

# Traineeprogramme als innovative Form der Nachwuchsausbildung im öffentlichen Dienst

Caroline Fischer

Traineeprogramme können im öffentlichen Dienst zur Rekrutierung und Ausbildung von Nachwuchskräften dienen. Solche Programme werden, im Gegensatz zur Privatwirtschaft, wo diese schon seit einigen Jahrzehnten Anwendung finden, im deutschen öffentlichen Dienst erst seit einigen Jahren durchgeführt. Eine erste empirische Erhebung zeigt nun, dass Traineeprogramme im öffentlichen Sektor gut geeignet sind, um Nachwuchskräfte auszubilden und in der Organisation zu sozialisieren. Als entscheidende Einflussfaktoren konnten eine klare Struktur des Programms, ein effektives off-the-job Training, bereichsübergreifende Projektarbeit, der Umfang der Betreuung der Trainees und der Einsatz der jeweiligen Behördenleitung für das Programm identifiziert werden. Deutlich wurde auch, dass während der Einführung eines Traineeprogramms die Trainee-Betreuer entsprechend vorbereitet werden müssen und in den Behörden Akzeptanz für diese neue Form der Nachwuchsgewinnung geschaffen werden muss (Change Management). Die Ergebnisse zeigen jedoch ebenso, dass sich solche Programme nicht zur Personalentwicklung bereits Beschäftigter eignen.

## Einleitung

Stellenabbau, demographischer Wandel, Rekrutierungsschwierigkeiten und Mangel an Nachwuchskräften – im öffentlichen Dienst stellen sich zentrale Herausforderungen für die „Ressource Personal“, die auch zu Schwierigkeiten in der Leistungserbringung führen. Gleichzeitig ergeben sich aufgrund neuer Anforderungen an die öffentliche Verwaltung andere

Qualifikationserfordernisse der Beschäftigten.

Dennoch tut sich wenig im Bereich der Ausbildung für den deutschen öffentlichen Dienst. Das gilt insbesondere für den höheren Dienst: „Trotz gewisser Retouchen wird hier weiterhin an der zweiphasigen Juristenausbildung festgehalten, und das Referendariat ist weiterhin die einzige Vorbereitungsqualifikation für den höheren Dienst“<sup>1</sup>.

Traineeprogramme, die sich im Privatssektor schon seit einigen Jahrzehnten etabliert haben, stellen eine innovative Form der Gewinnung neuer Talente im öffentlichen Bereich dar, um auf die genannten Herausforderungen zu reagieren. Diese Programme dienen der organisationsspezifischen Nachwuchsförderung und richten sich an Hochschulabsolventen, die in

der Regel eine Grundlagenausbildung für die spätere Übernahme von Führungsaufgaben erhalten<sup>2</sup>. Im öffentlichen Dienst stellen sie eine Alternative zu vereinzelt existierenden Wirtschafts-, Verwaltungs- oder Regierungsreferendariaten dar, die Nicht-Juristen den Einstieg in die höhere Beamtenlaufbahn im Allgemeinen nicht-technischen Verwaltungsdienst ermöglichen.<sup>3</sup>

In einigen Bundesländern und auf kommunaler Ebene werden solche Formate der Rekrutierung und Ausbildung von Verwaltungsnachwuchs seit noch nicht allzu langer Zeit erprobt: in Hamburg seit 2016, Berlin seit 2013, in Ingolstadt seit 2011, in Wolfsburg schon seit 2006. Bisher liegen allerdings keine empirischen Ergebnisse zur Wirksamkeit dieser Programme vor. Es wurde daher in einer Einzelfallstudie ein Traineeprogramm im öffentlichen Dienst untersucht und aufgezeigt, wie dieses seine Ziele erfüllt und welche Faktoren diese Zielerfüllung beeinflussen.<sup>4</sup> Die herausgearbeiteten Erfolgsfaktoren können als Basis zur Untersuchung anderer Fälle dienen. Sie



**Caroline Fischer**

Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Public und Nonprofit Management der Universität Potsdam

1 Reichard/Röber 2009, S. 124.

2 Thom 1987, S. 218.

3 Sie kommen aber vereinzelt auch zur Weiterqualifizierung von Juristen vor. Bspw. bietet die Länder Hessen und Schleswig-Holstein ein Traineeprogramm für Volljuristen an, das nach Abschluss des zweiten Staatsexamens absolviert wird.

4 Für die Möglichkeit zur Durchführung der Studie danke ich der untersuchten Organisation und für die Unterstützung des Projekts meinen Kollegen Anne-Kathrin Wenzel, Dominik Vogel und Matthias Döring.

sind gerade auch für Praktiker relevant, um schon existierende Traineeprogramme entsprechend zu überarbeiten oder solche Programme neu einzuführen.

## Traineeprogramme

Traineeprogramme sind Maßnahmen des Personalmanagements einer Organisation und dienen der Rekrutierung und Entwicklung von Nachwuchskräften. Der Begriff ‚Trainee‘ hat im deutschen Sprachgebrauch dabei eine andere Bedeutung als im englischen Ursprung, wo er für alle in Ausbildung befindlichen Personen, auch Praktikanten oder Auszubildende, verwendet wird. Im Deutschen hingegen sind mit Trainees Hochschulabsolventen gemeint, die in der Regel unmittelbar nach Studienabschluss ein spezielles Ausbildungsprogramm beginnen.<sup>5</sup> Literatur, die sich mit Traineeprogrammen in diesem Sinne beschäftigt, entstammt daher vorwiegend dem deutschsprachigen Raum. Als Äquivalent können international so genannte ‚fast stream‘-Programme aufgefasst werden.

In Deutschland finden Traineeprogramme etwa seit den 1950er Jahren Anwendung.<sup>6</sup> In den 1970er Jahren begann die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit diesem Thema.<sup>7</sup> Thom ragt dabei heraus: er hat eine grundlegende Definition und Klassifizierung geschaffen und viel zitierte Breitenstudien in Deutschland und der Schweiz durchgeführt. Demnach sind Traineeprogramme organisationsspezifische Nachwuchsförderungsprogramme, durch die „ein ausgewählter Kreis von Hochschulabsolventen eine Grundlagenausbildung für die spätere Übernahme von Führungsfunktionen erhalten, die Kenntnisse über eigene Fähigkeiten und Neigungen vertiefen, Kommunikationsbeziehungen aufbauen, Organisationsstrukturen und -kultur [...] kennenlernen können“<sup>8</sup>. Doch sie „schließen im Gegensatz zur vergleichbaren Referendarausbildung im öffentlichen Dienst nicht mit einer offiziellen Prüfung ab“<sup>9</sup>. Traineeprogramme eignen sich für Organisationen, die vorrangig „aus den eigenen Reihen befördern“<sup>10</sup>. Für den öffentlichen Dienst scheinen diese Programme daher besonders passend.

Traineeprogramme werden im Personalmanagement als Maßnahmen der „Personalentwicklung into-the-job“ eingeordnet<sup>11</sup>, die Komponenten der Personalentwicklung on-the-job, wie etwa Projektarbeit, und off-the-job, wie etwa Fortbildungen, beinhalten und sich durch ‚job-rotation‘, also wechselnde Einsatzstationen, auszeichnen.<sup>12</sup> Die Programme unterscheiden sich dabei durch ihr planvolles Vorgehen, ihre didaktische Struktur und die Anwendung auf eine Personen-

verbringt der Trainee „im Anschluss an das verkürzte Rotationsprogramm eine deutlich längere Zeit in einem der vorher durchlaufenen Ressorts und vertieft hier seine Kenntnisse“<sup>15</sup>. Der Bereich dieser vertieften Ausbildung stellt zumeist den späteren Einsatzbereich des Trainees dar und die Einarbeitung erfolgt hier intensiver.<sup>16</sup> Ressortbegrenzte Traineeprogramme hingegen finden lediglich in einem Bereich einer Organisation statt, in dem die Trainees verschiedene Fachbereiche oder Ab-

## »Traineeprogramme eignen sich vor allem für Organisationen, die aus den eigenen Reihen befördern.«

gruppe von Einzelmaßnahmen der Personalentwicklung. Gulden merkt an, dass Traineeprogramme daher erst ab einer gewissen Organisationsgröße ökonomisch sinnvoll sind.<sup>13</sup>

### Arten von Traineeprogrammen

Es können vier Arten von Traineeprogrammen unterschieden werden, wobei die Praxis von diesen Grundmodellen durchaus abweicht. Im „klassischen“ ressortübergreifenden Traineeprogramm durchlaufen die Teilnehmer verschiedene Bereiche einer Organisation, lernen diese dadurch in ihrer Gesamtheit kennen und werden so zu ‚Generalisten‘ ausgebildet.<sup>14</sup> Im ressortübergreifenden Traineeprogramm mit Fachausbildungsphase

teilungen durchlaufen.<sup>17</sup> Auch hier folgt zum Ende häufig eine Vertiefungsphase. Ziel dieser Programme ist es, die Teilnehmer zu „Ressort-Spezialisten auszubilden“<sup>18</sup>. Weil die Aufgabenverantwortung hier stärker ausgeprägt ist, wird diesen Programmen eine zielorientiertere und produktivere Ausbildung zugeschrieben. Wenn die Teilnehmer hingegen vornehmlich in Projekten arbeiten, so wird von projektbezogenen Traineeprogrammen gesprochen.<sup>19</sup> Bei dieser Art ist die Trennschärfe zu den anderen Varianten aber wenig gegeben, denn Projektarbeit wird in allen Arten von Traineeprogrammen eingesetzt.

