
2.1 Zwischen Premium-Praktikum und Freifahrtschein zur Führungskraft: Wie sieht ein karriereförderndes und faires Trainee-Programm aus?

Wohin man bei Stellenangeboten für Hochschulabsolventen auch schaut: Es wimmelt von Anzeigen für Trainee-Programme. Doch kein Angebot gleicht dem anderen. Die Qualität der Ausbildung, die Bezahlung und die Karriereperspektiven unterscheiden sich enorm. Kein Wunder: Es fehlen jegliche Standards. Somit kann jedes Unternehmen ein Trainee-Programm mit eigenen Rahmenbedingungen anbieten. Entsprechend uneinheitlich ist das Angebot auf dem Arbeitsmarkt und groß die Verunsicherung der Bewerber.

Zur Erinnerung: Die Kernidee hinter einem (Fach-)Trainee-Programm ist, dass der Teilnehmer praxisnah durch Arbeitsplatz-Rotation und stetige Weiterbildungsmaßnahmen zu einer vielseitig einsetzbaren Nachwuchskraft ausgebildet wird. Der Trainee soll lernen, abteilungsübergreifend zu denken und zu handeln und das Erlernte auf seiner späteren Zielposition zum Wohle des Unternehmens anwenden.

Doch unter den Anbietern von Trainee-Programmen gibt es so manches schwarze Schaf. Denn bei Trainee-Programmen gibt es keinerlei Richtlinien, wie es beispielsweise in der *IHK*-Ausbildungsordnung für Azubis geregelt ist. Jedes Unternehmen kann sein eigenes Trainee-Programm ausrufen, ohne sich an irgendwelche Vorschriften halten zu müssen. Dadurch besteht die Gefahr, dass Unternehmen die Unsicherheit der Absolventen beim Berufseinstieg und die Angst vor der Arbeitslosigkeit ausnutzen. Unter dem ansprechenden Label „Trainee-Programm“ bieten sie Jobs an, die nichts oder nur wenig mit der eigentlichen Idee gemein haben und substituieren damit „normale“ Stellen für Direkteinsteiger – nur bei geringerer Be-

zahlung. Es fehlt entweder an den Ressourcen, dem Know-how oder dem Willen, ein hochwertiges Trainee-Programm anzubieten und umzusetzen. Nicht nur bei kleinen Unternehmen ist das zu beobachten.

Ähnlich sieht dies Sebastian Müller, Referent in der Personalentwicklung der *Jungheinrich AG*. Das international agierende Unternehmen im Bereich Lagertechnik bietet eigenen Angaben zufolge seit über 35 Jahren ein etabliertes Nachwuchsprogramm für Hochschulabsolventen an und plädiert für einen differenzierten Umgang: „Mittlerweile wird der Begriff Trainee-Programm inflationär benutzt. Wir raten jedem Bewerber, Struktur, Inhalt und Zielsetzung des Trainee-Programms zu hinterfragen.“

Um Bewerbern auf dem undurchsichtigen Trainee-Markt Orientierung zu bieten und dieser rechtsfreien Zone, die viele Unternehmen auf Kosten ihrer Trainees ausnutzen, entgegen zu wirken, hat die *Absolventa GmbH*, eine Jobbörse für Absolventen, zusammen mit dem *Institut für Personalwirtschaft der Ludwig-Maximilians-Universität München* Ende 2011 das Gütezeichen „Karriereförderndes & faires Trainee-Programm“ ins Leben gerufen. Ziel der Initiative ist es, und die „echten“ Trainee-Programme klar von den „schwarzen Schafen“ abzugrenzen. Gemeinsam mit zehn Unternehmen aus der Privatwirtschaft (u. a. *Bayer, Deutsche Bahn, Ernst & Young, Haniel*), die sich der Initiative zur Auszeichnung hochwertiger Trainee-Programme als Gründungsmitglieder angeschlossen hatten, wurde eine Charta erarbeitet, die für eine nachhaltige Ausbildung von Fach- und Führungskräften steht.

