



DIPLOMARBEIT

Titel der Diplomarbeit

„Please be professional...!“

Ethnologische Perspektiven zu einem ausgewählten
internationalen Traineeprogramm als
Übergangsritual.

Verfasserin

Berenice Hofstädter

angestrebter akademischer Grad

Magistra der Philosophie (Mag.^a phil.)

Wien, 2011

Studienkennzahl lt. Studienblatt: A 307

Studienrichtung lt. Studienblatt: Kultur- und Sozialanthropologie

Betreuer: ao. Univ.-Prof. Dr. Thomas Fillitz

DANKSAGUNG

Diese Arbeit, als Abschluss meines Kultur- und Sozialanthropologie-Studiums wäre nicht möglich gewesen, wenn mich nicht viele liebe Menschen motiviert und unterstützt hätten.

Dazu zählen vor allem meine Eltern und Geschwister, die mir die nötige mentale Unterstützung zukommen ließen.

Meine Freunde, die mir immer wieder gezeigt haben, dass der Abstand zum Thema und der Arbeit wichtig ist, um danach noch intensiver und konzentrierter weiterschreiben zu können.

Natürlich bedanke ich mich auch herzlich bei Dr. Andreas Müller, der mir die Forschung im Rahmen des Erste Group Junior Trainee Programme ermöglicht hat. In weiterer Folge waren mir Kollegen der Erste School of Banking and Finance sowie anderer Abteilungen im Unternehmen mit ihrer Gesprächsbereitschaft und Auskunft sehr behilflich.

Auch danke ich Prof. Thomas Fillitz der mich durch seine Betreuung den Blick fürs Wesentliche nicht verlieren ließ.

Und natürlich gilt mein besonderer Dank allen (Ex-) Trainees, die mir durch viele nette und informative Gespräche einen so detaillierten Einblick in „ihr“ Programm gaben, ohne dem diese Arbeit nicht erstellt hätte werden können!

„Please be professional...!“

INHALTSVERZEICHNIS

1.	Einleitung	2
1.1.	Zum Verständnis des Textes	5
1.1.1.	Methode und zentrale Forschungsfragen.....	5
1.1.2.	Begriffsklärung und Definition	9
1.2.	Feldzugang und Selbstreflexion.....	11
2.	Kontext – Constructing the field.....	14
2.1.	Das Unternehmen – Erste Group Bank AG	14
2.2.	Die Abteilung – Erste School of Banking and Finance	16
2.3.	Das Traineeprogramm – eine Maßnahme der Personalentwicklung ..	18
2.3.1.	Allgemeine Charakteristika und gegebene Voraussetzungen im Unternehmen.....	18
2.3.2.	Konzeption und Elemente des untersuchten Traineeprogramms (GJTP)	19
2.3.2.1.	Off-the-job Maßnahmen.....	21
2.3.2.2.	On-the-job Maßnahmen.....	22
2.3.2.3.	Beurteilung der Trainees.....	25
2.3.3.	Das Traineeprogramm als kulturelles Feld?.....	27
3.	Das Traineeprogramm als Übergangsritual	30
3.1.	„Le Rite de Passage“: Die Struktur des Übergangsrituals nach Arnold Van Gennep.....	31
3.2.	Liminalität, Communitas und „social drama“ nach Victor Turner.....	35
3.3.	Kommentar zum modernen Übergangsritual	45

3.4.	Die Ritualphasen im Traineeprogramm	47
3.4.1.	Ablösungsphase	48
3.4.2.	Zwischenphase und Eigenschaften des Trainees als Schwellenwesen	56
3.4.3.	Integrationsphase	68
3.5.	Communitas – Die Gruppe der Trainees	82
3.6.	Zeremonien, Riten und Symbolik innerhalb des Ritualprozesses.....	95
3.6.1.	Räumliche Übergänge	95
3.6.2.	Feierlichkeiten und ‚Common Dinners‘	98
3.6.3.	Symbole.....	103
3.7.	Zweck und Funktion des Rituals.....	105
4.	Conclusio und Ausblick	110
5.	Verzeichnisse	118
5.1.	Quellenverzeichnis	118
5.2.	Abbildungsverzeichnis.....	126
5.3.	Abkürzungsverzeichnis.....	127
6.	Anhang.....	128
6.1.	Zusammenfassung	128
6.2.	Abstract	129
6.3.	Curriculum Vitae	130

“It has been increasingly recognised that people's skills and capabilities, and investment in education and training, constitute the key to economic and social development. Skills and training increase productivity and incomes, and facilitates everybody's participation in economic and social life.” (URL 1)

1. EINLEITUNG

September 2010. Glücklich und sichtlich erleichtert nehmen die Trainees des zweiten Traineeprogramms einzeln ihre Zertifikate über das Bestehen des GJTPs entgegen. Zusätzlich gibt es einen „hand-shake“ von den Sponsoren des Programms, der CEO von der Erste Bank Hungary und dem Ressortleiter des Risk Managements. Auch sie haben gerade neben einigen wenigen Mitarbeitern der Bank einen Vortrag von Mag. Andreas Treichl, CEO der Erste Group Bank AG, gehört und jetzt noch im Anschluss an die offizielle Abschlusszeremonie die Gelegenheit, das eine oder andere Wort mit ihm zu wechseln. In den Reden der CEOs und Manager wird den Trainees ein kurzer Ausblick auf ihre hoffentlich erfolgreiche aber möglicherweise anstrengende Zukunft gegeben sowie ein Appell sich als „Banker“ auch um die schwächeren unserer Gesellschaft zu kümmern. Sie seien jetzt ein Jahr lang dafür ausgebildet worden, erfolgreiche Arbeit (für das Unternehmen) zu leisten (vgl. FTB).

Zusätzlich scheint eine sichtbare Wandlung beziehungsweise Entwicklung der Trainees wahrnehmbar, die auch anderen KollegInnen nicht verborgen bleibt und bereits bei der Traineegruppe, die im Jahr davor (August 2009) ihren Abschluss feierte, auffiel. Es macht den Anschein dass die Trainees eine „eingeschworene“ Gruppe sind und sich teilweise richtige Freundschaften entwickelt haben. Spätestens nach dem Jahr, in dem die Trainees viel Zeit gemeinsam verbracht haben, ist klar, dass es hier um weit mehr als das Erbringen von Leistung und Arbeit geht. Die Gruppe der Trainees ist zu einem sozialen Gebilde geworden. Gemeinsam, und doch jeder für sich, absolvieren sie verschiedene Abschnitte, um danach den Abschluss des Programms zu feiern und jeder in seinem Home Department zu arbeiten (vgl. FTB).

Dieser Gruppe folgt im September 2010 bereits die dritte Generation des Traineeprogramms, die ich im Oktober bei der ersten Classroomphase in Prag kennenlernte. Die Trainees sind in etwa in meinem Alter und die meisten haben gerade ihren Uni-Abschluss gemacht. Einige sind aufgeregt und haben viele

Fragen darüber was sie in den nächsten Monaten alles erwarten wird. Schnell ist nach den ersten Tagen klar, dass auch in dieser Gruppe neben der Arbeit und dem Lernen der Spaß nicht zu kurz kommen wird. Ständig höre ich in den Pausen und auch in der Freizeit ein humorvoll gemeintes „*Please be professional...!*“, das zwischen den Trainees ausgetauscht wird und manchmal auch an mich gerichtet wird. Zuvor wurde ihnen von mehreren Seiten innerhalb des Unternehmens eingebläut, sich in ihrer Rolle als Trainee auch außerhalb ihrer eigenen Abteilung professionell zu verhalten (vgl. FTB). Diese durchaus ernst gemeinte Aussage bekommt durch die häufige, humorvolle Verwendung durch die Trainees eine spielerische Perspektive, die mich an das Spiel beziehungsweise die „Performance“ im Rahmen von Liminalität bei Victor Turner erinnert und daher den Titel dieser Arbeit trägt.

Das Interesse am Traineeprogramm, abseits meiner beruflichen Tätigkeiten für das selbige, entstand mit Abschluss der ersten Traineegruppe im August 2009. Dieses wurde durch den Kontakt mit den Trainees und den wahrnehmbaren Veränderungen hervorgerufen. Dabei galt mein Interesse anfangs vor allem der besonderen Gruppendynamik, die sich innerhalb der Traineegruppen jeweils zu ergeben schien. Vor allem wollte ich mehr darüber wissen, was die Gründe dafür sind und ob dadurch Vorteile für das Unternehmen beziehungsweise für den/die Trainee/s im Rahmen des Programms entstehen. Durch Recherchen kam ich zu den Theorien Turners über *Communitas* und Liminalität und so in weiterer Folge zu Van Genneps Konzept über Übergangsritualen, welche nun die grundlegenden Überlegungen dieser Diplomarbeit darstellen.

Schon viele der frühen EthnologInnen und AnthropologInnen setzten sich bewusst, und teilweise auch unbewusst, mit dem großen Themenkomplex der Rituale auseinander (vgl. Turner 2005: 9f). Kaum eine Gesellschaft wird analysiert, ohne nicht auch auf offene und versteckte (Alltags-) Rituale einzugehen. Rituale, Riten und Zeremonien werden in ihre einzelnen Bestandteile aufgesplittet, Erklärungsversuche für die Anwendung der Rituale dargestellt, Abläufe erläutert, Schlüsselpersonen identifiziert und in den Kontext der jeweiligen Kultur gesetzt. Die ethnologischen Ritualtheorien sind aus dem Fach nicht mehr weg-

zudenken und haben auch immer wieder Anwendung in andere Fachbereiche gefunden. Vor allem die Soziologie und die Psychologie haben sich immer wieder dieser Theorien bedient, um Phänomene zu erklären¹.

Die Organisations- und Betriebsanthropologie ist im Fach der Kultur- und Sozialanthropologie ein verhältnismäßig junger Teilbereich. Ab den 1920er Jahren begann sich in den USA, durch die Integration von AnthropologInnen und EthnologInnen in wirtschaftswissenschaftliche Studien (z.B. Hawthorne Experiment und Yankee City Studies), die Organisations- und Betriebsanthropologie langsam zu etablieren. Später wurde der Einsatz der Kultur- und Sozialanthropologie in der Wirtschaft eher anerkannt und auch in Europa immer wichtiger. „Corporate Culture“ wurde in den beiden letzten Jahrzehnten zum Schlagwort, welches auch in folgender Forschung zumindest am Rande eine Rolle spielt (vgl. Hofstede/Hofstede 2005).

Diese Arbeit beschäftigt sich damit, eine offensichtlich disziplinfremde Thematik, dem Traineeprogramm als Maßnahme der Personalentwicklung, im Kontext der Anthropologie mittels Ritualtheorien zu betrachten und mit Hilfe ihrer Methoden, wie der teilnehmenden Beobachtung, zu analysieren.

Das untersuchte Traineeprogramm ist auf internationaler Ebene angesetzt, jedoch mit regionalem Schwerpunkt im CEE-Bereich (= Central and Eastern Europe). Es wird im Rahmen einer Corporate University einer großen österreichischen Retailbank mit Tochterunternehmen im besagten Regionalgebiet, angeboten.²

¹ So passiert es auch umgekehrt, dass in Anlehnung an die Psychologie Theorien in der Kultur- und Sozialanthropologie Formen annehmen (vgl. Deflem 1991: 19f).

² Siehe auch Kapitel 2. *Kontext – Constructing the field.*

1.1. Zum Verständnis des Textes

Als zentrale Theorien, die die Grundlage dieser Arbeit darstellen, wurden die Ritualtheorien von Arnold Van Gennep und Victor Turner gewählt. Konkret wurde die Abfolgeordnung von Übergangsritualen, mit der sich Van Gennep im Detail beschäftigt, für die Analyse des Traineeprogramms herangezogen und die beiden (unabhängigen Strukturen) verglichen. Daran anknüpfend wurden die theoretischen Konzepte Turners über Liminalität und Communitas herangezogen um die Gruppe der Trainees beziehungsweise die Übergänge innerhalb des Traineeprogramms zu betrachten und zu definieren.³

1.1.1. Methode und zentrale Forschungsfragen

Innerhalb dieser Arbeit soll mittels nachfolgend beschriebener ethnologischer Forschungsmethoden auf unten aufgelistete Fragen Antworten gefunden werden.

Konkret wird die Struktur des Traineeprogramms und die Traineegruppen aller drei Generationen untersucht und beobachtet. Das Ziel der Arbeit ist es, wie schon angedeutet, innerhalb des Programms Ritualelemente, wie unter anderem Communitas (Gruppe der Trainees) und Liminalität zu identifizieren und zu analysieren.

Als Liminalität wird in diesem Zusammenhang die Schwellenphase des Übergangsrituals bezeichnet, die von Unsicherheit geprägt ist und ein Kernstück von Turners Ritualtheorie ist. Communitas bezeichnet eine Gemeinschaft unter

³ Beide Theorien werden in späteren Kapiteln ausführlich behandelt (3.1. „*Le Rite de Passage*“: *Die Struktur des Übergangsrituals nach Arnold Van Gennep*, S. 31ff und 3.2. *Liminalität, Communitas und „social drama“ nach Victor Turner*, S. 35ff).

Gleichen die sich durch ein starkes Gefühl der Verbundenheit auszeichnet. In diesem Kontext ist die Gruppe der Trainees gemeint.⁴

Das Literaturstudium und die empirische Untersuchung orientieren sich an folgender Fragestellung und sollen somit Aufschluss für genannte Themenbereiche geben.

Inwieweit kann das ausgewählte, international konzipierte Traineeprogramm als Übergangsritual nach den Ritualtheorien Arnold Van Genneps und Victor Turners angesehen werden?

Zusätzlich sollen folgende Unterfragen bei den Recherchen berücksichtigt werden und weitere Antworten generieren:

- ⇒ Welche zusätzlichen Aufgaben und Funktionen übernehmen Ritualelemente innerhalb des Traineeprogramms?
- ⇒ Wie gestalten sich die Elemente „Liminalität“ und „Communitas“ in besagtem Kontext?
- ⇒ Inwieweit und welche Rolle spielen die verschiedenen Nationalitäten und Kulturen der Trainees im Kontext des Traineeprogramms und wie beeinflussen diese mögliche Ritualelemente?

Hypothetisch lässt sich vermuten, dass das internationale Traineeprogramm („Group Junior Trainee Programme“), als eine Methode der Personalentwicklung, bestehend aus verschiedenen Modulen des on-the-job und off-the-job Trainings, als ein Übergangsritual nach den Ritualtheorien von Arnold Van Gennep und Victor Turner gesehen werden kann. Dabei sind in diesem Kontext die Elemente „Liminalität“ und „Communitas“ sichtbar und für das Programm und in weiterer Folge für das Unternehmen von besonderer Relevanz.

⁴ Siehe auch Kapitel 3.2. *Liminalität, Communitas und „social drama“ nach Victor Turner.*

Der ethnologische Charakter dieser Arbeit ist unter anderem in den angewandten Forschungsmethoden sichtbar. Durch die praktisch ausgerichtet Arbeitsweise konnte ein Großteil der Erkenntnisse mittels teilnehmender Beobachtung gewonnen werden. Der zeitliche Schwerpunkt lag dabei auf dem Zeitraum von August 2010 bis Februar 2011. Bereits davor (seit September 2008) konnte ich, aufgrund meiner beruflichen Tätigkeit, Einblicke in das Traineeprogramm nehmen. Über diesen Zeitraum wurden keine Feldnotizen geführt. Beobachtungen stellen zwar eine gewisse Hilfe bei der Erforschung des Themas dar, werden aber nicht aktiv und bewusst in die Auswertung mit einbezogen. Als persönlicher Teil des Projekt-Teams ist die aktive Einbindung in die Organisation des Traineeprogramms und somit die Voraussetzungen zur Anwendung der teilnehmenden Beobachtung gegeben. Erst ab Oktober 2010 konnte die teilnehmende Beobachtung aufgrund meiner Anwesenheit in den Classroomphasen vor Ort durchgeführt und vertieft werden. Das bedeutet, dass ich die dritte Gruppe von Trainees (2010/11) in den ersten drei Classroomphasen (Oktober in Prag, Dezember in Zagreb und Februar in Bratislava) für jeweils eine Woche begleitet habe, um so einen besseren Einblick in das Gruppenverhalten und den Ablauf einer Präsenzphase zu bekommen.

Konkret wurden Veranstaltungen (Seminare und Pausen, Common Dinners, weitere Firmenfeiern) im Rahmen des Traineeprogramms beobachtet, an denen ich selber als Teil des Project-Teams teilnahm. Dabei lag der Beobachtungsschwerpunkt auf dem Verhalten der Trainees in den verschiedenen Situationen und dem Umgang miteinander (innerhalb der Gruppe) sowie mit Autoritätspersonen. Interessant dabei waren vor allem mögliche (Verhaltens-)Änderungen im Zeitverlauf (z.B. ein Vergleich zwischen der ersten Classroomphase und einer späteren), Unterschiede zwischen dem was Trainees in Einzelgesprächen erzählten und dem was tatsächlich beobachtet werden konnte sowie Diskrepanzen und Überschneidungen zwischen dem was laut Expertengesprächen hätte sein sollen und wie sich der Ablauf des Traineeprogramms (auch im informellen Rahmen) tatsächlich gestaltete.

Unterstützend zu der teilnehmenden Beobachtung wurden Einzelgespräche mit Trainees aus allen drei Jahrgängen geführt. Zur Wahrung deren Identität wurden in dieser Arbeit fiktive Namen verwendet.

Zusätzlich dazu konnten zwei Manager der Bank zum Traineeprogramm befragt werden. Beide stellen in diesem Kontext Expertengespräche dar. Dr. Andreas Müller ist Abteilungsleiter der Erste School of Banking and Finance, sowie Teil des Steering Committees des Group Junior Trainee Programmes. Seine Einsichten in und auf das Traineeprogramm von Seiten des Managements sind für diese Arbeit erheblich relevant. Das zweite Gespräch konnte mit Mag. Karl-Heinz Fellingner geführt werden, der derzeit die Rolle des „Programme Coaches“ im Programm einnimmt. Die Konzeption eines gruppenweiten Traineeprogramms wurde 2007 von ihm initiiert. Seitdem begleitet er die Traineegruppen und steht nach wie vor mit beratender Tätigkeit für die Weiterentwicklung des Programms zur Verfügung.

Um einen validen Vergleich zwischen den drei Gruppen zu stellen beziehungsweise valide Aussagen machen zu können, wurde aus der ersten Generation drei Trainees und aus den anderen beiden jeweils vier Trainees interviewt, wobei von der ersten Generation nur drei befragt werden konnten.⁵ Die Trainees wurden danach gezielt, aufgrund bestimmter unterschiedlicher Merkmale (z.B. „spokesperson“⁶, besondere erbrachte Leistung, hält sich eher im Hintergrund/Zentrum des Geschehens auf, etc.) aus der jeweiligen Traineegruppe ausgewählt und vorab deren Zustimmung eingeholt. Bis auf drei, haben alle vorab definierten Personen zum Einzelgespräch zugesagt.

⁵ Für eine genaue Ausführung der drei verschiedenen Gruppensituationen siehe Kapitel 1.1.2. *Begriffsklärung und Definition*, S. 9ff oder Kapitel 3.5. *Communitas – Die Gruppe der Trainees*, S. 82ff.

⁶ „Spokespersons“ sind von den Trainees aus der eigenen Gruppe gewählte Vertreter der Gruppe, die deren Anliegen mit den OrganisatorInnen und anderen im Traineeprogramm involvierten Personen besprechen. Dazu werden zwei Personen, männlich und weiblich, ausgewählt, die in Österreich tätig sind, um den Kommunikationsfluss so einfach wie möglich und prinzipiell aufrecht zu erhalten (vgl. FTB).

Die zwei Expertengespräche wurden mit Personen geführt, die an der Implementierung und der Konzeption des Traineeprogramms maßgeblich beteiligt waren beziehungsweise Schlüsselfiguren darstellen.

Unterstützend dazu konnten zahlreiche informelle Gespräche mit Trainees und anderen beteiligten Personen (TrainerInnen, Alumni-Trainees, Trainees, ManagerInnen, KollegInnen aus den verschiedenen HR-Abteilungen, Kollegen des Project-Teams) geführt werden, die ihm Rahmen des Forschungstagebuches in diese Arbeit miteinfließen.

1.1.2. Begriffsklärung und Definition

Bevor näher auf das Konzept des Traineeprogramms eingegangen wird, sollen einige Begriffe, die spezifisch für diese Arbeit relevant sind, geklärt werden, um das Verständnis zu erleichtern.

Ein/eine Trainee ist ein/eine TeilnehmerIn des untersuchten Programms. Diese zeichnen sich dadurch aus, dass sie einen Fachhochschul- oder Hochschulabschluss spätestens zum Zeitpunkt des Programmendes vorweisen kann. Zusätzlich haben sie sich einem länderspezifischen Auswahlverfahren unterworfen, um für das Traineeprogramm ausgewählt zu werden. Für gewöhnlich werden dazu Bewerbungsunterlagen abgegeben, dem ein Bewerbungsgespräch folgt. Sollte man in die nächste Runde aufgenommen werden, folgt ein Roundtable-Gespräch, an dem mehrere BewerberInnen, MitarbeiterInnen des HR-Recruitings sowie ManagerInnen teilnehmen (vgl. Szvastics: 2009).

Zum Zeitpunkt des Forschungsbeginns, im Herbst 2010, startete gerade der dritte Durchlauf des Traineeprogramms. Da es immer wieder Änderungen im Konzept gab, kann es bei der Analyse zu Unterscheidungen zwischen den drei Generationen des Traineeprogramms kommen. Um hier die Benennung mög-

lichst einfach und eindeutig zu gestalten, werden die Generationen wie folgt einheitlich bezeichnet:⁷

- ⇒ Erste Generation: Jahrgang 2008/2009 (Start im September 2008, Abschluss im August 2009). Diese Gruppe zeichnet sich durch ihre Größe aus (46 Trainees) und durch die große Diversität, da ein großer Anteil (acht Personen) der insgesamt neunzehn in Österreich angestellten Trainees einen anderen kulturellen Hintergrund aufweisen (vgl. Dok 4). Es erfolgt der Aufenthalt in den Classroomphasen in allen acht Ländern der Gruppe.

- ⇒ Zweite Generation: Jahrgang 2009/2010 (Start im September 2009, Abschluss im September 2010). Die zweite Generation besteht aus einundzwanzig Trainees, wobei nicht aus jedem Land der Unternehmensgruppe Personen im Programm teilnehmen (vgl. Dok 2). Die kulturelle Diversität ist noch relativ hoch und Classroomphasen werden in vier verschiedenen Ländern abgehalten (Österreich, Rumänien, Serbien, Ungarn). Zusätzlich wird ein einwöchiger Besuch der Gruppe in Spanien eingeschoben, um das Unternehmen des neuen spanischen Investors kennen zu lernen (vgl. Dok 9).

- ⇒ Dritte Generation: Jahrgang 2010/2011 (Start im September 2010, Abschluss ist für September 2011 geplant). Die 25 Trainees dieser Gruppe lassen sich in fünfzehn Trainees aus Österreich (wobei zwei davon einen nicht österreichischen kulturellen Hintergrund haben) und zehn Trainees aus den anderen CEE-Ländern einteilen. Zum ersten Mal nimmt ein Trainee aus einer Kooperationsbank in Montenegro teil. Auffallend ist der geringe Frauenanteil von nur 24 % (sechs von 25) (vgl. Dok 10).

⁷ Im Folgenden wird ein grober Überblick über die drei Traineegruppen gegeben. Für eine genaue Ausführung siehe Kapitel 3.5. *Communitas – Die Gruppe der Trainees*.

Die im Unternehmen beziehungsweise innerhalb des Programms verwendeten englischen Begriffe, werden auch in dieser Arbeit beibehalten.

An dieser Stelle soll nun kurz auf die Unterscheidung von Riten, Ritual und Zeremonie eingegangen werden, da die Begriffe im Folgenden entsprechend verwendet werden.

Das Ritual ist per Definition mit einem sozialen Übergang verbunden und deckt durch die transformative Durchführung desselben Klassifikationen, Kategorien und Gegensätze des kulturellen Prozesses auf. Im Gegensatz dazu, ist die Zeremonie mit einem oder mehreren sozialen Status verbunden (vgl. Turner 1977: 77). Zeremonien können dabei auch als eine Kombination von mehreren Riten im Rahmen eines Events definiert werden (vgl. Tryce/Beyer 1984: 655). Riten sind somit Teil einer Zeremonie oder auch einzelne soziale Interaktion, meist für eine bestimmte „Öffentlichkeit“⁸, die in den Veranstaltungen kulturellen Ausdruck finden (vgl. Tryce/Beyer 1984: 655).

1.2. Feldzugang und Selbstreflexion

Im Mai 2008 begann ich als Teilzeit-Mitarbeiterin in der Abteilung „Erste University“ in der Erste Group Bank AG zu arbeiten. Die Abteilung ist relativ neu (Gründung im Dezember 2007) und arbeitet unter anderem an der Implementierung des Traineeprogramms, das innerhalb der Gruppe international ausgerichtet sein soll. Die Abteilung wird als Corporate University beworben und meine Tätigkeit beinhaltet die Organisation des Traineeprogramms.

Im September 2008 startet das Pilot-Traineeprogramm mit 46 Trainees. Ein Monat später wird der Bankensektor weltweit von der Wirtschafts- und Finanzkrise schwer getroffen und auch das Traineeprogramm scheint in dessen damaligen Bestehen betroffen zu sein, wird allerdings von den verantwortlichen Per-

⁸ Der Begriff „Öffentlichkeit“ ist hier vom Kontext abhängig.

sonen weiterhin unterstützt. Aufgrund der Vorkommnisse ist ein Wechsel im März 2009 zur Österreichischen Sparkassenakademie, ein Tochterunternehmen der Erste Bank Österreich notwendig. Ein Teil der Organisation des Traineeprogramms wird gleichzeitig mit meinem Wechsel an die Sparkassenakademie ausgelagert und bleibt somit weiterhin in meinen Händen.

Ende August 2009 endet das Pilot-Traineeprogramm und findet in der Gruppe, unter anderem aufgrund des Erfolgs der Trainees, großen Anklang. Im September startet der zweite Durchgang, allerdings aufgrund des Sparkurses, mit 21 Trainees. Dieser endet Anfang September 2010. Gleichzeitig startet der dritte Durchlauf und das Programm hat somit eine fixe Position im Rahmen der betrieblichen Aus- und Weiterbildung in der Erste Group Bank AG.

In dieser Schilderung meiner Position soll mein enger beruflicher Bezug zum Traineeprogramm und somit zum Forschungsgegenstand ersichtlich sein, ohne den ich nicht den nötigen Einblick in das Programm und das Unternehmen bekommen hätte, um diese Forschung durchführen zu können, der es aber auch erschwert objektiv zu sein. Bei der Auswertung der Daten, die aus der Feldforschung gewonnen werden konnten und der weiteren Interpretation, spielt die bewusste Reflexion meiner Position daher immer eine wichtige Rolle.

„Durch diese massive Einbindung in den Forschungsprozess ist es wichtig, die eigene Rolle klar darzulegen.“ (Szabo 2000: 6)

Wie oben bereits kurz erwähnt, ist der Bezug zum Traineeprogramm ab Oktober 2010 durch die Anwesenheit in den Classroomphasen erhöht worden. Ein besserer Einblick in soziale Strukturen und in Belange die Gruppe betreffend konnten so gewonnen werden.

Im nächsten Abschnitt werden der Kontext der Forschung und die Einbettung des Traineeprogramms im Unternehmen näher erläutert, da beides bei der Auswertung und Interpretation der Daten eine Rolle spielt. Dabei wird zuerst auf das Unternehmen und die Abteilung eingegangen, von der das Traineeprogramm durchgeführt wird.

In weiterer Folge wird das Konzept des Traineeprogramms und die ihm zugrunde liegende Struktur und Elemente näher behandelt. Nach theoretischer Darstellung des Übergangsrituals und den dazugehörigen Elementen nach Arnold Van Gennep und Victor Turner, werden die Theorien mit den Beobachtungen und Forschungsergebnissen verglichen. Dabei werden Ritualelemente im Traineeprogramm identifiziert und analysiert. Daraus resultiert eine detaillierte Beschreibung der Ritualphasen und deren Gestaltung im Traineeprogramm. Nachfolgend wird auf weitere Ritualelemente wie das gemeinsame Essen als Binde-ritus oder räumliche Übergänge eingegangen, da diese im Traineeprogramm sichtbar werden.

Abschließend wird auf die Funktion von Ritualen eingegangen und welchen Zweck diese im Rahmen des Traineeprogramms erfüllen.

2. KONTEXT – CONSTRUCTING THE FIELD

Im Folgenden wird der Kontext der Forschung näher erläutert, insofern er für diese relevant ist. Dafür ist es vor allem wichtig das Unternehmen, die Abteilung, die das Traineeprogramm innerhalb der Gruppe betreut und das Traineeprogramm selber zu kennen.

2.1. Das Unternehmen – Erste Group Bank AG⁹

Wie bereits erwähnt, wird das angesprochene Traineeprogramm von einer österreichischen Großbank mit Tochtergesellschaften im CEE-Bereich abgehalten. In der gesamten Gruppe sind in etwa 50.000 Mitarbeiter tätig (vgl. Expertengespräch Fellingner).

Die Erste Group zeichnet sich vor allem dadurch aus, dass sie durch ihren Status als Retailbank viel Kundenkontakt hat. Das Unternehmen konzentriert sich seit der Gründung im Jahr 1819 auf den Einzelhandel und finanziert sich zum Großteil durch Privatkundeneinlagen. Aufgrund des ständigen Kundenkontakts ist es daher besonders wichtig, viel in das „Humanvermögen“ und vor allem in die Personalentwicklung zu investieren. Trainings, Aus- und Weiterbildung spielen eine wichtige Rolle, da die Kompetenzen, Kundenfreundlichkeit und Vertrauenswürdigkeit der MitarbeiterInnen maßgeblich zum Erfolg des Unternehmens beitragen.

Ein weiteres Charakteristikum ist die Expansion in die zentral- und osteuropäischen Länder (CEE). Tochtergesellschaften der Erste Group sind neben Öster-

⁹ Die Informationen aus den beiden Kapiteln 2.1. *Das Unternehmen – Erste Group Bank AG* und 2.2. *Die Abteilung – Erste School of Banking and Finance*, stammen aus einem zuvor in 2009/2010 durchgeführtem Research-Projekt über HR innerhalb der Erste Bank Group AG, wobei die Ergebnisse in einer schriftlichen Arbeit gemeinsam mit KollegInnen zusammengefasst wurden (vgl. Dok 11).

reich noch in sieben weiteren CEE-Ländern (Kroatien, Rumänien, Serbien, Slowakei, Tschechische Republik, Ungarn, Ukraine) vertreten. Die Ausweitung des Konzerns in diese Länder erweist sich insofern als günstig, da die CEE Region immer noch als „high growth area“ angesehen wird. Die österreichische Erste Bank ist auch eine Tochtergesellschaft der Erste Group und steht auf gleicher Stufe mit den anderen gleichberechtigten Töchtern. Diversität und Internationalität spielen somit eine große Rolle in der Zusammenarbeit zwischen allen MitarbeiterInnen. Allen Töchtern ist die Holding übergeordnet, die einen einheitlichen Rahmen vorgibt. Viele Bereiche sind zentral (über die Holding) organisiert, die Umsetzung erfolgt jedoch dezentralisiert, d.h. lokal. Die HR-Abteilungen der einzelnen Tochtergesellschaften arbeiten sowohl unabhängig (in den Ländern) als auch länderübergreifend. Das Kommerzgeschäft ist lokal verankert. Dies ist insofern von Vorteil, da diese Geschäfte länder- und kulturspezifisch sind und die lokalen MitarbeiterInnen den „eigenen Markt“ am besten kennen.

Darüber hinaus ist die Erste Group für ihren sozialen Charakter bekannt. „In jeder Beziehung zählen die Menschen“ ist ihr Motto. Diese „Menschlichkeit“, die sich wie ein roter Faden durch das Leitbild der internationalen Großbank zieht, spiegelt sich auch in der Unternehmensstruktur wieder. Mehr als ein Viertel (26,1 %) der Aktien der Erste Bank sind im Besitz der ERSTE Stiftung, der Rest wird am Markt gehandelt. Das Besondere dabei ist, dass die Bank der Stiftung gehört und nicht umgekehrt. Die Stiftung nennt sich „Zweite SPARKASSE“, die sich mit Hilfe der Caritas und einem Versicherungspaket der WIENER STÄDTISCHE Versicherung AG um Privatinsolvente kümmert, damit diesen eine Reintegration ins Geschäftsleben ermöglicht wird. Dies gilt nicht nur für Österreich, sondern auch für die anderen sieben CEE Länder. In der Stiftung arbeiten Mitarbeiter der Erste Bank Gruppe ehrenamtlich, der Vorsitzende ist der CEO der Erste Group Bank AG, Mag. Andreas Treichl.

Durch die international ausgelegte Herangehensweise ergeben sich besondere Herausforderungen für das Unternehmen, was die Vereinheitlichung der Unter-

nehmenskultur, -sprache, Ausbildung und viele andere interne Bereiche anbelangt.

Die gemeinsame Firmensprache ist Englisch wodurch auch ein gleiches internes Auftreten aller Länder gewährleistet werden soll. Das beinhaltet auch die Verwendung desselben Firmenlogos in allen Unternehmen der Gruppe, einheitliche EDV-Systeme und in manchen Punkten dieselbe Firmenphilosophie.

Um länderspezifische Unterschiede trotz Vereinheitlichungen nicht zu untergraben, existieren zwar gemeinsame, internationale Prinzipien, aber auch differenzierte Werte, die lokal variieren. Explizit werden zum Beispiel die Prinzipien *Simplicity, Dynamics, Accessibility* und *Independence* (= Einfachheit, Dynamik, Zugänglichkeit, Unabhängigkeit)¹⁰ für die Erste Group Bank AG ausgewiesen. Werte, welche kulturell abweichen, werden meist nur als implizit gedacht und nur in wenigen Fällen festgeschrieben.

Mit Einführung des HR-Subdepartments „Erste School of Banking and Finance“ begann das Unternehmen die betriebliche Aus- und Weiterbildung vermehrt international auszurichten und somit auch das Bewusstsein der Mitarbeiter für die Erste Group zu schärfen.

2.2. Die Abteilung – Erste School of Banking and Finance

Die Abteilung „Erste School of Banking and Finance“ (seit Ende 2007 in der Unternehmensstruktur verankert) wird als „Learning Hub“ der Erste Group definiert. Die Hauptaufgabe besteht darin, den Bildungsbereich konzernübergreifend aufzubauen und zu festigen. Dabei steht der länderübergreifende Wissensaustausch im Vordergrund. Zusätzlich soll ein gewisser universitärer Charakter vermittelt werden.

¹⁰ Im Rahmen der Forschung und der beruflichen Tätigkeit konnte keine genauere Ausführung über die Bedeutung dieser Prinzipien gefunden werden.

