



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

Eignungsanalyse und Grobkonzept für ein Traineeprogramm bei der Stadt Luzern

Bachelor Thesis

Juni 2023

Autorin:

Rahel Rutishauser

Betreuungsperson:

Rahel Gugerli

Praxispartnerin:

Stadt Luzern

Abstract

Eine Personalentwicklungsmassnahme gegen den aktuellen Fachkräftemangel bei der Stadt Luzern könnte die Realisierung eines Traineeprogramms sein. Die vorliegende Arbeit beantwortet die Fragestellung, was aus theoretischer und praktischer Perspektive Merkmale und Erfolgsfaktoren von Traineeprogrammen sind und wie sie sich in einem Grobkonzept für die Stadt Luzern realisieren lassen. Die Daten wurden qualitativ in Interviews mit Personen aus Unternehmen, welche bereits ein Traineeprogramm anbieten, und mit einer quantitativen Umfrage bei der Stadt Luzern, erhoben. Die Merkmale eines Traineeprogramms zeigen sich in der Organisation, in der Ausbildungsform, an der Ansprechperson für die Trainees, an der Gesamtdauer des Traineeprogramms und in den Job-Rotationen.

Wichtige Erfolgsfaktoren sind die personellen Ressourcen und die Akzeptanz beziehungsweise die Bereitschaft des Teams, ein:e Trainee aufzunehmen. Auf Basis der Literatur sowie der qualitativen und quantitativen Datenerhebung wird für die Stadt Luzern ein Grobkonzept für zwei Traineeprogramme vorgeschlagen. Aufgrund der aktuellen Gegebenheiten bei der Stadt Luzern wären Traineeprogramme für Hochschulabsolvent:innen der Studiengänge (Umwelt-)Ingenieurwesen und Informatik geeignet. Die Investition in ein Traineeprogramm gegen den Fachkräftemangel und für die Ausbildung von Führungspersonen lohnt sich.

Key words: Traineeprogramm, Fachkräftemangel, Personalentwicklung, Erfolgsfaktoren eines Traineeprogramms, Merkmale eines Traineeprogramms, Ausbildung

Anzahl Wörter Abstract: 171 Wörter

Zeichenzahl Bericht: 106'789 Zeichen (mit Leerzeichen)

Inhaltsverzeichnis

Abstract	
1 Einleitung	1
1.1 Ausgangslage	1
1.2 Fragestellung	2
1.3 Zielsetzung und Abgrenzung	2
1.4 Aufbau.....	2
2 Theoretische Fundierung	3
2.1 Personalentwicklung	3
2.1.1 Begriffsdefinition Personalentwicklung	3
2.1.2 Ziele der Personalentwicklung.....	4
2.1.3 Massnahmen der Personalentwicklung	5
2.2 Traineeprogramm.....	6
2.2.1 Begriffsdefinition Traineeprogramm.....	6
2.2.2 Ziele von Traineeprogrammen.....	7
2.2.3 Merkmale von Traineeprogrammen.....	7
2.2.4 Arten von Traineeprogrammen.....	8
2.2.5 Erfolgsfaktoren von Traineeprogrammen	10
2.2.6 Kritik an Traineeprogrammen	10
3 Methodik	11
3.1 Untersuchungsdesign.....	11
3.2 Qualitative Teilstudie	11
3.2.1 Leitfadenerstellung nach SPSS-Prinzip	12
3.2.2 Pretest.....	13
3.2.3 Beschreibung der Stichprobe	13
3.2.4 Datenerhebung	13
3.2.5 Datenanalyse	14
3.3 Quantitative Teilstudie	15
3.3.1 Fragebogenerstellung	16
3.3.2 Pretest.....	17
3.3.3 Beschreibung der Stichprobe	17
3.3.4 Datenerhebung	18
3.3.5 Datenanalyse	18
4 Ergebnisse	19
4.1 Ergebnisse aus der qualitativen Teilstudie.....	19
4.2 Ergebnisse aus der quantitativen Teilstudie	24

4.2.1	Korrelationsanalyse.....	37
5	Diskussion.....	37
5.1	Interpretation und Verbindung qualitativer und quantitativer Ergebnisse	38
5.2	Grobkonzept.....	39
6	Fazit.....	43
6.1	Beantwortung der Fragestellung.....	43
6.2	Handlungsempfehlungen.....	44
6.3	Limitationen.....	45
6.4	Ausblick.....	46
	Literaturverzeichnis	47
	Tabellenverzeichnis	50
	Anhang A Einverständniserklärung.....	51
	Anhang B Interviewleitfaden	52
	Anhang C Kategoriensystem.....	58
	Anhang D Weiterbearbeitete Items.....	60
	Anhang E Fragebogen Druckversion.....	67
	Anhang F SPSS-Korrelationen	74
	Anhang G Überblick Zuordnung möglicher Studiengänge	76

1 Einleitung

Die Investition in qualifizierte, kompetente und motivierte Mitarbeitende ist für die Unternehmen und deren Zukunft von grosser Bedeutung (Theim, 2018). Dadurch sind sie auf dem aktuellen Arbeitsmarkt, auf dem zurzeit ein Wettbewerb um Fachkräfte besteht, wettbewerbsfähiger (Nesemann, 2012). Die Faktoren Lernfähigkeit, Kreativität und das Wissen der Fachkräfte gewinnen für die Unternehmen an Bedeutung. Um diese Aspekte im Unternehmen zu erhalten, ist es wichtiger denn je, dass auch die Mitarbeitenden der Firma erhalten bleiben. Deshalb sollte bereits der Nachwuchs gezielt gefördert werden. Die Führungskräfte von morgen wirken sich positiv und nachhaltig auf zukünftige Entwicklungen und auf die Teambildung aus. Für die Unternehmen ist es zentral, an der Mitarbeiterbindung zu arbeiten, da dies zudem als Faktor für die Arbeitgeberattraktivität auf dem Arbeitsmarkt gilt (Theim, 2018). *War for talents* und *Fachkräftemangel* sind die Schlagzeilen in den Zeiten des demografischen Wandels. Aus diesem Grund steht die Personalentwicklung im Fokus (Treier, 2019).

In der Personalentwicklung existieren verschiedene Konzepte und Massnahmen zur Ausbildung von qualifizierten Fach- und Führungspersonen. Eine Massnahme ist die Implementierung eines Traineeprogrammes, welche sich als erfolgreiche Personalentwicklungsmassnahme etabliert hat (Thom & Friedli, 2009). Traineeprogramme, in welchen durch Projekte und Erfahrungen gelernt wird, liegen im Trend (Rump, Eilers & Tan, 2020). Dieser Trend wird in den öffentlichen Verwaltungen noch nicht grossflächig angewendet. Dort werden die Mitarbeitenden oft sehr klassisch ausgebildet (Fischer, 2018). In diesem Kontext behandelt die vorliegende Arbeit die übergeordnete Frage, wie die Stadt Luzern für Traineeprogramme geeignet wäre und wie diese ausgestaltet sein könnten.

1.1 Ausgangslage

Die Stadt Luzern ist die Praxispartnerin für die vorliegende Arbeit. Die gesamte öffentliche Verwaltung beschäftigt rund 1'700 Mitarbeitende in mehr als 100 verschiedenen Arbeitsfeldern. Die Stadt Luzern ist politisch organisiert. Die gesetzgebende Behörde, die Legislative, ist der Grosse Stadtrat und die vollziehende Behörde, die Exekutive, ist der Stadtrat, welcher aus fünf Personen gebildet wird. Die Stadtverwaltung besteht aus den folgenden fünf Direktionen: Baudirektion, Bildungsdirektion, Finanzdirektion, Sozial- und Sicherheitsdirektion und Umwelt- und Mobilitätsdirektion, welche insgesamt 38 Dienstabteilungen unter sich haben.

Die Stadt Luzern investiert als Arbeitgeberin in zukünftige Fach- und Führungskräfte und bildet Lernende aus. Hochschulabsolvent:innen als potenzielle Arbeitnehmer:innen

werden zurzeit jedoch nicht anders und besonders berücksichtigt. Die Stadtverwaltung ist wie viele andere Arbeitgebende vom Fachkräftemangel betroffen. Das Beschaffen von qualifizierten Arbeitnehmer:innen ist eine aktuelle Thematik. Der Stadt Luzern fehlt zurzeit ein Einstiegsprogramm für Hochschulabsolvent:innen wie das oben genannte Traineeprogramm. Dieses würde den Einstieg vereinfachen und die Stadt Luzern zu einer modernen und attraktiven Arbeitgeberin machen. Aus diesem Grund hat sich die im nächsten Kapitel 1.2 beschriebene Fragestellung für die vorliegende Arbeit ergeben.

1.2 Fragestellung

Im Rahmen dieser Bachelorarbeit wird untersucht, welche Merkmale und Erfolgsfaktoren Traineeprogramme haben. Daraus wird ein Grobkonzept von potenziellen Traineeprogrammen bei der Stadt Luzern abgeleitet. Aus der beschriebenen Problemstellung ergibt sich folgende zu beantwortende Fragestellung:

Was sind aus theoretischer und praktischer Perspektive Merkmale und Erfolgsfaktoren von Traineeprogrammen und wie lassen sie sich in einem Grobkonzept für die Stadt Luzern realisieren?

1.3 Zielsetzung und Abgrenzung

Das Ziel dieser Arbeit ist es, ein Grobkonzept von möglichen Traineeprogrammen bei der Stadt Luzern auszuarbeiten. Dieses Grobkonzept basiert auf theoriebezogenen Ansätzen und auf praktischen Erfahrungen. Dazu werden Merkmale und Erfolgsfaktoren von bereits bestehenden Traineeprogrammen miteinbezogen. Das Grobkonzept soll abschliessend mögliche Abläufe von Traineeprogrammen bei der Stadt Luzern aufführen und zeigen, welche Dienstbereiche dafür geeignet sind und welche weniger. Dabei wird berücksichtigt, dass die Traineeprogramme dem Fachkräftemangel entgegenwirken und Hochschulabsolvent:innen als Arbeitnehmende gewonnen werden sollen.

Es ist zu beachten, dass Themen rund um den ganzen Personalmarketing-, Rekrutierung- und Onboardingprozess nicht in dieser Arbeit behandelt werden. Weiter werden auch die genauen Inhalte der Traineeprogramme, die Realisierung und eine spätere Evaluation der Traineeprogramme nicht beleuchtet.

1.4 Aufbau

Um zunächst eine Grundlage zu schaffen, werden im zweiten Kapitel die Begriffe Personalentwicklung und Traineeprogramm definiert. Weiter werden in diesem Kapitel themenspezifische Hintergründe zur Personalentwicklung und zum Traineeprogramm

detaillierter beleuchtet. Das dritte Kapitel beinhaltet den methodischen Kontext. Im vierten Kapitel werden die Ergebnisse präsentiert und im fünften Kapitel interpretiert und miteinander in Verbindung gebracht. Daraus wird ein Grobkonzept abgeleitet. Abschliessend wird im sechsten Kapitel die Fragestellung zusammenfassend beantwortet und es werden Handlungsempfehlungen abgegeben. Weiter werden dort die Hinweise zu den Limitationen und einen Ausblick in die Zukunft gemacht.

2 Theoretische Fundierung

Dieses zweite Kapitel umfasst den theoretischen Hintergrund dieser Arbeit. Es wird auf die Personalentwicklung eingegangen (Kapitel 2.1) und ein Bezug zum Traineeprogramm hergestellt (Kapitel 2.2).

2.1 Personalentwicklung

Die Personalentwicklung ist ein Bestandteil des strategischen Personalmanagements (Krisor, Rowold & Block, 2015). Wie sie definiert wird, was die Ziele und ihre Massnahmen sind, wird nachfolgende beschrieben.

2.1.1 Begriffsdefinition Personalentwicklung

Die Personalentwicklung wird unterschiedlich definiert (Nesemann, 2012). Sie lässt sich zusammenfassen als alle Formen der Mitarbeiterqualifizierung. Unter den Formen sind die Aus-, Fort- und Weiterbildungen für die Mitarbeitenden zu verstehen. Diese werden relevant, sobald es Differenzen zwischen den Anforderungen der Arbeitstätigkeiten und der aktuellen Qualifizierung der Mitarbeitenden gibt (Scholz, 2014).

Die Personalentwicklung befindet sich in einem personalwirtschaftlichen Handlungsfeld, da durch die Personalentwicklung die Qualifikationen der Mitarbeitenden sichergestellt und mit den Anforderungen der Arbeitsstellen in Übereinstimmung gebracht werden, was eine hohe Leistungsfähigkeit ergibt (Huf, 2020). Die Qualifikationen werden unter Berücksichtigung der individuellen und organisationsspezifischen Ziele umgesetzt. Die Personalentwicklung sorgt für die bestmögliche Arbeitsleistung, damit ein Unternehmen wettbewerbs- und marktfähig bleibt. Somit bleibt ein Unternehmen flexibel und dynamisch, um sich an verändernde Umweltbedingungen anzupassen (Krisor et al., 2015).

Die zwei Hauptfunktionen der Personalentwicklung sind zum einen die Qualifizierung und zum anderen die Förderung der Mitarbeitenden. Im Fokus liegen Lernprozesse aus arbeitgeberseitiger Organisation. Dabei werden Mitarbeitenden Angebote zur Selbstentwicklung aufgezeigt. Der Grundgedanke dabei ist die Entwicklung der Leistung der

Mitarbeitenden (Huf, 2020). Es geht darum, dass die Mitarbeitenden ihre Qualifikationen entwickeln und ausbauen, welche sie für die Ausübung ihrer beruflichen Tätigkeiten benötigen (Frodl, 2023). Im Folgenden werden die Ziele der Personalentwicklung vertieft behandelt.

2.1.2 Ziele der Personalentwicklung

Die Personalentwicklung umfasst verschiedene Ziele. Sie verfolgt die Verbesserung der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit der Mitarbeitenden und Führungspersonen. Aus Sicht der Unternehmen bedeutet dies, dass der Personalbedarf mit Fach- und Führungskräften sichergestellt und gedeckt ist und dass die Arbeitsleistungen und die Produktivität optimiert werden. Aus Sicht der Mitarbeitenden bedeutet dies, dass ihre Qualifikationen verbessert oder an die Stellenanforderungen angepasst werden und dass sie mehr Verantwortung übernehmen sowie Aufstiegsmöglichkeiten sehen können (Kauffeld & Grote, 2011).

Zum anderen legt die Personalentwicklung den Fokus auf die Flexibilität, sodass mehrere Mitarbeitende dieselbe Arbeitstätigkeit ausüben können. Für die Unternehmen bedeutet das, dass sie unabhängig im Arbeitsmarkt agieren können, flexible Teams haben und die Innovationsfähigkeit und Selbstorganisationsfähigkeiten gesteigert werden. Die Mitarbeitenden erweitern ihre Fähigkeiten und sind in abwechslungsreichen Arbeitsfeldern tätig, was ihre berufliche Beschäftigungsfähigkeit sichert und erweitert (Kauffeld & Grote, 2011).

Weiter spielen die Motivation und Integration eine wichtige Rolle. Für die Unternehmen ist dies von Bedeutung, da die Mitarbeitenden eine höhere Zufriedenheit und Arbeitsmotivation aufweisen. Dies widerspiegelt sich zudem im positiven Betriebsklima. Die Mitarbeitenden erhöhen ihr Selbstbewusstsein und entwickeln sich in ihren Persönlichkeiten (Kauffeld & Grote, 2011). Die Unternehmen nutzen die Potenziale der Mitarbeitenden und verfolgen das Ziel der Nachwuchssicherung und -förderung. Das gibt den Mitarbeitenden ein Gefühl von Arbeitsplatzsicherheit. Die Berücksichtigung der individuellen Befähigungen, Erwartungen und Möglichkeiten ermöglicht den Mitarbeitenden eine Work-Life-Balance und steigert ihr Wohlbefinden. Die Unternehmen können damit eine Über- und Unterforderung vermeiden (Kauffeld & Grote, 2011). Insgesamt lässt sich von einer guten Personalentwicklung eine Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität ableiten (Kauffeld & Grote, 2011). Welche Massnahmen in der Personalentwicklung eingesetzt werden, wird im nächsten Kapitel 2.1.3 erläutert.