2.2 Die Charta karrierefördernder & fairer Trainee-Programme

Die „Charta karrierefördernder & fairer Trainee-Programme“ beinhaltet fünf Oberpunkte. Diese basieren auf verschiedenen Unterpunkten, so genannten „Proof Points“. Dabei handelt es sich um eine Sammlung von Qualitätsmerkmalen, die eine bessere Überprüfung der Anforderungen ermöglicht. Wenn ein Unternehmen mindestens 80 % der Kriterien erfüllt, kann es das Gütezeichen „Karriereförderndes & faires Trainee-Programm“ beantragen. Ein derart ausgezeichnetes Trainee-Programm steht dafür, dass es sich um eine hoch qualifizierende Ausbildung für Nachwuchsführungskräfte handelt, die für die Teilnehmer die Basis für eine erfolgreiche Karriere bilden.

2.2.1 Die fünf Qualitätskriterien für faire Trainee-Programme

1. Trainee-Programme sind elementarer Bestandteil des Talent- und Nachfolge-managements des Unternehmens und auf eine langfristige Zusammenarbeit in einer Experten- oder Managementfunktion ausgerichtet.

Das beinhaltet:

- a. Die Trainee-Programme sind als Bestandteil der HR-Strategie fest im Unternehmen etabliert.
 - b. Die Trainees werden nach erfolgreichem Durchlaufen der Trainee-Programme in eine Festanstellung übernommen.
 - c. Es gibt zahlreiche Beispiele für erfolgreiche Experten- und Management-Karrieren, die als Trainee in dem Unternehmen gestartet sind.
 - d. Die Trainee-Programme sind krisenrobust und werden daher auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten angeboten.
2. Trainees übernehmen im Unternehmen von Beginn an verantwortungsvolle Aufgaben und werden dabei von erfahrenen Führungskräften unterstützt.

Das beinhaltet:

- a. Verantwortungsvolle Aufgaben werden klar benannt, damit die Trainees wissen, was sie erwartet.
 - b. Die Führungskräfte führen insbesondere nach Projekteinsätzen systematische Feedbackgespräche mit ihren Mentees, aus denen der weitere individuelle Entwicklungsbedarf abgeleitet wird.
 - c. Das Unternehmen achtet auf den menschlichen Fit zwischen Führungskraft/Mentor und Trainee und reagiert auf Unstimmigkeiten.
 - d. Die Mentoren werden sorgfältig auf ihre Aufgaben vorbereitet, die Verantwortlichkeiten sind klar definiert.
 - e. Die Trainees bekommen ausreichend Handlungsspielraum und dürfen Fehler machen, um daraus zu lernen.
3. Trainees durchlaufen mehrere Unternehmensbereiche, absolvieren fortlaufend Lernmaßnahmen und sind aktiver Bestandteil des Unternehmensnetzwerks.

Das beinhaltet:

- a. Die Job-Rotation durch mehrere Unternehmensbereiche ist expliziter Bestandteil im Ablaufplan des Trainee-Programms.
- b. Für die Trainees bestehen sowohl programmspezifische als auch individuelle Entwicklungspläne.
- c. Fachtrainings, Verhaltenstrainings und Auslandsaufenthalte (sofern es sich um ein international agierendes Unternehmen handelt) sind Bestandteil der Trainee-Programme.
- d. Die Programmteilnehmer werden mit der Organisationsstruktur und -kultur sowie den Networking-Möglichkeiten im Unternehmen vertraut gemacht.

4. Vergütung und Dauer stehen in einem sinnvollen Verhältnis zu den Lerninhalten und Entwicklungszielen.
Das beinhaltet:
 - a. Trainees werden klare Karriere-Pfade aufgezeigt, die sie nach erfolgreichem Abschluss des Programms innerhalb des Unternehmens einschlagen können.
 - b. Das Trainee-Programm dauert so kurz wie möglich und so lang wie nötig.
 - c. Auf mittlere und lange Sicht steht der Einstieg als Trainee dem Direkteinstieg finanziell in nichts nach.
5. Die Qualität des Trainee-Programms wird durch interne und externe Evaluationsmaßnahmen sichergestellt.
Das beinhaltet:
 - a. Es findet ein interner Evaluationsprozess statt, um die hohen Qualitätsstandards dauerhaft zu halten und auf aktuelle Entwicklungen reagieren zu können.
 - b. Das Unternehmen unterstreicht den hohen Anspruch seiner Trainee-Programme und entwickelt sie stetig weiter.

Mehr Informationen zur Initiative „Karrierefördernder & fairer Trainee-Programm“ unter: www.absolventa.de/trainee-auszeichnung.