“Learning & Development” sowie “Business Networking” gehören zu den Schlagwörtern der Erste School, welche ihre Kernkompetenzen, das Vermitteln von Lerninhalten, maßgeschneiderte Ausbildungsprogramme für Businesslines und das Knüpfen von Netzwerken in der Unternehmensgruppe beschreiben und Querdenken fördern sollen.

Die Zusammenarbeit mit den lokalen HR-Abteilungen in den CEE Ländern steht im Vordergrund. Die Erste School stellt die Informationszentrale der Gruppe dar und entwickelt (teilweise gemeinsam mit den Tochtergesellschaften) neue Programme.

Zu den Produkten der Erste School zählen, neben dem internationalem Traineeprogramm sowie dem Junior-, Advanced- und Senior-Programmen in Rahmen von Colleges, eine Seminarreihe, die Kompetenzen nach dem Erste Group Competency Model vermitteln soll, englischsprachige Vorträge über bestimmte Business-relevante Themen und eine „Train-the-Trainer“-Seminarreihe.

Vortragende und Lehrende sind sowohl interne Personen aus der Bank als auch externe Universitäts-ProfessorInnen, da auch auf den akademischen Hintergrund der Weiterbildung geachtet wird.

Der intensive länderübergreifende Austausch und die Zusammenarbeit mit den lokalen HR-Einheiten sind Voraussetzung und Grundlage für einen guten Ablauf der Seminare, etc. Auf der anderen Seite symbolisiert dieser Austausch auch die Verbindung zwischen den Ländern und fördert den Group Spirit, was ebenfalls ein Ziel der Erste School of Banking and Finance ist. Das soll nicht nur in der eigenen Arbeit erreicht werden, sondern auch im Weiterbildungsangebot realisiert sein. Wissen und Erfahrung sollen effektiv und auf direktem Wege ausgetauscht werden können.

2.3. Das Traineeprogramm – eine Maßnahme der Personalentwicklung

In diesem Kapitel wird gezielt auf das Konzept des Übergangsrituals eingegangen und ob dieses im Traineeprogramm wiedergespiegelt wird beziehungsweise sichtbar ist. Dafür ist zuerst ein Grundverständnis des Programms, im Allgemeinen und im Speziellen des GJTPs notwendig, wobei nur soweit in die Tiefe gegangen wird als das für das Forschungsziel relevant ist.

2.3.1. Allgemeine Charakteristika und gegebene Voraussetzungen im Unternehmen

Traineeprogramme gelten als berufsvorbereitende Maßnahme der Personalentwicklung um HochschulabsolventInnen den Einstieg und die Einarbeitung in ein Unternehmen zu ermöglichen und zu erleichtern (vgl. Becker 2002: 297, Thom/Friedli/Kuonen 2002: 1).

Im Vordergrund steht, dass der/die neue MitarbeiterIn das Unternehmen von Grund auf, in dessen Struktur und im Detail kennen lernen soll. Zusätzlich werden Bildungsmaßnahmen gesetzt um den/die Trainee in den Kernkompetenzen, die in der späteren Position benötigt werden, auszubilden (vgl. Becker 2002: 297f).

Für das Unternehmen können sich, trotz der teilweise hohen Kosten¹¹ viele Vorteile durch die Einführung eines Traineeprogramms ergeben. Die Bank kann dadurch das Firmenimage und ihre Wettbewerbsfähigkeit am Arbeitsmarkt als attraktiver Arbeitgeber erhöhen (vgl. Becker 2002: 298). Zusätzlich wird der zukünftige Bedarf an Führungskräften rechtzeitig versucht abzudecken. Das bein-

¹¹ Nähere Angaben über verursachte Kosten durch das Traineeprogramm stellen vertrauliche unternehmensinterne Informationen dar. An dieser Stelle kann nur auf veraltete Angaben in der Literatur hingewiesen werden. Zum damaligen Zeitpunkt wurden die Gesamtkosten einer Traineeausbildung pro Jahr von den meisten Unternehmen zwischen EUR 70.000 und 120.000 geschätzt (vgl. Thom/Blum/Weibel 1997: 10).

haltet die Rekrutierung von Mitarbeitern zu einem Zeitpunkt, an dem noch kein Bedarf an Führungskräften gegeben ist. Diesen werden unter anderem auch Führungskompetenzen vermittelt um dann, zum Zeitpunkt der Nachfrage nach Führungskräften, entsprechend intern nachbesetzen zu können (vgl. Thom/Friedli/Kuonen 2002: 2).

Charakteristisch für Traineeprogramme sind genau definierte Rahmenbedingungen und eine vorgegebene Struktur, auf die im nächsten Kapitel eingegangen wird.¹² Dabei ist zu beachten, dass die Verantwortlichkeiten geregelt sind, ein klares transparentes Konzept als Stütze fungiert und der/die Trainee entsprechend fachlich und sozial ins Unternehmen integriert wird (vgl. Becker 2002: 299ff).

Um als Unternehmen überhaupt ein Traineeprogramm anbieten zu können, ist eine gewisse Größe und somit Bedeutung am Arbeitsmarkt beziehungsweise innerhalb der Branche wichtig, da dies meist Voraussetzungen sind, um das Budget für dieses Ausbildungsprogramm zur Verfügung stellen zu können (vgl. Thom/Friedli/Kuonen 2002: 4). Finanzielle Mittel werden auf der einen Seite für die Durchführung des Programms benötigt, um Kosten für Trainer, Logistik und Planung abdecken zu können. Andererseits muss den AbsolventInnen eines Traineeprogramms, neben anderen nicht-monetären Benefits, auch ein finanzieller Anreiz geboten werden, um diese langfristig ans Unternehmen zu binden (vgl. Expertengespräch Fellingner).

2.3.2. Konzeption und Elemente des untersuchten Traineeprogramms (GJTP)

Als Grundpfeiler dieses Traineeprogramms werden einerseits die Vermittlung von Wissen auf hohem Niveau und andererseits die Schaffung von Netzwerken gesehen (vgl. Expertengespräch Müller). Auch Diversität, Multikulturalität und

¹² Siehe Kapitel 2.3.2. *Konzeption und Elemente des untersuchten Traineeprogramms (GJTP)*.

die Personen an sich, seien Pfeiler des Programms (vgl. Expertengespräch Fellinger).

Die Wissensvermittlung erfolgt in erster Linie in den „Classroomphasen“, bei denen Bank-interne Personen, Vortragende von externen Anbietern oder Universitäts-ProfessorInnen Kurse vortragen oder Seminare abhalten. Die Ausbildung erfolgt sowohl in Fachwissen wie auch soft skills.

Im GJTP liegt der Ausbildungsschwerpunkt in den Bereichen Risk Management, Accounting, Corporate Finance und Credit Analysis. Hintergrund dafür ist, dass jeder der TeilnehmerInnen ein gewisses Grundverständnis von diesen Themen haben soll, auch wenn die Kenntnisse nach Ende des Programmes nicht direkt in ihrem Tätigkeitsbereich Einsatz finden werden (vgl. Expertengespräch Müller und Fellinger).

Gelegenheiten ein umfassendes soziales Netzwerk aufzubauen gibt es während des gesamten Programmes, wie später noch verdeutlicht wird, und es wird den Trainees auch nahe gelegt, dieses zu erweitern beziehungsweise zu nutzen.

Das untersuchte Traineeprogramm ist mit einer Dauer von 12 Monate festgelegt, wobei es mittlerweile einen routinierten Zyklus gibt. Das Programm beginnt mit 1. September und endet Ende August, beziehungsweise in den ersten Septembertagen. Die neue Generation von Trainees startet somit entweder zeitgleich mit dem Abschluss des vorigen Programms oder Start und Ende überlappen sich um einige Tage. Die Übergänge sind auf organisatorische Feinheiten zurückzuführen.¹³ Die Dauer von zwölf Monaten wird von einigen Trainees (vgl. Einzelgespräch Marco, Alina) und Managern (vgl. Expertengespräch Fellinger) als zu kurz empfunden.

¹³ Z.B. werden die Abschlusspräsentationen der Trainees und die Zeremonie nach der zeitlichen Verfügbarkeit von bestimmten Managern und CEOs geplant. Dadurch kann es sein, dass der Abschluss nicht am 30. August sondern erst (wie es 2010 der Fall war) am 9. September stattfinden kann.

Laut Thom liegt die durchschnittliche Dauer bei einem Traineeprogramm im Bankensektor in Deutschland bei 12,80 Monaten. Die Abweichung hier ergibt sich durch die individuelle Anpassung der Programme an den/die einzelne/n Trainee/s die auch bei dem untersuchten Programm zum Teil eine Rolle spielt (vgl. Thom/Friedli/Kuonen 2002: 14f).

Als einer der wichtigsten Ausbildungselemente im Berufsleben werden on-the-job und off-the-Job Maßnahmen gesehen.

2.3.2.1. Off-the-job Maßnahmen

Darunter versteht man, die Aus- und Weiterbildung, die nicht direkt am Arbeitsplatz stattfindet, sondern abseits davon, die Vermittlung von Fachwissen in Seminaren und Kursen (vgl. URL 3).

Im untersuchten Traineeprogramm erfolgt die Wissensvermittlung in den **Classroomphasen**. Das sind insgesamt vier zweiwöchige¹⁴ Seminareinheiten, die abwechselnd in einem anderen Land der Gruppe stattfinden und die Seminare und Kurse zu Fachwissen und auch soft skills-Trainings enthalten. Innerhalb einer Phase wird ein Teil der Kurse von ProfessorInnen akademischer Einrichtungen abgehalten. Ein Großteil dieser Inhalte wird von ProfessorInnen der Universität Wien vorgetragen. Diese Inhalte werden dann von internen Trainern, MitarbeiterInnen der Bank, durch unternehmensspezifisches Wissen erweitert.

Soft skill-Trainings nahmen von Anfang an einen wichtigen Standpunkt in der Konzeption des Traineeprogramms ein. Vor allem diese Art von Kompetenz werde häufig unterschätzt, sei aber sehr wichtig, um hinter die Kulissen schauen zu können (vgl. Expertengespräch Müller). Trainees bewerten diese Trainings als eher hilfreich und haben dadurch auch mehr Sicherheit im Auftreten und im Umgang mit verschiedenen kulturellen Teams bekommen (vgl. Einzel-

¹⁴ Im Pilotprojekt (2008/09) waren es insgesamt acht Classroomphasen, die jeweils eine Woche dauerten. Hier gab es dann, durch die Krise bedingt, eine wesentliche Änderung zum darauffolgenden Durchlauf des Programmes.

gespräch Marco, Alina, Jan, Ladislav). Soziale Kompetenzen, wie das Erkennen von eigenen Stärken und Schwächen, der Umgang mit Kunden, Präsentationstechniken und korrektes Geben beziehungsweise Nehmen von Feedback, werden auch deswegen ausgebildet, damit die Integration im Unternehmen, in der eigenen oder der Jobrotation-Abteilung besser funktioniert, da auch dafür soft skills und Feingefühl essentiell sind (vgl. Thom/Friedli/Kuonen 2002: 23).

Off-the-job Trainings werden im Rahmen der Personalentwicklung sehr oft in Zusammenhang mit on-the-job Maßnahmen kombiniert (vgl. Becker 2002: 224f).

2.3.2.2. *On-the-job Maßnahmen*

Im Gabler Online-Wirtschaftslexikon wird die Maßnahme wie folgt definiert:

„Ausbildung am Arbeitsplatz durch Zusehen und Mitmachen unter Anleitung einer Facharbeitskraft. Heute vielfach kombiniert mit off the Job Training.“ (URL 2).

In erster Linie zählen zu diesen Maßnahmen die Ausbildung und Einarbeitung in die Aufgabenbereiche des **Home Departments**. Der/die Trainee ist von Anfang an, mit Eintritt ins Unternehmen, einer Abteilung zugeordnet bei der er/sie sich zwischen den Jobrotationen und den Seminarwochen aufhält. In dieser Abteilung beginnt der/die Trainee nach Absolvierung des Programms als Vollzeit-Arbeitskraft. Unter Umständen kann es danach auch zu einem Wechsel in eine andere Abteilung kommen, wenn eine den Interessen des/der Trainee/s bessere Einsatzabteilung identifiziert wird.

Diese Konzeption eines Traineeprogramms entspricht laut Thum et.al. einem ressortübergreifenden Traineeprogramm mit Fachausbildung, als auch zum Teil einem Individuellen, flexiblen Traineeprogramm da off-the-job Maßnahmen aus Kostengründen für die gesamte Gruppe organisiert werden (vgl. Thom/Friedli/Kuonen 2002: 3).

Eine **Jobrotation** ist die

„Wissensvermittlung und Erfahrungssammlung durch einen systematischen Arbeitsplatztausch, bei dem in einem bestimmten Zeitraum durch die vorübergehende Übernahme verschiedenartiger Tätigkeiten ein Einblick in die vielfältigen betrieblichen Einzelaufgaben geschaffen werden soll“ (Becker 2002: 224).

Im GJTP sind Aufenthalte in verschiedenen Abteilungen innerhalb der eigenen Bank beziehungsweise des eigenen Landes zu absolvieren, als auch zwei mehrwöchige Phasen¹⁵ in zwei verschiedenen Tochterbanken in anderen Ländern.

Bei diesen so genannten **CEE-stays** werden den Trainees die Arbeitsweise, die Kultur und der berufliche Alltag des jeweiligen Landes beziehungsweise der Bank näher gebracht. Zusätzlich haben sie hier sehr intensiv die Gelegenheit KollegInnen vor Ort kennen zu lernen und kollegiale Beziehungen aufzubauen. Ein Großteil der Trainees gab an, dass dies der größte Benefit des Programms war (vgl. Einzelgespräch Katrin, Yasmin, David, Irina, Jan). Der Zugang, vor allem zu KollegInnen im Ausland, war dadurch leichter und soziale Hürden konnten durch den einmaligen persönlichen Kontakt beseitigt werden. Die alltägliche Arbeit werde dadurch bei Zusammenarbeit mit dem Ausland extrem erleichtert oder wenn Informationen benötigt werden, bekommt man diese schneller wenn man weiß, an wen man sich wenden kann und der/die KollegIn gibt einem schneller die Details, die man benötigt (vgl. Einzelgespräch Yasmin).

Auslandsaufenthalte innerhalb eines Traineeprogramms sind bei Fachhochschul- und HochschulabsolventInnen eher beliebt und steigern die Attraktivität des Programms am Markt (vgl. Thom/Friedl/Kuonen 2002: 18f).

In Anlehnung an das Konzept eines Mentoring-Systems, wurde die Position des **Professional Guides** eingeführt. Jeder Trainee wird neben dem Abteilungslei-

¹⁵ Der erste Auslandsaufenthalt findet nach ca. fünf Monaten statt und dauert drei Wochen. Der zweite Aufenthalt ist dann zwei oder drei Monate danach und dauert zwischen drei und vier Wochen an.

ter individuell von einem Professional Guide betreut, der sich um die fachliche und soziale Integration des/der Trainee/s bemühen soll. Andere Aufgaben, wie die Abstimmung des individuellen Jobrotation-Plans mit dem Project Team oder das Vorschlagen von Förderungsmaßnahmen, sollen ebenfalls wahrgenommen werden (vgl. Dok 3).

Dabei ist nicht zu unterschätzen, dass diese Betreuung von MitarbeiterInnen des Home Departments des/der Trainee/s freiwillig¹⁶ ist und zusätzlich zu deren alltäglichen Arbeitsinhalten ausgeführt werden. Perlow und Weeks versuchen Gründe aufzuzeigen, wieso jemand im Arbeitsbereich freiwillig Hilfestellung gibt, ob im Gegenzug dazu etwas (sofort oder in der Zukunft) erwartet wird und Hilfe(-suchende) angesehen wird. Dabei wird Kultur als zentrale Komponente definiert:

„The influence of culture is revealed to be more subtle, shaping the perceived costs and rewards of providing help and whether helping is framed as more altruistic or egoistic.“ (Perlow/Weeks 2002: 347f).

Somit kann geschlossen werden, dass die Betreuung durch die Professional Guides in den acht Ländern der Unternehmensgruppe aus verschiedenen Gründen passieren und, dass diese unterschiedlich intensiv abgehalten werden, was auch aus den Aussagen der Trainees entnommen werden kann.

Als weitere on-the-job Maßnahmen werden **Projektarbeiten** gesehen, die auch im GJTP eine große Rolle spielen (vgl. Thom/Friedli/Kuonen 2002: 19). Die Gesamtgruppe wird in kleinere Gruppen geteilt, die bestimmte Bedingungen erfüllen muss, wie z.B. ein bestimmter Anteil von Männern und Frauen, unterschiedliche Bereiche müssen vertreten sein sowie Trainees aus verschiedenen Ländern.

Die Projektaufgaben sind aus dem realen Alltag der Bank entnommen, sollen bestimmte Bereiche näher beleuchten und stellen für die einzelnen Abteilungen

¹⁶ Der Professional Guide wird vom Abteilungsleiter ausgewählt, der den/die Trainee während dessen Ausbildungsjahr organisatorisch und fachlich unterstützen soll.

einen Mehrwert dar. Als ein Teil des Abschlusses des Traineeprogramms werden die Projektergebnisse am letzten Abend vor einem größeren Publikum, das aus ManagerInnen und MitarbeiterInnen der Bank besteht, die mit dem Programm in Verbindung stehen, präsentiert.

Die Projektarbeiten erfüllen zwei grundsätzlich Funktionen: zum einen zeigen sie einer größeren Anzahl an Mitarbeitern die Leistung der Trainees und lässt ihre Kenntnisse sichtbar werden. Das hat vor allem den Zweck, den Bekanntheitsgrad des Traineeprogramms innerhalb des Unternehmens zu steigern und die Relevanz dessen aufzuzeigen. Zum anderen bekommen die Trainees die Möglichkeit, ihre Eigenständigkeit, Kreativität in Problemlösungen und Teamfähigkeit auszuloten. Auch wird sichtbar wie einzelne Personen mit Zeit- und Kapazitätsknappheit umgehen.

Projektarbeiten werden als Lernsituation wahrgenommen, bei denen unterschiedliche Kenntnisse und teilweise Wissenslevel durch die spezifische Zusammensetzung der Gruppe aufeinander treffen. Dabei kann sich ein verstärktes Synergieergebnis durch einen Mehrfacheffekt ergeben, „*der sich in seiner Vereinigungsmenge potenzieren kann*“ (Grap/Bohlander 2002: 44f).

Die Projektarbeit wird, ebenso wie andere Komponenten des Programms, beurteilt, unter anderem auch um die Leistungsfähigkeit der Trainees aufrecht zu erhalten.

2.3.2.3. Beurteilung der Trainees

Während der gesamten Programmdauer wird der/die Trainee auf unterschiedlichen Ebenen bewertet.

Nach jeder absolvierten Jobrotation muss ein eigenes Bewertungsblatt von dem jeweiligen zuständigen Betreuer oder dem Abteilungsleiter für den/die Trainee ausgefüllt werden um den Aufenthalt in ihrer Abteilung mit Noten zwischen A („excellent“) und F („failed“) zu bewerten. Diese Bewertung wird eher als subjektiv betrachtet (vgl. Einzelgespräch Alina, Expertengespräch Müller). Auffal-

lend dabei ist, dass in einigen Ländern beziehungsweise in spezifischen Abteilung Bewertung (=„Evaluation“) besonders gut oder schlecht ausfallen. Trainees gaben auch an, dass Noten schon feststanden beziehungsweise die Bewertungen schon geschrieben wurden bevor die Trainees in die Abteilung kamen oder dass gleiche Leistungen mit unterschiedlichen Noten beurteilt wurden (vgl. Einzelgespräch Alina).

Als objektiv wird dagegen die Beurteilung von Tests zur Wissensüberprüfung angesehen, die ebenfalls nach dem Schema A bis F beziehungsweise mittels Prozentangaben vorgenommen wird (siehe Abb. 1). Dabei ist zwischen Online-Tests, die als Vor- oder Nachbereitung von Kursen gemacht werden und Class-Tests, die schriftlich während den Seminarwochen abgehalten werden, zu unterscheiden. Die Tests werden von den Trainees als nicht allzu schwer empfunden. Unmut gibt es eher darüber, dass nicht richtig über den Umfang informiert wird oder das Material für die Testvorbereitung nicht vollständig war (vgl. Einzelgespräch Yasmin, David).

Abb. 1: Evaluation scheme ECTS

ECTS-Grade*	ECTS-Description	ECTS-Definition	ECTS-Points (%)	Grading evaluation rating (Erste Group)
A	Excellent	outstanding performance with only minor errors	100-96	Exceeding requirements
B	Very good	above the average standard but with some errors	95-88	
C	Good	generally sound work with a number of notable errors	87-75	Fully meets requirements
D	Satisfactory	fair but with significant shortcomings	74-62	Partially meets requirements
E	Sufficient	performance meets the minimum criteria	61-50	
FX	Fail	some more work required before the credit can be awarded	49-0	Does not meet requirements
F	Fail	considerable further work is required	49-0	

Quelle: vgl. Dok 1.

Leistungsdruck und Prüfungsstress ist definitiv ein Thema, das oft angesprochen wird. Dieser wird durch die Aussicht auf das Final Exam (schriftlich und mündlich) noch verstärkt (vgl. Expertengespräch Müller). Beide Exams werden von der Universität Wien in Zusammenarbeit mit internen Vortragenden der Erste Group Bank AG abgehalten und haben dadurch universitären Charakter, welcher auch durch die Benotung nach dem ECTS sichtbar ist.

In der Mitte der letzten Classroomphase werden Case Studies verteilt, wobei sich die Trainees selbst in Gruppen einteilen. Im Final Hearing wird die Ausarbeitung der realen Fälle aus dem Bankenalltag und das Ergebnis einem Komitee, einem ausgewählten Kreis an Managern präsentiert, die diese Leistung beurteilen.

Dies stellt das Meisterstück der Trainees dar, da sie Fertigkeiten, die sie sich über das Jahr angeeignet haben, in einem spezifischen Fall anwenden sollen, und damit rechnen müssen, dass, wie in der Realität auch, Fragen des Komitees auftreten können, die sie dann entsprechend beantworten oder ihre Meinung vertreten müssen (vgl. Expertengespräch Fellingner).

Erfahrungsgemäß kann die Aussicht auf das Final Hearing für große Spannung innerhalb der Gruppe der Trainees sorgen¹⁷ (vgl. Einzelgespräche Yasmin, David, Irina, Jan).

2.3.3. Das Traineeprogramm als kulturelles Feld?

Wie eben beschrieben, besteht das Programm aus einer Fülle von Elementen und Regeln, die die Rahmenbedingungen dessen definieren. Abseits dieser offiziellen Struktur, oder teilweise auch als Teil davon, sind Verhaltensarten, gemeinsame Werte und Symbole zu finden, die auf die Existenz eines eigenen kulturellen Feldes (der Trainees) im Unternehmen hindeuten. Dazu könnte man

¹⁷ Auf diese Spannungsfelder (der Unsicherheit) wird in nachfolgenden Abschnitten näher eingegangen.

im konkreten Fall die Hilfsbereitschaft innerhalb der Gruppe der Trainees, der scheinbar große Leistungsdruck und –drang und die Verbundenheit und der Kontakt über Ländergrenzen hinweg, zählen (vgl. Einzelgespräch Marco, Irina).

Dabei ist auffällig, dass diese sich in allen drei Generationen, trotz unterschiedlicher Gruppenzusammensetzungen ähneln beziehungsweise ident sind.

Jede/r einzelne Trainee ist zwar Teil des Unternehmens und nimmt in der jeweiligen Abteilung eine bestimmte Position ein, aber als kulturelles Feld kann die Gruppe der Trainees auch nach eigenen Regeln interagieren und funktionieren und über die Abteilungsgrenzen hinweg bestehen (vgl. Hofstede/Hofstede 2005: 302f).

Subkulturen in einem Unternehmen können sich entsprechend den (Themen-) Bereichen oder Abteilungen bilden, müssen aber nicht an diesen funktionalen Differenzen haften, sondern können sich entsprechend dem Geschlecht, sozio-ökonomischen Hintergründen oder der Ausbildung formen (vgl. Deal/Kennedy 1984: 151).

„Subcultures can shape beliefs and determine behaviors in much the same way that cultures can.“ (Deal / Kennedy 1985: 151).

Zusätzlich ist anzumerken, dass der Einfluss der nationalen Kultur auf eine Organisation tiefgreifend ist und das Alltagsgeschäft stark beeinträchtigen kann (vgl. Hofstede/Hofstede 2005: 365). Dieser Ansatz wird im Zusammenhang mit den unterschiedlichen Nationalitäten der Trainees in weiterer Folge noch interessante Argumente aufzeigen.

Gemeinschaften sind im Unternehmensalltag auf verschiedenen Levels vorzufinden, wobei die einzelnen Mitglieder, ähnlich wie Trainees, durch verschiedene Bande wie Werte, Geschichten, Sprache, Mythen, etc. verbunden sind (vgl. Alvesson/Berg 1992: 70, 77ff).

Die Gruppe der Trainees bildet, unterstützt von gemeinsamen Werten und Symbolen, eine Gemeinschaft, die es zu untersuchen gilt. Hier sind ebenfalls

Elemente einer Struktur wahrzunehmen, die im Folgenden näher erläutert werden.

Elemente von Kultur können Rituale, Riten und Zeremonien sein, die in der (wirtschaftswissenschaftlichen) Literatur sehr oft im Zusammenhang mit Unternehmenskultur erwähnt werden (vgl. Hofstede/Hofstede 2005, Alvesson/Berg 1992, Deal/Kennedy 1985, u.v.m.). Zu betonen sei, dass diese Konzepte bestimmte Funktionen übernehmen. So werden oft die Reduktion von Unsicherheit, die Verleihung von Bedeutung oder das Einführen von Strukturen als Gründe dafür genannt (vgl. Hofstede/Hofstede 2005: 182, 228).¹⁸

Turner verwendet zur Abgrenzung von kulturellen Untergruppen den Begriff des Feldes. Mit „*social field*“ bezieht er sich auf die jeweils angesprochene Gruppe, Beziehungen und sozial-strukturelle Prinzipien der Gesellschaft, in der das Ritual durchgeführt wird. Unter „*cultural field*“ versteht er die rituellen Symbole und abstrakte Bedeutungen innerhalb des Rituals (vgl. Deflem 1991: 9).

Im folgenden Abschnitt wird auf die Art der Übergangsrituale im Zusammenhang mit dem Traineeprogramm eingegangen, welche Rolle hier Struktur spielt und welche Hilfestellung Rituale im beschriebenen Kontext leisten können.

¹⁸ Siehe auch Kapitel 3.7. *Zweck und Funktion des Rituals*.

3. DAS TRAINEEPROGRAMM ALS ÜBERGANGSRITUAL

Das Thema „Ritual“ ist zu Van Genneps Zeit in der Anthropologie ein großes und wird auch von Durkheim, eher im Zusammenhang mit Religion und Machtverteilung, immer wieder aufgegriffen (vgl. Parkin 2005: 158, 180).

Van Gennep sah das Ritual als einen Übergang von einem definierten Status in einen anderen, der veränderte Bedingungen mit sich bringt, jedoch die übergeordnete soziale Struktur nicht unbedingt Veränderungen unterwirft und diese somit zum Großteil unberührt lässt (vgl. Van Gennep 2005: 15; Eriksen 2001: 137).

„In jeder Gesellschaft besteht das Leben eines Individuums darin, nacheinander von einer [...] Stufe zur nächsten und von einer Tätigkeit zur anderen überzuwechseln“ (Van Gennep 2005: 15).

Nach dem Statuswechsel und dem Absolvieren von mehreren Etappen sei das Individuum verändert, was wiederum dazu führt, dass Grenzen überschritten werden, die diese Veränderung bedingen (vgl. Gennep 2005: 15).

Auch Victor Turner befasst sich intensiv mit Riten und Zeremonien. Thematisch schließt er an die Arbeiten Van Genneps und dessen Ritualstruktur an, um die Phase der Liminalität, die Schwellenphase im Ritual der für gewöhnlich viel Bedeutung beigemessen wird, weiterzuentwickeln. Sein Hauptinteresse gilt weniger der allgemeinen Struktur, als einzelnen Elementen innerhalb des Rituals und dessen Abfolge, wie der Schwellenphase (vgl. Barth 2005: 46, Turner 2005: 159). Auch die Thematik des Symbols bekommt durch ihn einen Stellenwert innerhalb der Ritualforschung (vgl. Eriksen 2001: 137f).

In Turners Arbeiten sind teils psychoanalytische Impulse wahrzunehmen, die vermutlich ausschlaggebend für die detailreichen Forschungen über Communitas, der Gruppe der Schwellenwesen bzw. jener Personen, die gemeinsam durch das Ritual gehen, waren. Dieses Konzept unterscheidet Turners Ritualforschung von denen seiner ZeitgenossInnen (vgl. Parkin 2005: 182, Deflem

1991: 20). Dadurch wurde der Unterschied zwischen Struktur und Anti-Struktur, so auch der Untertitel von Turners Werk, verdeutlicht.¹⁹

AnthropologInnen und ForscherInnen anderer Disziplinen berufen sich bei ihren eigenen Forschungsarbeiten über Rituale und Zeremonien auf Van Genneps Definitionen und seine Ritualabfolge, auf die im nächsten Abschnitt eingegangen wird (vgl. Douglas 1993, Echter 2003, Baxa/Essen 1999, Sturdy/Schwarz / Spicer 2006, Holloman 1974, etc.). Auch die Theorien von Victor Turner spielen dabei eine nach wie vor relevante Rolle.

Bemerkenswert an der Theorie Van Genneps war, dass diese bis jetzt noch nicht in ihrem Fundament kritisiert wurde, weswegen sie auch so beständig für Ritual-Analysen herangezogen werden konnte (vgl. Parkin 2005: 181).

3.1. „Le Rite de Passage“: Die Struktur des Übergangsrituals nach Arnold Van Gennep

Van Gennep gibt zu Beginn seines Hauptwerks an, dass es ihm um die „Abfolgeordnung“ (Van Gennep 2005: 20) gehe. Die Struktur der Ereignisse soll im Vordergrund stehen. Dabei möchte er Rituale holistisch erfassen; nicht nur das einzelne Element ist wichtig sondern das ganze Ritual und dessen Ablauf stehen im Fokus der Theorie und auch dieser Forschung (vgl. Van Gennep 2005: 91). Die Riten beziehungsweise die Zeremonien dürfen nicht aus dem Zeremonialkomplex gelöst werden, sondern sollen in ihrem jeweiligen dynamischen Ganzen betrachtet werden (vgl. Eriksen 2001: 137f).

Um die Abfolgeordnung analysieren zu können, teilt Van Gennep das Übergangsritual in folgende Sequenzen ein: die, von der alten Umgebung loslösende Ablösungsphase, die Zwischenphase oder Liminalität und die abschließende

¹⁹ Siehe auch Kapitel 3.3. *Communitas – Die Gruppe der Trainees.*

Integrationsphase. Entsprechend dieser Reihenfolge ordnet er weiterst jeder Phase eine Unterkategorie der Übergangsriten zu:

- ⇒ Ablösungsphase: Trennungsriten („rites de séparation“)
- ⇒ Schwellenphase: Schwellen- beziehungsweise Umwandlungsriten („rites de marge“)
- ⇒ Integrationsphase: Angliederungsriten („rites d’agrégation“) (vgl. Van Gennep 2005: 21).

Abb. 2: Die Phasen des Übergangsrituals



Dieses dreigliedrige Schema sei in seiner Grundform für die meisten Riten gültig. Die Phase der Liminalität könne sich jedoch in einzelnen, spezifischen Fällen noch weiter untergliedern wenn besonderes Augenmerk auf diese gelegt wird (vgl. Van Gennep 2005: 21). Es lässt vermuten, dass der Liminalität auch eine entsprechend wichtige Stellung zugeschrieben wird, wenn diese eine besonders lange Zeit anhält oder mit speziellen Schwellenriten einhergeht.

Die Ablösungsphase erfüllt den Zweck, sich von seiner alten Umgebung beziehungsweise Lebenssituation zu trennen und sich auf die neue vorzubereiten und wird daher häufig auch als Vorbereitungsphase bezeichnet (vgl. Van Gennep 2005: 36). Neben dem Austauschen von Information spielt im Normalfall auch die räumliche Trennung von der gewohnten Umgebung eine Rolle (vgl. Van Gennep 2005: 78). Es folgt somit eine schrittweise Separation von allem Gewohnten und die erste Annäherung an neue Gegebenheiten bevor das Ritualsubjekt in die nächste Phase ein-

Quelle: vgl. Darstellung frei nach Baxa und Essen 1999: 129.

tritt.

Die Schwellenphase ist die Zeit, in der die „*Ordnung des sozialen Lebens aufgehoben*“ (Van Gennep 2005: 109) ist. Da Victor Turner dieses Konzept weiterentwickelt hat, wird hier nur kurz auf die Grundidee der Liminalität eingegangen. Van Gennep legt seinen Forschungsschwerpunkt auf das Initiationsritual, da sich hier die Schwellenphase meist über einen längeren Zeitraum, je nach Grund des Anlasses auch über mehrere Monate, erstreckt und dadurch ausgeprägt ist (vgl. Van Gennep 2005: 79). Im Initiationsritual sollen Jugendliche mittels, je nach Stamm und Tradition unterschiedlich ausgeprägte Prüfungen während der Umwandlungsphase, den Übergang zum Erwachsenen, bewältigen. Diese Prüfungen und Hürden können dabei unterschiedlich gestaltet sein und können so z.B. die körperliche und geistige Schwächung der Initianten bedeuten, die schrittweise Einführung in Stammesrecht und somit auch die Weitergabe von traditionellem Wissen oder auch das Übernehmen neuer beziehungsweise schwerer Aufgaben und Tätigkeiten die seinem/ihrer neuen Status entsprechen (vgl. Van Gennep 2005: 79, 82).

Je nach Ritualart ist meist eine bestimmte Abfolge von Schwellen- und Umwandlungsriten oder Zeremonien in der Phase der Liminalität zu absolvieren (vgl. Van Gennep 2005: 21). Zusätzlich haben diese einen speziellen Zweck innerhalb der Struktur der Rituale zu erfüllen (vgl. Van Gennep 2005: 22). So kann ein gemeinsames Essen als Binderitus gesehen werden, um das Ritualsubjekt an die neue Umgebung und an die Personen darin anzugliedern (vgl. Van Gennep 2005: 37) beziehungsweise soziale Kontakte zu knüpfen um ein Netzwerk für den nachfolgenden Status aufzubauen (vgl. Sturdy/Schwarz/Spicer 2006: 930f). Ein neues Mitglied kann nur durch bestimmte Riten einer Gruppe angegliedert werden. Der Novize oder das neue Mitglied lernt in der Zeit der Seklusion wie es sich in seinem neuen Status oder seiner neuen Rolle, die es nach seiner Integration in die Gesellschaft einnimmt, verhalten soll (vgl. Van Gennep 2005: 80f).