2.1.3 Massnahmen der Personalentwicklung

In der Personalentwicklung werden gezielte Massnahmen eingesetzt, um die Qualifikationen aller Mitarbeitenden für die aktuellen wie auch zukünftigen Arbeitstätigkeiten sicherzustellen (Nerdinger, Blickle & Schaper, 2019). Die Massnahmen umfassen, dass die Mitarbeitenden ihre Qualifikationen ausbauen und auf dem neusten Stand halten und dass sie das theoretische Wissen in der Praxis anwenden können. Die Massnahmen fokussieren sich auf den Erwerb und die Festigung von neuem Wissen oder neuen Verhaltensweisen. Ein weiterer Fokus ist die Persönlichkeitsentwicklung. Dieser Aspekt erfolgt durch eine Umsetzung der Massnahmen sowie deren spätere Evaluation (Nerdinger et al., 2019).

Weitere Elemente der Personalentwicklung können zum einen Job-Rotationen, d.h. systematisches Durchlaufen unterschiedlicher Arbeitsbereiche und zum anderen lern- und entwicklungsfördernde Gestaltungsmassnahmen von Arbeitsbedingungen, sein (Nerdinger et al., 2019). Neben der Job-Rotation gibt es verschiedene Massnahmen, welche den Unternehmen helfen, ihre Mitarbeitenden fort- und weiterzubilden.

Die Ausbildungsart kann nah am oder fern vom Arbeitsplatz durchgeführt werden (Kauffeld & Grote, 2011):

- On-the-job: Die Aus- oder Weiterbildung erfolgt direkt am Arbeitsplatz. Es wird das Prinzip des Learning by Doing angewendet. Das bedeutet, dass während des Lernens Leistung erbracht wird. Es wird auch Erfahrungslernen genannt.
- Off-the-job: Bei dieser Form findet die Weiterbildung ausserhalb des Arbeitsplatzes statt. Sie kann einerseits durch Seminare oder Workshops oder andererseits durch Simulationen erfolgen. Da diese Weiterbildungen extern erfolgen, können sich die Teilnehmenden besser auf die Lerninhalte fokussieren. Es ist allerdings zu berücksichtigen, dass die Lerninhalte realitätsnah und glaubhaft sein müssen, sodass sie in der Praxis angewendet werden können.
- Near-the-job: Hier werden nicht nur die Kompetenzen der Mitarbeitenden entwickelt, sondern auch die inhaltliche Erarbeitung von Problemlösungen und Verbesserungsvorschlägen. Dies erfolgt oft in Projektgruppen und Lernstätten. Die Ablösung von der alltäglichen Arbeitstätigkeit gibt die Möglichkeit, in Gruppen Lernprozesse und Reflexionen zu erarbeiten. Die Transferlücke vom Gelernten in den Arbeitsalltag ist kleiner als bei der off-the-job-Ausbildung, da die Nähe zum Arbeitskontext bestehen bleibt.
- Into-the-job: Diese Form beinhaltet vorbereitende Massnahmen auf neue Funktionen und Arbeitstätigkeiten. Dies umfasst beispielsweise das Kennenlernen der Organisation, sodass die Bindung zwischen Mitarbeitenden und Unternehmen gefördert werden kann.

- Along-the-job: Darunter können verschiedenste Formen von Ausbildungen verstanden werden. Von Bedeutung ist, dass die Qualifizierungsmassnahmen laufbahnbegleitend stattfinden.
- Out-of-the-job: Diese Massnahmen betreffen Mitarbeitende, welche das Unternehmen verlassen. Dies kann einerseits freiwillig oder aufgrund des Ruhestands sein oder andererseits, wenn eine Person das Unternehmen verlassen muss und sie beim Wiedereinstieg bzw. Finden einer neuen Arbeitstätigkeit unterstützt wird.

2.2 Traineeprogramm

Dieses Kapitel 2.2 umfasst die Begriffsdefinition von Traineeprogramm, dessen Ziele und Merkmale sowie verschiedene Arten von Traineeprogrammen und Erfolgsfaktoren.

2.2.1 Begriffsdefinition Traineeprogramm

Ein Traineeprogramm wird im Duden als *die Ausbildung von Trainees beinhaltendes Programm* bezeichnet (Duden, n. d.). Ein:e Trainee ist eine Person, die eine praktische Ausbildung in einem Unternehmen in unterschiedlichen Abteilungen erhält und auf zukünftige Arbeitstätigkeiten vorbereitet wird (Duden, n. d.). Für talentierte Hochschulabsolvent:innen ist das Traineeprogramm eine Chance, dass sie gefördert werden und ihnen einen Berufseinstieg angeboten wird (Nesemann, 2012). Über diesen Einstieg in die Berufswelt erhalten Hochschulabsolvent:innen die Möglichkeit, das spätere Einsatzgebiet kennenzulernen. Dabei werden sie unternehmensspezifisch in die Praxis eingeführt (Thom & Friedli, 2008). Traineeprogramme werden auch als Nachwuchsförderungsprogramme eines Unternehmens bezeichnet. Diese wurden in den letzten 30 Jahren zu einem wesentlichen Bestandteil der betrieblichen Personalentwicklung (Thom & Friedli, 2008).

Das Traineeprogramm wird hauptsächlich in grossen Unternehmen mit hohem Bedarf an Hochschulabsolvent:innen angeboten. Es gewinnt aber auch in kleineren und mittleren Unternehmen an Bedeutung. Im Allgemeinen dient das Traineeprogramm einerseits als Einstiegsmöglichkeit für eine Führungskarriere im spezifischen Unternehmen (Thom & Friedli, 2008). Andererseits können die Trainees mit den erworbenen Qualifikationen die Anforderungen einer spezifischen Stelle erfüllen und eine gesteigerte Leistung erbringen (Nerdinger et al., 2019).

Welche Ziele mit dem Traineeprogramm angestrebt werden, wird im nächsten Kapitel 2.2.2 aufgezeigt.

2.2.2 Ziele von Traineeprogrammen

Das oberste Ziel, welches ein Unternehmen mit einem Traineeprogramm anstrebt, ist die Versorgung von qualifizierten Nachwuchskräften (Nesemann, 2012). Aus diesem Ziel lassen sich folgende fünf Teilziele ableiten: Ausbildungsziel, Informationsziel, Sozialisationsziel, Imageziel und Nachhaltigkeitsziel.

Das Ausbildungsziel umfasst die Erweiterung des fach- und führungsspezifischen Wissens der Trainees. Dieses Wissen erwerben die Trainees während der Ausbildungszeit im Traineeprogramm (Thom & Nesemann, 2011).

Das Informationsziel zielt hingegen auf das Wissen über die Trainees ab. Für das Unternehmen ist dies von Bedeutung, um Informationen über die Trainees für weitere Fach- und Führungsaufgaben zu gewinnen. Dies beinhaltet beispielsweise das Erkennen des aktuellen Leistungsstandes oder auch des Potenzials der Trainees (Thom & Nesemann, 2011).

Das dritte Ziel ist das Sozialisationsziel. Dieses Ziel umfasst, dass die Anpassung der Trainees an das neue Unternehmen und Team sowie an die neue Stelle ohne Komplikationen abläuft. Der Fokus liegt auf dem Verständnis und der Anerkennung der neuen Unternehmenskultur, der Verhaltensweisen und Werte am neuen Ort. Gelingen diese Aspekte, führt dies zu guter Performance, Zufriedenheit und Commitment der Trainees (Thom & Nesemann, 2011).

Das Imageziel beinhaltet die Förderung der Arbeitgeberattraktivität auf dem Arbeitsmarkt. Anhand der eingegangenen Bewerbungen von Hochschulabsolvent:innen für das Traineeprogramm kann das Image eines Unternehmens abgeschätzt werden. Nicht zu vernachlässigen ist auch das interne Image. Wenn das gute Image intern gelebt wird, so kann es besser nach aussen verkörpert werden (Nesemann, 2012).

Abschliessend dient das Nachhaltigkeitsziel dazu, die Trainees möglichst langfristig im Unternehmen einsetzen zu können (Nesemann, 2012). Ein weiteres Ziel ist es zudem, ein möglichst breit gefächertes Netzwerk im gesamten Unternehmen zu schaffen (Theim, 2018).

Wie die Traineeprogramme gestaltet sein können, um diese Ziele zu erreichen, wird im nächsten Kapitel 2.2.3 erläutert.

2.2.3 Merkmale von Traineeprogrammen

Die Traineeprogramme zeichnen sich durch unterschiedliche Merkmale aus. In der Praxis werden verschiedenste Varianten angewendet. Dies ist auch darauf zurückzuführen, dass die Traineeprogramme rechtlich nicht kodifiziert sind (Huf, 2020).

Die folgenden Merkmale sind grundsätzlich für die verschiedenen Grundtypen kennzeichnend (Thom & Nesemann, 2011): Das Traineeprogramm ist ausschliesslich für Hochschulabsolvent:innen geeignet. Es richtet sich demnach primär an Berufseinsteiger:innen nach dem Studium. Die Konzeption vom Traineeprogramm wird an Personengruppen angewendet (Thom & Nesemann, 2011). Ein weiteres Merkmal ist die Organisation der Traineeprogramme. Sie umfasst die Ausbildungsformen wie beispielsweise die Ausbildung on-the-job oder off-the-job (Thom & Nesemann, 2011). Die Organisation der Traineeprogramme beinhaltet weiter das organisatorische Vorgehen, was beispielsweise die Job-Rotation und die strukturelle Organisation, zum Beispiel die vorgesehenen Ansprechpersonen, anbelangt. Job-Rotation bedeutet das Durchlaufen verschiedener Unternehmensbereiche. Die systematische Job-Rotation in einem Bereich oder zwischen Bereichen kann einerseits zum Ausbildungszweck oder auch zur Vermeidung von eintöniger Belastung von Mitarbeitenden dienen (Springer Fachmedien Wiesbaden, 2019). Die Ansprechpersonen für die Trainees sind als Mentor:innen tätig. Sie unterstützen die Trainees im Ausbildungsprozess im Dienstbereich und teilen ihr Wissen. Dieser Prozess beruht auf gegenseitiger Beziehung und kann auch Lernpatenschaft genannt werden (Thom & Nesemann, 2011).

Weiter gilt die Dauer des Traineeprogrammes als Merkmal. In der Regel dauert es zwischen sechs und 24 Monaten. Die Dauer des Traineeprogrammes ist unterschiedlich gestaltbar und ist je nach Unternehmen und Anstellungsmöglichkeiten individuell.

Wie sich die Traineeprogramme im Grundtyp unterscheiden, wird im nachfolgenden Kapitel 2.2.4 aufgezeigt.

2.2.4 Arten von Traineeprogrammen

Neben verschiedenen Merkmalen unterscheiden sich die Traineeprogramme in ihren Durchführungsvarianten. Dabei wurden zwei Achsen zur Einordnung definiert: zum einen die inhaltliche Breite des Traineeprogrammes und zum anderen der Grad der Standardisierung der Inhalte und Prozesse. Anhand dieser Dimensionen ergeben sich folgende sechs Grundtypen von Traineeprogrammen (Stock-Homburg & Groß, 2019):

Klassisches ressortübergreifendes Traineeprogramm:

Der Fokus liegt bei diesem Programm auf den zentralen Abteilungen. Die Trainees rotieren durch verschiedene Bereiche eines Unternehmens (Gulden, 1996). Der Ablauf des Traineeprogramms ist sehr standardisiert, indem alle Aufenthalte gleich lang dauern und die Aufgabenverantwortung eher tief ist. In welcher Abteilung nach dem Traineeprogramm eine Festanstellung möglich ist, wird nach der Absolvierung des Traineeprogramms entschieden.

Ressortübergreifendes Traineeprogramm mit Fachausbildung:

Im Unterschied zum klassischen ressortübergreifenden Traineeprogramm beginnt dieses Traineeprogramm mit einer Grundausbildung. In dieser Phase erhalten die Trainees eine Orientierung und Informationen. Darauf folgt die Fachausbildungsphase. In dieser Phase lernen die Trainees aufgabenspezifische Aspekte von einem Aufgabenbereich kennen. Zum Schluss dieser Ausbildung übernehmen die Trainees die Verantwortung für einen Teilbereich.

Ressortbegrenztes Traineeprogramm:

Die Trainees bleiben bei diesem Grundtyp während des gesamten Traineeprogramms in einem Ressort. Sie durchlaufen eine intensive Ausbildung in dieser Abteilung. Der Fokus dieser Ausbildung liegt auf einer Spezialist:innen- und Expert:innen-Ausbildung. Da sie sich auf ein Themenbereich spezialisieren, kommt es einem Direkteinstieg fast gleich.

Ressortübergreifendes oder ressortspezifisch projektorientiertes Traineeprogramm:

Dieses Traineeprogramm kann entweder ressortübergreifend oder ressortspezifisch sein. Ressortübergreifendes projektorientiertes Traineeprogramm bedeutet, dass die Trainees an verschiedenen Projekten in verschiedenen Ressorts mitwirken können.

Beim ressortspezifischen projektorientierten Traineeprogramm umfasst die Arbeitstätigkeit der Trainees längerfristige Projekte. Das längerfristige Arbeiten an einem Projekt fördert die Integration der Trainees und dient als umfangreiche Informationsaufnahmequelle. Bei dieser Art von Traineeprogramm liegt der Schwerpunkt der Ausbildung oft im Projektmanagement.

Individuell flexibles Traineeprogramm:

In diesem Programm wird der Ablauf individuell und mit allen Beteiligten besprochen. Dieser Grundtyp hat als Vorteil, dass das Unternehmen auf die Bedürfnisse und Wünsche der Trainees eingehen kann, was sich sehr positiv auf die Attraktivität der Traineeprogramme auswirkt.

Die Grenzen und Trennungen von den einzelnen Grundtypen der Traineeprogramme sind unscharf. Die Unternehmen sind oft kreativer bei der Zusammenstellung ihrer Traineeprogramme. Ein weiterer Grund für die unterschiedlich angewendeten Traineeprogramme ist, dass es nicht staatlich vorgeschrieben ist, wie sie ablaufen sollten (Thom & Friedli, 2008). Was die Traineeprogramme erfolgreich macht, wird im nächsten Kapitel 2.2.5 aufgezeigt.

2.2.5 Erfolgsfaktoren von Traineeprogrammen

Erfolgreiche Traineeprogramme weisen folgende Faktoren auf: Die positive Vorbildrolle der Geschäftsleitung gegenüber dem Traineeprogramm lässt die Wahrnehmung der Mitarbeitenden gegenüber einem Traineeprogramm ebenfalls positiv sein. Die Geschäftsleitung trägt ihren Beitrag zum Traineeprogramm bei, damit die Akzeptanz gross ist (Nesemann, 2012).

Die Akzeptanz der Mitarbeitenden ist von grosser Bedeutung. Damit können Berührungsängste und Vorurteile gegenüber Trainees beseitigt werden (Gulden, 1996). Die Akzeptanz ist zudem während den Job-Rotationen grundlegend, sodass die Teams die Trainees als wertvolle Teammitglieder anerkennen und gut integrieren (Wegerich & Thom, 2015). Damit verläuft die Einarbeitung besser und der Lernprozess wird optimiert. Dafür werden die zeitlichen Ressourcen der Ausbilder:innen beansprucht, was sich im Know-how-Transfer auszahlt (Wegerich & Thom, 2015). Dieser Aspekt begünstigt ein erfolgreiches Traineeprogramm. Mit genügend personellen Ressourcen können die Trainees von einem gut strukturierten und kompetenten Traineeprogramm profitieren und fachlich ausgebildet werden (Gulden, 1996).

