehmen und Aufgaben erhalten, die in sich geschlossen sind und einen Mehrwert für das Unternehmen bieten. Jedoch wird der Begriff "Verantwortung übergeben" bei Trainees oft vorsichtig verwendet, da sie noch in der Lernphase sind und Fehler machen können.	
C	253-256	Bei den fachspezifischen Programmen sagen wir es geht eher in die Tiefe und das ist auch der Weg den wir jetzt gerade eingeschlagen haben bei allen vier Programmen, die wir derzeit anbieten, dass wir uns auf den Fachbereich konzentrieren und	Bei den fachspezifischen Programmen geht es darum, sich auf den Fachbereich zu konzentrieren und dort in die Tiefe zu gehen. Das ist der Weg, den das Unternehmen derzeit bei allen vier angebotenen Programmen eingeschlagen hat.	

		entsprechend dort in die Tiefe gehen.		
C	262-264	Seine Ambitionen wird, sein, in seinem Fachbereich spezifisches Wissen zu erlangen und entsprechend konzentrieren wir uns in diesem Wurf dann auch auf die Tiefe, auf die fachliche spezifischen.	Bedürfnisse von Trainees sind, dass sie sich dann auf fachspezifisches Wissen vertiefen.	
C	264-268	Wir möchten aber auch das Framework schaffen, dass wir sagen können: okay wir suchen auch Managing-Directors also mehr in Richtung Management Trainees, die sich auch den Framework bedienen können die dann wirklich mehr Abteilungen wechseln aber jetzt nicht Abteilungsbereiche spezifische.	Auf der anderen Seite gibt es auch ein Management-Trainee-Programm, bei dem es nicht nur um Abteilungswechsel intern geht sondern um Erwerb von Management-Kompetenzen, die über Abteilungsgrenzen geht.	
C	273-275	Für mich ist Standard eins von den wichtigsten Sachen. Wenn wir von Standards reden im Rahmen von Personen oder der Personalentwicklung, dann ist es in Bezug auf Standard eher schwierig	Standards sind ein wichtiger Aspekt. Es kann jedoch schwierig sein, Standards zu definieren, die auf alle Personen und Situationen anwendbar sind.	
C	275-276	Deswegen möchte ich es auch nicht Standard, sondern eher Framework nennen.	Anstatt Standard wird der Begriff Framework verwendet.	
C	276-279	Ich möchte eher darauf schauen, dass man einen Standard schafft mit den Maßnahmen, die man trifft, also beispielsweise dass das Assesment Center immer gleich aussieht und dass auch der Prozessablauf immer gleich aussieht, dass wir die Stationen eingrenzen.	Einen einheitlichen Standard einzuhalten ist wichtig. Dazu gehört beispielsweise, dass Prozesse immer einheitlich gestaltet werden und für alle Trainees gleich ist. Es ist wichtig, klare Stationen zu definieren und eine einheitliche Struktur zu schaffen.	

C	279-282	Die Rollen sind klar standardisiert die Feedbacks finden immer regelmäßig statt. Diese Dinge zu standardisieren im Prozess aber diese Standards individuell auf das Programm und die Person zugeschnitten auszufüllen und nicht das Programm selber zum Standard machen.	Die Rollen sind klar standardisiert die Feedbacks finden immer regelmäßig statt. Diese Dinge zu standardisieren im Prozess aber diese Standards individuell auf das Programm und die Person zugeschnitten auszufüllen und nicht das Programm selber zum Standard machen.	
C	284-285	Also inhaltlich ist das Trainee-Programm, um in so ein Unternehmen zu starten, so ziemlich der beste Weg den man machen kann.	Inhaltlich bieten Trainee-Programme eine hervorragende Möglichkeit, in ein Unternehmen einzusteigen und sich auf eine Karriere vorzubereiten.	
C	285-288	Also sie lernen schnell die Organisation breit kennen, sie haben schnell die Möglichkeit ein Netzwerk aufzubauen Sie haben eine Sonderbetreuung mit diese Mentoring-Programm, was ihnen da hilft sie haben auch eine Internationalität dabei.	Generell bietet ein Trainee-Programm eine hervorragende Möglichkeit, um schnell ein umfassendes Verständnis der Organisation zu erlangen, ein Netzwerk aufzubauen und von einem Mentoring-Programm zu profitieren. Darüber hinaus kann ein Trainee-Programm auch internationale Erfahrungen bieten.	
C	288-294	Sie haben auch die Möglichkeit sowohl zu Beginn als auch während des Programms irgendwo, in einem eingeschränkten Maße zwar, aber das Ganze mit zu steuern, wo die große Reise dann schlussendlich hingehet und sie haben dann auch die Grundlage, eine Entscheidung zu treffen, wenn es das Programm sich dem Ende neigt, wo sie später hin wollen in einer	Die Trainee-Programme bieten die Möglichkeit, schnell die Organisation breit kennenzulernen, ein Netzwerk aufzubauen und eine Sonderbetreuung durch das Mentoring-Programm zu erhalten. Zudem haben die Teilnehmer die Möglichkeit, die Reise mitzusteuern und eine Entscheidung zu treffen, wo sie später arbeiten wollen.	

		Qualität die eine von außen so nie erlangen wird. D.h. man kennt die Abteilung man kennt die Führungskraft man weiß, was die Abteilung macht und genau aus diesem Grund will ich hier arbeiten.		
C	194-196	Diesen Einblick kannst du einem externen durch ein, zwei Probetage nicht vermitteln. Das ist auch ein Riesengroßer Vorteil für den Start ins Berufsleben.	Es schwierig, einem externen Bewerber durch ein paar Probetage einen umfassenden Einblick in die Arbeitsabläufe und Strukturen eines Unternehmens zu geben.	
C	299-301	Wir sehen es als Kanal um frühzeitig Fachkräfte von Hochschulen in unsere Richtung zu lenken also es wird eindeutig auch als Rekrutierungskanal angesehen und es wird auch gegen den Fachkräftemangel eingesetzt.	Das Trainee-Programm wird als Rekrutierungskanal genutzt, um Fachkräfte von Hochschulen zu gewinnen und dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken.	
C	301-304	Wir sehen es als Möglichkeit uns in unseren Kernkompetenzen, die wir benötigen, zu stärken. Das wären bei uns speziell jetzt diese MINT Berufe, wo ich jetzt sagen würde, wir rekrutieren sehr offen auf diese Bereiche und Kompetenzen und sagen Hauptsache wir haben dieses Know-how bei uns im Haus.	In den Trainee-Programmen konzentrieren man sich darauf, Kernkompetenzen zu stärken, insbesondere in den MINT-Bereichen. Dafür rekrutiert man offen auf diese Kompetenzen, um sicherzustellen, dass das erforderliche Know-how im Unternehmen ist.	
C	305-306	Natürlich stärkt das auch insgesamt, wenn wir die Trainee-Programme anbieten und um werben unsere Präsenz auf dem Arbeitsmarkt und an Hochschulen.	Das Angebot von Trainee-Programmen stärkt Präsenz auf dem Arbeitsmarkt und an Hochschulen.	

C	306-313	Die Idee ist es wie ich vorhin schon gesagt habe. Wir machen es in einem jährlichen Zyklus, immer im Oktober und wir wollen das wirklich in die Köpfe der Leute bringen, so dass jeder Absolvent weiß, ich bin bald fertig mit dem Studium, ich möchte ein Trainee-Programm machen aber XXX bietet das und das an und wenn ich bei XXX starten will, dann muss ich mich bis dann und dann beworben haben, weil genau dann ist das Assessmentcenter und dann fangt das an. Wir möchten das wirklich in die Köpfe der Leute bringen und eine starke Präsenz schaffen, weil das hilft uns auch noch auf dem Arbeitsmarkt.	Die Trainee-Programme werden jährlich im Oktober angeboten und sollen frühzeitig in den Köpfen der Absolventen verankert werden, um eine starke Präsenz auf dem Arbeitsmarkt zu schaffen.	
C	316-317	Ja es hat eine sehr starke strategische Komponente aus Sicht HR und das wird daher auch stark getriggert.	Das Trainee-Programm hat eine starke strategische Komponente aus Sicht des HR-Bereichs und wird daher stark gefördert.	
C	317-323	Und deswegen wollen wir hier auch präsent sein. Wir haben hier auch spezielle eine Homepage erstellt für Trainees, wo wir versuchen das Ganze auch zu bewerben. Dass die Leute auch sehen können, okay was macht das Unternehmen und dass die ganzen Rahmenbedingungen auch klar sind die ganzen Fristen die Inhalte das ist wirklich immer dasselbe aber welche Programme wie	Das Unternehmen möchte präsent auf dem Arbeitsmarkt sein und hat aus diesem Grund eine spezielle Homepage für Trainees erstellt, auf der Interessierte sich über die Inhalte und Rahmenbedingungen der Trainee-Programme informieren können. Dadurch soll auch klarer werden, welche Programme genau angeboten werden, um Bewerbern die Entscheidung zu	

		genau wir anbieten das ist nicht klar deswegen kann man dann hier auf die Homepage gehen und sich dann darauf bewerben oder nicht.	erleichtern, sich darauf zu bewerben oder nicht.	
C	326-341	Wir sind ein börsennotiertes Unternehmen und ein sehr internationales Unternehmen und was speziell in Bezug auf Trainee-Programme auch zu stark in Diskussionen geführt hat und was wahrscheinlich auch für dich wichtig wäre als Hintergrund Information die Frage ist ein Trainee ein befristeter Mitarbeiter oder ein unbefristeter Mitarbeiter. Bei uns ist das ein FTE wo wir Budgetieren müssen und das hat natürlich auch zu Diskussionen geführt. Weil viele auch gesagt haben, nein das ist ein unbefristeter, weil es ist natürlich schwierig jemand von der Hochschule zu holen ein top Absolvent und ihm dann auf einen befristeten Vertrag vorzulegen. In diesem Zusammenhang gab es dann auf Diskussionen in Bezug, ob wir ihn dann zentral Budgetieren und wir diesen dann über Umlage finanzieren oder ob in den Fachbereichen budgetiert wird. Dies haben spezielle auch die Bereiche Sales und Marketing wohl nicht Bereichs intern agieren Diskussionen hervorgerufen, wer das	Das Unternehmen ist börsennotiert und international tätig. Diskussionen über die Einstufung von Trainees als befristete oder unbefristete Mitarbeiter haben zu Überlegungen geführt, ob das Budget zentral oder in den Fachbereichen bereitgestellt werden soll. Speziell die Bereiche Sales und Marketing haben Fragen aufgeworfen, wer die Kosten trägt. Das Unternehmen legt großen Wert darauf, woher das Budget stammt.	

		dann am Ende zahlt. Weil in unserem Konzern ist es nicht, Hauptsache die Person ist an Bord und alle sind glücklich, sondern es macht einen großen Unterschied, ob man das aus der linken oder rechten Hosentasche zahlt.		
--	--	---	--	--

Reduktion der deduktiven Kategorien Interview C

K1: Dauer und Schwerpunkte des Trainee-Programms

- Ziel von Trainee-Programmen ist es, junge Hochschulabsolventen zu rekrutieren und innerhalb des Unternehmens zu entwickeln
- Durch Trainee-Programme wurden ehemalige Trainees zu hochkarätigen Fachkräften im Unternehmen
- Überarbeitung des Programmes anhand von Best Practice Beispielen.
- Es wurde eine Projektgruppe für die Trainee-Programme gebildet, die verschiedene Bereiche von HR umfasst, einschließlich Recruiting, Employer Branding sowie das Portfolio Management der Lighting Brands und fachspezifische Bereichsleiter.
- Das Unternehmen hat verschiedene Bereiche, darunter R&D mit Fokus auf Innovation und Entwicklung, sowie Brand und Portfoliomanagement, einschließlich Marketing. Sie haben bereits das Corporate Finance Trainee-Programm zum dritten Mal durchgeführt und die vorherigen zwei Trainees direkt übernommen. Aktuell starten sie mit Trainee-Programmen in IT, R&D und PM.
- Im Bereich R&D des Unternehmens liegt der Fokus auf Innovation und Entwicklung. R&D hat drei Kernbereiche: Elektronik, Design Engineering und optische Systeme (einschließlich Linsentechnik), die sich grundlegend unterscheiden.
-

K2: Auswahlkriterien und Bewerbungsprozess für Trainees

- Fokus liegt bei den Trainee-Programmen primär auf Hochschulabsolventen und fordert spezifische Schlüsselkompetenzen, insbesondere in den MINT-Berufen.
- Das Unternehmen hat breite Ausschreibungen und Kriterien für die Trainee-Programme festgelegt und Kompetenzen aufgelistet, die in jedem Bereich relevant sind. Je nach Verfügbarkeit der Bewerber wird die Auswahl dann tiefer in eine bestimmte Richtung ausgerichtet.
- Das Bewerbungsverfahren für die Trainee-Programme erfolgt über die Recruitingplattform des Unternehmens. Der Manager erhält die Bewerbungsunterlagen und trifft die Entscheidung, ob die Bewerbung angenommen oder abgelehnt wird.
- Der Sponsor des Trainee-Programms ist der Entscheider, ob ein Kandidat geeignet ist oder nicht. Wenn der Sponsor unsicher ist, kann er ein Pre-Screening-Interview mit dem Recruiting-Team anfordern. Wenn dieses positiv ausfällt oder der Sponsor direkt zustimmt, findet ein weiteres Interview mit dem Manager und dem Recruiter statt.
- Möglichkeit A: Wenn es viele Bewerber gibt, nutzt das Unternehmen ein Gruppen-Assessment-Center, um die besten Kandidaten auszuwählen.
- Möglichkeit B: Wenn das Unternehmen wenige qualifizierte Bewerber hat, wird eine Case-Study eingesetzt und ein persönliches Treffen arrangiert. Der Zeitpunkt für das nächste Trainee-Programm ist im Oktober dieses Jahres geplant.
- Startzeitpunkt von Trainee-Programm immer im Oktober.