Ebenfalls für diese Phase charakteristisch ist die räumliche Trennung der Initianten von der gewohnten Umgebung. Oft halten sie sich dabei an einem be-

sonderen Ort, isoliert von der übrigen Gesellschaft für den Zeitraum der Liminalität auf (vgl. Van Gennep 2005: 78). Der räumliche Übergang wird mittels Schwellenriten markiert und ist nicht nur beim Initiationsritual von Bedeutung (vgl. Van Gennep 2005: 21). Dabei müssen entweder symbolische oder auch physische Schwellen überquert werden, die den Status des Ritualsubjekts als „zwischen den Welten“ (Van Gennep 2005: 27) schwebend markieren. Es wird noch einmal betont, dass diese Transitionsphase in allen Zeremonien in unterschiedlicher Ausprägung gefunden werden kann (vgl. Van Gennep 2005: 28). Schwellenriten können daher auch Teil der Integrationsphase sein. Dabei wird dann die Schwelle überquert, um in den neuen Status oder sozialen Raum einzutreten.

Die Integrationsphase bildet den Abschluss eines Übergangsrituals und wird durch Zeremonien symbolisiert (vgl. Van Gennep 2005: 79). Dazu sind Riten notwendig, die an die neue Welt angliedern mit dem Ziel das rituelle Subjekt in die neue Gesellschaft beziehungsweise den sozialen Raum zu integrieren (vgl. Van Gennep 2005: 29). Die Art und Weise wie diese Riten vollzogen werden hängt oftmals vom Grund für die Durchführung des Rituals ab. Um aber ein Beispiel zu nennen, kann eine bestimmte Grußform einen Angliederungsritus darstellen, da dadurch die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe symbolisiert wird (vgl. Van Gennep 2005: 40). Auch die Namensgebung oder die Vergabe eines neuen Namens bei Erreichen einer neuen Alters- oder sozialen Stufe kann dieser Art von Riten zugeschrieben werden (vgl. Van Gennep 2005: 67f).

Es gibt sehr viele Möglichkeiten wie der Vollzug, die Ausformung und die Regeln eines Rituals aussehen und definiert werden können, was beim Studieren der Theorie Van Genneps bewusst wird. Er geht auf viele unterschiedliche Arten von Übergangsritualen ein, um immer wieder die gleichbleibende Ablaufstruktur hervorzuheben und zu betonen (vgl. Herlyn 2002: 22f).

Turner hingegen betrieb Feldforschung bei den Ndembu in Afrika und entwickelte anhand seiner Erkenntnisse die Theorie Van Genneps weiter, wobei sein Interesse vor allem der Phase der Liminalität gehört und der dabei entstehen-

den *Communitas*, wie er die Gemeinschaft derjenigen nennt, die gemeinsam durch das Ritual gehen (vgl. Turner 2005).

3.2. Liminalität, *Communitas* und „social drama“ nach Victor Turner

An dieser Stelle soll kurz der Begriff und das Konzept von „social drama“ erwähnt werden, der von Victor Turner geprägt wurde (vgl. Turner 1980: 142) und auch von ForscherInnen (anderer Disziplinen) aufgenommen wurde (vgl. Deflem 1991: 3). Mit Hilfe des sozialen Dramas, welches ebenfalls als ganzheitliches Konzept gesehen wird, soll hinter die Fassade von etwas gesehen werden, das von außen als eine Art Vorstellung²⁰ wahrgenommen wird. Die Struktur ähnelt der des in drei Phasen geteilten Übergangsrituals mit dem Unterschied, dass eine vierte Phase, nämlich der Versuch den Konflikt, der innerhalb der Gemeinschaft oder der sozialen Gruppe besteht zu lösen, als Zwischenphase, vor der Integrationsphase eingeschoben wird (vgl. Turner 1980: 149, Deflem 1991: 3). Sie ist somit der Liminalität bei Van Gennep ähnlich (vgl. Turner 1980: 156).

Ausgangspunkt für ein Ritual ist ein Konflikt oder eine Krise, an der die Gesellschaft Anteil nimmt und der/die gelöst werden muss. Das soziale Drama besteht aus einem Prozess, der wiederum aus Phasen der Harmonie und Disharmonie resultiert. Der Beginn des sozialen Dramas wird durch eine Übertretung oder eine Verletzung der sozialen Normen gekennzeichnet, die Turner als „*breach*“ bezeichnet und als Auslöser für den Konflikt angesehen wird (vgl. Turner 1987: 4). Die zweite Phase, „*crisis*“, hat einerseits die Tendenz dazu, dass der Konflikt der in der ersten Phase entstanden ist, sich zuspitzen könnte, andererseits hat diese Periode liminalen Charakter (vgl. Turner 1987: 4). Die Akteure

²⁰ Turner verwendet hier den englischen Begriff „performance“ (vgl. Turner 1980: 142).

befinden sich hier zwischen den eher stabilen Phasen innerhalb des sozialen Prozesses und sehen sich mit dem Einhalten bestimmter Tabus²¹ konfrontiert. Die nachfolgende Phase beschäftigt sich damit je nach Ursache des Konflikts eine entsprechende Verbesserung zu generieren (vgl. Turner 1987: 4). Dies kann durch einen persönlichen Ratschlag, eine informelle Mediation oder durch legale Rechtsprechung passieren. Immer noch befindet sich die Person in einem liminalen Zustand und kann daher noch keinem bestimmten Status zugerechnet werden. Das soziale Drama hat nun zwei Möglichkeiten, wie dieses in der vierten Phase endet. Es kann zur Wiedereingliederung und Versöhnung der Gruppe kommen oder aber es kommt zur Anerkennung der Gruppenspaltung aufgrund unüberbrückbarer unterschiedlicher Einstellungen (vgl. Turner 1987: 4f).

Zusätzlich ist das soziale Drama dadurch gekennzeichnet, dass es sozial konstruiert ist und somit psychologische als auch kulturelle Komponenten aufweist (vgl. Turner 1980: 143f). Dabei kommt dem „Gerücht“ eine spezielle Rolle zu, da diese meist Auslöser für ein soziales Drama sein kann und dadurch die objektive Bewertung des Individuums für eine Konfliktlösung eingeschränkt ist (vgl. Turner 1980: 149).

Symbole²² nehmen ebenfalls einen wichtigen Stellenwert ein, die immer auch einen Bezug zur Krise beziehungsweise der Gesellschaft haben und Werte der Gesellschaft sichtbar machen beziehungsweise repräsentieren (vgl. Turner 1980: 158f). Rituale sind innerhalb des Prozesses des sozialen Dramas eingebettet und bilden ihrerseits selbst einen Prozess (vgl. Deflem 1991: 7). Der Übergang und die einzelnen Phasen werden von Symbole begleitet, die auch in symbolischen Handlungen sichtbar gemacht oder dadurch ausgedrückt werden können (vgl. Turner 1967: 94). Symbole und symbolische Zeichen stellen die

²¹ Tabus werden im Zusammenhang mit dem Ritualprozess regelmäßig in der Theorie und an Feldforschungsbeispielen erwähnt (vgl. Turner 1987, Douglas 1993). In Rahmen dieser Forschung wurde dem Tabu jedoch keine nähere Bedeutung beigemessen und demzufolge auch nicht im Detail behandelt.

²² Die Problematik der Symbole wird im *Kapitel 3.6.3. Symbole* noch näher behandelt.

kleinste Einheit in einer rituellen Situation dar, die verschiedene Formen annehmen können. Neben Gegenständen können auch Handlungen, Beziehungen (zu Schlüsselfiguren), Wörter oder Gesten symbolträchtig in Bezug auf das Ritual sein (vgl. Turner 1977: 77). Die Bedeutung eines Symbol oder eines Zeichens muss nicht absolut unveränderbar sein (vgl. Turner 1977: 77). Die Bedeutung wird entsprechend dem Anlass des Rituals festgeschrieben, wobei diese natürlich immer im jeweiligen kulturellen und gesellschaftlichen Kontext betrachtet werden muss. Das bedeutet, dass ein und derselbe Gegenstand in unterschiedlichen Ritualen verschiedene Bedeutungen haben kann (vgl. Turner 2005: 46f). Turner nennt das Problem der Vieldeutigkeit von Symbolen „*Polysemie*“ (Turner 2005: 46), auf das er bei seinem Versuch, Symbole zu klassifizieren, stößt. Dies wird dann sichtbar, wenn das Symbol isoliert (von anderen Symbolen und dem Ritual) betrachtet wird. Seine Beziehungen und der Platz innerhalb der Ritualstruktur ist daher relevant, um Bedeutung und Wirkungsweise feststellen zu können (vgl. Turner 2005: 47). Die offizielle Bedeutung des Symbols, Zeichens oder Gegenstandes wird in traditionellen Gesellschaften meist vom Ritualspezialisten oder dem religiösen Führer für ein bestimmtes Ritual definiert. Diese ist den Ritualsubjekten bekannt und je nach (Ausgangs-) Situation der Personen kann dem Symbol eine zusätzliche individuelle Bedeutung zugeschrieben werden, die meist auf die verschiedenen Positionen der Teilnehmer innerhalb des Rituals zurückzuführen ist (vgl. Turner 1977: 77).

Turner nimmt eine Klassifikation von Symbolen vor, die er bei den Ritualen der Ndembu beobachten konnte. In diesem Kontext werden Dyaden, binäre Gegensatzpaare und Triaden festgestellt, die sich durch die Klassifikation ziehen (vgl. Turner 2005: 42ff). Er teilt die definierten Symbole der Ndembu-Rituale in sichtbare, unsichtbare und einem Verhältnis von 2:1 Triaden ein. Bei der sichtbaren Triade (z.B. Heiler, Patientin und Ehemann) stehen sich immer zwei der Komponenten sehr nah (im Rahmen des Rituals) und sind für alle wahrnehmbar. Die unsichtbare Triade könnte z.B. aus Hexe, Schatten und Mvweng'i²³

²³ *Mvweng'i* repräsentiert die Art des Unglücks (vgl. Turner 2005: 43).

bestehen, wobei sich die sichtbare und die unsichtbare Triade gegenüberstehen. Der Heiler symbolisiert die positive, lebensspendende Vermittlung während die Hexe eher für das Negative und Todbringende steht. Die letzte Triade, 2:1, steht für den Sieg des Lebens über den Tod. Die binären Gegensatzpaare lassen sich dagegen durch deren Längen-, Breiten- und Höhenausdehnung unterscheiden. Dabei sind diese Unterscheidungen von Gegensatzpaaren bei den Ndembu jeweils auch räumlich bedingt und an den physikalischen Ritualraum gebunden. Eine Klassifizierung, wie sie Turner hier vornimmt, ist kulturell definiert und hängt auch von der Zielstruktur der jeweiligen Situation ab, die sowohl das Ziel selbst beinhaltet als auch die Strategie, wie dieses erreicht werden kann (vgl. Turner 2005: 45).

Neben der Struktur des sozialen Dramas beschäftigt sich Turner aber auch eingehend mit der Ritualstruktur Van Genneps und entwickelt die Idee der Schwellenphase weiter. In dem Zusammenhang liegt sein Forschungsschwerpunkt auch auf den Schwellenwesen und deren mögliche Bildung einer *Communitas* im Rahmen des Rituals.

Als von manchen ForscherInnen als überbewertet angesehen ist der Zwischenphase nichtsdestotrotz eine entsprechende Bedeutung zuzuschreiben, weil in dieser Raum-Zeit-Dyade der Übergang vom Status der verlassen wird, zu dem, der angestrebt wird, am deutlichsten sichtbar ist (vgl. Deflem 1991: 18). Die Person, die sich in dieser Phase befindet, findet hier Merkmale vor, die zum Teil oder überhaupt nicht im vergangenen oder im zukünftigen Zustand vorzufinden waren oder sein werden (vgl. Turner 2005: 94). Die Phase, auch Liminalität genannt, ist von einem Gefühl des „Dazwischen-Seins“ geprägt (vgl. McNamara et. al. 2002: 863). Allerdings, hat die jeweilige Person die Spuren des vorigen Status noch nicht überwunden und muss sich bereits mit den Aufgaben des nächsten auseinandersetzen (vgl. Turner 1977: 68).

Turner betont weiterst, dass die Schwellenphase nicht nur zur Bewältigung einer Lebenskrise oder von einem Lebensabschnitt zum nächsten durchgegangen wird. Die Liminalität ist auch dann zu durchqueren, wenn innerhalb eines Lebensabschnitts Änderungen eintreten, wie das Einnehmen einer höheren beruf-

lichen Position, der Eintritt in eine Mitgliedschaft oder ähnliche Szenarien (vgl. Turner 1967: 95).

„Liminality is the domain of the „interesting“, or of „uncommon sense“.
(Turner 1977: 68)

Diese Auseinandersetzung mit der neuen Situation erfolgt zum Teil mit einer spielerischen Leichtigkeit, da die Aufgabe, die zukünftig bewältigt werden muss zu diesem Zeitpunkt noch nicht mit der nötigen Ernsthaftigkeit gesehen wird, mit der diese dann mit endgültigem Eintritt in die neue Situation, markiert wird.

„[...] There is an aspect of play in liminality.“ (Turner 1977: 68)

Es wird ein Weg gesucht, in Form des Spiels, die Unsicherheit, die sich in der Phase zuvor aufgebaut hat, zu reduzieren beziehungsweise passiert das aufgrund des Prozesses automatisch. Dadurch besteht die Möglichkeit dem Unbekannten die Dramatik auf spielerische Art und Weise zu nehmen. Das Ritual bestehe nicht nur aus Ernst und Arbeit sondern auch aus Spaß beziehungsweise Freizeit, dem vor allem in der liminalen Phase Platz und Bedeutung gegeben wird (vgl. Turner 1977: 72).

Liminalität wird auch als Quelle für Veränderung angesehen (vgl. Turner 1977: 76). Wie oben bereits beschrieben, wird durch den Übergang eine Änderung des (sozialen oder beruflichen) Status bewirkt. Diese von außen sichtbare Änderung ist aber auch nur möglich, wenn das Schwellenwesen, einzelne Verhaltensweisen ändert, ablegt und neue annimmt, damit die sichtbare „Verwandlung“ eintreten kann. Schwellenwesen sind beziehungsweise werden mit bestimmten Eigenschaften ausgestattet.

Dazu gehört auch das Aneignen von neuem Wissen, das in der neuen Position benötigt wird. Dieses Merkmal von Schwellenwesen hängt mit der Vermittlung von Wissen und Kenntnissen zusammen, die je nach Ritualart als Teil der Übergangsriten eine Rolle spielen können. Das rituelle Subjekt gleicht einem unbeschriebenen Blatt, das mit den Ideen, Werten, Normen und Einstellungen der Gruppe „beschrieben“ werden kann (vgl. Turner 2005: 102f). Durch diesen

Lernprozess werden auch die Beziehungen innerhalb der Gruppe näher betrachtet, was auch in weiterer Folge aufzeigt, dass nicht nur das reine Faktenwissen eine Rolle spielt, sondern auch das Wissen über soziale Vorgänge für den Übergang relevant ist (vgl. Turner 2005: 103).

Turner schreibt dem Schwellenwesen gewisse Eigenschaften zu, die sie von anderen Personen, die nicht durch das Ritual gehen, unterscheidet. Bei diesem Vorgang werden die Eigenschaften abgelegt, die vor und nach der Schwellenphase benötigt wurden beziehungsweise werden und gleichzeitig wird eine bestimmte Anonymität eingenommen, die in manchen Kulturen bis zur Geschlechtslosigkeit führen kann (vgl. Turner 2005: 102).

In dieser kritischen Phase, steht das rituelle Subjekt²⁴ im Mittelpunkt des Geschehens. Diese Personen können nicht entsprechend klassifiziert werden, weil es eben nicht möglich ist, sie einer Kategorie genau zuzuordnen.

Sie sind „*weder hier noch da*“ und stellen somit „*weder das eine noch das andere*“ (Turner 2005: 95) dar und sie befinden sich „*zwischen den vom Gesetz, der Tradition, der Konvention und dem Zeremonial fixierten Positionen*“ (2005: 95). Personen, die sich im rituellen Übergangsstadium befinden sind meist „*ohne Besitz, strukturellen Status, Privilegien, materielle Freuden verschiedenster Art und oft selbst ohne Kleidung [...]*“ (Turner 2005: 139).

Dabei muss erwähnt werden, dass die genaue Ausformung der Eigenschaften der Schwellenwesen auch von der Ritualart und dessen Ziel abhängt und daher auch ganz anders aussehen kann. Allen gemein ist aber, dass es zu einer Veränderung in der Phase der Liminalität kommt.

Weber geht im Speziellen auf Großgruppenverfahren und deren Wissenstransfer innerhalb der Gruppe der Schwellenwesen ein. Ein Großgruppenverfahren, kann als kollektives Übergangsritual betrachtet werden. Dabei entsteht kollekti-

²⁴ Das rituelle Subjekt ist die Person, die durch das Ritual geht.

ves symbolisches Wissen, das erst durch das Ritual selber entsteht und unter den Schwellenwesen ausgetauscht wird. Sie sieht die Ritualpraxis in diesen Zusammenhang als performativ, als in dem Moment selbst entstehend und als konstitutiv und somit ähnlich wie Turner, dass das Individuum durch das Ritual geformt wird (vgl. Weber 2005: 118).

Im Folgenden wird auf die Rituale zur Statuserhöhung und Umkehrung eingegangen und im Spezifischen auf deren Merkmale in Bezug auf Schwellenwesen, da diese im Rahmen der Feldforschung eine wichtige Rolle spielen könnten, wie sich später noch zeigen wird. Je nachdem ob der Status durch das Ritual erhöht oder umgekehrt wird, verhält sich die Gesellschaft entsprechend auf das Schwellenwesen (vgl. Turner 2006: 160).

Bei einer Statusumkehrung kommt in dieser Phase auch die rituelle Macht der Schwachen zum Ausdruck; das rituelle Subjekt wird mit Macht ausgestattet, die ihm im alltäglichen Kontext nicht zustehen würde (vgl. Turner 2005: 101). Je nach Durchführungsgrund für das Ritual, können das bestimmte Prestigeobjekte sein, die hier eine symbolische Stärkung des Schwellenwesens bedeuten oder es wird ein bestimmtes Verhalten geduldet beziehungsweise sind Handlungen erwünscht, die unter normalen Umständen verboten oder einer anderen (in Normalfall höheren) sozial-gesellschaftlichen Schicht vorbehalten sind (vgl. Turner 2005: 101f).

Im anderen Fall, der Statuserhöhung, wie es z.B. im Initiationsritual der Fall ist, werden dem rituellen Subjekt besonders harte Bürden auferlegt, die es ertragen oder überwinden muss, um der Gesellschaft zu beweisen, dass es für den vorgesehenen Status auch reif ist. Der Novize soll Demut lernen in der Zeit in der er von der Allgemeinheit getrennt wird. Er verlässt die Sphäre des Alltags um eine bestimmte Zeit in Abgeschiedenheit, fast schon Isolierung, zu leben. Dabei muss der Novize eine Reihe von Prüfungen bestehen, die meist als große körperliche Anstrengung empfunden werden können (vgl. Turner 2005: 162f).

Es wird deutlich, „*dass ein Individuum, das die Statusleiter hinauf will, diese zunächst einmal ganz tief hinabsteigen muß [sic!].*“ (Turner 2005: 162)

In dieser Zeit der Seklusion, ist für die Person noch kein bestimmter Ort oder eine Position innerhalb der Gruppe, der Gesellschaft oder der gegenwärtigen Sozialstruktur vorgesehen (vgl. Turner 2005: 102). Das kann damit begründet werden, dass sich die Person in einem Zustand zwischen „*being*“ und „*becoming*“ bewegt (McNamara et. al. 2002: 870). Dies geht meist mit einer „Statusumkehr“ einher, wobei je nach vorheriger und nachfolgender Situation der Status erhöht oder erniedrigt sein kann, da damit ein Seinswechsel verbunden ist (vgl. Turner 2005: 102). Hier kann die Ambiguität, in der sich die Schwellenwesen befinden, wieder sichtbar werden, die sich im Kontext der Forschung als Risiken und Möglichkeiten formieren können (vgl. Tempest/Starkey 2004: 507).

Das bedeutet auch, dass die Freiheit besteht, (noch) Fehler zu machen beziehungsweise andere Wege als den konventionellen auszuprobieren, da man für gewöhnlich von einem Sicherheitsnetz gehalten wird, aber trotzdem nicht frei von jeglicher Konsequenz handelt. Sieht man das ganze aus struktureller Sicht, lässt sich behaupten, dass Schwellenwesen frei von Struktur sind, dafür aber deren Rechte weniger unterstützt werden (vgl. McNamara et. al. 2002: 872).

Innerhalb der Gruppe der Schwellenwesen kann, je nach angestrebten Status, selbst eine Art hierarchische Struktur gebildet werden (vgl. Turne 2005: 160). Diese Gemeinschaft der Schwellenwesen kann sich je nach herrschender Dynamik auch zur *Communitas* formen.

Das Konzept der *Communitas* geht ebenfalls auf Turner zurück²⁵. Dabei geht er von der Ritualstruktur aus und schreibt der Schwellenphase Elemente einer Anti-Struktur zu, die neben der Ritualstruktur in Form von *Communitas* besteht. *Communitas* besteht für Turner außerhalb der herkömmlichen Ritualstruktur und kann relativ rasch eine eigene Struktur und Regeln entwickeln, nach denen sie funktionieren (vgl. Turner 2005: 128f). Anti-Struktur ist daher in keinem Fall unstrukturiert sondern Liminalität ist trotz der auftretenden Kreativität stark

²⁵ Für eine genaue Ausführung über *Communitas* im Rahmen des Traineeprogramms siehe Kapitel 3.5. *Communitas – Die Gruppe der Trainees*.

strukturiert und für das Bewahren von Werten verantwortlich (vgl. Sturdy/Schwar/Spicer 2006: 931). Eine Anti-Struktur darf daher nicht mit Chaos verglichen werden, sondern bildet eine Struktur innerhalb einer anderen Struktur.

Dabei steht die Beziehung zwischen den rituellen Subjekten im Falle von *Communitas* im Vordergrund. Turner beschreibt diese genau als „*eine Beziehung zwischen konkreten, historischen, idiosynkratischen*“²⁶ *Individuen*“ (Turner 2005: 128). Unter bestimmten vorherrschenden Umständen, die oft durch die Ritualart vorgegeben ist, muss das richtige Verhältnis zwischen Struktur und *Communitas* gefunden werden. Dabei ist ein gewisses Maß an Flexibilität notwendig um den richtigen Weg „dazwischen“ zu finden (vgl. Turner 2005: 135). Turner unterscheidet drei verschiedene Arten von *Communitas*:

- ⇒ die existentielle oder spontane *Communitas*,
- ⇒ die normative *Communitas* und
- ⇒ die ideologische *Communitas* (vgl. Turner 2005: 129).

Allen ist das Ziel der Transformation gemeinsam, welches auch die einzelnen Individuen teilen. Somit besteht zumindest diese grundlegende Gemeinsamkeit unter Individuen einer Gruppe, die neben anderen notwendig ist, damit sich eine *Communitas* bilden kann (vgl. Turner 2005: 134). Jeder *Communitas* ist auch das Gefühl der Zusammengehörigkeit gemein, das unter den liminalen Personen vorherrscht (vgl. Deflem 1991: 14). Als Grundvoraussetzung gilt, dass die Gemeinschaft der *Communitas* in sich undifferenziert ist, was auf die Gleichheit aller Individuen hindeutet und eine gewisse Macht der Gemeinschaft demonstriert (vgl. Turner 2005: 99). Sie stellt das Gegenstück zur strukturierten Gesellschaft dar, die hierarchisch geordnet ist (vgl. Deflem 1991: 15). Trotzdem kann nicht allgemein ausgeschlossen werden, dass eine *Communitas* komplett ohne Hierarchie auskommt.

²⁶ Hier: eigentümlich, spezifisch.

Dazu meint Turner, dass „*liminale Bewegungen mit zunehmender Mitgliederzahl notwendigerweise eine hierarchische Organisation entwickelt*“ (Turner 2005: 183)

Noch dazu betont Turner, dass zwei Arten von *Communitas* bereits als strukturiert angesehen werden können.

Die *existentielle* oder *spontane* *Communitas*, z.B. die Gemeinschaft der Hippies, ist meist einzigartig, was dadurch bedingt ist, dass keine Wiederholungen vorgenommen werden, wodurch sie sozial vergänglich wird (vgl. Turner 2005: 133). Ihr Zustand ist nicht von Dauer kann aber deswegen trotzdem eine gewisse Bedeutung erlangen. Die *normative* *Communitas* ist bereits dem Bereich der Struktur zuzuordnen und entsteht durch die Notwendigkeit die soziale Gesellschaft beziehungsweise Individuen zu organisieren, um Ressourcen zu mobilisieren. Die *normative* *Communitas* kann daher aus der *existentiellen* heraus entstehen (vgl. Turner 2005: 129). Die *ideologische* *Communitas* geht ebenfalls von der *existentiellen* *Communitas* aus und wird daher auch als strukturell aufgefasst. Sie wird für die Beschreibung von utopischen Gesellschaftsmodellen verwendet und definiert das Ideal des menschlichen Zusammenlebens, das meist mit Besitzlosigkeit einhergeht (vgl. Turner 2005: 129 ff).

Der *Communitas* wird eine bestimmte Macht zugeschrieben, die dadurch zu erklären ist, dass Kräfte der sozialen Gruppe gemeinsam wirken und demzufolge starke Einheiten bilden können. Meist ist das eine Kraft beziehungsweise ein Wissen, die/das erst durch das Ritual zum Vorschein kommt und davor entweder unterdrückt oder noch nicht hinreichend vorhanden war (vgl. Turner 2005: 84).

Wenn es sich um Rituale zur Heilung von Kranken handelt, kann die spontan entstehende *Communitas* auch als „Leidensgemeinschaft“ bezeichnet werden (vgl. Turner 2005: 20f). Die Verbindung zwischen den Personen kann auch nach Ende des Rituals in ähnlicher Intensität aufrecht erhalten bleiben, da sie gemeinsam die gleichen Erfahrung gemacht haben und sich zu dem damaligen Zeitpunkt zum Teil gegenseitig unterstützen konnten. Ihr Auftreten birgt eine

Eigendynamik und wird nicht immer von außenstehenden Personen sofort wahrgenommen. Das gemeinsame Ziel ist hier die Genesung, dass eine Gruppe zusammenhält und sie als undifferenziert erscheinen lässt (vgl. Turner 1987: 16).

3.3. Kommentar zum modernen Übergangsritual

Wie bringt man jedoch das Thema der Rituale mit der modernen Wirtschaftswelt in Verbindung?

Riten und Zeremonien sind in allen Lebensbereichen, auch in unserer modernen Gesellschaft, zu finden und erfüllen bestimmte Funktionen.²⁷

Rituale wurden seit jeher mit Religion in Verbindung gebracht. Die ersten Ritenforschungen wurden zum Thema Religion vorgenommen (vgl. Rappaport 1999, Eriksen 2001: 215f, Echter 2003: 15) und erst später wurden Rituale auch in anderen Lebensbereichen, wie Geburt, Pubertät und Hochzeit wahrgenommen und analysiert (vgl. Van Gennep 2005: 47ff). In der westeuropäischen Gesellschaft wird heute die Ritualthematik auch oft mit (der alltagssprachlichen) Esoterik in Verbindung gebracht und dadurch, von einem wissenschaftlichen Standpunkt aus gesehen, abgewertet (vgl. Herlyn 2002: 76f).

Einige dieser „typischen“ Übergänge sind auch in der modernen westlichen Gesellschaft erhalten geblieben. Dazu zählen unter anderem auch die Geburt, Hochzeit und Beerdigung (vgl. Eriksen 2001: 140). Mittlerweile sind in unserer Gesellschaft auch Übergänge zu bemerken, die bis vor einiger Zeit beziehungsweise in anderen Gesellschaften nicht denselben oder gar keinen Stellenwert hatten und daher erst in jüngster Gegenwart eine gewisse Relevanz verzeichnen. Dazu könnte man die besondere Phase der Lehrjahre, die Zeit als StudentIn oder auch den Übergang in die Pension zählen.

²⁷ Siehe Kapitel 3.5. *Zweck und Funktion des Rituals*.

Turner geht davon aus, dass sich Rituale in der modernen Industriegesellschaft²⁸ von denen in traditionellen indigenen Gesellschaften unterscheiden (vgl. Deflem 1991: 17). Auch Rituale, die sich außerhalb der religiösen Domäne befinden, haben eher Ähnlichkeiten mit Ritualen moderner Gesellschaften. Er nennt bei diesen Ritualen die charakteristische Schwellenphase als „liminoid“ (anstatt „liminal“, wie es Van Gennep benennt). Das Außergewöhnliche an der Schwellenphase in modernen und nicht-religiösen Ritualen sei, dass diese nur einzelne Individuen oder definierte Gruppen betrifft, wobei es trotzdem um die soziale Re-Strukturierung geht und daher hier an das soziale Drama anknüpft (vgl. Deflem 1991: 17). Die Schwellenphase des Traineeprogramms wäre somit mit liminoid zu bezeichnen, da es dem Bereich der Wirtschaft (und somit nicht der Religion) zuzuordnen ist.

Echter plädiert sogar auf die Einführung des Rituals ins Wirtschaftsleben, da diese ihrer Meinung nach viel zu wenig gezielt eingesetzt werden, wobei diese hier auf verschiedenen Ebenen wichtige Funktionen übernehmen können (vgl. Echter 2003: 29ff).²⁹ Sie geht weniger von einer anthropologischen als von einer soziologischen Sichtweise aus, weswegen sie die Ritualstruktur nicht wie Van Gennep in den Vordergrund stellt. Auch Begriffe wie „Communitas“ oder „Liminalität“ finden bei ihr keine Erwähnung. Trotzdem beschreibt sie immer wieder Phänomene, die damit gleichzusetzen sind wie die Gemeinschaft der AbteilungskollegInnen und ähnliche (vgl. Echter 2003: 18, 41, 77f).

Echter nimmt eine Klassifizierung von Ritualen vor, wobei sie Trainees auch in einem Übergangsritual sieht, das der Kategorie Wachstumsritual zuzuordnen ist (vgl. Echter 2003: 113). Diese Kategorie ist vor allem ein Bestandteil der betrieblichen Personalentwicklung. Neben dem Aufbau von sozialen Beziehungen

²⁸ Charakteristisch für moderne Industriegesellschaften ist, dass die einzelnen Bereiche wie Justiz, Politik, Wirtschaft, Religion, etc. relativ unabhängig voneinander bestehen. Rituale und Zeremonien finden daher eher abgegrenzt innerhalb der jeweiligen Domäne statt oder zumindest ohne den Einfluss von Religion in den anderen Bereichen (vgl. Deflem 1991: 17).

²⁹ Für eine detaillierte Ausführung siehe Kapitel 3.4. *Zweck und Funktion des Rituals*.

zu Kollegen und ihrer beruflichen Umgebung (va. Vertrauen), gehört auch das Ausbilden von Kompetenzen und die Wissensvermittlung dazu, damit Personen in einer beruflichen Position sind, in der sie sich am besten einbringen können und gleichzeitig auch am ehesten weiterentwickeln können (vgl. Echter 2003: 127). Dabei geht es auch darum Talente zu identifizieren und entsprechend einzusetzen, anstatt sie (möglicherweise beabsichtigt) zu übergehen wie es doch teilweise im untersuchten Unternehmen der Fall sein dürfte (vgl. Expertengespräch Fellingner). Nachdem die Trainees das Programm erfolgreich abgeschlossen haben, sollte doch eher versucht werden, diesen an eine ihren Kenntnissen, Kompetenzen und Vorlieben entsprechende Stelle zu positionieren.

Um mit einer spezifischen anthropologischen Herangehensweise eine Analyse des Traineeprogramms vorzunehmen, sei hier an dieser Stelle wieder auf die oben erwähnten Forscher und Theoretiker erinnert, deren Theorien im Lichte der Forschung über das Traineeprogramm im Folgenden erläutert werden.

Spannend ist dabei, dass die über 100 Jahre alte Theorie Van Genneps auf die Struktur des Traineeprogramms anwendbar ist und auch die von Turner erforschten Elemente eine Rolle spielen.

Für die Analyse des Traineeprogramms wurde in erster Linie die rituelle Abfolgestruktur Van Genneps herangezogen sowie die Konzepte über Liminalität und Communitas von Turner. Im Rahmen dieser Forschung wird weniger auf Turners „social drama“ eingegangen, welches ohne Zweifel einen wichtigen Stellenwert in der Anthropologie hat. Einzelne Aspekte daraus, wie das Spielerische in der liminalen Phase wurden jedoch für ein besseres Verständnis herangezogen.

3.4. Die Ritualphasen im Traineeprogramm

Im Folgenden wird die dreigliedrige Prozessstruktur Van Genneps im Rahmen des untersuchten Traineeprogramms mit Schwerpunkt auf die einzelnen Pha-

sen näher beleuchtet, da vor allem die Zwischenphase eine beträchtliche Rolle spielen könnte.

Hier darf jedoch nicht vergessen werden, dass auch Van Gennep angibt, dass jeder Ritus unterschiedlich interpretierbar ist und daher, immer ausgehend vom Forscher, zu unterschiedlichen Ergebnissen führen kann, dem hier durch Reflexion versucht wird, entgegenzuwirken (vgl. Van Gennep 2005: 160).

Die genaue Zusammensetzung der Gruppe der Trainees als mögliche *Communitas* wird im Kapitel danach analysiert, genau wie weitere Anhaltspunkte, die Aufschluss auf rituelles Verhalten der Gruppe geben.³⁰

3.4.1. Ablösungsphase

Trennungsriten (*rites de séparation*) (Van Gennep 2005: 21)

Wie bereits zuvor theoretisch behandelt, dient die Ablösungsphase dazu, alte Gewohnheiten abzulegen und sich auf den Übergang vorzubereiten. Dieser mehr oder weniger abrupte Bruch, der sowohl die räumliche Struktur als auch den Kontakt zu neuen noch unbekanntem Personen miteinschließt, wird als Trennungsritus gesehen (vgl. Turner 2005: 27). Das inkludiert auch, dass die betroffenen Personen weniger oder keinen Kontakt mehr mit Personen haben, die bis zu diesem Zeitpunkt wichtig waren. Die bisher gekannten sozialen Strukturen müssen verlassen werden und es beginnt die Auseinandersetzung mit dem, was außerhalb der Struktur liegt, dem Unbekannten, das in der Phase der Liminalität vorzufinden sein wird und von dem nun erste Anzeichen vernehmbar sind (vgl. Turner 1980: 163).

Es wird jedoch nicht nur die Person auf das Ritual vorbereitet, die einen Übergang bewältigen soll, sondern auch die Umgebung und die Personen darin müssen die Möglichkeit haben, sich darauf einzustellen, um angemessen rea-

³⁰ Für eine detaillierte Ausführung über die Gruppe der Trainees als *Communitas* siehe Kapitel 3.5. *Communitas – Die Gruppe der Trainees*.

gieren zu können (vgl. Turner 2005: 26f). Diese Phase kann daher besondere (rituelle, symbolische, organisatorische, dekorative, etc.) Vorbereitungsmaßnahmen inkludieren. Das beinhaltet auch die Dekoration des rituellen Raumes beziehungsweise die Vorbereitung der Räumlichkeiten. Das bereits Gekannte soll zum Teil hinter sich gelassen werden, beziehungsweise werden gewohnte Verhaltensweisen abgelegt oder durch neue langsam ersetzt. Das trifft insofern zu als das die vorige soziale Position verlassen und eine neue eingenommen wird. Gewohnte Verhaltensweisen und vorhandenes Wissen werden nicht abgelegt, sondern neu erlernt beziehungsweise wird zusätzliches Wissen generiert. Die innerliche und auch von außen sichtbare Erwartungshaltung ist notwendig um mit der neuen Situation die auf einem zukommt zu Recht zu kommen.