Die Abschlussphase des Traineeprogrammes sollte gezielt gestaltet sein und die Trainees sollten im Übergang in die zu besetzenden Festanstellungsplätze begleitet werden. Diese Faktoren machen ein Traineeprogramm erfolgreich und anwendbar in der Zukunft (Wegerich & Thom, 2015). Damit das Traineeprogramm erfolgreich bleibt und nachhaltig ist, braucht es die Entwicklung eines Personalentwicklungskonzepts, das die weiteren Einsatzmöglichkeiten der Trainees aufzeigt (Gulden, 1996).

2.2.6 Kritik an Traineeprogrammen

Ein Kritikpunkt ist, dass es bei Traineeprogrammen einen einseitigen Bewerbungsprozess gibt bzw. dass sie lediglich auf externe Bewerbende ausgerichtet sind. Das bedeutet, dass die vorhandenen Mitarbeitenden nicht als potenzielle Trainees berücksichtigt werden und entsprechend nicht direkt profitieren können. Ein Traineeprogramm sollte nämlich nicht als interne Personalentwicklung genutzt werden. Interne Mitarbeitende durch ein Traineeprogramm aus- und weiterzubilden, weist einen geringeren Ausbildungserfolg auf, da die Mitarbeitenden das Unternehmen bereits kennen. Zudem wären die Ausbildungskosten hoch, da die internen Mitarbeitenden eher extern ausgebildet werden müssten. Ein Kritikpunkt am Traineeprogramm ist somit, dass es sich insbesondere auf externe Bewerbende beschränkt (Fischer, 2018).

3 Methodik

In diesem Kapitel 3 wird die Methodik dieser Arbeit vorgestellt. Zum einen wird auf das Untersuchungsdesign eingegangen und zum anderen wird die qualitative und quantitative Teilstudie im Detail erläutert.

3.1 Untersuchungsdesign

Für diese Arbeit wird ein Mixed-Method-Design angewendet. Dieses Design umfasst die Kombination und Integration von qualitativen und quantitativen Erhebungsmethoden für dasselbe Forschungsprojekt (Kelle, 2022). Es ermöglicht durch eine multiperspektivische Beobachtung eine bereichernde Perspektive einzunehmen. Ein weiterer Schlüsselbegriff neben dem Multiperspektivischen ist das Multidisziplinäre. Es wird in verschiedensten Bereichen angewendet, vor allem aber in der angewandten Forschung (Kelle, 2022).

In dieser Arbeit wird eine Unterform davon, das sequenzielle Design, angewendet. Es handelt sich um ein Zwei-Phasen-Design. Ob zuerst die qualitative oder die quantitative Teilstudie durchgeführt wird, ist nicht von Bedeutung. Bei vorliegender Arbeit beginnt die Datenerhebung qualitativ und wird mit quantitativen Ergebnissen ergänzt. Letztere haben zum Ziel, die Ergebnisse zu generalisieren (Kelle, 2022). Das Mixed-Method-Design hat drei Vorteile (Angerer, Foscht & Swoboda, 2006):

- Zum einen können theorieentwickelnde (exploratorische) und theorieprüfende (konfirmatorische) Fragestellungen behandelt werden.
- Zum anderen können dank der Kombination der Methoden die Schlussfolgerungen fundierter werden, da die Schwächen der einen Methode von Stärken der anderen Methode kompensiert werden können.
- Zuletzt liegt ein grosser Vorteil in der Vielfalt von Betrachtungsperspektiven, welche bei der Schlussfolgerung integriert werden kann (Angerer et al., 2006).

Aus diesen Gründen wird das Mixed-Method-Design für die Beantwortung der Fragestellung verwendet. Wie die einzelnen Teilstudien aufgebaut sind, wird in Kapitel 3.2 und 3.3 erläutert.

3.2 Qualitative Teilstudie

Die qualitative Datenerhebungstechnik lässt den Untersuchenden und den Interviewpartner:innen viel Raum (Döring, 2023). Die Interviewpartner:innen können sich frei über Themen äussern und dürfen mehr oder minder viele Informationen preisgeben. Das führt für alle Beteiligten zu einer grossen Flexibilität. Das offene Vorgehen verhilft zur Annäherung an den Untersuchungsgegenstand. Das Ziel ist es, die Chance zu erhöhen, um

auf noch unbekannte und unerwartete Informationen zu stossen (Döring, 2023). Bei der qualitativen Datenerhebung werden vier teilstrukturierte leitfadengestützte Experteninterviews durchgeführt. Diese Interviews sind thematisch aufgebaut und beginnen jeweils mit einer erzählgenerierenden Einstiegsfrage (Liebold & Trinczek, 2009). Durch den Interviewleitfaden sind die Interviews strukturiert und die Standardisierung kann gewährleistet werden (Liebold & Trinczek, 2009). Dies ist von Bedeutung, um zusammenfassend aus den erhobenen Daten einen Fragebogen entwickeln zu können.

Das Experteninterview wird mit Personen durchgeführt, welche in gewissen sozialen Kontexten wie beispielsweise in einem Unternehmen oder in einer Organisation eine Art von besonderem Wissen über einen Bereich haben (Gläser & Laudel, 2010). In dieser Arbeit fokussiert sich dieser Bereich auf das Traineeprogramm. Die Interviewpartner:innen haben diesen Berührungspunkt mit dem Traineeprogramm bei ihrer Arbeit. Das Ziel der qualitativen Datenerhebung ist, aus deren Erfahrungen positive und negative Aspekte zu erfassen, die Merkmale der Traineeprogramme zu erkennen und deren Erfolgsfaktoren herauszuarbeiten. Der gesamte Ablauf einer qualitativen Datenerhebung wird im Folgenden beschrieben.

3.2.1 Leitfadenerstellung nach SPSS-Prinzip

Der Interviewleitfaden wurde nach dem SPSS-Prinzip erstellt. Beim SPSS-Prinzip wird der Grundsatz der Offenheit berücksichtigt und gleichzeitig wird eine Strukturierung vorgegeben. Das Kürzel SPSS steht für die vier Schritte: Sammeln, Prüfen, Sortieren und Subsumieren. Diese vier Schritte werden im Folgenden kurz beschrieben (Helfferich, 2011):

Schritt 1: Sammeln

Bei diesem Schritt werden alle Arten von Fragen gesammelt, welche sich auf den Forschungsgegenstand beziehen. Beim ersten Schritt müssen die Fragen weder korrekt formuliert noch inhaltlich präzise formuliert sein. Wichtig ist, dass möglichst viele unterschiedliche Fragen gesammelt werden.

Schritt 2: Prüfen

Als nächstes werden die Fragen unter Berücksichtigung des Grundsatzes der Offenheit durchgearbeitet. Dabei werden Fragen aus dem Leitfaden gestrichen und die Liste reduziert. Es wird geprüft, ob die Fragen lediglich nach Informationen fragen, ob sich die Frage auf den Forschungsgegenstand bezieht und ob sie Bestätigungsfragen für das Vorwissen sind. Bei diesem zweiten Schritt werden im Normalfall mehr als die Hälfte der Fragen gestrichen.

Schritt 3: Sortieren

Die noch bestehenden Fragen werden nach Themenblöcken sortiert. Vorteilhaft ist es ein bis vier Themenblöcke zu entwickeln. Bei dieser Zusammenstellung wird auf den roten Faden während des Interviews geachtet.

Schritt 4: Subsumieren

Subsumieren bedeutet unterordnen, das heisst in diesem Fall eine Generierung von einer erzählauffordernden Frage pro Themenblock, welche mit konkreten Nachfragen ergänzt wird.

3.2.2 Pretest

Nach der Erstellung des Interviewleitfadens und vor der Durchführung der Interviews mit den Interviewpartner: innen wurde ein Pretest durchgeführt. Der Pretest wurde mit einer Person durchgeführt, welche in einer öffentlichen Verwaltung als Führungsperson tätig ist. Mit dem Pretest konnte die Dauer des Interviews eingeschätzt, die Verständlichkeit der Fragen geprüft und die Vollständigkeit der Themenblöcke getestet werden. Anhand dieser Analyse konnte ein erster Eindruck geliefert werden, wie ein Interview geführt werden könnte. Die einzige Anpassung war die Abfolge der Fragen, welche sich danach mit einem besseren Lesefluss darstellten.

3.2.3 Beschreibung der Stichprobe

Die Auswahl der Stichprobe wurde anhand der Grundtypen der Traineeprogramme festgelegt. Es wurde darauf geachtet, dass für die verschiedenen Grundtypen je ein Interview durchgeführt wurde. Folgende Grundtypen waren enthalten: Ressortbegrenzt, ressortspezifisch projektorientiert, ressortübergreifend und individuell flexibel. Weiter wurde berücksichtigt, dass die Stichprobe verschiedene Branchen beinhaltet. Für die Interviews wurden die folgenden Unternehmen ausgewählt: ein internationaler Industriebetrieb, ein Unternehmen im Bereich des öffentlichen Verkehrs, eine Bank und eine öffentliche Verwaltung.

3.2.4 Datenerhebung

Die teilnehmenden Personen unterzeichneten jeweils eine Einverständniserklärung (siehe Anhang A) bevor das Interview aufgenommen wurde. Aufgrund des erstellten Interviewleitfadens (siehe Anhang B) konnte eine Standardisierung des Ablaufes gewährleistet werden. Die Datenerhebung hatte verschiedene Ziele. Zum einen berichteten die interviewten Personen von ihren positiven und negativen Erfahrungen. Andererseits

wurden Erfolgsfaktoren und Merkmale aus den Interviews gewonnen, welche zu einem erfolgreichen Traineeprogramm führen. Zuletzt wurden Empfehlungen an Unternehmen, welche neu ein Traineeprogramm einführen möchten, abgegeben. Auf dieser Grundlage sollten mögliche Faktoren für ein neues Traineeprogramm ein- oder ausgeschlossen werden.

Die Anfragen für ein Interview stiessen auf grossen Anklang und mit vier von fünf angefragten Unternehmen wurde ein Interview durchgeführt. Eine Person musste ablehnen, da sie aufgrund von Datenschutzvorgaben keine Auskunft über ihr Traineeprogramm geben durfte. Nach der Durchführung der Interviews folgte die Datenanalyse.

3.2.5 Datenanalyse

In diesem Unterkapitel 3.2.5 werden die Aspekte Transkription der qualitativen Datenerhebung, die Erstellung des Codiersystems und die Codierung beschrieben.

Transkription

Die Transkription dient dazu, die in den Interviews gewonnenen Daten auswerten zu können. Zuerst wurden die Expert:inneninterviews nach den Transkriptionsregeln von Kuckartz und Rädiker (2020) transkribiert. Die Transkriptionsregeln geben beispielsweise vor, dass das Gesprochene möglichst wortwörtlich transkribiert wird und vorhandene Dialekte ins Hochdeutsch übersetzt werden. Weiter wurden die Absätze von der interviewenden Person und von der befragten Person durch unterschiedliche Kürzel gekennzeichnet, damit der Datenschutz gewährleistet werden konnte. Abschliessend wurden die Transkriptionen in das Tool MAXQDA übertragen.

Erstellung des Codiersystems

Der Vorgang bei der Erstellung des Kategoriensystems war deduktiv. Dabei wurde die Theorie, welche unter anderem bereits beim Interviewleitfaden verwendet wurde, hinzugezogen (Mayring, 2015). Durch diese theoretische Überlegung wurde das Kategoriensystem konzipiert. Die im Interviewleitfaden (Anhang B) verwendeten Überbegriffe dienten als Orientierung und Ansatzpunkte, um die Kategorien zu erfassen. Abgeleitet aus den erhobenen Daten, als induktiver Vorgang, wurden zusätzliche Unterkategorien gebildet (Rädiker & Kuckartz, 2019). Diese wurden beim nächsten Schritt, dem Codieren, weiterverwendet.

Codierung

In der qualitativen Sozialforschung wird als nächster Schritt die Codierung vorgenommen. Bei diesem Vorgehen wurde die strukturierte Inhaltsanalyse durchgeführt. Dieser Teilschritt der Auswertung beinhaltet, dass die Textstellen aus den Interviews systematisch mit einer Kategorie (einem Code) extrahiert werden. Diese Textstelle werden als codierte Textstellen oder als codierte Segmente betitelt (Kuckartz & Rädiker, 2020). Es wurde für jede Kategorie eine eigene Definition in Form von einem sogenannten Memo im MAXQDA niedergeschrieben. Anhand dieser Definition konnten die Textstellen zu den passenden Kategorien zugeordnet werden. Bei der strukturierten Inhaltsanalyse kann zwischen vier Formen der Strukturierung unterschieden werden: formale, inhaltliche, typisierende und skalierende Strukturierung. Bei der oben genannten Anwendungsform der strukturierten Inhaltsanalyse wurde die inhaltliche Strukturierung angewendet, welche ein Kategoriensystem beinhaltet. Dieses dient dazu, die Textstellen pro Kategorie zusammenzufassen (Mayring, 2015). In Anhang C ist abschliessend zur qualitativen Teilstudie das Kategoriensystem mit den Haupt- und Subkategorien ersichtlich.

3.3 Quantitative Teilstudie

Die quantitative Teilstudie unterscheidet sich in einigen Bereichen zur erläuterten qualitativen Teilstudie. Die Daten werden mithilfe eines Fragebogens erhoben. Diese Methode ist stark standardisiert und strukturiert (Döring, 2023). Die Forschungsdaten werden oft in Zahlen beschrieben, weshalb es auch als statistisches Verfahren genannt wird (Tausendpfund, 2018).

Bei der quantitativen Teilstudie ist ein Vorteil, dass sie eine grössere Stichprobe erreicht, wodurch die Ergebnisse repräsentativ sind. Weiter können statistische Zusammenhänge ermittelt und abgebildet werden. Somit kann die Subjektivität weitmöglichst reduziert werden (Lehnen, 2017).

Das Ziel dieser quantitativen Teilstudie ist, mithilfe des Fragebogens herauszufinden, wie gross die Bereitschaft für eine Realisierung eines Traineeprogramms in den verschiedenen Dienstbereichen wäre und mit welchen Merkmalen es ausgestaltet sein sollte. Weiter wurden die genannten Aspekte aus den Interviews in den Fragebogen miteinbezogen, um zu analysieren, ob Zusammenhänge oder Unterschiede zwischen den Dienstbereichen erkannt werden können. Aus diesen Gründen und um an möglichst viele Personen zu gelangen, wurde diese quantitative Teilstudie durchgeführt.

3.3.1 Fragebogenerstellung

Auf Wunsch der Praxispartnerin wurden verschiedenste Szenarien miteinbezogen. Somit sind Gruppierungen entstanden, welche sich auch am Interviewleitfaden orientierten. Die Items wurden anhand von Themen und Aussagen aus den Interviews wie auch auf Grundlage der Literatur erstellt. Die Items wurden auf die Formulierung und auf folgende weitere Punkte überprüft (Bühner, 2021):

- Präzise und leicht verständlich
- Keine mehrfache Bedeutung
- Keine doppelten Verneinungen
- Keine Verallgemeinerungen
- Negativ gepolte Items vermeiden

Ergänzend wurde ein Einleitungstext für den Fragebogen wie auch die Datenschutzerklärung verfasst. Abschliessend wurde der Fragebogen in die Fragebogensoftware Questback übertragen. Je nach Fragetyp gab es eine einfache, mehrfache oder dichotome Antwortauswahlmöglichkeit. Dabei wurde eine Likert-Skala für die Skalierung mit vier Antwortmöglichkeiten ausgewählt, um der Tendenz zur Mitte entgegenzuwirken (Bogner & Landrock, 2015). Bei der Tendenz zur Mitte wählt die teilnehmende Person die neutrale, d.h. die mittlere Antwortoption. Wird diese von allen oder mehreren Testpersonen ausgewählt, führt dies zu einer verringerten Varianz bei dem Item und einer Antwortverzerrung. Dadurch kann die Stichprobe nicht mehr gut differenziert werden, wodurch Unterschiede schwierig zu erkennen sind (Moosbrugger & Kelava, 2020).