- Das Unternehmen möchte mit der regelmäßigen Durchführung von Trainee-Programmen eine gewisse Routine etablieren und signalisieren, dass es immer wieder neue Zyklen geben wird.
- Durch die regelmäßige Durchführung von Trainee-Programmen möchte das Unternehmen den Bewerbern signalisieren, dass sie sich im Sommer bewerben können und nach Abschluss des Programms bei XXX arbeiten können.
- Das Unternehmen plant, die Trainee-Programme im jährlichen oder auch im Semesterzyklus zu starten, um den Bewerbern eine regelmäßige Möglichkeit zur Bewerbung zu bieten.

K3: Einarbeitungsmaßnahmen und Integration der Trainees ins Unternehmen

- Die Einarbeitungsphase ist Teil des Trainee-Programms und besteht aus verschiedenen Stationen, die je nach Fachbereich variieren.
- Trainees werden wie fixe MA behandelt.
- Das Unternehmen hat einen Onboarding-Leitfaden mit Checkliste für neue Mitarbeiter, die sicherstellt, dass sie alle benötigten Informationen und Ressourcen erhalten, einschließlich eines passenden Schlüssels, Zugang zum Zeiterfassungssystem und einem Buddy.
- Während des Auswahlprozesses werden die Kenntnisse und Fähigkeiten des Kandidaten in diesen Bereichen bewertet, um zu bestimmen, für welchen Bereich er am besten geeignet ist
- Der Owner initiiert das Programm und sorgt dafür, dass der Fachbereich das Trainee-Programm unterstützt und daran beteiligt ist.

K4: Job Rotation

- Individuelle Job-Rotation, je nach Programm.
- Im Trainee-Programm müssen mind. 3 Ressorts durchlaufen werden.
- Das Trainee-Programm beinhaltet mindestens drei Stationen, wobei keine länger als drei Monate dauert. Außerdem ist ein halbes Jahr im Ausland vorgesehen.
- Alle Trainees haben immer eine Auslandsentsendung.
- Trainees, die im Ausland waren, haben das sehr wertgeschätzt.
- Auslandsaufenthalte in NY, arabischen Raum, England, Deutschland. Auch von anderen Standorten waren Trainees schon am Standort in Vorarlberg.
- Die Trainee-Programme werden jährlich im Oktober angeboten und sollen frühzeitig in den Köpfen der Absolventen verankert werden, um eine starke Präsenz auf dem Arbeitsmarkt zu schaffen.

K5: Mentoring-Programm und Rolle der Mentoren

- Im Trainee-Programm gibt es einen bestimmten Ansprechpartner, der den Trainee während des Programms betreut.
- Führungskräfte stehen den Trainees immer zur Verfügung.
- Während des Trainee-Programms werden die Trainees in verschiedenen Phasen begleitet, die von Coaches aus den entsprechenden Abteilungen betreut werden. In

jeder Phase sind die Inhalte definiert und es wird regelmäßig Rücksprache mit den Trainees gehalten.

- Während des Trainee-Programms werden die Trainees von verschiedenen Coaches begleitet, die für jede Phase des Programms definiert sind. Es werden Zielerreichungsgespräche geführt, um sicherzustellen, dass die Trainees das vorgesehene Lernziel erreichen. Anschließend gibt es ein Feedbackgespräch, um die Programme zu verbessern und Schwachstellen zu identifizieren.
- Der Coach übernimmt die fachliche Rolle. Von der Rollenverteilung her gibt es den Owner, welcher der Besitzer des Programms ist und gleichzeitig der Bereichsleiter.
- Der Owner initiiert das Programm und sorgt dafür, dass der Fachbereich das Trainee-Programm unterstützt und daran beteiligt ist.
- Der Supervisor ist der direkte Vorgesetzte des Trainees und ist für z.B. für die Einstellung, Urlaubsplanung und Unterstützung des Trainees verantwortlich. Der Supervisor wird vom Owner benannt und kann aus der Abteilung stammen oder der Owner selbst sein.
- Im Trainee-Programm gibt es auch einen Coach, der den Trainee auf seinem Weg begleitet. Der Owner des Programms gibt die Stationen vor, die der Trainee durchlaufen soll, und benennt den jeweiligen Abteilungsleiter als Coach für die entsprechende Station. Der Coach definiert die Inhalte und ist Ansprechpartner für fachliche Fragen des Trainees während der jeweiligen Station.
- Im Trainee-Programm gibt es eine Führungskraft, die für persönliche und arbeitsbezogene Fragen zuständig ist, sowie einen Mentor, der unabhängig vom Programm als zusätzliche Unterstützung dient.
- Das Programm beinhaltet erfahrene Seniormanager aus anderen Bereichen als Mentoren, die den Trainees bei der Netzbildung und Navigation innerhalb der Organisation helfen sollen. Dies ist jedoch unabhängig vom eigentlichen Trainee-Programm.

K6: Schulungen und Weiterbildungen für Trainees

- Zu Beginn des Trainee-Programms versucht man, die Interessen und Fähigkeiten der Trainees mit den Anforderungen des Unternehmens abzugleichen, um ein besseres Matching zu ermöglichen. So kann das Programm auch auf die individuellen Bedürfnisse der Trainees zugeschnitten werden.
- Ein Fachbereichsleiter kann das Trainee-Programm nutzen, um Hochschulabsolventen mit spezifischen Kompetenzen für künftige Fachkräftepositionen im Unternehmen zu gewinnen.
- Das Ziel von Trainee-Programmen ist es, den Trainees On-the-Job-Training zu bieten, indem sie ihnen Aufgabenpakete und Teilprojekte übertragen, damit sie Verantwortung übernehmen können. Dadurch können sie ihre Fähigkeiten verbessern und eine Erfolgsbewertung erhalten.
- In Trainee-Programmen werden auch Weiterbildungsmaßnahmen angeboten, um den Trainees zusätzliche Fähigkeiten und Kenntnisse zu vermitteln. Die konkreten Inhalte und Methoden der Weiterbildung können jedoch je nach Programm variieren.
- Neben internen Kursen und Trainings, die von der internen Learning-Abteilung angeboten werden, gibt es auch die Möglichkeit, auf externe Partner wie BIFI oder

WIFI zurückzugreifen, um das Trainee-Programm mit externen Trainings und Job-Maßnahmen zu ergänzen. Diese Maßnahmen werden je nach Bedarf und Identifikation von Schwachstellen im Laufe des Programms durchgeführt.

- Im Rahmen des Trainee-Programms werden individuelle Schwächen und Verbesserungspotenziale der Trainees identifiziert und gezielt unterstützt. Dazu werden interne und externe Weiterbildungsmaßnahmen angeboten, die je nach Bedarf und Identifikation im Laufe des Programms angepasst werden. Der Fokus liegt darauf, die Trainees in ihrer persönlichen und fachlichen Entwicklung zu fördern und individuelle Maßnahmen zur Verbesserung anzubieten.
- Es ist schwierig im Vorhinein festzulegen, welchen Mehrwert die individuelle Unterstützung und Weiterbildung der Trainees bringen wird, da man die persönlichen Präferenzen, Stärken und Schwächen nicht immer vorab kennt.

K7: Verantwortung der Trainees

- Trainee-Programme bieten den Trainees die Möglichkeit, Verantwortung zu übernehmen und Aufgaben zu übernehmen, die in sich geschlossen sind. Es ist jedoch unwahrscheinlich, dass den Trainees die volle Verantwortung für wichtige Entscheidungen übertragen wird, da dies Auswirkungen auf die gesamte Organisation haben könnte.
- Trainees können Verantwortung übernehmen und Aufgaben erhalten, die in sich geschlossen sind und einen Mehrwert für das Unternehmen bieten. Jedoch wird der Begriff "Verantwortung übergeben" bei Trainees oft vorsichtig verwendet, da sie noch in der Lernphase sind und Fehler machen können.

K8: Ausbildungstiefe des Trainee Programms

- Bei den fachspezifischen Programmen geht es darum, sich auf den Fachbereich zu konzentrieren und dort in die Tiefe zu gehen. Das ist der Weg, den das Unternehmen derzeit bei allen vier angebotenen Programmen eingeschlagen hat.
- Bedürfnisse von Trainees sind, dass sie sich dann auf fachspezifisches Wissen vertiefen.

K9: Standardisierung der Trainee-Ausbildung

- Das Unternehmen passt das Trainee-Programm je nach den Interessen und Fähigkeiten des Trainees an.
- Das Unternehmen hat derzeit kein standardisiertes Trainee-Programm, das für alle Trainees gleich ist und nacheinander abgearbeitet wird.
- Ziel ist es, eine Struktur und ein Framework für das Trainee-Programm zu schaffen, auf das sich die Fachbereiche beziehen und darauf aufbauen können.
- Eine Projektgruppe arbeitet derzeit daran, eine Struktur und ein Framework für das Trainee-Programm zu schaffen. Dabei werden Prozesse, Vorlagen und Rahmenbedingungen entwickelt.

- Die Projektgruppe schafft den Rahmen für das Trainee-Programm, einschließlich Prozessen und Vorlagen für die Stationen. Die Fachbereiche sind jedoch für die Umsetzung der Stationen und die Befüllung des Rahmens verantwortlich.
- Wenn ein Fachbereich ein Trainee-Programm möchte, sucht das Unternehmen das passende Framework aus und rekrutiert im Sommer Trainees für den Start im Oktober.
- Bedingungen für Trainee-Programme werden in Planung immer berücksichtigt.
- Der HR-Bereich bietet das Framework für das Trainee-Programm und gibt dem Fachbereich die Bauklötze, die dieser dann verwendet, um das Programm zu gestalten und mit Inhalt zu füllen.
- Standards sind ein wichtiger Aspekt. Es kann jedoch schwierig sein, Standards zu definieren, die auf alle Personen und Situationen anwendbar sind.
- Anstatt Standard wird der Begriff Framework verwendet.
- Einen einheitlichen Standard einzuhalten ist wichtig. Dazu gehört beispielsweise, dass Prozesse immer einheitlich gestaltet werden und für alle Trainees gleich ist. Es ist wichtig, klare Stationen zu definieren und eine einheitliche Struktur zu schaffen.
- Die Rollen sind klar standardisiert die Feedbacks finden immer regelmäßig statt. Diese Dinge zu standardisieren im Prozess aber diese Standards individuell auf das Programm und die Person zugeschnitten auszufüllen und nicht das Programm selber zum Standard machen.

K10: Mehrwert für Trainees und Unternehmen

- Inhaltlich bieten Trainee-Programme eine hervorragende Möglichkeit, in ein Unternehmen einzusteigen und sich auf eine Karriere vorzubereiten.
- Generell bietet ein Trainee-Programm eine hervorragende Möglichkeit, um schnell ein umfassendes Verständnis der Organisation zu erlangen, ein Netzwerk aufzubauen und von einem Mentoring-Programm zu profitieren. Darüber hinaus kann ein Trainee-Programm auch internationale Erfahrungen bieten.
- Die Trainee-Programme bieten die Möglichkeit, schnell die Organisation breit kennenzulernen, ein Netzwerk aufzubauen und eine Sonderbetreuung durch das Mentoring-Programm zu erhalten. Zudem haben die Teilnehmer die Möglichkeit, die Reise mitzusteuern und eine Entscheidung zu treffen, wo sie später arbeiten wollen.
- Das Trainee-Programm wird als Rekrutierungskanal genutzt, um Fachkräfte von Hochschulen zu gewinnen und dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken.
- In den Trainee-Programmen konzentrieren man sich darauf, Kernkompetenzen zu stärken, insbesondere in den MINT-Bereichen. Dafür rekrutiert man offen auf diese Kompetenzen, um sicherzustellen, dass das erforderliche Know-how im Unternehmen ist.
- Das Angebot von Trainee-Programmen stärkt Präsenz auf dem Arbeitsmarkt und an Hochschulen.
- Das Trainee-Programm hat eine starke strategische Komponente aus Sicht des HR-Bereichs und wird daher stark gefördert.
- Das Unternehmen möchte präsent auf dem Arbeitsmarkt sein und hat aus diesem Grund eine spezielle Homepage für Trainees erstellt, auf der Interessierte sich über

die Inhalte und Rahmenbedingungen der Trainee-Programme informieren können. Dadurch soll auch klarer werden, welche Programme genau angeboten werden, um Bewerbern die Entscheidung zu erleichtern, sich darauf zu bewerben oder nicht.

K11: Mitarbeiterbindung und Fachkräfteentwicklung im Unternehmen

- Ziel des Trainee-Programms ist die Sicherung von Fachkräften für die Zukunft und das Entgegenwirken des Fachkräftemangels. Das Programm wird als Kanal für das Fachkräfterecruiting genutzt und soll daher so konkret wie möglich gestaltet werden, um ein echtes Trainee-Programm zu bieten und nicht nur einen erweiterten Einarbeitungsplan.