Die Ablösungsphase markiert den Beginn des Neuen, das zu diesem Zeitpunkt von den rituellen Wesen noch nicht komplett erfasst werden kann, jedoch bereits erwartet wird. Zu diesem Zeitpunkt gerät das soziale Gleichgewicht, durch die Aussicht auf einen neuen Status, ins Schwanken, welches versucht wird in der nachfolgenden Phase, der Liminalität, wieder auszugleichen (vgl. Trice/Beyer 1984: 658).

Gleichzeitig soll durch Trennungsriten sichergestellt werden, dass alle Personen, die gemeinsam durch das Ritual gehen, einen gemeinsamen Ausgangspunkt für zukünftige Aktivitäten haben. Dazu zählt auch das Ablegen von gewissen Verhaltensweisen, um frei zu sein und sich im nächsten Schritt mit den neuen vertraut zu machen. Es muss ein gewisses Commitment, eine Art Einverständnis innerhalb der Gruppe bestehen, damit diese sich gemeinsam auf das Kommende einlassen kann, welches oft von gewissen Symbolen begleitet werden kann (vgl. Trice/Beyer 1984: 658).

Die Ablösungsphase dauert für jeden einzelnen Trainee unterschiedlich lang, da sie bei jedem durch unterschiedliche Beginnzeiten gekennzeichnet ist. Den Beginn der Phase stellt die Bewerbung für das Traineeprogramm dar. Diese

kann zu unterschiedlichen Zeitpunkten und Vorbedingungen geschehen. Zum einen startet jedes Land in der Unternehmensgruppe³¹ zu unterschiedlichen Zeitpunkten den Rekrutierungsprozess und jedes Land der Unternehmensgruppe kann den Bewerbungsverlauf zum Teil etwas individuell gestalten. Zum anderen steht jeder einzelne Trainee zum Zeitpunkt der Bewerbung an unterschiedlichen Punkten seines/ihrer Lebens. Ein Teil, unabhängig von der jeweiligen Generation, bewirbt sich bereits bevor das Studium abgeschlossen ist und steigt dann Anfang September direkt ins Traineeprogramm ein (vgl. Einzelgespräch Katrin, Markus, Ladislav, Elena). Der Umstieg vom Studium in den Beruf erfolgt hier ohne Unterbrechung beziehungsweise kann sich auch um ein paar Monate überschneiden, wenn die Abschlussarbeit erst zu einem späteren Zeitpunkt abgegeben wird.

Andere Trainees arbeiten bereits Teilzeit oder mehr während des Studiums, oder haben bereits eine feste Anstellung nach Abschluss des Studiums, wenn sie sich für das Traineeprogramm bewerben (vgl. Einzelgespräch Marco, Alina, Yasmin, David, Jan, Laís). Berufserfahrung kann hier für die Übergangsbewältigung eine Hilfe darstellen, da das Arbeitsleben nicht mehr fremd und unbekannt erscheint. Man weiß im Verhältnis zu den anderen Trainees eher, was einen erwartet und kann die erhaltenen Informationen auch besser werten. Einige wenige verwenden die Zeit nach dem Studium als Auszeit, bevor sie die erste Stelle annehmen (vgl. Einzelgespräch Irina).

Auch wenn es durch die strukturelle Gestaltung des Programmes zu einer Umstellung für alle Trainees kommt, auch für die die zuvor schon in der Unternehmensgruppe tätig waren, scheint es für Personen am anstrengendsten zu sein, die davor noch nicht gearbeitet haben. Mögliche Arbeitserfahrungen aus Praktika sind definitiv hilfreich, geben aber zu wenig Einblick um realistisch einschätzen zu können wie die Vollzeit-Position im Traineeprogramm sein wird (vgl. Einzelgespräch Marco, Alina, Markus).

³¹ Siehe dazu Kapitel 2.1. *Das Unternehmen – Erste Group Bank AG.*

Zusammengefasst bedeutet das, dass für alle Trainees die Situation des Traineeprogramms eine neue ist. Ein paar davon können sich bereits mehr darunter vorstellen und sich entsprechend leichter darauf vorbereiten. Allen ist aber gemein, dass neue Verhaltensweisen und Bedingungen, wie ein regelmäßiger(er) Tagesablauf, frühes Aufstehen, das Tragen von anderer Kleidung als im Alltag oder während des Studiums, regelmäßiges Einkommen, das Kennenlernen von neuen (Arbeits-) Kollegen, etc. Relevanz haben (vgl. Einzelgespräch Markus). Nach der Bewerbung erfolgt die Mitteilung über die erfolgreiche Aufnahme ins Unternehmen und gleichzeitig in das Programm im ersten Jahr, der die Vertragsunterzeichnung folgt.

Jeweils am 1. September treffen sich die Trainees aus dem selben Land zum ersten Mal in den Räumlichkeiten der Bank zum Kick-off³² des Traineeprogramms ihrer Generation. In dieser Veranstaltung wird den neuen Trainees das Traineeprogramm im Detail erklärt: wann findet welche Classroomphase oder Jobrotation statt? Welche Prüfungen werden in etwa im folgende Jahr abzulegen sein? Wo liegen die thematischen Schwerpunkte? Und sonstige Informationen über die Projekte, etc.

Es wird hier deutlich, dass noch nicht alle Details des folgenden Jahres von organisatorischer Seite geplant sind und daher noch nicht alle Fragen der Trainees beantwortet werden können. Diese Ungewissheit gibt Spielraum für Spekulationen von Seiten der Trainees, die sich zum Teil auch in Gerüchte niederschlagen können.³³

Der Zeitraum von 1. September bis zur ersten Classroomphase, die meist Anfang Oktober stattfindet (bei der zweiten und dritten Generation) ist geprägt von neuen Eindrücken und Unsicherheiten und wäre somit als Ablösungsphase zu kennzeichnen. Der/die Trainee lernt seine/ihre neuen ArbeitskollegInnen und

³² Ein Kick-off stellt den Startpunkt eines Projektes, oder in diesem Fall des Ausbildungsprogramms, dar.

³³ Wie oben beschrieben, können Gerüchte Auslöser sozialer Dramen sein (siehe S. 36), weswegen sie hier nochmals hervorgehoben werden.

seinen/ihren Aufgabenbereich kennen und nimmt dadurch Abstand zum Studium und seinen/ihren früheren Alltagsrhythmus. Das Ablegen der Rolle des/der StudentIn und das Annehmen der Rolle des/der Angestellten wird versucht hier zu vollziehen, wobei dieser Status nicht lange von Dauer ist, da spätestens in der ersten Classroomphase deutlich wird, dass man nicht als „normaler“ Angestellte/r gesehen wird und agiert.

Aus dem Einzelgespräch mit Markus geht zuvor Beschriebenes klar hervor. Markus ist aus der dritten Generation, kommt aus Österreich und ist noch vor dem Abschluss seines Studiums ins Traineeprogramm eingestiegen. Er habe am 1. September das Traineeprogramm mit einer entspannten Einstellung gestartet. Da er die Schwerpunktthemen im Traineeprogramm bereits während des Studiums gelernt hatte, konnte er relativ gelassen den ersten Tests entgegenblicken. Auch auf die Trainees aus den CEE-Ländern hat er sich schon gefreut, weil er gern neue Leute kennen lernt. Ihm war auch schnell klar, dass zumindest die erste Zeit, nicht so anstrengend werden würde wie alle gemeint hätten. Das Studium sei zwar so weit vorbei, aber das „richtige“ Berufsleben hat noch nicht angefangen, da man das alte „Studentenleben“ noch zum Teil weiterführen kann. Man geht zwar in der Früh in die Arbeit, wobei das frühe Aufstehen für ihn die größte Umstellung war, aber dann werden die Unterlagen gelernt, die man für die Classroomphase braucht oder man geht die Online-Tutorials³⁴ durch. Er wollte zwar nach dem Studium nicht sofort wieder lernen, aber so sei es auch okay, weil dann der Übergang ins Berufsleben nicht so abrupt ist. Die Classroomphase sei zwar sehr anstrengend, weil viel Stoff in den zwei Wochen durchgenommen wird, aber es vermittelt doch ein bisschen das Gefühl wie auf der Uni, wenn man seine Studienkollegen trifft und mit denen auch gemeinsam lernt und sich am Abend trifft.

³⁴ Online-Tutorials werden als Vorbereitungsmaßnahme für Tests angeboten und sind zum Großteil verpflichtend durchzuarbeiten.

Die zweite Generation, die das Traineeprogramm im September 2009 begann³⁵, hatte bereits eine Jobrotation in der Filiale bevor die erste Classroomphase stattfand. Dadurch wirkten die Trainees etwas sicherer im Umgang mit dem Programm und dem Unternehmen, da sie schon einen weiteren Bereich kennen gelernt hatten. Die erste Generation, die als Pilotprojekt gesehen werden kann, startete die erste Classroomphase zwei Wochen nach dem 1. September und hatte dazwischen bereits die erste Jobrotation. Die Ablösungsphase war hier von relativ kurzer Dauer, aber deswegen nicht minder intensiv.

Zusätzliche Unsicherheitsfaktoren können, neben den offenen Fragen wie das Programm in den nächsten Wochen/Monaten weitergeht, auch die Firmensprache Englisch sein, mit der man sich nun auseinandersetzt, das Vorbereitungs-material für die ersten Prüfungen, da man nicht weiß, welchen Schwierigkeitsgrad diese haben werden, und auch der Ausblick auf die anderen Trainees aus den Ländern, die man in der ersten Classroomphase kennen lernt (vgl. Einzelgespräch Marco).

Mit dem Beginn der ersten Classroomphase, kann die Ablösungsphase als beendet betrachtet werden. Nach den ersten Tagen ist klar, wie eine Classroomphase abläuft und dass neben den Kursen und Vorträgen auch etwas Freizeit bleibt, die allerdings in den ersten Classroomphasen noch umfangreicher ist, als in den letzten, vor Abschluss des Programms (vgl. Einzelgespräch Yasmin, David, Irina). Der/die Trainee lernt Traineekollegen aus den CEE-Ländern kennen und weiß nun, mit wem er/sie die folgenden Monate einen Großteil auch der Freizeit verbringen wird. Es werden Informationen über Abteilungen etc. ausgetauscht, in denen man vielleicht später noch Jobrotationen haben wird. Aber in erster Linie wird die Freizeit (Sport, Sightseeing, Shopping, gemeinsame Abendessen, etc.) kollektiv verbracht. Zum Teil können neue Freunde gewonnen werden, auch wenn man nicht im selben Bereich arbeitet (vgl. Einzelgespräch Alina, Katrin, Irina, Markus, Laís, Ladislav, Elena).

³⁵ Zur Erklärung über die Generationen von Traineeprogrammen siehe auch Kapitel 1.1.2. *Begriffsklärung und Definition.*

Auch von Seiten der Organisation müssen in der Ablösungsphase Maßnahmen gesetzt werden, um das Traineeprogramm entsprechend starten zu können und um die Ablösung für die Trainees reibungslos zu gestalten. Als Akteure können hier die Organisatoren des Programms (Programme-Team); Abteilungen (Leiter und MitarbeiterInnen), die eine/n Trainee aufnehmen; Personen, die an der Umsetzung des Programmes beteiligt sind und die lokalen HR-Verantwortlichen identifiziert werden. Die Aufgaben der einzelnen Personenkreise gestalten sich in der Ablösungsphase unterschiedlich.

Von Seiten des Unternehmens beziehungsweise der neuen Abteilung fallen in diesem Zeitraum auch Tätigkeiten an, um sich auf den/die Trainee entsprechend vorbereiten zu können. Der/Die AbteilungsleiterIn und deren MitarbeiterInnen stellen sich in dieser Zeit auf den/die neuen MitarbeiterIn ein³⁶. Das beinhaltet auch die Organisation des Arbeitsplatzes und die Auswahl des Professional Guides, der sich in den nächsten Monaten intensiver mit dem/der Trainee auseinandersetzen soll. Das Wort „Ablösung“ oder „Trennung“ ist hier eher im Zusammenhang mit „Trennung von alten Gegebenheiten“ zu verstehen. Die personelle Zusammensetzung der Abteilung ändert sich hier durch den Eintritt des/der Trainees. Anders als bei gewöhnlichen Neueintritten, wird der/die Trainee in dem ersten Jahr nur ca. 30 Prozent der Arbeitszeit auch tatsächlich in der Abteilung verbringen (vgl. FTB). Diese Tatsache hat auch Auswirkungen auf die anderen KollegInnen, die zwar mit dem/der Trainee eine/n neue/n KollegIn erwarten, aber bereits wissen, ihn/sie nicht als vollwertige Arbeitskraft betrachten zu können. Dieses Maß an Ambiguität wird in der Übergangsphase noch verstärkt werden.

Das Programme-Team ist darum bemüht, die Nominierung der Länder rechtzeitig vor Start des Programms zu erhalten, um die neue Gruppe der Trainees identifizieren zu können (Anzahl, Herkunft, thematischer Schwerpunkte, etc.).

³⁶ Es muss betont werden, dass diese Tätigkeiten zeitlich mit der Ablösungsphase des Trainees zusammenfallen, jedoch für AbteilungsleiterIn und MitarbeiterInnen keine Ablösungsphase darstellen, da sie zwar eine Rolle für den/die Trainee spielen beziehungsweise spielen werden, sich jedoch außerhalb der Ritualstruktur befinden.

Dem folgen Workshops für Professional Guides, die diese in deren neue Aufgabe einführen sollen und Raum für Fragen bieten. Auch ein „Lecturer’s Workshop“ ist geplant, um den neuen TrainerInnen, die in diesem Jahr im Rahmen des Traineeprogramms vortragen werden, auf die Anforderungen und Rahmenbedingungen des Programms vorzubereiten. Dabei werden auch Lehrinhalte untereinander abgestimmt. Als eine wichtige Aufgabe des Programme-Teams ist auch die Vorbereitung und das Einstellen auf eine neue Gruppe von Individuen zu sehen, das sehr schnell gehen muss, da sich Ende des vorigen Programms und Start des neuen auch überschneiden können. Neben diesem emotionalen Prozess geht auch ein organisatorischer einher. Für jede/n Trainee muss ein Zugang zur Lernplattform eingerichtet werden und auch ein individueller Jobrotation-Plan ausgearbeitet werden. Aus Sicht des Programme-Teams sind mit Beginn der ersten Classroomphase die Vorbereitungsarbeiten für die neue Traineegruppe beendet, da zu diesem Zeitpunkt die diese als Ganzes erlebt und dadurch ein Eindruck gewonnen werden kann. Diese Ansicht könnte ebenfalls auf das Ende der Ablösungsphase zum genannten Zeitpunkt hindeuten.

McNamara et. al. vergleichen ein Ausbildungsprogramm zum Lehrer für Studenten mit der Struktur des Übergangsrituals und kommen dabei zu dem Ergebnis, dass die Ablösungsphase einen sehr hohen Stellenwert hat, da hier das Vertraute hinter sich gelassen wird und die Vorbereitungen auf das Neue einen hohen symbolischen Wert besitzt. Dazu kommt es zu Handlungen wie das Schneiden der Haare, das Tragen von neuer Kleidung und das Ansprechen mit einem ‚anderen‘ Namen (Sir/Miss), die die Veränderung auch nach außen hin sichtbar macht (vgl. McNamara et. al. 2002: 864).

Es hat somit den Anschein, als sei das Neue mit einem hohen Faktor an Unsicherheit beladen. Die Unterschätzung der Ablösungsphase als Einführung des Rituals könnte mit der Dominanz der Schwellenphase zusammenhängen, was auch von Deflem an Turner teilweise kritisiert wird (vgl. Deflem 1991: 18f). Vermutlich ist dies auf die meist länger andauernde Schwellenphase zurückzuführen, wie es auch im Traineeprogramm der Fall ist.

3.4.2. Zwischenphase und Eigenschaften des Trainees als Schwellenwesen

Schwellen- oder Umwandlungsriten („rites de marge“) (Van Gennep 2005: 21)

Im Traineeprogramm findet sich die Zwischenphase vor allem in den Classroomphasen wieder. Diese stellen ein bedeutendes Element innerhalb der Schwellenphase dar und sind in sich ebenfalls strukturiert. Deflem leitet hier von Turner ab, wenn sie meint,

„[...] between the states the ritual subjects are often secluded from everyday life and have to spend some time in an interstructural, liminal situation.“ (Deflem 1991: 13).

Dies bringt die räumliche Trennung sowie den temporären Austritt aus dem Arbeitsalltag von den Trainees während der Classroomphase gut zum Ausdruck, wodurch diese auch charakterisiert ist.

Neben den Kursen, die tagsüber unter der Woche stattfinden, werden am Abend auch gemeinsame Abendessen angeboten und einmal während der zwei Wochen eine Exkursion, um die Stadt, in der die Classroomphase stattfindet, näher kennen zu lernen. Diese stellen einen fixen Bestandteil in der Planung dar und nehmen in Hinsicht auf das Übergangsritual den spielerischen Part ein.³⁷ Dieser spricht nicht nur den kollektiven Aspekt an, sondern ist als Gegenpol zur Arbeit und dem Lernen zu sehen. Trotzdem werden diese verpflichtenden Freizeitveranstaltungen nicht immer als Entlastungen oder Ausgleich aufgefasst, sondern als mühsam und anstrengend. Manchmal werden sie

³⁷ Zur Ausführung der spielerischen Rolle innerhalb des Rituals siehe Kapitel 3.2. *Liminalität, Communitas und „social drama“ nach Victor Turner.*

auch als gemeinschaftsfördernd angesehen (vgl. Einzelgespräch Marco, Yasmin, Irina).³⁸

Neben diesem offiziellen Rahmenprogramm, werden auch informelle Treffen von den Trainees selbst organisiert, die sowohl in die Zeit der Classroomphase fallen als auch außerhalb davon stattfinden können. Letztere sind meist länder-spezifisch und schließt daher nur die Trainees aus dem jeweiligen Land mit ein (vgl. Einzelgespräch Markus, Laís). Diese Treffen sind unterschiedlich interpretierbar, wobei es am wahrscheinlichsten ist, dass beide Aspekte, der gemeinschaftsfördernde und der spielerische, eine Rolle spielen. So kann man diese Zusammenkünfte einerseits als Ausgleich zu dem sonst sehr intensiven Lernprogramm sehen, da aufgrund der Aktivitäten klar hervorgeht, dass eindeutig der Freizeitaspekt im Vordergrund steht. Auf der anderen Seite können diese, je nach Generation³⁹, häufigen aber unregelmäßigen Treffen, als eine Möglichkeit betrachtet werden, die anderen Trainees besser kennen zu lernen und somit die Gruppenverbundenheit, die vor allem in der Schwellenphase zum Ausdruck kommt, zu fördern. Der Aspekt der informellen Gruppenbeziehungen abseits des formellen Rahmens wird auch von Turner in seiner Forschung über *Communitas* aufgegriffen (vgl. Turner 1987: 27).

Es wird vermutet, dass die Trainees, die im besagten Kontext als Schwellenwesen bezeichnet werden, in ihrer jeweiligen Gruppe eine Gemeinschaft bilden und dadurch zur *Communitas* werden. Bevor das in einem der nachfolgenden

³⁸ Nur sehr wenige der befragten Trainees gaben an, die verpflichtenden Freizeitevents als mühsam zu empfinden, jedoch meinten einige, dass manch einer ihrer Kollegen diese als anstrengend beschreiben würde. Während der Teilnehmenden Beobachtung haben sich diese Aussagen bestätigt, da der Großteil der Gruppe den Anschein machte als wären sie gerne dabei. Der andere Teil der Gruppe verlässt im Normalfall nach dem offiziellen Rahmen die Veranstaltung. Dies hat auch Auswirkung auf die gesamte Traineegruppe, die im Kapitel über *Communitas* näher erläutert werden (3.5. *Communitas – Die Gruppe der Trainees*).

³⁹ In der dritten Generation war ein Anstieg privater Treffen zu beobachten, die einen größeren Teil der Trainees beinhaltet. In der ersten und zweiten Generation waren es vor allem regelmäßige Treffen in kleineren Freundschaftsgruppen, die auch teilweise zum Lernen für die jeweils anstehende Prüfung genutzt wurden (vgl. Einzelgespräch Marco, Alina, Yasmin, Katrin, David und Irina).

Kapitel geklärt werden kann, müssen vorher die Eigenschaften von Schwellenwesen und von Trainees im engeren Sinn identifiziert werden.

Hier stehen Verhaltensweisen im Fokus, die während des Studiums eine wesentliche Rolle gespielt haben und während des Programms entweder entbehrlich werden oder auch an Bedeutung gewinnen. Dabei ist es bestimmt von Vorteil, eine gute Aufnahmefähigkeit zu haben, mit der neue Lerninhalte schnell aufgenommen und verarbeitet werden können. Da diese während eines Studiums für gewöhnlich regelmäßig ‚trainiert‘ wird, fällt das laufende Lernen während des Traineeprogramms jenen Personen leichter, die direkt nach dem Studium ins Programm einsteigen (vgl. Einzelgespräch Irina, Yasmin).

Auch wird in der Zeit des Traineeprogramms ein anderer, eher formeller Kleidungsstil getragen, als es während des Studiums üblich ist.⁴⁰ Ergänzend dazu werden bestimmte Verhaltensweisen und Kenntnisse während des Traineeprogramms angeeignet, die später im Arbeitsleben benötigt werden, wie z.B. die Kontaktaufnahme mit höherrangigen Managern, internes Fachwissen oder ganz allgemein, professionelles Auftreten.

Im Falle des Traineeprogramms scheint das Verhalten der Trainees dahingehend zu tendieren, dass Eigenschaften, die während des Studiums wichtig waren auch in der Übergangsphase relevant sind und zum Teil vertieft werden. Ansonsten aber nur wenige Eigenschaften abgelegt werden (müssen), wie z.B. die freie Zeiteinteilung (vgl. Einzelgespräch Markus, Ladislav). An dessen Stelle treten die Erwartungen von außen, sich an gegebene Bedingungen und Verhältnisse anzupassen. Somit scheint hier die Kombination der Eigenschaften beider Status im Vordergrund zu stehen. In weiterer Folge wird so der Übergang von der Identität ‚StudentIn‘ zu der des/r ‚MitarbeiterIn der Unternehmensgruppe‘ betont. Dieser Übergang ist mit der Position ‚Trainee‘ markiert und sichtbar gemacht.

⁴⁰ Für eine kurze Ausführung zum Tragen von Kleidung als symbolischer Gehalt siehe Kapitel 3.6.3. *Symbole*.

Dieses ambigüe Verhältnis, zwischen dem Dasein als StudentIn und MitarbeiterIn, in dem sich die Trainees die längste Zeit während des Programms befinden, wird im Folgenden ausführlich beschrieben, da hier die Umwandlungsriten deutlich zum Vorschein kommen.

Es ist schwer, eine einheitliche Aussage darüber zu tätigen, ob es in der Zeit des Traineeprogramms zu einer Statuserhöhung oder einer Statuserniedrigung des Trainees kommt, da Merkmale beider Prozesse festgestellt werden können. Daher muss auf die einzelnen Situationen entsprechend genau eingegangen und der Zusammenhang mit dem vorigen oder dem nachfolgenden Status sichtbar gemacht werden.

„Kognitiv betrachtet unterstreicht nichts Ordnung so sehr wie das Absurde oder Paradoxe. Emotional betrachtet befriedigt nichts so sehr wie extravagantes oder vorübergehend gestattetes Verhalten. Rituale der Statusumkehrung umfassen beide Aspekte. Indem sie die Niedrigen erhöhen und die Hohen erniedrigen, bestätigen sie das hierarchische Prinzip. Indem sie die Niedrigen das Verhalten der Hohen [...] nachahmen lassen und die Initiativen der Stolzen bremsen, unterstreichen sie die Vernünftigkeit des kulturell vorhersehbaren Alltagsverhalten der verschiedenen Gruppen der Gesellschaft.“ (Turner 2005: 168)

Im Programm lassen sich Prestigeelemente⁴¹ identifizieren, die als Zeichen der temporären Statuserhöhung gesehen werden können. Den Trainees selber ist diese außergewöhnliche Behandlung, die zum Teil als Bevorzugung gegenüber anderen MitarbeiterInnen gesehen wird, bewusst, aber sehen diese teilweise als angemessen an, da sie entsprechende Leistungen erbringen würden (vgl. Einzelgespräch Marco, Yasmin). Tatsächlich sollen dadurch die Trainees zusätzlich motiviert werden, denn ihnen wird die Zukunft nach dem Programm

⁴¹ Als Prestigeelemente können Dienstreisen, das Treffen von hochrangigen ManagerInnen wie Boardmembers oder auch Common Dinners gesehen werden. Was als Prestige angesehen wird und was nicht, kann von Trainee zu Trainee sehr unterschiedlich bewertet werden (vgl. Einzelgespräch David, Yasmin).

als unbeschwert vermittelt. Diese Aussichten lassen die Erwartungen der Trainees nach den ersten Eindrücken im Programm scheinbar sprunghaft anwachsen, wobei hier eine starke Diskrepanz zwischen den Auskünften der Trainees und dem was beobachtet werden kann, festgestellt wird (vgl. FTB, Einzelgespräch Markus).

Als Prestige kann das, im Verhältnis zum Markt, als relativ hoch angesetzte Gehalt gesehen werden (vgl. Expertengespräch Fellingner). Der Arbeitgeber möchte so für Hochschulabsolventen besonders attraktiv sein, obwohl diese im Traineeprogramm noch als Auszubildende gelten. Trainees kombinieren in dieser Situation, dass sie für das Lernen, was ja im Studium alltäglich war, plötzlich bezahlt werden und verschaffen sich dadurch ein mehr an Unabhängigkeit (vgl. Einzelgespräch Irina, Markus).

Als einen der größten Benefits des Programms sieht ein Großteil der Trainees die Reisen in die Länder der Classroomphasen. Alle befragten Trainees bis auf eine waren dieser Meinung. Dadurch werde das Programm richtig interessant und attraktiv und hebe sich von anderen Traineeprogrammen ab (vgl. Einzelgespräch Marco, Alina, Katrin). Wobei hier auf jeden Fall im Detail erwähnt wurde, dass das Wohnen in den verschiedenen Hotels, die Möglichkeit zum Sightseeing in der Freizeit, das Kennenlernen von Experten und Mitarbeitern der lokalen Bank, seine Traineekollegen und Freunde wieder zu sehen oder das Bekanntmachen mit neuen Kulturen, die auch Teil der Erste Group sind, besonders hervorgehoben werden (vgl. Markus, David, Jan, Irina). Lediglich Yasmin dagegen meint, dass die Dienstreisen nicht als Prestige gesehen werden können, da diese ja dem/r Trainee beziehungsweise dem/r MitarbeiterIn zusätzlich auferlegt werden und dadurch eine zusätzliche Anstrengung und Arbeitsleistung darstellen (vgl. Einzelgespräch Yasmin).

Als weiteres imageträchtiges Element wurde die Möglichkeit, sich ein umfangreiches soziales Netzwerk aufzubauen, genannt, welche sowohl innerhalb der Classroomphasen besteht als auch, und vielleicht hier sogar noch verstärkt, während einer Jobrotation. Zusätzlich erhalten die Trainees dabei einen Einblick in eine Abteilung und ein Wissen, dass „*einem niemand mehr wegnehmen*

kann“ (Einzelgespräch Irina) und so auch den Wert jedes einzelnen Trainees erhöht. Die Chance auf eine Umorientierung in Hinblick auf die Abteilung, sollte man auf dem ‚falschen‘ Platz positioniert sein, ist höher und kann durch das bestehende Netzwerk leichter genutzt werden (vgl. Einzelgespräch Marco, Katrin, Markus, Laís). Neben den verschiedenen Kollegen aus den Ländern ist es auch möglich den/die eine/n oder andere/n CEO bei einem Abendessen anzutreffen und so die Chance zu nutzen und mit ihr/ihm ein paar Worte zu wechseln, was im späteren Verlauf der beruflichen Karriere sich als vorteilhaft erweisen könnte (vgl. Einzelgespräch David, Irina, Alina).

Alleine dadurch, dass das Traineeprogramm als ein Ausbildungsprogramm für Hochschulabsolventen gilt und die Trainees als Talente betrachtet werden, erfährt das Programm intern und extern einen hohen Stellenwert (vgl. Expertengespräch Fellingner). Es gibt viele Möglichkeiten, die den einzelnen Personen in dem Programm geboten werden, aber diese müssen selbstständig genutzt werden (vgl. Einzelgespräch Marco). Diese Elemente werden erst durch die Tatsache, dass sie nicht jedem zustehen, mit Prestige ausgestattet. Das kann Neider, meist Abteilungskollegen der Trainees in den Vordergrund rufen (vgl. Einzelgespräch Alina, Katrin, Jan).

Wo lassen sich nun, trotz der Prestigeelemente noch Hinweise auf eine Statuserniedrigung aufdecken? In diesem Fall äußert sich Statuserniedrigung nicht in Demut, sondern auf eine ‚Rückbesinnung‘ auf die vorige Situation in der der/die Trainee noch StudentIn war und damit eine Art Unterwerfung unter vorgegebenen Strukturen unterlag. Hier wird deutlich, dass die Statusumkehrung und dessen gesellschaftliche Äußerung stark vom Kontext abhängen.

Unten beschriebene Situationen werden deswegen als Statuserniedrigung gesehen, da sich die Trainees bereits außerhalb des Status des/der StudentIn und zum Teil schon als Mitarbeiter sehen. Da hier auf Handlungen und Verhaltensweisen, die im vorigen Status üblich waren, zurückgegriffen werden, die nun in dieser Zeitperiode in dieser Art und Weise nicht mehr ihrem derzeitigen Status entsprechen, werden diese als nicht mehr angemessen betrachtet.

Die Trainees werden während einer Classroomphase zum Teil ähnlich wie eine Gruppe StudentInnen behandelt. Das geschieht einerseits durch die genaue Vorgabe eines Schedules beziehungsweise einer Agenda, die die einzelnen Tage von 09.00 morgens bis ca. 18.00 abends genau durchplant. Die eigenständige Zeiteinteilung der Trainees wird hier extrem eingeschränkt, welche in der Zeit des Studiums noch eher vorhanden war. Andererseits wird dadurch die verbleibende Freizeit gekürzt, die zum Teil zum Lernen oder für Vorbereitungen genutzt werden muss. Dies führt zu einem ständigen Leistungsdruck, der mit der Dauer des Programmes kontinuierlich zunimmt und sich in einzelnen Prüfungssituationen zuspitzen kann. Dadurch soll der/die Trainee lernen, mit Druck und Stress umzugehen und gleichzeitig wird die Leistungsfähigkeit ständig hoch gehalten (vgl. Expertengespräch Müller, Fellingner). Das Feiern in der Freizeit könnte einen Gegenpol zum Leistungsdruck der straff organisierten Agenda darstellen (vgl. Einzelgespräch Jan).

Während den Classroomphasen steht das Erlernen neuer Inhalte im Vordergrund. Die Wissensvermittlung wird also mit dem Ritualprozess verbunden (vgl. Neville 1984: 154) und stellt auch im Traineeprogramm eine ganz wichtige Komponente beziehungsweise eine Grundsäule (vgl. Expertengespräch Müller und Fellingner) dar.

Zuerst wird zwischen den Inhalten⁴² unterschieden und der Art der Wissensvermittlung im Traineeprogramm. Wissen wird im Rahmen von Kursen und Seminaren innerhalb der Classroomphase näher gebracht. Daneben gibt es Möglichkeiten, seinen Horizont und sein Wissen während den Jobrotationen zu erweitern. Zusätzlich werden auch Erfahrungen mit (Trainee-) Kollegen ausgetauscht, wobei hier das Erlernen von neuem Wissen nicht unterschätzt werden sollte (vgl. Einzelgespräch David).

In Seminaren und Vorträgen wird spezifisches Wissen aus der Bank von bank-internen Trainern vorgetragen. Dabei soll den Trainees gezeigt werden, wie sie

⁴² Zu den vermittelten Inhalten siehe auch Kapitel 2. *Kontext – Constructing the field.*

das Wissen, dass sie in den anderen Kursen und davor in der Universität gelernt haben, praxisorientiert anwenden. Dazu werden zum Teil reale Fälle für Übungszwecke herangezogen. Trainees haben sich in vielen Fällen bereits ein fundiertes Basiswissen im Rahmen ihres Studiums angeeignet, dass hier noch vertieft wird. Da der Wissensstand der Trainees auf unterschiedlichen Levels steht, gilt es auch diesen auf ein einheitliches Niveau zu bringen damit vergleichbar und transparent wird, was ein/e Trainee nach Abschluss des Programmes kann (vgl. Expertengespräch Müller und Fellingner; Einzelgespräch Markus, Laís, Elena). Einige bemängeln, dass vorhandenes Wissen im Rahmen der Seminare noch einmal gelernt werden muss, allerdings kann dabei auf bekannte (Lern-) Strukturen zurückgegriffen werden, welches die Verbindung zum vorherigen Status als Student augenscheinlich macht (vgl. Einzelgespräch Yasmin).

Gleichzeitig soll durch die Vermittlung von ‚soft skills‘ auch darauf geachtet werden, dass soziales Feingefühl entwickelt werden kann und Fähigkeiten wie das Präsentieren vor Publikum oder das richtige (je nach Situation angepasste) Auftreten erlernt werden. Einigen Trainees sei es schwer gefallen, die Relevanz dieses Themenbereiches zu erkennen, welcher jedoch essentiell ist, um hinter die Kulissen blicken zu können (vgl. Expertengespräch Müller).

Trainees, die zu dem Thema befragt wurden, reagierten teilweise unterschiedlich, was die Frage nach der Notwendigkeit beschriebenen Kursen angeht, die Mehrheit stimmte jedoch soweit zu, dass es eine auflockernde Abwechslung zu den anderen Kursen sei und zusätzliche Perspektiven bietet und in der Hinsicht auch sehr geschätzt wurden (vgl. Einzelgespräch Marco, Alina, Katrin, Jan, Elena). Einige sahen es auch als Gelegenheit an ihre Traineekollegen besser beziehungsweise von einer anderen Seite kennen zu lernen (vgl. Einzelgespräch Alina, Katrin, Irina). Zum Teil wurden diese Kurse als „zu abstrakt“ beschrieben, was sich durch den harten Kontrast zu den anderen Kursinhalten, dem fachspezifischen Wissen über das Bankgeschäft, erklären lassen könnte (Einzelgespräch Marco). Außerdem wurde angemerkt, dass gerade bei ‚soft skill‘-Trainings mehr praxisorientiert unterrichtet hätte werden können damit die

erfahrenen Kenntnisse gleich in den Kursen eingesetzt werden könnten und so die Praxisrelevanz deutlicher wird (vgl. Einzelgespräch Alina, Katrin).

