

Kienbaum

» Trainee-Studie

Inhalt

Einleitung	Seite 3
Allgemeine Aspekte zum Trainee-Programm / Zielgruppe.....	Seite 4
Ziel und Struktur des Trainee-Programms	Seite 11
Recruiting und Auswahl der Trainees.....	Seite 24
Nach dem Trainee-Programm	Seite 28
Planung eines Trainee-Programms.....	Seite 39
Danksagung / Kontakt.....	Seite 40
Anhang: Fragebogen.....	Seite 41

Trainee-Studie

Einleitung

In Deutschland gibt es eine Vielzahl von Einarbeitungsprogrammen für Hochschulabsolventen, die unter dem Begriff „Trainee-Programme“ angeboten werden. Diese Programme unterscheiden sich zum Teil deutlich in ihrer Zielsetzung, ihrem Ablauf und ihren Inhalten. Anliegen und Ziel dieser empirischen Untersuchung soll es daher sein, eine aktuelle Begriffsbestimmung vorzunehmen, sowie einen detaillierten Benchmark-Überblick zu bieten und darüber hinaus Prädiktoren zu ermitteln, die ein erfolgreiches Programm von einem weniger erfolgreichen unterscheiden.

Trainee-Studie

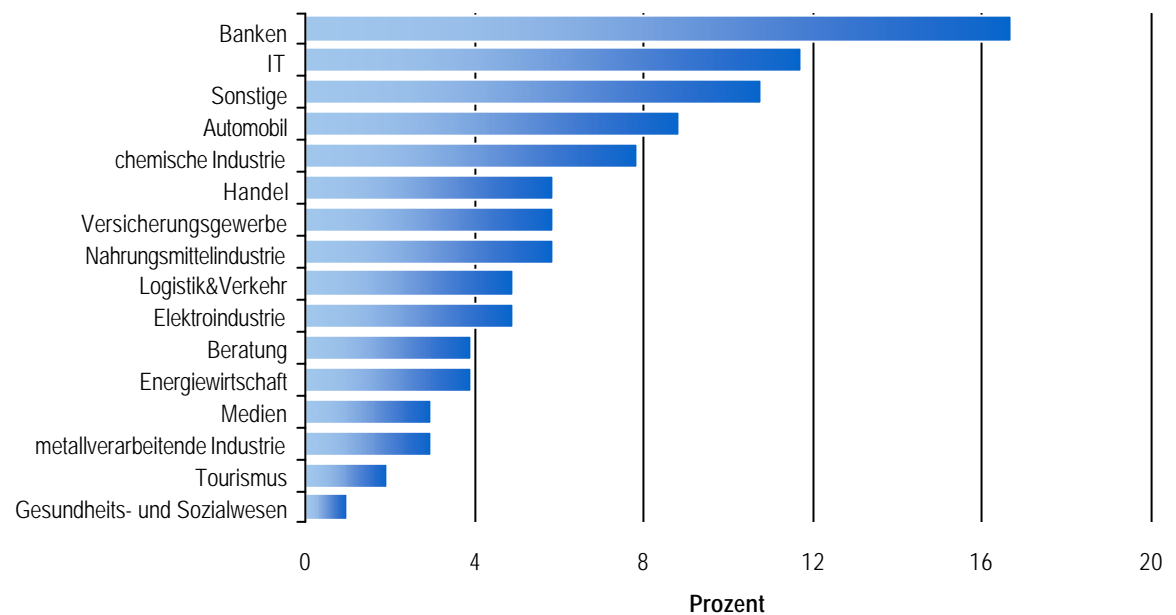
Einleitung

Von insgesamt 323 mittelständischen Unternehmen und Großkonzernen, die im Rahmen der vorliegenden Erhebung angeschrieben wurden, nahmen 102 an der Befragung teil. Das entspricht einem Rücklauf von 32 %. Dreizehn der 102 Firmen gaben an, weder ein Trainee-Programm zu haben noch ein solches zu planen, womit zur Beantwortung der meisten Fragestellungen die Daten von 89 Unternehmen in die Auswertung eingehen.

Die Banken- und IT-Branche stellt die stärkste Gruppe in der Untersuchung.

Unter Sonstiges wurden Versandhandel, Wirtschaftsprüfer, Textilindustrie, keramische Industrie, Werbung, Mischkonzerne, Pharmaindustrie, Mediaagenturen und Industrie-Dienstleister zusammengefasst.