5 Gulden 1996, S. 3; Neseemann 2012, S. 34.

6 Gulden 1996, S. 3.

7 Thom 1987, S. 220.

8 Thom 1987, S. 218.

9 Gulden 1996, S. 3.

10 Neseemann 2012, S. 63.

11 Scholz 2000, S. 514.

12 Thom/Friedli 2008, S. 15; Gulden 1996, S. 4.

13 Gulden 1996, S. 12.

14 Gulden 1996, S. 6.

15 Thom/Friedli 2008, S. 16.

16 Neseemann 2012, S. 40.

17 Thom/Friedli 2008, S. 16.

18 Neseemann 2012, S. 40.

19 Thom/Friedli 2008, S. 17.

## Ziele von Traineeprogrammen

Alle diese Varianten von Traineeprogrammen haben ein gemeinsames Ziel: die Versorgung einer Organisation mit qualifizierten Nachwuchskräften. Dazu gehört: die erfolgreiche Ausbildung der Teilnehmer, ihre Sozialisation in der Organisation, der Gewinn von Informationen über die Teilnehmer, ein verbessertes Image des Programmanbieters und die Nachhaltigkeit des Programms.

Der *Ausbildungserfolg* umfasst dabei die „Zunahme an fachspezifischem [...] Wissen eines Trainees während seiner Ausbildung“<sup>20</sup>. Cordes differenziert

son, sich in Situationen sozialer Interaktion adäquat zu verhalten“<sup>23</sup>. Teilfacetten sind dabei Selbständigkeit, Eigeninitiative, Teamorientierung oder auch interkulturelle Kompetenz.

Als weiteres Teilziel von Traineeprogrammen wird Informationsergiebigkeit genannt. Diese „bezieht sich aus Sicht des Unternehmens auf den Zuwachs an Wissen über die Kandidaten für weitere Fach- und Führungsaufgaben“<sup>24</sup>. So soll das Auswahlrisiko für die spätere Stellenbesetzung reduziert werden.

Eine erfolgreiche *Sozialisation* der Trainees in der Organisation wird als weiteres

gativ auf die Nachhaltigkeit eines Traineeprogramms aus. Nerdinger geht sogar davon aus, dass Traineeprogramme eine explizite Strategie zur Sozialisation neuer Mitarbeiter darstellen können.<sup>28</sup>

Schließlich verfolgen Organisationen mit solchen Programmen eine Imageverbesserung. Cordes unterscheidet hier zwischen einem primären externen und einem sekundären internen Image.<sup>29</sup> Extern soll sich das Image des Programmanbieters auf dem Arbeitsmarkt verbessern. Das interne Image, also unter den Mitarbeitern der Organisation, beschreibt Cordes als sekundär, einige Autoren argumentieren aber, dass es dem externen Image vorausgeht: denn „die Botschaft, die nach außen wirken soll, muss zunächst einmal von den Mitarbeitenden selbst verinnerlicht worden sein“<sup>30</sup>.

## »Aufgrund der entstehenden Kosten sollten Trainees den Organisationen nach Abschluss des Programms erhalten bleiben.«

diese fachliche Ausbildung weiter in eine *Vertiefung* und *Verbreiterung* von Wissen und eine *Vermittlung allgemeiner Organisationsinformationen*.<sup>21</sup> Während die *Vertiefung von Wissen* auf das spezifische Wissen eines Ressorts abzielt, meint *Verbreiterung* den Zugewinn von bereichsübergreifendem Wissen, sodass übergreifende Prozesse und Zusammenhänge verstanden werden. Neesemann ergänzt diese fachliche Ausbildung um eine methodische und eine soziale Komponente, denn „ein hohes Maß an Fachwissen sagt noch nichts über dessen praktische Umsetzung aus [und muss] [...] sowohl durch methodische als auch durch soziale Kompetenz ergänzt werden“<sup>22</sup>. *Methodische Ausbildung* meint dabei, dass die Trainees Arbeitsmethoden, wie Gruppenarbeits-, Präsentations- und Projektarbeitstechniken, kennenlernen und diese im Arbeitsalltag anwenden können. *Soziale Ausbildung* meint die Vermittlung sozialer Kompetenz, also die „Fähigkeit einer Per-

Teilziel ausgewiesen. Die Trainees sollen die Organisationskultur, also Werte und Verhaltenserwartungen, kennenlernen und ihr eigenes Verhalten daran ausrichten.<sup>25</sup> Sozialisationserfolg wird dabei auch an einem existierenden Kollegennetzwerk sichtbar.<sup>26</sup> Eine positive Sozialisation wirkt sich dann „auf Performance, Zufriedenheit sowie organisationales Commitment der Nachwuchskräfte [...] [und] letztlich auf ihren Verbleib im Unternehmen“<sup>27</sup> aus. Eine fehlende Sozialisation kann hingegen zum Verlassen der Organisation führen und wirkt sich damit ne-

Letztlich bestimmt auch die *Nachhaltigkeit* eines Traineeprogramms dessen Erfolg. So liegt es aufgrund der entstehenden Kosten im Interesse der Anbieter, dass die Trainees den Organisationen nach Abschluss des Programms erhalten bleiben, so dass es zu einem ‚return on investment‘ kommt.<sup>31</sup> Problematisch ist allerdings nach welcher Zeitspanne der Verbleib der Trainees in den Organisationen gemessen werden soll, um Programme als nachhaltig einzustufen.

## Was macht gute Traineeprogramme aus – Stand der Forschung

Für den deutschsprachigen Raum liegen einige empirische Studien vor, die sich mit Traineeprogrammen in der Privatwirtschaft und entsprechenden Erfolgsfaktoren beschäftigen.<sup>32</sup> Traineeprogramme im öffentlichen Dienst sind dagegen bisher kein Teil wissenschaftlicher Analysen. International existieren einige Fallstudien und Vergleiche von Programmen, die dem

20 Thom/Friedli 2008, S. 18.

21 Cordes 2000, 93ff.

22 Neesemann 2012, S. 46.

23 Neesemann 2012, S. 46.

24 Thom/Friedli 2008, S. 18.

25 Troy 2007, S. 61.

26 Thom/Friedli 2008, S. 18.

27 Neesemann 2012, S. 51.

28 Nerdinger 2014, S. 78.

29 Cordes 2000, S. 96.

30 Neesemann 2012, S. 53.

31 Neesemann 2012, S. 54.

32 Bspw. Meyer-Riedt 1993; Gulden 1996; Schuhen 2011; Neesemann 2012.

deutschen Verständnis des Traineeprogramms ähneln<sup>33</sup>, insbesondere zum ‚fast stream‘- und dem Traineeprogramm des ‚National Health Service‘ in Großbritannien<sup>34</sup>.

Die in diesen verschiedenen Studien identifizierten Erfolgsfaktoren von Traineeprogrammen können in drei Faktorengruppen, die sich auf den Erfolg eines solchen Programmes auswirken, strukturiert werden: personelle, programmspezifische und institutionelle Erfolgsfaktoren.

### Personelle Erfolgsfaktoren

Im Rahmen der personellen Einflussfaktoren kommen vier Personengruppen in Frage, die den Erfolg eines Traineeprogramms beeinflussen können: die Trainees selbst, deren direkte Führungskräfte, deren Kollegen und die Organisationsleitung.

Auf Seiten der Trainees selbst wird davon ausgegangen, dass sich verschiedene Persönlichkeitsmerkmale positiv auf deren Entwicklungsfähigkeit in einem Traineeprogramm auswirken, etwa die Fähigkeit zum Selbstmanagement, Eigenengagement oder das Einfordern von Feedback.<sup>35</sup> Es wird davon ausgegangen, dass diese Eigenschaften auch mit der Qualifikation und Berufserfahrung der Trainees zusammenhängen. Da sich aber Traineeprogramme an ‚frische‘ Absolventen richten, kann nicht als zielerfüllend betrachtet werden, wenn zur Absolvierung solcher Programme dennoch entsprechende Erfahrungen nötig sind. Wenn im Rekrutierungsverfahren daher Entwicklungspotenzial erkannt und danach ausgewählt wurde<sup>36</sup>, sollte die Berufserfahrung der Trainees keine Rolle für das Gelingen des Programms spielen. Auf der anderen Seite werden in der Literatur auch „überhöhte Erwartungshaltung[en]“<sup>37</sup> von Trainees identifiziert, die Thom/Giesen als „Kronprinzenken“<sup>38</sup> bezeichnen und die den Erfolg eines Traineeprogramms gefährden können. Gulden zeigt eine problematische Diskrepanz zwischen den Erwartungen von Unternehmen und den Erwartungen und Fähigkeiten von potenziellen Bewerbern für ein Traineeprogramm, er führt hier als Grund aber zusätzlich eine zu hohe Erwartungslage der Arbeitgeber ins Feld.<sup>39</sup>

Traineeprogramme sind in ihrer Durchführung ein kooperativer Prozess.<sup>40</sup> Sie werden von den Programmverantwortlichen, in der Regel ein Team der Personalabteilung, die sich meist auch mit anderen Ausbildungsformaten beschäftigen, geplant und durchgeführt. Die konkrete Ausbildung und Entwicklung der Trainees erfolgt jedoch durch deren direkte Führungskräfte. Putlitz/Komm/Putzer kommen zu dem Schluss, dass die meisten solcher Personalentwicklungsvorhaben scheitern, „weil sich die Führungskräfte zu wenig um die Talentförderung küm-

durch Feedback in den on-the-job-Phasen stattfindet und nicht so sehr durch Training im engeren Sinne.<sup>45</sup> Lim/Johnson stellen zudem fest, dass der Transfer von off-the-job-Gelerntem vor allem vom Vorgesetzten abhängt.<sup>46</sup>