K12: Übernahme der Trainees nach Abschluss des Programms

- Im Laufe des Programmes wird verschärft, auf welche Zielposition Trainee später mal will.
- Das Unternehmen ist börsennotiert und international tätig. Diskussionen über die Einstufung von Trainees als befristete oder unbefristete Mitarbeiter haben zu Überlegungen geführt, ob das Budget zentral oder in den Fachbereichen bereitgestellt werden soll. Speziell die Bereiche Sales und Marketing haben Fragen aufgeworfen, wer die Kosten trägt. Das Unternehmen legt großen Wert darauf, woher das Budget stammt.

Auswertung Interview D

Zusammenfassende Inhaltsanalyse

Fall	Zeile	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
D	14-15	Das hat bei uns im Marketing-Bereich den Schwerpunkt Marketing, Produkt-Training und Support.	Schwerpunkte im Produkttraining und Marketing	
D	16-18	Diese Produkt-Trainer sind auch eine Art Trainees gewesen. Die haben wir ausgebildet und die haben eine Grundausbildung bekommen aber sehr fokussiert auf das Marketing und auf ihren Bereich.	Produkt-Trainer waren auch eine Art Trainees	
D	18-22	Das Bedürfnis ist hier, weil wir gerade auf dem Bereich Marketing und Verkauf so groß gestalten, und da brauchen wir Leute die wie breit ausbilden können aber trotzdem beim Kernthema bleibt, also vom Produkttraining.	Aufgrund Wachstum braucht es in diesem Bereich MA mit breiten Fähigkeiten, die den Fokus nicht vom Kernthema = Produkttraining ablenkt	
D	22-23	Deswegen haben wir heute auch dieses ganze Trainee-Programm überarbeitet und seit 2021 mit dem neuen Trainee Programm gestartet	Trainee-Programme ganz neu überarbeitet	
D	23-26	Das sieht wie folgt aus: es dauert zwei Jahre. Eineinhalb Jahre davon sind sehr allgemein ausgebildet und nach diesen eineinhalb Jahren können die Trainees sich entscheiden in welche Richtungen sie gehen. Da können sie sich entscheiden.	Dauer Trainee-Programm: 2 Jahre. 1,5 Jahre allgemeine Ausbildung und 0,5 Jahre Vertiefung in gewünschter Richtung	
D	26-28	Wir haben da verschiedene Möglichkeiten in welche	Unterschiedliche Vertiefungsrichtungen	

		Richtung sie gehen können. Das wär unter anderem ein Produktmanager oder ein Projektleiter, der bei uns Marketing und Sales-Specialist heißt	möglich -überwiegend als Produktmanager, Projektleiter oder Marketing und Sales Specialist	
D	38-41	Ja die steigen ganz normal wie jeder andere neue Mitarbeiter in seinem Bereich ein. Der einzige Unterschied besteht darin, dass sie noch keinen fixen Job haben, sondern sie ganz standardmäßig einsteigen. Bei uns steigen die Trainees mit einem unbefristeten Job ein, nur mit anderem Fokus.	Trainees steigen als fixe unbefristete MA wie jeder andere neue MA ein	
D	41-46	Darum ist es bei uns ein bisschen ein spezielleres Trainee-Programm, weil wir Leute brauchen, die ein bisschen breiter aufgestellt sind. Wir reden immer von großen Netzwerken. Wir sind einfach schon sehr groß geworden und darum ist ein Netzwerk unglaublich wichtig aber auch das gegenseitige Verständnis, dass wenn jemand bei uns im Marketing arbeitet und auch weiß, wieso tickt der Verkauf so und umgekehrt.	Trainees sollten sehr breit aufgestellt sein, d.h. breites Netzwerk und Verständnis von Marketing bis Verkauf	
D	54-58	Wir haben hier einen Pool ausgewählt und uns gefragt: wo geht die Ausbildung hin also in welche Richtung. Von dem her können sie dann wirklich auswählen und sagen ich möchte am liebsten in den Verkauf oder ich möchte eher ins Marketing und das können	Zielpositionen werden aus vorausgewählten Job-Pool herausgezogen und nach 1,5 Jahren werden Trainees auf die von ihnen gewünschte Stellen noch weitere 0,5 Jahre hin entwickelt.	

		sie dann kurz vor den absolvierten eineinhalb Jahren einfach Preis geben und das klären wir dann auch mit der Führungskraft.		
D	61	Ja das sind immer Positionen mit großem Bedarf.	Zielpositionen sind Positionen mit großem Bedarf	
D	64-65	Es hat sich auch gezeigt, dass man diese Leute sofort einsetzen kann. Die bringen einfach ein super Paket und super Know-how mit.	Trainees sind gleich einsatzfähig und bringen breites Wissen mit	
D	66-68	Wir machen das schon sehr nach XXX-Style also standardmäßig einstellen und dann aber breit ausbilden und dann schauen – okay, wo geht es hin und wo wollen sie hin.	Standardmäßige Einstellung, dann breit und individuell ausbilden	
D	70-72	Wir brauchen keinen spezialisierten Grafiker oder Texter oder Architekt, sondern wir suchen eigentlich Studenten im Vertrieb die wirtschaftliches Know-how mitbringen.	Zielgruppe sind Studierende mit breiter Ausbildung aber keine Spezialisten	
D	76	Wir suchen auch Leute, die gut zu uns ins Unternehmen passen.	Bewerber müssen zum Unternehmen passen	
D	78-80	Bei uns im Alltag braucht man generell sehr viel Verantwortung und die Bereitschaft, um sich weiterzubilden	Bereitschaft für Übernahme Verantwortung und Weiterbildung sind gefordert	
D	89	Wir schauen dann auch immer, ob das langfristig passen könnte	Fokus auf langfristigen Fit	
D	100-101	die starten bei uns immer im September. Wir wollen hier einfach eine Konsistenz hineinbringen und deswegen können wir jeden September zwei Trainees nehmen.	Start immer im September für mehr Konsistenz	

D	103	Es ist immer eine vom HR dabei	HR in Bewerbungsprozess involviert	
D	104-105	Wenn wir dann geeignete Kandidaten haben, machen wir eine Vorauswahl und dann kommt es zu einem Bewerbungsgespräch	Nach Vorauswahl kommen geeignete Kandidaten zu Bewerbungsgespräch	
D	105-107	Dort ist mein Partner dabei, der Leonard und der ist auch der Leiter der Abteilung Marketing und Produkt Training und ich bin auch dabei, weil ich einfach auch für das Trainee-Programm verantwortlich bin	Verantwortliche für Trainee-Programm und Abteilungsleiter der zu durchlaufenden Ressorts in Bewerbungsprozess involviert	
D	108-111	Aus diesen Bewerbungsgesprächen geht dann hervor, wen wir weiter kennenlernen möchten und dann kommen die Bewerber, die potentiellen, dann auf einen Schnuppertag zu uns vorbei und sind entweder an einem Vormittag oder einem Nachmittag also immer einen halben Tag bei uns am Aufgaben lösen.	Gute Bewerber werden in 2. Runde auf ½ Tag Schnuppern in Unternehmen eingeladen	
D	111-116	Dort sind auch immer die ehemaligen Trainees dabei und potenzielle Arbeitskolleginnen und Kollegen. Das hat sich auch bewährt, dass die dann wirklich authentische Einblicke geben und erzählen, wie das Ganze abläuft und was sie so machen können und dass auch die Trainees Fragen stellen, damit sie sich das ganze besser vorstellen können. So bekomme ich auch gutes Feedback und ehrliches, weil meine	Ehemalige Trainees und potenzielle Arbeitskollegen bei Schnuppertag auch immer dabei um Trainees Fragen zu beantworten. Trainees können Arbeitsumfeld besser vorstellen und Entscheidungsträger erhalten ehrliches Feedback, ob Bewerber für Position geeignet sind oder nicht.	

		Kollegen mir dann berichten können ob sie diese Person auch in dieser Position sehen.		
D	119-120	Im Prinzip sind die Einarbeitungsmaßnahmen genau gleich wie bei den anderen Mitarbeitenden.	Einarbeitungsmaßnahmen für Trainees genau gleich wie bei anderen MA	
D	120-121	Wir haben aus den Erkenntnissen der letzten Jahre ganz gezielt einen Onboardingprozess herausgearbeitet.	Durchgeplanter Onboardingprozess vorhanden	
D	121-123	D.h. je nach Beruf, den sie dann ausführen bekommen sie detailliert den Einschulungsplan überreicht. Hier haben wir einige Pakete und einige Standardkurse, wo jeder neue Mitarbeiter bekommt.	Je nach Position angepasster Einschulungsplan. Daneben noch Standardkurse, die jeder neue MA bekommt.	
D	123-126	Bei den Trainees ist die Einarbeitung gleich getaktet aber was sie bekommen ist die Verantwortung, dass sie selber schauen welche Produkt-Trainings sie auch selber übernehmen können für andere neue Mitarbeitenden.	Trainees übernehmen von Beginn an Verantwortung für Produkt-Trainings	
D	126-128	nach zwei dreimal anhören möchte ich selber mal dein Produkt Training übernehmen. So kommen die Trainees sehr schnell in die Tiefe.	Durch eigenständig durchgeführte Produkttrainings erlangen sie fachliche Tiefe	
D	128-131	Wir haben natürlich aber auch kein Kontrollsystem wo wir sagen okay nach drei Monaten musst du ein Produkt Training übernehmen, weil jeder einfach ein bisschen anders tickt. Deswegen dürfen die Trainees auch selbst entscheiden wann und welches Produkt	Kein Kontrollsystem vorhanden, Trainees können selbst entscheiden, wann und welches Produkttraining sie übernehmen.	

		Training sie übernehmen wollen.		
D	135-138	Und darum sind diese Produkt-Trainings schon ein sehr großer Fokus in den ersten Monaten. So bekommen sie nämlich sehr schnell ein großes Netzwerk. Sie lernen sehr schnell bestehende Mitarbeitenden kennen, natürlich auch wie die neuen Mitarbeiter die sie dann Einschulen.	Durch großen Fokus auf Produkttrainings zu Beginn, bekommen die Trainees schnell großes Netzwerk, da sie bestehende und neue MA einschulen	
D	140-142	Wir suchen dann schon Leute die sich auch vorstellen können vor Leuten zu sprechen, weil wenn das jemand nicht will - okay dann ist er im Trainee-Programm eben falsch.	Anforderungen an Trainees sind, dass sie gerne vor Leute sprechen um Trainings gut zu meistern.	
D	147-150	Es ist meistens so, dass sie die Trainings zwei dreimal machen und dann kristallisiert sich schon sehr schnell mal heraus okay was möchten sie machen. Wenn sie daraufkommen, dass ein spezielles Training ihnen besonders gefällt, dann können sie selbst entscheiden, ob sie das dann auch machen wollen.	Trainees können selbst entscheiden, wann und welches Produkttraining sie übernehmen.	
D	150-152	Sie tauschen sich dann mit dem Abteilungsleiter aus, der auch jeweils mit seinem Team diese Trainings organisiert und das geschieht dann eher abteilungsintern.	Abteilungsleiter immer als Ansprechperson und anschließend eigenständige Organisation der Produkttrainings	
D	152-155	Wenn sie Trainees sagen, sie möchten das übernehmen, dann haben sie Unterstützung von den jeweiligen Produkttrainern. Das können sie dann aber	Abteilungsleiter immer als Ansprechperson und anschließend eigenständige Verantwortung wann und welche Trainings übernommen werden	

		selbst bestimmen. Wir haben auch nicht vorgeschrieben, dass sie das genau nach drei Monaten so ein Training beherrschen müssen oder auch übernehmen müssen.		
D	157-161	Dann gehen wir individuell auf die Trainees ein. Wir haben auch gesagt, dass die Geschwindigkeiten einfach unterschiedlich sind und da haben wir auch gesagt, wir möchten kein Controlling einrichten wo wir sagen, dann musst du genau das können, sondern es passiert einfach so je nach individuellen Bedürfnissen. Sie müssen sich einfach wohlfühlen.	Es werden auf die individuellen Bedürfnisse der Trainees eingegangen und die unterschiedlichen Geschwindigkeiten respektiert ohne striktes Kontrollsystem. Es ist wichtig, dass Trainees sich wohl und unterstützt fühlen.	
D	164-165	Wir haben die großen Bereiche schon festgelegt. Also es ist ein Jahr Marketing und ein halbes Jahr Verkauf.	Schwerpunkte sind 1 Jahr Marketing und 0,5 Jahre Verkauf	
D	165-166	Das ist aus dem Grund, dass wir in dem Jahr Marketing die ganze Grundausbildung drinnen haben	Im 1. Jahr sind alles Grundausbildungen enthalten	
D	166-167	Dann ist es so, dass wir sehr individuell auch Bereiche haben für Projekte wie beispielsweise im Produktmanagement.	Projektarbeit beispielweise im Produktmanagement	
D	169-171	Diese Projekte werden jetzt immer mehr und wir müssen hier noch ein bisschen mehr in den Flow kommen, damit wir diese Produkte und die Trainees auch mitnehmen können, dass sie in ganz unterschiedlichen Projekten mitwirken können.	Trainees sollen zukünftig noch mehr in Projekten mitwirken können	