Branche der befragten Unternehmen

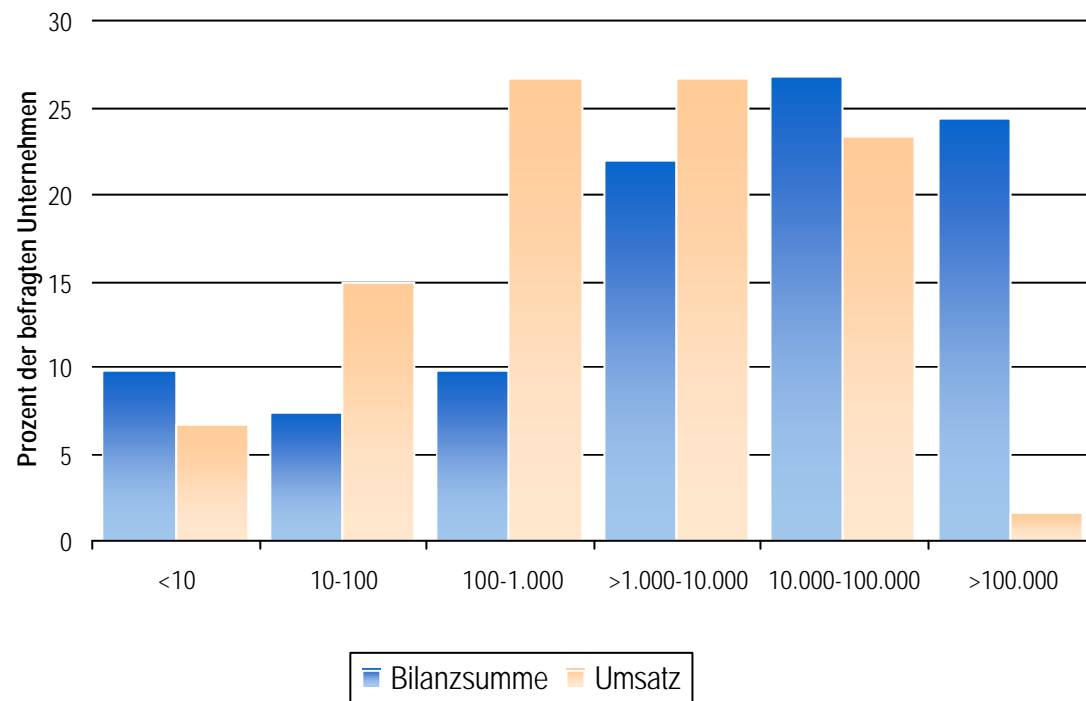


Trainee-Studie

Einleitung

Bei den befragten Unternehmen handelt es sich überwiegend um Großkonzerne. Die Bilanzsumme der befragten Unternehmen lag im Jahr 2001 im Durchschnitt bei rund 100 Mrd. Euro (ohne Banken und Versicherungen bei rund 32 Mrd. Euro). Der Umsatz für den gleichen Zeitraum lag im Durchschnitt bei 10 Mrd. Euro.

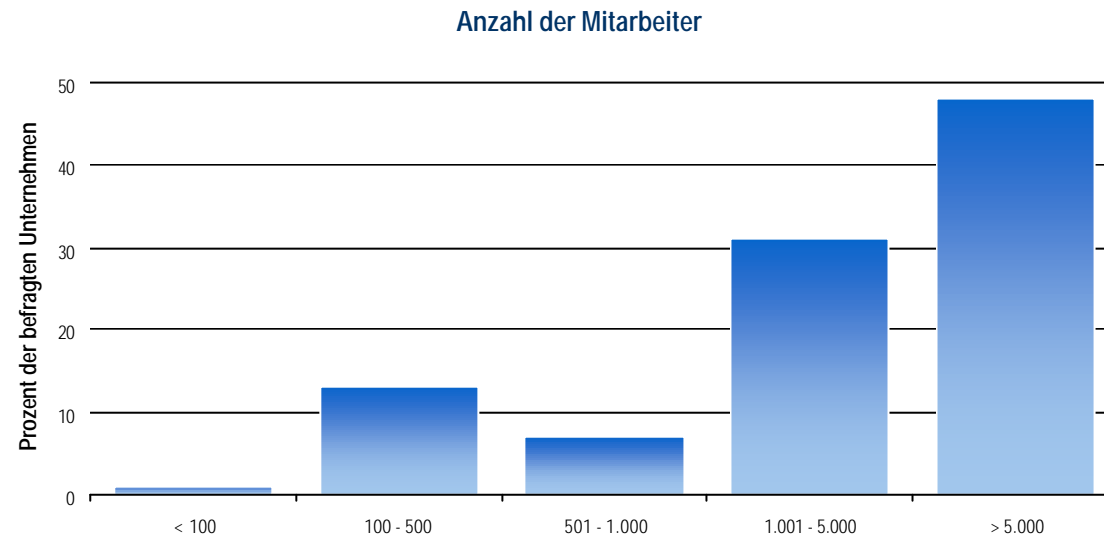
Bilanzsumme und Umsatz (in Mio. Euro)



Trainee-Studie

Einleitung

Etwa die Hälfte der Unternehmen in der Stichprobe beschäftigt mehr als 5.000 Mitarbeiter.

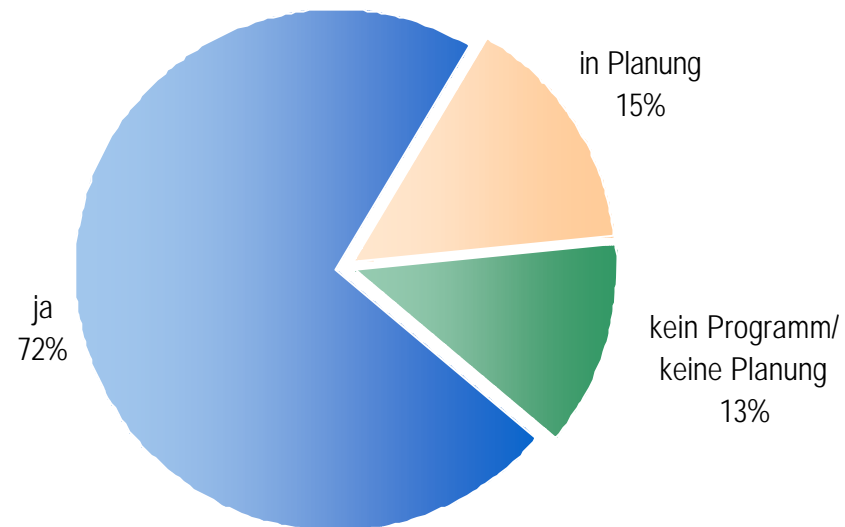


Trainee-Studie

Allgemeine Aspekte / Zielgruppe

74 der Unternehmen in der Stichprobe hatten zum Zeitpunkt der Befragung ein Trainee-Programm, weitere 14 gaben an, ein solches Programm für die Zukunft zu planen.