2.2.2 Expertengespräch mit Professor Weller, dem wissenschaftlichen Kopf hinter der Trainee-Auszeichnung



Seit Ende 2011 gibt es die Trainee-Auszeichnung, mit der „karrierefördernde und faire Trainee-Programme“ gekennzeichnet werden. Wir sprechen mit Prof. Weller vom Institut für Personalwirtschaft der Ludwig-Maximilians-Universität München, der die Einführung der Trainee-Auszeichnung wissenschaftlich begleitet hat.

Herr Prof. Weller, die Trainee-Auszeichnung kennzeichnet faire, qualifizierende Trainee-Programme. Warum ist eine solche Kennzeichnung überhaupt nötig?

Der Begriff „Trainee-Programm“ ist nicht geschützt. Daher variieren die Merkmale der Programme stark, die als Trainee-Programme bezeichnet werden. Genauer gesagt findet man diverse Kombinationsmöglichkeiten: Programme, die Trainee genannt werden, aber

eigentlich die charakteristischen Merkmale von Trainee-Programmen nicht besitzen; und solche, die anders bezeichnet werden, von der Idee her aber ein Trainee-Programm sind. Die Auszeichnung soll für Transparenz sorgen und Informationsasymmetrien abbauen.

Die Vergabe der Auszeichnung beruht auf einem wissenschaftlichen Prüfverfahren. Wie viel Wissenschaft steckt dahinter?

Der Prozess basiert auf einer Charta für „faire und karrierefördernde Trainee-Programme“. Diese benennt fünf Merkmale, durch die sich ein „echtes“ Trainee-Programm – so, wie wir es definiert haben – auszeichnet. Jedes Merkmal ist wiederum durch Proof-Points, also durch konkrete Beispiele, hinterlegt, die Unternehmen eine Selbsteinschätzung zum Erfüllungsgrad der Merkmale erlauben. Die Ausarbeitung der Charta und Proof-Points erfolgte in einem iterativen Diskussionsprozess zwischen der *Absolventa GmbH* als Initiator der Auszeichnung, unserem Institut und einer Gruppe von Unternehmen, die von Anfang an in die Initiative eingebunden waren. Darüber hinaus gilt: Wissenschaftlichkeit ist per se nicht durch Inhalte bestimmt, sondern durch die Klarheit und den Akzeptanzgrad der verwendeten Methoden. Entsprechend wichtig ist es, dass methodische Regeln transparent gemacht werden und Neutralität gewahrt wird. Wenn die Ergebnisse unseres Prüfverfahrens anhand der Anfangsbedingung und anschließend angewendeten methodischen Regeln für einen nicht am Prozess beteiligten Dritten nachvollziehbar sind, ist das Verfahren vom Prinzip her „wissenschaftlich“. Unser Institut nimmt in diesem Prozess eine neutrale Position ein und hilft dadurch, die Qualität zu wahren.

Wie sieht der Prüfprozess in der Praxis aus: Wie messen Sie die Qualität der Trainee-Programme?

Potentielle Kandidaten melden ihr Interesse bei der *Absolventa GmbH* an und geben eine Selbstauskunft zum Erfüllungsgrad der Proof-Points. In den meisten Fällen ist damit eine Beurteilung bereits möglich. Kritische Fälle im Graubereich zwischen „auszeichnen“ und „ablehnen“ diskutieren wir gemeinsam mit *Absolventa*. Da Charta und Auszeichnung verpflichtend an die Trainees der ausgezeichneten Unternehmen kommuniziert werden müssen, gehen wir davon aus, dass ein Missbrauch rasch auffliegen würde. Wird ein Anfangsverdacht bekannt, zum Beispiel weil ein Trainee ein Programm über die eigens dafür eingerichtete Hotline reklamiert, nehmen wir mit den Beteiligten unter Wahrung der wechselseitigen Anonymität Kontakt auf und klären den Sachverhalt.

Wenn Sie die fünf Oberpunkte der Charta gewichten müssten, wie sähe dann Ihre Reihenfolge aus?

Diese Frage kann ich nicht abschließend beantworten. Ich würde die ersten drei Punkte – langfristige Zusammenarbeit, Mentoring, umfassender Einblick – als definierende Entwicklungs-Charakteristika beschreiben. Der vierte Punkt – Vergütung – zielt stärker auf den Aspekt der Fairness ab. Der fünfte Punkt – Evaluation – ist eher technischer Natur und verlangt ein professionelles Controlling. Alle Punkte sind wichtig und liegen nicht auf derselben Dimension, sodass eine Einordnung in eine konsistente Rangfolge kaum möglich ist.