Bei einigen Fragen wurden freie Textfelder als Antwortoption angewendet, um latente Angaben zu erhalten. Weiter wurden die Ausprägungen der Skala verbal beschriftet. Wie im Folgenden dargestellt wird, wurde die Bearbeitung des Fragebogens für die Testpersonen durch diese Beschriftung erleichtert (Bühner, 2021):

- Trifft voll zu
- Trifft eher zu
- Trifft eher nicht zu
- Trifft nicht zu
- Keine Antwort

Den Testpersonen wurde bei jedem Item die Möglichkeit zu keiner Antwort offengelassen. Zudem wurde das Wort *Job-Rotation* bei der ersten Verwendung in einer Zusatzinformation definiert, sodass alle Personen den Fragebogen mit demselben Hintergrundwissen ausfüllten.

3.3.2 Pretest

Bevor der Fragebogen an die Teilnehmer:innen der Stadt Luzern verschickt wurde, wurde ein Pretest durchgeführt. Einerseits wurde der Pretest des Fragebogens mit einer Person durchgeführt, welche nicht im vorliegenden Projekt involviert ist, um eine neutrale Meinung einzuholen. Andererseits wurde der Pretest auch an die Praxispartnerin geschickt. Auf Wunsch der Praxispartnerin wurde der Fragebogen mit folgenden Fragen ergänzt:

- Welche Vor- und Nachteile sehen Sie in Traineeprogrammen?
- Szenario 1:
Nehmen Sie an, ein/e Student/in schliesst das Bachelor- oder Masterstudium ab, und fängt anschliessend mit dem Traineeprogramm bei der Stadt Luzern an.
1: Ich würde Bachelorstudierende für das Traineeprogramm bevorzugen
2: Ich würde Masterstudierende für das Traineeprogramm bevorzugen
- Szenario 2:
Nehmen Sie an, der/die Trainee studiert parallel zum (Teilzeit-)Traineeprogramm im Bachelor. Erscheint Ihnen dies als zielführend?
- Szenario 3:
Frage 1: Nehmen Sie an, ein/e Student/in mit abgeschlossenem Bachelorstudium wird als Trainee angestellt. Erwarten Sie, dass diese Person nach dem Traineeprogramm bei der Stadt Luzern noch ein Masterstudium abschliesst?
Frage 2: Nehmen Sie an, diese Person macht tatsächlich noch ein Masterstudium. Würden Sie erwarten, dass die Person in Teilzeit bei der Stadt Luzern weiterarbeitet?
- Szenario 4:
Können Sie sich vorstellen, ein Traineeprogramm für (Berufs-)Maturandinnen und Maturanden anzubieten?

Weiter wurde die gendergerechte Sprache dem Unternehmenskodex der Praxispartnerin angepasst und nicht mit Doppelpunkt, sondern mit Schrägstrich geschrieben. Nach diesen Anpassungen und Ergänzungen wurde der Fragebogen an die Führungskräfte der Stadt Luzern verschickt.

3.3.3 Beschreibung der Stichprobe

Für das Sampling wurden bewusst Abteilungsleitende des Unternehmens ausgewählt. Die Stichprobe wurde von der Praxispartnerin vorgegeben und festgelegt. Die Umfrage wurde an 35 Personen geschickt. Es wurde darauf geachtet, dass alle sechs Direktionen vertreten waren. Die Umfrage wurde von insgesamt 28 Führungskräften ausgefüllt. Vier

Personen waren aus der Bildungsdirektion, neun Personen aus der Umwelt- und Mobilitätsdirektion, sechs Personen aus der Sozial- und Sicherheitsdirektion, fünf Personen aus der Baudirektion, zwei Personen aus der Finanzdirektion und zwei Personen von der Stadtkanzlei.

3.3.4 Datenerhebung

Der in Questback erstellte Fragebogen (siehe Anhang E) wurde an die Führungspersonen der Stadt Luzern per E-Mail versendet. Das E-Mail enthielt einen Einleitungstext, welcher über das Vorgehen und die Thematik informierte. Anschliessend war ein Einladungslink zum Fragebogen für die Teilnehmenden ersichtlich. Zudem wurde einen QR-Code mit dem Zugang zum Fragebogen angehängt, sodass die Mitarbeitenden direkt mit ihrem Smartphone an der Umfrage teilnehmen konnten. Die Datenerhebung erfolgte ausschliesslich elektronisch. Der Fragebogen war zwei Wochen aktiv. Vier Tage nach dem Versenden wurde eine Erinnerung verschickt, welcher die Rücklaufquote ansteigen liess.

3.3.5 Datenanalyse

Die Datenanalyse erfolgte mit der IBM SPSS-Statistiksoftware. Als erstes wurden die Daten von Questback in SPSS exportiert. Danach wurden die Daten für die Datenanalyse bereinigt. Dies bedeutet, dass Variablen beschriftet und Fehlerwerte genauer betrachtet und bearbeitet wurden. Eine Rückmeldung einer Person musste gelöscht werden, da diese Person keine Angaben ausgefüllt und den Fragebogen leer zurückgeschickt hatte, welcher aus diesem Grund nur aus fehlenden Werten bestand.

Die Items werden im Kapitel 4 nach Häufigkeiten analysiert. Dafür wurden die Skalenwerte 1 *trifft voll zu* und 2 *trifft eher zu* als positiv und die Werte 3 *trifft eher nicht zu* und 4 *trifft nicht zu* als negativ zusammengefasst. Weiter wurden die Ergebnisse auf der Ebene der Dienstbereiche betrachtet und nicht pro Person. In 18 von 21 Dienstbereichen hat jeweils eine Person des Dienstbereiches die Umfrage ausgefüllt. In drei Dienstbereichen wurde der Fragebogen von zwei, drei oder vier Personen aus dem jeweiligen Dienstbereich ausgefüllt. Für die Auswertung wurden diese Personen zusammengefasst, d.h. es wurde jeweils der Durchschnitt der Angaben zur Bewertung verwendet. Somit wurden die Dienstbereiche mit mehreren Personen gleichbehandelt wie Dienstbereiche, in welchen eine Person geantwortet hat.

Es wurde deskriptiv vorgegangen und die Ergebnisse der Datenerhebung wurden anhand von Häufigkeiten beschrieben.

Abschliessend wurden Korrelationen zwischen verschiedenen Items berechnet. Die Variablen waren ordinalskaliert, weshalb Zusammenhänge nach der Spearman Korrelation berechnet werden konnten (Heimsch, Niederer & Zöfel, 2018).

Es gilt zu beachten, dass aufgrund einer Korrelation von zwei Variablen nicht auf eine Kausalität geschlossen werden darf. Das bedeutet, dass nicht aufgrund eines Zusammenhangs zwischen zwei Variablen auf eine Kausalwirkung geschlossen werden darf (Hussy, Schreier, Echterhoff & Schreier, 2013).

Im Anhang D sind die weiterverarbeiteten Items des Fragebogens ersichtlich.

4 Ergebnisse

In diesem Kapitel 4 werden die Ergebnisse der qualitativen und quantitativen Datenerhebung dargelegt.

4.1 Ergebnisse aus der qualitativen Teilstudie

Die leitfadengestützten Interviews wurden mit vier Personen aus der Personalabteilung oder aus dem Talentmanagement von vier verschiedenen Unternehmen geführt. Diese Unternehmen unterscheiden sich in der Branche, in der Grösse und in der Organisation der Traineeprogramme. Es konnten dennoch Ähnlichkeiten und Gemeinsamkeiten aus den Daten der Interviews festgestellt werden. Um eine Anonymität gewährleisten zu können, wird nicht vertieft auf die Personen und Unternehmen eingegangen. Im Folgenden werden die wichtigsten Ergebnisse aus den Interviews zusammengefasst und themenspezifisch aufgeführt.

Erfahrungen

Im Folgenden werden die in den Interviews genannten Erfahrungen mit Traineeprogrammen themenspezifisch erläutert.

Positive Erfahrungen

In allen vier Interviews wurde von positiven Erfahrungen mit dem jeweiligen Traineeprogramm berichtet. Generell wurde das Traineeprogramm als Erfolgsmodell bezeichnet, da viele positive Erfahrungen gemacht wurden. Zwei interviewte Personen berichteten von positiven Erfahrungen in Bezug auf die Zusammenarbeit mit Trainees, welche als wertschätzend und dankbar beschrieben wurde. Zudem wurde das Traineeprogramm als ein sehr guter Karrierestart bezeichnet.

Negative Erfahrungen

Kein:e Interviewpartner:in hat von einer negativen Erfahrung berichtet. Es wurden jedoch gewisse Herausforderungen erwähnt.

Herausforderungen:

Alle vier Interviewpartner:innen nannten Herausforderungen während den Traineeprogrammen. Drei Personen sagten, dass der Betreuungsaufwand nicht zu unterschätzen und allgemein die Zeitressource eine Herausforderung sei. Gemäss einer Person könne es zudem herausfordernd sein, für den:die Trainee eine passende Festanstellung am Ende des Traineeprogramms freizuhaben. Eine andere Person teilte mit, dass ihr Rekrutierungsprozess etwas zu lang sei, sodass einige Bewerbende wieder abspringen, da sie von Konkurrenzfirmen schneller eine Zusage erhalten.

Arbeitgeberattraktivität

Alle interviewten Personen finden, dass das Traineeprogramm die Unternehmen attraktiv erscheinen lässt. In einem Interview wurde erwähnt, dass durch das Traineeprogramm das Image des Unternehmens verbessert und hochgehalten wird. Eine andere Person erläuterte, dass der Ruf des Unternehmens als altmodische Arbeitgeberin durch ein modernes Traineeprogramm geändert werden konnte. Weiter wurde erwähnt, dass die Anzahl Anfragen und Bewerbungen für Traineestellen sehr hoch ist. Das folgende Zitat zeigt, inwiefern dies die Unternehmen zu attraktiven Arbeitgebenden macht:

„(...) ich merke es halt einfach an den Bewerbungen eben. Wir haben wirklich zirka 800 oder 900 Bewerbungen für die 24 Plätze" (Interview Traineeprogramm_B3, Pos. 30).

Veränderungen/Verbesserungen

Drei Personen erklärten, dass nur Kleinigkeiten angepasst wurden. Eine Person sagte, dass die Struktur professionalisiert wurde. Bei einem Traineeprogramm wurde die Dauer von 18 auf 12 Monate verkürzt.

Mitspracherecht

Eine Interviewpartner:in sagte, dass im Traineeprogramm, welches ressortbegrenzt aufgebaut ist, der Spielraum klein ist. Spezifischen Wünschen der Trainees können sie nur wenig entgegenkommen. In den anderen drei Interviews wurde eine grosse Flexibilität erwähnt, aufgrund welcher die Trainees beim Ablauf des Traineeprogrammes mitsprechen können.

Merkmale

Im Folgenden werden die im Interview genannten Merkmale des Traineeprogramms aufgezeigt.

Angliederung

In drei von vier Unternehmen ist das Traineeprogramm im HR angegliedert. Bei einem Unternehmen spezifisch in der People and Organisation Abteilung und bei den zwei anderen spezifisch im Talentmanagement. In einem Interview wurde genannt, dass das Traineeprogramm bei der Linienverantwortung angegliedert ist, über welche die Anstellungsbedingungen und die Mitarbeitergespräche laufen. Die Person in der Linienverantwortung wird allerdings auch von einer Person aus dem HR unterstützt und die Mitarbeitenden aus den jeweiligen Fachbereichen von den Job-Rotationen übernehmen die Rolle als Mentor:innen.

„(...) es muss sicher eine Person geben, die für das verantwortlich ist (...) die ganze Rekrutierung, es ist die Schulung dieser Fachvorgesetzten, es sind die Hochschulmessen, die man besucht, um neue Talente zu gewinnen. Das ganze Employer Branding, Social Media.“ (Interview Traineeprogramm _B2, Pos. 75)

Ansprechperson

Alle vier Interviewpersonen äusserten sich zum Coaching-System. Sie verfügen über Mentor:innen, welche die Trainees über die Zeit in den Dienstbereichen begleiten und für sie die Ansprechpersonen sind. Mit diesen Mentor:innen findet regelmässig ein Austausch statt, welcher jeden Monat oder alle zwei Monate sein kann. Das wird in den Unternehmen unterschiedlich organisiert. In einem Interview wurde genannt, dass die Betreuung eines:r Trainee:s einen Zeitaufwand von 30 Stunden pro Monat ausmacht.

Dauer

Die Dauer der Traineeprogramme ist in den verschiedenen Unternehmen unterschiedlich lang. Die einzelnen Traineeprogramme dauern 12, 18, 20 oder 24 Monate. Bei einem Unternehmen gibt es die Möglichkeit das Traineeprogramm entweder in 18 Monaten im Vollzeitpensum oder 24 Monaten in Teilzeitpensum zu machen.

Job-Rotationen

Die Job-Rotationen werden in den Unternehmen sehr unterschiedlich gehandhabt. Das 12-monatige Traineeprogramm hat drei Stationen à vier Monate. Beim 18-monatigen

Programm sind es vier verschiedene Bereiche, wobei der erste eine sechs Monate lange Förderstelle ist und von dreimal vier Monaten in anderen Bereichen gefolgt wird.

Beim 20-monatigen Traineeprogramm hat das Programm vier Job-Rotationen: die erste Phase dauert drei bis vier Monate, die zweite Phase dauert vier bis sechs Monate, die dritte Phase dauert neun bis 12 Monate und die vierte Phase dauert zwei bis drei Monate.

Beim zweijährigen Traineeprogramm sind die Trainees jeweils ein Jahr lang einem Bereich zugeordnet, in welchem sie drei verschiedene Unterbereiche durchlaufen. Das heisst, in zwei Jahren erhalten sie in zwei übergeordneten Bereichen je drei vertiefte Einblicke. Sie erhalten somit Einblicke in sechs Unterbereiche.

Ausbildungsart

Die vier Interviewpartner:innen gaben eine einheitliche Antwort zur Ausbildungsart. Alle fördern und fordern ihre Trainees neben dem on-the-job auch off-the-job und bieten ihnen Weiterentwicklungsangebote in verschiedenen Formen an. Das können Workshops, Events, Fachausbildungen, Sprachkurse oder auch individuelle Weiterentwicklungskurse sein. Die Weiterbildungen können jeweils während der Arbeitszeit absolviert werden und alle Trainees aus den vier Unternehmen erhalten ein Budget von bis zu CHF 3000.00, um sich off-the-job weiterzubilden.

„(...) 20% ihrer Arbeitszeit ist für das Rahmenprogramm oder die Weiterentwicklung eingeteilt.“
(Interview Traineeprogramm_B3, Pos. 32).

Erfolgsfaktoren

In zwei von vier Interviews wurde erwähnt, dass eine gute Betreuung wichtig ist, sodass die Trainees im Unternehmen gut eingebunden sind (siehe nachfolgendes Zitat).