Traineeprogramm vorhanden?



Trainee-Studie

Allgemeine Aspekte / Zielgruppe

Der Uni- bzw. FH-Abschluss ist für Trainees ein wichtigeres Kriterium als für Direkteinsteiger. Im Vergleich zu Direkteinsteigern wird von Trainees ein höheres außeruniversitäres Engagement und mehr Auslandserfahrung verlangt. Umgekehrt werden von Direkteinsteigern bessere EDV-Kenntnisse und ein höherer Praxisbezug der Diplomarbeit erwartet.

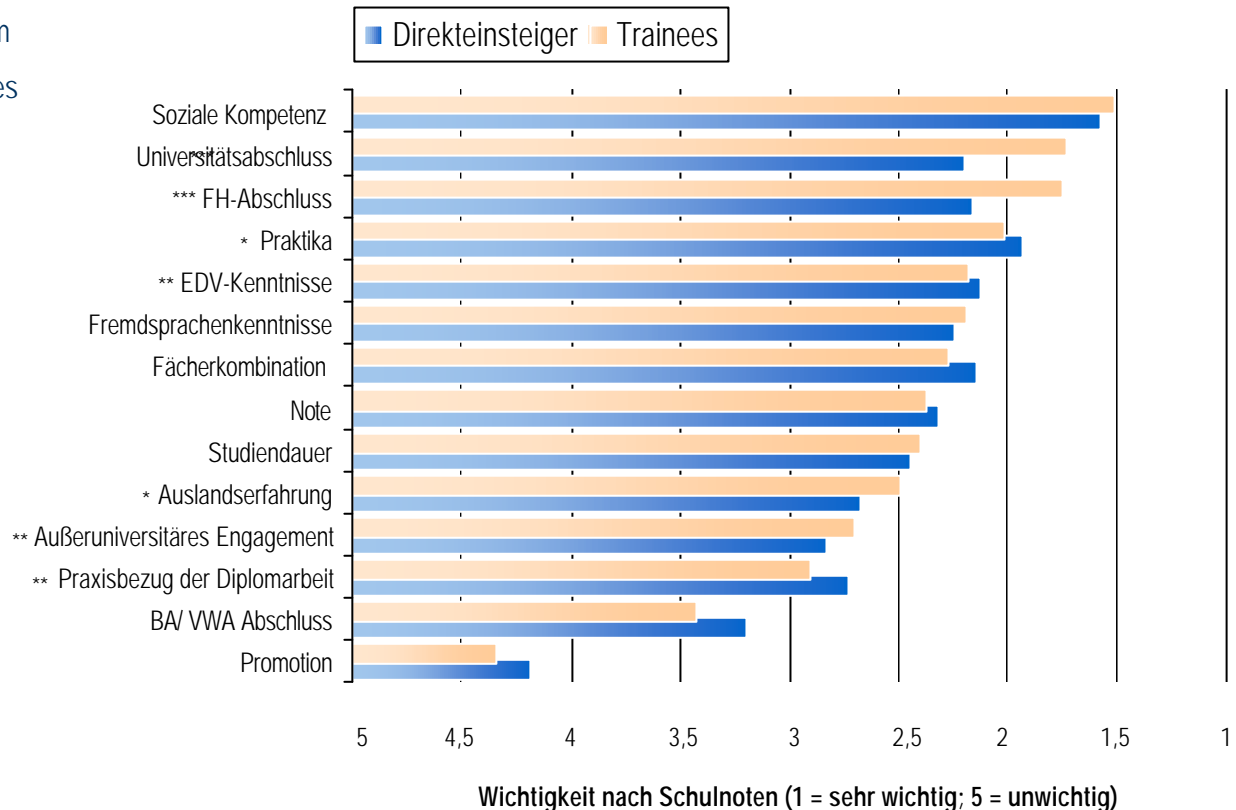
Signifikante Unterschiede zwischen Trainees und Direkteinsteigern sind in der Grafik mit (*) markiert; dabei bedeutet:

*** = signifikant auf einem 1 %-Niveau ($p < 1\%$)

** = signifikant auf einem 5 %-Niveau ($p < 5\%$)

* = signifikant auf einem 10 %-Niveau ($p < 10\%$)

Wichtigkeit verschiedener Qualifikationskriterien für die Bewerberauswahl



Trainee-Studie

Allgemeine Aspekte / Zielgruppe

Überführt man diese Daten in eine Rangreihe, ergibt sich das folgende Bild:

Das wichtigste Kriterium bei der Auswahl von Trainees ist die soziale Kompetenz, gefolgt vom Uni- bzw. FH-Abschluss. Eine Rangreihe der Wichtigkeit verschiedener Qualifikationskriterien zeigt, dass die meisten Kriterien als wichtig bis sehr wichtig angesehen werden. Weniger wichtig sind lediglich ein BA / VWA Abschluss und das Vorliegen einer Promotion.

Auch der Unterschied zwischen FH- oder Universitätsabschluss ist minimal; beides wird als gleich wichtig eingeschätzt. Eine unterschiedliche Behandlung von FH- bzw. Uni-Absolventen lässt sich somit nicht erkennen.