D	173-175	Also wir probieren das sehr individuell einzuplanen und nach einem Jahr kommen sie dann fix in den Verkauf. Dazwischen sind sehr individuell im Marketing am Arbeiten an Projekten haben aber immer den Heimathafenprodukt Training.	Jobrotation ist individuell geplant nur Rahmenpfeiler sind fix. Jobrotation auch stark in Form von Projektarbeit, aber fortlaufend immer Produkttrainings.	
D	175-179	Im letzten halben Jahr, also in der Zielabteilung, begleiten wir diese Ausbildung mit, das ganz klar sichergestellt wird, dass sie beispielsweise als Produktmanager auch ganz viel in der Technik mitarbeiten können, dass sie diese Schnittstellen haben, dass sie aber auch im Verkauf sind das ist zum Teil auch sehr international.	Trainees werden im letzten halben Jahr in ihrer Zielabteilung begleitet. Es wird darauf geachtet, dass sie in verschiedenen Bereichen eingesetzt werden und eine breite Palette an Fähigkeiten erwerben.	
D	184-185	Unter anderem ich mit meinem Kollegen gemeinsam. Wir haben das ein bisschen aufgeteilt. Er macht das Marketing und ich mach eher den Verkauf.	Verantwortung und Planung liegt bei Verantwortlichen für Trainee-Programme.	
D	185-187	Wir möchten immer die Produktmanager abholen und schauen, wer hat Projekte wo die Trainees mitarbeiten können.	Verantwortliche immer im Austausch mit Produktmanager für Projekte für Trainees	
D	187-188	Da kann der Trainee aber auch selbst mitentscheiden, ob das etwas wäre, dass sie noch interessiert.	Individuelle Bedürfnisse von Trainee werden auch abgeholt	
D	188-189	Es müssen schon Projekte sein, wo man die Trainees auch brauchen kann	Projekte, an denen Trainees arbeiten, sollen Mehrwert haben	
D	189-191	Es sind Projekte, die man nicht unbedingt im Voraus planen kann und dort haben sie auch immer Betreuungspersonen und das wäre dann die Person,	Projekte werden nicht im Vorhinein von Anfang an geplant. Trainees haben immer Betreuungsperson an der Seite.	

		wo dann auch wirklich dazu schaut.		
D	196-198	Bei uns ist es ein ganz normaler Prozess, dass die Trainees mit sich den Bereichsleiter von Marketing und Verkauf zusammensetzen und von ihnen auch wirklich lernen und von den verschiedenen Projektleiter und Abteilungsleitern.	Trainees lernen von Fachexperten.	
D	199-202	Es braucht Themen, wo man gemeinsam umsetzen kann. Damit die Trainees auch sehen: okay da habe ich mit gearbeitet an diesem Vermarktungsprojekt und da war ich auch beteiligt, das ist auch wichtig für das Thema Wertschätzung damit sie sehen, man hat mich auch wirklich gebraucht.	Trainees bekommen Projekte mit Mehrwert für Unternehmen, dass sie auch Sinn dahinter erkennen, speziell wichtig für Thema Wertschätzung	
D	205-207	Ja auf jeden Fall möchten wir das erreichen, dass die Trainees auch Verantwortung übernehmen vor allem auch in Bezug auf die Trainings, die die Trainees dann wirklich auch geben.	Trainees bekommen viel Verantwortung übertragen, durch von ihnen geplanten Produkttrainings.	
D	207-210	Denn das ist schon sehr viel Verantwortung, welche wir den Trainees hier übergeben oder auch die verschiedenen Show Rom Führungen. So wachsen sie auch sehr schnell in ihre zukünftige Rolle hinein, so bekommen sie einfach ihren eigenen Kurs und können dann selbstständig vorbereiten nachbereiten - das gehört hier alles dazu.	Durch eigene Produkttrainings wachsen Trainees schnell in zukünftige Rolle und übernehmen schnell viel Verantwortung.	

D	210-212	Sie werden sofort als fixe Mitarbeiter angesehen. Der XXX-Trainee ist schon ein fixer Mitarbeiter. Bei uns werden Trainees auf keinen Fall abwertend behandelt.	Trainees unterscheiden sich in Handhabung nicht in von fixen Mitarbeiter.	
D	215-216	Also natürlich sind mein Kollege und ich sehr große Ansprechpersonen. Wir stimmen uns auch regelmäßig mit den Trainees ab.	Mentoring zum Einen von Trainee-Programm verantwortlichen. Regelmäßige Abstimmung	
D	216-217	Wir holen regelmäßig Feedback ein, wie die Auslastung ist und wie es Ihnen geht.	Regelmäßige Feedbackgespräche mit Fokus Befinden und Auslastung.	
D	218-221	Wir haben beispielsweise schon oft gemerkt, dass es einen Unterschied macht, von wo die Trainees herkommen, ob sie davor schon mal ein Praktikum oder Berührungspunkte mit Bum hatten oder ob sie noch keine hatten.	Unterschiede in Einarbeitung, ob Trainee in Vergangenheit schon Berührungspunkte mit Unternehmen hatte	
D	221-223	Die Trainees, die davor schon mal ein Praktikum hatten, die sind sehr schnell in das ganze Thema reingekommen und hatten uns zum Teil auch überholt mit der Planung.	Trainees, die in Vergangenheit schon Berührungspunkte mit Unternehmen hatten, sind schneller in Rolle reingekommen	
D	223-224	Mein Kollege Leonard und ich führen auch die Feedbackgespräche im Abstand von circa drei Monaten	Alle drei Monate finden Feedbackgespräche mit Trainee und Trainee-Programm-Verantwortlichen statt	
D	224-227	Wir machen eine Feedbackrunde und schauen uns an, wo sie stehen wie es ihnen geht, wie die Auslastung ist, dass wir sie einfach abholen. Wenn sie zu wenig ausgelastet sind, dann schauen wir, was gibt es für Projekte und was können	Feedbackgespräche haben immer Fokus auf Wohlbefinden und Auslastung der Trainees. Bei geringer Auslastung anschließende Anpassung der Ausbildung.	

		wir ausbildungstechnisch noch anpassen.		
D	227-230	Wir haben selber gemerkt, dass das ganz individuell ist was sie schon für Vorwissen mitbringen und was für ein Päckchen generell und wenn du dann sagst, ich hab genau das fixe Programm dann kann das nicht für alle genau passen deswegen probieren wir auch eine gewisse Flexibilität an den Tag zu legen.	In Programm-Planung sehr viel individuell angepasst und flexibel gestaltbar, da jeder Trainee anderes Vorwissen mitbringt.	
D	230-231	Man braucht auch eine gewisse Sensibilität, wer was auf sich nehmen kann.	Sensibilität und Empathie sehr wichtig in Programm-Planung	
D	236	Die Idee ist es, dass sie eine Kombination aus beidem haben	Kombination aus OJT und Off-the-Job Trainings-Maßnahmen	
D	236-238	Wir wollen ihnen natürlich beibringen, was gibt es alles was steckt auch dahinter und speziell auch für die Rollen, die später eingenommen werden sollen, was ist da auch relevant.	Alle relevanten Informationen, die für Zielposition wichtig sind, sollen beigebracht werden.	
D	239-241	Auch mit den Sprachen und mit den Kulturen, weil dort geht es dann auch wirklich sehr stark in die Tiefe.	Tiefe Ausbildung speziell im Verkauf, wenn man mit anderen Kulturen zu tun hat	
D	244-245	Wir wollen ihn wirklich beibringen was es bedeutet, den Alltag in diesem Job zu meistern.	Alltag soll authentisch vorgelebt werden	
D	248-250	Das Ziel ist es eine tiefe Ausbildung aber trotzdem ein großer Überblick über das Ganze zu schaffen.	Das Ziel ist es eine tiefe Ausbildung aber trotzdem ein großer Überblick über das Ganze zu schaffen.	
D	250-253	Was sicher auch noch wichtig ist: wir haben sehr viel Schnittstellenbereiche also von Technik über Verkauf und das haben wir immer dass sie einen tiefen	Ausbildung beinhaltet wichtige Schnittstellenbereiche der Technik sowie Verkauf. Obwohl Trainees in diesen Bereichen nicht direkt	

		Überblick bekommen und dort arbeiten Sie jetzt weniger mit. Aber dafür gehen sie sehr tief in die Materie rein.	arbeiten, erhalten sie einen tiefen Überblick und vertiefen Verständnis durch Schulungen und Erfahrungen	
D	258	Ich sage es mal so, dass Standardisierung immer wichtiger wird	Standardisierung gewinnt zunehmend an Bedeutung	
D	260-261	Von der Größe her dieses Unternehmens musst du die Leute einfach schon sehr viel breiter ausbilden	Große Unternehmen müssen Leute sehr breit ausbilden	
D	261-264	Ich glaube wir sind auch gefordert, dass wir Job Profile anbieten bei welchen eine Absolvent von einem Studium nicht genau sagen kann: ich möchte Produktmanager werden - weil die wenigsten genau wissen was es im Alltag auch wirklich bedeutet.	Job-Profile müssen breiter aufgestellt werden, weil Absolventen oft nicht wissen, wie Arbeitsalltag in einem bestimmten Bereich ausschaut.	
D	268-269	Das ist natürlich speziell für die Absolventen sehr vorteilhaft so ein Programm, für die, die sich noch nicht genau festnageln wollen wo sie genau hinkommen	Trainee-Programm vor allem für Absolventen, die sich noch nicht festnageln wollen, wo sie genau hin möchten	
D	271	Ich sehe es in der Firma: die Trainees die sind einfach top ausgebildet	Trainees sind top ausgebildet	
D	271-273	Sie waren schon in der Projektleitung sie waren schon auf Messen also das hat sich wirklich als wahnsinnigen Mehrwert herauskristallisiert.	Trainees bieten großen Mehrwert durch viel Erfahrungswerte	
D	276-278	Natürlich ist es sehr aufwändig vom Organisieren her, weil man muss immer dazu schauen mit dem Bewusstsein, dass du wir bis jetzt noch sehr am Anfang sind aber ich kann auf jeden Fall	Trainee-Programm-Organisation mit hohem Aufwand verbunden, welcher sich aber lohnt	

		behaupten, das es eine top Ausbildung ist.		
D	279	Fakt ist auch, dass man sich ständig weiterentwickeln kann und soll.	Es ist wichtig, Möglichkeiten zur Weiterentwicklung zu bieten	
D	281-283	Ich war jetzt schon seit vielen Jahren Bewerbungsgespräche auch für das Praktikum und so weiter und da merke ich schon wie sich auch die Bedürfnisse der Menschen wandelt speziell von den jungen Leuten	Bedürfnisse der jungen Menschen wandeln sich	
D	285-286	was die jungen Leute von heute schon mitbringen, dass ich zum Teil wirklich gewaltig da kann man wirklich auf etwas aufbauen	Junge Leute bringen gute Basis mit, auf der man gut aufbauen kann	
D	286-289	Was für mich ein bisschen an mir Wermutstropfen war, dass wir gesagt haben wir nehmen Maturanten aber sich im Bewerbungsgespräch dann schnell herauskristallisiert hat, dass die Schere hier einfach zu weit auseinander geht und deswegen fokussieren wir uns auch wirklich auf Hochschulabsolventen.	Zielgruppe der Trainee-Programme sind Hochschulabsolventen	
D	293-295	Also speziell, dass man immer wieder auf die Auslastung achten soll weil sie selber gemeint haben das zum Teil auch schon mehr gegangen wäre dass man hier auch wirklich mehr darauf achtet und die Trainees ein bisschen mehr abholt.	Feedback Trainees: immer auf Auslastung achten	
D	301-302	Wenn du so ein großer Bereich hast wie wir, dann wissen wir einfach wir	An guten Leuten besteht ständig Bedarf	

		haben ständig Bedarf an guten Leuten.		
D	304-306	Deswegen hat es durchaus eine strategische Komponente, wenn wir wissen wir brauchen die in den nächsten zwei Jahren. Also wir sind sehr froh, wenn Sie uns bleiben.	Trainee-Programme haben durchaus auch strategische Komponente	
D	309	Wichtig ist, dass die Trainees die richtige Wertschätzung bekommen.	Wichtig ist, dass die Trainees die richtige Wertschätzung bekommen.	
D	311-312	ich glaube umso mehr Wertschätzung die Trainees bekommen in den Betrieb, umso mehr schaffst du es auch, diese Leute zu behalten.	Umso mehr Wertschätzung Trainees bekommen, umso höher Bereitschaft, dass Trainees auch bleiben	
D	312-315	Wir wissen beispielsweise auch das Internationalität ein großes Thema bei uns ist wir versuchen uns hier auch mehr aufzustellen, dass wir noch mehr Möglichkeiten haben unsere Trainees zu verschicken.	Zukünftig auch mehr Internationalität in Trainee-Programm involvieren	
D	318-321	Wichtig ist glaube einfach nur zu sagen dass wir sehr starken unsere Bedürfnisse anpassen und gesagt haben: wo drückt der Schuh am meisten und die Kombi, wir brauchen Leute wo Produkttraining geben und das ist Standard so gewesen, dass das bis jetzt immer temporär war das das 2-3 Jahre so funktioniert.	Trainee-Programme immer in dem Bereichen, wo auch der meiste Bedarf ist und Individuellen Unternehmensbedürfnisse angepasst	
D	321-324	Wir haben aber auch diese Personen die das schon ewig machen aber ein Großteil dieser Trainer ist auch am Rotieren und das war immer so ein bisschen	Produkt-Trainer sind meistens am Rotieren	

		der Einstieg auch früher sind die Trainees später dann auch Produktmanager geworden		
D	329-331	Es macht sehr Spaß, immer wieder zu schauen: okay was brauchen wir und wo können wir uns noch weiterentwickeln.	Trainee-Programm wird immer nach Bedürfnissen weiterentwickelt	
D	334-336	Wir suchen ständig Leute - auch in unserem Bereich und wenn du so das Gefühl bekommst die Personen fühlen sich wohl bei uns und sie wollen bei uns bleiben, so kannst du super Fachkräfte selber ausbilden und dort hin entwickeln, wo du sie brauchst.	Trainee-Programm als Möglichkeit, Fachkräfte im Unternehmen selbst auszubilden und zu entwickeln	
D	336-339	Natürlich ist der Bedarf aktuell einiges größer, wie wir mit den Trainee-Programmen abdecken können trotzdem ist es schön, wenn wir den Trainees eine Auswahl geben können wo sie später hin wollen.	Trainee-Programm deckt nicht kompletten Bedarf an Fachkräften ab. Trainees bekommen selbst die Wahl, welche Position sie einnehmen wollen.	
D	339-342	Da ist die Motivation dann natürlich auch anders, wenn man sagen kann ich habe mir meinen Job selber aussuchen dürfen, damit man auch herausfinden kann, was kann ich gut was ich vorher vielleicht gar nicht gewusst habe, dass ich das kann.	Motivationssteigerung, wenn zukünftige Position anhand von Stärken und Fähigkeiten selbst mit ausgesucht werden konnte	

