

Betriebsorganisation

**dynamik
im
handel**

Zeitschrift des Deutschen Handelsvereins Köln e.V.
Ausgabe 5/1992, 26. Jahrgang

Trainee-Ausbildung in Handelsunternehmen

– ein Qualifizierungsprogramm für Führungskräfte

Es sind stets die Menschen, die ein Unternehmen zum Erfolg führen. Die Mitarbeiter verfügen über ein großes Reservoir an Erfahrungen, Wissen und Können. Oft wird es nicht voll ausgeschöpft, weil die Führungskräfte die verborgenen Schätze bei den Mitarbeitern nicht bergen können. Um auch zukünftig im verschärften Wettbewerb zu bestehen, muß die Qualifizierung der Führungskräfte für das eigene Unternehmen frühzeitig beginnen.

In einer Befragung hat PréVerb festgestellt, daß nur etwa ein Fünftel der Führungskräfte auf seine schwierige Aufgabe vorbereitet war. Der überwiegend größere Teil (etwa 80 Prozent) fühlte sich überfordert, als er das erste Mal Führungspositionen übernahm. Es ist leicht nachvollziehbar, daß sich dies negativ auf die Leistung der Mitarbeiter und damit auch auf den Erfolg des Unternehmens auswirkte. Jährlich verpuffen Unsummen durch Unproduktivität und Reibungsverluste, weil Führungskräfte nicht angemessen auftreten. Innere Kündigung, psychosomatische Beschwerden, Fehl- und Krankzeiten, mangelndes Engagement sind häufig Symptome für nicht angemessenes Führungsverhalten.

Führung ist nicht allein ein methodisches Handeln, und schon gar nicht die Funktion, Anweisungen zu erteilen, sondern vor allem die Wechselwirkung zwischen der eigenen Persönlichkeit und den Persön-

Die Notwendigkeit, Führungskräfte für das eigene Unternehmen auszubilden, ist keine neuere Errungenschaft, sondern bereits in den 50er Jahren erkannt worden. Nur wurde damals nicht der Begriff Trainee-Programm verwendet, sondern Kaderschulung. Der Begriff Kaderschulung ist seit langem überholt. Die Notwendigkeit, Führungskräfte für das eigene Unternehmen herauszubilden, statt sie am Markt teuer einzukaufen, ist so aktuell wie seit langem nicht mehr. – Harald G. Butzko, geschäftsführender Inhaber der PréVerb Managementberatung, Köln, stellt in seinem Beitrag Ziele und Nutzen der Trainee-Ausbildung als Personalentwicklungsinstrument in Handelsunternehmen heraus.



„Jährlich verpuffen Unsummen durch Unproduktivität und Reibungsverluste, weil Führungskräfte nicht angemessen auftreten“

**Harald G. Butzko
Geschäftsführender Inhaber,
PréVerb Management-
beratung, Köln**

lichkeiten der Mitarbeiter; eben gut funktionierende Teamarbeit. Teamarbeit ist die Fähigkeit, gemeinsam Leistungen zu erbringen, die mehr sind als die Summe der individuellen Einzelleistungen. Teams mit durchschlagenden Fähigkeiten zu formen setzt voraus, daß die Führungskraft ihre eigene Persönlichkeit entwickelt haben muß. Nur wer sich selbst führen kann, kann auch andere führen.

Solche Führungskräfte sind rar. So hat die Aus- und Weiterbildung von Führungskräften einen nie gekannten Stellenwert erhalten. Qualifizierte Mitarbeiter und Führungskräfte sind zu einem wesentlichen Wettbewerbsfaktor geworden. Handelsunternehmen, die die Frage nach Investition in die Weiterbildung ihrer Führungskräfte heute nur zögerlich beantworten, werden bald Nachteile in Kauf nehmen müssen.

Seit Anfang der 80er Jahre sind Trainee-Programme als Führungskräfteentwicklung verstärkt, insbesondere von Großunternehmen, installiert worden. Zunehmend werden diese Ausbildungsprogramme für Hochschul- und Fachhochschulabsolventen aber auch von mittleren Betrieben angeboten.

1988 wurde vom Institut der deutschen Wirtschaft eine Befragung bei 158 Unternehmen zur Trainee-Ausbildung durchgeführt. Die wesentlichen Ergebnisse bez. Inhalte, Lernziele, Methoden und Organisationsformen werden im folgenden dargestellt. Ebenso fließen die Ergebnisse einer Befragung der Universität Freiburg (Schweiz), die 1989 bei 145 Unternehmen in der BRD durchgeführt wurde, mit ein.