Trainee

» Soziale Kompetenz	1,5
» Universitätsabschluss	1,7
» FH-Abschluss	1,7
» Praktika	2,0
» EDV-Kenntnisse	2,2
» Fremdsprachenkenntnisse	2,2
» Fächerkombination	2,3
» Note	2,4
» Studiendauer	2,4

» Auslandserfahrung	2,5
» Außeruniversitäres Engagement	2,7
» Praxisbezug der Diplomarbeit	2,9

» BA / VWA Abschluss	3,4
» Promotion	4,3

Direkteinsteiger

» Soziale Kompetenz	1,6
» Praktika	1,9
» EDV-Kenntnisse	2,1
» Fächerkombination	2,1
» FH-Abschluss	2,2
» Universitätsabschluss	2,2
» Fremdsprachenkenntnisse	2,2
» Note	2,3
» Studiendauer	2,4

» Auslandserfahrung	2,7
» Praxisbezug der Diplomarbeit	2,7
» Außeruniversitäres Engagement	2,8

» BA / VWA Abschluss	3,2
» Promotion	4,2



Werte zwischen 1 und 2,5 (Schulnoten).
wichtig bis sehr wichtig



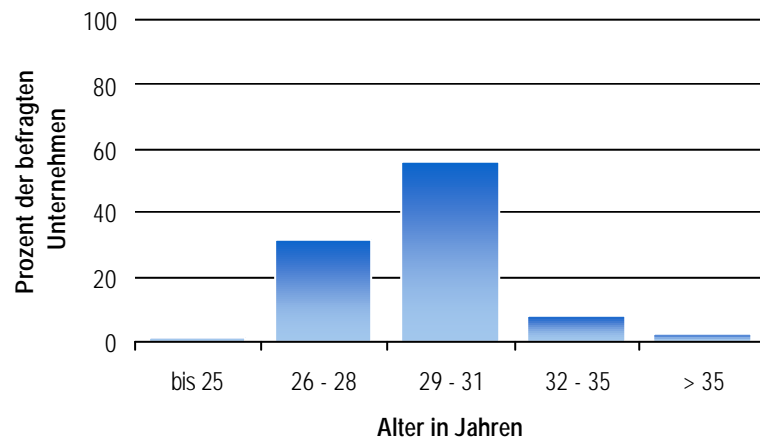
Werte schlechter als 3 (Schulnoten).
eher unwichtig

Trainee-Studie

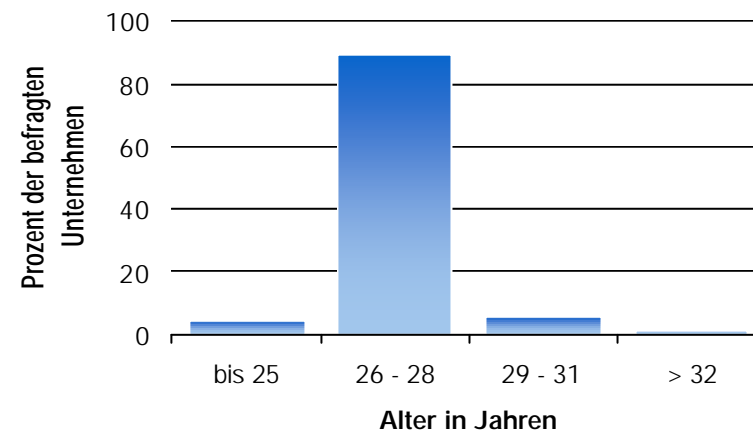
Allgemeine Aspekte / Zielgruppe

Die Höchstaltersgrenze für Bewerber geben die meisten Unternehmen mit maximal 29 - 31 Jahren an. Rund ein Viertel der Unternehmen legt die Altersgrenze sogar bei 26 - 28 Jahren fest. Das tatsächliche Alter der Trainees liegt in den meisten Fällen bei 26 - 28 Jahren und damit an der Obergrenze dessen, was die Unternehmen als vertretbar erachten. Dabei ist zu berücksichtigen, dass „aktive“ Trainees i. d. R. älter sein müssen als die Bewerber, da bei diesen die Bewerbungsphase je nach Dauer des Programms durchaus mehr als ein Jahr zurückliegen kann (vergleiche Seite 15).