Ob den Führungskräften genug Zeit für die Betreuung der Trainees zur Verfügung gestellt wird, hängt von der Organisationsleitung ab. Diese muss dazu dem Traineeprogramm eine strategische Bedeutung zuweisen und diese stringent kommunizieren.<sup>47</sup> Dabei wird davon aus-

**»Ob den Führungskräften genug Zeit für die Betreuung der Trainees zur Verfügung gestellt wird, hängt von der Organisationsleitung ab. Diese muss dazu dem Traineeprogramm eine strategische Bedeutung zuweisen und diese stringent kommunizieren.«**

mern und die Verantwortung hierfür eher der HR-Abteilung [Human Resources] zuschieben“.<sup>41</sup> Schon Thom sieht dies in der zeitlichen Überlastung der Führungskräfte u.a. aufgrund der fehlenden Definition der Betreuung des Trainees als „offizielle Aufgabe“ und der fehlenden Vorbereitung auf diese Aufgabe begründet.<sup>42</sup> Der Einsatz der Führungskräfte wirkt sich zum einen auf die fachliche Ausbildung der Trainees, aber auch auf deren Sozialisation in der Organisation aus.<sup>43</sup> Für die Motivation und Bindung der Trainees ist zudem das konkrete Führungsverhalten von Bedeutung.<sup>44</sup> Beispielsweise betont Berman, dass die eigentliche Entwicklung der Talente

gegangen, dass der Einsatz der Organisationsleitung sich nicht direkt auf beispielsweise die Performanz der Trainees auswirkt, sondern antezedierend, zunächst auf den Einsatz der Führungskraft. Konzepte der ‚symbolischen Führung‘ gehen zudem davon aus, dass die Unternehmensleitung „einen wesentlichen Einfluss auf die ganzheitliche Perzeption, welche die Mitarbeitenden vom Programm haben, ausübt“<sup>48</sup>. Diese ‚weiteren Mitarbeiter‘, sind ebenfalls als Einflussgruppe relevant. Modelle, die Arbeitsmotivation erklären, weisen der Reaktion von *Kollegen*, also dem Teamklima, eine wichtige Rolle als soziales Bedürfnis zu, das extrinsische

33 Bspw. Poocharoen/Lee 2013.

34 Garrow/Hirsh 2008; Macfarlane et al. 2012.

35 Putlitz/Komm/Putzer 2009, S. 67; Yarnall 2011, S. 516.; Meyers/van Woerkom/Dries 2013, S. 317.

36 Meyers/van Woerkom 2014, S. 196.

37 Wegerich 2015, S. 207.

38 Thom/Giesen 1998, S. 19.

39 Gulden 1996, S. 147.

40 Ritz/Sinelli 2011, S. 11.

41 Putlitz/Komm/Putzer 2009, S. 61.

42 Thom 1987, S. 263.

43 Neseemann 2012, S. 177.

44 Klaffke/Parment 2011, 18f.; Sprenger 2011, S. 229.

45 Berman 2015, S. 122.

46 Lim/Johnson 2002, S. 43; so auch Salas et al. 2012, S. 90.

47 Kock/Burke 2008, S. 466; Ritz/Sinelli 2011, S. 13.

48 Neseemann 2012, S. 81.

Motivation erzeugt und die Performanz beeinflusst.<sup>49</sup>

Konzepte einer ethischen Personalentwicklung gehen jedoch davon aus, dass exklusive Maßnahmen, die sich also nur einer bestimmten Personengruppe widmen, von Kollegen als unfair wahrgenommen werden und entsprechende Reaktionen hervorrufen könnten.<sup>50</sup> Gerade im öffentlichen Dienst kann mit solchen Akzeptanzschwierigkeiten gerechnet werden und zeigen, dass Traineeprogramme daher nicht optimal zur Organisation passen könnten.

### Programmspezifische Erfolgsfaktoren

Zu den programmspezifischen Einflussfaktoren auf den Erfolg von Traineeprogrammen gehören Struktur, Ablauf und einzelne Elemente, wie etwa Fortbildungsmaßnahmen off-the-job- oder Mentoring-Projekte.

Ein Traineeprogramm braucht übergreifend zunächst eine nachvollziehbare Struktur. Weil die Verantwortlichkeiten zwischen Personal- und Linienmanagement aufgeteilt sind, müssen diese den Teilnehmern klar dargelegt werden. Neseemann bekräftigt: „Nur, wenn die Trainees wissen, wer fachlich und hierarchisch für sie verantwortlich ist, können konfliktierende Anweisungen verhindert und persönliche Unsicherheiten sowie Lernhemmnisse vermieden werden“<sup>51</sup>. Mauch weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass es gerade in Rotationsprogrammen, in denen fachliche Ansprechpartner wechseln, ratsam ist, einen Traineebeauftragten zu ernennen, der mit den Trainees Ablaufpläne entwickelt und die Stationsabfolge steuert.<sup>52</sup> Eine klare Struktur wirkt zudem auf den Erfolg eines Traineeprogramms, weil den Führungskräften ihre Aufgabe und Ansprechpartner im Personalmanagement aufgezeigt werden.<sup>53</sup>

Innerhalb einer solchen Struktur wird jedoch zu Flexibilität geraten, um eine optimale Passfähigkeit zwischen den Trainees und deren Ausbildung zu erreichen.<sup>54</sup> Im Ausbildungsablauf betrifft dies häufig die Möglichkeit auf individuelle Lebenslagen einzugehen, etwa ein Traineeprogramm zur Betreuung von Kindern zu unterbrechen oder auf Stationen zu verzich-

ten, die mit einem Ortswechsel verbunden sind. In den Ausbildungsinhalten wird ein ‚tailored training‘ in den off-the-job-Elementen betont, ebenso wie ‚Spielräume für eigenverantwortliches Handeln‘<sup>55</sup> in on-the-job-Elementen. Solch ein ‚proaktives job design‘ trägt letztlich auch zur Bindung der Mitarbeiter bei.<sup>56</sup> Neseemann stellt fest, dass „ausreichende Kompetenz- und Verantwortungsspielräume mit angemessener Fehlertoleranz Freiräume zur Variation der Tätigkeiten [eröffnen und so] [...] der Steigerung von Problem- und Chancenwahrnehmung [dienen] und damit letztlich dem umfassenden Lernen on-the-job“<sup>57</sup>.

auch helfen, negative Folgen, die aus der Exklusivität von Traineeprogrammen resultieren, abzufangen, wie etwa eine negative Reaktion der Teamkollegen.<sup>60</sup> Die bereichsübergreifende Projektarbeit ist dabei besonders für die Ausbildung von ‚Generalisten‘ relevant, wie sie im allgemeinen Verwaltungsdienst gebraucht werden.

Mentoring stellt eine Austauschbeziehung zwischen einem erfahrenen Mentor und einem unerfahrenen Mitarbeiter dar. „Kern dieser Beziehung ist, dass der Mentor durch seine beruflichen Erfahrungen und sein persönliches Netzwerk [...] zu beruflichen Schritten beraten und Kon-

## »Ein Traineeprogramm braucht eine nachvollziehbare Struktur und eine klare Aufteilung der Verantwortlichkeiten zwischen Personal- und Linienmanagement.«

Zwei on-the-job-Elementen, die in Traineeprogrammen häufige Verwendung finden, gilt besondere Beachtung: Team- und Projektarbeit sowie Mentoring. Diese Elemente entsprechen den Prinzipien des Erwachsenenlernens, denn sie ermöglichen beispielsweise Wissenstransfer, Selbstreflektion und aktive Partizipation.<sup>58</sup> In Team- und Projektarbeit kann dabei erfahrungsorientiert und selbstverantwortlich gelernt werden.<sup>59</sup> In bereichsübergreifenden Projekten findet Informationsaustausch über Bereichsgrenzen hinweg statt und es bilden sich Netzwerke. Sie kann

takte zu anderen Führungskräften oder Experten herstellen kann“<sup>61</sup>. Durch Mentoring kann so am Modell gelernt und die Sozialisation erleichtert werden. Neseemann weist aber darauf hin, dass nicht die alleinige Existenz von Mentoringmaßnahmen, sondern wiederum die Qualität der Mentoringbeziehung entscheidend ist.<sup>62</sup>

Neben diesen on-the-job-Elementen ist Training off-the-job Teil von Traineeprogrammen. Es findet begleitend zu den Praxisphasen oder in längeren Blöcken statt. Lernen ist hier effektiv, wenn es erfah-

49 Rainey 2009, 274ff.

50 Yarnall 2011, S. 518; Ritz/Thom 2011, S. 237; Thunnissen/Boselie/Fruytier 2013, S. 332; Sheehan/Anderson 2015, S. 351f.