Zudem sollten das richtige Mindset und die Akzeptanz des Teams vorhanden sein, um die Trainees auszubilden, wobei der Rückhalt der Führungskräfte eine wichtige Rolle spielt.

In einem weiteren Interview wurde erwähnt, dass eine klare Struktur des Traineeprogrammes erfolgsversprechend ist, damit alle involvierten Personen den Ablauf kennen und informiert sind. Eine interviewte Person erachtete es zudem als einen weiteren Erfolgsfaktor, dass das Unternehmen von den Ideen der Studierenden profitiert.

„(...) sie müssen wirklich eingebunden sein, in dem Prozess in die Arbeit, in die Projekte bei uns. Das ist wirklich das Wichtige.“ (Interview Traineeprogramm_B1, Pos. 26)

Informationen zum bestehenden Traineeprogramm

Weitere in den Interviews genannten Informationen zu den bestehenden Traineeprogrammen werden nachfolgend erwähnt.

Erwartungen an die Arbeitgeberin

In drei von vier Interviews wurde angesprochen, dass eine gute Betreuung und Einarbeitung sowie gute Unterstützung des Trainees durch eine:n Mentor:innen erwartet wird. In zwei von vier Interviews wurde die Sinnhaftigkeit der Arbeitstätigkeiten als Erwartung angesprochen. Zusätzlich hielt eine Person fest, dass die Trainees es schätzen, wenn transparent über die Anschlusslösung für eine Festanstellung kommuniziert wird.

Festanstellungen / Karriere

Drei der vier interviewten Personen erwähnten, dass sie 100% der Trainees in eine Festanstellung übernehmen. In einem Interview wurde dargelegt, dass 70% der Trainees im Unternehmen bleiben können. Die restlichen 30% gehen entweder reisen, entscheiden sich für eine andere Firma oder müssen das Unternehmen verlassen, da es zu diesem Zeitpunkt keine offene Stelle frei hat.

Ziel

Für zwei von vier Personen ist das Ziel des Traineeprogrammes die Besetzung von Schlüsselpositionen und die Ausbildung der Führungskräfte von Morgen. In den anderen zwei Interviews wurde der Einstieg in die Berufswelt betont, das bedeutet, die Unternehmen möchten jungen Menschen den Berufseinstieg ermöglichen und vor allem unterstützend wirken.

Bedarfsanalyse

Zwei Unternehmen machen keine Bedarfsanalyse für Traineeestellen. Ein Unternehmen macht jedes Jahr eine Bedarfsanalyse, damit die Trainees in realen Projekten dabei sein können. Das vierte Unternehmen gestaltet zurzeit eine Neukonzeption, welche eine Bedarfsanalyse beinhaltet, die sie zuvor nicht angewendet haben.

Evaluation

Eine Evaluation des Traineeprogramms findet bei allen interviewten Unternehmen statt. Auffällig ist, dass diese bereits während des Traineeprogramms durchgeführt wird und nicht erst am Schluss. Die Evaluationen werden in den Feedbackgesprächen und im Austausch mit den Mentor:innen gemacht. In allen vier Unternehmen wird zum Abschluss eine Umfrage zum Traineeprogramm durchgeführt.

Empfehlungen

Alle vier Interviewpartner:innen gaben Empfehlungen ab, was für ein Unternehmen wichtig sein kann, falls ein Traineeprogramm eingeführt werden soll:

Es wird empfohlen, dass das Traineeprogramm den Rückhalt der Führungskräfte hat, das heisst, dass die Führungskräfte hinter dem Traineeprogramm stehen.

Zwei von vier Interviewpartner:innen sagten zudem, es sollten diejenigen Mitarbeitenden die Trainees ausbilden, welche den Willen dazu haben und welche ihr Wissen gerne weitergeben. Aus einem weiteren Interview geht hervor, dass es empfehlenswert ist, eine Bedarfsanalyse zu machen, bevor das Traineeprogramm gestartet hat, damit nicht neue Mitarbeitende ausgebildet werden, welche das Unternehmen kurz darauf wieder verlassen. Zudem meinte diese Person, dass es empfehlenswert ist, dass sich eine Person um die übergeordnete Organisation der Traineeprogramme kümmert.

Eine weitere Empfehlung aus einem Interview ist, dass eine Bandbreite an Bereichen angeboten wird, damit die Trainees vernetzt ausgebildet werden und sie in verschiedenen Bereichen Einblick erhalten.

4.2 Ergebnisse aus der quantitativen Teilstudie

In diesem Kapitel 4.2 werden die Ergebnisse aus der quantitativen Teilstudie bei der Stadt Luzern ausgewertet und dargestellt. Je nach Frage werden die Ergebnisse auf der Dienstbereichsebene oder auf der Unternehmensebene (ohne Konkretisierung der Dienstbereiche) aufgezeigt. Antworten aus Textfeldern konnten nicht alle berücksichtigt werden, da viele Teilnehmende nichts geschrieben oder zu unkonkrete Antworten gegeben haben, sodass keine Rückschlüsse auf die Fragestellung gezogen werden konnten. Zuerst werden die übergeordneten Ergebnisse und die Bedarfsanalyse aufgegriffen, bevor die Merkmale und Erfolgsfaktoren des Traineeprogramms erläutert werden. Darauf folgen weitere Auswertungen der Fragebogenitems zum potenziellen Traineeprogramm.

Teilnehmende Direktionen und Dienstbereiche

Die 27 teilnehmenden Mitarbeiter:innen von der Stadt Luzern können auf die in der Tabelle 1 aufgeführten Dienstbereiche, welche wiederum in Direktionen zusammengefasst werden können, zugeteilt werden.

Tabelle 1

Direktionen und Dienstbereiche

Direktion	Dienstbereich	Anzahl Teilnehmer:innen pro Dienstbereich
Bildungsdirektion	Kultur und Sport	1 Person
Bildungsdirektion	Musikschule	1 Person
Bildungsdirektion	Volksschule	1 Person
Bildungsdirektion	Digital	1 Person
Umwelt- und Mobilitätsdirektion	Stadtraum und Veranstaltungen	1 Person
Umwelt- und Mobilitätsdirektion	Stab Umwelt- und Mobilitätsdirektion	2 Personen
Umwelt- und Mobilitätsdirektion	Umweltschutz	1 Person
Umwelt- und Mobilitätsdirektion	Stadtgrün	1 Person
Umwelt- und Mobilitätsdirektion	Tiefbauamt	4 Personen
Sozial- und Sicherheitsdirektion	Alter und Gesundheit	1 Person
Sozial- und Sicherheitsdirektion	Kind Jugend Familie	1 Person
Sozial- und Sicherheitsdirektion	Soziale Dienste	3 Personen
Sozial- und Sicherheitsdirektion	Quartiere und Integration	1 Person
Baudirektion	Immo	1 Person
Baudirektion	Stadtplanung	1 Person
Baudirektion	Geoinformationszentrum	1 Person
Baudirektion	Städtebau	1 Person
Finanzdirektion	Zentrale Informatikdienste	1 Person
Finanzdirektion	Steueramt	1 Person
Stadtkanzlei	Stadtkanzlei	1 Person
Stadtkanzlei	Stadtkanzlei Archiv	1 Person

Bedarfsanalyse der Dienstbereiche

Im Folgenden wird zum einen die Bedarfsanalyse der verschiedenen Dienstbereiche und zum anderen mögliche Funktionen bzw. Studiengänge für den jeweiligen Dienstbereich aufgezeigt.

Bedarf im Team

Dieses Item zeigt, dass 17 der 21 Dienstbereiche Bedarf im Team haben, eine:e Trainee aufzunehmen. Die Dienstbereiche Kultur und Sport, Musikschule, Steueramt und Stab Umwelt- und Mobilitätsdirektion haben keinen Bedarf, ein:e Trainee aufzunehmen.

Mögliche Funktionen/Studiengänge im eigenen Bereich

Die Tabelle 2 enthält Antworten aus der offenen Frage zu möglichen Funktionen und Studiengänge in den jeweiligen Dienstbereichen. Diesen Angaben sind unabhängig von der vorgängigen Frage zum Bedarf zu betrachten.

Tabelle 2

Mögliche Funktionen/Studiengänge

Dienstbereich	Mögliche Funktionen/Studiengänge
Alter und Gesundheit	Studienrichtungen: Gerontologie, Soziokultur, Soziale Arbeit, Psychiatrie, Gesundheitswissenschaften, BWL, VWL, Eventmanagement
Digital	Junior Projektleitung, Projekt.-Assistenz, digitales Marketing, Unterstützung DBM oder Projektportfolio-Management
Geoinformationszentrum	Geomatik, Geoinformatik, Informatik, Geografie, Umwelt, Datenanalyst
Immo	Architekten, Facility, Management, Betriebsökonomie
Kind Jugend Familie	Kann ich nicht ohne mehr Hintergrund beantworten
Kultur und Sport	-
Musikschule	-
Quartiere und Integration	Kommunikations-/Politik-/Sozialwissenschaften
Soziale Dienste	Berufsbeistand/Berufsbeiständin in Ausbildung (ohne Einsetzung als Mandatsträger:in gem. ZGB)
Städtebau	Jurist, Business Administration, Architekt, Kunsthistorik, Denkmalpflege
Stadtgrün	Umweltingenieur:in; Landschaftsarchitekt:in; Biolog:in
Stadtkanzlei	Jurist:in, Politikwissenschaftler:in
Stadtkanzlei Archiv	Wissenschaftliche Archivar:in; Historiker:in; Fachperson Information und Dokumentation; Fachperson

Dienstbereich	Mögliche Funktionen/Studiengänge
	Kommunikation; Architekt:in; Raumplaner:in; GIS-Spezialist:in; Informatiker:in für digitale Langzeitarchivierung, Datenbankprogrammierung etc.
Stadtplanung	Projektmitarbeiter:in
Stadtraum und Veranstaltungen	Konzeptarbeiten für neue Marktveranstaltungen, bzw. Neukonzept für Monatswarenmarkt, der sich 'abgelaufen' hat. Oder einen attraktiv gestalteten Christbaummarkt am Schweizerhofquai. Oder (IT-orientiert): Feedback-Tool (Implementation in bestehende Apps)
Steueramt	einfache Bezugsarbeiten (Inkasso), Registerarbeiten, Bearbeitung Kundenanfragen und je nach Vorkenntnissen auch Steuerveranlagung
Stab Umwelt- und Mobilitätsdirektion	Jurist:in, Direktionsassistent:in
Tiefbauamt	Management (Betriebswirtschaft), Ingenieur (Tiefbau), Kommunikation und öffentliche Verwaltung.
Umweltschutz	Naturwissenschaftler:in, Betriebswirtschaftler:in, Kommunikationsfachmann:frau. Das kann je nach anstehenden Aufgaben wechseln. Ich würde gerne selbst aus einem Pool auswählen können, wessen Profil geeignet ist, bei uns mitzuarbeiten.
Volksschule	Betriebswirtschaftler:in (Kommunikation, Finanzen, Marketing); Psycholog:in; Informatiker:in; Jurist:in
Zentrale Informatikdienste	Wirtschaftsinformatiker:in, Projektleiter:in

Merkmale

Im Fragebogen wurden die Meinungen zu den in der Literatur erwähnten Merkmalen eingeholt. Diese werden im Folgenden in Verbindung mit den Ergebnissen aus der quantitativen Datenerhebung aufgegriffen.

Dauer des gesamten Traineeprogramms

Die folgende Tabelle 3 zeigt, wie unterschiedlich lange sich die Dienstbereiche das gesamte Traineeprogramm bei der Stadt Luzern vorstellen könnten:

Tabelle 3

Dauer des gesamten Traineeprogramms

Sechs Monate	12 Monate	18 Monate	24 Monate
Soziale Dienste	Musikschule	Alter und Gesundheit	Kind Jugend Familie
	Stadtkanzlei	Immo	Umweltschutz
	Stadtkanzlei Archiv	Kultur und Sport	Volksschule
	Stadtplanung	Quartiere und Integration	Zentrale Informatikdienste
	Stadtraum und Veranstaltungen	Steueramt	Stadtgrün
	Stab Umwelt- und Mobilitätsdirektion	Tiefbauamt	
	Digital		
	Geoinformationszentrum		
	Städtebau		

Der eigene Dienstbereich ist für eine Job-Rotation geeignet

Folgende Tabelle 4 stellt dar, dass sich 12 Dienstbereiche als geeignet und sieben Dienstbereiche als ungeeignet für eine Job-Rotation einschätzen. Zwei Dienstbereiche sind gemäss Einschätzungen der befragten Personen sowohl geeignet als auch ungeeignet für eine Job-Rotation in einem Traineeprogramm.

Tabelle 4

Eignung des Dienstbereichs für Job-Rotation

Geeigneter Dienstbereich für Job-Rotation	Ungeeignet Dienstbereich für Job-Rotation
Alter und Gesundheit	Immo
Kultur und Sport	Kind Jugend Familie
Soziale Dienste	Musikschule
Stadtraum und Veranstaltungen	Stadtkanzlei
Umweltschutz	Stadtkanzlei Archiv
Volksschule	Stadtplanung
Zentrale Informatikdienste	Städtebau
Digital	Stab Umwelt- und Mobilitätsdirektion
Geoinformationszentrum	Tiefbauamt

Geeigneter Dienstbereich für Job-Rotation	Ungeeignet Dienstbereich für Job-Rotation
Quartiere und Integration	
Stadtgrün	
Steueramt	
Stab Umwelt- und Mobilitätsdirektion	
Tiefbauamt	

Dauer der Job-Rotation im eigenen Bereich damit der:die Trainee aktiv mitwirken kann

Die befragte Person aus dem Dienstbereich Stadtkanzlei Archiv beantwortete dieses Item damit, dass bei ihnen keine Job-Rotation möglich ist. Aus diesem Grund wurde dieser Dienstbereich aus dieser Item-Auswertung ausgeschlossen und die Auswertung wurde mit den restlichen 20 Dienstbereichen gemacht (siehe Tabelle 5).

Tabelle 5

Dauer Job-Rotation in eigenem Bereich für aktives Mitwirken

Drei Monate	Vier Monate	Sechs Monate	12 Monate
Musikschule	Alter und Gesundheit	Immo	Soziale Dienste
Stab Umwelt- und Mobilitätsdirektion	Geoinformationszentrum	Kind Jugend Familie	Stadtraum und Veranstaltungen
Digital		Kultur und Sport	Umweltschutz
		Stadtkanzlei	Quartiere und Integration
		Stadtkanzlei Archiv	Stadtgrün
		Stadtplanung	Steueramt
		Volksschule	
		Zentrale Informatikdienste	
		Tiefbauamt	

Job-Rotation in anderem Schwerpunktbereich

Die befragten Personen aus 14 Dienstbereiche gaben an, dass es möglich ist, dass die eigenen Trainees in anderen Dienstbereiche Erkenntnisse für den eigenen Dienstbereich zurückbringen. Folgende drei Dienstbereiche stimmten dem nicht zu: Kind Jugend Familie, Städtebau und Stadtkanzlei. Vier Dienstbereiche haben sich bei dieser Frage enthalten.

Trainees aus anderen Schwerpunkten bei sich ausbilden

15 von 21 Dienstbereichen würden Trainees mit anderen Schwerpunkten (z.B. nicht verwandte Studienfach) bei sich für eine Job-Rotation ausbilden. Folgende sechs Dienstbereiche hingegen würden keine solche Trainees ausbilden wollen: Geoinformationszentrum, Quartiere und Integration, Stadtkanzlei, Stadtplanung, Steueramt und Stab Umwelt- und Mobilitätsdirektion.