Höchstaltersgrenze für Bewerber



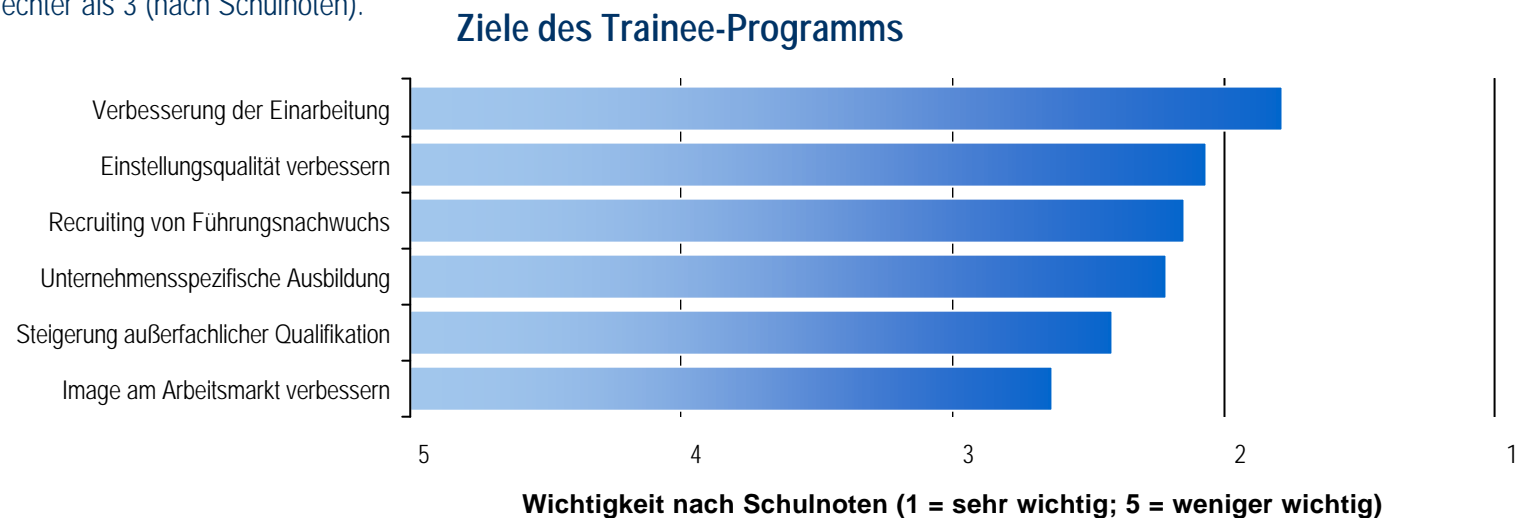
Tatsächliches Alter der Trainees



Trainee-Studie

Ziel und Struktur des Trainee-Programms

Alle genannten Kriterien scheinen für die Unternehmen von gleich hoher Bedeutung zu sein. Keines der Ziele zeigt einen Mittelwert schlechter als 3 (nach Schulnoten).



7 Firmen gaben weitere Ziele ihres Trainee-Programms zusätzlich zu den vorgegebenen an. Zusätzlich genannt wurden:

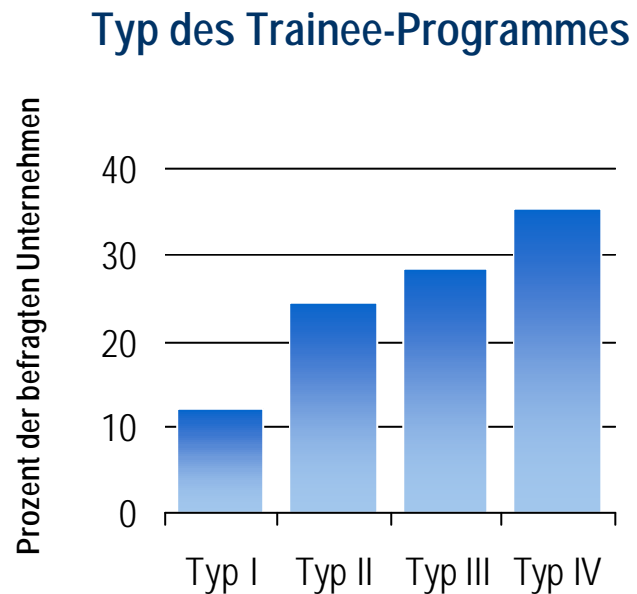
- » Orientierungshilfen für Kandidaten
- » International orientierter Führungskräftenachwuchs
- » Flexibilität in der Ressourcensteuerung
- » Versorgung mit Hochschulabsolventen
- » Absicherung Nachfolgeregelung im Management
- » Bildung von Netzwerken
- » Breite Wissens- und Kontaktvermittlung
- » Integration

Trainee-Studie

Ziel und Struktur des Trainee-Programms

Ein Drittel der befragten Unternehmen gestalten die Trainee-Programme flexibel nach den individuellen Fähigkeiten und Interessen der Teilnehmer.

Im Rahmen der vorliegenden Studie wurden die vorhandenen Programme in vier Grundtypen unterteilt:



Typ I Standardisiertes, fachübergreifendes Programm (Grundausbildung)

Typ II Standardisierte, fachübergreifende Grundausbildung mit abschließender Spezialisierungsphase

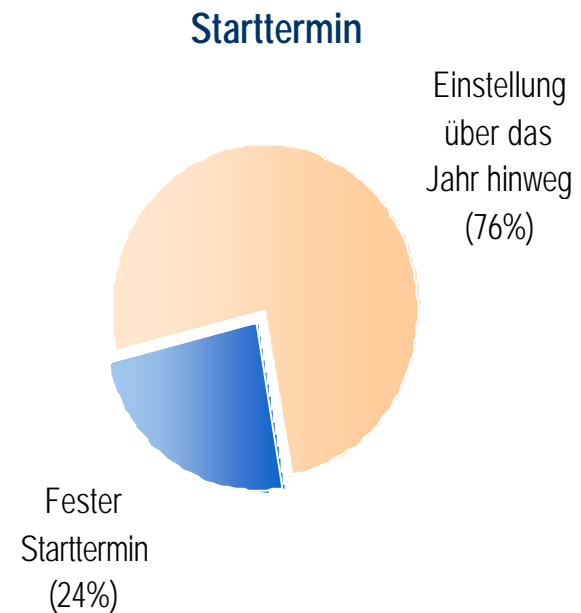
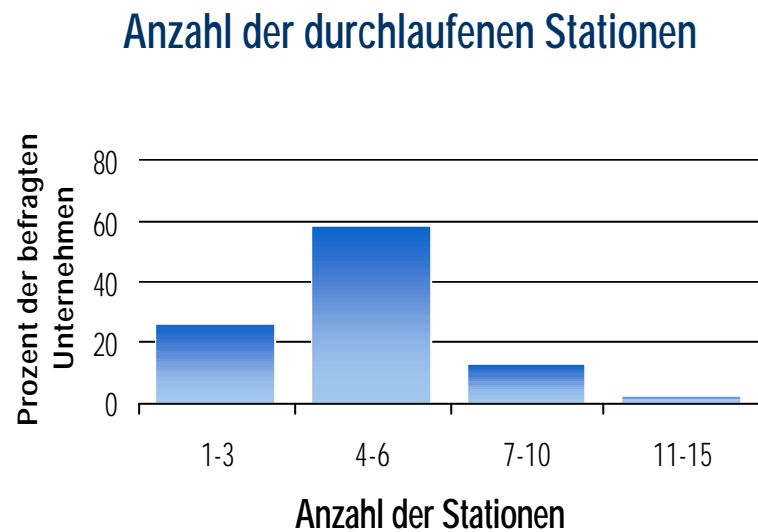
Typ III Fachspezifische Grundausbildung mit anschließender Spezialisierung