51 Neseemann 2012, S. 113.

52 Mauch 2011, S. 318.

53 Neseemann 2012, S. 113.

54 Meyers/van Woerkom 2014, S. 196.

55 Klaffke 2011, S. 19. So auch Kleiminger 2011, S. 136; Ritz/Sinelli 2011, S. 18.

56 Cappelli/Keller 2014, S. 317.

57 Neseemann 2012, S. 113.

58 Berman 2015, S. 342ff.

59 Kleiminger 2011, S. 141.

60 Yarnall 2011, S. 519.

61 Wegerich 2015, S. 45.

62 Neseemann 2012, S. 179.

rungsorientiert, interaktiv und selbstverantwortlich gestaltet ist.<sup>63</sup> Innerorganisatorische Fortbildungsangebote, wie Seminare oder Präsentationen, werden zwar häufig genutzt, ihnen fehlen aber oft diese Elemente effektiven Erwachsenen-Lernens: Informationen können meist nicht stellspezifisch vermittelt werden, die Inhalte scheinen den Teilnehmern daher häufig nicht relevant und es fehlt oft die Zeit für Wiederholungen.<sup>64</sup> Die Ergebnisse von Lim/Johnson zeigen, dass diese Probleme zu einem geringen Transfer der Seminarinhalte führen.<sup>65</sup>

Solche Trainingsmaßnahmen müssen sich sinnvoll mit den on-the-job-Elementen eines Traineeprogramms ergänzen, um

## »Fortbildungsmaßnahmen sind effektiv, wenn die Trainees erfahrungsorientiert, interaktiv und selbstverantwortlich lernen.«

einen Transfer des off-the-job erworbenen Wissens sicherzustellen.<sup>66</sup> Wenn verschiedene Formen des off-the-job-Trainings stattfinden, ist es zudem entscheidend, dass diese Maßnahmen gegenseitig passfähig sind. Das wird insbesondere relevant, wenn diese von externen Anbietern durchgeführt werden.<sup>67</sup>

Weil Traineeprogramme kostenintensiv sind, müssen sie mit einer Erfolgskontrolle verbunden sein.<sup>68</sup> Hierzu gehört eine globale Überprüfung des Programms oder einzelner Maßnahmen und kontinuierliches Feedback der Beteiligten. Solche Rückmeldungen geben die Möglichkeit, auf Fehlentwicklungen zu reagieren und dienen zudem der Zufriedenheit der Teilnehmer. Es sind daher im konkreten Fall Mechanismen nötig, die es den Trainees und ihren Führungskräften ermöglichen, den Programmverantwortlichen Rückmeldungen zum Traineeprogramm zu geben.

### Organisationale Einflussfaktoren

Die Nutzung solcher Feedbackschleifen hängt dabei auch von der herrschenden Organisationskultur ab: Ist es gewünscht, Rückmeldungen zu geben und wird auf diese reagiert? Dies beeinflusst auch die Entwicklung der Trainees: Herrscht ein Klima, in dem Lernen gewünscht ist und ist man offen gegenüber neuen Arbeitsweisen?<sup>69</sup>

Im Zusammenhang mit Traineeprogrammen, insbesondere als neue Ausbildungsform im öffentlichen Dienst und gerade wenn durch diese Nicht-Juristen rekrutiert werden sollen, spielt die Offenheit der Organisation und ihrer Mitarbeiter für Neues eine wichtige Rolle. Neben

Wie offen Mitarbeiter gegenüber Neuem sind, wird dabei auch durch die Art der Einführung einer Neuerung bestimmt, durch Change Management. Armenakis et al. entwickelten hierzu das ursprünglich von Lewin stammende Dreiphasenmodell des Wandels weiter, das von der Notwendigkeit eines ‚unfreezings‘ vor und des ‚refreezings‘ nach einer Veränderung ausgeht.<sup>71</sup> Dabei muss zur Vorbereitung einer Veränderung klar gemacht werden, dass diese notwendig und nützlich und für die Organisation umsetzbar und angemessen ist, weil sonst Wandel nicht unterstützt und blockiert wird.<sup>72</sup> Um Wandel zu verstetigen, sind entsprechende Institutionalisierungsmaßnahmen nötig, hier spielen konstante Kommunikation, die aktive Einbindung aller Beteiligten und deren Training die entscheidende Rolle.<sup>73</sup> Kock/Burke zeigen auch empirisch, dass ein stetiger Dialog zwischen Personal- und Linienmanagement während der Einführung von Personalmanagement-Maßnahmen wie Traineeprogrammen entscheidend ist.<sup>74</sup>

### Traineeprogramme im (deutschen) öffentlichen Dienst

Traineeprogramme sind exklusive Formen des Personalmanagements, sie umfassen also nicht alle Mitarbeiter einer Organisation, sondern lediglich eine ausgewählte Gruppe. Diese Exklusivität wird für den öffentlichen Dienst häufig problematisiert.

Andererseits wird im öffentlichen Dienst oft von einem Transferproblem ausgegangen, wenn Mitarbeiter von außerhalb der Verwaltung rekrutiert werden sollen: Ist ein in der Privatwirtschaft erfolgreicher Beschäftigter auch im öffentlichen Dienst erfolgreich? Dies ist die Frage nach ‚grow‘ oder ‚buy‘ von Nachwuchskräften. Das interne Entwickeln (‚grow‘) ist dabei meist kostengünstiger, aber langwieriger; die externe Rekrutierung (‚buy‘)

der schon beschriebenen Lern- und Feedbackkultur, scheint daher eine Offenheit gegenüber der Rekrutierung bisher wenig repräsentativer Fachrichtungen entscheidend. Garrow/Hirsh betonen, dass gerade im öffentlichen Sektor solche Formen der Personalentwicklung als elitär empfunden werden können und sich möglicherweise schwer mit Vorstellungen zur Gleichbehandlung aller Mitarbeiter vereinbaren lassen.<sup>70</sup> Auch in dieser Hinsicht ist daher die Offenheit der anderen Beschäftigten nötig.

63 Kleiminger 2011, 137ff; Salas et al. 2012, 84ff.

64 Berman et al. 2013, S. 349.

65 Lim/Johnson 2002, S. 42.

66 Salas et al. 2012, 86f.

67 Berman et al. 2013, S. 343.

68 Ritz/Sinelli 2011, S. 14.

69 Bspw. Govaerts et al. 2011, 38, 44.

70 Garrow/Hirsh 2008, S. 39f.

71 Armenakis/Harris/Feild 1999, 637ff.

72 Armenakis/Harris/Feild 1999, 638ff.

73 Armenakis/Harris/Feild 1999, 643ff.

74 Kock/Burke 2008, 466f.

Ort	seit	Programmform	Dauer (Monate)	Teilnehmer	Besonderheiten
<b>Bundesländer</b>					
Berlin	2013	Rotationsprogramm mit Fachausbildungsphase	24	Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler	neben dem Programm für den höheren Dienst ab 2016 auch Programm für den gehobenen Dienst (Bachelorabsolventen)
Bremen	1993	Klassisches Rotationsprogramm	bis zu 36	Wirtschaftswissenschaftler	sog. ‚Nachwuchspool‘, flexibel in Ablauf und Inhalt
Hamburg	2016	Klassisches Rotationsprogramm	18	Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler	Station in einem Unternehmen oder der EU-Vertretung (Hanse Office, Brüssel) möglich
Hessen	2001	Klassisches Rotationsprogramm	30	Juristen	Station in einem Unternehmen der Privatwirtschaft
<b>Kommunen</b>					
Ingolstadt	2011	Klassisches Rotationsprogramm	24	Juristen, Wirtschaftswissenschaftler, Bauingenieure	Unterschiedliche Programmvarianten für ‚intern‘ und ‚externe‘, Station in Partnerstadt möglich
Wolfsburg	2006	Rotationsprogramm mit Fachausbildungsphase	24	Absolventen von Hochschulen und Fachhochschulen	Feste Einsatzstelle von der aus Hospitationen in anderen Stellen erfolgen

Tab. 1: Traineeprogramme im deutschen öffentlichen Dienst (Auswahl)

schneller, aber mitunter weniger passfähig.<sup>75</sup>

Mithilfe von Traineeprogrammen werden Nachwuchskräfte von außen rekrutiert, aber dann intern aufgebaut, so dass hier von einem Hybrid des ‚grow‘ und des ‚buy‘-Ansatzes gesprochen werden kann. Dieser Kompromiss scheint insbesondere für den öffentlichen Dienst sinnvoll, um Akzeptanzproblemen aufgrund von Exklusivität vorzubeugen und die beschriebenen Transferprobleme zu vermeiden.

In Deutschland existieren in den verschiedenen Verwaltungsebenen zwar etliche so bezeichnete Traineeprogramme, welche allerdings zum Teil sehr unterschiedliche Arten der Personalentwicklung darstellen. So kann beispielsweise die als Traineeprogramm bezeichnete Führungskräftefortbildung des Landes Thüringen für zukünftige Referatsleiter nicht als Traineeprogramm im eigentlichen Sinne bezeichnet werden. Ebenso das Traineeprogramm der niedersächsischen Oberfinanzdirektion, das Juristen innerhalb eines Jahres in der Mitarbeiterführung fortbildet. Das gleiche gilt für das Städtebau- und Vermessungsreferendariat im Land Brandenburg, das dort zwar als Traineeprogramm benannt wird, aber mit einer Laufbahnprüfung abschließt.

Diese begriffliche Unschärfe scheint auch der Grund für die unterschiedliche Darstellung zur Verbreitung solcher Programme in der deutschen Verwaltung zu sein. So sprechen Reichard/Röber von mehreren Traineeprogrammen in den Ländern und beim Bund.<sup>76</sup> Lück kommt in seiner Studie sogar zu dem Schluss, dass 28,4 Prozent der Länderbehörden und 18,8 Prozent der Bundesbehörden Traineeprogramme durchführen.<sup>77</sup> Görtler/Gourmelon stellen in ihrer Befragung aller Kommunen und Kreise mit über 20.000 Einwohnern fest, dass 14,9 Prozent Traineeprogramme für Führungsnachwuchskräfte anbieten.<sup>78</sup> Abgesehen davon, dass diese Ergebnisse nicht übereinstimmen, kann nicht nachvollzogen werden, wie die Bezifferung zustande kommt, sie scheint aber zu hoch gegriffen, wenn die genannte Definition von Traineeprogrammen angelegt wird.