Unternehmen aus der Handelsbranche stellten mit sechs Prozent fast den geringsten Anteil der befragten Firmen. Den größten Anteil mit 23 Prozent hatten die Banken und Versicherungen und an zweiter Stelle mit 19 Prozent lag der Stahl- und Maschinenbau. 80 Prozent der insgesamt befragten Unternehmen gaben an, daß Trainee-Programme eingeführt wurden, um die Erhaltung und Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen. Etwa zwei Drittel wollten den Engpaß an qualifizierten Bewerbern mit Berufserfahrung beheben, was faktisch auch wieder zu einem Wettbewerbsvorteil führt. Weit mehr als je-

Personalwirtschaft

des zweite Unternehmen bezeichnet diese Nachwuchsförderung als kostengünstig.

Im Gegensatz zu der (in einigen Teilen) vergleichbaren Referencarausbildung im Öffentlichen Dienst schließen Trainee-Programme nicht mit einer offiziellen Prüfung oder einem Zertifikat ab. Allerdings ist durchaus der Aufstieg vom Trainee zum Vorstandsassistenten möglich. Trainee-Programme haben vor allem Selektionsfunktion und sind Entwicklungsmöglichkeiten für den Führungskräfte-nachwuchs. In der Regel wurden Trainee-Programme für eine Gruppe von fünf bis 15 Personen durchgeführt und dauerten zwischen zwölf und 18 Monate.

Persönlichkeitsvariable mit hohem Stellenwert

In einem vorab durchgeführten Auswahlverfahren werden jene Kandidaten für das Trainee-Programm herausgepickt, die bereits durch Kreativität, Initiative und Dynamik, Kontaktfähigkeit und Durchsetzungsvermögen aber auch problemorientiertes Denken auffallen. Im Vergleich zu diesen persönlichen Qualitäten spielen fachgebundene Kriterien wie Examennoten oder gar Dokortitel eine eher untergeordnete Rolle. Insofern verwundert es nicht, daß in den Trainee-Programmen die Weiterentwicklung der Persönlichkeit einen genauso großen Stellenwert besitzt wie die Aneignung von anwendungsbezogenem Fachwissen.

Die Inhalte bestehen aus einer Triade von persönlichen Fähigkeiten plus Fachwissen plus Kenntnis im Umgang mit den spezifischen Unternehmensstrukturen. Organisationsabläufe müssen bekannt sein, Sozial- und Entscheidungsstrukturen berücksichtigen und unternehmenspolitische Grundsätze bedacht werden.

Der Trend geht dahin, daß kaufmännisches und betriebswirtschaftliches Wissen, Kenntnisse in Marketing und Vertrieb, EDV-Erfahrungen (also die fachliche Komponente) mehr in den Hintergrund treten. Im gleichen Zug bekommen die Persönlichkeitsvariablen einen größeren Stellenwert. So sind Einzelkämpfer nicht mehr gefragt; statt dessen wird verstärkt Kommunikationsfähigkeit gefordert. Oder wie es ein Trainee formulierte: „In punkto Persönlichkeitsentwicklung habe ich dazugelernt“. Im Rahmen der fachlichen Qualifikation erhält das produktspezifische Fachwissen eine immer größere Bedeutung.

Meistens werden die Lernziele in Workshops, Planspielen, Projekten und Gruppenarbeit erarbeitet. Wobei Workshops mit Abstand am häufigsten eingesetzt werden. Denn Führungspotential, Kommunikationsvermögen sowie Teamfähigkeit sind nicht durch passives Zuhören oder isoliertes Lernen zu trainieren.

Nur 29 Prozent der Ausbildungsinhalte werden durch passive Lernformen wie Vorlesungen, Seminare und Vorträge abgedeckt. Der Rest durch Learning-By-Doing.

Denn es reicht nicht aus, zu wissen, daß mein Handeln als Führungskraft positive oder negative Auswirkungen hat, es muß erlebt werden. Wissen wird erst in der praktischen Anwendung zum beruflichen Können.

Insgesamt machten die befragten Unternehmen positive Erfahrungen mit der Trainee-Ausbildung. Dafür spricht auch, daß fast alle Absolventen (97 Prozent) nach Beendigung des

Programmes übernommen wurden.

Erfolgsfaktoren waren nach den Erfahrungen in Handelsunternehmen sowohl eine feste Gruppe als auch regelmäßige Feedback-Möglichkeiten mit Vorgesetzten. Als zusätzlicher Erfolgsfaktor haben sich außerdem noch regelmäßige Trainee-Konferenzen erwiesen. Als großes Handicap wurde herausgestellt, daß die Fachvorgesetzten zeitlich oft überlastet waren und deshalb die Betreuung häufig vernachlässigten.