Durch den Aufenthalt in anderen Abteilungen für eine Jobrotation soll das gelernte Wissen vor Ort praktisch vertieft werden. Das passiert einerseits durch die Einschulung in länderspezifische Geschäftsprozesse durch Kollegen vor Ort und andererseits auch durch das Erleben der lokalen Unternehmens- und Landeskultur (vgl. Einzelgespräch Yasmin, David, Irina, Jan). Dabei ist die oben angesprochene Feinfühligkeit bestimmt von Vorteil, was in folgendem Zitat deutlich wird:

„Die entstehende kulturelle Vielfalt in multinationalen Unternehmen kann einen großen Zuwachs an Perspektiven, Wissen und Kreativität bewirken. Wobei nicht übersehen werden darf, welchen Zündstoff diese anderen mentalen Haltungen für die Zusammenarbeit und die Führung von Menschen darstellen können.“ (Böning 2000: 40f).

Im Einzelgespräch mit Yasmin, die bereits vor dem Start des Trainee-programms im Unternehmen angestellt war und mit Anfang Oktober erst etwas verspätet ins Programm einstieg, erklärte, dass das soziale Verhalten in den Jobrotationen ausschlaggebend war, wie schnell man in die soziale Gruppe integriert werden konnte. Dabei nannte sie das Mittagessen als ein wichtiges soziales Event, dass man nicht, nur um seine Arbeit noch rechtzeitig erledigen zu können, verpassen sollte, da hier viele wichtige, auch arbeitsrelevante Informationen informell weitergegeben wurden. Das habe sie zwar schon von Kollegen gehört aber erst realisiert als sie selber in der Position war (vgl. Einzelgespräch Yasmin).⁴³

Nun lässt sich Wissen in Kategorien teilen, die im Traineeprogramm besonders deutlich sichtbar sind: das eigene Wissen, welches davor oder während des Programms angeeignet wird; das Wissen, das im Team vorhanden ist und im

⁴³ Für eine Ausführliche Stellungnahme zu gemeinsamen Mahlzeiten als Binderitus siehe Kapitel 3.4.2. *Feierlichkeiten und ‚Common Dinners‘*.

Rahmen von Projekten und Case Studies abgerufen wird und Wissen, welches über Netzwerke abrufbar ist (vgl. Expertengespräch Müller). Dadurch könnte der Aufbau eines Netzwerkes an Relevanz gewinnen. Auch Tempest und Starkey betonen, dass Netzwerke zu einer positiven Lernumgebung beitragen können (vgl. Tempest/Starkey 2002: 513). In der liminalen Phase besitzen Teams, in diesem Fall die jeweilige Traineegruppe, ein hohes kreatives Potential das sich positiv auf die Entwicklung und Verwendung von Wissen auswirkt (vgl. Sturdy/Schwarz/Spicer 2006: 934).

Die gegenseitige Unterstützung und Hilfestellung bei der Wissensaneignung und beim Lernen stand in der Gruppe der Trainees im Vordergrund. Vor allem in der ersten Generation der Trainees war der mitgebrachte Wissensstand zum Teil sehr unterschiedlich und die gegenseitige Unterstützung beim Verstehen von Inhalten war sehr wichtig (vgl. Einzelgespräch Marco, Alina). Da in der zweiten Generation eine andere Ausgangssituation vorherrschte in dem Sinne, als dass das durchschnittliche Wissensniveau zu Beginn des Programms höher lag und die Unterschiede zwischen den Trainees nicht so hoch wie im ersten Jahr waren, war weniger Hilfestellung notwendig (vgl. Expertengespräch Müller). Diese kann aber als Faktor bei der Formung des Charakters der Gruppe gesehen werden und könnte somit Einfluss auf die Zusammensetzung und Identität der *Communitas* haben. Zusätzlich können Prüfungssituation, die meist mit Stress verbunden sind zu Spannungen innerhalb der Gruppe führen.⁴⁴ Obwohl Trainees diese Situationen vom Studium her kennen, können in diesem Kontext neue Verhaltensweisen auftreten.

Individuelles Lernen wird durch das Lernen in einer Gruppe oder einem Netzwerk erheblich erleichtert, was wiederum dadurch verbessert werden kann, dass man den/die MitarbeiterIn in mehreren Bereichen ausbildet und so mehr Wissen mitgibt, als derzeit benötigt wird (vgl. Tempest/Starkey 2002: 508, 516). Das kann auch ein zusätzlicher Motivationsfaktor sein und das Unternehmen

⁴⁴ Zur Ausführung über die Zusammensetzung der Traineegruppen siehe Kapitel 3.5. *Communitas – Die Gruppe der Trainees*.

hat den Vorteil den Mitarbeiter vielseitig einsetzen zu können (vgl. Einzelgespräch Marco). Außerdem können so die großen Zusammenhänge erfasst werden (vgl. Expertengespräch Müller).

Mit Synergien und Dynamiken, die beim Lernen in Teams entstehen können, beschäftigen sich auch Luoma et. al. die unter anderem dafür eine hohe Interaktion innerhalb des Teams verantwortlich machen (vgl. Luoma/Hämäläinen/Saarinen 2008: 757). Vor allem wird auf ein hohes Gefühl der Verbundenheit hingewiesen, dass in „*high performance teams*“ verstärkt auftritt (vgl. Luoma/Hämäläinen/Saarinen 2008: 765). Umgekehrt könnte geschlossen werden, dass eine starke Verbundenheit im Team zu besseren Ergebnissen führt, welche ja bei der Schließung auf eine *Communitas* gegeben wäre.

Neben den Komponenten der Wissensaneignung, dem Bilden von Netzwerken und der Statusumkehrung kann die Schwellenphase in einzelnen Fällen noch weiter unterteilt werden, nämlich dann, wenn diese entsprechend stark genug ausgeprägt ist (vgl. Van Gennep 2005: 21). Diese hat einerseits mit vielen verschiedenartigen eingebundenen Riten zu tun, könnte andererseits jedoch auch mit der Länge der Umwandlungsphase zusammenhängen, welche im Traineeprogramm verhältnismäßig lange andauert und von vielen, weiter unten beschriebenen Riten begleitet wird. Geht man von Turners Konzept der Antistruktur aus, könnte eine weitere Unterteilung der Schwellenphase auf diese zurückzuführen sein, da das Konzept unterschiedliche, nebeneinander bestehende Strukturen (wie im Falle der *Communitas*) impliziert.

In Anbetracht der oben beschriebenen zeitlichen Abgrenzung der Ablösungsphase, würde man den Beginn der ersten Classroomphase als Eintritt der Trainees in die Umwandlungsphase betrachten, die mit einem räumlichen Übergang⁴⁵ einhergeht. Die Schwellenphase selbst besteht dann aus verschiedenen

⁴⁵ Der emotionale oder physische Übergang kann häufig von einem räumlichen Übergang begleitet werden, der neben einer praktischen Funktion, die oft mit der Statusänderung einhergeht, auch eine symbolische Komponente hat. Merkmale und Funktion des räumlichen Übergangs werden unten noch ausführlich behandelt.

Schwellen- und Umwandlungsriten, wie den Classroomphasen, den Projektarbeiten oder Jobrotationen, die in sich selber ebenfalls strukturiert sind.

Einen Höhepunkt erlangt die Schwellenphase durch die Absolvierung des ‚Written Final Exams‘, das in der vorletzten Classroomphase, Ende Mai beziehungsweise Anfang Juni, abgehalten wird und in dem alle großen Themengebiete des Programms abgeprüft werden. Das individuelle Wissen, welches im Traineeprogramm bis zu diesem Zeitpunkt angeeignet wurde, steht im Vordergrund. Ganz bewusst wird hier das kollektive Wissen (in der Gruppe) außen vorgelassen, welches zu einem späteren Zeitpunkt, bei den Projektarbeiten oder dem Final Hearing noch im Fokus der Wissensüberprüfung stehen wird.

Die mündlichen Abschlussprüfungen, welche zu Beginn der letzten Classroomphase Ende August abgehalten werden, markieren das Ende der Umwandlungsphase. Dem folgen unmittelbar die letzten Seminare sowie das Final Hearing und die Abschlusszeremonien, welche bereits als Angliederungsriten anzusehen sind und daher schon der Integrationsphase zugeschrieben werden.

Die Liminalität wird zusätzlich durch eine Zunahme an Sicherheitsgefühl charakterisiert, das gegen Ende schon relativ hoch ist. Es können zwar immer wieder neue Elemente auftreten, mit denen sich der/die Trainee auseinandersetzen muss, aber durch die, in der Schwellenphase gewonnene Erfahrung, verursachen diese Faktoren nun keine innere Unruhe oder Unsicherheit mehr (vgl. Sturdy/Schwarz/Spicer 2006: 933).

Trotzdem sind einzelne Details noch nicht bekannt, vor allem in Hinsicht auf das Abschlussverfahren (Final Hearing) fehle es an Transparenz und da es dabei um das Bestehen des gesamten Programmes geht, sind diese von besonderer Wichtigkeit für die Trainees (vgl. Einzelgespräch Yasmin). Hierbei muss auf jeden Fall betont werden, dass innerhalb der einzelnen Traineegruppen sehr unterschiedliche Charaktere zusammenkommen können, verschiedene Informationen unterschiedlich gewichtet werden beziehungsweise das Augenmerk je nach Person auf verschiedene Ziele (einfach zu bestehen oder ein bestmögliches Ergebnis zu erzielen) gelegt wird (vgl. Expertengespräch Müller).

Bevor nun im nächsten Abschnitt auf die letzte der drei Ritualphasen, die Integrationsphase, eingegangen wird, soll mit folgendem Zitat die Bedeutung der Schwellenphase innerhalb des Ritualprozesses aufgezeigt werden:

„Ritual liminality [...] contains the potentiality for cultural innovation as well as the means for effective structural transformation within a relatively stable sociocultural system.“ (Turner 1980: 165)

3.4.3. Integrationsphase

Angliederungsriten (*,rites d'agrégation'*) (Van Gennep 2005: 21)

Van Gennep beschreibt die Integrationsphase kurz und prägnant als Phase beziehungsweise Riten, die an die neue Welt angliedern (vgl. Van Gennep 2005: 29). Dabei kann „die neue Welt“ von den einzelnen Individuen unterschiedlich aufgefasst werden und je nach Ritual und Situation entsprechend verschieden gestaltet werden. Im Falle des Traineeprogramms wird auf die problemlose Angliederung an das Unternehmen, eine Abteilung und eines Teams (bzw. Kollegen) abgezielt. Als ein Ziel des Programms kann auch betrachtet werden, dass ein Commitment des/r Trainees mit der Unternehmenskultur und –philosophie besteht, welches ebenfalls als Teil der Integration angesehen werden kann.

Neben der emotionalen spielt auch die räumliche Angliederung und Integration eine große Rolle, auf die weiter unten näher eingegangen wird.⁴⁶

Führt man den Gedanken Van Genneps weiter, ist der Hauptzweck dieser dritten Ritualphase die endgültige Aufnahme in die Gesellschaft und die Anerkennung der neuen Position innerhalb derselben (vgl. Van Gennep 2005: 29f). Wobei vor allem der zweite Punkt im Rahmen des Traineeprogramms als heikel angesehen wird, da als einer der größten Probleme nach Abschluss des Programms, der Einsatz in Abteilungen und Tätigkeitsfeldern angegeben wird, die

⁴⁶ Siehe auch Kapitel 3.6.1. *Räumliche Übergänge*.

nicht zufriedenstellend sind (vgl. Einzelgespräch Marco, Alina und Irina). Das kann damit in Verbindung gebracht werden, dass den Trainees nach Programmende von außen weniger zugetraut wird, als diese sich selbst und die Motivation nach dem Programm tatsächlich arbeiten zu können sehr hoch ist. Dieses Missverhältnis führt in weiterer Folge zu Frustration auf beiden Seiten (vgl. Einzelgespräch Irina).

Die Hauptelemente der Integrationsphase sind Feste und Zeremonien.

„Übergangsriten enden oft mit öffentlichen Zeremonien und Festen, in denen der veränderte Status der Initianten bekannt gegeben, anerkannt und gefeiert wird.“ (Baxa/Essen 1999: 152)

Wobei diese vor allem den Zweck erfüllen sollen, durch geteilte Werte die Ritualakteure zu einem größeren Ganzen zusammenzufügen beziehungsweise einzugliedern. Zugehörigkeitsgefühl und Öffentlichkeit sind dabei zwei nennenswerte Schlagworte: eine relative große Anzahl an Personen nehmen an den Abschlusszeremonien teil, die davor (möglicherweise) noch nicht in enger Verbindung mit dem Übergangsritual standen. Dadurch wird versucht in der Integrationsphase den Abschluss des Übergangsrituals beziehungsweise die Angliederung an die bestehende Gesellschaft einer möglichst großen Öffentlichkeit zu zeigen oder diese daran teilhaben zu lassen (vgl. Trice/Beyer 1984: 662). Vor allem durch die Teilnahme einer relativ großen Anzahl an Gesellschaftsmitgliedern wird sichergestellt, dass die entsprechende Wirkung durch Angliederungsriten erreicht werden kann.

Zeremonien und Feste, die als Angliederungsriten abgehalten werden, erlauben den Ausdruck von Emotionen beziehungsweise werden erst dadurch zu einem Integrationsritual. Neben der emotionalen Komponente wird auch das gemeinsame Essen und Trinken (vor allem Alkohol) als Symbol für geteilte Werte gesehen, die Gleichheit und Gemeinschaftsgefühl vermitteln. Diese Werte gelten zu dem Zeitpunkt nicht nur innerhalb der Gruppe der Ritualsubjekte, sondern schließt die anderen teilnehmenden Personen mit ein. Regeln, die im alltäglichen Leben gelten, können für diese Zeit außer Kraft gesetzt werden, was auch

deren Stärkung zur Folge haben kann, da auf die temporäre Ausnahme hingewiesen wird (vgl. Trice/Beyer 1984: 663).

Um die Komplexität und Relevanz der Integrationsphase nicht zu verkennen, wird im Folgenden im Detail auf die Abschlusszeremonien im Rahmen des untersuchten Traineeprogramms eingegangen. Hauptaugenmerk liegt hierbei auf der Abfolge der Zeremonien, um den Prozess zu verdeutlichen und auf dem Verhalten der Ritualsubjekte, der Trainees. Wie oben bereits erwähnt, sind die Übergänge zwischen einzelnen Ritualphasen nicht scharf abgrenzbar, sondern ineinander verwoben und Grenzen können (leicht) verschwimmen. Die Dauer und Ausprägung der Integrationsphase scheint daher stark von den einzelnen Individuen abhängig zu sein und variiert daher für jeden einzelnen je nach Empfinden.

Die letzte Classroomphase, die bis jetzt in allen drei Programmen in Wien stattfand beziehungsweise stattfinden wird, beginnt in den letzten Tagen des Augusts, dauert zwei Wochen und kann in ihrem Ablauf nicht mit anderen Classroomphasen verglichen werden. Wien wird als Ort für die letzte Einheit gewählt, weil die Organisation, die zum Großteil für das gesamte Traineeprogramm von Wien ausgeht, vor Ort leichter durchführbar ist und für gewöhnlich weniger logistische Herausforderungen auftreten. Zusätzlich lässt sich der Ort womöglich auch mit der leichteren Verfügbarkeit von wichtigen bankinternen Persönlichkeiten, wie dem CEO und anderen, begründen, die an den Abschlusszeremonien ebenfalls teilnehmen (sollen).⁴⁷

Diese letzte Classroomphase beinhaltet den Programmabschluss und markiert daher die Angliederung an das Unternehmen. An den ersten beiden Tagen (Montag und Dienstag) werden die mündlichen Abschlussprüfungen von der Universität Wien abgehalten. An den folgenden Tagen (Mittwoch bis Freitag) finden noch weitere Kurse und Vorträge statt. Für gewöhnlich wird diesen nicht

⁴⁷ Eine genaue Auflistung der Personen, die an den Abschlusszeremonien teilnehmen findet sich weiter unten in diesem Kapitel, S. 78f.

mehr allzu viel Aufmerksamkeit von Seiten der Trainees geschenkt, da klar ist, dass die vermittelten Inhalte nicht mehr abgeprüft werden und daher nur insofern wichtig, sind wie sie deren Interesse wecken (vgl. Einzelgespräch Marco).

Eine Einstellungsänderung der Trainees ist in Folge beobachtbar: die Aufmerksamkeit liegt in diesen Tagen auf der erfolgreichen Fertigstellung der Projektarbeit, wo meist noch die eine oder andere Änderung vorgenommen werden muss. Der persönliche Fokus liegt damit schon merklich auf dem Abschluss des Programms und persönliche Bedürfnisse wie ausreichend Schlaf oder Freizeit rücken in den Hintergrund (vgl. Einzelgespräch Irina, Yasmin).

In diesem Moment stieg, nach Aussagen von Trainees, der Stresslevel noch einmal extrem an, der nach den mündlichen Prüfungen bereits kurz absank (vgl. Einzelgespräch Marco, Irina). Dieser Druck war definitiv beabsichtigt. Es ist Teil des Lernprozesses über das Jahr mit angespannten Situationen und Stress entsprechend umgehen zu lernen. Gerade in den letzten Tagen vor Programmende ist die mentale Belastung sehr hoch. Während manchen die Ernsthaftigkeit fehle, würden andere maßlos übertreiben (vgl. Expertengespräch Müller). Wie in dieser (letzten) Stresssituation innerhalb des Programms umgegangen wird, kann ebenfalls bei manchen eine persönliche Entwicklung bewirken.

Am Freitag in der ersten Woche werden am Nachmittag die Case Studies ausgeteilt, die als Grundlage für das Final Hearing in der nächsten Woche dienen. Dabei handelt es sich um reale Fälle aus der Bank, die von Kleingruppen ausgearbeitet werden. Die große Belastung durch die Case Studies lässt sich durch die Unsicherheit erklären, da die Trainees nicht genau wissen, was auf sie im Rahmen des Final Hearings zukommt (vgl. Expertengespräch Müller).

Anders als bei der Projektarbeit steht es der Traineegruppe frei entsprechende Kleingruppen zu bilden. Die Anzahl der Personen pro Gruppe sowie nützliche

Knowledge-Schwerpunkte⁴⁸ für die Case Study sind seitens der Organisation und Konzeption vor- beziehungsweise angegeben.

Bisher konnte der Prozess der Gruppenbildung in den ersten beiden Durchläufen des Programmes beobachtet beziehungsweise mit Hilfe der Einzelgespräche rekonstruiert werden. Es wird nun kurz auf diese und deren Unterschiede eingegangen.

Trainees aus der ersten Generation erlebten die Gruppenbildung durchgehend als fair (vgl. Einzelgespräche Marco, Alina, Katrin). Es gab grundsätzlich zwei unterschiedliche Herangehensweise eine Gruppe zu bilden: zum einen blieb man teilweise in denselben (Freundes-) Gruppen, in denen man während des Programms schon zusammengearbeitet hatte; zum anderen wurden diese bewusst aufgelöst um Trainees mit verschiedenen fachlichen Hintergrund (z.B. Risk Management, Treasury, Corporate Finance, etc.) in einer Gruppe zu haben, um so eine größere Bandbreite an relevanten Wissensgebieten vertreten zu haben. Ersteres wurde als Grund dafür genannt, dass man wusste sich auf die anderen verlassen zu können, da man diese bereits im Verlauf des vergangenen Jahres in Stresssituationen erlebt hat (vgl. Einzelgespräch Alina). Trainees mit unterschiedlichem fachlichen Hintergrund in der Gruppe zu haben, war auch notwendig, um die Aufgaben inhaltlich überhaupt lösen zu können.

Der schwerwiegendste Unterschied zur zweiten Generation war, dass die erste zwar wusste, dass ein Final Hearing stattfinden wird, jedoch nicht dass dafür unter Zeitdruck und mangelnder Information eine Case Study ausgearbeitet beziehungsweise davor Gruppen gebildet werden müssen. Die zweite Generation dagegen, wusste bereits seit der Classroomphase in Belgrad, zum Zeitpunkt der schriftlichen Abschlussprüfung Anfang Mai, dass in der letzten Classroomphase Case Studies auszuarbeiten und welche Einschränkung im Zusammenhang mit der Gruppenbildung gegeben sind. Alle befragten Trainees

⁴⁸ Diese können so vorgegeben sein, dass es z.B. heißt ein Trainee mit Schwerpunkt Risk Management pro Gruppe (vgl. Dok 5).

dieser Generation gaben an, dass die Gruppenbildung heftige Diskussionen auslöste und zu einem verminderten Gruppenbewusstsein unter den Trainees führte (vgl. Einzelgespräch David, Irina, Jan, Yasmin). Das Gefühl der Verbundenheit und der Zusammengehörigkeit wurden durch diese gruppeninterne Krise stark angegriffen. Im Endeffekt wirkte sich die unterschiedlich starke Gruppenzusammensetzung negativ auf eine Gruppe aus, die aus Mitgliedern bestand, die sich am wenigsten am Gruppenbildungsprozess beteiligten und ihre Anliegen in Bezug auf die Gruppenzusammenstellung nicht klar vorbrachten. Diese Gruppe bestand (beim ersten Versuch) das Final Hearing nicht. Drei der befragten Trainees dieser Generation meinte hier einen Zusammenhang zwischen der ungerechten Gruppenaufteilung und dem Scheitern dieser Gruppe zu sehen. Das kollektive fachliche Wissen sei im Gegensatz zu den anderen Gruppen nicht ausreichend gewesen, um die Case Study entsprechend vorbereiten zu können⁴⁹ (vgl. Einzelgespräch Irina, Jan).

Am Wochenende und zu Wochenbeginn der zweiten Woche wurden die Case Studies in den Gruppen ausgearbeitet und präsentationsfertig für das Final Hearing vorbereitet. Zusätzlich waren viele Trainees damit beschäftigt ihre noch ausstehenden Jobrotationen Beurteilungen von den verschiedenen Abteilungen anzufragen und einzusammeln. Das Einsammeln der individuellen Beurteilungen ist Aufgabe des/der Trainee/s und ist notwendig um eine durchgängige und vergleichbare Gesamtbeurteilung am Ende zu erhalten. Die Evaluierungen sind relevant um nachweisen zu können, dass alle Jobrotationen plangemäß durchgeführt wurden und haben währenddessen auch eine motivierende Funktion für den/die Trainee/s die Aufgaben und Anforderungen gut zu meistern.

Der vorletzte Tag des Traineeprogramms beginnt mit dem Einfinden der Trainees in der Früh, zwischen acht und neun Uhr, im Eventcenter des Hauptsitzes

⁴⁹ Ergänzend ist anzumerken, dass die Gruppe die Chance bekam, die Case Study genauer vorzubereiten um sie am nächsten Tag einem ähnlich besetzten Komitee erneut zu präsentieren. Bei diesem zweiten Antritt bestand auch sie das Final Hearing. Trainees, die bereits bestanden hatten, boten ihre Hilfe an (vgl. Einzelgespräch Irina).

der Erste Bank Gruppe.⁵⁰ Das Eventcenter befindet sich im sechsten und letzten Stock des Gebäudes und besteht aus einem großen Meetingsaal (K4) der ca. 100 Personen fasst. Vier weitere kleinere Meetingräume (K5, K6, K7 und K8), für in etwa jeweils zwanzig Personen befinden sich auf selber Ebene. Über eine weitere kleine Treppe gelangt man in die Lounge, die vergleichbar ist mit einer Bar oder einem Restaurant, das für Geschäftszwecke gebucht werden kann und einen Zugang zu einer großen Dachterrasse hat. Der Zugang zum Eventcenter ist nur Personen gestattet, die spätestens einen Tag vor der Veranstaltung von organisatorischer Seite beim Portier angemeldet wurden. Erst danach wird der Lift für den sechsten Stock freigeschaltet. Es bleibt noch zu erwähnen, dass sich das Mobiliar dieses Stockwerks grundsätzlich vom Design der anderen Stockwerke, die eher funktional eingerichtet sind, unterscheidet. Es verleiht dem Eventcenter ein Flair der Exklusivität, welches möglicherweise auch dadurch verstärkt wird, dass in diesem Stockwerk für gewöhnlich Sitzungen und Meetings des Vorstands stattfinden.⁵¹

Am Vormittag finden die Final Hearings, die Präsentation und Verteidigung der Case Studies, statt. Der Raum K4 dient als Prüfungsraum. Prüfungskomitee sind die Personen des Steering Committees des Traineeprogramms. Das Steering Committee besteht aus Managern der zweiten und dritten Ebene⁵², die über den Verlauf und die Inhalte des Traineeprogramms entscheiden und dadurch dessen Finanzierung beeinflussen können. In ihrer Situation als Prüfungskomitee entscheiden sie über das Bestehen und die Note des Final Hearings für jede/n einzelne/n Trainee (vgl. FTB).

⁵⁰ Der Hauptsitz der Erste Group Bank AG (Holding) und der Erste Bank Österreich (EBOe) befindet sich am Petersplatz 7, in 1010 Wien.

⁵¹ Auch hier sind Merkmale eines räumlichen Übergangs beobachtbar, die weiter unten nochmals aufgegriffen werden (siehe Kapitel 3.6.1. *Räumliche Übergänge*).

⁵² Die hierarchische Struktur ist so aufgeteilt, dass eine Führungsebene unter dem Vorstand als „board -1“ (= zweite Führungsebene) bezeichnet wird. Die zweite Führungsebenen unter dem Vorstand nennt man „board -2“ (= dritte Führungsebene) (vgl. FTB).

Die Gruppen werden nacheinander einzeln geprüft. Dazu präsentieren die Trainees zunächst die Ergebnisse der Case Study. Danach werden vertiefende und Verständnisfragen von Seiten des Komitees gestellt. Sobald eine Gruppe fertig ist, verlässt sie den Raum und gelangt ins Foyer, wo sie mit Fragen von den anderen Gruppen überhäuft wird. Es entsteht eine Atmosphäre, in der sich Erleichterung und Anspannung vermischen (vgl. FTB).

Im Nebenzimmer sitzen beteiligte Personen der Organisation, um zeitgleich die Zeugnisse („Transcription of Results“) mit allen Ergebnissen (inklusive der Note für das Final Hearing) fertig zu stellen, da diese bereits am nächsten Tag, im Rahmen der offiziellen Graduierungsfeier, an die Trainees ausgehändigt werden sollen.

Um die Mittagszeit, zwischen zwölf und ein Uhr, ist das Final Hearing vorbei. Im Anschluss gibt es ein kleines Mittagessen für das Prüfungskomitee und eine kleine Erfrischung für die Trainees. Danach setzen sich die Personen des Prüfungskomitees noch einmal zusammen, um die vergebenen Noten einzeln zu diskutieren. Dabei kann sich die Benotung bei manchen Trainees verbessern, falls sie bis dahin immer gute Leistungen vorweisen konnten und das Prüfungskomitee zu dem Schluss kommt, dass das Final Hearing zu streng beurteilt wurde. Dieser Austausch kann je nach Gruppengröße auch bis zu zwei Stunden dauern (vgl. FTB).

Danach haben die Trainees noch Gelegenheit dazu sich in den jeweiligen Projektgruppen für die Veranstaltung am Abend vorzubereiten. Dabei werden sie die Ergebnisse der Projekte einem erweiterten Publikum präsentieren, welches aus Personen besteht, die mit dem Traineeprogramm in Verbindung stehen.⁵³ Die Veranstaltung findet ebenfalls im Raum K4 statt.

⁵³ Zu der Veranstaltung werden Divisionsleiter, interne Vortragende, Abteilungsleiter der Trainees, Professional Guides der Trainees, ehemalige Trainees, Kollegen, die auf organisatorischer Seite für das Traineeprogramm tätig sind, die Personen des Steering Committees, Sponsoren des Programmes, Sponsoren und Unterstützer der Projekte

Die Eröffnung mit einer kurzen einleitenden Rede übernehmen die zwei Spokespersons der Trainees.⁵⁴ Danach präsentiert eine Gruppe nach der anderen die Ergebnisse der Projekte. Nach jeder Gruppenpräsentation kommentieren die Projektspensoren kurz den Ausgang des Projektes und bedanken sich bei den Trainees für deren geleistete Arbeit. Nach Abschluss der Präsentationen wird auf eine kleine Erfrischung und auf die Möglichkeit hingewiesen sich im Anschluss noch mit den Trainees auszutauschen beziehungsweise weitere Details über die Projekte zu erfragen. Dazu befinden sich im Foyer Stehtische und zusätzlich ist für jedes Projekt eine Pinnwand aufgestellt, an der die wichtigsten Punkte des Projektes nochmals nachgelesen werden können (vgl. FTB).

Rückblickend ist festzustellen, dass diese Veranstaltung die erste innerhalb des Traineeprogramms ist, bei der die Trainees selber als Präsentatoren im Rahmen einer großen Veranstaltung fungieren und dadurch im Fokus des Interesses eines erstmals öffentlichen Publikums (der Bank) stehen. Einer der Gründe für den öffentlichen Auftritt könnte im folgenden Statement genannt sein:

„Other rituals – technical speeches accompanied by slides – support the myth that participants are learning [...] from each other.“ (Trice/Beyer 1984: 663)

Dabei wird nicht nur das fachliche Wissen, das innerhalb des Jahres generiert wurde, sondern auch ein professionelles und kompetentes Auftreten demonstriert. Die Gemeinschaft, in die die Trainees nun vollends integriert werden sollen, muss von ihren Fähigkeiten überzeugt sein, damit den Trainees der Respekt und das Ansehen entsprechend ihrer neuen Position, als Mitarbeiter der Bank, entgegen gebracht wird. Hier kann eine Parallele zu Van Genneps Ausführung über Initiationsrituale gezogen werden, bei der die Anerkennung des neuen Status des Initianten von den übrigen Gesellschaftsmitgliedern essentiell

sowie weitere involvierte Manager und Kollegen der Bankengruppe eingeladen (vgl. Dok 6).

⁵⁴ Spokespersons der Traineegruppe sind für gewöhnlich ein weiblicher und ein männlicher Trainee, die in Österreich angestellt sind und die als Vertreter ihrer Gruppe gesehen werden (vgl. FTB).

ist, um die Statusänderung als abgeschlossen zu betrachten (vgl. Van Gennep 2005: 70ff).⁵⁵

Im Anschluss an die Präsentationen und den nachfolgendem informellen Austausch über die Projekte, folgt nun die offizielle Abschlussfeier, die wiederum nur für einen ausgewählten Kreis an Personen gedacht ist. Da es eine freiwillige aber trotzdem offizielle Abendveranstaltung ist, nimmt ein Großteil der eingeladenen Personen nicht daran teil.⁵⁶ Diese Feier findet in der Lounge statt. Dabei ist für gewöhnlich ein Buffet aufgebaut, das zuvor von den Trainees, die an diesen Abend ihren Abschluss feiern, organisiert wurde. Zu bemerken ist, dass das Buffet unterschiedliche traditionelle Speisen aus den verschiedenen Ländern, aus denen die Trainees kommen, enthält. Auch andere organisatorische Details für diesen Abend, wie eine Tombola oder ähnliches, wurden von den Trainees selbst geplant (vgl. FTB). Diese Tatsache ist deswegen bemerkenswert, da es die Selbstständigkeit und Eigenverantwortung der Trainees hervorhebt. Es wird symbolisiert, dass nicht mehr, wie es über das Jahr hinweg üblich war, jede Planung und Organisation, die den Rahmen des Programms betrifft, für sie übernommen wird, sondern, dass sie dazu nun auch selbst einen Beitrag leisten sollen.

Neben den Speisen gibt es auch alkoholische Getränke, wodurch die Kommunikation gefördert und eine Atmosphäre der ungezwungenen und informellen Unterhaltung geschaffen werden soll. Während des Abends gibt es noch eine kurze Dankesrede von den Spokespersons der Trainees. Danach werden auch

⁵⁵ Van Gennep geht in seiner Abhandlung über Initiationsriten auf viele verschiedene Arten davon ein, die zwar ein und denselben allgemeinen Schema der Übergangsriten folgen aber, wie er betont, deswegen nicht alle gleich sind oder auch nicht die selben Instrumente oder Zeremonien beinhalten (vgl. Van Gennep 2005: 79).

⁵⁶ Grund dafür ist vermutlich, dass die Veranstaltung mit der Arbeitstätigkeit in Verbindung gebracht wird und man auch Kollegen trifft. Der Zugang dazu ist sehr unterschiedlich; während sich die einen freuen Kollegen abseits des täglichen Arbeitsplatzes zu treffen und auch private Angelegenheiten auszutauschen, verbringen andere wiederum diese Zeit vorzugsweise nicht in den Räumlichkeiten der Bank (vgl. Einzelgespräch Marco).

Cocktails ausgegeben und ein Diskjockey legt Musik auf. Die Feier dauert bis nach Mitternacht an und wird später im privaten Rahmen, in einem Club oder einem anderen Lokal, noch weiter ausgedehnt.⁵⁷

Nach dem langen Feiern am Abend findet am nächsten Morgen die offizielle Abschlusszeremonie im Raum K4 statt. Wobei im Vergleich zum Vortag nur sehr wenige Personen bei der Vergabe der Zertifikate dabei sind: die Trainees, Andreas Treichl (CEO der Erste Group), Bernhard Spalt (CRO der Erste Group) und Edit Papp (CEO der Erste Bank Ungarn) die beide Sponsoren des Programms sind, Andreas Müller (Abteilungsleiter der Erste School of Banking and Finance), Karl-Heinz Fellingner (der ursprüngliche Initiator des Programmes mit der jetzigen Funktion als Programme Coach für das Traineeprogramm), die OrganisatorInnen des Programms und meist auch Kollegen aus der Abteilung Group HR. Zu Beginn richtet Andreas Müller ein paar einleitende Worte an die Trainees. Danach hält jeder, der oben in der Auflistung namentlich erwähnt, eine Rede an die Trainees, wobei die Rede von Andreas Treichl nicht nur am längsten dauert sondern auch am prestigeträchtigsten ist. Als Vorstandsvorsitzender der gesamten Erste Group gilt er als vielbeschäftigter Manager, den man selbst als Mitarbeiter in Österreich eher nur aus den Medien kennt. Trotzdem ist er zum Abschluss des Traineeprogramms hier, um den Trainees zu gratulieren (vgl. Einzelgespräch Irina).

Die Inhalte der Reden beschränken sich auf Glückwünsche für die Zukunft und ein kurzer Ausblick, was die Trainees in den kommenden Monaten und Jahren im Unternehmen und auch außerhalb erwarten könnte. Meist wird auch noch zusätzlich auf das Thema Work-Life-Balance, die Balance beziehungsweise der Ausgleich zwischen Arbeits- und Privatleben, und die Rolle der Trainees als gute Bankangestellte eingegangen.

⁵⁷ Für eine ausführliche Stellungnahme zur Funktion von Feierlichkeiten und dem gemeinsamen Essen im Rahmen einer Zeremonie oder eines Rituals siehe auch Kapitel 3.6.2. *Feierlichkeiten und ‚Common Dinners‘*.