Auf Bundesebene existieren keine Traineeprogramme in der unmittelbaren Verwaltung, allerdings führt die Deutsche Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit (GIZ) ein Traineeprogramm in der Entwicklungszusammenarbeit durch.<sup>79</sup> In den Bundesländern existieren einige Traineeprogramme, die bisherige Wirtschafts-, Verwaltungs- oder Regierungsreferendariate ersetzen (Berlin, Bremen, Hamburg) oder sich an Volljuristen wenden (Hessen, Schleswig-Holstein). Tabelle 1 zeigt eine

Übersicht der Traineeprogramme in den Ländern und in ausgewählten Kommunen.

In den Kommunen und Bezirken der Stadtstaaten existieren selten ‚echte‘ Traineeprogramme. Häufig findet keine Rotation statt, sondern als Traineeprogramm wird eine ergänzende theoretische Fortbildung zur normalen Stellenbesetzung bezeichnet (etwa Bezirk Neukölln von Berlin, Stadt Ulm). Hier werden häufig Bachelorabsolventen rekrutiert, die die Laufbahnbefähigung für den gehobenen Dienst erwerben können. Auch werden Traineeprogramme bzw. vergleichbare Formate außerhalb des allgemeinen Verwaltungsdienstes angeboten, beispielsweise zur Vorbereitung auf die Arbeit im Jugend- und Sozialbereich (etwa Stadt Bochum, Stadt Essen, Stadt und Kreis Soest).

75 Cappelli 2008, S. 77.

76 Reichard/Röber 2012, S. 47.

77 Lück 2011, 150f.

78 Görtler/Gourmelon 2015

79 Zudem bieten Institutionen im Finanzsektor (bspw. KfW-Bank, Deutsche Bundesbank, einige Landesbanken) Traineeprogramme an. Das Programm der Bundesagentur für Arbeit hingegen richtet sich eher an Berufserfahrene und qualifiziert direkt für Führungsstellen und stellt insofern kein Traineeprogramm nach der hier verwendeten Definition dar.

In beiden Verwaltungsebenen, Ländern und Kommunen, ist zudem die Regelmäßigkeit der Programme problematisch. Oft pausieren Programme aus finanziellen Gründen oder weil zunächst die Weiterbeschäftigung der Trainees geklärt werden muss. In Berlin und Bremen etwa wurden 2015 keine neuen Trainees eingestellt, in Wolfsburg 2016 nicht, in Frankfurt am Main wird nur unregelmäßig eingestellt.

Unabhängig von der schwierigen Bezifferung der Traineeprogramme im deutschen öffentlichen Dienst, liegen keine (öffentlichen) Analysen zu deren Qualität vor. Mauch nennt zwar „personale und organisationale Voraussetzungen“, die gute Traineeprogramme in der öffentlichen Verwaltung erfüllen sollten<sup>80</sup>, es bleibt aber unklar, ob diese auf Ergebnissen zu privatwirtschaftlichen Programmen beruhen oder für den öffentlichen Dienst bestätigt wurden.

### Erfolgsfaktoren von Traineeprogrammen im öffentlichen Dienst – erste empirische Ergebnisse

Im Rahmen der hier durchgeführten Einzelfallstudie wurde erstmals ein Traineeprogramm im deutschen öffentlichen Dienst untersucht.<sup>81</sup> Hierzu wurden leitfadengestützte Interviews mit den Organisatoren des Traineeprogramms geführt. Auf Basis dieser Gespräche und der Forschung zu Traineeprogrammen in der Privatwirtschaft wurden anschließend zwei Jahrgänge von Trainees und deren jeweilige direkte Führungskräfte mithilfe eines Web-Surveys befragt. Es wurde dabei eine Vollerhebung vorgenommen und die Rücklaufquote betrug 75,5 Prozent. Die Ergebnisse der Studie müssen aber im Lichte der dennoch geringen Fallzahl (n=69) gesehen werden.

Als abhängige Variablen wurden in beiden Gruppen die Gesamtzufriedenheit mit dem Traineeprogramm sowie das Erreichen der Ziele des Programms abgefragt. Hierbei wurden von den von Thom formulierten Zielen von Traineeprogrammen der Ausbildungserfolg der Trainees, deren Sozialisation in der Behörde und die Imageverbesserung der Behörde durch das Programm gemessen. Auf die Untersuchung des Informationsziels wurde ver-

zichtet, weil die beiden Befragtengruppen dieses nicht einschätzen konnten, ebenso auf die Untersuchung des Nachhaltigkeitsziels, weil hierüber im konkreten Fall noch keine Aussage getroffen werden kann.

Als unabhängige Variablen wurden die aufgezeigten Erfolgsfaktoren für Traineeprogramme getestet. In der Formulierung der Items für beide Variablengruppen wurde zu einem großen Teil auf eine Studie von Neseemann zurückgegriffen, die Traineeprogramme in der Privatwirtschaft in Deutschland, der Schweiz und Österreich untersucht hat.<sup>82</sup>

## **»Häufig pausieren Traineeprogramme im öffentlichen Dienst aus finanziellen Gründen oder weil zunächst die Weiterbeschäftigung der Trainees geklärt werden muss.«**

### Zielerreichung

Insgesamt schätzen die Befragten das Traineeprogramm positiv ein und alle Ziele, die untersucht wurden (Ausbildung, Sozialisation, Image), werden als erfüllt bewertet (vgl. Abb. 1). Einige Führungskräfte gaben in einer offenen Frage nach Veränderungsvorschlägen zudem den Wunsch nach einer Ausweitung des Traineeprogramms an. Das unterstreicht dieses Ergebnis. Deutlich wird, dass die Führungskräfte das Traineeprogramm im Mittel zumeist positiver bewerten als die Trainees.

Wie in Abbildung 1 zu sehen, wird die Sozialisation der Trainees von den Befragten als am deutlichsten erreicht angesehen. Eine solche gelungene Sozialisation ist Voraussetzung für den weiteren Verbleib der Trainees in der jeweiligen Organisation und trägt so zur Nachhaltigkeit des Traineeprogramms bei.

Auch die fachliche und persönliche Weiterentwicklung der Trainees wird von beiden Gruppen als hoch bewertet. Die Trainees schätzen das Erreichen des Ausbildungsziels jedoch durchweg schlechter ein, besonders im Bereich der methodischen und sozialen Ausbildung. Diese selbstkritische Einschätzung der Trainees zeigt, dass diese sich insgesamt einen höheren Zugewinn an Kenntnissen und Fertigkeiten erhofft hatten. Im Bereich der fachlichen Ausbildung wird zudem die Verbreiterung des Wissens der Trainees schlechter bewertet als dessen Vertiefung, was einer Entwicklung der Nachwuchskräfte zu Generalisten entgegensteht.

Das Imageziel wird von den Befragten nur knapp positiv eingeschätzt. Das Teilziel der Verbesserung des externen Images des Programmanbieters als Arbeitgeber wird dabei sogar als eher nicht erreicht bewertet. Dass keine sonderliche Außenwirkung besteht, verwundert jedoch nicht, da das Programm in der Öffentlichkeit nicht beworben wird. Dies birgt allerdings die Gefahr rückläufiger Bewerberzahlen und dass in Zukunft keine optimal qualifizierten Trainees mehr rekrutiert werden können. Der verwaltungsinterne Ruf des Traineeprogramms wird von den Befragten wiederum als gut eingestuft. Das heißt, andere Verwaltungsmitarbeiter sind,

80 Mauch 2011, S. 318.

81 Aufgrund der den Befragten zugesicherten Anonymität können hier keine weiteren Details des untersuchten Traineeprogramms dargelegt werden.

82 Neseemann 2012.

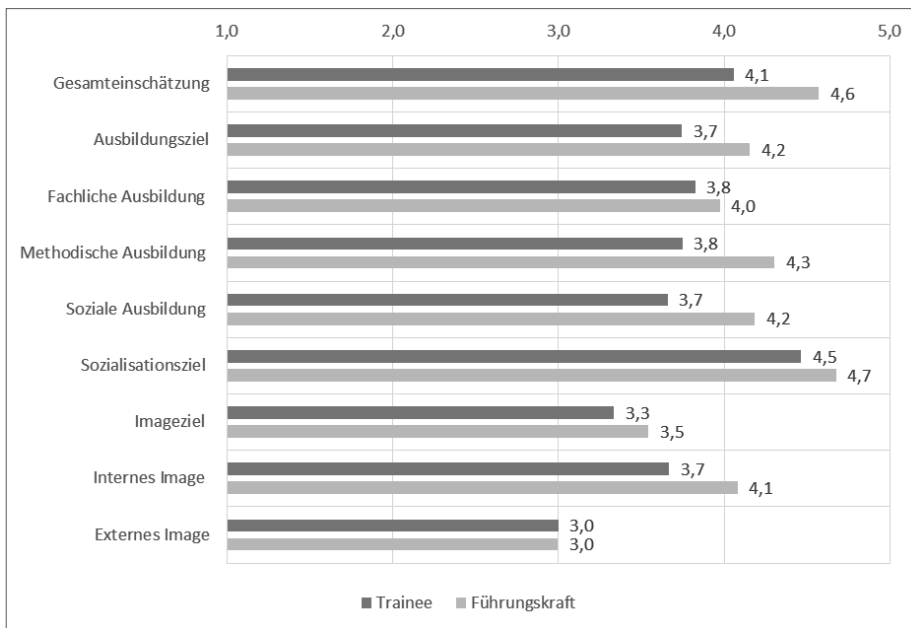


Abb. 1: Gesamteinschätzung und Zielerreichung des untersuchten Traineeprogramms, nach Befragtengruppen getrennt, Mittelwerte (1: stimme überhaupt nicht zu – 5: stimme voll und ganz zu), n (Trainees)=28, n (Führungskräfte)=41.