Reduktion der deduktiven Kategorien Interview D

K1: Dauer und Schwerpunkte des Trainee-Programms

- Schwerpunkte im Produkttraining und Marketing
- Aufgrund Wachstum braucht es in diesem Bereich MA mit breiten Fähigkeiten, die den Fokus nicht vom Kernthema = Produkttraining ablenkt
- Dauer Trainee-Programm: 2 Jahre. 1,5 Jahre allgemeine Ausbildung und 0,5 Jahre Vertiefung in gewünschter Richtung
- Unterschiedliche Vertiefungsrichtungen möglich -überwiegend als Produktmanager, Projektleiter oder Marketing und Sales Specialist
- Trainees sollten sehr breit aufgestellt sein, d.h. breites Netzwerk und Verständnis von Marketing bis Verkauf Zielpositionen werden aus vorausgewählten Job-Pool herausgezogen und nach 1,5 Jahren werden Trainees auf die von ihnen gewünschte Stellen noch weitere 0,5 Jahre hin entwickelt.
- Zielpositionen sind Positionen mit großem Bedarf
- Trainees sind gleich einsatzfähig und bringen breites Wissen mit
- Schwerpunkte sind 1 Jahr Marketing und 0,5 Jahre Verkauf

K2: Auswahlkriterien und Bewerbungsprozess

- Zielgruppe sind Studierende mit breiter Ausbildung aber keine Spezialisten
- Bewerber müssen zum Unternehmen passen
- Bereitschaft für Übernahme Verantwortung und Weiterbildung sind gefordert
- Fokus auf langfristigen Fit
- HR in Bewerbungsprozess involviert
- Nach Vorauswahl kommen geeignete Kandidaten zu Bewerbungsgespräch
- Verantwortliche für Trainee-Programm und Abteilungsleiter der zu durchlaufenden Ressorts in Bewerbungsprozess involviert
- Gute Bewerber werden in 2. Runde auf ½ Tag Schnuppern in Unternehmen eingeladen
- Ehemalige Trainees und potenzielle Arbeitskollegen bei Schnuppertag auch immer dabei um Trainees Fragen zu beantworten.
- Trainees können Arbeitsumfeld besser vorstellen und Entscheidungsträger erhalten ehrliches Feedback, ob Bewerber für Position geeignet sind oder nicht.
- Anforderungen an Trainees sind, dass sie gerne vor Leute sprechen um Trainings gut zu meistern.
- Trainee-Programm vor allem für Absolventen, die sich noch nicht festnageln wollen, wo sie genau hin möchten

K3: Einarbeitungsmaßnahmen und Integration der Trainees ins Unternehmen

- Standardmäßige Einstellung, dann breit und individuell ausbilden
- Start immer im September für mehr Konsistenz
- Einarbeitungsmaßnahmen für Trainees genau gleich wie bei anderen MA
- Durchgeplanter Onboardingprozess vorhanden

- Je nach Position angepasster Einschulungsplan.
- Daneben noch Standardkurse, die jeder neue MA bekommt.
- Im 1. Jahr sind alle Grundausbildungen enthalten

K4: Job Rotation

- Trainees übernehmen von Beginn an Verantwortung für Produkt-Trainings
- Kein Kontrollsystem vorhanden, Trainees können selbst entscheiden, wann und welches Produkttraining sie übernehmen.
- Durch großen Fokus auf Produkttrainings zu Beginn, bekommen die Trainees schnell großes Netzwerk, da sie bestehende und neue MA einschulen
- Trainees können selbst entscheiden, wann und welches Produkttraining sie übernehmen.
- Abteilungsleiter immer als Ansprechperson und anschließend eigenständige Organisation der Produkttrainings
- Abteilungsleiter immer als Ansprechperson und anschließend eigenständige Verantwortung wann und welche Trainings übernommen werden
- Es werden auf die individuellen Bedürfnisse der Trainees eingegangen und die unterschiedlichen Geschwindigkeiten respektiert ohne striktes Kontrollsystem. Es ist wichtig, dass Trainees sich wohl und unterstützt fühlen.
- Projektarbeit beispielweise im Produktmanagement
- Trainees sollen zukünftig noch mehr in Projekten mitwirken können
- Jobrotation ist individuell geplant nur Rahmenparameter sind fix. Jobrotation auch stark in Form von Projektarbeit, aber fortlaufend immer Produkttrainings.
- Trainees werden im letzten halben Jahr in ihrer Zielabteilung begleitet. Es wird darauf geachtet, dass sie in verschiedenen Bereichen eingesetzt werden und eine breite Palette an Fähigkeiten erwerben.
- Verantwortung und Planung liegt bei Verantwortlichen für Trainee-Programme.
- Verantwortliche immer im Austausch mit Produktmanager für Projekte für Trainees
- Individuelle Bedürfnisse von Trainee werden auch abgeholt
- Projekte, an denen Trainees arbeiten, sollen Mehrwert haben
- Projekte werden nicht im Vorhinein von Anfang an geplant.
- Trainees bekommen Projekte mit Mehrwert für Unternehmen, dass sie auch Sinn dahinter erkennen, speziell wichtig für Thema Wertschätzung
- Zukünftig auch mehr Internationalität in Trainee-Programm involvieren

K5: Mentoring-Programm und Rolle der Mentoren

- Trainees haben immer Betreuungsperson an der Seite.
- Mentoring zum Einen von Trainee-Programm-Verantwortlichen. Regelmäßige Abstimmung
- Regelmäßige Feedbackgespräche mit Fokus Befinden und Auslastung.
- Alle drei Monate finden Feedbackgespräche mit Trainee und Trainee-Programm-Verantwortlichen statt
- Feedbackgespräche haben immer Fokus auf Wohlbefinden und Auslastung der Trainees. Bei geringer Auslastung anschließende Anpassung der Ausbildung

K6: Schulungen und Weiterbildungen für Trainees

- Trainees lernen von Fachexperten.
- Trainees unterscheiden sich in Handhabung nicht in von fixen Mitarbeiter.
- Unterschiede in Einarbeitung, ob Trainee in Vergangenheit schon Berührungspunkte mit Unternehmen hatte
- Trainees, die in Vergangenheit schon Berührungspunkte mit Unternehmen hatten, sind schneller in Rolle reingekommen
- Sensibilität und Empathie sehr wichtig in Programm-Planung
- Kombination aus OJT und Off-the-Job Trainings-Maßnahmen
- Alle relevanten Informationen, die für Zielposition wichtig sind, sollen beigebracht werden.
- Alltag soll authentisch vorgelebt werden
- Ausbildung beinhaltet wichtige Schnittstellenbereiche der Technik sowie Verkauf. Obwohl Trainees in diesen Bereichen nicht direkt arbeiten, erhalten sie einen tiefen Überblick und vertiefen Verständnis durch Schulungen und Erfahrungen

K7: Verantwortung der Trainees

- Trainees bekommen viel Verantwortung übertragen, durch von ihnen geplanten Produkttrainings.
- Durch eigene Produkttrainings wachsen Trainees schnell in zukünftige Rolle und übernehmen schnell viel Verantwortung.

K8: Ausbildungstiefe des Trainee-Programms

- Durch eigenständig durchgeführte Produkttrainings erlangen sie fachliche Tiefe
- Tiefe Ausbildung speziell im Verkauf, wenn man mit anderen Kulturen zu tun hat
- Das Ziel ist es eine tiefe Ausbildung aber trotzdem ein großer Überblick über das Ganze zu schaffen.

K9: Standardisierung der Trainee-Ausbildung

- In Programm-Planung sehr viel individuell angepasst und flexibel gestaltbar, da jeder Trainee anderes Vorwissen mitbringt.
- Alle relevanten Informationen, die für Zielposition wichtig sind, sollen beigebracht werden.
- Standardisierung gewinnt zunehmend an Bedeutung

K10: Mehrwert für Trainees und Unternehmen

- Große Unternehmen müssen Leute sehr breit ausbilden

- Job-Profile müssen breiter aufgestellt werden, weil Absolventen oft nicht wissen, wie Arbeitsalltag in einem bestimmten Bereich aussieht.
- Trainees sind top ausgebildet
- Trainee-Programm vor allem für Absolventen, die sich noch nicht festnageln wollen, wo sie genau hin möchten
- Trainees bieten großen Mehrwert durch viel Erfahrungswerte
- Trainee-Programm-Organisation mit hohem Aufwand verbunden, welcher sich aber lohnt
- Es ist wichtig, Möglichkeiten zur Weiterentwicklung zu bieten
- Bedürfnisse der jungen Menschen wandeln sich
- Junge Leute bringen gute Basis mit, auf der man gut aufbauen kann
- Wichtig ist, dass die Trainees die richtige Wertschätzung bekommen.
- Trainee-Programme immer in dem Bereichen, wo auch der meiste Bedarf ist und Individuellen Unternehmensbedürfnisse angepasst

K11: Mitarbeiterbindung und Fachkräfteentwicklung im Unternehmen

- An guten Leuten besteht ständig Bedarf
- Trainee-Programme haben durchaus auch strategische Komponente
- Umso mehr Wertschätzung Trainees bekommen, umso höher Bereitschaft, dass Trainees auch bleiben
- Trainee-Programm wird immer nach Bedürfnissen weiterentwickelt
- Trainee-Programm als Möglichkeit, Fachkräfte im Unternehmen selbst auszubilden und zu entwickeln
- Trainee-Programm deckt nicht kompletten Bedarf an Fachkräften ab.
- Trainees bekommen selbst die Wahl, welche Position sie einnehmen wollen.
- Motivationssteigerung, wenn zukünftige Position anhand von Stärken und Fähigkeiten selbst mit ausgesucht werden konnte

K12: Übernahme der Trainees nach Abschluss des Programms

- Trainees steigen als fixe unbefristete MA wie jeder andere neue MA ein

Auswertung Interview E

Zusammenfassende Inhaltsanalyse

Fall	Zeile	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
E	14-15	Also du triffst uns hier relativ frisch muss ich sagen. Wir haben das Trainee-Programm gerade im letzten Jahr ausgearbeitet.	Trainee-Programm wurde komplett neu überarbeitet.	
E	17-23	Wir haben das Trainee-Programm auf 18 Monate ausgearbeitet, d.h. bei uns, wenn jemand neu startet wird er 18 Monate lang Zeit haben im Unternehmen unter diversen Abteilungen zu rotieren. Wir haben danach noch eine Übergangsfrist, nach den 18 Monaten, weil wir einfach gewährleisten wollen, dass wir gewisse Positionen danach auch frei sind beziehungsweise danach genug Zeit ist, den Trainee auch richtig ein zu ordnen. Das bedeutet Nach maximal zwei Jahren werden die Trainees dann wirklich in einer komplett neuen Position.	Das Unternehmen bietet ein Trainee-Programm an, das 18 Monate dauert und es den Trainees ermöglicht, durch verschiedene Abteilungen zu rotieren. Nach den 18 Monaten gibt es eine Übergangsfrist, um sicherzustellen, dass bestimmte Positionen frei sind und der Trainee ordnungsgemäß integriert wird. Nach maximal zwei Jahren werden die Trainees in eine komplett neue Position versetzt.	
E	23-24	Sie werden quasi vom Trainee Status auf die nächste Position hin entwickelt.	Hin Entwicklung auf Zielposition.	
E	24-27	Wir haben Schwerpunkte gesetzt. Wir haben das absichtlich so gemacht, also bei uns sind Schwerpunkte im Sales, im Marketing Bereich, im Einkauf, wir haben aber auch, und das sind meiner Meinung nach die spannendsten, Trainee-	Das Unternehmen hat Schwerpunkte in verschiedenen Bereichen wie Vertrieb, Marketing, Einkauf und Werksbereich für seine Trainee-Programme gesetzt, um gezielt Talente in diesen Bereichen zu fördern und auszubilden.	