Typ IV Flexible Programmgestaltung nach Fähigkeit und Interesse des Trainees

Trainee-Studie

Ziel und Struktur des Trainee-Programms

Im Durchschnitt durchlaufen die Trainees im Verlauf ihrer Ausbildung fünf verschiedene Stationen. Rund $\frac{3}{4}$ aller Unternehmen haben keinen festen Starttermin für ihr Programm, sondern stellen über das gesamte Jahr hinweg ein.



Trainee-Studie

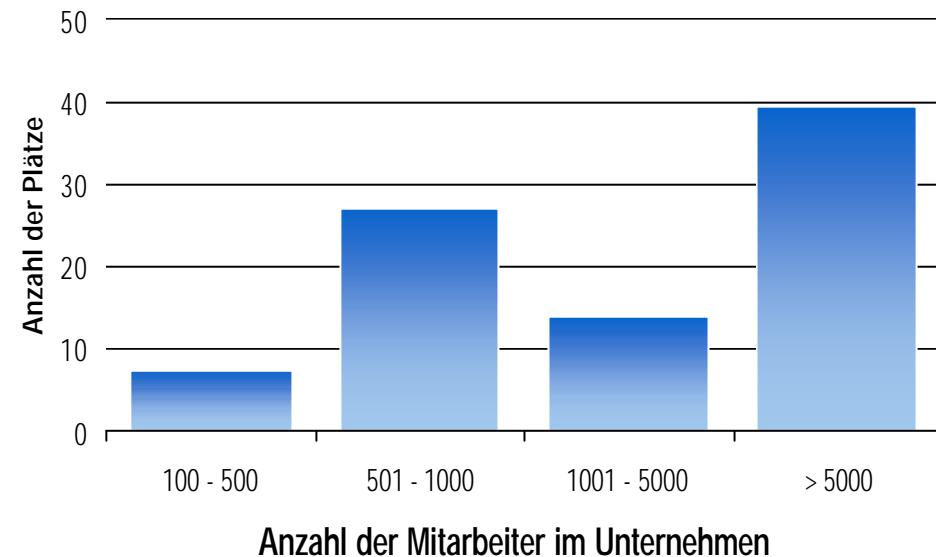
Ziel und Struktur des Trainee-Programms

Die Anzahl der Trainee-Plätze hängt nur zum Teil mit der Größe der Unternehmen zusammen. Unternehmen mit mehr als 5000 Mitarbeitern vergeben zwar im Schnitt mit etwa 40 Neueinsteigern pro Jahr die meisten Plätze, Unternehmen mit 1001 - 5000 Mitarbeitern bieten jedoch durchschnittlich nur halb so viele Plätze an wie die Unternehmen mit 501 - 1000 Mitarbeitern.

Möglicherweise leiden insbesondere Unternehmen zwischen 501 und 1000 Mitarbeitern besonders unter Recruiting- und Nachfolgeproblemen (vgl. S. 11), da diese relativ die meisten Trainee-Plätze anbieten, gefolgt von den „kleinen“ Unternehmen mit unter 500 Mitarbeitern.

Relativ zur Mitarbeiterzahl bieten die Großunternehmen eher weniger Plätze an – was evtl. auch dadurch erklärt werden könnte, dass der Direkteinstieg in diesen Unternehmen eine akzeptierte Alternative darstellt.

Durchschnittliche Anzahl der Plätze pro Jahrgang

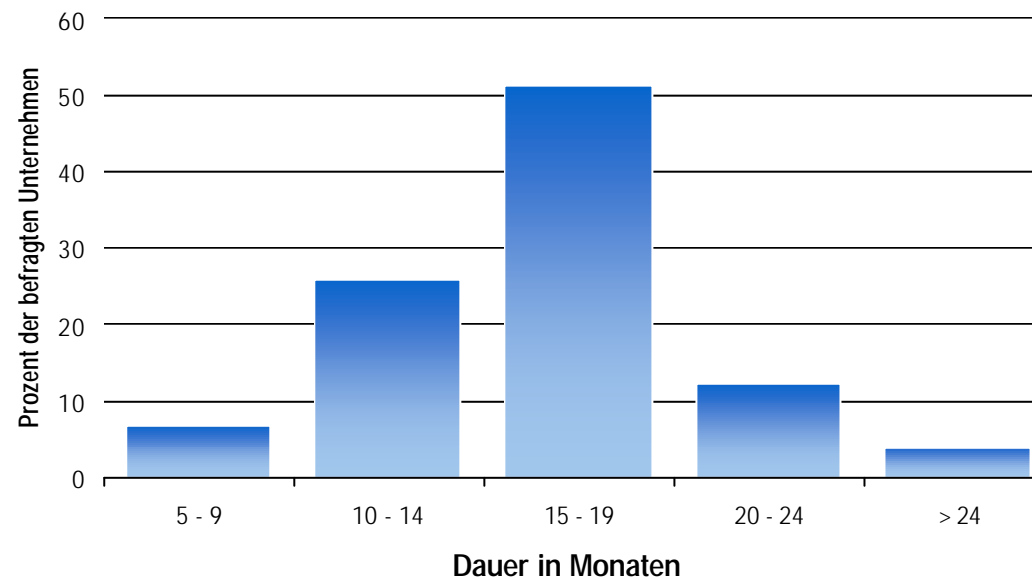


Trainee-Studie

Ziel und Struktur des Trainee-Programms

Ein Trainee-Programm dauert im Durchschnitt etwa 16 Monate. Die Dauer ist unabhängig von der Größe und der Branche des Unternehmens.