Die Initiative des Trainee-Siegels startete mit zehn Partnerunternehmen. Welchen Einfluss hatten oder haben diese auf die Trainee-Auszeichnung?

Einen sehr wichtigen. Ohne die konkrete Diskussion verschiedener Merkmale und Ziele von Trainee-Programmen wäre die Ausarbeitung der Charta und der Proof-Points nicht möglich gewesen.

Es wurden bisher vor allem große Unternehmen ausgezeichnet. Haben kleine und mittlere Unternehmen angesichts der recht hohen Anforderungen eine reelle Chance auf die Auszeichnung, oder handelt es sich um eine „geschlossene Gesellschaft“?

Keineswegs. Wie bei fast allen personalwirtschaftlichen Maßnahmen beobachten wir aber auch hier, dass KMU im Vergleich zu großen Unternehmen einen weniger großen und geringer strukturierten bzw. formalisierten Baukasten für HR-Maßnahmen haben. Das muss nicht schlecht sein, führt aber zu der beschriebenen ungleichen Verteilung.

Um die hohe Qualität der Trainee-Programme sicher zu stellen, verlangt die Charta von den Unternehmen stetig interne und externe Evaluationsmaßnahmen zu den Programmen. Gilt das auch für das Trainee-Siegel an sich?

Auch die Trainee-Auszeichnung muss sich entwickeln (können). Wir sind sehr daran interessiert, Kritik und Entwicklungen aufzugreifen. Um die hohe Qualität der ausgezeichneten Trainee-Programme nachhaltig sicherzustellen, soll es zukünftig eine umfassendere Evaluation geben als bisher. Unter anderem sollen die „Proof Points“ von den Trainees der ausgezeichneten Unternehmen bewertet werden. Zudem planen wir die Durchführung einer unabhängigen Zufriedenheitsanalyse. Ziel der Evaluation ist auch ein internes „Scoring“ der Programme, das die Unternehmen umfassend informiert und motiviert, die Qualität auf einem hohen Niveau zu sichern und regelmäßig zu reflektieren.

2.3 Trainee-Programm im Mittelstand – Chance für Quereinsteiger

Trainee-Programme bei Global Playern wie *Daimler Benz*, *Allianz* oder *Siemens* sind oft nur Überfliegern vorbehalten. Hard und Soft Skills der Bewerber werden in mehrstufigen Auswahlverfahren getestet, wenn sie denn überhaupt vom Unternehmen eingeladen werden. Ohne Prädikatsexamen, Auslandserfahrung, Praktika, außeruniversitäres Engagement und Co. bleibt vielen Bewerbern der Karrierestart als Trainee bei großen Konzernen verwehrt. Doch auch ein Trainee-Programm bei Firmen aus dem Mittelstand kann ein Karrieresprungbrett sein. Bei kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) haben zudem oft auch Quereinsteiger, Studienabbrecher und Absolventen von Orchideenfächern eine Chance – und: Natürlich kann nicht jedes Trainee-Programm alle Kriterien mit sämtlichen Unterpunkten der Charta erfüllen, was sich allein durch die Vielfalt und unterschiedlichen Rahmenbedingungen der Unternehmen erklärt. Vor allem kleine und mittlere Unternehmen haben nicht die finanziellen und personellen Kapazitäten wie große Konzerne. Doch deshalb müssen ihre Berufseinstiegsprogramme nicht zwangsläufig schlecht sein. Bewerber sollten sich immer gut informieren, das Gesamtpaket betrachten und das Angebot in Relation zu ihren Qualifikationen und beruflichen Zielen setzen. Also: KMU sind ein dankbares Ziel für Quereinsteiger – vorausgesetzt das Paket stimmt, denn zum einen ist die Konkurrenz hier deutlich geringer, denn bei Firmen wie *BMW* oder *Axel Springer* kommen auf eine Trainee-Stelle dreistellige Bewerberzahlen. Die Chance, zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen zu werden, ist bei einem KMU damit allein schon statistisch deutlich höher. Zum anderen wird hier oft nicht auf die nackten Fakten wie den Notendurchschnitt oder die Studiendauer geschaut, sondern ob der Bewerber sowohl vom Qualifikationsprofil als auch menschlich zum Unternehmen passt. Mit einem sympathischen Auftreten kann man als Bewerber Lücken im Lebenslauf oder fehlende Auslandserfahrung wettmachen.