Integralist statt Spezialist

Seit dieser Befragung sind bereits ein paar Jahre vergangen. In der Zwischenzeit haben sich die Anforderungen an Führungskräfte weiterentwickelt. War Mitte der 80er Jahre noch der Spezialist gefragt, so wird zukünftig der Integralist die bevorzugte Führungskraft sein. Unter Integralist ist eine Führungskraft zu verstehen, die die Fähigkeit besitzt, verschiedene Fachbereiche und Disziplinen zu integrieren und auf ein Ziel hin auszurichten.

Waren es früher bestimmte Funktionsbereiche, die die Basis für Wettbewerbsvorteile schafften, so müssen heute in allen Funktionsbereichen zugleich überlegene Leistungen entstehen. Hier kommt die Fähigkeit des Integralisten zum Tragen. Er kann sich in neue Aufgabenstellungen rasch einarbeiten und Fachexperten verschiedener Bereiche für ein gemeinsames Ziel motivieren. Führungskräfte stehen deshalb vor der Herausforderung, sich Schnittstellenkompetenz anzueignen. Also die Fähigkeit zum Verständnis der Aufgaben und Probleme anderer Funktionsbereiche und Fachabteilungen.

Das Zauberwort, um diese Fähigkeiten zu trainieren, heißt Projektmanagement. Projekte haben die Eigenart, daß sie nicht auf die Linie eines Bereiches beschränkt bleiben, sondern im Sinne eines Querschnitts funktionieren, also mehr oder weniger stark alle Aufgabenfelder tangieren.

Die Aufgabe des Projektleiters ist es, seine Leute immer wieder auf das übergeordnete Projektziel auszurichten. Dies stellt neue und besondere Anforderungen an heutige Trainee-Programme.

„An der Basis mit Personalverantwortung in einem eigenen Team etwas zu erreichen, das ist das Größte“, formulierte ein Trainee in einem Artikel der FAZ im letzten Jahr. Und damit hat er kurz und knapp beschrieben, worum es heute in erfolgreichen Trainee-Programmen gehen muß. Gefordert sind klar eingegrenzte Projekte, in denen ressortübergreifend Probleme bewältigt und Lösungen erarbeitet werden. Wichtig ist, daß die angehende Führungskraft auch eine bestimmte Personalverantwortung übernimmt. Zum Beispiel, indem der Trainee mit Auszubildenden aus unterschiedlichen Bereichen konkrete Probleme an der Basis zu lösen hat.

Interne und externe Programmbegleitung

Als Kandidaten eignen sich offene Persönlichkeiten, die auf Menschen zugehen können, um die notwendige Unterstützung zu erhalten, die sie benötigen, um ein Projekt zu einem positiven Abschluß zu bringen. Die Dauer der Ausbildung sollte etwa 18 Monate betragen. Als ebenfalls sinnvoll erscheint ein duales System aus interner und externer Begleitung.

Betriebsorganisation

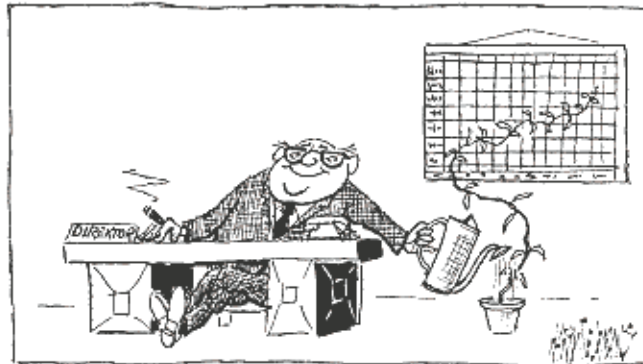
Gerade weil in der Aus- und Weiterbildung einer Führungskraft heute die persönlichen Fähigkeiten und damit Verhaltenskorrekturen stärker in den Vordergrund rücken, liegt es nahe, daß hierzu ein Lernklima erforderlich ist, welches einen größeren psychischen Freiraum gewährleistet. Offene Kommunikationsstrukturen im Bereich der Persönlichkeitsentwicklung werden durch firmeninterne Personen eher verhindert. Es ist leicht nachvollziehbar, daß Personen, die in irgendeiner Form die Karriere beeinflussen, bei den Trainees emotionale Blockaden hervorrufen können.

Aber gerade bei der persönlichen Weiterentwicklung geht es darum, offen über mögliche Schwierigkeiten im Umgang mit sich und anderen sprechen zu können.

So ist die Aufteilung zwischen einem firmeninternen Mentor, der Erfahrungen im Umgang mit Gruppen haben sollte und die fachbezogene Beratung und Betreuung übernimmt, und einem externen Trainer (Supervisor), der Ansprechpartner und Entwickler für die persönlichen Fähigkeiten ist, wünschenswert. Selbstverständlich sollten interner Mentor und externer Supervisor eng miteinander kooperieren.