Danach wird jede/r Trainee einzeln hervorgerufen um ihm/ihr die Zertifikatsmappe, die ein Zeugnis („Transcription of Results“), einen Glückwunschbrief und das Zertifikat, das die Absolvierung des Programms bestätigt, enthält. Zusätzlich werden auch personalisierte Tombstones, eine Art Trophäe wie es auf dem Foto abgebildet ist, ausgeteilt.

Abb. 3: Tombstone



Quelle: Dok 8.

In der ersten Generation (2008/09) wurden zudem die drei Trainees mit den besten Ergebnissen gesondert erwähnt und bekamen als Zeichen ihrer Leistung ein Notizbuch. Dabei ging es den OrganisatorInnen des Programms weniger um den tatsächlichen Wert, sondern um den symbolischen Gehalt dieser Geste: diese drei Trainees bekamen um eine Sache mehr als die anderen Trainees und heben sich dadurch von der Gruppe ab.

Nach dieser offiziellen Abschlusszeremonie, die je nach Größe der Traineegruppe nicht länger als eine Stunde dauert, gilt das Traineeprogramm als beendet. Im Foyer sind nochmals kleine Snacks aufgestellt und es gibt Sekt um

gemeinsam anzustoßen. Die Atmosphäre wirkt locker und gelöst und die Anspannung der letzten Tage und Wochen scheint nun vollends von den Trainees abzufallen. Viele wirken sehr müde und ein Großteil der Trainees aus dem Ausland wird noch an diesem Tag zurück fahren.

„It is all these linked events, combined into a unified system of rites, that constitutes the [...] graduation ceremonial.“ (Tryce und Beyer 1984: 655)

An dieser Stelle muss nun kurz erwähnt werden, dass die Abschlussfeierlichkeiten der zweiten Generation (2009/10) einen etwas anderen Ablauf aufwiesen, als dies bei der ersten Generation, wie oben bereits geschildert, der Fall war oder wie für die dritte Generation (2010/11), die ihren Abschluss erst im September 2011 feiern wird, geplant ist.

Die Änderung des Ablaufs war notwendig, da die Räumlichkeiten und auch relevante Personen, vor allem hochrangige Manager, nicht zu den gewünschten Tagen und Zeiten verfügbar waren. Daher fanden die Final Hearings bereits am Mittwochvormittag in der zweiten Woche der Classroomphase statt. Am Abend des gleichen Tages wurden die Präsentationen über die Projekte gehalten. Nach einem Umtrunk war die Veranstaltung für diesen Abend zu ende. Am nächsten Donnerstagmorgen wurde die offizielle Abschlusszeremonie im Raum K4 abgehalten. Der Nachmittag stand zur freien Verfügung und erst am Abend fand die Abschlussfeier statt, die wiederum zum Großteil von den Trainees selbst organisiert wurde. Am Freitag, hatte diese Gruppe noch einmal einen halben Tag eine Seminareinheit zum Thema Feedback, wobei aber nur die Gruppe und die OrganisatorInnen beziehungsweise das Programme Team dabei waren. Es wurde Feedback über das Programm und die Gruppe der Trainees eingeholt und auch Feedback an die Trainees gegeben. Zum Abschluss des Programms schloss sich die Gruppe der Trainees informell zusammen und verbrachte das letzte Wochenende gemeinsam beim Neusiedlersee (vgl. Einzelgespräch Irina).

Somit ist ersichtlich, dass trotz eines vorgeplanten Ablaufs dieser sich aufgrund äußerer Umstände ändern kann und jede Zeremonie im Endeffekt sehr indivi-

duell durchgeführt wird. Dabei sind das Verhalten, die Zusammensetzung und die Atmosphäre (in) der Gruppe der Trainees nicht zu vernachlässigen.

Das Übergangsritual gilt in der Theorie, nach der Integrationsphase als abgeschlossen; ein neuer Status ist nun erreicht, der neue Aufgaben mit sich bringt (vgl. Van Gennep 2005: 80f). Offiziell werden die Trainees mit Abschluss des Programms und nach Vollzug der Abschlusszeremonien, die in diesem Fall vor allem für den/die Trainee selbst symbolisch relevant sind, als in die Gesellschaft der Mitarbeiter der Bank integriert angesehen. Das Programm ist absolviert und nun wird von Seiten der Abteilungen von den Trainees erwartet, dass sie ihre Arbeitstätigkeiten voll aufnehmen können. Die endgültige (soziale) Integration des/der Trainees in sein/ihr Home Department erfolgt allerdings erst nach Abschluss des Traineeprogramms (vgl. Einzelgespräche Marco, Alina). Alina, die dachte bereits integriert zu sein, bemerkte nach Programmende und einigen Wochen durchgehender Anwesenheit in ihrer Abteilung eine deutliche Steigerung der fachlichen und sozialen Integration. Auch wurde klar, dass nun neues Wissen an die Kollegen weitergegeben werden konnte (vgl. Einzelgespräch Katrin, Expertengespräch Müller). Trainees aus der zweiten Generation, mit denen das Einzelgespräch kurz nach Abschluss des Programms geführt wurde, konnten zur Integration kaum Auskunft geben. Die meisten wiesen aber darauf hin, dass sie sich freuten nun für längere Zeit im Home Department zu sein da sie erwarteten, dass sich das Verhältnis zu ihren Abteilungskollegen dadurch verbessern könnte (vgl. Einzelgespräch David, Irina, Jan).

Wann daher die Integrationsphase tatsächlich abgeschlossen ist, ist wohl eher von jedem einzelnen Trainee und der Umgebung abhängig. Die Angliederungsriten enden allerdings mit den offiziellen Abschlusszeremonien des Traineeprogramms.

Im Folgenden wird auf die Gruppe der Trainees eingegangen, die im Falle eines Rituals und bei Vorherrschen von besonderen Anzeichen als *Communitas* bezeichnet wird. Diese weißt, wie oben schon einleitend angemerkt, gewisse Merkmale und Eigenschaften auf und kann eine Eigendynamik entwickeln, die für den Verlauf des jeweiligen Traineeprogramms von Bedeutung ist. Es wird

daher zuerst auf die Communitas im Allgemeinen eingegangen, um danach die Besonderheiten jeder der drei Generationen hervorzuheben.

3.5. Communitas – Die Gruppe der Trainees

Menschen, die Erlebnisse teilen, fühlen sich miteinander verbunden. Dieses Phänomen kann im Sport, in der Religion und anderen Glaubensgemeinschaften sowie Gruppen von Minderheiten beobachtet werden (vgl. Turner 2005: 109ff).⁵⁸ Tritt diese Verbundenheit in einem strukturlosen Raum auf, so meint Turner, dass aus dem Zusammenschluss von Menschen eine Communitas entstehen kann (vgl. Turner 2005: 124f). Allerdings erwähnt er später, dass die Communitas selbst eine eigene Struktur entwickelt, wobei fraglich ist, ob Communitas immer mit Anti-Struktur in Verbindung gebracht werden sollte oder ob diese nicht eher eine alternative Form der Ritualstruktur darstellt (vgl. Turner 2005: 129). Zuvor wurden bereits die drei Formen der Communitas, die existentielle oder spontane Communitas, die normative und die ideologische, die Turner unterscheidet, definiert.

Die spontane Communitas „kann niemals adäquat in einer Strukturform zum Ausdruck gebracht werden, sie kann jedoch jederzeit unvorhergesehen zwischen Menschen entstehen, die institutionell als Mitglieder sozialer Gruppierungen betrachtet beziehungsweise definiert werden oder auch nicht.“ (Turner 2005: 133)

Anhand dieser Definition lässt sich die Gruppe der Trainees am ehesten als diese Art der Communitas einstufen. Allerdings erwähnt Deflem, dass die verschiedenen Communitas-Typen als Phasen anzusehen sind und nicht als permanente Gegebenheiten (vgl. Deflem 1991: 15). Außerdem muss noch die Fra-

⁵⁸ Das theoretische Konzept des Phänomens der Communitas wurde bereits weiter oben im Detail abgehandelt (siehe Kapitel 3.2. Liminalität, Communitas und „social drama“ nach Victor Turner). An dieser Stelle wird daher in erster Linie auf die Forschungsergebnisse im Rahmen des GJTP eingegangen.

ge beantwortet werden, ob die Gruppe der Trainees denn überhaupt die Merkmale und Eigenschaften einer *Communitas* aufweisen, um als solche zu gelten. Dazu wird nun auf Beispiele aus der Literatur eingegangen, um die vorhandenen Gegebenheiten entsprechend einschätzen zu können.

In ihrem Artikel beschreibt Holloman die Durchführung eines Seminars am Esalen-Institut in Kalifornien. Da es sich um ein vom Institut organisiertes Seminar handelt, ist definitiv eine Struktur vorhanden. Sie nennt es ein „*Guided Experience*“ (Holloman 1974: 273) und meint damit, dass die vorgegebene Struktur einen Beitrag zum Ritual leistet und die koordinierten, geplanten Interaktionen notwendig waren, um die Erfahrung als Ganzes zu erfassen. Obwohl hier die Struktur im Vordergrund steht, spricht Holloman von einer *Communitas*, wobei sie das Konzept eher als ein Gefühl der Verbundenheit beschreibt, als dass sie es mit Struktur oder Anti-Struktur in Verbindung bringen würde (vgl. Holloman 1974: 272). Diese emotionale Verbundenheit war wiederum für die Formung des Gruppenprozesses relevant, der dazu führte, dass die Gruppe zu einer „*little world of its own*“ wurde (Holloman 1974: 272). Für sie ist auch klar, dass nicht alle Teilnehmer eines rituellen Events im gleichen Ausmaß oder auf dieselbe Art und Weise von den rituellen Vorgängen betroffen sind (vgl. Holloman 1974: 276). Ein Ritual kann daher auf beteiligte Ritualsubjekte individuell wirken und löst entsprechend unterschiedliche Reaktionen bei diesen aus.

Dies wird in den drei Gruppen beziehungsweise Generationen von Trainees sehr deutlich sichtbar. Dass es sich dabei mehr um ein Gefühl als um eine vorgegebene Struktur handeln könnte, bestätigen auch die Trainees, wobei das Gefühl vor allem dann spürbar war beziehungsweise ist wenn sie gemeinsam an einer Sache arbeiten mussten beziehungsweise müssen (vgl. Einzelgespräch Irina, Jan, Laís, Elena).

Welche Faktoren, außer dem des Gefühls, tragen dazu bei, diese Verbundenheit in der Gruppe wahrzunehmen ist beziehungsweise wie muss eine Gruppe konstituiert sein, um zu einer *Communitas* zu werden? Durch diese Frage wird bereits davon ausgegangen, dass nicht nur die Ritualstruktur selbst dafür verantwortlich ist, dass sich aus einer Gruppe von Menschen, die gemeinsam

durch ein Ritual gehen, eine *Communitas* formt sondern, dass bestimmte Merkmale in der Gruppe vertreten sein müssen.

Echter, die in ihrer Ausführung über Rituale im Wirtschaftsalltag eher von Teams als von *Communitas* spricht, schreibt genauso wie Turner dem Zugehörigkeitsgefühl eine wichtige Funktion zu (vgl. Echter 2003: 18). Es werden die sozialen Bedürfnisse eines Menschen angesprochen, die auch den Wunsch beinhalten einer sozialen Gruppe anzugehören, wobei diese sowohl im privaten als auch im beruflichen Bereich erlangt werden möchten (vgl. Kasper und Mayrhofer 2002: 266f).⁵⁹ Um dieses Zugehörigkeitsgefühl zu erreichen, sind Freundschaften im beruflichen Alltag von Nutzen und tragen dazu bei, dass man sich wohl fühlt (vgl. Echter 2003: 81f). In einer Traineegruppe können auch Freundschaften, die von langer Dauer sein können, entstehen (vgl. Einzelgespräch Alina, Irina, Katrin). Alina meint dazu, dass sie sich mit allen gut verstanden hätte und sich richtige Freundschaften entwickelt haben, die weit über das Traineeprogramm hinausreichen. Trotzdem sei es schön gewesen in den Classroomphasen alle Trainees wieder zu sehen und so auch die Gelegenheit zu haben Zeit mit seinen Freunden zu verbringen. Man habe schon viel gelernt aber am Abend oder am Wochenende hat man dann gemeinsam etwas unternommen (vgl. Einzelgespräch Alina). Irina meinte dazu auch, dass bei gemeinsamen Unternehmungen vor allem die Trainees zusammengefunden haben, die gemeinsame Interessen geteilt hatten, was nicht unbedingt auf bestehende Freundschaften zurückzuführen war (vgl. Einzelgespräch Irina).

In Alinas Aussage, die auch mit denen der anderen befragten Trainees zum Großteil übereinstimmt, ist diese „*temporary sense of closeness*“ innerhalb der Gruppe der Trainees bemerkbar (Trice/Beyer 1984: 663). Damit ist der Umstand gemeint, dass Personengruppen, die eine *Communitas* formen, sich ein-

⁵⁹ Die „sozialen Bedürfnisse“ stellen die dritte Stufe der Maslow’schen Bedürfnispyramide dar, die sich grob in Defizitbedürfnisse (die gestillt werden können und müssen) und die Wachstumsbedürfnisse (die grundsätzlich nicht gestillt werden können, da sie auf Entfaltung angelegt und daher grenzenlos sind). Die sozialen Bedürfnisse werden den Defizitbedürfnissen zugerechnet. Somit wird ein Mensch sich erst zufriedengeben, wenn er dieses Bedürfnis gestillt hat (vgl. Kasper und Mayrhofer 2002: 266f).

ander nah fühlen und dieser Tatsache, in beruflicher Domäne eher unüblich, durch Umarmungen oder ähnlichen Gesten Ausdruck verleihen (vgl. Trice/Beyer 1984: 663).

In guten Teams ist auch ein besonders hohes Maß an gegenseitigem Vertrauen beobachtbar. Vertrauen muss vorhanden sein, um Leistung zu erbringen und Wissen weitergeben zu können beziehungsweise zu teilen. Dafür muss ein gewisses Wohlbefinden vorhanden sein, um Vertrauen überhaupt zulassen und aufbauen zu können. Außerdem steigert ein höheres Maß an Kommunikation das Vertrauen innerhalb der Gruppe (vgl. Fahnenstich 2006: 35). Vertrauen in der Gruppe kann ebenfalls durch persönliche (informelle) (Gruppen-)Treffen gefördert werden (vgl. Fahnenstich 2006: 96). Die Treffen spielen in den drei Generationen von Trainees eine unterschiedlich wichtige Rolle, wobei es hier einen Zusammenhang zwischen Homogenität und Größe der Gruppe und der Häufigkeit der informellen Gruppentreffen zu geben scheint (vgl. Einzelgespräch Irina, Marco, Laís, Markus, Elena). Dazu wird unten bei der jeweiligen Ausführung der Gruppe noch gesondert Stellung genommen.

Ein gut funktionierendes Team kann auch daran erkannt werden, dass Unterschiedlichkeit und Gleichheit kultureller Normen zwar sichtbar sind, aber so eingesetzt werden, dass diese für alle beteiligten Personen zum bestmöglichen Ergebnis führen (vgl. Fahnenstich 2006: 36). Die Einigungsform des Konsenses wird dabei angestrebt.

In heterogenen Teams, wie beispielsweise multikulturelle Projektteams soll das Lösen von (unstrukturierten) Problemen am leichtesten funktionieren beziehungsweise die besseren Ergebnisse liefern (vgl. Fahnenstich 2006: 18). Diese Tatsache lässt sich womöglich damit begründen, dass Heterogenität (in einer Gruppe) die Kreativität des Teams fördert (vgl. Breidenbach/Nyíri 2001: 70). Verschiedene Ideen und Lösungsansätze treffen aufeinander und können im Weiteren dann zu neuen Lösungswegen führen. Es darf nicht unterschätzt werden, dass auf anderes kulturelles Verhalten und Denken als das eigene zwar im ersten Moment nicht direkt zugegriffen wird, aber, sollte sich dieses als vorteilhafte erweisen, auf jeden Fall integriert werden kann, da die Bedürfnisse und

der Erfolg der Gruppe im Vordergrund stehen (vgl. Giselbrecht 2008: 20). Dabei muss allerdings schon bedacht werden, dass der eigene Erfolg als nicht weniger wichtig angesehen wird, was zwar anfangs nicht so im Vordergrund stehe, aber für viele dann klar wurde als individuelle (Test-) Ergebnisse verglichen wurden, um festzustellen, ob man besser oder schlechter als Trainee-Kollegen abgeschnitten hat (vgl. Einzelgespräch Alina, Irina, Yasmin, David). Die Gruppe der Trainees sollte auch aus diesem Grund nicht zu klein sein, weil ansonsten die Diversität aufgrund dieses Faktors eingeschränkt wäre (vgl. Expertengespräch Fellingner).

Dass Heterogenität ein wichtiges Thema ist, mit dem sich auch KonzeptionistInnen des Trainee-Programms auseinandersetzen, war an einer E-Mailumfrage bemerkbar, die vom Programme Manager des Trainee-Programms in der Erste School of Banking and Finance an die lokalen HR-Abteilungen in den CEE-Ländern sowie an weitere Personen, die in ständigem oder engerem Kontakt mit der Gruppe der Trainees stehen, geschickt wurde (vgl. Lobkowicz 2010a). Dabei stand vor allem die Genderfrage im Vordergrund, da der abnehmende Frauenanteil von Jahr zu Jahr und somit von Gruppe zu Gruppe bereits auffällig war. Zusätzlich wurde nach der Meinung einer gerechteren Verteilung der Trainees auf die Länder gefragt. Grundproblem dabei ist, wie zu Beginn der Arbeit bereits einleitend erklärt wurde, dass das jeweilige Land darüber entscheiden kann, wie viele Trainees es aus dem eigenen Unternehmen im Programm haben möchte, was vor allem davon abhängt, ob das nötige Ausbildungsbudget lokal zur Verfügung steht und ob Mitarbeiterneuaufnahmen als notwendig angesehen werden (vgl. Expertengespräch Fellingner).

Im Folgenden wird nun auf die drei Generationen von Trainees eingegangen, um deren Dynamik und Verhaltensweisen im Hinblick auf eine *Communitas* im Rahmen eines Rituals sichtbar zu machen. Dabei werden Unterschiede zwischen den Generationen bemerkbar sein und ein Versuch unternommen, diese zu erklären. Es muss beachtet werden, dass die Analyse für die ersten beiden Generationen vor allem auf Aussagen der Trainees beruht und kaum durch teilnehmende Beobachtung unterstützt werden konnte, da der reale Kontakt zu

diesen beiden Gruppen sehr eingeschränkt war. Zusätzlich wird auch auf die Gemeinschaft aller Trainees eingegangen.

Die erste Generation von Trainees, 2008/09

Die erste Generation, die im September 2008 das Traineeprogramm als Pilotprojekt begann, bestand aus 46 Trainees, wobei ein Trainee bei etwa der Hälfte des Programms krankheitsbedingt abbrechen musste. Die Größe der Gruppe wird gemischt gesehen. Sie wird zwar meist als zu groß bewertet, jedoch wird auch bemerkt, dass durch die Größe Vorteile entstehen, wie z.B. dass viele unterschiedliche Ansichten vorhanden sind und eine erhöhte Diversität vorherrscht, die für alle nützlich sein kann (vgl. Einzelgespräch Marco). Außerdem gibt es ein hohes Potenzial zur gegenseitigen Hilfestellung, wobei allen geholfen wurde und keiner ausgeschlossen wird. Dabei wird betont, dass auch Trainees die prinzipiell keine Schwierigkeiten hatten und nur in einzelnen Lerngebieten Schwächen aufzeigten, immer geholfen wurde (vgl. Einzelgespräch Marco). Obwohl die individuelle Leistung zwar nicht unwichtig war, war die gegenseitige Unterstützung auf jeden Fall gegeben und von großem Wert für die gesamte Gruppe weil dadurch auch Vertrauen aufgebaut werden konnte und ein Gefühl der Zusammengehörigkeit gegeben war. Zum Teil wurde es auch als positive Überraschung angesehen, dass es trotz der Größe der Gruppe keine Außenseiter oder Mobbing gab, sondern, ganz im Gegenteil, ein hohes Maß an Akzeptanz vorhanden war und keine groben Auseinandersetzungen stattfanden (vgl. Einzelgespräch Katrin).

Dabei stand der „*Cultural exchange*“ (Einzelgespräch Marco) stark im Vordergrund, der vor allem dann spürbar war, wenn man viel Zeit mit Trainees aus anderen Ländern verbrachte und so auch mehr von deren Kultur und Persönlichkeit erfuhr. Die englische Sprache könnte anfangs für manche eine Hürde gewesen sein, um mit allen Trainees ins Gespräch zu kommen. Dabei ging es

weniger darum, dass man die Sprache nicht konnte,⁶⁰ sondern es stand eher die Sorge im Vordergrund, sie nicht gut genug sprechen zu können und sich daher vor anderen zu blamieren. Mit der Dauer des Programms und der anhaltenden Konfrontation verloren die Trainees aber die Scheu davor Englisch zu sprechen (vgl. Einzelgespräch Alina). Andererseits sah man manche Kollegen schon auch als ignorant an, wenn sie „ständig Deutsch gesprochen haben“ (Einzelgespräch Marco). Gemeint ist damit, wenn eine Gruppe von Trainees unterschiedlicher Muttersprachen zusammenkommt automatisch Englisch gesprochen wird. Sobald ein/e weitere/r Trainee hinzukommt, der/die sowie ein/e andere/r in der Gruppe die Muttersprache Deutsch hat, sich die beiden beginnen auf Deutsch zu unterhalten. Diese Kritik richtet sich vor allem an Deutsch sprechende Trainees, wobei das auch bei den anderen Sprachen (wie Rumänisch, Serbisch, Kroatisch, etc.) beobachtet werden konnte (vgl. Einzelgespräch Alina).

Das Bilden von Gruppen innerhalb der Traineeegruppe wird nur als logische Schlussfolgerung bei einer großen Gruppe angesehen. Auch wenn das bedeutet, dass man zu manchen Trainees tendenziell mehr zu anderen nur wenig Kontakt hat (vgl. Einzelgespräch Alina). Trainees innerhalb einer Gruppe trafen sich in der Freizeit und wurden zu Freundesgruppen, wo neben beruflichen Themen auch private Angelegenheiten diskutiert wurden. Dabei beschränkten sich die Gruppen nicht auf Trainees mit der gleichen Muttersprache, sondern meist auf Personen, die im selben Land tätig waren da dadurch regelmäßige Treffen möglich waren. Die Kommunikation fand dabei auf Englisch statt wenn Trainees mit unterschiedlichen Muttersprachen involviert waren. Somit wird die Sprache nicht als Kriterium für die Gruppenbildung angesehen (vgl. Einzelgespräch Alina, Katrin). Die Gruppen sind bis zum Ende des Programms eher gleich geblieben und haben sich erst in den Classroomphasen, im Rahmen von

⁶⁰ Englischkenntnisse sind eine der Grundvoraussetzungen um am Traineeprogramm teilnehmen zu können. Diese sollten bereits im Vorfeld im Bewerbungsprozess getestet werden (vgl. Dok 7).

Gruppenarbeiten etc., etwas durchmischt, damit man auch mit Trainees der anderen Ländern Zeit verbringen konnte (vgl. Einzelgespräch Alina).

Bereits in der ersten Generation war der prozentuelle Anteil von in Österreich angestellten Trainees (18 von 49) in der Gruppe höher als der Anteil eines jeden anderen beteiligten Landes. Von den neunzehn Trainees sind aber acht keine gebürtigen Österreicher und sprechen auch eine CEE-Sprache, wie z.B. Ungarisch, Slowakisch oder Bulgarisch, was vermutlich einer Spaltung zwischen „Österreichern“⁶¹ und Trainees aus den CEE-Ländern entgegenwirkte (vgl. Einzelgespräch Marco, Alina; vgl. Dok 4).

Die zweite Generation von Trainees, 2009/10

In Anbetracht des gesamtwirtschaftlichen Geschehens 2009, vor allem der Wirtschafts- und Finanzkrise, wurden die finanziellen Mittel innerhalb der Bank für Aus- und Weiterbildung gekürzt, was in weiterer Folge dazu führte, dass der zweite Durchlauf des Traineeprogramms aus nur einundzwanzig Trainees bestand. Diese beträchtliche Änderung brachte nicht nur eine bemerkenswerte Erleichterung für die Konzeption und Organisation des Traineeprogramms mit sich, sondern bedingte auch andere Strukturen und Eigenschaften der Traineegruppe als in der Gruppe zuvor.

Obwohl die Gruppe aus weniger als der Hälfte an Trainees bestand als im Jahr davor, war die kulturelle Vielfalt nicht minder hoch. Aufgrund der überschaubaren Gruppengröße war es möglich relativ rasch, innerhalb der ersten Classroomphase im Oktober, mit allen Trainees in Kontakt zu kommen. Es war ein Gefühl der Euphorie wahrnehmbar, Kontakte konnten schnell geknüpft werden und die Gruppe vermischte sich gut (vgl. Einzelgespräch Irina, David). Daher gab es vermutlich auch zu Beginn des Programms kaum dauerhafte Gruppen-

⁶¹ Damit sind die in Österreich angestellten Trainees gemeint, wobei diese wiederum bei der Erste Group Bank AG (Holding) oder bei der Erste Bank Österreich beschäftigt sein können.

bildungen, sondern man fand sich je nach Interesse zusammen⁶² (vgl. Einzelgespräch Irina). Das hatte den Vorteil, dass die Trainees immer in unterschiedlichen Kleingruppen Unternehmungen machten und man sich sowohl auf beruflicher als auch auf privater Ebene kennen lernen konnte. Außerdem ist es leichter sich mit wenigen (vier oder fünf) Kollegen zeitlich zu koordinieren als mit der gesamten Gruppe. Außenseiter gab es keine aber manche musste man eher aktiv in die Gruppe integrieren, da sie sich weniger von selbst einbrachten, was auf deren Schüchternheit zurückzuführen sein könnte (vgl. Einzelgespräch Irina, Jan).

Auffallend am Prozess der zweiten Generation ist ein emotionaler Bruch innerhalb der Gruppe in der zweiten Hälfte des Programms.⁶³ Es wird vermutet, dass dieser dadurch verursacht wurde, dass individuelle Leistungen bei Prüfungen in den Vordergrund gestellt und Vergleiche vorgenommen wurden (vgl. Einzelgespräch David). Das führte dazu, dass die Gruppe der Trainees in ihrem emotionalen Zusammenhalt zerbrach und sich nun doch kleine Gruppen bildeten (vgl. Irina, Yasmin). Während in der ersten Generation die Gruppenbildung als eine Folge der Gruppengröße gesehen wird, wird in diesem Fall die Gruppenbildungen als negativ angesehen, da sie aufgrund eines Streits beziehungsweise Zerwürfnisses zustande kamen. Was die Kriterien zur Bildung von kleineren Gruppen angeht, gehen die Meinungen auseinander. Während die einen die Bildung aufgrund von Sympathie und gemeinsamen Interessen als Hauptgrund nennen, betonen andere wiederum, dass Gruppierungen aufgrund von Länderzugehörigkeiten und gemeinsamer Sprache stattgefunden haben (vgl. Einzelgespräch Yasmin, Irina). Wobei im zweiten Fall die Sympathie ohnehin nicht außer Acht gelassen werden kann.

⁶² Als „Interessen“ werden hier gemeinsame Hobbies, wie z.B. Sport oder Sightseeing verstanden. Genauso aber finden sich die Trainees zusammen, die je nach Situation z.B. Essen gehen wollen. Dabei steht weniger im Vordergrund mit wem man essen geht, sondern eher die Befriedigung des eigenen Bedürfnisses, das man lieber in der Gruppe stillt als alleine (vgl. Einzelgespräch Irina).

⁶³ Als genauen Zeitpunkt geben manche Trainees die Veröffentlichung der Ergebnisse des Final Exams, das in Belgrad stattfand, an (vgl. Einzelgespräch David, Jan, Irina).

Die zweite Generation kann als sehr heterogen angesehen werden, da auch unter Trainees, die im selben lokalen Unternehmen angestellt waren, viele unterschiedliche Kulturen und Muttersprachen vertreten waren.⁶⁴

Das Gefühl nach dem Programm, gemeinsam etwas erlebt zu haben, war trotz der Krise innerhalb der Gruppe gegeben und es wurde auch die Zuversicht geäußert, dass sich die konflikthafte Auseinandersetzung wieder legen würde (vgl. Einzelgespräch Irina). Allerdings ist zu bedenken, wie ein Zerwürfnis innerhalb der Gruppe der Ritualsubjekte zu werten ist und welchen Einfluss dieses auf die *Communitas* als Ritualgemeinschaft hat.

Die dritte Generation von Trainees, 2010/11⁶⁵

Die Erfahrung aus den beiden letzten Traineeprogrammen hat gezeigt, dass die Größe der Gruppe nicht unbedeutend für einen reibungslosen organisatorischen Ablauf und für eine eigendynamische Interaktion, Kommunikation und Organisation unter den Trainees ist. Diese Gruppe besteht aus 25 Trainees. Obwohl die Gruppe nur um vier Personen größer ist, als im Jahr zuvor, ist ein Unterschied im Gruppenverhalten bemerkbar (vgl. Expertengespräch Müller, Fellingner). Hinzu kommt das davon fünfzehn Trainees in Österreich angestellt sind, wobei zwei von ihnen einen nicht-österreichischen kulturellen Hintergrund aufweisen (serbisch und polnisch).

Bereits nach dem ersten Zusammentreffen aller Trainees dieser Gruppe in der Classroomphase in Prag Anfang Oktober, ist eine Splittung zwischen Trainees aus Österreich und denen aus den CEE-Ländern bemerkbar. Diese Trennung ist sowohl für Trainees als auch für Dritte wahrnehmbar. Dabei kann kein feind-

⁶⁴ Allein unter den elf in Österreich angestellten Trainees, waren acht deren Muttersprache nicht Deutsch war.

⁶⁵ Die dritte Generation von Trainees wurde in den ersten sechs Monaten (September 2010 bis Februar 2011) des Programms begleitet und untersucht. Forschungsergebnisse und Analysen beziehen sich auf diesen Zeitraum.

schaftliches oder konfliktbehaftetes Verhalten beobachtet werden, was auch die Aussage von Laís unterstreicht, dass sie niemanden als unsympathisch bezeichnen würde (vgl. Einzelgespräch Laís). Die Trennung äußert sich dadurch, die Freizeit eher separat verbracht wurde. Im Seminarraum saßen Trainees aus den CEE-Ländern außerdem eher getrennt von denen aus Österreich und die Pausen wurden tendenziell eher in den jeweiligen Gruppen verbracht, etc. (vgl. FTB).

Trainees selbst sehen diese Gruppensplittung, die trotzdem negativ aufgefasst wird, zu Beginn als Resultat aus dem Verhalten der österreichischen Trainees (vgl. Einzelgespräch Markus, Elena). Später, zum Zeitpunkt der zweiten Classroomphase in Zagreb im Dezember, ist die Trennung nach wie vor gegeben, wird aber nicht mehr bewertet, sondern natürlich angesehen, da man mit den Kollegen zusammen ist, mit denen man mehr gemeinsam hat. Gründe werden in den unterschiedlichen Persönlichkeiten und weniger in der Kultur gesehen: Trainees aus den CEE-Ländern würden das Programm vermutlich ernster nehmen, dadurch mehr lernen und so untereinander mehr Zeit verbringen. Die Sprache wird dabei als möglicher Faktor eher ausgeschlossen, wobei später erwähnt wird, dass die österreichischen Trainees in einer Gruppe meist ins Deutsche wechseln.⁶⁶ Die stärkere Bindung unter den meisten Österreichern wird auch damit erklärt, dass man sich in der Freizeit öfter informell trifft und so auch einen leichteren und regelmäßigen Zugang zu ihnen hat (vgl. Einzelgespräch Laís).

Auffällig ist, dass sich die Splittung in diese zwei Gruppen mit Dauer des Traineeprogramms etwas lockert. Bereits in der dritten Classroomphase im Februar ist diese Tendenz bemerkbar und macht den Prozess und darin vorgehende Veränderungen sichtbar. Trainees, die sich zuvor eher am Rande der Gruppe hielten und sich wenig integrierten, werden nun ebenfalls als Teil der Gruppe angesehen (vgl. FTB).

⁶⁶ Vgl. dazu die Ausführung von Marco, S. 87f.

Gruppenbildungen innerhalb der Traineegruppe waren in allen drei Generationen wahrnehmbar, die prinzipiell nicht einheitlich auf nationale, sprachliche oder Ländergrenzen beschränkt werden können, sondern über diese hinausgehen. Dabei spielt vermutlich auch der Reiz des Anderen eine Rolle sowie die Chance das nicht Gewohnte (besser) kennen zu lernen (vgl. Expertengespräch Müller).

Beim Alumni Meeting in Bratislava im Februar, das hier zum zweiten Mal stattfand, hatten die Trainees aller drei Generationen die Möglichkeit aufeinanderzutreffen wobei das Netzwerk unter den Trainees hier sehr deutlich sichtbar wird. Allein die Tatsache selbst einmal Trainee gewesen zu sein und somit zu verstehen, was die Nachfolgenden durchgemacht beziehungsweise erlebt haben, stellt einen verbindenden Faktor unter allen ehemaligen und derzeitigen Trainees dar (vgl. FTB).

Für die Beteiligten selbst stellte das Netzwerk soziales Kapital dar, wobei zählt, dass ein eigener Beitrag⁶⁷ zum Bestehen des Netzwerks geleistet wird (vgl. Tempest/Starkey 2002: 511). Neben dem sozialen Aspekt, der zum Wohlbefinden jedes Einzelnen beiträgt, fördern Netzwerke auch eine positive Lernumgebung wodurch der (Wissens-) Austausch untereinander und die Verbreitung von informellem Wissen innerhalb der Unternehmensgruppe angeregt wird (vgl. Tempest/Starkey 2002: 513).

Das lässt darauf schließen, dass gut vernetzte Mitarbeiter eines Unternehmens, (informelles) Wissen teilen, was Ergebnisse beziehungsweise Problemlösungen schneller und effektiver entstehen lässt. Netzwerke leisten damit direkt und indirekt einen wesentlichen Beitrag zur individuell erbrachten Leistung.

Um nun beurteilen zu können, ob die Gruppe der Trainees, jede Generation einzeln als auch alle zusammen, als *Communitas* nach Turner gesehen werden kann, wird nun nochmals auf die Theorie hingewiesen, die *Communitas* als

⁶⁷ Mit „eigener Beitrag“ sind das Commitment und das aktive Einbringen gemeint. Gerade wenn das Traineeprogramm zu Ende ist, ist ein entsprechend eigenständiges Handeln notwendig da einem nicht mehr dieselbe Aufmerksamkeit zu Teil wird, wie das noch während des Programms der Fall war (vgl. Einzelgespräch Marco).