	Gesamtein-schätzung	Ausbil-dungsziel	Sozialisati-onsziel	Imageziel
Einsatz der jeweiligen Behördenleitung für das Programm				++
Erachten der fachlichen Qualifikation der Trainees als wichtig	++	++		
Erachten von nicht-juristischen Nachwuchskräften als wichtig für die Verwaltung	+			
Ausreichend Zeit zur Kommunikation zwischen Führungskraft und Trainee		+		
Change Management und Kommunikation zum Programm		+	+	

Tabelle 2: Zentrale Einflussfaktoren auf die Gesamteinschätzung und die Einschätzung der Zielerreichung des Programms durch die Führungskräfte (OLS-Regression)

Es wurde zusätzlich auf folgende Faktoren kontrolliert: Erachten der Berufserfahrung der Trainees als wichtig, Erachten der Verwaltungserfahrung der Trainees als wichtig, Häufigkeit der Kommunikation zwischen Trainee und Führungskraft, Forderung nach mehr Einsatz der Hausleitung, Forderung nach mehr Einsatz der Programmverantwortlichen, Einsatz der Programmverantwortlichen, eigene Veränderungsbereitschaft, hätte zu Beginn des Programms gern Hinweise gegeben, Jahrgang, Verwaltungsebene, Alter, Geschlecht. n=36. ++ Beta-Koeffizienten > 0,5 mit  $p < 0,05$ ; + Beta-Koeffizienten > 0,3 aber < 0,5 mit  $p < 0,05$ .

zumindest aus Sicht der Befragten, diesem gegenüber positiv eingestellt. Diese Akzeptanz des Programms spricht für die Passfähigkeit des Traineeprogramms zur untersuchten Verwaltung.

### Erfolgsfaktoren

Es konnten in beiden Befragtengruppen Einflussfaktoren auf die verschiedenen untersuchten Zieldimensionen des Traineeprogramms aufgezeigt werden. In Tabelle 2 und 3 sind die zentralen Einflussfaktoren in den beiden Gruppen dargestellt, die sich in verschiedenen Rechenmodellen als robust gezeigt haben.

Unter den personellen Faktoren sticht dabei der Einsatz der jeweiligen Behördenleitung besonders hervor. Führungskräfte von Trainees, deren Behördenleitung sich für das Traineeprogramm einsetzt, schätzen den Erfolg des Programms höher ein. Der Einsatz der Behördenleitung wirkt sich dabei insbesondere auf die Einschätzung des Imageziels des Traineeprogramms aus. Das heißt, je stärker sich die Hausleitung einer Behörde für das Traineeprogramm interessiert und einsetzt (symbolische Führung), desto besser ist der interne Ruf des Programms und desto deutlich besser wird der externe Ruf des Programmanbieters als Arbeitgeber, weil sichtbar wird, welches Gewicht der Entwicklung der Mitarbeiter zukommt.<sup>83</sup>

Zudem wird in beiden Gruppen ein Einfluss des Umfangs der Betreuung des Trainees durch die direkte Führungskraft deutlich. Wenn die Führungskräfte die hierfür zur Verfügung stehende Zeit als ausreichend einstufen, so schätzten sie insbesondere das Ausbildungsziel des Traineeprogramms besser ein. Trainees, die einen hohen Betreuungsumfang durch die Führungskräfte angaben, schätzten vor allem ihre eigene Sozialisation in der jeweiligen Behörde als stärker ein. Es merkten jedoch einige der Führungskräfte an, zu wenig Zeit zur Betreuung der Trainees zur Verfügung zu haben. Aufgrund des dargestellten Einflusses auf die Ausbildung und Sozialisation der Trainees muss dieser Aufgabe der Führungskräfte in Traineeprogrammen ein großer Stellenwert eingeräumt werden.<sup>84</sup>

Es wurde auch deutlich, dass die Führungskräfte Wert auf die fachliche Qualifikation der Trainees legen und diese als grundlegend für den Erfolg des Traineeprogramms einstufen. Je wichtiger die Führungskräfte die fachliche Qualifikation der Trainees vor dem Programm einschätzten, desto zufriedener waren sie mit dem untersuchten Traineeprogramm und desto besser schätzten sie den Ausbildungserfolg des Programms ein. Dieser eigentlich unerwartete Einfluss der Traineequalifikation auf die Zufriedenheit der Führungskräfte mit dem Programm, die aber nötig ist, damit diese das Ausbildungsformat nicht blockieren, hat Konsequenzen für die Rekrutierung der Programmteilnehmer. Die Programmverantwortlichen sollten sich hier eng mit den Trainee-Betreuern abstimmen, welche Qualifikation und Potenziale sie für wichtig erachten.

In der Gruppe der Trainees zeigt sich im Zusammenhang mit deren Qualifikation hingegen ein deutlicher negativer Zusammenhang mit dem Erfolg des Traineeprogramms. Je mehr Berufserfahrung im öffentlichen Dienst die Trainees haben, desto schwächer fällt der Ausbildungserfolg des Programms aus. Diese starke negative Wirkung auf die fachliche und per-

83 So etwa auch Garrow/Hirsh 2008, S. 395.

84 So auch Thom 1987, S. 263.

	Gesamteinschätzung	Ausbildungsziel	Sozialisationsziel	Imageziel
Projektarbeit		++	+	
Effektivität des off-the-job-Trainings			++	
Kommunikation zum Programm	+			++
Klare Struktur des Programms	+			
Häufigkeit der Kommunikation zwischen Trainee und Führungskraft			+	
Möglichkeit in Praxisstationen Feedback zu geben			+	
Verwaltungserfahrung der Trainees		-		

Tab. 3: Zentrale Einflussfaktoren auf die Gesamteinschätzung und die Einschätzung der Zielerreichung des Programms durch die Trainees (OLS-Regression)

Es wurde zusätzlich auf folgende Faktoren kontrolliert: Berufserfahrung, Effektivität des Mentorings, Ankunft des Trainees im Team vorbereitet, Jahrgang, Verwaltungsebene, Geschlecht. n=27.

++ Beta-Koeffizienten > 0,5 mit  $p < 0,05$ ; + Beta-Koeffizienten > 0,3 aber < 0,5 mit  $p < 0,1$ ; - Beta-Koeffizienten < -0,3 mit  $p < 0,1$ .

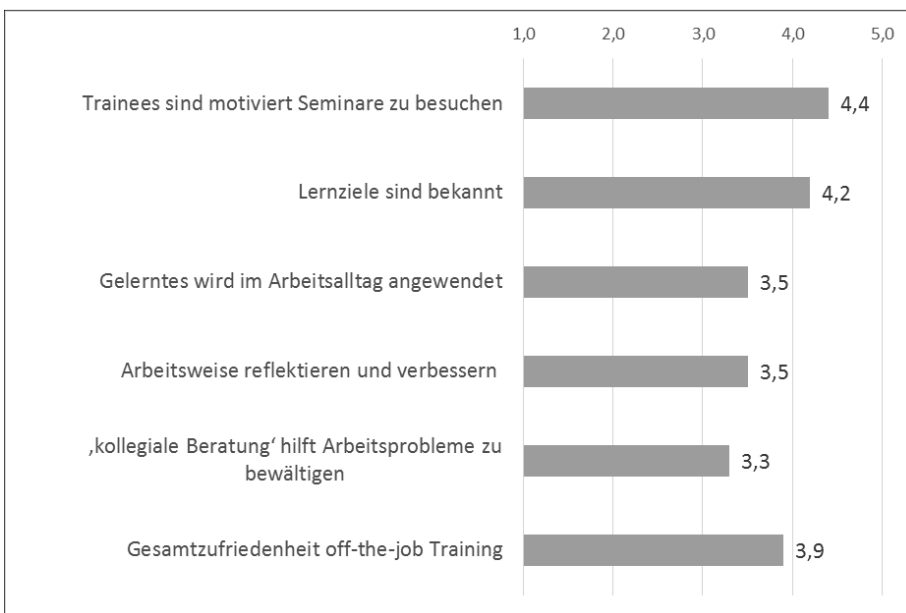


Abb. 2: Einschätzung des off-the-job-Trainings durch die Trainees, Mittelwerte (1: stimme überhaupt nicht zu – 5: stimme voll und ganz zu), n=27.

sönliche Weiterentwicklung der Trainees ist insofern problematisch, als die Ausbildung der Trainees Kosten verursacht, die im Falle dieser „verwaltungserfahrenen“ Trainees keinen Mehrwert bringen. Es scheint daher fraglich, ob ein Traineeprogramm im öffentlichen Dienst genutzt werden sollte, um bereits Beschäftigte weiter zu qualifizieren oder ob dafür nicht andere Personalentwicklungsmaßnahmen passfähiger wären. Zumal empfohlen wird, Trainees mit einem „vergleichbaren Erfahrungsschatz an Berufserfahrung“ zu rekrutieren, um einen sinnvollen Erfahrungsaustausch zu ermöglichen.<sup>85</sup> Wenn eine Einschränkung in der Rekrutierung der Trainees auf Berufseinsteiger ohne deutliche Verwaltungserfahrung nicht erwünscht ist, sollten anderenfalls Arbeits-

aufgaben und Trainingsinhalte individuell an deren Erfahrung angepasst werden.

Ein Einfluss der Reaktion der Kollegen auf den Trainee oder auch der konkreten Führungsqualität in der Betreuung des Trainees konnten nicht nachgewiesen werden, was aber insbesondere der geringen Fallzahl dieser Studie geschuldet sein kann.