Gleichsam als Identifikationsfiguren repräsentieren, wie man erfolgreich Projektmanagement praktiziert. Dadurch, daß feste Ansprechpartner vorhanden sind, werden außerdem die jeweiligen Fachvorgesetzten entlastet.

Die Trennung zwischen interner Begleitung und externer Betreuung ist eine Errungenschaft aus den soziopsychologischen Arbeitsfeldern. Dort macht man seit Jahrzehnten hervorragende Erfahrungen mit diesem dualen System. So



gibt es für die Hochschulabsolventen einen organisationsinternen Praxisanleiter (Mentor) und einen externen Supervisor, der Ansprechpartner für die persönlichkeitsrelevante Entwicklung ist. Diese Vorgehensweise ist vom PréVerb-Team gezielt für den Unternehmensbereich, speziell für die Trainee-Ausbildung, weiterentwickelt worden. Mittlerweile ist es bereits nicht mehr ungewöhnlich, daß selbst Manager mit einem externen Berater (Supervisor) ihr Führungsverhalten reflektieren und weiterführende Handlungsansätze entwickeln.

Bevor ein Trainee allerdings konkrete Projektaufgaben übernimmt, sollte er in allen relevanten Bereichen des Handels hospitiert haben.

Mehrere kleinere Unternehmen, die nicht die Kapazität besitzen, um mit einer Gruppe von acht bis zehn Trainees ein eigenes Programm aufzubauen, können miteinander kooperieren. So besteht außerdem die Möglichkeit, Abteilungen, die im eigenen Unternehmen nicht oder nur begrenzt existieren, für die eigenen Trainees in einem anderen Unternehmen zugänglich zu machen.

Parallel zu diesen Erfahrungen in verschiedenen Unternehmensbereichen wird extern ein Mix an speziellen Führungstrainings durchgeführt, z.B. mit den Inhalten: Gesprächsführung, Moderation, Präsentation, Verhandlungsführung, etc.

Regelmäßig gibt es außerdem Meetings, in denen Fragen und Probleme aus den unterschiedlichen Abteilungen besprochen werden. So lernt der Trainee, der momentan im Verkauf ist, bereits Fragestellungen und Problemlösungen kennen, die der Kollege/die Kollegin im Einkauf, in der Logistik oder der Personalabteilung zu bewältigen hat. Vernetztes und ganzheitliches Denken wird so frühzeitig erprobt und in das eigene Handeln integriert.

Nach der Einführungsphase von etwa einem halben Jahr können die Trainees Aufgaben als Projektleiter übernehmen. Während dieser Zeit werden sie weiterhin sowohl intern als auch extern betreut. Die Trainingsschwerpunkte liegen im Bereich von Konfliktmanagement, Team- und Persönlichkeitsentwicklung und produkt-spezifischen Fachkenntnissen. Stärken und Schwächen werden herausgearbeitet, und der Trainer hilft durch gezielte Interventionen, Feedback, Übungen und Lernexperimente, Schwächen abzubauen und Stärken weiterzuentwickeln. Grundsätzlich wird die zu erweiternde Handlungskompetenz im Kontext der Organisation betrachtet und erweitert. Denn Führungsmethoden müssen immer einen Bezug zum je-

weiligen Unternehmen haben. Bei speziellen Defiziten werden Empfehlungen ausgesprochen. Zum Beispiel, daß jemand eine gezielte Weiterbildung im Bereich des Zeitmanagements machen sollte.

Führungskräfte, die so eine systematische Schulung durchlaufen haben, unterscheiden sich von anderen vor allem durch:

- kooperatives Verhalten
- Überzeugungskraft
- Zielstrebigkeit
- Konfliktfähigkeit
- Belastbarkeit
- Kreativität
- Bereitschaft, auch mal unorthodoxe Wege zu gehen
- Fähigkeit, auszugleichen...
- ... aber auch zu entscheiden.

Es leuchtet unmittelbar ein, daß derartige Fähigkeiten für höhere Aufgaben qualifizieren und für das Unternehmen Wettbewerbsvorteile mit sich bringen. ■

Mit besten Empfehlungen
 ...for better communication
BUTZKO consult
Harald G. Butzko
 Harald G. Butzko
 Diplom-Supervisor
 Schneewittchenweg 15
 D-50269 Pulheim
 Tel.: (0 22 38) 960 840
 Fax: (0 22 38) 960 842
 Mobil: (01 71) 4 27 81 80
 E-mail: consult@butzko.de
 Internet: www.butzko.de