Anzahl Dienstbereiche, welche in einem Traineeprogramm durchlaufen werden sollten

Dieses Item wurde unterschiedlich beantwortet. Zwei Dienstbereiche haben sich enthalten, die teilnehmenden Personen aus vier Dienstbereichen meinten, dass Trainees einen Arbeitsbereich kennenlernen sollten, aus sechs Dienstbereichen wählten die teilnehmenden Personen zwei Arbeitsbereiche an. Die Mehrzahl der teilnehmenden Personen aus neun Dienstbereichen meinten, dass Trainees in drei Arbeitsbereichen ausgebildet werden sollten. Teilnehmende Personen aus vier Dienstbereichen wählten vier Arbeitsbereiche an und aus zwei weiteren Dienstbereichen wählten die beteiligten Personen an, dass die Trainees mehr als vier Arbeitsbereiche durchlaufen sollten.

Mögliche Dienstbereiche für einen geeigneten Traineeprogramm-Ablauf

In der folgenden Tabelle 6 werden die Antworten von der offenen Frage zu möglichen Kombinationen von Dienstbereichen für ein Traineeprogrammablauf festgehalten:

Tabelle 6

Mögliche Dienstbereiche für Traineeprogramm

Dienstbereich	Potenzielle Abteilungen
Alter und Gesundheit	Das ist abhängig von der Studienrichtung.
Digital	z.B. Finanzen -> Personal - > Digital -> Planen+Bauen -> Ausführung (z.B. Stadtgrün, STIL)
Geoinformationszentrum	Vermessung und Geodatenmanagement
IMMO	Schwierig zu Beurteilen. Hängt aus meiner Sicht vom Studiumsschwerpunkt ab.
Kind Jugend Familie	Kann ich nicht so pauschal beantworten
Kultur und Sport	Förderung Sport und Kultur Anlagen, Bau und Infrastruktur
Musikschule	-
Quartiere und Integration	Je nach Studium, Einblick in die passenden Berufsfelder.
Soziale Dienste	Bereich Mandatsführung,

Dienstbereich	Potenzielle Abteilungen
	Kaufmännische Tätigkeiten im Sozialbereich sowie Arbeiten beim Einwohneramt oder der Teilungsbehörde
Städtebau	Zentrale Dienste (Auflage Baugesuch) Bauberatung Baubewilligungserteilung Denkmalpflege
Stadtgrün	Planung und Projektierung von Infrastrukturprojekten
Stadtkanzlei	Politik und Recht: Zusammenspiel Stadtrat / Grosser Stadtrat, politische Prozesse, Volksrechte
Stadtkanzlei, Bereich Stadtarchiv	Die Anzahl Arbeitsbereiche hängt auch von der Dauer des Traineeships ab.
Stadtplanung	Unser Bereich eignet sich dafür weniger, am ehesten noch MOB.
Stadtraum und Veranstaltungen	Abhängig von gewählten Fachgebieten im Dienststellenbereich z. B. Strategie-/Konzeptarbeiten (inkl. Digitalisierung) UND Implementation / Umsetzung, Betreuung, inkl. Kommunikationsaspekte / Kundenfront
Steueramt	Zahlen- bzw. finanzbezogene Arbeitsbereiche wie Steueramt, Teilungsamt und / oder Betriebsamt
Stab Umwelt- und Mobilitätsdirektion	Wir haben komplett unterschiedliche Aufgabenbereiche. Administration (eher einfache Sekretariatsaufgaben), Finanzen/Controlling und Rechtsdienst, auf welchen eine spezifische Ausbildung auf FH/Uni-Level benötigt wird
Tiefbauamt	Ich sehe beim Tiefbauamt 1 bis maximal 2 Arbeitsbereiche. Die Kombination sehe ich dabei als untergeordnet an. Die Bereiche beim Tiefbauamt haben diverse Nahtstellen. Im TBA haben wir mehrere Bereiche, die optimal zu einem Trainee-Programm passen. Unter anderem: Management (Betriebswirtschaft), Ingenieur (Tiefbau), Kommunikation und öffentliche Verwaltung.
Umweltschutz	Arbeitsbereiche, welche auch sonst viele Schnittstellen zueinander haben. Zudem muss die Grundbildung zu den Aufgaben passen. In meiner Abteilung arbeiten hauptsächlich Personen mit einem Master.
Volksschule	Zentrale Dienste (Administration, Personal, Empfang); Unterricht & Betreuung (Ressourcenberechnung, Planung); Finanzen (Buchhaltung, Controlling)

Dienstbereich	Potenzielle Abteilungen
Zentrale Informatikdienste	Ist abhängig davon, welchen Fokus das Programm hat. Ist es ein Traineeprogramm für die allgemeine Verwaltung, ist eine möglichst breite Einsicht in viele Dienstabteilungen sinnvoll. Wird der Fokus auf einzelne Ziele gelegt (z.B. Trainee Digitalisierung)

Ansprechperson

Bei diesem Item gab es die Antwortoption, die Ansprechperson der Trainees sollte im HR oder im Team sein. Die befragten Personen aus 16 Dienstbereichen gaben an, dass die Ansprechperson im Team bevorzugen würden. Die befragten Personen aus fünf Dienstbereichen finden, dass diese im HR sein sollte (siehe Tabelle 7).

Tabelle 7

Ansprechperson

Ansprechperson im Team	Ansprechperson im HR
Alter und Gesundheit	Kultur und Sport
Immo	Stab Umwelt- und Mobilitätsdirektion
Kind Jugend Familie	Umweltschutz
Musikschule	Volksschule
Soziale Dienste	Zentrale Informatikdienste
Stadtkanzlei	
Stadtkanzlei Archiv	
Stadtplanung	
Stadtraum und Veranstaltungen	
Digital	
Geoinformationszentrum	
Quartiere und Integration	
Städtebau	
Stadtgrün	
Steueramt	
Tiefbauamt	

Erfolgsfaktoren

Die in den Interviews genannten Erfolgsfaktoren des Traineeprogramms werden im Folgenden dargestellt.

Positive Einstellung gegenüber dem Traineeprogramm bei der Stadt Luzern

Alle Teilnehmenden aus den 21 Dienstbereichen gaben bei diesem Item an, dass sie eine positive Einstellung gegenüber einem Traineeprogramm bei der Stadt Luzern besitzen.

Einstellung gegenüber einer Anstellung eines:r Trainee:s im eigenen Tätigkeitsbereich

19 von 21 Dienstbereichen haben eine positive Einstellung gegenüber einer Anstellung von Trainees im eigenen Tätigkeitsbereich. Zwei Bereiche, die Volksschule und der Umweltschutz, gaben eine neutrale Einstellung an.

Bereitschaft, eine:n Trainee aufzunehmen im eigenen Dienstbereich

Die Teilnehmer:innen aus 19 von 21 Dienstbereichen wären bereit, eine:n Trainee bei sich im Bereich aufzunehmen. Der:die Teilnehmer:in aus der Musikschule verneint diese Frage. Von der Stabstelle Umwelt- und Mobilitätsdirektion haben zwei Personen an der Umfrage teilgenommen. Davon bejaht eine Person diese Frage, die andere verneint sie.

Bereitschaft, eine:n Trainee aufzunehmen im Bereich, auch wenn er:sie am Ende nicht im Team bleibt

Die befragten Personen aus 17 Dienstbereichen sind bereit, eine:e Trainee aufzunehmen, auch wenn er:sie am Schluss das Team wieder verlassen würde. Die Teilnehmer:innen aus folgenden Dienstbereichen könnten sich das nicht vorstellen: Kultur und Sport, Musikschule, Stadtplanung und Umweltschutz.

Personelle Ressourcen

Bei dieser Frage wird deutlich, dass nur die Minderheit, sieben Dienstbereiche, personelle Ressourcen für ein:e Trainee hat. Gemäss Umfrage haben 14 Dienstbereiche keine personellen Ressourcen (siehe Tabelle 8).

Tabelle 8

Personelle Ressourcen

Keine personellen Ressourcen	Personelle Ressourcen
Alter und Gesundheit	Digital
Immo	Geoinformationszentrum
Kind Jugend Familie	Quartiere und Integration
Kultur und Sport	Städtebau
Musikschule	Stadtgrün
Soziale Dienste	Steueramt
Stadtkanzlei	Tiefbauamt

Keine personellen Ressourcen	Personelle Ressourcen
Stadtkanzlei Archiv	Digital
Stadtplanung	
Stadtraum und Veranstaltungen	
Stab Umwelt- und Mobilitätsdirektion	
Umweltschutz	
Volksschule	
Zentrale Informatikdienste	

Geeignete Aufgaben für die Trainees

18 von 21 Dienstbereichen haben geeignete Aufgaben für Trainees. Die Musikschule und der Stab Umwelt- und Mobilitätsdirektion sind die zwei Dienstbereiche, welche keine geeigneten Aufgaben haben. Der Dienstbereich Umweltschutz hat sich bei diesem Item enthalten.

Verantwortungsvolle Aufgaben

17 von 21 Dienstbereichen haben verantwortungsvolle Aufgaben für die Trainees. Die Musikschule, der Umweltschutz und das Steueramt können keine verantwortungsvollen Aufgaben geben. Die zwei Teilnehmenden aus dem Stab Umwelt- und Mobilitätsdirektion gaben unterschiedliche Antworten. Eine Person stimmt zu bzw. gibt an, dass sie verantwortungsvolle Aufgaben haben, die andere Person lehnt dies hingegen ab.

Weitere Auswertungen der Items zum potenziellen Traineeprogramm

Die folgenden Auswertungen beziehen sich auf die gesamte Stichprobe, ohne konkret auf die Dienstbereiche einzugehen, da sie übergeordnete Themen und Meinungen zum Traineeprogramm erfassen.

Vor- und Nachteile des Traineeprogramms

Die Tabelle 9 zeigt die in der quantitativen Umfrage angegebenen Vor- und Nachteile des Traineeprogramms:

Tabelle 9

Vor- und Nachteile des Traineeprogramms

Vorteile	Nennung
Sicherstellung Arbeitskraft / Entgegenwirken Fachkräftemangel	9
Image	5
Berufseinstieg für Studienabgänger:innen / Einblick ins Arbeitsfeld	5
Nachwuchsförderung	5
Arbeitnehmerbindung	1
Nachteile	
Aufwand Betreuung	13
Nicht vorhandene Ressourcen	4
Keine Kontinuität da immer wieder Wechsel	4
Mangel an Aufgaben zur Einarbeitung	1
Unsicherheit über die Kompetenzen der Trainees	1

Einige Personen nannten mehrere Vor- und Nachteile, weshalb keine Rückschlüsse auf die Anzahl Nennungen im Gesamten gemacht werden.

Mitbestimmungsrecht über den Verlauf des Traineeprogrammes

Aus 18 von 21 Dienstbereichen stimmen die befragten Personen diesem Item zu. Das heisst, sie geben an, dass die Trainees über den Ablauf des Traineeprogrammes mitbestimmen dürfen sollten.

Interessen von der Stadt Luzern sind zu berücksichtigen

Die befragten Personen aus 20 von 21 Dienstbereichen finden, dass es voll zu trifft, dass die Interessen von der Stadt Luzern genauso berücksichtigt werden sollten wie die Wünsche der Trainees.

Investition

Die befragten Personen aus 20 von 21 Dienstbereichen wählten an, dass sich die Investition in eine:n Trainee für die Stadt Luzern auszahlen würde. Ein Dienstbereich hat sich bei diesem Item enthalten.

Arbeitgeberattraktivität

Alle Teilnehmer:innen aller Dienstbereiche finden es trifft voll zu, dass das Angebot eines Traineeprogrammes die Stadt Luzern zu einer attraktiveren Arbeitgeberin machen würde.

Das Ziel des Traineeprogramms ist es, die Trainees nach Abschluss des Programms als festangestellte Mitarbeitende bei der Stadt Luzern anzustellen

Die befragten Personen aus 15 Dienstbereichen finden, es trifft voll zu, dass das Ziel des Traineeprogrammes ist, die Trainees nach dem Traineeprogramm bei der Stadt Luzern fest anzustellen. Die Teilnehmenden aus fünf Dienstbereichen sehen dies nicht als Ziel. Ein Dienstbereich hat sich enthalten.

Durch das Traineeprogramm werden Chancen erhöht, dass die Trainees bei der Stadt Luzern bleiben

Die Teilnehmenden Personen aus 20 von 21 Dienstbereichen finden, dass es zutrifft, dass die Chancen erhöht werden, dass die Trainees nach dem Traineeprogramm bei der Stadt Luzern weiterhin arbeiten werden.

Präferenz Bachelor- oder Masterstudent:innen

Bei diesem Item geben die Teilnehmenden an, ob sie für ein Traineeprogramm eine:n Bachelor- oder Masterstudent:in bevorzugen würden. Es stellt sich heraus, dass die Personen aus zehn Dienstbereichen Studierende mit einem Bachelorabschluss bevorzugen und die Personen aus 11 Dienstbereichen einen Masterabschluss präferieren.

Teilzeit-Traineeprogramm während des Bachelorstudiums

Bei dieser Frage meinten die Teilnehmenden aus 11 Dienstbereichen, dass sie ein Teilzeit-Traineeprogramm während dem Bachelorstudium als zielführend erachten. Teilnehmende aus acht Dienstbereichen hingegen empfinden das nicht als zielführend und zwei Dienstbereiche haben sich enthalten.

Erwartung an Trainees (mit Bachelorabschluss), dass ein Master nach dem Traineeprogramm gemacht wird

Die befragten Personen aus 12 Dienstbereichen haben diese Erwartung nicht, aus drei Dienstbereiche haben die befragten Personen diese Erwartung und sechs Dienstbereiche enthalten sich bei dieser Frage.

Während Teilzeitmaster bei der Stadt Luzern angestellt

Auf die Frage, ob die Mitarbeitenden von den Trainees erwarten, dass sie den Masterstudiengang noch Teilzeit absolvieren und parallel bei der Stadt Luzern arbeiten, antworteten die Personen aus sieben Dienstbereiche bejahend und aus acht Dienstbereichen verneinend. Vier Dienstbereiche enthielten sich. Bei zwei Dienstbereichen waren die bejahenden und verneinenden Antworten der einzelnen Personen ausgeglichen.

4.2.1 Korrelationsanalyse

Zusammenfassend wurden zwischen einzelnen Items Zusammenhänge berechnet. Dabei wurden die fünf Items verwendet, welche als Kriterium für die Weiterverwendung im Kapitel 5.2. *Grobkonzept* miteinbezogen werden. Sie werden alle nach derselben Ordinalskala eingestuft. Die Variablen Bedarf, personelle Ressourcen, geeignete Aufgaben und geeigneter Dienstbereich wurden herangezogen, um jeweils mit der Variable Bereitschaft eine Korrelation zu berechnen. Gemäss Interviews ist die Bereitschaft einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren.

Aus diesen Berechnungen im SPSS (siehe Anhang F) ergeben sich folgende vier positive Korrelationen:

Es zeigt sich eine signifikant ($\alpha=.01$) positive Korrelation zwischen der Bereitschaft und geeigneten Aufgaben ($r_s=.612$, $p<.001$, $n=27$). Die Bereitschaft korreliert signifikant ($\alpha=.01$) noch stärker positiv mit den personellen Ressourcen ($r_s=.712$, $p<.001$, $n=27$).

Bei einem Signifikanzniveau von $\alpha=.01$ korreliert die Bereitschaft auch positiv mit dem Bedarf im Team ($r_s=.508$, $p<.007$, $n=27$).

Zuletzt wurde ein positiver Zusammenhang zwischen der Bereitschaft und Eignung des Bereichs für eine Job-Rotation festgestellt bei einem Signifikanzniveau von $\alpha=.05$ ($r_s=.393$, $p<.043$, $n=27$). Wie die qualitativen und quantitativen Ergebnisse interpretiert und verbunden werden, folgt im nächsten Kapitel 5.