Klaus Nathusius, Honorarprofessor der Georg-August-Universität Göttingen, rät seinen Studenten zum Berufseinstieg bei kleinen und mittleren Unternehmen: „Dort lernen sie aufgrund der geringen Betriebsgröße zwangsläufig das ganze Unternehmen kennen.“ Bei einem DAX-Konzern laufe man dem Geschäftsführer als Berufseinsteiger normalerweise nie über den Weg, geschweige denn spricht mit ihm. „Im Mittelstand aber passiert das jeden Tag. Da kann man sehr viel für die weitere Karriere lernen“, so Nathusius.

Bei kleineren Unternehmen kennt jeder jeden, denn allein durch die räumliche Nähe erhält man automatisch mehr Einblicke in die anderen Abteilungen und arbeitet, wenn Not am Mann ist, zeitweise auch in allen Bereichen mit. Dadurch lernt man nicht nur die unterschiedlichen Abteilungen kennen, sondern entwickelt auch

ein Verständnis dafür, wie ein Unternehmen als Ganzes funktioniert. Genau das ist ein wesentliches Kennzeichen eines guten Trainee-Programms.

In Göttingen ist daraus eine spezielle Initiative entstanden. Das Projekt „GÖ-train“ ist ein für die Region Südniedersachsen entwickeltes praxisorientiertes Programm zur Vermittlung von Fachhoch- und Hochschulabsolventen als Trainees an insbesondere kleine und mittlere Unternehmen. Die 12-monatigen Trainee-Programme unterstützen durch begleitende Trainings und Coachings gezielt den Berufseinstieg und sichern den Bedarf und die Entwicklung vom akademischen Fach- und Führungsnachwuchs. Zwar sind die Arbeitsverträge zunächst befristet, aber eine Übernahme ist in der Regel vorgesehen – dann auch zu deutlich verbesserten Bezügen. Hier haben auch Absolventen und Quereinsteiger eine Chance, die nicht Mainstream-Fächer wie BWL oder Jura belegt haben, sondern zum Beispiel am Arbeitsmarkt weniger nachgefragte Studienfächer wie Japanistik oder Buchwissenschaften.

Die unter dem Label „Trainee-Programm“ angebotenen Jobs von kleinen und mittleren Unternehmen sind also nicht zwangsläufig zweitklassig. Berufs- und Quereinsteiger sollten aber in jedem Fall genau hinschauen, wie die Programme inhaltlich ausgestaltet sind und wie die weiteren Perspektiven aussehen. Für das Vorstellungsgespräch bedeutet das für Bewerber vor allem, konkrete Fragen zu stellen, wie das Programm aufgebaut ist, welche Aufgaben-, Tätigkeits- und Verantwortungsbereiche die Stelle beinhaltet, wie Einarbeitung und Betreuung ablaufen, ob eine Übernahme angestrebt ist und wie dann die Gehaltsentwicklung aussieht. Da hilft es nicht, um den heißen Brei herumzureden. Bei der Entscheidungsfindung gilt es, das Gesamtpaket in Relation zu den eigenen Qualifikationen, Kompetenzen und beruflichen Zielen zu stellen. Denn es gibt auch schwarze Schafe, die versuchen, (teure) Vollzeitstellen durch (günstigere) Trainee-Stellen zu substituieren.

2.4 Mentoren-Programme

Ein wesentlicher Indikator für ein hochwertiges Trainee-Programm sind Mentoren-Programme. Diese stellen eine besondere Art der Förderung bzw. Weiterbildung dar.

Unter den gegenwärtigen Wettbewerbsbedingungen wird es immer schwieriger, Entscheidungen schnell aber gleichzeitig fundiert zu fällen. Auch Nachwuchskräfte stehen vor dieser Herausforderung. In kürzerer Zeit Entscheidungen zu fällen und allein zu verantworten, verlangt viel Kraft und ausreichend Authentizität. Für Rückfragen und Absicherungen bleibt in vielen Fällen kaum Zeit, besonders für Führungskräfte.