		Programme auch im Werksbereich.		
E	31-34	Warum machen wir das so bei dir? Warum haben wir uns für diese Fokussierung entschieden? Weil wir den Trainees auch gewisser Weise garantieren wollen, dass sie ihren Bereich, den sie dann auch interessiert, auch tatsächlich ihren Platz finden	Das Unternehmen hat sich für eine Fokussierung auf bestimmte Bereiche in seinen Trainee-Programmen entschieden, um sicherzustellen, dass die Trainees in ihrem gewünschten Bereich einen Platz finden und gezielt gefördert werden können.	
E	34-39	Es gibt ja diese allgemeinen Trainee-Programme, die immer gleich ablaufen und danach wird quasi gemeinsam entschieden wo die Person dann unterkommt. Wir gehen davon aus dass der Trainee beziehungsweise die Person die sich für ein Trainee Ship bewirbt, schon ein gewisses Grund Interesse in einem Bereich hat und somit noch tiefer und schon ein bisschen fokussiert der in dem Bereich ein tauchen kann als bei dem allgemeinen.	Im Gegensatz zu allgemeinen Trainee-Programmen, bei denen der Trainee nach Abschluss des Programms in einer beliebigen Position untergebracht werden kann, geht das Unternehmen davon aus, dass Bewerber für ihr Trainee-Programm bereits ein gewisses Interesse an einem bestimmten Bereich haben. Dadurch können die Trainees tiefer in diesen Bereich eintauchen und gezielter gefördert werden.	
E	41-42	Beides. Wir haben auch in der Zielgruppe mit erfasst, Personen die einfach den Beruf wechseln wollen. Also auch Quereinsteiger.	Zielgruppe ergibt sich aus Hochschulabsolventen und Quereinsteigern.	
E	44-45	Nein. Wir wollen unseren Trainees die Möglichkeit geben, dass sie in ihrem Feld, in dem sie starten, ihren eigenen Platz finden können.	Es besteht keine fixe Zielposition, die ergibt sich erst im Laufe des Trainee-Programmes auf Grund persönlicher Stärken und Präferenzen.	
E	45-47	Das ist auch so das Motto dass wir den Trainees mitgeben: Tauch in die Welt von XXX ein und finde	Es ist ein beidseitiger Prozess, bei dem das Unternehmen den Trainees Möglichkeiten bietet,	

		deinen Platz. Das bedeutet es ist ein beidseitiges „Weg finden“ würde ich jetzt einmal sagen.	verschiedene Bereiche kennenzulernen und die Trainees ihre Interessen und Fähigkeiten innerhalb des Unternehmens entdecken können	
E	47-52	Der Trainee hat in dem Programm die Möglichkeit seine Fähigkeiten auszuleben beispielsweise auch seine Stärken weiterzuentwickeln und zu entdecken. Auch das Unternehmen sieht dann natürlich, wo ist die Person besonders gut und wo können wir sie jetzt gut einsetzen. Ich glaube das lässt beiden Seiten mehr Flexibilität, Als dass wir jetzt sagen würden du bist danach fix irgendwo als Junior im Sales-Bereich tätig.	Im Trainee-Programm haben die Trainees die Möglichkeit, ihre Fähigkeiten auszuleben und ihre Stärken zu entdecken und weiterzuentwickeln. Das Unternehmen kann auch sehen, wo die Stärken und Fähigkeiten der Trainees liegen und sie gezielt einsetzen. Das Programm bietet beiden Seiten mehr Flexibilität, da die Trainees nicht auf eine bestimmte Position im Unternehmen festgelegt sind.	
E	55-60	Wir haben alle Bausteine, die sitzen wir zusammen und gerade der wichtigste Part, das sind dann wirklich die Abteilungswechsel. Dieses ist dann auch Personen unabhängig. Wir schauen uns an, was braucht die Person, die dieses Trainee Ship macht, damit sie ein voll umfängliches Bild auf diesen Bereich und auch auf die Prozesse verstehen kann. Wir lassen uns aber auch offen, vielleicht irgendwo besonders stark das Trainee-Programm dann auch anzupassen.	Die Bausteine des Trainee-Programms sind sorgfältig geplant und umfassen vor allem die Abteilungswechsel, die unabhängig von den Trainees angepasst werden können. Das Unternehmen berücksichtigt die Bedürfnisse der Trainees und bemüht sich, ihnen ein vollständiges Verständnis der Prozesse zu vermitteln. Es besteht auch die Möglichkeit, das Programm an bestimmte Stärken oder Bedürfnisse anzupassen.	
E	60-64	Also wir sind hier schon flexibel, aber wir sind vorbereitet. D.h. wenn die	Das Unternehmen ist flexibel, aber gut vorbereitet. Die Trainees	

		<p>Person bei uns am ersten Tag kommt, dann bekommt sie von uns gleich mal die Auflistung wie die nächsten 18 Monate geplant sind aber natürlich auch mit der Information, dass man sagt, Wenn eine spontane Situation eintritt, wo man vielleicht mehr oder weniger Zeit verbringen soll, dann sind wir da flexibel.</p>	<p>erhalten am ersten Tag eine Liste der geplanten Aktivitäten für die nächsten 18 Monate. Das Unternehmen ist jedoch bereit, flexibel auf spontane Situationen zu reagieren, bei denen es notwendig ist, mehr oder weniger Zeit in einem bestimmten Bereich zu verbringen.</p>	
E	68-71	<p>Also die Personalentwicklung, dass bin momentan ich, und die Führungskräfte der gesamten Abteilungen wo der Trainee dann hin wechseln soll. Also da sind wir fast im Austausch miteinander, weil wir sagen jede Abteilung, in der der Trainee hinein geht soll davon profitieren.</p>	<p>Die Personalentwicklung liegt derzeit in Ihrer Verantwortung als Ansprechpartnerin, während die Führungskräfte der Abteilungen, in denen der Trainee rotieren wird, in engem Austausch stehen.</p>	
E	71-72	<p>Das ist einfach der Fokus. Bei uns, dass wir das Netzwerk aufbauen, dass wir die Prozesse so miteinander verknüpfen, dass beide Seiten davon profitieren können.</p>	<p>Der Fokus des Unternehmens liegt darauf, ein Netzwerk aufzubauen und Prozesse miteinander zu verknüpfen, damit beide Seiten davon profitieren können.</p>	
E	75-78	<p>wir haben einerseits ein Lerntagebuch vorgegeben, wo der Trainee selbst Reflexionsarbeit betreiben soll, und dann gibt es immer wieder mal so Check Gespräche. Also bei uns gibt es allgemein, unabhängig vom Trainee-Programm, immer wieder Check Gespräche nach einem Monat nach drei Monaten und nach einem Jahr.</p>	<p>Das Unternehmen setzt auf Reflexionsarbeit durch ein Lerntagebuch und Check-Gespräche, die regelmäßig während des Trainee-Programms sowie allgemein im Unternehmen stattfinden.</p>	

E	78-84	Für die Trainees haben wir einfach Mentorengespräche in der Planung mit inbegriffen, wo man sagt, da setzen Sie sich mit der Führungskraft zusammen, genauso wie mit der Personalentwicklung. Die Personalentwicklung Bilder auch immer mit dabei sein, um zu sehen, wo ist Entwicklungsbedarf beziehungsweise wo kann man noch weiter unterstützen. Es gibt bei uns auch für jeden Trainee auch einen Mentor, der soll Abteilungsunabhängig den Trainee begleiten. Das bedeutet der wird hier schon mitinvolviert.	Trainees werden bei dem Unternehmen von einem Mentor begleitet, der unabhängig von der Abteilung ist. Es gibt Mentorengespräche, bei denen Trainees mit Führungskräften und der Personalentwicklung zusammenkommen, um Entwicklungsbedarfe zu besprechen und Unterstützung zu erhalten.	
E	86-89	Das macht die Führungskraft, aus der Heimatabteilung, die dem Training quasi einen Mentor zuteilt. Das machen wir daher, dass die Führungskraft, wo der Trainee dann hinkommt, weiß, wer das Beste Netzwerk hat, am besten unterstützen kann unabhängig jetzt von Führungsarbeit, sondern der einfach da ist, um den Trainee begleiten zu können.	Zur Unterstützung der Trainees wird ein Mentor aus der Heimatabteilung des Trainees bestimmt, der über das beste Netzwerk und die besten Fähigkeiten verfügt, um den Trainee zu begleiten. Die Führungskraft kennt den Trainee und kann daher den am besten geeigneten Mentor auswählen, der unabhängig von Führungsaufgaben da ist, um den Trainee zu unterstützen.	
E	94-100	wir sind da noch ziemlich am Start, im jetzigen Status sind wir noch recht flexibel. Wir haben bei den Job Rotationsjetzt kein keine maximal oder Mindestdauer angegeben. Was wir allerdings sagen, wenn es jetzt einzelne Tage sind,	Das Unternehmen ist im Moment noch flexibel bezüglich der Job Rotationen und hat keine festen Mindest- oder Höchstdauern vorgegeben. Es wird jedoch darauf geachtet, dass die Rotationen nicht nur	

		<p>dann ist es für uns keine Job Rotation, sondern das gehört dann einfach in einen Onboarding-Plan hinein beziehungsweise einfach in eine allgemeine Einführungsphase. Das bedeutet, was wir mit einnehmen, das ist dann wirklich ab drei Wochen. Wir haben dann wirklich drei Wochen bis hin zu zwei Monate, es kommt natürlich immer auf dem Bereich darauf an</p>	<p>einzelne Tage umfassen und mindestens drei Wochen bis zu zwei Monaten dauern. Die genaue Dauer hängt von den Anforderungen des jeweiligen Bereichs ab.</p>	
E	100-106	<p>Wir haben beispielsweise im Sales Bereich die Möglichkeiten, dass wir die Trainees dann auch ins Ausland schicken. Dort macht es dann auch wirklich sind, dass sie einfach auch ein bisschen länger dort sind. Beispielsweise bei einem Werkstrainee wenn wir sagen der sollte einfach einmal die Ernte in Polen einmal mitbekommen, dann hat er wirklich die Möglichkeit in Polen bei der Erntetätigkeit mit zu helfen, damit der im Nachgang einfach ein viel besseres Verständnis über die Einkäufe und Verkäufe und allgemein die Obstverwertung hat.</p>	<p>Es wird auch Job Rotationen ins Ausland angeboten, um den Trainees eine internationale Erfahrung zu bieten. Ein Beispiel wäre ein Werkstrainee, der die Ernte in Polen begleitet und dadurch ein besseres Verständnis über Einkauf, Verkauf und Obstverarbeitung erlangen kann. Die Dauer der Job Rotation hängt vom jeweiligen Bereich ab und beginnt bei drei Wochen bis hin zu zwei Monaten.</p>	
E	110-115	<p>was wir allgemein machen ist, wir haben bei XXX ein Buddy System integriert. D.h. jede Führungskraft hat die Möglichkeit einen Body für seine neuen Mitarbeiter an zu werben. Da wird die Person in den ersten drei begleitet. Da geht es</p>	<p>Es gibt ein Buddy System, bei dem jeder neue Mitarbeiter von einem erfahrenen Mitarbeiter begleitet wird. In den ersten drei Monaten geht es darum, Fragen zum Unternehmen zu klären, wie z.B. Mittagessen in der</p>	

		wirklich darum, wo man Mittagessen kann beispielsweise oder wie funktioniert das mit der Kantine, wie kann ich in der Mittagspause vielleicht außerhalb des Unternehmens hingehen, wie funktionieren die einzelnen Drucker also wirklich so spontane Fragen.	Kantine oder außerhalb des Unternehmens, Funktionsweise der Drucker und andere spontane Fragen	
E	116-126	Es geht einfach auch um das Vernetzen innerhalb des Unternehmens und da schauen wir immer drauf das ist Personen aus einem ganz anderen Bereich aus dem Unternehmensbereich, die eigentlich sonst nicht so wahnsinnig viel miteinander zu tun hätten. Wir halten natürlich unsere Führungskräfte immer darauf an, beim Onboarding sauber zu arbeiten, d.h. mit on Boardingplänen, mit gewissen Vorbereitungsmaßnahmen für den Mitarbeiter der neuen kommt aber auch für die Abteilung und das bedeutet, dass wir auch stark mit dabei sind, gerade bei den Trainees, wenn die diese Abteilungswechsel dann haben, dass wir da die Führungskräfte schon auch anhalten, um sicherzustellen, dass sie dort einfach ins Team integriert werden. Da verlassen wir uns schon auf die Führungsarbeit, weil die Führungskräfte bei uns auch jedes Jahr ausgebildet werden, beziehungsweise	Im Trainee-Programm legt man Wert auf Vernetzung innerhalb des Unternehmens und fördert den Austausch zwischen verschiedenen Abteilungen. Eine saubere Arbeitsweise beim Onboarding wird von den Führungskräften erwartet und es gibt Onboarding-Pläne sowie Vorbereitungsmaßnahmen für Mitarbeiter und Abteilungen. Bei Trainees wird darauf geachtet, dass sie ins Team integriert werden, und Führungskräfte werden jährlich ausgebildet und in Onboarding-Weiterbildungsmaßnahmen geschult.	