5 Diskussion

In Kapitel 5.1 werden die qualitativen und quantitativen Ergebnisse interpretiert. Im Anschluss werden mögliche Verbindungen für ein Grobkonzept eines Traineeprogramms bei der Stadt Luzern aufgezeigt (Kapitel 5.2).

5.1 Interpretation und Verbindung qualitativer und quantitativer

Ergebnisse

Im Folgenden werden die qualitativen und quantitativen Ergebnisse zuerst mit den Merkmalen und dann mit den Erfolgsfaktoren von Traineeprogrammen in Verbindung gebracht.

Das Merkmal Organisation des Traineeprogramms umfasst, wer die Ansprechperson für die Trainees ist, die Angliederung des Traineeprogramms, nach welcher Art die Trainees ausgebildet werden, die Dauer und wie die Job-Rotationen organisiert sind.

Die befragten Personen der Stadt Luzern bevorzugen, dass die Ansprechperson für die Trainees im eigenen Team tätig ist. Diese Erkenntnisse decken sich mit den Erfahrungen der Interviewpartner:innen aus Unternehmen mit einem Traineeprogramm. In der Praxis fungieren die Ansprechpersonen neben dem Alltagsgeschäft auch als Mentor:innen für die Trainees. Der Vorteil dieses Systems ist, dass das Sozialisationsziel des Traineeprogramms erreicht werden kann, indem die Trainees durch die Mentor:innen insbesondere die Verhaltensweisen und die Unternehmenskultur kennenlernen (siehe Kapitel 2.2.2).

Das nächste Merkmal umfasst die organisatorische Angliederung des Traineeprogramms. Gemäss den Interviewpartner:innen werden die Traineeprogramme im HR angegliedert. Der Vorteil dabei ist, dass die Rahmenbedingungen für alle Trainees dieselben sind und die Organisation des Traineeprogramms nicht zusätzlich von den Dienstbereichen übernommen werden muss. Dies umfasst beispielsweise die Ausbildung der Trainees. Das Ausbildungsziel des Traineeprogramms ist von grosser Bedeutung. Die Trainees sollen fach- und führungsspezifisch ausgebildet werden. Die in Kapitel 2.1.3 beschriebenen Ausbildungsarten werden durch die zuständige Person im HR für die Trainees angepasst und angewendet. Die qualitative Untersuchung zeigt, dass in der Praxis vor allem die beiden Ausbildungsarten on- und off-the-job angewendet werden. Die Trainees erhalten durch die Job-Rotation on-the-job Einblicke in verschiedene Dienstbereiche. Die quantitative Umfrage bei der Stadt Luzern ergibt jedoch, dass nicht alle Dienstbereiche gleich gut für eine Job-Rotation geeignet wären. Neben dem Merkmal der Dauer ist auch das Merkmal der Job-Rotation nicht gesetzlich geregelt, was für die Unternehmen von Vorteil ist, da sie die Traineeprogramme selbständig, je nach Bedürfnis und Bedarf, ausgestalten können. Betreffend die Dauer als weiteres Merkmal zeigt die quantitative Untersuchung bei der Stadt Luzern, dass die Dauer des Traineeprogramms, wie in der Literatur beschrieben (siehe Kapitel 2.2.3), sehr unterschiedlich lang sein kann. Situationsabhängig dauert ein Traineeprogramm länger oder kürzer. Ein beeinflussender Faktor ist die Anzahl Dienstbereiche, die für eine Ausbildung eines:r Trainee:s zur

Verfügung stehen. Die Unterschiede bei der Dauer der Traineeprogramme zeigen sich auch in der Praxis. Die von den Interviewpartner:innen beschriebenen Beispiele dauern zwischen 12 und 24 Monate.

Übergeleitet zu den Erfolgsfaktoren eines Traineeprogramms fällt auf, dass die Erfolgsfaktoren Akzeptanz und personelle Ressourcen deutlich weniger unterschiedlich sind und generell gelten. Der beschriebene Erfolgsfaktor Akzeptanz im Team (siehe Kapitel 2.2.5) wird sowohl in der quantitativen Untersuchung bei der Stadt Luzern wie auch in der qualitativen Untersuchung hervorgehoben. Die Akzeptanz respektive die Bereitschaft im Team, ein:e Trainee aufzunehmen, hängt, wie die Korrelationsanalyse (siehe Kapitel 4.2.1) zeigt, insbesondere mit geeigneten Aufgaben und personellen Ressourcen zusammen. Daneben zeigt sich auch ein Zusammenhang zwischen der Bereitschaft und dem Bedarf im Team sowie der Beurteilung der Eignung des Dienstbereichs für eine Job-Rotation.

Gemäss quantitativer Untersuchung bei der Stadt Luzern und Literatur ist auffällig, dass die Akzeptanz der Mitarbeitenden gegenüber dem Traineeprogramm zentral ist, um ein Traineeprogramm durchführen zu können. Die personellen Ressourcen, welche die Akzeptanz respektive die Bereitschaft im Team beeinflussen, werden in der Theorie (siehe Kapitel 2.2.5) wie auch von den Interviewpartner:innen aus Unternehmen, welche bereits ein Traineeprogramm anbieten, zusätzlich als Erfolgsfaktor betrachtet. Aus der quantitativen Untersuchung bei der Stadt Luzern lässt sich ableiten, dass dieser Erfolgsfaktor nicht in allen Dienstbereichen gegeben ist.

Die Ergebnisse zu den personellen Ressourcen in der quantitativen Erhebung zeigen, dass die Stadt Luzern diesem Erfolgsfaktor nicht gerecht werden kann. Aus diesen Erkenntnissen kann abgeleitet werden, dass die Qualität der Betreuung der Trainees bei den aktuellen Gegebenheiten nicht gewährleistet werden kann.

Zusammenfassend kann aus den quantitativen Ergebnissen jedoch abgeleitet werden, dass die Mitarbeitenden der Stadt Luzern die Investition in Trainees sehr unterstützen. Sie sehen in diesem Angebot eine Steigerung der Arbeitgeberattraktivität und gehen davon aus, dass die Chance gross wäre, dass die Trainees nach dem Programm bei der Stadt Luzern angestellt bleiben würden. Diese beiden Aspekte sprechen für die Erreichung des Image- und Nachhaltigkeitsziels.

Unter Berücksichtigung dieser verschiedener bereits erwähnten und weiteren Faktoren wird im nächsten Kapitel 5.2 ein Grobkonzept vorgestellt.

5.2 Grobkonzept

In diesem Kapitel 5.2 wird ein Grobkonzept für ein Traineeprogramm bei der Stadt Luzern vorgestellt. Dabei stützt sich das Grobkonzept auf die Ergebnisse der

durchgeführten quantitativen Datenerhebung bei der Stadt Luzern. Dadurch kann das Traineeprogramm spezifisch für die Stadt Luzern erstellt und nur die Dienstbereiche berücksichtigt werden, welche gewisse Voraussetzungen erfüllen. Dies bedeutet, dass kein Traineeprogramm vorgeschlagen wird, welches generell in der ganzen Verwaltung verwendet werden kann.

Vielmehr berücksichtigt das Grobkonzept Eckwerte aus den Ergebnissen, welche auf die Dienstbereiche konkret angewendet werden können. Insbesondere wurden auf Basis der heutigen Gegebenheiten folgende fünf Kriterien aus der quantitativen Untersuchung für das Grobkonzept miteinbezogen. Diese Kriterien sind besonders wichtig, falls die Stadt Luzern ein Traineeprogramm einführen würde:

- Bereitschaft, eine:n Trainee im Bereich aufzunehmen
- Bedarf im Team
- Personelle Ressourcen
- Geeigneter Dienstbereich für eine Job-Rotation
- Geeignete Aufgaben für die Trainees

Diese Kriterien wurden aufgrund der Erfolgsfaktoren aus der Literatur und aus den Erkenntnissen der Interviews festgelegt. Aufgrund dieser Kriterien konnten einige Dienstbereiche von der Stadt Luzern für das Grobkonzept ausgeschlossen werden, da sie diese gemäss eigenen Angaben nicht erfüllen würden.

Ein weiterer Hauptfaktor, der neben den fünf Kriterien miteinbezogen wurde, um die geeigneten Dienstbereiche herauszufinden, war die Antwort auf das Item, welche möglichen Studienrichtungen für die Dienstbereiche geeignet wären. Ein Traineeprogramm richtet sich an Hochschulabsolvent:innen und somit an Studienrichtungen, von denen nur die berücksichtigt werden können, für welche auch passende Aufgaben bzw. Dienstbereiche vorhanden wären. Die verschiedenen Dienstbereiche, die für die gleiche Studienrichtung geeignet wären und nicht aufgrund der fünf oben genannten Kriterien ausgeschlossen werden müssen (siehe Tabelle in Anhang G), können für eine Job-Rotation zusammen in Betracht gezogen werden. Im Falle, dass für eine Studienrichtung nicht mehrere Dienstbereiche für eine Job-Rotation als wichtiges Merkmal eines Traineeprogramms vorhanden sind, wurde die Studienrichtung nicht weiter berücksichtigt.

Bei diesen aktuellen Gegebenheiten ist zurzeit je ein Traineeprogramm für die Studienrichtung (Umwelt-)Ingenieurwesen und Informatik möglich. In der Tabelle 10 ist ersichtlich, dass es Merkmale gibt, welche für beide Traineeprogramme geeignet wären und andere, die sich unterscheiden würden. Wie die zwei Szenarien für die beiden

Traineeprogramme bei der Stadt Luzern gestaltet sein könnten, wird im Folgenden detaillierter aufgezeigt.

Tabelle 10

Zusammenfassung Grobkonzept Traineeprogramm 1 und 2

	Traineeprogramm 1: (Umwelt-) Ingenieurwesen	Traineeprogramm 2: Informatik
Grundtyp	Ressortübergreifend	Ressortübergreifend
Ausbildungsart	On- und off-the-job	On- und off-the-job
Ort Ansprechperson	Im Team	Im Team
Dauer Job-Rotation	Je 6 Monate	Je 6 Monate
Dauer gesamtes Traineeprogramm	18 Monate	12 Monate
Dienstbereiche für die Job-Rotation	- Tiefbauamt - Geoinformationszentrum - Stadtgrün	- Digital - Geoinformationszentrum

Die übereinstimmenden Merkmale, d.h. Grundtyp, Ausbildungsart, Ansprechperson und Dauer der Job-Rotation werden im Folgenden für beide Traineeprogramme gleichzeitig aufgegriffen. Die Merkmale Dauer des gesamten Traineeprogramms und Dienstbereiche für die Job-Rotation werden pro Traineeprogramm separat aufgeführt.

Grundtyp

Beide Traineeprogramme werden als ressortübergreifende Traineeprogramme (siehe Kapitel 2.2.4) eingestuft. Grund dafür sind die Job-Rotationen in verschiedenen Dienstbereichen, welche nicht zur selben Direktion gehören. Die anderen Grundtypen (siehe Kapitel 2.2.4) erscheinen bei den aktuellen Gegebenheiten für die beiden Studiengänge nicht passend. Indem gewissen bedeutende Tätigkeiten angepasst oder Wünsche der Trainees stark berücksichtigt würden, wäre ein Überführung in ein individuelles oder projektorientiertes Traineeprogramm möglich.

Ausbildungsart

Gemäss Ergebnissen aus den Interviews mit Personen aus Unternehmen, welche ein Traineeprogramm anbieten, ist eine Kombination von on-the-job und off-the-job

Ausbildungen zielführend und wird aus diesem Grund für beide Traineeprogramme bei der Stadt Luzern vorgeschlagen.

Ansprechperson

Aus den Ergebnissen des Fragebogens ist zu erkennen, dass die betroffenen Dienstbereiche für das jeweilige Traineeprogramm die Ansprechperson für den:die Trainee im Team, statt im HR, bevorzugen.

Dauer Job-Rotation

Gemäss Auswertung der Ergebnisse bevorzugen alle involvierten Dienstbereiche eine Job-Rotation nach sechs Monaten. Das bedeutet, dass der:die Trainee nach sechs Monaten den Dienstbereich wechselt.

Dauer gesamtes Traineeprogramm

Das Traineeprogramm 1 für ein:e (Umwelt-)Ingenieur:in dauert gesamthaft 18 Monate. Diese 18 Monate lassen sich aus dem Mittelwert der angegebenen Dauer der involvierten Dienstbereiche berechnen.

Das Traineeprogramm 2 für Informatikstudierende dauert gesamthaft 12 Monate. Die Dienstbereiche Digital und Geoinformationszentrum bevorzugen beide eine Gesamtdauer des Traineeprogramms von 12 Monaten.

Dienstbereiche für die Job-Rotation

In Traineeprogramm 1 durchlaufen die Trainees folgende drei Dienstbereiche: Tiefbauamt, Geoinformationszentrum und Stadtgrün. Diese Dienstbereiche erfüllen, die in der Einleitung dieses Kapitels 5.2 erwähnten fünf Kriterien, um ein Traineeprogramm bei der Stadt Luzern realisieren zu können. Weiter verbindet sie die Gemeinsamkeit, dass bei ihnen Student:innen aus der Studienrichtung (Umwelt-)Ingenieurwesen geeignet wären.

Für Traineeprogramm 2 erfüllen die beiden Dienstbereiche Digital und Geoinformationszentrum die fünf Kriterien, um ein Traineeprogramm bei der Stadt Luzern realisieren zu können. Im Dienstbereich Digital sind Student:innen aus dem Studiengang Informatik geeignet. Das Geoinformationszentrum wird in Traineeprogramm 1 wie auch 2 aufgeführt. Der Hintergrund dafür ist, dass sie Arbeitstätigkeiten für Student:innen aus den Studienrichtungen (Umwelt-)Ingenieurwesen wie auch Informatik haben.

6 Fazit

Im abschliessenden Kapitel 6 wird zunächst die Fragestellung beantwortet (Kapitel 6.1). Darauf folgen Handlungsempfehlungen (Kapitel 6.2), um die Traineeprogramme zu realisieren. Vor dem Abschluss werden die Limitationen aufgezeigt (Kapitel 6.3) und mit dem Ausblick wird die vorliegende Arbeit abgeschlossen (Kapitel 6.4).

6.1 Beantwortung der Fragestellung

Im Folgenden wird die Fragestellung dieser Arbeit, was aus theoretischer und praktischer Perspektive Merkmale und Erfolgsfaktoren von Traineeprogrammen sind und wie sie sich in einem Grobkonzept für die Stadt Luzern realisieren lassen, beantwortet.

Die Merkmale eines Traineeprogramms werden in der Literatur als Rahmenbedingung beschrieben. Sie umfassen keine konkreten Merkmale, sondern viel mehr wird ein Rahmen vorgegeben. Der Grund dafür ist, dass die Anwendung in der Praxis sehr unterschiedlich praktiziert wird und die Traineeprogramme rechtlich nicht kodifiziert sind. Die Traineeprogramme richten sich an Hochschulabsolvent:innen. Für die Dauer werden sechs bis 24 Monate vorgeschlagen. Die Ausbildung der Trainees wird die Form von on-the-job und off-the-job als sinnvoll erachtet. Für die interne Ausbildung sind motivierte Mitarbeitende zuständig und für die externe Ausbildung werden Kurse organisiert oder den Trainees ein Budget zur Verfügung gestellt, um selbständig eine Weiterbildung zu besuchen. Die Trainees werden in verschiedenen Dienstbereichen ausgebildet, indem sie Job-Rotationen durchlaufen. Deren Dauer ist in der Theorie nicht vorgegeben. Je nach Gesamtdauer des Traineeprogramms kann eine Job-Rotation zwischen vier und sechs Monate dauern oder gar bis zu einem Jahr. Die Trainees werden durch Ansprechpersonen, welche im jeweiligen Team oder im HR tätig sind, durch das Traineeprogramm begleitet.