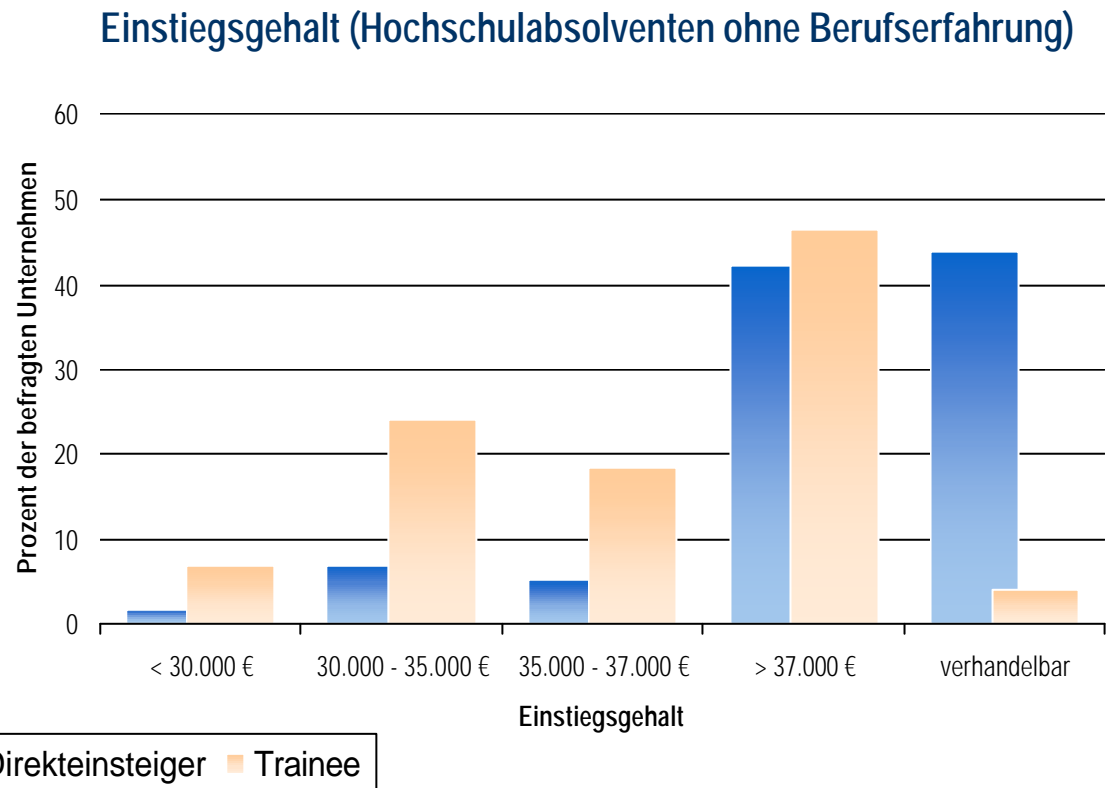
Dauer des Trainee-Programms in Monaten



Trainee-Studie

Ziel und Struktur des Trainee-Programms

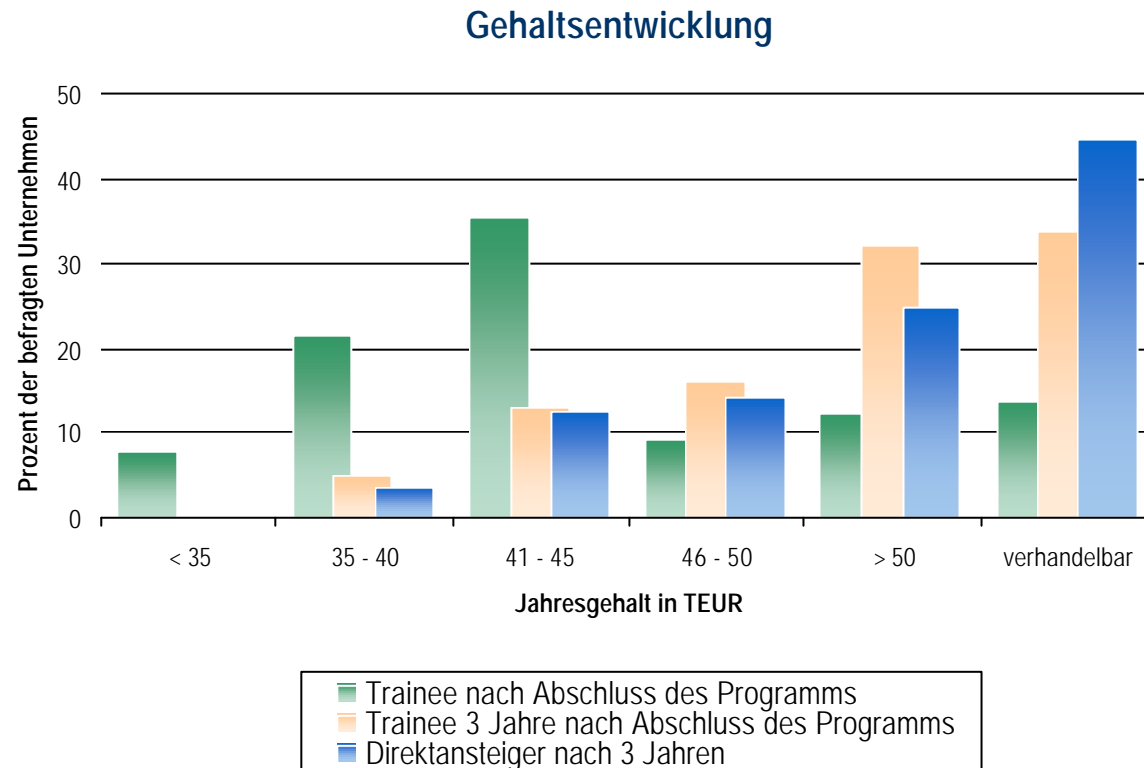
Das Einstiegsgehalt eines Direkteinsteigers liegt mit durchschnittlich 38.000 Euro über dem Gehalt eines Trainees, der im ersten Jahr des Programms durchschnittlich 36.000 Euro verdient. Auffällig ist, dass Einstiegsgehälter für Direkteinsteiger oft verhandelbar sind, während für Trainees die Einstiegsgehälter in der Regel feststehen.