Die Idee hinter dem Mentoren-Programm: Vertreter aus den Führungsetagen stehen den Trainees für die Dauer des Trainee-Programms mit Rat und Tat zur Seite. Sie sind neben den jeweiligen Abteilungsleitern Ansprechpartner für fachliche Angelegenheiten sowie Karrierefragen und geben darüber hinaus regelmäßig Feedback zur fachlichen und persönlichen Entwicklung der Trainees. Statt grauer Theorie erfahren die Mentees von den erfahrenen Führungskräften auf diese Weise praktische und bewährte Lösungen und Strategien.

Anders als im Coaching ergreifen Mentoren Partei, haben Meinungen, streiten sich konstruktiv und konfrontieren, wenn es nötig ist. Mentees können in den Gesprächen ihre Themen ausbreiten. Das reicht von Fragen wie „Bin ich eine Führungskraft?“ über die richtigen Präsentationstechniken, Arbeitsrechtsfragen, Rollen- oder Aufgabenwechsel, Personalentwicklung in allen Facetten bis hin zu tagesaktuellen Fragestellungen zu operativen Themen.

Ein Beispiel aus der Medienbranche: Die *Bauer Media Group* („TV Movie“, „BRAVO“) stellt jedem Trainee nach den ersten Monaten der Ausbildung einen Mentor aus der Führungsetage des Medienvertriebs, der Anzeigenvermarktung oder der Geschäftsleitung zur Seite. Das Mentor-Mentee-Gespann trifft sich nach eigenem Ermessen in regelmäßigen Abständen zu vertraulichen Gesprächen zu Karrierefragen. Besonders wichtig dabei: Welcher Trainee welche Führungskraft zur Seite gestellt bekommt, erfahren nur Trainee und Führungskraft – und: Alle Gespräche sind Vier-Augen-Gespräche. Die Inhalte werden nicht weitergetragen, es sei denn, beide Seiten wünschen es.

2.5 Der Trainee-Arbeitsvertrag

Wie hochwertige Trainee-Programme aussehen, ist im vorigen Abschnitt klar geworden. Doch wie sehen die passenden Arbeitsverträge dazu aus? Der überwiegende Teil der Unternehmen bietet seinen Trainees zunächst einen befristeten Arbeitsvertrag ohne eine Übernahme-Garantie an. In diesen Fällen handelt es sich somit um einen befristeten Arbeitsvertrag.

Damit gelten für Arbeitgeber und Arbeitnehmer bestimmte gesetzliche Regelungen, insbesondere im Hinblick auf die Beendigung des Arbeitsverhältnisses. Der Großteil der Trainee-Programme dauert zwischen 12 und 24 Monate. Das Ende des Programms ist gleichzeitig das Ende der Beschäftigung als Trainee. Dadurch, dass für das Trainee-Programm ein festgelegter Zeitrahmen veranschlagt ist, gilt automatisch auch der Anstellungsvertrag als Trainee als befristet. Seit dem Jahr 2000 gibt es einheitliche Regelungen für befristete Arbeitsverträge, das Gesetz zur Teilzeitarbeit und Befristung (TzBfG). Das Arbeitsrecht unterscheidet

zwischen einer „Befristung mit Sachgrund“ (bspw. vorübergehender Zusatzbedarf an Arbeitskräften oder Schwangerschaftsvertretung) und der „kalendermäßigen Befristung“. Trainee-Programme sind in der Regel kalendermäßig befristet. Das ermöglicht Arbeitgebern eine befristete Beschäftigungsdauer von bis zu 24 Monaten. Grundsätzlich müssen in einem befristeten Arbeitsvertrag die Befristung (Ende des Trainee-Programms) und gegebenenfalls auch der Sachgrund in schriftlicher Form enthalten sein (Der Durchlauf endet, alle relevanten Abteilungen wurden durchlaufen, alle Seminare besucht).

Eine **Probezeit** kann Bestandteil des befristeten Arbeitsvertrages sein, muss es aber nicht. Bei der Probezeit kann der Arbeitgeber eine Zeitspanne zwischen einem Tag und maximal sechs Monaten festlegen. In dieser Zeit können beide Seiten das Arbeitsverhältnis ohne rechtliche Hürden beenden.