Übergeleitet in die Erfolgsfaktoren sollte das Traineeprogramm übergeordnet organisiert und strukturiert sein, damit für alle Trainees dieselben Bedingungen gelten. Darüber hinaus sollte der Rückhalt des Traineeprogramms durch die Vorgesetzten gegeben sein. Weiter gilt transparent mit dem Traineeprogramm umzugehen. Dadurch lösen sich Vorurteile und die Trainees können zielführend ausgebildet werden. Dies fördert zusätzlich auch die Akzeptanz respektive die Bereitschaft der Mitarbeitenden gegenüber Traineeprogrammen. Als weiterer Erfolgsfaktor gelten die personellen Ressourcen. In der Praxis zeigt sich, dass nicht in allen Dienstbereichen der Stadt Luzern die personellen Ressourcen vorhanden sind. Würden diese geschaffen werden, könnten allenfalls weitere Traineeprogramme für Hochschulabsolvent:innen aus anderen Studienrichtungen und in weiteren Dienstbereichen angeboten werden.

Abgeleitet aus diesen Faktoren und angewendet auf die Stadt Luzern wird ein Grobkonzepte für zwei ressortübergreifende Traineeprogramme vorgeschlagen. In beiden Traineeprogrammen wäre die Ansprechperson für die Trainees im Team und nicht im HR. Die Trainees werden, wie in der Literatur und in der Praxis empfohlen, on- und off-the-job ausgebildet.

Einerseits wäre es ein 18-monatiges Traineeprogramm für (Umwelt-)Ingenieur:innen. Dabei durchlaufen die Trainees drei Dienstbereiche: Geoinformationszentrum, Stadtgrün und Tiefbauamt. In den Dienstbereichen arbeiten die Trainees je sechs Monate.

Andererseits könnte ein 12-monatiges Traineeprogramm für Informatiker:innen angeboten werden. Dabei würden die Trainees zwei Dienstbereiche kennenlernen: das Geoinformationszentrum und den Dienstbereich Digital. Die Job-Rotationen dauern je sechs Monate.

6.2 Handlungsempfehlungen

Das in Kapitel 5.2 beschriebene Grobkonzept für die Traineeprogramme bei der Stadt Luzern wendet sich an die Studiengänge (Umwelt-)Ingenieurwesen und Informatik. In beiden Traineeprogrammen sind insgesamt fünf Dienstbereiche involviert, welche die Kriterien erfüllen, um ein Traineeprogramm realisieren zu können. Im Folgenden werden der Stadt Luzern zu den Traineeprogrammen Handlungsempfehlungen abgegeben.

Es wird der Stadt Luzern empfohlen, dass sich die Führungskräfte zum Traineeprogramm klar positionieren und signalisieren, dass eine Realisierung in ihrem Interesse ist. Der Rückhalt der Führungspersonen ist von grosser Bedeutung, um ein Traineeprogramm realisieren zu können (siehe Kapitel 2.2.5).

Es wird zudem empfohlen, dass ein richtungsweisender Entscheid gefällt wird. Dieser kann einerseits beinhalten, ob tatsächlich zugeschnitten auf die Bedürfnisse der Dienstbereiche ein konkretes Traineeprogramm angeboten wird oder ob ein Traineeprogramm mit Merkmalen angeboten wird, welche für alle Dienstbereiche und Studienrichtungen dieselben sind. Letzteres hätte den Vorteil, einen kleineren organisatorischen Aufwand zu generieren und den Auftritt gegen aussen einheitlich gestalten zu können. Im Gegenzug kann jedoch auf die Gegebenheiten in den einzelnen Dienstbereichen keine Rücksicht genommen werden.

Eine weitere Grundentscheidung ist, wie breit ein Traineeprogramm angeboten werden soll. Das Traineeprogramm könnte als Pilotierung in einer kleinen Anzahl Dienstbereiche umgesetzt werden und nach einer (positiven) Evaluation des Traineeprogramms auf weitere Dienstbereiche ausgedehnt werden.

Es wird zusätzlich empfohlen, die genannten fünf Kriterien, welche gemäss vorliegender Arbeit ein Traineeprogramm erst möglich machen, pro Dienstbereich vertieft zu analysieren und gegebenenfalls Massnahmen einzuleiten. Hauptsächlich besteht der Ausschlussgrund in mangelnden personellen Ressourcen. Aus diesem Grund müssten gezielt Massnahmen für das Schaffen von ausreichend personellen Ressourcen eingeleitet werden.

Vor der Umsetzung der Traineeprogramme ist zu empfehlen, dass die aktuellen Gegebenheiten im Detail überprüft und die genaue Ausgestaltung des Traineeprogramm in der Praxis zusammen mit den betroffenen Dienstbereichen diskutiert wird. Es gilt die personellen Ressourcen genau zu analysieren und sicherzustellen sowie die genauen Aufgaben für den:die Trainee in den verschiedenen Job-Rotationen festzulegen, sodass der:die Trainee Verantwortung übernehmen und davon profitieren kann.

Mithilfe dieser Empfehlungen können Traineeprogramme in der Praxis bei der Stadt Luzern realisiert werden.

6.3 Limitationen

In diesem Abschnitt werden Limitationen beschrieben, welche während dem gesamten Forschungsprozess aufgetreten sind und wie sie sich auf die Forschungsergebnisse ausgewirkt haben.

Eine Limitation dieser Arbeit ist, dass in diesem ersten Schritt die Umfrage nur an die Führungspositionen verschickt wurde. Dieses Vorgehen ist jedoch auch sinnvoll, weil die Führungspositionen über die Einführung des Traineeprogramms entscheiden und wie im Kapitel 2.2.5 beschrieben, der Rückhalt der Führungskräfte ein Erfolgsfaktor ist. Trotzdem wäre eine breitere Umfrage mit den weiteren Mitarbeitenden wichtig, da sie die Teammitglieder der Trainees sind und die Eignung der Arbeitstätigkeiten für die Trainees gut einschätzen könnten. Dadurch wären die Ergebnisse aufgrund der grösseren und heterogeneren Stichprobe aussagekräftiger und umfangreicher gewesen.

Eine weitere Limitation der Arbeit ist, dass die Literatur die Merkmale der Traineeprogramme sehr breit beschreibt, jedoch keine genauen Angaben macht, wie innerhalb der Bandbreite die Anwendung in der Praxis konkret ausgestaltet sein soll. Beispielsweise die Dauer von Traineeprogrammen reicht gemäss Theorie von sechs bis 24 Monaten, ohne anzugeben, welche Dauer für bestimmte Konstellationen zielführend ist. Welche Merkmale abschliessend zielführend sind, konnte deshalb nur aufgrund der Interviewaussagen und der Umfrage bei der Stadt Luzern eruiert werden.

6.4 Ausblick

In diesem Kapitel 6.4 wird abschliessend festgehalten, welche Ansatzpunkte sich für zukünftige Untersuchungen zum Thema Traineeprogramm bei der Stadt Luzern ergeben.

Für die Umsetzung der Traineeprogramme bei der Stadt Luzern stellt sich die Frage, wie eine Pilotierung umgesetzt werden könnte. Eine noch offene Frage bei der Umsetzung ist, wo die Traineeprogramme bei der Stadt Luzern angegliedert wären und wer die übergeordnete Organisation übernehmen würde.

Ein anderer Ansatzpunkt könnte sich auf die Festlegung einer vereinheitlichten Ausgestaltung der Traineeprogramme beziehen. Das heisst, ob die Merkmale der Traineeprogramme individuell auf Dienstbereiche bzw. Studienrichtungen angewendet werden oder ob es gewissermassen ein Traineeprogramm bei der Stadt Luzern gibt, welches in allen Dienstbereichen und für alle Studienrichtungen dieselben Merkmale aufweist.

Weitere Fragen für die Stadt Luzern sind zudem, ob gezielt für das Angebot von Traineeprogrammen für Hochschulabsolvent:innen aus anderen Studienrichtungen und in anderen Dienstbereichen zusätzliche personelle Ressourcen geschaffen werden sollen und wie dies möglich wäre.

Diese Ansatzpunkte haben grosses Potenzial für eine Weiterentwicklung und einen Ausbau der Traineeprogramme, welche dem Fachkräftemangel entgegenwirken können. Abschliessend lässt sich festhalten, dass sich eine solche Investition in ein Traineeprogramm gemäss der erforschten Literaturbeiträge und der Praxis auszahlt.

Literaturverzeichnis

- Angerer, T., Foscht, T. & Swoboda, B. (2006). Mixed Methods — Ein neuerer Zugang in der empirischen Marketingforschung. *Journal für Marketing*, 45, 115–127.
<https://doi.org/10.1007/BF03032160>
- Bogner, K. & Landrock, U. (2015). *Antworttendenzen in standardisierten Umfragen*. Mannheim: GESIS Leibniz Institut für Sozialwissenschaften (GESIS Survey Guidelines). Verfügbar unter: DOI: 10.15465/sdm-sg_016
- Bühner, M. (2021). *Einführung in Die Test- und Fragebogenkonstruktion*. Hallbergmoos: Pearson Education Deutschland GmbH.
- Döring, N. (2023). Datenerhebung. In N. Döring (Hrsg.), *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (S. 321–570). Berlin, Heidelberg: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-64762-2_10
- Duden. (n. d.). Traineeprogramm | Rechtschreibung, Bedeutung, Definition, Herkunft | Duden. Zugriff am 4.4.2023. Verfügbar unter:
<https://www.duden.de/rechtschreibung/Traineeprogramm>
- Duden. (n. d.). Trainee | Rechtschreibung, Bedeutung, Definition, Herkunft | Duden. Zugriff am 4.4.2023. Verfügbar unter: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Trainee>
- Fischer, C. (2018). Neue Talente braucht das Amt. In A. Ritz & N. Thom (Hrsg.), *Talent Management: Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten* (S. 63–85). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-19100-9_4
- Frodl, A. (2023). Personalentwicklung. In A. Frodl (Hrsg.), *Personalmanagement im Gesundheitswesen: Instrumente wertschätzender Personalführung* (S. 157–178). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-40563-2_6
- Gläser, J. & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse* (4. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag.
- Gulden, H. (1996). *Evaluation von Traineeprogrammen als Alternative zur klassischen Form des Berufseinstiegs: Betrachtung aus Firmen- und Studentensicht*. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Heimsch, F., Niederer, R. & Zöfel, P. (2018). *Statistik Im Klartext: Für Psychologen, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler*. Hallbergmoos: Pearson Education Deutschland GmbH.
- Helfferich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (4. Auflage.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Huf, S. (2020). *Personalmanagement*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-28309-4>

- Hussy, W., Schreier, M., Echterhoff, G. & Schreier, M. (2013). *Forschungsmethoden in psychologie und sozialwissenschaften für Bachelor*. Berlin Heidelberg: Springer.
- Kauffeld, S. & Grote, S. (2011). Personalentwicklung. *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
https://doi.org/10.1007/978-3-642-16999-1_7
- Kelle, U. (2022). Mixed Methods. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 163–177). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
https://doi.org/10.1007/978-3-658-37985-8_9
- Krisor, S. M., Rowold, J. & Block, C. (2015). Personalentwicklung. In J. Rowold (Hrsg.), *Human Resource Management* (S. 173–185). Berlin, Heidelberg: Springer.
https://doi.org/10.1007/978-3-662-45983-6_16
- Kuckartz, U. & Rädiker, S. (2020). *Fokussierte Interviewanalyse mit MAXQDA Schritt für Schritt*. Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-31468-2_2
- Lehnen, J. (2017). Forschungsdesign: Kombination quantitativer/qualitativer Forschung. In J. Lehnen (Hrsg.), *Integration von Lead Usern in die Innovationspraxis* (S. 73–84). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-19385-0_4
- Liebold, R. & Trinczek, R. (2009). Experteninterview. In S. Kühl, P. Strodtholz & A. Taffertshofer (Hrsg.), *Handbuch Methoden der Organisationsforschung* (S. 32–56). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-91570-8_3
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse Grundlagen und Techniken*. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Moosbrugger, H. & Kelava, A. (2020). Qualitätsanforderungen an Tests und Fragebogen („Gütekriterien“). In H. Moosbrugger & A. Kelava (Hrsg.), *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion* (S. 13–38). Berlin, Heidelberg: Springer.
https://doi.org/10.1007/978-3-662-61532-4_2
- Nerdinger, F. W., Blickle, G. & Schaper, N. (2019). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-56666-4>
- Nesemann, K. (2012). *Talentmanagement durch Trainee-Programme*. Heidelberg: Springer-Verlag.
- Rädiker, S. & Kuckartz, U. (2019). *Analyse qualitativer Daten mit MAXQDA*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-22095-2>
- Rump, J., Eilers, S. & Tan, J.-V. (2020). Future Learning – Kompetenzaufbau und -erhalt für Beschäftigung 4.0. In J. Rump & S. Eilers (Hrsg.), *Die vierte Dimension der*

- Digitalisierung* (S. 201–223). Berlin, Heidelberg: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-59418-6_12
- Scholz, C. (2014). *Personalmanagement: Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen*. München: Verlag Franz Vahlen.
- Springer Fachmedien Wiesbaden (2019). *250 Keywords Personalmanagement* (S. 167–174). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-23656-4_11
- Stadt Luzern. (2023). *Stadt Luzern als Arbeitgeberin*. Zugriff am 4.6.2023. Verfügbar unter: <https://jobs.stadt Luzern.ch/arbeitgeberin/stadt-luzern-als-arbeitgeberin/>
- Stock-Homburg, R. & Groß, M. (2019). *Personalmanagement: Theorien – Konzepte – Instrumente*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-26081-1>
- Tausendpfund, M. (2018). Datenerhebung. In M. Tausendpfund (Hrsg.), *Quantitative Methoden in der Politikwissenschaft* (S. 237–289). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-20698-7_11
- Theim, N. (2018). Trainee-Programm: Erfolgreich und qualifiziert führen. *Pflegezeitschrift*, 71(11), 35–38. <https://doi.org/10.1007/s41906-018-0764-6>
- Thom, N. & Friedli, V. (2008). *Hochschulabsolventen gewinnen, fördern und erhalten*. Bern: Haupt Verlag.
- 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. & Nesemann, K. (2011). Talententwicklung durch Trainee- Programme. In A. Ritz & N. Thom (Hrsg.), *Talent Management* (S. 25–38). Wiesbaden: Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6954-5_2
- Treier, M. (2019). Fünfte Station des Personalmanagements: Personalentwicklung. In M. Treier (Hrsg.), *Wirtschaftspsychologische Grundlagen für Personalmanagement* (S. 253–304). Berlin, Heidelberg: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-58734-8_9
- Wegerich, C. & Thom, N. (2015). *Internationaler Vergleich: Wie gut sind deutsche Trainee-Programme?* Haufe.de. Verfügbar unter: https://www.haufe.de/personal/neues-lernen/vergleich-wie-gut-sind-deutsche-trainee-programme_589614_304124.html

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1	Direktionen und Dienstbereiche	25
Tabelle 2	Mögliche Funktionen/Studiengänge	26
Tabelle 3	Dauer des gesamten Traineeprogramms	28
Tabelle 4	Eignung des Dienstbereichs für Job-Rotation	28
Tabelle 5	Dauer Job-Rotation in eigenem Bereich für aktives Mitwirken	29
Tabelle 6	Mögliche Dienstbereiche für Traineeprogramm	30
Tabelle 7	Ansprechperson	32
Tabelle 8	Personelle Ressourcen	33
Tabelle 9	Vor- und Nachteile des Traineeprogramms	35
Tabelle 10	Zusammenfassung Grobkonzept Traineeprogramm 1 und 2	41