		Haben wir auch Weiterbildungsmaßnahmen, wo das Thema Onboarding natürlich auch fokussiert betrachtet wird.		
E	130	wir halten uns bei den Ausbildungsprogrammen stark an die 70-20-10 Regel	Bei Schulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen greift man auf die 70-20-10 Regel zurück.	
E	130-133	Das bedeutet die 10 % sind Trainings. Das sind eben dann Off-the-Job Trainings, bei denen wir was ist Schulungen haben. Wir haben auch Pflichtschulungen die bei XXX wirklich jeder Mitarbeiter machen muss.	Die 10% sind Off-the-Job Trainings in Form von Schulungen, bei denen jeder Mitarbeiter vom Unternehmen teilnehmen muss, z.B. Schulungen zu gesetzlichen Vorschriften.	
E	133-135	Bei den Trainees ist es auch so, dass wir im Trainee-Programm mit den Führungskräften schon, bevor die Person da ist, festlegen, welche Ausbildungen der Trainee auch machen muss in den 18 Monaten.	Zu Beginn des Trainee-Programms legen wir gemeinsam mit den Führungskräften fest, welche Ausbildungen die Trainees während der 18-monatigen Ausbildung absolvieren müssen.	
E	137-142	Dort bereiten wir auch alles schon im Vorfeld vor. Wenn natürlich jetzt der Trainee kommt und schon sehr viel vor Erfahrung hat, dann wägen wir auch immer ab. Wir wollen da jetzt niemand die Zeit stehlen, in dem wir jetzt sagen, der muss diese Schulungen wiederholen oder jemand kommt aus einem ganz anderen Gebiet und diese Person hat es dann nötig eine weitere Ausbildung oder Weiterbildung zu machen, dann wird das hier auch wieder mit eingeplant	Das Unternehmen plant die Ausbildung und Weiterbildung der Trainees im Voraus, berücksichtigt aber auch deren vorherige Erfahrungen, um unnötige Schulungen zu vermeiden. Wenn eine weitere Ausbildung oder Weiterbildung erforderlich ist, wird dies ebenfalls eingeplant.	

E	143-147	Die 20 % das sind ja immer so diese Lernmethoden aus Kooperationsarbeiten, da sind wir ganz stark fokussiert eben auf die Projektarbeit. Wir wollen dass unsere Trainees die Möglichkeit Bekommen eigene Projekte voranzutreiben, Entweder direkt als Projektleitung oder als Projekt Mitarbeiter, das kommt dann immer darauf an wo man mit der Person dann zum Schluss auch hin möchte.	20% der Lernmethoden für Trainees fokussieren sich auf die Projektarbeit. Dabei haben die Trainees die Möglichkeit, eigene Projekte entweder als Projektleitung oder als Projektmitarbeiter zu bearbeiten.	
E	147-149	Die 70% das sind dann eben alles diese On-the-Job Ausbildungsmaßnahmen, wo sie dann einfach durch die Rotation und auch durch Netzwerkarbeiten ins Tun kommen.	Die 70% der Ausbildungsmaßnahmen sind On-the-Job-Training, bei dem die Mitarbeiter durch Rotation und Networking praktische Erfahrungen sammeln.	
E	149-150	Was bei uns ganz wichtig ist was wir auch immer predigen das ein Trainee keine 100 % Arbeitskraft ist, wie jemand der als Junior einsteigt.	Es wir hervorgehoben, dass ein Trainee nicht die volle Arbeitskraft eines Juniormitarbeiters hat.	
E	151-155	Der Fokus muss bei Trainees darauf liegen, dass die Möglichkeit bekommen den Blick soweit wie möglich auszubreiten. Sie sollen Prozesse verstehen, sie sollen Abteilungen kennen lernen, sie sollen selber wichtige Basics auch abteilungsübergreifend machen innen, dass wenn sie sich dann spezialisieren, dass sie sich dem großen Bild, dass sie sich im Vorhinein aufgebaut haben,	Für Trainees ist es wichtig, dass sie die Möglichkeit haben, ihr Wissen und Verständnis über Prozesse und Abteilungen zu erweitern. Dadurch können sie sich ein umfassendes Bild von der Organisation machen und später schneller und effektiver arbeiten, wenn sie sich auf bestimmte Bereiche spezialisieren.	

		viel rascher und schneller ins Tun kommen können.		
E	158-159	Die Trainees arbeiten eher im Tagesgeschäft, dass sie gerade diese Grundprozesse einfach verinnerlichen.	Die Trainees arbeiten mehr im Tagesgeschäft, um diese grundlegenden Prozesse zu verinnerlichen.	
E	159-161	Ein anderes Thema wäre beispielsweise diese Projekt arbeiten, die sind natürlich Teil davon aber ich sag jetzt mal im Alltagsgeschäft sind sie eher für diese operativen Tätigkeiten verantwortlich.	Trainees sind neben ihrer Teilnahme an Projektarbeiten auch für operative Tätigkeiten im Alltagsgeschäft verantwortlich sind.	
E	164-167	also die Grundpfeiler haben wir aufgebaut. Wir haben gesagt dass wir gewisse Regeln aufstellen die für alle Bereiche gelten und das bedeutet wir haben diese Bausteine, die in einem Trainee Programm beinhaltet sein müssen. Das sind eben so Faktoren wie Abteilungswechsel, Projektarbeit und Weiterbildung.	Es gelten grundlegende Regeln für alle Bereiche im Trainee-Programm, welche die Bausteine Abteilungswechsel, Projektarbeit und Weiterbildung umfassen.	
E	167-170	Dann haben wir auch noch diese Netzwerke Arbeit, wo wir als Personalentwicklung ins Tun kommen, wo wir dann sagen können wir stellen sicher, dass die Trainees Netzwerktreffen bekommen, wo sie dann auch ein bisschen in den Exchange kommen.	Zusätzlich sorgt das Personalentwicklungsteam dafür, dass Trainees die Möglichkeit haben, an Netzwerkveranstaltungen teilzunehmen, bei denen sie mit anderen in ihrem Bereich interagieren können.	
E	170-172	Das kann sein, das ist auch international mal sein wird. D.h. diese Bausteine und diese Rahmenpfeiler sind hier, genauso wie der zeitliche Rahmen, der ist auch klar, genauso wie die Bereiche die stehen	Der beschriebene Trainingsrahmen und die Bausteine können auch international angewendet werden und dienen als grundlegende Struktur für Trainee-Programme in verschiedenen Bereichen.	

E	172-176	Alles was dann da drinnen passiert, da wollen wir auch eine gewisse Flexibilität beibehalten, weil nicht jede Person gleich tickt, Es bringt nicht jede Person das selbe Setting mit und da wollen wir einerseits für das Unternehmen und andererseits auch für den Trainee dann selber gewisse Möglichkeiten bereithalten.	Es ist wichtig, Flexibilität im Trainee-Programm zu wahren, da jeder Trainee unterschiedliche Stärken und Bedürfnisse hat. Das Programm sollte dementsprechend angepasst werden, um sowohl den Anforderungen des Unternehmens als auch den individuellen Bedürfnissen der Trainees gerecht zu werden.	
E	183-189	Wir versuchen natürlich so präsent damit wie möglich zu sein. Wir wollen nachher zeigen, dass wir ein cooles Setting anbieten, weil ich glaube dass speziell der Produktionsbereich ein sehr spannendes Feld ist, wenn man auf der einen Seite die ganzen Verwaltungsthemen mitbekommt Aber gleichzeitig als Trainee die Möglichkeit hat auch vollkommen im Produktionsalltag einzutauchen, um zu schauen wie das bei XXX tatsächlich von einer Produkt Idee bis zur Abfüllung bis zum Verkauf dann auch funktioniert.	Die Trainees haben die Möglichkeit, den gesamten Produktionsprozess von der Idee bis zum Verkauf zu erleben und gleichzeitig Einblicke in die Verwaltung zu erhalten.	
E	192-196	ich spreche jetzt vom Moment, haben wir so offen, dass man sich jederzeit bewerben kann. Wie sich das in Zukunft entwickelt wird, das wird sich herauskristallisieren. Dadurch dass wir einfach damit mal durchstarten, ist es wichtig, dass wir damit ins Tun kommen. Den	Aktuell ist das Bewerbungsverfahren für das Trainee-Programm offen und es kann jederzeit eine Bewerbung eingereicht werden. Im Laufe des Programms wird der Bewerbungszeitraum nochmals evaluiert und gegebenenfalls angepasst.	

		Bewerbungszeitraum werden wir uns dann im Laufe noch mal anschauen und neu evaluieren.		
E	199-203	wir hatten Trainee-Programme auch schon in unterschiedlichen Bereichen, dort war es nicht das jetzige, sondern die vorherige Version und die haben bei uns wirklich ganz spannende Werdegang erhängt sich seines ob die jetzt in Amerika sitzen beziehungsweise ob die jetzt internationale Projektarbeit leisten bis hin der obersten Ebene wo sie jetzt zum Teil auch sitzen.	Das Unternehmen hat bereits Trainee-Programme in verschiedenen Bereichen angeboten hat, die sehr erfolgreiche Karrierewege ermöglicht haben, angefangen von internationaler Projektarbeit bis hin zu Positionen in der obersten Ebene des Unternehmens.	
E	206-207	wir wollen diese Personen langfristigem Unternehmen haben, die einfach ein großes und breites Wissen über das Unternehmen haben.	Das Ziel ist es, Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen zu binden und sie zu Experten zu machen, die ein breites Wissen über das Unternehmen und seine Arbeitsabläufe haben.	
E	209-210	Ich denke schon, dass Trainee-Programme die Mitarbeiterbindung fördern ich bin eigentlich fast überzeugt davon.	Trainee-Programme können die Mitarbeiterbindung fördern.	
E	2010-211	Gerade beim Trainee-Programm wird man erkennen, dass wir als Unternehmen Dinge möglich machen.	Durch das Trainee-Programm zeigt das Unternehmen, dass es in der Lage ist, Dinge zu ermöglichen.	
E	211-215	Bei uns heißt es nicht man hat irgendeinen Abschluss und du kommst dann nicht mehr weiter, sondern wenn du selber deine Ideen einbringst, wenn du selber innovativ bist und selber	Bei einem Unternehmen geht es nicht nur um den Abschluss, sondern auch um die Möglichkeit, Ideen einzubringen und innovativ zu sein. Mitarbeiter haben die Chance, sich in	

		etwas bewegen möchtest, dann hast du bald auch auf jeden Fall die Möglichkeit in unterschiedlichsten Bereiche dich weiterzuentwickeln.	verschiedenen Bereichen weiterzuentwickeln.	
E	220-224	Das bedeutet auch dass wir als Unternehmen natürlich auch davon profitieren. Die Mitarbeiter bringen ja schon ein Background mit, den sie selber schon live mit erlebt haben und bauen du hier Erfahrungen in den neuen Job beziehungsweise die neue Position wieder mit ein. Das ist meiner Meinung nach ein großer Vorteil, beziehungsweise ein großer Vorteil vom Unternehmen XXX.	Trainee-Programme bieten für Unternehmen den Vorteil, dass die Teilnehmer bereits Erfahrungen und Wissen aus ihrem vorherigen Background mitbringen und dieses in ihre neue Position einbringen können. Das ist ein großer Vorteil für das Unternehmen, da es dadurch von den Fähigkeiten und Kenntnissen der Mitarbeiter profitieren kann.	
E	233-238	Es gibt alles dort am Markt, aber ich glaube gerade für Trainees ist es einfach eine super tolle Möglichkeit zu sagen, Ich komme aus dem Studium, ich habe das theoretische Wissen aber ich habe meine 3-5 Jahre Berufserfahrung einfach noch nicht. Das darf Platz haben und das muss auch Platz haben. Mit einem Trainee Programm bekomme ich die Möglichkeit Berufserfahrung aufzubauen, die ich brauche um tatsächlich danach mit vollem Schwung in eine fixe Position aufgenommen zu werden.	Für Trainees ist es eine großartige Möglichkeit, Berufserfahrung aufzubauen, die sie benötigen, um später erfolgreich in eine feste Position einzusteigen. Mit einem Trainee-Programm können sie das theoretische Wissen aus dem Studium in die Praxis umsetzen und wertvolle Erfahrungen sammeln.	
E	240-245	Also ja die werden als fixe Mitarbeiter angestellt. Bei uns läuft es so ab, dass wir nach 18 Monaten dann einfach darauf schauen,	Trainees werden als feste Mitarbeiter angestellt. Nach 18 Monaten findet ein Gespräch statt, in dem Möglichkeiten und	

		dass wir ein Gespräch miteinander führen, wie es weitergeht. Da geht es einfach darum, welche Positionen gibt es, welche Möglichkeiten gibt es, wo liegen die Stärken, wo liegen die Interessen beidseitig. Dann werden wir dort einfach einen Austausch fördern und schauen wo es dann weitergeht. Aber sie sind fix angestellt – ja.	Interessen beider Seiten besprochen werden, um zu entscheiden, wie es weitergeht.	
E	253-257	Ich glaube auch, dass das tolle ist, dass du einfach sehr viel Begleitung in unterschiedlichen Abteilungen bekommst, wo du auch ein gewisser Sonderstatus dann hast. Finde ein Trainee-Programm spannend als Möglichkeit auch zu nutzen und ich glaube so wie überall im Leben ist es auch mit dem Job Schritt für Schritt dahin wo ich hin möchte. Ich würde sagen wir bieten da extrem viel.	Ein Vorteil des Trainee-Programms ist die Begleitung durch verschiedene Abteilungen und der Sonderstatus, der den Trainees gewährt wird. Es ist eine Möglichkeit für Absolventen, Berufserfahrung aufzubauen und Schritt für Schritt die gewünschte Position im Unternehmen zu erreichen. Das Unternehmen XXX bietet viele Möglichkeiten für Trainees und fördert deren Entwicklung.	