„*Gemeinschaft Gleicher*“ und als eine Mischung aus „*Homogenität und Kameradschaft*“ (Turner 2005: 96) erklärt. Dabei ist weniger auf die Heterogenität der Individuen innerhalb der Gruppe der Ritualsubjekte hinzuweisen, die für die Analyse der *Communitas* weniger relevant ist, als eher auf das homogene Auftreten der Gruppe gegenüber autoritären beziehungsweise öffentlichen Stellen, das im Falle der Traineegruppe definitiv gegeben ist (vgl. Turner 2005: 96). Innerhalb der jeweiligen Gruppe sind alle Trainees in der Hinsicht gleich gestellt, dass jeder denselben (Ritual-)Prozess durchläuft und somit ähnliche oder gleiche Erfahrungen macht.⁶⁸ Die Erfahrung spiegelt somit einen dialektischen Prozess, der als Dualismus zwischen *Communitas* und Struktur oder Homogenität und Differenzierung verstanden werden kann (vgl. Turner 2005: 92, 96). Obwohl *Communitas* immer als ein Gegenstück zur Struktur dargestellt wird, darf nicht automatisch auf eine Anti-Struktur beziehungsweise sogar Chaos geschlossen werden. Der *Communitas* liegt für gewöhnlich eine eigene Struktur zu Grunde, die wiederum je nach Ritual und involvierten Ritualsubjekten verschieden sein kann.

Es bleibt noch zu klären, ob die Trainees aller Generationen zusammen ebenfalls eine *Communitas* bilden. Je nach Art können Personen, die das Ritual bereits zu einem vorherigen Zeitpunkt durchlaufen haben, in die Gemeinschaft integriert werden (vgl. Turner 2005: 20). Diese erweiterte Gemeinschaft der Trainees ist definitiv vorhanden und vor allem in Veranstaltungen wie dem Alumni Meeting spürbar. Trotz einem bestehenden Gefühl der Verbundenheit ist jedoch die Frage nach der *Communitas* in diesem Rahmen mit der Begründung abzulehnen, dass die drei verschiedenen Gruppen nicht genau denselben Ritualprozess durchlaufen. Es sind unverkennbare Ähnlichkeiten gegeben, jedoch hat jedes Traineeprogramm eine einmalige Struktur und unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Individuen und organisatorischen Feinheiten stellt jedes Programm einen einmaligen Prozess dar. Auch wenn ähnliche oder sogar

⁶⁸ Erfahrungen haben eine unterschiedliche Wirkung auf verschiedene Individuen und beeinflussten daher jede/n Trainee anders.

gleiche Erfahrungen gemacht wurden, kann die Bindung nicht an das Ausmaß herankommen, welches innerhalb einer Communitas und somit innerhalb einer Traineegruppe vorhanden ist. Die Gemeinschaft aller Trainees besteht zwar, wird aber nicht als Communitas betrachtet.

3.6. Zeremonien, Riten und Symbolik innerhalb des Ritualprozesses

Im Rahmen der Analyse des Ritualprozesses wurde bereits auf die zugrunde liegende Theorie eingegangen sowie anhand des Traineeprogramms als konkretes Beispiel dargestellt. Weiters wurden die Elemente Liminalität und Communitas erläutert und innerhalb des Traineeprogramms identifiziert. Es wurde ebenfalls bereits erwähnt, dass rituelle Übergänge zeitliche und räumliche Komponenten aufweisen, wobei auf letztere im Folgenden nun eingegangen wird.

3.6.1. Räumliche Übergänge

Neben dem symbolischen Übergang von einem Status in den anderen ist mit einem „räumlichen Übergang“ das Bewegen von einem Ort zum anderen beziehungsweise allgemein ein Ortswechsel zu verstehen. Dieser Vorgang ist deswegen erwähnenswert, weil er ein ganz wesentlicher in der Schwellenphase ist und erst dadurch ein tatsächlicher Übergang vollzogen wird. Nachdem ein Raum verlassen wird und bevor ein neuer erreicht wird, befindet sich das Ritualsubjekt auf einer Schwelle (vgl. Van Gennep 2005: 27f, 31). Das Überschreiten von Grenzen oder Grenzmarkierungen fällt in die Übergangsphase und verstärkt das Gefühl der Umwandlung oder Veränderung. Das bedeutet, dass der Übergang von einer sozialen Situation zur anderen von einer tatsächlichen räumlichen Ortsveränderung unterstützt wird und so der neue Status besser erfasst werden kann (vgl. Van Gennep 2005: 28f). Der soziale Übergang wird dabei mit einem räumlichen Übergang gleichgesetzt, z.B. durch das Betreten

eines Hauses oder eines Raumes (vgl. Van Gennep 2005: 184). Die Rückkehr in die eigene Gesellschaft, räumlich gesehen, wird in Form von Angliederungsritten vollzogen, die ebenfalls wieder eine räumliche Komponente aufweisen (vgl. Van Gennep 2005: 43).

Innerhalb des Traineeprogramms können mehrere räumliche Übergänge identifiziert werden. Der erste betrifft all jene Trainees, die zum Beginn ihrer Anstellung umziehen um z.B. in näherer Umgebung der Arbeitsstätte zu wohnen (vgl. Einzelgespräch Ladislav).

Der nächste bedeutende räumliche Übergang findet im Zuge der ersten Classroomphase statt und wiederholt sich in weiterer Folge für die anderen Präsenzwochen in den verschiedenen Ländern. Dabei ist das Reisen von einem Ort zum anderen als Dienstreise anzusehen und als solche selbst schon ein Übergang (vgl. Neville 1984: 162). Die Aufenthalte dauern zwischen einer und zwei Wochen und finden in verschiedenen Städten (und Ländern) statt. Je nachdem an welchem Ort die Classroomphase stattfindet, reisen die Trainees nicht, die in derselben Stadt wohnen. Für sie findet zwar auch ein räumlicher Übergang (zwischen Wohnung und Hotel) statt, ist aber durch das tägliche Pendeln und durch ein Nichtverlassen der gewohnten Umgebung anders zu werten als für die Trainees, die in der Zeit im Hotel wohnen (vgl. Einzelgespräch Ladislav). Ein räumlicher Übergang findet für sie insoweit statt, als das sie sich eine beziehungsweise zwei Wochen in einem Hotel aufhalten, in dem sie (meistens) davor noch nicht waren und die Zeit gemeinsam mit den Traineekollegen im Seminarraum und den Räumlichkeiten des Hotels verbringen.

Dabei nehmen die verschiedenen Hotels und Seminarräume, in denen die Classroomphasen abgehalten werden, neben der Funktion von Prestigeobjekten,⁶⁹ auch eine Hauptkomponente für den räumlichen Übergang in dieser Zeit

⁶⁹ Siehe dazu die Ausführung über die Rolle von Prestigeobjekten in der Schwellenphase, S. 41.

ein. Hier wird neben dem sozialen Übergang der räumliche vollzogen und ist daher oft Schauplatz des „social dramas“.⁷⁰

Die Jobrotationen, sowohl im Inland als auch im Ausland, sind ebenfalls räumliche Übergänge. Bei Jobrotationen im Inland wird über mehrere Tage hinweg (bis zu zwei Wochen) in einer anderen Abteilung gearbeitet, die zumindest in anderen Räumen, wenn nicht sogar einem anderen Stockwerk oder Gebäude untergebracht ist. Dabei wird der soziale Übergang, das Lernen von neuen praktischen Inhalten und die persönliche Weiterentwicklung, durch den räumlichen Übergang unterstützt oder verstärkt. Die temporäre Integration in das soziale Gefüge der anderen Abteilungen war teilweise gegeben (vgl. Einzelgespräch Irina, Katrin, Ladislav).

Jobrotationen im Ausland, die auch als CEE-stays bezeichnet werden, gehen über einen längeren Zeitraum von in etwa drei Wochen und das Reisen zu den Orten und zurück stellt hier wieder einen Übergang dar. Auch hier fand zum Teil eine soziale Integration in den ausländischen Abteilungen statt (vgl. Einzelgespräch Irina, Jan, David).

Sowohl in den Classroomphasen als auch in den Jobrotationen, die beide zeitlich in die Schwellenphase einzuordnen sind, liegen berufliche Verpflichtungen und Freizeit nahe beieinander. Die gemeinsam gemachte Erfahrung des Reisens unter den Trainees, das hier als Teil der beruflichen Verpflichtung gilt, bietet wiederum ein gemeinsames Gesprächsthema, das in einer Phase, die von Unsicherheit geprägt ist, verbindend wirkt (vgl. Yarnal/Kerstetter 2005: 375).

„[...] The process involved in interacting with other group members also contributed to the feeling of being in a liminal space.“ (Yarnal/Kerstetter 2005: 375).

Die Anwesenheit an einem unbekanntem oder neuen Ort beziehungsweise die physische Distanz zum eigenen Wohnort, und somit zur bekannten Umgebung

⁷⁰ Zur Definition und Erklärung von „social drama“ siehe Kapitel 3.2. *Liminalität, Communitas und „social drama“ nach Victor Turner.*

und vertrauten Personen, spielt dabei eine wichtige Rolle. Dadurch richtet sich die Aufmerksamkeit auf Vertrautes in der näheren Umgebung, das zu diesem Zeitpunkt die anderen anwesenden Personen (Trainees) sind, die in dem Moment das emotionale Sicherheitsnetz für Gruppenmitglieder darstellt (vgl. Yarnal/Kerstetter 2005: 376; Einzelgespräch Irina).

Zuletzt können noch die Räumlichkeiten, in denen die Abschlusszeremonien stattfinden, das Eventcenter der Erste Bank im ersten Wiener Gemeindebezirk, genannt werden.⁷¹ Im Rahmen des Traineeprogramms werden sie für die Final Hearings, die anschließenden Präsentationen und Feierlichkeiten angemietet. Das Ablegen des sozialen Status als Trainee und das Aufnehmen des neuen als ausgebildete/r MitarbeiterIn, wird ebenfalls durch den räumlichen Übergang unterstützt oder betont.

Neben diesen räumlichen Übergängen, die als Teil des rituellen Prozesses zu betrachten sind, gibt es noch andere Riten, wie z.B. den Binderitus, die innerhalb des Gesamtprozesses des Traineeprogramms eine Rolle spielen könnten und daher im Folgenden kurz betrachtet werden sollen.

3.6.2. Feierlichkeiten und ‚Common Dinners‘

Je nach Anlass und Zeitpunkt, werden Festivitäten und in diesem Rahmen vor allem gemeinsame Mahlzeiten den unterschiedlichen Phasen des Rituals zugeordnet. Den konträren Ansichten ist aber gemein, dass die Feierlichkeiten trotz des meist offiziellen Rahmens, eine informelle Komponente aufweisen, die Raum für Möglichkeiten und Interpretation gibt (vgl. Sturdy/Schwarz/Spicer

⁷¹ Eine detaillierte Beschreibung der Räumlichkeiten ist im Kapitel, 3.4.3 *Integrationsphase* nachzulesen.

2006; Trice / Beyer 1984, Van Gennep 2005). Im Traineeprogramm werden die gemeinsamen Abendessen als „Common Dinner“ bezeichnet.⁷²

Sturdy, Schwarz und Spicer setzen sich intensiv mit Firmenessen auseinander, die sie der Phase der Liminalität zuordnen. Hier sehen sie den Raum, in dem die gewöhnliche Routine und Richtlinien formaler Organisationen vorübergehend aufgehoben werden (vgl. Sturdy/Schwarz/Spicer 2006: 930). Die weiter oben beschriebenen Eigenschaften von Liminalität werden auch hier sichtbar und äußern sich unter anderem durch die Ambiguität zwischen einem erhöhten Maß an Kreativität, das aber gleichzeitig mit steigender Unsicherheit einhergeht.⁷³ Teilnehmer an Firmenfeiern sind daher temporär aus der alltäglichen beruflichen Struktur gelöst und nicht einzuordnen (vgl. Sturdy/Schwarz/Spicer 2006: 932f). Sie befinden sich im Zwischenbereich von Arbeitszeit und Nicht-Arbeitszeit, wobei dieser nicht als Freizeit aber auch nicht als richtige Arbeitszeit angesehen wird, da nicht tatsächlich gearbeitet wird (vgl. Sturdy/Schwarz/Spicer 2006: 934). Die Grenzen verschwimmen und haben so typisch liminalen Charakter. Firmenessen können dabei aber weit mehr strukturiert sein, als man es in der Schwellenphase erwarten würde (vgl. Sturdy/Schwarz/Spicer 2006: 953). Bei Verfolgung dieses Standpunkts könnte auch mit der Bildung einer Anti-Struktur argumentiert werden, die sich in diesem Zwischenraum herausbildet.

Die Unterscheidung in formales und informelles Abendessen ist von großer Bedeutung für den Verlauf des Essens und das Verhalten der Gäste und wird oft schon durch die Auswahl des Restaurants oder durch die Anwesenheit be-

⁷² Neben Abendessen werden gerade während einer Classroomphase auch Frühstück, Mittagessen oder Jausen gemeinsam eingenommen. Die Analyse im Rahmen des Kapitels 3.6.2. *Feierlichkeiten und „Common Dinners“* bezieht sich jedoch auf die Mahlzeit des Abendessens.

⁷³ Das ambigue Verhältnis wird auch in der nicht eindeutigen Zuordnung von Firmenessen zu beruflicher Arbeits- oder privater Freizeit sichtbar. Auch die Gesprächsthemen währenddessen können sowohl privater als auch beruflicher Natur sein. Dabei kann das Umfeld von Bedeutung sein wie sich in Folge zeigen wird (vgl. Sturdy/Schwarz/Spicer 2006: 935).

stimmter Personen vorgenommen. Bei formellen Abendessen sind meistens der/die CEO oder, je nach Anlass, andere hochrangige ManagerInnen anwesend. Als geeignet werden angesehene (lokal bekannte) und teure Restaurants betrachtet. Diese Anlässe werden gerne dazu verwendet „das Eis zu brechen“, wobei oft beobachtet werden kann, dass trotz der gelockerten hierarchischen Strukturen nicht jeder mit jedem spricht (vgl. Einzelgespräch Alina). Konversationen werden zu Beginn zwischen Personen gleicher oder falls nicht vorhanden, ähnlicher hierarchischer Stufen geführt. Umso länger das Dinner dauert, desto eher lockert sich diese Struktur. Gesprächsthemen sind zu Beginn des Essens meist geschäftlicher Natur, gehen dann in die private Atmosphäre über, bevor später wieder berufliche Elemente darin zu finden sind (vgl. Sturdy/Schwarz/Spicer 2006: 939ff).

Charakteristisch für informelle Abendessen ist, dass formale Strukturen (z.B. Hierarchien) temporär aufgeweicht, aber nicht komplett außer Acht gelassen werden (vgl. Sturdy/Schwarz/Spicer 2006: 947f). Elemente vor allem von firmeneigener Routinen und Strukturen sind auch im informellen Rahmen wahrnehmbar (vgl. Sturdy/Schwarz/Spicer 2006: 952). Anwesende Personen zeichnen sich meist durch eine homogene hierarchische Struktur aus; eher selten sind hochrangige ManagerInnen dabei. Wobei schon auch in lockerer Atmosphäre eher die Möglichkeit besteht mit (Schlüssel-) Personen in Kontakt zu kommen, die ihrerseits durch Kontakte wiederum beruflich hilfreich und nützlich sein könnten (vgl. Sturdy/Schwarz/Spicer 2006: 944ff). Gesprochen wird anfangs über berufliche Themen. Der Hauptunterschied zum formellen Abendessen ist, dass das informelle nach dem Essen meist an einem anderen Ort oder in einem anderen Lokal weitergeführt wird. Dabei stehen der Spaß, das Freizeitgefühl und Privates im Vordergrund. Es wird nach wie vor am Rande über arbeitsrelevante Themen gesprochen, weil es das verbindende Element darstellt aber es werden auch Witze gemacht (vgl. Sturdy/Schwarz/Spicer 2006: 944). Bei der Auswahl einer geeigneten Lokalität muss beachtet werden, dass Firmenfeiern, die örtlich in der Nähe der Arbeitsstätte abgehalten werden, auch eher einen beruflichen Bezug haben. Private Angelegenheiten werden dabei automatisch eher selten besprochen, da der Bezug zur Arbeitstätigkeit durch

die räumliche Nähe viel stärker gegeben ist (vgl. Sturdy/Schwarz/Spicer 2006: 949).⁷⁴

Als ein wichtiger Aspekt wird die Tatsache angesehen, dass je nach Anlass nur bestimmte Personen zu einer Firmenfeier eingeladen werden während andere die Grenzen der Liminalität nicht überschreiten (können) und so keinen Zugang dazu haben (vgl. Sturdy/Schwarz/Spicer 2006: 930, 943). Das hat zum Teil damit zu tun, dass man nicht in den Kreis derer fällt, die durch die Feier betroffen sind. Möglicherweise kann diese Tatsache aber auch damit begründet werden, dass Firmenfeiern oder Firmenessen in Restaurants einen gewissen Prestigewert haben, der je nach anwesendem/r ManagerIn unterschiedlich zu werten ist. Als Privileg wird die Veranstaltung außerdem nur dann angesehen, wenn es nicht für jeden zugänglich ist. Zudem zählt die persönliche Einstellung und Wertung dazu (vgl. Einzelgespräch Yasmin, David).

Im Rahmen der Classroomphasen findet gewöhnlich ein Common Dinner pro Woche statt. Dabei sind ein formelles und ein informelles Abendessen geplant, die sich dadurch unterscheiden, dass das formale Dinner meist in einem Restaurant gehobener Klasse und in Anwesenheit eines/r CEO/s oder anderen hochrangigen ManagerIn der lokalen Bank stattfindet. Beim informellen Dinner dagegen sind neben den Trainees und Mitarbeiter der Erste School of Banking and Finance auch Kollegen aus der lokalen HR-Abteilung dabei. Die Restaurants haben für gewöhnlich eine legere Atmosphäre und auch das Verhalten der beteiligten Personen ist dadurch locker und gelöst. Wie oben von Sturdy et. al. bereits angemerkt wurde, wechselt die Gruppe der Trainees bei formellen Common Dinners nach dem Essen in andere Lokale, um dort den Abend ausklingen zu lassen, wobei sich manche aus der Gruppe dann bereits auf den Heimweg machen. Dabei wird dieser Vorgang im informellen Rahmen toleriert, solange im offiziellen Programmablauf dadurch keine Änderungen eintreten (vgl. Expertengespräch Fellingner). Die Common Dinners finden unter den Trai-

⁷⁴ Für eine nähere Ausführung siehe auch Kapitel 3.6.1. *Räumliche Übergänge*.

nees große Beliebtheit, was darauf zurückzuführen ist, dass sie in eher lockerer Atmosphäre die Möglichkeit haben, mit ManagerInnen der Bank in Kontakt zu treten und so ihre persönlichen Netzwerke erweitern können (vgl. Einzelgespräch Irina, David, Jan, Markus).

Feierlichkeiten und Zeremonien gegen Ende des Traineeprogramms fallen dagegen nicht in die Schwellenphase, sondern sind als Angliederungsriten zu betrachten. Trice und Beyer sehen gemeinsame Mahlzeiten und Feste in der Integrationsphase, wo sie benötigt werden um Individuen an die neue Gemeinschaft in spielerischer Leichtigkeit und etwas abseits vom beruflichen Alltag, jedoch öffentlich, anzugliedern (vgl. Trice/Beyer 1984: 662). Gemeinsames Essen und Trinken und das dazu begleitende Gespräch soll das Teilen von Werten symbolisieren, die vor allem Gleichheit untereinander betreffen und inhaltlich einen Bezug zur Gemeinschaft haben (vgl. Trice/Beyer 1984: 663).

Van Gennep sieht die Aufgabe des gemeinsamen Essens und Trinkens ebenfalls in der Angliederung an eine Gemeinschaft oder eine bestehende Gruppe. In der als Binderitus bezeichneten Handlung wird die Integration durch die physische Nahrungsaufnahme körperlich vollzogen. Die hergestellte Verbindung kann dauerhaft sein, aber je nach Anlass und Zweck auch nur für die Zeitspanne des Essens andauern (vgl. Van Gennep 2005: 37). Nahrung kann zwischen zwei Gruppen auch ausgetauscht werden, wobei dieser Vorgang nicht als Binderitus sondern als Gabentausch bezeichnet wird. In weiterer Folge bedeutet der Austausch aber auch die Bindung an jemand anderes, wenn man dessen Gaben als Geschenk akzeptiert (vgl. Van Gennep 2005: 37).

Echter sieht die gemeinsamen Essen und Firmenfeiern auch eher in der letzten Phase des Rituals verankert. Dadurch können Abschiede zelebriert und Übergänge besser gestaltet werden (vgl. Echter 2003: 134).

„Rituale sind elementare Bestandteile der Unternehmenskultur, die die Vergangenheit mit der Zukunft verbinden.“ (Echter 2003: 134)

Im Traineeprogramm wird dieser Zeitpunkt mit der Abschiedszeremonie, die das gemeinsam Essen und Trinken beinhaltet,⁷⁵ symbolisiert: das Programm ist beendet, der Status als Trainee wird verlassen und die Integration in die eigene Abteilung wird abgeschlossen. Diese letzten Festivitäten im Rahmen des Traineeprogramms können somit als Wendepunkt zwischen Vergangenheit und Zukunft angesehen werden, der auch feierlich zelebriert wird.

Daneben ist aber in allen Phasen eines Rituals, sowie auch im Traineeprogramm eine Reichhaltigkeit an Symbolen wahrnehmbar, die den rituellen Prozess begleiten und unterstützen, welche nun kurz beleuchtet werden sollen.

3.6.3. Symbole

Die Identifikation, Benennung und Deutung von Symbolen ist wohl einer der umfangreichsten Arbeiten im Rahmen der Analyse der Ritualstruktur. Das Symbol wird zwar als die kleinste Einheit eines Rituals betrachtet, das jedoch deswegen nicht mit minderer sondern, ganz im Gegenteil, mit enormer Kraft ausgestattet sein kann (vgl. Deflem 1991: 5).

Symbole können grob in „*dominant symbols*“ und „*instrumental symbols*“ (Turner 1967: 30) unterteilt werden. Dominante Symbole treten in verschiedenen rituellen Kontexten auf. Ihre Bedeutung ist aber unabhängig davon sehr konsistent und dadurch gleichbleibend. Auch wenn diese Symbole schwer zu untersuchen sind, werden sie oft als Faktoren sozialer Handlungen gesehen (vgl. Turner 1967: 31f). Instrumentelle Symbole dagegen können nur innerhalb der großen Zusammenhänge eines Rituals untersucht werden. Ihre Bedeutung kann nur im Vergleich zu anderen enthaltenen Symbolen aufgedeckt werden. Die Gründe für den Einsatz von instrumentellen Symbolen kann nur anhand des Ritualziels herausgefunden werden (vgl. Turner 1967: 32). Die Analyse und Interpretation von Symbolen innerhalb des rituellen Prozesses wird als kritisch

⁷⁵ Für eine nähere Ausführung siehe Kapitel 3.4.3. *Integrationsphase*.

angesehen. Oft beruht ihr Einsatz in der Ritualgemeinschaft auf unbewussten Denkstrukturen. Aussagen und tatsächliche Verwendung können widersprüchlich sein (vgl. Turner 1967: 32f). Dies wird durch die Tatsache verkompliziert, dass jedes Individuum neben der allgemeinen auch eine persönliche Bedeutung, einem Symbol hinzufügen kann (vgl. Turner 1977: 77). So wie jedes Ritual unterschiedlich auf rituelle Subjekte wirkt, haben auch Symbole unterschiedliche individuelle Bedeutungen. Zusätzlich können in jedem Ritualabschnitt andere Symbole relevant sein, oder auch ein und dasselbe Symbol unterschiedliche Bedeutungen in den verschiedenen Phasen haben (vgl. Deflem 1991: 7).

Giselbrecht behauptet daher auch richtigerweise, dass Werte, Normen oder Regeln oft nur unterschwellig bekannt sind, während Symbole einer Kultur direkt zugänglich sind (vgl. Giselbrecht 2008: 21). Mittels Symbole werden Werte und Normen einer Gesellschaft (oder eines Rituals) vermittelt, die jedoch nur dann entnommen werden können, wenn das Symbol in seiner Verwendung und dessen Kontext richtig interpretiert oder analysiert wird.

Aufgrund der beschriebenen Problematik bei der Interpretation von Symbolen wird davon auch im Rahmen der Forschung über das Traineeprogramm Abstand genommen. Symbolische Bedeutungen könnte man dem Tragen von Business-Kleidung,⁷⁶ dem Verwenden der englischen Sprache als Kommunikationssprache, der Anwesenheit bei Common Dinners, dem Reisen oder dem regelmäßigen Ausfüllen von Feedbackbögen zusprechen. Daneben lassen sich noch mehrere kleine Einheiten von Symbole oder auch Zeichen identifizieren

⁷⁶ Im beruflichen Alltag werden je nach Abteilung von Männern das Tragen von Anzug und Krawatte verlangt. Zu hinterfragen ist dabei auch, wieso das nur in manchen Abteilungen ein ungeschriebenes Gesetz zu sein scheint, während in anderen Abteilungen Jeans als durchaus passend angesehen werden. Kleidung wird meistens mit einem besonderen Status in Verbindung gebracht (vgl. McNamara et. al. 2002: 871). In den Classroomphasen wird „business casual“ vorgegeben, was legere Bürokleidung (Jeans, Hemd, Pullover oder Sakko) beinhaltet (vgl. Lobkowicz 2010b). Erstaunlich ist daher, dass manche Trainees trotzdem freiwillig Anzug und Krawatte tragen (vgl. FTB). Ob das nun kulturell bedingt ist, prinzipiell mit der Identifikation mit dem neuen Status als Trainee zu tun hat oder überhaupt auf einem anderen Hintergrund beruht, konnte in der Forschung nicht näher beleuchtet werden. Es soll in dieser Arbeit lediglich auf die Anwesenheit von Symbolen hingewiesen werden.

wie z.B. ganz allgemein das Logo der Unternehmensgruppe oder der Tombstone, der bei der Abschlusszeremonie überreicht wird.

Die Aufzählung hat keinen Anspruch auf Vollständigkeit und könnte bestimmt erweitert werden, wenn die Analyse von Symbolen im Fokus der Forschung gestanden hätte. Das Ziel war jedoch aufzuzeigen, dass auch im Traineeprogramm symbolische Handlungen und Symbole selbst einen Stellenwert haben, vorkommen und analysiert werden können, was auch einen tieferen Einblick in die Bedeutung der Prozesse und Strukturen des Programms geben. Die Bedeutung des Traineeprogramms als Ritual wird hingegen schon im nächsten Abschnitt behandelt und versucht zu beantworten.

3.7. Zweck und Funktion des Rituals

Zuletzt bleibt nun noch die Frage zu klären, welche Funktionen Rituale, die aufgrund eines Statuswechsels durchgeführt werden, haben. Was will mit der Durchführung eines strukturierten Traineeprogramms bezweckt werden beziehungsweise was bewirkt es im Unternehmen, bei den Trainees und anderen beteiligten Personen?

Rituale wurden schon von jeher aus bestimmten Gründen durchgeführt um ein ganz bestimmtes Resultat zu erzielen, z.B. die Heilung von Kranken, die Eingliederung von männlichen Jugendlichen in die Gemeinschaft der Männer oder Toten den Übergang ins Totenreich zu erleichtern (vgl. Van Gennep 2005: 70ff, 142ff; vgl. Turner 2005: 38f). Die Gründe und erwarteten Resultate können sehr unterschiedlich sein, jedoch ist ihnen allen gleich, dass etwas mit der Durchführung des Rituals bezweckt wird: das Ritual muss Bedeutung haben.

Übergangsrituale sind prinzipiell nur als solche zu identifizieren, wenn sie ein spezielles Ziel verfolgen, dabei sind diese oft in (viele) verschiedene Riten unterteilt, die in Verbindung mit dem Übergangsritual auftreten und mit diesem sogar verschmelzen können, so dass eine Unterscheidung manchmal schwer zu treffen sein kann. Aufgrund des Statuswechsels sieht man sich mit neuen

Gegebenheiten konfrontiert, die das soziale und individuelle Leben stören beziehungsweise aus dem Gleichgewicht bringen. Das Übergangsritual hat dabei immer die Funktion einen Ausgleich zu schaffen und soll vor allem negative Konsequenzen aus diesen Änderungen abwenden (vgl. Van Gennep 2005: 22f).

Neben der Abwendung einer Krise ist der bedeutungsvolle Gehalt des Rituals wichtig, um das entsprechend gewünschte Ergebnis zu erreichen (vgl. Turner 2005: 18, 20). Ziele können sowohl implizit als auch explizit sein. Explizite Ziele werden offiziell als Grund für die Durchführung des Rituals angegeben, während implizierte Ziele nicht ausdrücklich erwähnt werden aber automatisch mit dem Ritual einhergehen (vgl. Turner 2005: 25).

Während Turner und Van Gennep Rituale untersuchten, die von den beteiligten Personen als solche identifiziert werden, ist es im wirtschaftlichen Alltag eher der Fall, dass eine Abfolgestruktur vorhanden ist, mit der etwas bezweckt wird, die der Ritualabfolge ähnelt oder gleicht aber (noch) nicht als Ritual bezeichnet wird.⁷⁷

So können gerade im wirtschaftlichen Kontext, im Rahmen von Meetings, Firmenfeiern oder eben Ausbildungsprogrammen strukturierte Handlungsabfolgen auftreten, wobei sich die Funktionen des Rituals hier nur kaum von Ritualen im traditionellen Kontext unterscheiden. Auch in diesem Feld können Rituale die Funktion haben aus einer Krise zu führen (vgl. Echter 2004: 40). Dabei handelt es sich weniger um im finanziellen oder betriebswirtschaftlichen Sinn verstandene Krisen, sondern um solche, die das Betriebs- und Arbeitsklima, und somit einzelne Individuen betreffen, beeinträchtigen. Es darf natürlich nicht ausge-

⁷⁷ Der Vorwurf an AnthropologInnen, in „jeder“ Abfolge von Handlungen die Anwesenheit von Ritualen oder auch Elementen davon zu sehen, wurde von verschiedenen Seiten bereits vorgebracht (vgl. Deflem 1991: 18f). Es bleibt daher offen, wann die Bezeichnung einer strukturierten Handlungsabfolge als „Ritual“ passend ist, ob sich dadurch die Betrachtungsweise von außen (je nach Umfeld) ändert, ob und welchen Unterschied es für betroffene Personen macht und ob die Wirkungsweise dadurch (sowohl positiv als auch negativ) beeinflusst wird.

geschlossen werden, dass durch eine Verbesserung dieser Komponente auch der finanzielle Erfolg nicht ausbleibt.

(Übergangs-) Rituale haben auch die Aufgabe, wie bereits die Bezeichnung verrät und oben mehrfach erwähnt, Übergänge oder einen Wandel zu begleiten und dadurch für involvierte Personen zu erleichtern. Veränderungen sollen so leichter zu bewältigen sein (vgl. Echter 2003: 41).

Wie oben und bei Turner schon erwähnt, ist der bedeutungsvolle Gehalt des Rituals relevant. Allerdings kann es auch eingesetzt werden, um Werte zu vermitteln und einer Handlung Sinn zu verleihen (vgl. Echter 2003: 34). Gleichzeitig führt das zu einer Reduzierung von Komplexität in Prozessen (vgl. Echter 2003: 29f). Nicht zu vergessen ist der Einfluss, den das Ritual auf die Identifikation mit der jeweiligen Gemeinschaft ausübt. Diese wird bestärkt und durch die neuerliche Konfrontation gleichzeitig überdacht (vgl. Echter 2003: 43f).

Die von Echter identifizierten Funktionen von Ritualen sind je nach Anlass als implizit oder explizit zu bezeichnen. Als offizielle (explizite) Ziele, die mit der Durchführung des Traineeprogramms erreicht werden sollen, werden das Aneignen von theoretischem und internem praktischem Wissen sowie der Aufbau eines weitreichenden individuellen Netzwerkes gesehen (vgl. Expertengespräch Fellingner, Müller). Lockere Bindungen und Kontakte sind wertvoll für den beruflichen Aufstieg während enge Beziehungen vor allem wichtig sind um Vertrauen aufbauen zu können (vgl. Echter 2003: 81f). Beide Arten werden im Traineeprogramm gefördert und erleichtern danach den Arbeitsalltag erheblich (vgl. Einzelgespräch Irina, Jan).

Weiterst können implizite Auswirkungen im Traineeprogramm identifiziert werden, von denen das Unternehmen sowie die Trainees selber, neben den explizit genannten, profitieren können. Das Reisen in die verschiedenen Länder der Unternehmensgruppe als ein „*learning on the spot*“ (Expertengespräch Müller) bringt den Trainees vor allem persönliche Erfahrung und die Möglichkeit andere (beziehungsweise neue) Kulturen und Städte kennen zu lernen (vgl. Einzelgespräch Irina, Jan, Markus, Elena). Die Erfassung des „*Group spirits*“, die Tatsa-

che, dass die Unternehmensgruppe nicht nur aus dem eigenen, sondern aus verschiedenen Unternehmen und Organisationen besteht, ist nur möglich, wenn man direkt mit den „anderen“ Banken konfrontiert wird und in Kontakt treten kann. Das tatsächliche, reale Aufeinandertreffen mit den MitarbeiterInnen der anderen Unternehmen in den anderen Ländern ist dafür entscheidend (vgl. Expertengespräch Müller). Auch die wiederkehrenden Gruppenarbeiten in der Gruppe der Trainees für verschiedene Übungen oder dem Abschlussprojekt schärft das Verständnis für die Relevanz von soft skills-Trainings und in weiterer Folge für das Arbeiten in verschiedenen (multikulturellen) Teams in der Zukunft (vgl. Expertengespräch Müller). Dazu gehört genauso das Umgehen mit einer Sprachenvielfalt sowie das Arbeiten in englischer Sprache, die für die meisten Trainees nicht die Muttersprache ist. Auch der richtige Umgang mit (Leistungs-) Druck soll in simulierten und realen Prüfungssituationen wie dem Final Hearing, erlernt werden (vgl. Expertengespräch Fellingner).

Die gemachten Erfahrungen können sich auch auf Abteilungskollegen der Trainees positiv auswirken und erweitern damit den Kreis der Personen, die durch das Traineeprogramm, dem Ritual, profitieren beziehungsweise beeinflusst werden. Angedacht ist auch, dass Abteilungskollegen vom generierten Wissen beziehungsweise von vorhandenen Lernunterlagen einen Nutzen haben und diese zum Nachschlagen verwenden können (vgl. Einzelgespräch Katrin, Alina). Während einer Jobrotation sollten Lernerfolge vom Trainee und der Gastabteilung verzeichnet werden. Der/die Trainee lernt neue Praktiken oder Einblicke kennen und die temporären Abteilungskollegen haben ebenfalls die Möglichkeit entsprechend neue Ansichten vom Trainee zu erfahren (vgl. Expertengespräch Müller). Je mehr Personen direkt oder indirekt durch das Traineeprogramm betroffen sind und dadurch einen positiven Outcome für sich selber wahrnehmen können, desto mehr wird das Commitment unter diesen Personen und in weiterer Folge im Unternehmen gefördert.