Die gesetzliche **Kündigungsfrist** für eine ordentliche Kündigung beträgt bei einem unbefristeten Arbeitsvertrag in den ersten Jahren der Betriebszugehörigkeit mindestens vier Wochen (oft drei Monate). In der Probezeit ist aber auch eine kürzere Kündigungsfrist von lediglich zwei Wochen möglich. Auch die Dauer der Kündigungsfrist in der Probezeit wird innerhalb des Vertrags schriftlich dargelegt. Für Kündigungen bei befristeten Arbeitsverträgen gelten gesonderte Bestimmungen: Ist in dem Arbeitsvertrag des Trainees keine Kündigungsfrist vereinbart, so ist eine ordentliche Kündigung nicht zulässig. Da das Arbeitsverhältnis eines Trainees jedoch von Natur aus befristet ist, ist eine Kündigung nach § 15 TzBfG nur dann zulässig, wenn sie vorher vertraglich geregelt wurde. Ausnahme: Gemäß § 626 BGB kann ein Arbeitsverhältnis allerdings aus einem wichtigen Grund auch ohne Einhaltung der Kündigungsfrist beendet werden, wenn es mindestens einem Vertragsteil nicht mehr zuzumuten ist, am Vertrag festzuhalten. Ein Grund dafür kann dann z. B. ein Verstoß gegen Verschwiegenheitspflichten auf Seiten des Arbeitnehmers sein. In der Regel ist aber so eine Klausel enthalten. Doch Falls nicht, gilt für einen Trainee umgekehrt die gleiche Regelung. Er kann den befristeten Trainee-Arbeitsvertrag nicht einfach seinerseits aufkündigen, wenn ihm die Arbeit nicht mehr gefällt. Sind innerhalb des befristeten Vertrags keine Regelung zur Kündigung aufgeführt, muss der Trainee laut Gesetz die volle Vertragslaufzeit ableisten. Ob dennoch eine Auflösung des Arbeitsvertrages erfolgt, liegt im Ermessen des Arbeitgebers. Bei einem Trainee-Vertrag ist der Arbeitgeber nicht verpflichtet, zum Ablauf der Trainee-Zeit eine Kündigung auszusprechen. Zwar liegt eine Übernahme vielfach im Interesse des Unternehmens, für den Trainee besteht aber kein rechtlicher Anspruch darauf, im Anschluss an das Programm in eine Anstellung übernommen zu werden.

- ▶ Wenn ein Arbeitnehmer das Arbeitsverhältnis aufkündigen möchte, wird ein Arbeitgeber in den meisten Fällen kein großes Interesse daran haben, jemanden länger als nötig zu beschäftigen. Eine Variante wäre es in so einem Fall zum Beispiel, eine Einigung darüber anzustreben, dass der Trainee nur noch so lange im Unternehmen bleibt, bis ein Nachfolger gefunden bzw. eingearbeitet wurde.

Die **Stellen- und Tätigkeitsbeschreibung** sollte in den Arbeitsvertrag so ausführlich wie möglich aufgenommen werden. Dazu zählen die Zuständigkeiten, Aufgaben, Verantwortlichkeiten und die Einordnung in die betriebliche Organisation (Wem ist man unterstellt? Welche Kostenstelle ist zuständig?). Sinnvoll ist auch ein Schema des Durchlaufplans. Dieser Plan sollte dabei die Aufenthaltszeit in den verschiedenen Abteilungen sowie die Teilnahme an den Weiterbildungsmaßnahmen (Seminare, Workshops) enthalten.

Ein weiterer Vertragsgegenstand sollte der **Einsatzort** sein. Insbesondere bei Großkonzernen und Holdings, die eine Vielzahl von Trainee-Programmen deutschland- oder weltweit anbieten, sollte dieser Punkt genau definiert sein. Wer gerne reist, möchte vielleicht an verschiedenen Standorten im In- und Ausland eingesetzt werden. Wer Familie hat oder aktiv Vereinssport betreibt, möchte hingegen eventuell genau das ausschließen.

Wesentlicher Bestandteil des Arbeitsvertrages ist auch die wöchentliche **Arbeitszeit**, inklusive aller Absprachen bezüglich der Überstunden und ggf. deren Abbau. Die Höchstarbeitszeit ist gesetzlich auf acht Stunden täglich beschränkt. Da auch eine Sechs-Tage-Woche möglich ist, beträgt die wöchentliche Höchstarbeitszeit laut Gesetzgeber 48 Stunden Pro Tag sind darüber hinaus bis zu zwei Stunden Mehrarbeit möglich. So kann man auf bis zu 60 Stunden die Woche kommen. Diese Mehrarbeit muss allerdings durch Freizeitausgleich so abgegolten werden, dass innerhalb eines halben Jahres ein Tagesdurchschnitt von acht Stunden nicht überschritten wird.