Reduktion zu den deduktiven Kategorien Interview E

K1: Dauer und Schwerpunkte des Trainee-Programms

- Trainee-Programm wurde komplett neu überarbeitet.
- Hin Entwicklung auf Zielposition.
- Das Unternehmen hat Schwerpunkte in verschiedenen Bereichen wie Vertrieb, Marketing, Einkauf und Werksbereich für seine Trainee-Programme gesetzt, um gezielt Talente in diesen Bereichen zu fördern und auszubilden.
- Das Unternehmen hat sich für eine Fokussierung auf bestimmte Bereiche in seinen Trainee-Programmen entschieden, um sicherzustellen, dass die Trainees in ihrem gewünschten Bereich einen Platz finden und gezielt gefördert werden können.
- Im Gegensatz zu allgemeinen Trainee-Programmen, bei denen der Trainee nach Abschluss des Programms in einer beliebigen Position untergebracht werden kann, geht das Unternehmen davon aus, dass Bewerber für ihr Trainee-Programm bereits ein gewisses Interesse an einem bestimmten Bereich haben. Dadurch können die Trainees tiefer in diesen Bereich eintauchen und gezielter gefördert werden.
- Es besteht keine fixe Zielposition, die ergibt sich erst im Laufe des Trainee-Programmes auf Grund persönlicher Stärken und Präferenzen.
- Das Unternehmen ist flexibel, aber gut vorbereitet. Die Trainees erhalten am ersten Tag eine Liste der geplanten Aktivitäten für die nächsten 18 Monate. Das Unternehmen ist jedoch bereit, flexibel auf spontane Situationen zu reagieren, bei denen es notwendig ist, mehr oder weniger Zeit in einem bestimmten Bereich zu verbringen.
- Der Fokus des Unternehmens liegt darauf, ein Netzwerk aufzubauen und Prozesse miteinander zu verknüpfen, damit beide Seiten davon profitieren können.
- Das Unternehmen hat bereits Trainee-Programme in verschiedenen Bereichen angeboten hat, die sehr erfolgreiche Karrierewege ermöglicht haben, angefangen von internationaler Projektarbeit bis hin zu Positionen in der obersten Ebene des Unternehmens.

K2: Auswahlkriterien und Bewerbungsprozess für Trainees

- Das Unternehmen bietet ein Trainee-Programm an, das 18 Monate dauert und es den Trainees ermöglicht, durch verschiedene Abteilungen zu rotieren. Nach den 18 Monaten gibt es eine Übergangsfrist, um sicherzustellen, dass bestimmte Positionen frei sind und der Trainee ordnungsgemäß integriert wird. Nach maximal zwei Jahren werden die Trainees in eine komplett neue Position versetzt.
- Zielgruppe ergibt sich aus Hochschulabsolventen und Quereinsteigern.
- Aktuell ist das Bewerbungsverfahren für das Trainee-Programm offen und es kann jederzeit eine Bewerbung eingereicht werden. Im Laufe des Programms wird der Bewerbungszeitraum nochmals evaluiert und gegebenenfalls angepasst.

K3: Einarbeitungsmaßnahmen und Integration der Trainees ins Unternehmen

- Es ist ein beidseitiger Prozess, bei dem das Unternehmen den Trainees Möglichkeiten bietet, verschiedene Bereiche kennenzulernen und die Trainees ihre Interessen und Fähigkeiten innerhalb des Unternehmens entdecken können
- Im Trainee-Programm legt man Wert auf Vernetzung innerhalb des Unternehmens und fördert den Austausch zwischen verschiedenen Abteilungen. Eine saubere Arbeitsweise beim Onboarding wird von den Führungskräften erwartet und es gibt Onboarding-Pläne sowie Vorbereitungsmaßnahmen für Mitarbeiter und Abteilungen. Bei Trainees wird darauf geachtet, dass sie ins Team integriert werden, und Führungskräfte werden jährlich ausgebildet und in Onboarding-Weiterbildungsmaßnahmen geschult.

K4: Job Rotation

- Das Unternehmen ist im Moment noch flexibel bezüglich der Job Rotationen und hat keine festen Mindest- oder Höchstdauern vorgegeben. Es wird jedoch darauf geachtet, dass die Rotationen nicht nur einzelne Tage umfassen und mindestens drei Wochen bis zu zwei Monaten dauern. Die genaue Dauer hängt von den Anforderungen des jeweiligen Bereichs ab.
- Es wird auch Job Rotationen ins Ausland angeboten, um den Trainees eine internationale Erfahrung zu bieten. Ein Beispiel wäre ein Werkstrainee, der die Ernte in Polen begleitet und dadurch ein besseres Verständnis über Einkauf, Verkauf und Obstverarbeitung erlangen kann. Die Dauer der Job Rotation hängt vom jeweiligen Bereich ab und beginnt bei drei Wochen bis hin zu zwei Monaten.

K5: Mentoring-Programm und Rolle der Mentoren

- Die Personalentwicklung liegt derzeit in Ihrer Verantwortung als Ansprechpartnerin, während die Führungskräfte der Abteilungen, in denen der Trainee rotieren wird, in engem Austausch stehen.
- Das Unternehmen setzt auf Reflexionsarbeit durch ein Lerntagebuch und Check-Gespräche, die regelmäßig während des Trainee-Programms sowie allgemein im Unternehmen stattfinden.
- Trainees werden bei dem Unternehmen von einem Mentor begleitet, der unabhängig von der Abteilung ist. Es gibt Mentorengespräche, bei denen Trainees mit Führungskräften und der Personalentwicklung zusammenkommen, um Entwicklungsbedarfe zu besprechen und Unterstützung zu erhalten.
- Zur Unterstützung der Trainees wird ein Mentor aus der Heimatabteilung des Trainees bestimmt, der über das beste Netzwerk und die besten Fähigkeiten verfügt, um den Trainee zu begleiten. Die Führungskraft kennt den Trainee und kann daher den am besten geeigneten Mentor auswählen, der unabhängig von Führungsaufgaben da ist, um den Trainee zu unterstützen.
- Es gibt ein Buddy System, bei dem jeder neue Mitarbeiter von einem erfahrenen Mitarbeiter begleitet wird. In den ersten drei Monaten geht es darum, Fragen zum Unternehmen zu klären, wie z.B. Mittagessen in der Kantine oder außerhalb des Unternehmens, Funktionsweise der Drucker und andere spontane Fragen

K6: Schulungen und Weiterbildungen für Trainees

- Bei Schulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen greift man auf die 70-20-10 Regel zurück.
- Die 10% sind Off-the-Job Trainings in Form von Schulungen, bei denen jeder Mitarbeiter vom Unternehmen teilnehmen muss, z.B. Schulungen zu gesetzlichen Vorschriften.
- Zu Beginn des Trainee-Programms legen wir gemeinsam mit den Führungskräften fest, welche Ausbildungen die Trainees während der 18-monatigen Ausbildung absolvieren müssen.
- Das Unternehmen plant die Ausbildung und Weiterbildung der Trainees im Voraus, berücksichtigt aber auch deren vorherige Erfahrungen, um unnötige Schulungen zu vermeiden. Wenn eine weitere Ausbildung oder Weiterbildung erforderlich ist, wird dies ebenfalls eingeplant.
- 20% der Lernmethoden für Trainees fokussieren sich auf die Projektarbeit. Dabei haben die Trainees die Möglichkeit, eigene Projekte entweder als Projektleitung oder als Projektmitarbeiter zu bearbeiten.
- Die 70% der Ausbildungsmaßnahmen sind On-the-Job-Training, bei dem die Mitarbeiter durch Rotation und Networking praktische Erfahrungen sammeln.
- Für Trainees ist es wichtig, dass sie die Möglichkeit haben, ihr Wissen und Verständnis über Prozesse und Abteilungen zu erweitern. Dadurch können sie sich ein umfassendes Bild von der Organisation machen und später schneller und effektiver arbeiten, wenn sie sich auf bestimmte Bereiche spezialisieren.
- Zusätzlich sorgt das Personalentwicklungsteam dafür, dass Trainees die Möglichkeit haben, an Netzwerkveranstaltungen teilzunehmen, bei denen sie mit anderen in ihrem Bereich interagieren können.
- Der beschriebene Trainingsrahmen und die Bausteine können auch international angewendet werden und dienen als grundlegende Struktur für Trainee-Programme in verschiedenen Bereichen.
- Es ist wichtig, Flexibilität im Trainee-Programm zu wahren, da jeder Trainee unterschiedliche Stärken und Bedürfnisse hat. Das Programm sollte dementsprechend angepasst werden, um sowohl den Anforderungen des Unternehmens als auch den individuellen Bedürfnissen der Trainees gerecht zu werden.
- Die Trainees haben die Möglichkeit, den gesamten Produktionsprozess von der Idee bis zum Verkauf zu erleben und gleichzeitig Einblicke in die Verwaltung zu erhalten.

K7: Verantwortung der Trainees

- Es wird hervorgehoben, dass ein Trainee nicht die volle Arbeitskraft eines Juniormitarbeiters hat.
- Die Trainees arbeiten mehr im Tagesgeschäft, um diese grundlegenden Prozesse zu verinnerlichen.
- Trainees sind neben ihrer Teilnahme an Projektarbeiten auch für operative Tätigkeiten im Alltagsgeschäft verantwortlich sind.

K8: Ausbildungstiefe des Trainee Programms

- Keine aussagekräftigen Antworten

K9: Standardisierung der Trainee-Ausbildung

- Die Bausteine des Trainee-Programms sind sorgfältig geplant und umfassen vor allem die Abteilungswechsel, die unabhängig von den Trainees angepasst werden können. Das Unternehmen berücksichtigt die Bedürfnisse der Trainees und bemüht sich, ihnen ein vollständiges Verständnis der Prozesse zu vermitteln. Es besteht auch die Möglichkeit, das Programm an bestimmte Stärken oder Bedürfnisse anzupassen.
- Es gelten grundlegende Regeln für alle Bereiche im Trainee-Programm, welche die Bausteine Abteilungswechsel, Projektarbeit und Weiterbildung umfassen.

K10: Mehrwert für Trainees und Unternehmen

- Im Trainee-Programm haben die Trainees die Möglichkeit, ihre Fähigkeiten auszuleben und ihre Stärken zu entdecken und weiterzuentwickeln. Das Unternehmen kann auch sehen, wo die Stärken und Fähigkeiten der Trainees liegen und sie gezielt einsetzen. Das Programm bietet beiden Seiten mehr Flexibilität, da die Trainees nicht auf eine bestimmte Position im Unternehmen festgelegt sind.
- Trainee-Programme bieten für Unternehmen den Vorteil, dass die Teilnehmer bereits Erfahrungen und Wissen aus ihrem vorherigen Background mitbringen und dieses in ihre neue Position einbringen können. Das ist ein großer Vorteil für das Unternehmen, da es dadurch von den Fähigkeiten und Kenntnissen der Mitarbeiter profitieren kann.
- Für Trainees ist es eine großartige Möglichkeit, Berufserfahrung aufzubauen, die sie benötigen, um später erfolgreich in eine feste Position einzusteigen. Mit einem Trainee-Programm können sie das theoretische Wissen aus dem Studium in die Praxis umsetzen und wertvolle Erfahrungen sammeln.
- Ein Vorteil des Trainee-Programms ist die Begleitung durch verschiedene Abteilungen und der Sonderstatus, der den Trainees gewährt wird. Es ist eine Möglichkeit für Absolventen, Berufserfahrung aufzubauen und Schritt für Schritt die gewünschte Position im Unternehmen zu erreichen. Das Unternehmen XXX bietet viele Möglichkeiten für Trainees und fördert deren Entwicklung.

K11: Mitarbeiterbindung und Fachkräfteentwicklung im Unternehmen

- Das Ziel ist es, Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen zu binden und sie zu Experten zu machen, die ein breites Wissen über das Unternehmen und seine Arbeitsabläufe haben.
- Trainee-Programme können die Mitarbeiterbindung fördern.
- Durch das Trainee-Programm zeigt das Unternehmen, dass es in der Lage ist, Dinge zu ermöglichen.

- Bei einem Unternehmen geht es nicht nur um den Abschluss, sondern auch um die Möglichkeit, Ideen einzubringen und innovativ zu sein. Mitarbeiter haben die Chance, sich in verschiedenen Bereichen weiterzuentwickeln.

K12: Übernahme der Trainees nach Abschluss des Programms

- Trainees werden als feste Mitarbeiter angestellt. Nach 18 Monaten findet ein Gespräch statt, in dem Möglichkeiten und Interessen beider Seiten besprochen werden, um zu entscheiden, wie es weitergeht.

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich vorliegende Masterarbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Stellen sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher weder in gleicher noch in ähnlicher Form einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Dornbirn, am 05.07.2023

Cosima Tölzer