Als besonders wertvoll am Traineeprogramm wird seine implizite Funktion als „Einschleifphase“ gesehen (Expertengespräch Fellingner). Darunter versteht man, dass nach Beendigung des Studiums kein abrupter Übergang ins Arbeits-

leben erfolgt, sondern, dass der/die Trainee sich langsam im Arbeitsumfeld orientieren kann (vgl. Expertengespräch Fellingner). Diese Tatsache wird von den Trainees noch viel mehr betont und geschätzt und dürfte auch als ein Motivationsgrund gesehen werden sich für das Programm zu bewerben (vgl. Einzelgespräch Markus). Trainees heben neben den genannten Funktionen auch noch andere Tatsachen hervor, die die Teilnahme im Traineeprogramm mit sich bringt und einen positiven Mehrwert generiert. Durch das Arbeiten in der Gruppe wird man auf offene Fragen der anderen Trainees aufmerksam gemacht, die einem selbst nicht mehr aufgefallen wären, aber von denen man lernen kann (vgl. Einzelgespräch David). Da das Traineeprogramm ein gutes Marketing hat, wird man als „high potential“⁷⁸ angesehen, wodurch man einen guten Ausgangspunkt im Unternehmen hat. Danach müsse man selber sehen was man daraus macht (vgl. Einzelgespräch Marco).

Ersichtlich ist nun, dass gewisse Funktionen durch die Struktur des Traineeprogramms vorgegeben sind und so den vordefinierten Zweck des Programms für Trainees und das Unternehmen erfüllen. Anhand der praxisbezogenen Beispiele und Aussagen von Experten und Trainees wurde gezeigt, dass diese auch tatsächlich eintreten (können). Was jede/r einzelne Trainee für sich persönlich aus dem Jahr zusätzlicher Ausbildung lernt und für die Zukunft mitnimmt, ist von der persönlichen Einstellung zum Programm, zum Unternehmen und auch von zukünftigen beruflichen Zielen abhängig.

⁷⁸ Darunter wird der mögliche Nachwuchs an Führungskräften verstanden, die sich durch folgende vier Faktoren auszeichnen und sich dadurch von anderen MitarbeiterInnen unterscheidet: das Streben nach dem Herausragen aus der Masse, eine hohe Lern- und Leistungsfähigkeit, einen geschäftstüchtigen Sinn und ein dynamisches Verhalten (vgl. URL 4).

4. CONCLUSIO UND AUSBLICK

Meine berufliche Tätigkeit im Rahmen des Group Junior Trainee Programms der Erste Group Bank AG und mein persönliches Interesse an den Gruppen der Trainees und den Abläufen bildeten ursprünglich den Entstehungsgrund dieser Diplomarbeit. Durch den Fachbereich der Organisationsanthropologie schaffte ich eine Verbindung zwischen den kultur- und sozialanthropologischen Ritualtheorien und dem Traineeprogramm als eine Methode der Personalentwicklung. Dabei stand die Frage im Vordergrund, inwieweit das ausgewählte, international konzipierte Traineeprogramm als Übergangsritual nach den Ritualtheorien Arnold Van Genneps und Victor Turners angesehen werden kann. Zur weiteren Vertiefung der Thematik sollten zusätzlich Aufgaben und Funktionen definiert werden, die Ritualelemente innerhalb des Traineeprogramms einnehmen beziehungsweise ob und welche Rolle diese überhaupt im besagten Kontext spielen. Außerdem war es auch Ziel der Arbeit, sich im Detail mit den Gruppen der Trainees auseinanderzusetzen, um unter anderem einen möglichen Einfluss der unterschiedlichen Kulturen und Nationalitäten der Trainees auf Ritualelemente bei Gegebenheit ausmachen zu können.⁷⁹

Inhaltlich lässt sich die vorliegende Arbeit grob in zwei Teile und Themenkomplexe gliedern. Der erste Teil der Arbeit beschäftigt sich mit der Definition des Kontexts, um der Forschung einen Rahmen zu verleihen. Diese ausführliche Feldbeschreibung verdeutlicht die unterschiedlichen Einflussfaktoren auf das Traineeprogramm von außen (wie die Bank, die Abteilungen oder die unterschiedlichen Länder der Unternehmensgruppe). Die Erste Group Bank AG ist die Unternehmensgruppe in dem das Traineeprogramm durchgeführt wird. Dabei werden Trainees aus allen Ländern der Gruppe ausgewählt (Österreich, Tschechische Republik, Slowakei, Ungarn, Serbien, Rumänien, Ukraine, Kroa-

⁷⁹ Siehe auch Kapitel 1.1.1. *Methode und zentrale Forschungsfragen*, S. 5ff.

tien).⁸⁰ In der Abteilung „Erste School of Banking and Finance“ wird von Mitarbeitern die Konzeption und Organisation des Traineeprogramms vorbereitet und durchgeführt. Sie ist ein Subdepartment von Group HR und für die Aus- und Weiterbildung innerhalb der Unternehmensgruppe verantwortlich und richtet sich dabei im Besonderen auf die Bildungsbedürfnisse der Business Lines aus.⁸¹

In weiterer Folge wurde das Traineeprogramm im Rahmen der Personalentwicklung theoretisch abgehandelt. Dabei ist grundlegend festzuhalten, dass Traineeprogramme als berufsvorbereitende Maßnahme der Personalentwicklung gelten, um HochschulabsolventInnen den Einstieg und die Einarbeitung in ein Unternehmen zu ermöglichen und zu erleichtern (vgl. Becker 2002: 297, Thom/Friedli/Kuonen 2002: 1). Neben Voraussetzungen, die von Seiten des Unternehmens erfüllt werden müssen, um ein Traineeprogramm durchführen zu können, wie eine gewisse Größe oder finanzielle Stärke, ist das Traineeprogramm selbst aus gewissen Elementen zusammengesetzt. Diese Elemente werden in Bezug auf das Group Junior Trainee Programme, dem untersuchten Traineeprogramm identifiziert und bestehen vor allem aus nationalen und internationalen Jobrotationen, einem begleitenden Mentoring-System, Projektarbeiten und eine durchgehende individuelle Beurteilen des/der Trainees.⁸²

Zum Abschluss dieses ersten Teiles werden Überlegungen zu der Verbindung von Unternehmenskultur, Abteilungskultur und dem Traineeprogramm als eigenes kulturelles Feld angestellt. Es lässt sich vermuten, dass das Traineeprogramm, beeinflusst von den verschiedenen kulturellen Faktoren, vor allem die unterschiedlichen nationalen Kulturen der Trainees und der Organisationskultur, die ebenfalls in jedem Land unterschiedlich ist, eigenständige Verhaltensweisen hervorbringt. Diese können zwar nicht unabhängig von den oben genannten Elementen betrachtet werden, aber es kann davon ausgehend, das

⁸⁰ Siehe auch Kapitel 2.1. *Das Unternehmen – Erste Group Bank AG*, S. 14ff.

⁸¹ Siehe auch Kapitel 2.2. *Die Abteilung – Erste School of Banking and Finance*, S. 16f.

⁸² Siehe auch Kapitel 2.3. *Das Traineeprogramm – eine Maßnahme der Personalentwicklung*, S. 18ff.

Traineeprogramm als ein temporär eigenständiges kulturelles Gebilde erscheinen lassen.⁸³

Im zweiten Teil der Arbeit werden zunächst die theoretischen Konzepte von Arnold Van Gennep und Victor Turner zu (Übergangs)-Rituale dargelegt. Dabei wird von Van Gennep die dreigliedrige Abfolgestruktur des Übergangsrituals für die nachfolgende Analyse des Traineeprogramms übernommen: Ablösungsphase, Schwellenphase und Integrationsphase. Die Elemente „Communitas“ und „Liminalität“ nehmen bei Van Gennep noch eine hintergründige Funktion ein, werden aber doch im Rahmen der Schwellenphase bereits identifiziert und als „Mittel“ zur Wahrung von Sicherheit in einer Struktur der Unsicherheit herangezogen.⁸⁴

Ausgehend von Van Gennep wird die Ritualtheorie Turners dargestellt. Turner spricht von „*social drama*“, einer viergliedrigen Struktur von Ritualen, dessen Ursache eine Krise ist, die durch das Übergangsritual gelöst werden soll. Betont wird hier, dass die Rolle der Krise nicht näher beleuchtet wird, da sie im Rahmen des Traineeprogramms keine Rolle spielt. Viel eher werden in dieser Forschung beziehungsweise in diesem Traineeprogramm die spielerischen Elemente betont, die ebenfalls Teil des sozialen Dramas sind, da diese eine essentielle Rolle vor allem in den Classroomphasen einnehmen. Diese Tatsache wird bereits im Titel dieser Diplomarbeit „*Please be professional...!*“ verdeutlicht, der auf die ambigue Situation, zwischen Ernst im Beruf und Spaß als vormalige/r StudentIn, des/der Trainees hinweist. Dieser Aspekt lässt sich auch in weiterer Folge im Ritualelement „Liminalität“ beobachten, welches als eine Phase des „Dazwischen-Seins“ beschrieben wird, in der durch die Auseinandersetzung mit dem Neuen oder Kommenden, die zu diesem Zeitpunkt vorherrschende Unsicherheit vermieden werden soll (vgl. Turner 2005, McNamara et. al. 2002: 863). Dabei spielt für gewöhnlich ein Wissenstransfer sowie eine Statuserhöhung

⁸³ Siehe auch Kapitel 2.3.3. *Das Traineeprogramm als kulturelles Feld?*, S. 27f.

⁸⁴ Siehe auch Kapitel 3.1. „*Le Rite de Passage*“: *Die Struktur des Übergangsrituals nach Arnold Van Gennep*, S. 31ff.

oder –erniedrigung eine Rolle. Gleichzeitig tritt innerhalb der Liminalität das Konzept der *Communitas* auf, die eine eigene Struktur aufweist und aus Individuen besteht, die Gemeinsamkeiten teilen. Das ist auf jeden Fall das gemeinsame Erlebnis des Übergangsrituals.⁸⁵

Turner und Van Gennep untersuchen beide Rituale, die bereits als solche bezeichnet und identifiziert werden. Beim Traineeprogramm hingegen handelt es sich um eine prozessuale Struktur, die in ihrer Form nicht mit der Absicht, ein Ritual zu kreieren, konzipiert wurde. Bei meiner durchgeführten Feldforschung stand daher die Struktur (des Traineeprogramms) bereits fest und es wurde im Nachhinein versucht einen Vergleich mit der Struktur eines Rituals vorzunehmen. Ein Kommentar zum modernen Übergangsritual, das sich dieser Problematik der Identifizierung von Ritualen im modernen und wirtschaftlichen Kontext widmet,⁸⁶ bildet den Übergang zur ausführlichen Beschreibung der identifizierten Ritualelemente im Traineeprogramm. Die Ablösungsphase stellt im Traineeprogramm die Zeit nach dem Studium inklusive der ersten Wochen in der neuen Arbeitsumgebung dar. Sie endet in etwa mit der ersten Classroomphase und ist durch das Erkennen von Unsicherheitsfaktoren und dem Suchen nach Orientierung geprägt.⁸⁷

Die nächste Phase, die Zwischen- oder Schwellenphase, dauert fast die gesamte Dauer des Traineeprogramms an. Praktisch findet hier eine Abfolge von Jobrotationen, Classroomphasen, Aufenthalt im Home Department statt, wobei zusätzlich für das schriftliche Final Exam gelernt wird und die Projektarbeit organisiert wird. Die Trainees treten in dieser Phase der Liminalität als Schwellenwesen auf und legen teilweise neue Verhaltensweisen an den Tag. Sowohl Statuserniedrigung als auch –erhöhung sind in dieser Phase im Traineeprogramm sichtbar und verdeutlichen auch empirisch die Ambiguität der

⁸⁵ Siehe auch Kapitel 3.2. *Liminalität, Communitas und „social drama“ nach Victor Turner*, S. 35ff.

⁸⁶ Siehe auch Kapitel 3.3. *Kommentar zum modernen Übergangsritual*, S. 45ff.

⁸⁷ Siehe auch Kapitel 3.4.1. *Ablösungsphase*, S. 48ff.

Situation. Die Wissensvermittlung und der Aufbau von sozialen Netzwerken stehen im Vordergrund.⁸⁸

Die Integrationsphase dient dazu an die neue Umgebung, hier das Unternehmen oder die Abteilung, anzugliedern. Dabei spielen im Rahmen des Traineeprogramms vor allem die Abschlusszeremonien und die Graduierungsfeier eine wesentliche Rolle die den/die Alumni-Trainee einer breiteren Öffentlichkeit innerhalb der Bank näher bringt. In dieser Phase wechseln sich nochmals Prüfungssituation, wie z.B. im Rahmen des Final Hearings, und Feierlichkeiten ab bevor das Programm dann tatsächlich zu Ende ist.⁸⁹ Ein einschneidender Bruch mit Ende des Programms ist daher auch essentiell. Dabei darf dieser nicht nur negativ behaftet sein, wie es z.B. durch den Wegfall der Dienstreisen oder dem fehlenden Kontakt zu den TraineeKollegInnen im Ausland sein könnte. Gerade zu diesem Zeitpunkt müssen positive Anreize geboten werden, wie eine Vertragsänderung, die eine Gehaltserhöhung impliziert, eine neue Sozialstruktur oder die Einbringung von Feedback von Seiten der Alumni-Trainees, um den Vorteil für den/die Trainee sichtbar zu machen

Durch die Beschreibung der drei Gruppen lässt sich verdeutlichen, dass das Element der *Communitas* im Traineeprogramm eine wichtige Rolle spielt,. Hier wird nun auch zum Teil der Einfluss von Kultur und Nationalität vor allem im direkten Vergleich der Gruppen zum Teil sichtbar.⁹⁰

Um ein ganzheitliches Bild des Traineeprogramms zu geben, wurde abschließend auf räumliche Übergänge,⁹¹ wie Dienstreisen zu den Classroomphasen oder Jobrotationen und den *Common Dinners* als *Binderitus*⁹² im Rahmen von Classroomphasen eingegangen. Im Rahmen der Symbolanalyse wurde auf die

⁸⁸ Siehe auch Kapitel 3.4.2. *Zwischenphase und Eigenschaften des Trainees als Schwellenwesen*, S. 57ff.

⁸⁹ Siehe auch Kapitel 3.4.3. *Integrationsphase*, S. 68ff.

⁹⁰ Siehe auch Kapitel 3.5. *Communitas – Die Gruppe der Trainees*, S. 82ff.

⁹¹ Siehe auch Kapitel 3.6.1. *Räumliche Übergänge*, S. 95ff.

⁹² Siehe auch Kapitel 3.6.2. *Feierlichkeiten und ‚Common Dinners‘*, S. 98ff.

Bedeutung und auf mögliche Symbole im Traineeprogramm hingewiesen, aber von einer genaueren Analyse abgesehen⁹³.

Abschließend wird auf die Funktion des Rituals eingegangen. Außerdem wurde die Frage beantwortet, welcher Zweck damit im Traineeprogramm verfolgt wird. Kernthemen sind dabei die Unsicherheitsvermeidung und die Erleichterung von Veränderungen. Im Fall des Traineeprogramms geht es konkret um den Übergang vom Status des/der StudentIn zum Status des/der Angestellten welcher durch den Status des Schwellenwesens Trainee gekennzeichnet ist. Das Unternehmen hat Interesse daran internes Wissen weiterzugeben um gut ausgebildete und motivierte Mitarbeiter zu haben, die durch die aufgebauten Netzwerke auch einen Wissensvorsprung haben können. KollegInnen der Trainees können davon ebenfalls profitieren.⁹⁴

Bei allen empirischen Beschreibungen wurde den Trainees oder KollegInnen eine Stimme gegeben und beobachtete Inhalte davon abgegrenzt. Trotzdem möchte ich abschließend nochmals darauf hinweisen, dass wie Arnold Van Gennep anmerkt *„jeder Ritus auf unterschiedliche Weise interpretiert werden kann“* (Van Gennep 2005: 160). Diese Tatsache lässt eine genaue Einteilung des Traineeprogramms als modernes Übergangsritual schwierig erscheinen, jedoch konnte ich Ritualelemente identifizieren und habe mich auf die Analyse ihrer Bedeutung im Traineeprogramm konzentriert.

Als einen Ausblick auf mögliche zukünftige Forschungsgebiete⁹⁵ möchte ich noch auf einen Themenbereich hinweisen, der im Rahmen dieser Forschung nicht näher untersucht wurde, aber meines Erachtens eine wichtige Rolle in Traineeprogrammen (und Ritualen) spielen könnte. Gemeint sind hier die OrganisatorInnen und KonzeptionistInnen des Programms, die durch ihre Rolle am Rande Teil des Ritualprozesses sind, aber selbst nicht daran teilnehmen. Dabei

⁹³ Siehe auch Kapitel 3.6.3. *Symbole*, S. 103ff.

⁹⁴ Siehe auch Kapitel 3.7. *Zweck und Funktion des Rituals*, S. 105ff.

⁹⁵ Weitere mögliche Forschungsgebiete im Rahmen beruflicher Weiterbildung ergeben sich auch durch das Studieren weiterführender Literatur (vgl. Simkins/Lumby 2002, Lim/Lane Morris 2006).

sollte deren Verhalten im Programm und in der Gruppe beleuchtet werden und vor allem eine Reflexion der Persönlichkeit vorgenommen werden. Diese Personen nehmen verschiedene Rollen gleichzeitig ein, die sich wiederum im Zeitverlauf ändern können (vgl. Simkins/Lumby 2002: 14, 19). Kommunikation scheint dabei sehr bedeutend zu sein, was auch ein Grund ist, wieso für diese Positionen meist gute Redner gesucht werden, die Kontakte zu beiden Seiten (hier: Trainees und Management) pflegen und sich so beiden Seiten zuschreiben könnten (vgl. Le Roy Ladurie 1989: 105ff). Hier könnte ein ambigues Verhältnis vermutet und weiter untersucht werden.

Auch in dieser Position könnte die Aussage „*Please be professional...!*“ zutreffend sein und einen spielerischen Aspekt aufdecken, der schon im Traineeprogramm wiederkehrend ist und die Gegenseite zu dessen Ernsthaftigkeit darstellt.

5. VERZEICHNISSE

5.1. Quellenverzeichnis

5.1.1. Literatur

- ALVESSON**, Mats / **BERG**, Per Olof. 1992. *Corporate Culture and Organizational Symbolism*. Berlin / New York.
- BAXA**, Guni-Leila / **ESSEN**, Christine. 1999. Prozessorientierte Organisationsaufstellung. In: **WEBER**, Gunthard (Hg.): *Praxis der Organisationsaufstellung: Grundlagen, Prinzipien, Anwendungsberichte*. Heidelberg: 127-155.
- BARTH**, Fredrik. 2005. Britain and the Commonwealth, in **BARTH**, Fredrik / **GINGRICH**, Andre / **PARKIN**, Robert / **SILVERMAN**, Sydel (Hgg.): *One Discipline, Four Ways: British, German, French, and American Anthropology*. Chicago / London: 1-57.
- BECKER**, Manfred. 2002. *Personalentwicklung: Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis*. Stuttgart.
- BÖNING**, Uwe. 2000. *Interkulturelle Business Kompetenz: Geheime Regeln beachten und unsichtbare Barrieren überwinden*. Frankfurt am Main.
- BREIDENBACH** Joana / **NYÍRÍ**, Pál. 2001. Interkulturelle Kompetenz als Business. In: *Organisationsentwicklung*, Heft 4: 70-75.
- DEAL**, Terrence E. / **KENNEDY**, Allan A.. 1984. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Kanada.

- DEFLEM**, Mathieu. 1991. Ritual, Anti-Structure, and Religion: A Discussion of Victor Turner's Processual Symbolic Analysis. In: *Journal for the Scientific Study of Religion* 1991, Vol. 30 (1) March: 1-25.
- DOUGLAS**, Mary. [1970] 1993. *Ritual, Tabu und Körpersymbolik: Sozialanthropologische Studien in Industriegesellschaft und Stammeskultur*. Frankfurt am Main.
- ECHTER**, Dorothee. 2003. *Rituale im Management: Strategisches Stimmungsmanagement für die Business Elite*. München.
- ERIKSEN**, Thomas Hylland. 2001. *Small Places, Large Issues: An Introduction to Social and Cultural Anthropology*. London/Virginia.
- FAHNENSTICH**, Claire. 2006. *Kommunikation in multikulturellen Projektteams in Traineeprogrammen*. Diplomarbeit Wirtschaftsuniversität Wien.
- GISELBRECHT**, Angela Lisa. 2008. *Erfolgsfaktoren für Traineeprogramme in Mittel- und Osteuropa: Eine explorative Untersuchung zum Einfluss von Kultur und Internationalisierungsstrategien*. Diplomarbeit Wirtschaftsuniversität Wien.
- GRAP**, Rolf / **BOHLANDER**, Hanswalter. 2002. *Lernkultur Kompetenzentwicklung: Neue Ansätze zum Lernen im Beruf*. Aachen.
- HERLYN**, Gerrit. 2002. *Ritual und Übergangsritual in komplexen Gesellschaften: Sinn- und Bedeutungszuschreibungen zu Begriff und Theorie*. Hamburg.

HOFSTEDE, Geert / **HOFSTEDE**, Gert Jan. 2005. *Cultures and Organizations. Software of the Mind: Intercultural cooperation and its importance for survival*. New York.

HOLLOMAN, Regina E. 1974. Ritual Opening and Individual Transformation: Rites of Passage at Esalem, in *American Anthropologist, New Series*, Vol. 76 (2) June: 265-280.

KASPER, Helmut / **MAYERHOFER**, Wolfgang. 2002. *Personalmanagement. Führung. Organisation*. Wien.

LE ROY LADURIE, Emmanuel. 1989. *Karneval in Romans: Eine Revolte und ihr blutiges Ende, 1579-1580*. München.

LIM, Doo Hun / **LANE**, Morris Michael. 2006. Influence of Trainee Characteristic, Instructional Satisfaction, and Organizational Climate on Perceived Learning and Training Transfer. In: *Human Resource Development Quarterly* 2006, Vol. 17 (1) Spring: 85-115.

LUOMA, Jukka / **HÄMÄLÄINEN**, Raimo P. / **SAARINEN**, Esa. 2008. Perspectives on Team Dynamics: Meta Learning and Systems Intelligence. In: *Systems Research and Behavioral Science*, veröffentlicht via Wiley InterScience, (25) August: 757-767.

MC NAMARE, Olwen, et.al. 2002. Rites of Passage in Initial Training: Ritual, Performance, Ordeal and Numeracy Skills Test, in *British Educational Research Journal* 2002, Vol. 28 (6) December: 863-878.

NEVILLE, Gwen Kennedy. 1984. Learning Culture through Ritual: The Family Reunion. In: *Anthropology & Education Quarterly* 1984, Vol. 15 (2) Summer: 151-166.

- PARKIN**, Robert. 2005. The French-Speaking Countries. In: BARTH, Fredrik / GINGRICH, Andre / PARKIN, Robert / SILVERMAN, Sydel (Hgg.): *One Discipline, Four Ways: British, German, French, and American Anthropology*. Chicago / London: 155-253.
- PERLOW**, Leslie / WEEKS, John. 2002. Who's helping whom? Layers of cultural and workplace behavior. In: *Journal of Organizational Behavior* 2002, Vol. 23: 345-361.
- RAPPAPORT**, Roy. 1999. *Ritual and Religion in the Making of Humanity*. Cambridge.
- SIMKINS**, Tim / Lumby, Jacky. 2002. Cultural Transformation in further education? mapping the debate. In: *Research in Post-Compulsory Education* 2002, Vol. 7: 9-25.
- STURDY**, Andrew / LANE, Mirela / SPICER, Andre. 2006. Guess who's coming to dinner? Structures and uses of liminality in strategic management consultancy. In: *Human Relations* 2006, Vol. 59: 929-960.
- SZABO**, Erna. 2000. Ethnographie - eine Methode auch für die Beratungspraxis. In: *Organisationsentwicklung* 2000, (3): 4-13.
- TEMPEST**, Sue / STARKEY, Ken. 2004. The Effects of Liminality on Individual and Organizational Learning. In: *Organization Studies* 2004, Vol. 25: 507-527.
- THOM**, Norbert / FRIEDLI, Vera / KUONEN, Daniela. 2002. *Trainee-Programme nach dem Wirtschaftsstudium: Eine empirische Studie in Deutschland*. Bern.

- TRICE**, Harrison M. / **BEYER**, Janice M. 1984. Studying Organizational Cultures through Rites and Ceremonials. In: *The Academy of Management Review* 1984, Vol. 9 (4) Oktober: 653-669.
- TURNER**, Victor. 1977. Process, Systems, and Symbol: A New Anthropological Synthesis. In: *Deadalus*, Vol. 106, No. 3, *Discoveries and Interpretations: Studies in Contemporary Scholarship*, Volume I (Summer, 1977): 61-80.
- TURNER**, Victor. 1980. Social Dramas and Stories about Them. In: *Critical Inquiry* 1980, Vol. 7 (1) autumn: 141-168.
- TURNER**, Victor. 1987. *The Anthropology of Performance*. PAJ Publications - New York.
- TURNER**, Victor. [1969] 2005. *Das Ritual: Struktur und Anti-Struktur*. Frankfurt am Main.
- VAN GENNEP**, Arnold. [1909] 2005. *Übergangsriten: (Le rite de passage)*. Frankfurt am Main.
- YARNAL**, Careen Mackay / **KERSTETTER**, Deborah. 2005. Casting off: An Exploration of Cruise Ship Space, Group Tour Behavior, and Social Interaction. In: *Journal of Travel Research* 2005, Vol. 43 Mai: 368-379.

5.1.2. E-books

THOM, Norbert / **BLUM**, Adrian / **WEIBEL**, Philipp. 1997. *Auswertungsbericht der Erhebung über die Gestaltung und Verbreitung von Traineeprogrammen in der schweizerischen Wirtschaftspraxis*. Bern.

<http://www.iop.unibe.ch/lehre/lizentiatsarbeiten/Liz-Weibel-Philipp.pdf>,

(25.04.2011, 15:40).

TURNER, Victor. 1967. *The Forest of Symbols: Aspects of Ndembu ritual*. New York.

http://books.google.de/books?id=62bKQB5xEo0C&printsec=frontcover&dq=Turner+%2BForest+of+Symbols&source=bl&ots=ORC41M_HX&sig=FmOIT1cMNOHCbQMC1j7YJ_h8Go&hl=de&ei=IMMpTZjZlcWt8QOJh8SqAg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CBsQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false, (12.01.2011, 16:42).

5.1.3. Internetquellen

URL 1:

Training and Vocational guidance:

http://www.ilo.org/global/Themes/Skills_Knowledge_and_Employability/Training/lang--en/index.htm, (03.06.2010, 11:20).

URL 2:

Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: on-the-Job-Training: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/86092/on-the-job-training-v5.html>, (13.11.2010, 09:35).

URL 3:

Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: off-the-Job-Training: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/86091/off-the-job-training-v5.html>, (13.11.2010, 10:02).

URL 4:

Anatomy of a High Potential: <http://hbr.org/2010/06/are-you-a-high-potential/sb2>, (25.04.2011, 11:47).

5.1.4. Forschungsdaten

Forschungstagebuch (FTB):

August 2010 - Februar 2011

Einzelgespräche:

- Marco. 2010. Persönliches Einzelgespräch 1 am 13.09.2010. Wien.
Alina. 2010. Persönliches Einzelgespräch 2 am 20.09.2010. Wien.
Yasmin. 2010. Persönliches Einzelgespräch 3 am 21.09.2010. Wien.
Katrín. 2010. Persönliches Einzelgespräch 4 am 27.09.2010. Wien.
David. 2010. Persönliches Einzelgespräch 5 am 29.09.2010. Wien.
Irina. 2010. Persönliches Einzelgespräch 6 am 29.09.2010. Wien.
Jan. 2010. Persönliches Einzelgespräch 7 am 06.10.2010. Prag.
Markus. 2010. Persönliches Einzelgespräch 8 am 07.12.2010. Zagreb.
Laís. 2010. Persönliches Einzelgespräch 9 am 07.12.2010. Zagreb.
Ladislav. 2010. Persönliches Einzelgespräch 10 am 08.12.2010. Zagreb.
Elena. 2010. Persönliches Einzelgespräch 11 am 11.12.2010. Zagreb.

Expertengespräche:

- MÜLLER, Andreas. 2010. Persönliches Expertengespräch am 14.09.2010.
Wien.
- FELLINGER, Karl-Heinz. 2010. Persönliches Expertengespräch am
03.11.2010. Wien.

E-Mails:

LOBKOWICZ, Nicholas. 2010a. „*Request for Feedback: Group Junior Trainee Programme*“, E-Mail an die Autorin vom 16.12.2010.

LOBKOWICZ, Nicholas. 2010b. “Business Casual”, E-Mail an die Autorin vom 23.08.2010.

SZVASTICS, Petra. 2009. „*Aufnahme GJTP*“, E-Mail an die Autorin vom 15.12.2009.

Interne Dokumente:

Dok 1: On-the-Job Training Evaluation.doc (10.04.2011).

Dok 2: 04_Trainees_all_2009-09-08_v12.pdf (21.04.2011).

Dok 3: Appendix - Professional Guides.pdf (15.01.2011).

Dok 4: Trainee_names_2009-11-12_v35.xls (02.05.2011).

Dok 5: Project_work_framework_2009-02-20.pdf (02.05.2011).

Dok 6: GJTP Project Presentations Invitation List.xls (02.05.2011).

Dok 7: GJTP 2010 - 2011 Recruitment Brochure.pdf (02.05.2011).

Dok 8: 280809_verenamelgarejo_MG_6249 (14.05.2011).

Dok 9: 07_GJTP09_Presentation_Calender View.pdf (15.05.2011).

Dok 10: Trainees_all_2010-12-12.xls (15.05.2011).

Dok 11: _SE_Sumetzberger_ErsteBank_Abschlussarbeit (15.05.2011).

5.2. Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Evaluation scheme ECTS	26
Abb. 2: Die Phasen des Übergangsrituals.....	32
Abb. 3: Tombstone	79

5.3. Abkürzungsverzeichnis

CEE	C entral and E astern E urope ist eine geografische Region in Europa. In diesem Kontext sind die Länder der Erste Group gemeint (Tschechische Republik, Slowakei, Ungarn, Serbien, Rumänien, Ukraine, Kroatien).
CEO	C hief E xecutive O fficer: Ist der/die Vorstandsvorsitzende eines Unternehmens.
CRO	C hief R isk O fficer: ist Teil des Vorstands und verantwortlich für den Bereich des Risk Managements eines Unternehmens.
ECTS	E uropean C redit T ransfer S ystem
etc.	et cetera
FTB	Forschungstagebuch
GJTP	G roup J unior T rainee P rogramme = untersuchtes Trainee-programm
HR od. HRM	H uman R esource M anagement = Personalabteilung
u.v.m.	und viele mehr
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel

6. ANHANG

6.1. Zusammenfassung

„Please be professional...!“ –

Ethnologische Perspektiven zu einem ausgewählten internationalen Traineeprogramm als Übergangsritual.

von Berenice Hofstädter

Ausgehend von Van Genneps Theorie über Übergangsrituale und damit zusammenhängend Turners Konzepte über Liminalität und Communitas wird in vorliegender Diplomarbeit eine Untersuchung des Group Junior Trainee Programmes der Erste Group Bank AG vorgenommen. Dabei werden das Unternehmen und das Traineeprogramm, als Maßnahme der Personalentwicklung, grundlegend erläutert, bevor konkret auf die Struktur des untersuchten Traineeprogramms eingegangen wird und Parallelen zu Van Genneps Abfolgeordnung von Übergangsritualen aufgezeigt werden. Darin spielt die Phase der Liminalität, auch Schwellenphase genannt, eine bedeutende Rolle. In diesem Übergang treten die Trainees als Schwellenwesen, mit besonderen Eigenschaften ausgestattet, auf, verlassen den alten Status als StudentIn und treten in den neuen, als MitarbeiterIn des Unternehmens, ein. Innerhalb dieses Übergangs hat die Communitas, die Gemeinschaft unter Gleichen, neben räumlichen Übergängen und gemeinsamen Mahlzeiten als Binderiten, einen bedeutenden Stellenwert. Hauptfunktion des Übergangsrituals ist in diesem Zusammenhang die Unsicherheitsvermeidung. Der Titel *„Please be professional...!“* deutet hier auf den spielerischen Umgang der Trainees mit dem Unbekannten hin.

Schlüsselwörter: *Traineeprogramm, Übergangsritual, Communitas, Liminalität, Organisationskultur*

6.2. Abstract

„Please be professional...!“ –

Ethnologic prospects on a selected international trainee programme as rite of passage.

from Berenice Hofstädter

Based on Van Gennep's theory of rites of passage and Turner's concepts of liminality and communitas, this diploma thesis deals with research on the Group Junior Trainee Programme of Erste Group Bank AG. First, a basic insight into the company and the trainee-programme as a method of HR and personnel development overall will be given. Further on, the structure and characteristics of the studied trainee-programme will be analysed in the light of Van Gennep's sequence order of rites of passage. Within this order the phase of liminality, also called transition or "threshold phase" ('Schwellenphase'), has an important role. As part of the passage, trainees appear as "threshold people" ('Schwellenwesen') equipped with specific skills, who leave their old status as students behind and enter a new one as employees of the mentioned company. Within this transition communitas, community ('Gemeinschaft') among equals, as well as transition in space and common dinners as binding rituals are of important significance. In this context the main function of rites of passage is uncertainty avoidance. The title "*Please be professional...!*" refers to the playful handling with the unknown from trainees.

Key words: trainee-programme, rites of passage, communitas, liminality, organizational culture

6.3. Curriculum Vitae

Name, Vorname: Hofstädter, Berenice
Geburtsdatum: 22. Dezember 1986 (Wien)
Wohnhaft in: 2352, Gumpoldskirchen

Ausbildung

seit 10/07 Bakk.-Studium Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (Betriebswirtschaftslehre) an der Wirtschaftsuniversität Wien
Spezialisierung in Wirtschaftstraining & Bildungsmanagement und Finanzierung.

seit 10/06 Diplomstudium der Kultur- und Sozialanthropologie an der Universität Wien.
1. Diplomprüfung im Oktober 2008; Spezialisierung im Bereich Organisations- und Betriebsanthropologie.

09/01 - 06/06 Höhere Lehranstalt für wirtschaftliche Berufe (HLW), 2362 Biedermannsdorf

Berufserfahrung

seit 03/09 Österreichische Sparkassenakademie (Tochterunternehmen der Erste Bank Österreich), 1110 Wien
Angestellte, Betreuung von Seminaren und internationa-

len Weiterbildungsprogrammen

05/08 - 02/09

Erste Group Bank AG, Erste School of Banking and
Finance, 1010/1110 Wien

Angestellte, Betreuung des Erste Group Junior Trainee
Programmes

Sprachkenntnisse

Deutsch

Muttersprache

Englisch

Sehr gut in Wort und Schrift

Italienisch

Gut in Wort und Schrift