

# Wer junge Talente an sich binden will, muss mehr als leere Instrumente bieten

Die Unternehmen kämpfen nach wie vor um die besten Jungtalente. Denn nach der Ausbildung sind sie nicht nur bereit, viel zu leisten, sondern tragen auch zum Wissenstransfer bei. Allerdings müssen die Unternehmen ihren Trainees einiges bieten, da die heutigen Absolventen ganz genau wissen, was sie von ihren künftigen Arbeitgebern erwarten.

In der Schweiz ist die aktuelle Marktsituation für engagierte Absolventen nach wie vor positiv. Das wirtschaftliche Umfeld hat sich zwar massiv verändert, aber die Konkurrenz der Unternehmen bei der Suche nach ihren zukünftigen Führungskräften ist ungebrochen. Trotz anhaltender Rezessionsbefürchtungen wird bei der Neuanstellung von Hochschulabsolventen nicht gespart, da diese Investitionen entscheidend für den Unternehmenserfolg von morgen sind.

So zeigte sich im Dezember 2009 beim Absolventenkongress in Zürich, dass die teilnehmenden Unternehmen weit über 3000 Einstiegspositionen und Praktika zu vergeben hatten. Nachvollziehbar, profitieren die Unternehmen doch nachweislich von der hohen Motivation und Leistungsbereitschaft von Hochschulabsolventen, die flexibel einsetzbar sind und nach mehreren Jahren theoretischer Ausbildung darauf brennen, das Erlernte in der Praxis anzuwenden.

## Erfolgslebnisse in der Praxis erhöhen die Motivation

Der Mehrwert liegt dabei nicht nur im überdurchschnittlichen Engagement der jungen Talente, sondern auch im Wissenstransfer von der Universität in die Praxis. Organisationen sichern sich so das Fachwissen und die Methodenkompetenz für ihr künftiges Wachstum. Berufseinsteiger bringen zudem eine objektive und innovative Betrachtungsweise ein, die gerade bei etablierten Strukturen und Prozessen Optimierungspotenziale aufzeigen kann. Interessant ist zudem die Selbstverständlichkeit, mit der diese Generation die neuen globalen Informationstechnologien nutzt. Wissen aus Netzwerken und neue Formen der Kommunikation und der Informationsvermittlung können in bestehende Orga-

nisationsformen integriert werden und so die Wertschöpfung erhöhen. Die steigende Nachfrage und der Kampf um hochqualifizierte Absolventen führen dazu, dass Unternehmen nach alternativen Wegen suchen, um einen effektiven Zugang zu dieser umworbenen Zielgruppe zu erhalten. Es genügt nicht mehr, leere Marketinginstrumente für Universitäts-

**Viele Trainee-Programme scheitern am fehlenden Engagement der Vorgesetzten, weil diese unzureichend in die Planung integriert wurden.**

abgänger anzubieten, die mit wohlklingenden Namen einen erleichterten Übergang in ein erfolgreiches Berufsleben versprechen. Häufig werden High Potentials dabei mit Versprechungen hinsichtlich Verantwortungsbereich und Auslandsaufenthalten gelockt, die dann in der Praxis nicht eingehalten werden können, was im Ergebnis auf beiden Seiten Frustration auslöst.

Die heutige Generation von Absolventen legt Wert auf eine realistische Karriereperspektive und hat konkrete Anforderungen an einen zukünftigen Arbeitgeber. Dabei spielen pekuniäre Anreize nicht mehr die entscheidende Rolle, sondern es wird vor allem Wert auf die Qualität des zukünftigen Teams, die Entwicklungsperspektiven und den eigenen Verantwortungsbereich gelegt. Strukturierte Trainee-Programme sollten den spezifischen Anforderungen des jeweiligen Unternehmens entsprechen und eine systematische Integration von Absolventen in strategische Bereiche ermöglichen.

Erfolgreiche Trainee-Programme orientieren sich an den Komponenten «individuelle Förderung», «Verantwortung» und «Teamerfahrung». Eine steile Lernkurve und Herausforderungen sind unverzichtbar, da junge Talente individuell gefördert und gefordert werden wollen. Die Lernerfahrung kann sich aus verschiedenen Bestandteilen zusammensetzen und dabei fachliche Qualifikationen mit Sozial- und Methodenkompetenz kombi-

nieren. Zentral ist dabei, dass positive Erfahrungen innerhalb des Teams und mit einem eigenen Verantwortungsbereich gemacht werden können.

Erfolgslebnisse in der Praxis erhöhen die Motivation und fördern die Identifikation mit der jeweiligen Unternehmenskultur. Natürlich haben High Potentials zuweilen einen Hang zu Selbstüberschätzung, aber mit dem entsprechenden Coaching kann dem sehr effektiv entgegengewirkt werden. Konstantes Erwartungsmanagement und Feedbacks reduzieren die Frustrationen, und die Leistungsbereitschaft bleibt erhalten. Die grösste Herausforderung bei Trainee-Programmen ist, sich bereits in der Entwicklungsphase die Unterstützung und das Engagement der Linienverantwortlichen zu sichern, da diese als Ansprechpartner der Trainees entscheidend zum Erfolg der Programme beitragen. Viele Trainee-Programme scheitern letztlich am fehlenden Engagement der Linienmanager, da diese unzureichend in die Planung integriert wurden.

## Toptalente lassen sich nicht anhand des Lebenslaufes identifizieren

Grundsätzlich sind die gelebte Unternehmenskultur und das Image der Firma in der Öffentlichkeit für Absolventen die wichtigsten Entscheidungskriterien bei der Wahl ihres ersten Arbeitgebers. Selbstverständlich kommt bei der Entscheidungsfindung der jeweiligen Positionierung zu Themen wie Nachhaltigkeit und unternehmerischer Verantwortung eine übergeordnete Rolle zu.

Viele Unternehmen haben bereits positive Erfahrungen mit Hochschulabsolventen gemacht und konnten von der Motivation, dem Engagement und dem Wissenstransfer profitieren. Interessant ist, dass neben Noten und Praxiserfahrung die Softskills, also die persönliche Eigenschaften wie intrinsische Motivation, Lernbereitschaft, Kommunikationsstärke oder Kritikfähigkeit, von den Unternehmen immer stärker gewichtet werden. Somit lassen sich Toptalente nicht anhand des Lebenslaufes identifizieren. Entscheidend ist, ob die Kandidaten von ihrer Persönlichkeit her zur jeweiligen Unternehmenskultur passen.

*Anna Hollmann*



### Die Autorin

Dr. Anna Hollmann ist Geschäftsführerin von academics4business, einer Plattform für junge Talente und Unternehmen. Als Brücke zwischen akademischer Ausbildung und beruflicher Praxis begleitet a4b Unternehmen gezielt bei der Rekrutierung ihrer zukünftigen Führungskräfte. [www.academics4business.ch](http://www.academics4business.ch)