Unter den programmspezifischen Einflussfaktoren zeigt sich besonders deutlich die Wirkung von bereichsübergreifender Projektarbeit auf die Ausbildung der Trainees und deren Ausbildung. Solche bereichsübergreifenden Projekte befördern dabei vor allem die Ausbildung und die Sozialisation der Trainees. Wenn Trainees

in Projektarbeit eingebunden sind, muss jedoch darauf geachtet werden, dass die Trainees diese Projekte auch entweder über die gesamte Programmzeit hindurch bearbeiten können oder aber in den entsprechenden Einsatzstationen ausreichend lang verbleiben können.

Zudem nimmt das off-the-job-Training Einfluss auf den Erfolg des Traineeprogramms. Eine effektive theoretische Ausbildung während des Traineeprogramms, die den Prinzipien des Erwachsenenlernens entspricht, wirkt sich deutlich auf dessen Gelingen aus. Eine detaillierte Analyse der Bewertung des off-the-job-Trainings (vgl. Abb. 2) zeigt, dass die Trainees motiviert sind, diese Seminare und Workshops zu besuchen und auch deren Lernziele kennen. Sie können jedoch Gelerntes nur zum Teil im Arbeitsalltag anwenden und auch nur zum Teil mit Hilfe der Seminare ihre Arbeitsweise verbessern. Die Möglichkeit der „kollegialen Beratung“, also das Besprechen von Problemen mit anderen Trainees, wird als wenig hilfreich bewertet.

Dass der geringe Transfer von Trainingsinhalten meist an der fehlenden Anwendungsmöglichkeit on-the-job liegt, haben viele Studien gezeigt.<sup>86</sup> Solche Transfermöglichkeiten zu bieten, ist vor allem Aufgabe der direkten Führungskräfte der Trainees.<sup>87</sup>

Auch die Struktur des Traineeprogramms, also Klarheit von Inhalt, Ablauf und Ansprechpartnern wirkt sich auf den Erfolg eines solchen Programms aus. Wenn die Trainees die Struktur des Programms als klar empfinden, dann sind sie mit diesem insgesamt zufriedener. Es ist daher erfolgsentscheidend, insbesondere für klassische Rotationsprogramme, bei denen Ansprechpartner mit den Einsatzstationen wechseln, den Ablauf eines Traineeprogramms offen darzulegen und Ansprechpartner in Personal- und Linienmanagement zu benennen. Zu einer klaren Struktur gehört dabei auch, dass das

85 Wegerich 2015, S. 234.

86 Salas/Cannon-Bowers 2001, 488f.; Lim/Johnson 2002, S. 42.

87 Tai 2006; Smith 2002, S. 441.

Prozedere einer Übernahme der Trainees nach dem Programm zeitig feststeht. Denn insbesondere, wenn im öffentlichen Dienst mit einem solchen Programm die Laufbahnbefähigung für den höheren Dienst erworben werden soll, muss mit den zuständigen Stellen (bspw. Laufbahnordnungsbehörden) das Verfahren zur Verbeamtung idealerweise vor Einstellung der Trainees geklärt werden.

Es konnte zudem ein Einfluss der Möglichkeit Rückmeldungen zum Traineeprogramm zu geben auf die Zielerfüllung des Traineeprogramms aufgezeigt werden. Auf Seiten der Trainees wirkt sich die Möglichkeit in den Praxisstationen Rückmeldungen an die Führungskraft zu geben, positiv auf deren Sozialisation in der Verwaltung aus. Fast alle Trainees

solchen und für mehr inhaltliche Wahlmöglichkeiten und eine stärker individuelle Auswahl der Einsatzstationen aus. Diese beiden nicht aufzeigbaren Zusammenhänge können wiederum der geringen Fallzahl geschuldet sein.

Es wurden auch organisationale Spezifika untersucht, die die Qualität eines Traineeprogramms beeinflussen können. Die selbstberichtete Offenheit der Führungskräfte gegenüber anderen Fachrichtungen, die fast alle Führungskräfte in vollem Maße angeben, zeigt einen deutlich positiven Einfluss auf die Gesamtschätzung des Programms durch die Führungskräfte. Im Umkehrschluss bedeutet das aber auch: wer nicht offen gegenüber Nicht-Juristen ist, der ist mit dem Traineeprogramm eher nicht zufrieden. Das kor-

anderen daran, dass eben keine Wandlungsbereitschaft erzeugt wurde. Die Einführung eines so von der bisherigen Rekrutierungspraxis des deutschen öffentlichen Dienstes abweichenden Formats der Nachwuchsgewinnung und -ausbildung muss daher unbedingt in den jeweiligen Behörden angekündigt und beworben werden. Auch sollten Beschäftigten, vor allem diejenigen, die in Kontakt mit den Trainees stehen werden, Mitwirkungsmöglichkeiten in der Entwicklung eines solchen Programms gegeben werden.

## Fazit

Mit der vorliegenden Studie konnte gezeigt werden, dass sich Traineeprogramme im öffentlichen Dienst eignen, um Nachwuchskräfte zu entwickeln. Solche Programme können daher insbesondere genutzt werden, um Absolventen von bisher wenig repräsentierten Fachrichtungen im höheren Dienst zu integrieren. Durch die längerfristige Einarbeitung von neuen Mitarbeitern geben Traineeprogramme dem Problem Raum, dass ein einfacher Transfer von Talenten aus dem Privatsektor in den öffentlichen Dienst schwierig sein kann. Es wurde jedoch auch deutlich, dass sich Traineeprogramme nicht zur Personalentwicklung bereits Beschäftigter eignen.

Im untersuchten Fall erreichte das Traineeprogramm die Ziele, die solchen Programmen auch in der Privatwirtschaft zugeschrieben werden. Das interne Image des untersuchten Programms, die hohe Zufriedenheit der befragten Führungskräfte und positive Reaktion der Kollegen auf die Trainees zeigen, dass diese Form der Nachwuchskräfteentwicklung passfähig zur öffentlichen Verwaltung ist. Eine negative Reaktion auf die exklusive Entwicklung der Trainees konnte nicht beobachtet werden.

Es konnten personelle, programmspezifische und organisationale Faktoren identifiziert werden, die das untersuch-

## **»Der geringe Transfer von Trainingsinhalten liegt häufig in fehlenden Anwendungsmöglichkeiten on-the-job begründet.«**

berichten, dass sie ein solches Feedback, zumeist mündlich und unstrukturiert gegeben haben. Einige Trainees äußern Bedenken gegenüber schriftlichen Befragungen und Feedback generell. Sie befürchten beispielsweise negative Folgen für sich persönlich oder zweifeln an entsprechenden Konsequenzen. Es scheint daher insbesondere ratsam gehäuft rückgemeldeten Problemen auch entsprechende Veränderungen folgen zu lassen, um die Trainees in dieser Hinsicht nicht zu demotivieren.

Ein Einfluss von Mentoring-Maßnahmen auf den Programmterfolg konnte nicht nachgewiesen, was sich auch mit Ergebnissen zu Traineeprogrammen in der Privatwirtschaft deckt.<sup>88</sup> Ebenso konnte kein Einfluss eines flexiblen Programmablaufs auf die untersuchten Zieldimensionen aufgezeigt werden. Die Trainees sprachen sich aber in offenen Fragen für einen

respondiert mit der Annahme, dass „Juristen Juristen rekrutieren“.<sup>89</sup> Es ist daher entscheidend im Zusammenhang mit der Einführung solcher Programme über Vorteile der disziplinären Diversität für die entsprechende Verwaltung zu informieren.

Eine solche Offenheit gegenüber einer Veränderung kann durch Change-Management-Maßnahmen erzeugt werden. Auch hier zeigte sich ein deutlich positiver Einfluss auf, je nach Befragtengruppe, unterschiedliche Zieldimensionen von Traineeprogrammen. Umgekehrt heißt das auch: fehlendes Change Management vor und zur Einführung von Traineeprogrammen ist ein zentraler Erklärungsfaktor für eine mangelnde Zielerreichung des Programms. Das kann zum einen daran liegen, dass durch eine fehlende Kommunikation der Ziele falsche Erwartungen mit dem Programm verbunden werden, zum

88 Neseemann 2012, S. 179.

89 Reichard 2013, 291f.

te Traineeprogramm beeinflussen und deren genereller Einfluss auf den Erfolg von Traineeprogrammen im öffentlichen Dienst weiter untersucht werden muss. Hierfür bieten sich zukünftig Vergleiche mit anderen Traineeprogrammen im öffentlichen Dienst an, sowie die längerfristige Untersuchung des hier bearbeiteten Falls um beispielsweise die weitere Entwicklung der Trainees und die Nachhaltigkeit des Programms zu beobachten.