Ein elementares Thema sind auch **Überstunden**. Teilweise gelten diese bis zu einer bestimmten Anzahl pauschal als abgegolten. Diese Regelung ist rechtens, muss aber in den Vertrag aufgenommen werden. Eine gesetzliche Grundlage für Überstunden-Zuschläge gibt es nicht.

- ▶ Grundsätzlich sollte man sich darüber im Klaren sein, dass Überstunden bei vielen Unternehmen in Führungspositionen an der Tagesordnung sind. Als Trainee in puncto Arbeitszeit streng auf die gesetzlichen Regelungen zu pochen, kann schnell nach hinten losgehen.

Hinsichtlich der **Urlaubsregelungen** sind für Arbeitnehmer mindestens 24 Werk-tage Urlaub (bzw. 20 Arbeitstage, wenn keine Wochenendarbeit geleistet wird) pro Kalenderjahr gesetzlich vorgeschrieben. Ein Großteil der Arbeitgeber ist großzügiger und gewährt seinen Mitarbeitern zwischen 25 und 30 Urlaubstage pro Jahr. Achtung: Der Urlaubsanspruch entsteht nur für die Monate, die der Trainee voll gearbeitet hat. Beginnt das Trainee-Programm bspw. am 05. eines Monats, entsteht für diesen (angefangenen) Monat kein Urlaubsanspruch. Dem Arbeitgeber steht es aber frei, trotzdem Urlaub für den Monat zu gewähren. Der volle Urlaubsanspruch entsteht zum ersten Mal sechs Monate nach Beginn des Arbeitsverhältnisses. Da-nach hat man als Arbeitgeber immer mit dem ersten Januar eines Kalenderjahres Anspruch auf den vollen Jahresurlaub. Beginnt das Arbeitsverhältnis in der ers-ten Jahreshälfte (bis zum 30. Juni), steht dem Trainee nach Ablauf der ersten sechs Monate im Betrieb (Wartezeit/Probezeit) der volle Jahresurlaub zu. Beginnt das Arbeitsverhältnis in der zweiten Jahreshälfte (ab dem 1. Juli), hat man nur Teil-urlaubsansprüche, pro vollem Beschäftigungsmonat ist das jeweils ein Zwölftel des Jahresurlaubsanspruchs. Beispiel: Das Trainee beginnt am 1. August, verein-bart wurden 30 Werk-tage Urlaub. Der Trainee erwirbt für das Kalenderjahr einen Urlaubsanspruch in Höhe von fünf Zwölfteln des Jahresurlaubs, somit also 12,5 Werk-tage Urlaub für die verbleibenden Monate des Jahres ($30: 12 \times 5 = 12,5$). Des Weiteren sollten noch folgende Punkte im Arbeitsvertrag eines Trainees enthalten sein: Zugang/Zugriff auf einen Arbeitsplatz, Krankheitsregelungen, Haftung und Urheberrecht, Verschwiegenheitsvereinbarung und die Regelungen zum Daten-schutz. Zu einem der wichtigsten Vertragspunkte, nämlich dem Vergütungsan-spruch, kommen wir im nächsten Kapitel.

- ▶ Immer wieder kommt es vor, dass Trainees als Substitute für Vollzeitkräfte eingesetzt werden. Ein detaillierter Durchlaufplan schützt davor, als billige Arbeitskraft ausgebeutet zu werden, z. B. in dem man vor dem Ende der Ausbildung dauerhaft in einer Abteilung kleben bleibt, weil dort gerade Bedarf herrscht. Sind schon vor Beginn des Programms die Stationen und Ausbildungsinhalte schriftlich fixiert, sichert man sich dagegen ab.



<http://www.springer.com/978-3-658-01798-9>

Trainee-Knigge

Der Ratgeber für den erfolgreichen Karriere-Start

Woischwill, B.; große Klönne, L. - Rippler, S. (Hrsg.)

2013, XII, 165 S. 16 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-01798-9