## Literatur

- Armenakis, A./Harris, S./Feild, H. (1999): Paradigms in Organizational Change: Change Agent and Change Target Perspectives, in: Golembiewski, R. T. (Hrsg.), *Handbook of organizational behavior*, New York, S. 631-658.
- Berman, E. (2015): HRM in Development: Lessons and Frontiers, in: *Public Admin. Dev.* 35, S. 113-127.
- Berman, E./Bowman, J./West, J./van Wart, M. (2013): Human resource management in public service: Paradoxes, processes, and problems, Los Angeles.
- Cappelli, P. (2008): Talent management for the twenty-first century, in: *Harvard business review* 86, S. 74-81.
- Cappelli, P./Keller, J. (2014): Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges, in: *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.* 1, S. 305-331.
- Cordes, S. O. (2000): Einfluss von Lean-Management und Business Reengineering auf die Gestaltung von Trainee-Programmen in der Automobilindustrie: Konzeptionelle Grundlagen, Fallstudie und Gestaltungsempfehlungen, Köln.
- Garrow, V./Hirsh, W. (2008): Talent Management: Issues of Focus and Fit, in: *Public Personnel Management* 37, S. 389-402.
- Görtler, B./Gourmelon, A. (2015): Auswahl und Entwicklung von Führungsnachwuchskräften in Kommunalverwaltungen, in: *VM* 21, S. 73-82.
- Govaerts, N./Kyndt, E./Dochy, F./Baert, H. (2011): Influence of learning and working climate on the retention of talented employees, in: *Journal of Workplace Learning* 23, S. 35-55.
- Gulden, Henning (1996): Evaluation von Traineeprogrammen als Alternative zur klassischen Form des Berufseinstiegs: Betrachtung aus Firmen- und Studentensicht, Hamburg.
- Klaffke, M./Parment, A., 2011: Herausforderungen und Handlungsansätze für das Personalmanagement von Millennials, in: Klaffke, M. (Hrsg.), *Personalmanagement von Millennials*, Wiesbaden, S. 3-21.
- Kleiminger, H., 2011: Gen Y: Implikationen für die Personalentwicklung, in: Klaffke, M. (Hrsg.), *Personalmanagement von Millennials*, Wiesbaden, S. 133-145.
- Kock, R./Burke, M. (2008): Managing Talent in the South African Public Service, in: *Public Personnel Management* 37, S. 457-470.
- Lim, D. H./Johnson, S. D. (2002): Trainee perceptions of factors that influence learning transfer, in: *Int J Training & Development* 6, S. 36-48.
- Lück, T. (2011): Im Bund mit guten Leuten: Personalentwicklung in Bundesbehörden – Ein best-practice-Vergleich mit den Ländern, Marburg.
- Macfarlane, F./Duberley, J./Fewtrell, C./Powell, M. (2012): Talent management for NHS managers: Human resources or resourceful humans?, in: *Public Money & Management* 32, S. 445-452.
- Mauch, S., 2011: Rekrutierung und Personalauswahl, in: Blanke, B./Nullmeier, F./Reichard, C./Wewer, G. (Hrsg.), *Handbuch zur Verwaltungsreform*, S. 311-320.
- Meyer-Riedt, T. (1993): Trainee-Programme für Nachwuchskräfte mit Hochschulabschluss und Sonderausbildungsprogramme für Abiturienten: Zur Praxis der Nachwuchskräfteentwicklung in qualifizierten betriebswirtschaftlichen Tätigkeiten, Köln.
- Meyers, M. C./van Woerkom, M. (2014): The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda, in: *Journal of World Business* 49, S. 192-203.
- Meyers, M. C./van Woerkom, M./Dries, N. (2013): Talent — Innate or acquired?: Theoretical considerations and their implications for talent management, in: *Human Resource Management Review* 23, S. 305-321.
- Nerdinger, F. W., 2014: Gravitation und organisationale Sozialisation, in: Nerdinger, F. W./Blickle, G./Schaper, N. (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie*, Berlin, S. 71-82.
- Nesemann, K. (2012): Talentmanagement durch Trainee-Programme: Auswirkungen der Gestaltungsmerkmale auf den Programmerfolg, Wiesbaden.
- Poocharoen, O.-o./Lee, C. (2013): Talent Management in the Public Sector: A comparative study of Singapore, Malaysia, and Thailand, in: *Public Management Review* 15, S. 1185-1207.
- Putlitz, J. z./Komm, A./Putzer, L. (2009): Führungskräfte als Talent-Manager, in: Jäger, W./Lukaszcyk, A. (Hrsg.), *Talent Management*, Köln, S. 61-68.
- Rainey, H. G. (2009): Understanding and managing public organizations, San Francisco Calif.
- Reichard, C. (2013): Qualifikation der Ressource Personal, in: Reichard, C./Schröter, E. (Hrsg.), *Zur Organisation öffentlicher Aufgaben*, S. 286-302.
- Reichard, C./Röber, M. (2009): Verwaltungsentwicklung und Ausbildungsreformen – Aktuelle Tendenzen in einer unendlichen Geschichte, in: *der moderne staat – Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management* 2, S. 109-131.
- Reichard, C./Röber, M. (2012): Ausbildung der Staatsdiener von morgen: Bestandsaufnahme – Reformtendenzen – Perspektiven, Berlin.
- Ritz, A./Sinelli, P., 2011: Talent Management - Überblick und konzeptionelle Grundlagen, in: Ritz, A./Thom, N. (Hrsg.), *Talent Management*, Wiesbaden, S. 3-23.
- Ritz, A./Thom, N., 2011: Talent Management auf dem Prüfstand – was Sie für Ihren Führungsalltag wissen müssen, in: Ritz, A./Thom, N. (Hrsg.), *Talent Management*, Wiesbaden, S. 235-252.
- Salas, E./Cannon-Bowers, J. A. (2001): The science of training: a decade of progress, in: *Annual review of psychology* 52, S. 471-499.
- Salas, E./Tannenbaum, S./Kraiger, K./Smith-Jentsch, K. (2012): The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice, in: *Psychological Science in the Public Interest* 13, S. 74-101.
- Scholz, C. (2000): Personalmanagement: Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, München.
- Schuh, M. (2011): Führungsnachwuchs mit System: Planung und Gestaltung einer Lernumgebung für Trainee-Programme, Marburg.
- Sheehan, M./Anderson, V. (2015): Talent Management and Organizational Diversity: A Call for Research, in: *Human Resource Development Quarterly* 26, S. 349-358.
- Smith, E. (2002): Theory and practice: The contribution of off-the-job training to the develop-

ment of apprentices and trainees, in: Journal of Vocational Education & Training 54, S. 431-456.

Sprenger, R., 2011: Was man festhält, flieht, in: Ritz, A./Thom, N. (Hrsg.), Talent Management, S. 227-231.

Tai, W. (2006): Effects of training framing, general self-efficacy and training motivation on trainees' training effectiveness, in: Personnel Review 35, S. 51-65.

Thom, N. (1987): Personalentwicklung als Instrument der Unternehmensführung: Konzeptionelle Grundlagen und empirische Studien, Stuttgart.

Thom, N./Friedli, V. (2008): Hochschulabsolventen gewinnen, fördern und erhalten, Bern.

Thom, N./Giesen, B. (1998): Gestaltungselemente für Trainee-Programme: Erfahrungsgestützte Orientierungshilfen am Beispiel der Trainee-Programme für Absolventen der Wirtschaftswissenschaften, in: Thom, N./Giesen, B. (Hrsg.), Entwicklungskonzepte und Personalmarketing für den Fach- und Führungsnachwuchs, S. 6-33.

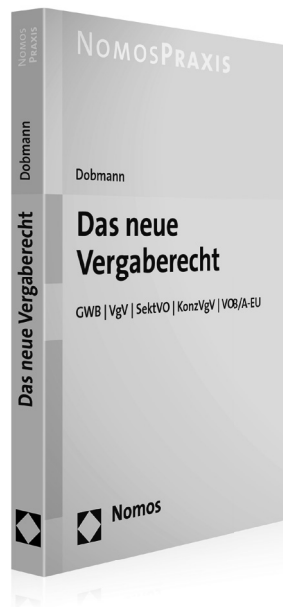
Thunnissen, M./Boselie, P./Fruytier, B. (2013): Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach, in: Human Resource Management Review 23, S. 326-336.

Troy, I. (2007): Trainee-Programme für Hochschulabsolventen: Eine Strukturanalyse zur Programmplanung mit einer empirischen Untersuchung zur Identifizierung von Programmtypen, Augsburg.

Wegerich, C. (2015): Strategische Personalentwicklung in der Praxis, Berlin, Heidelberg.

Yarnall, J. (2011): Maximising the effectiveness of talent pools: A review of case study literature, in: Leadership & Org Development J 32, S. 510-526.

# Vergaberechtsreform



## Das neue Vergaberecht

GWB | VgV | SektVO | KonzVgV | VOB/A-EU

Von RA Dr. Volker Dobmann

2016, 192 S., brosch., 38,- €

ISBN 978-3-8487-3029-2

[nomos-shop.de/27088](http://nomos-shop.de/27088)

Die Reform verändert das deutsche Vergaberecht oberhalb der Schwellenwerte. Der 4. Teil des GWB wird ebenso wie VgV und SektVO neu strukturiert. Hinzu kommt die neue KonzV. Die VOL/A-EG und die VOF wurden abgeschafft. Die VOB/A wurde als VOB/A-EU novelliert.

Der Band stellt alle wesentlichen Neuerungen der Vergaberechtsmodernisierungsreform dar und gibt darüber hinaus einen kompakten Überblick über das gesamte Vergaberecht, so dass er sich für Kenner der Materie und Neueinsteiger gleichermaßen gut eignet.

Wichtige Einzelheiten der Vergaberechtsmodernisierungsreform sind u.a.:

- Umfassende Digitalisierung des Vergaberechts (Einführung der e-Vergabe)
- Ausweitung des innovativen, ökologischen und sozialen Einkaufs
- Einführung der Gleichrangigkeit des Offenen und des Nichtoffenen Verfahrens
- Stärkung des Verhandlungsverfahrens
- Umfassende gesetzliche Regelungen zu Inhouse-Geschäften und interkommunaler Zusammenarbeit
- Erweiterte Vorgaben zu Rahmenvereinbarungen
- Umfassende Regelungen zu erlaubten Vertragsänderungen
- Erweitertes Konzept zur Bekämpfung der Wirtschaftskriminalität
- Regelung der Vergabe sozialer Dienstleistungen.

Portofreie Buch-Bestellungen unter  
[www.nomos-shop.de](http://www.nomos-shop.de)

Alle Preise inkl. Mehrwertsteuer



**Nomos**