Trainee-Studie

Ziel und Struktur des Trainee-Programms

Nach Abschluss des Programms verdient ein Trainee im Durchschnitt 42.000 Euro im Jahr. Drei Jahre später liegt das durchschnittliche Einkommen bei etwa 50.000 Euro und ist damit genau so hoch, wie das eines Direkteinsteigers nach drei Jahren. Das Gehalt eines Trainees wird im Laufe der Jahre zunehmend verhandelbar.



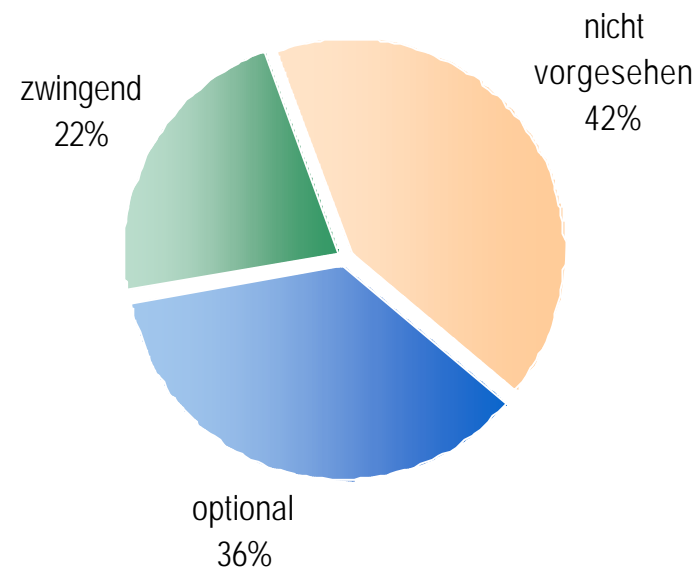
Trainee-Studie

Ziel und Struktur des Trainee-Programms

Internationalität ist nicht so sehr verbreitet wie allgemein angenommen (vgl. S. 11).

Bei nur 22 % der befragten Unternehmen ist ein Auslandsaufenthalt für Trainees zwingend vorgesehen. 36 % der Unternehmen bieten die Option auf einen Auslandsaufenthalt. Bei 42 % der Unternehmen ist kein Auslandsaufenthalt vorgesehen.

Auslandsaufenthalt im Programm



Trainee-Studie

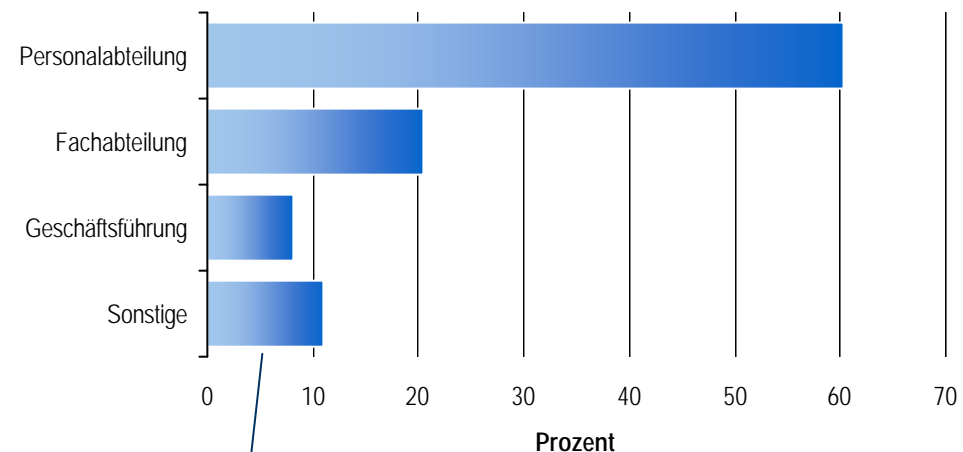
Ziel und Struktur des Trainee-Programms

In den meisten Unternehmen wird das Budget für die Trainee-Programme von der Personalabteilung verwaltet.

Allerdings werden in etwa 20 % der Unternehmen die Budgets für die Trainees in den Fachabteilungen verwaltet.

Unternehmen, in denen die Fachabteilungen das Budget verwalten, verfolgen vor allem das Ziel, ihre Trainees für *spezielle* Positionen und Funktionsbereiche auszubilden (Typ III, siehe Seite 12). In diesen Unternehmen wird zudem weniger Wert gelegt auf die Steigerung außerfachlicher Qualifikationen und die Steigerung der Einstellungsqualität.

Verwaltung des Budgets für die Trainee-Programme



Einzelnennungen:

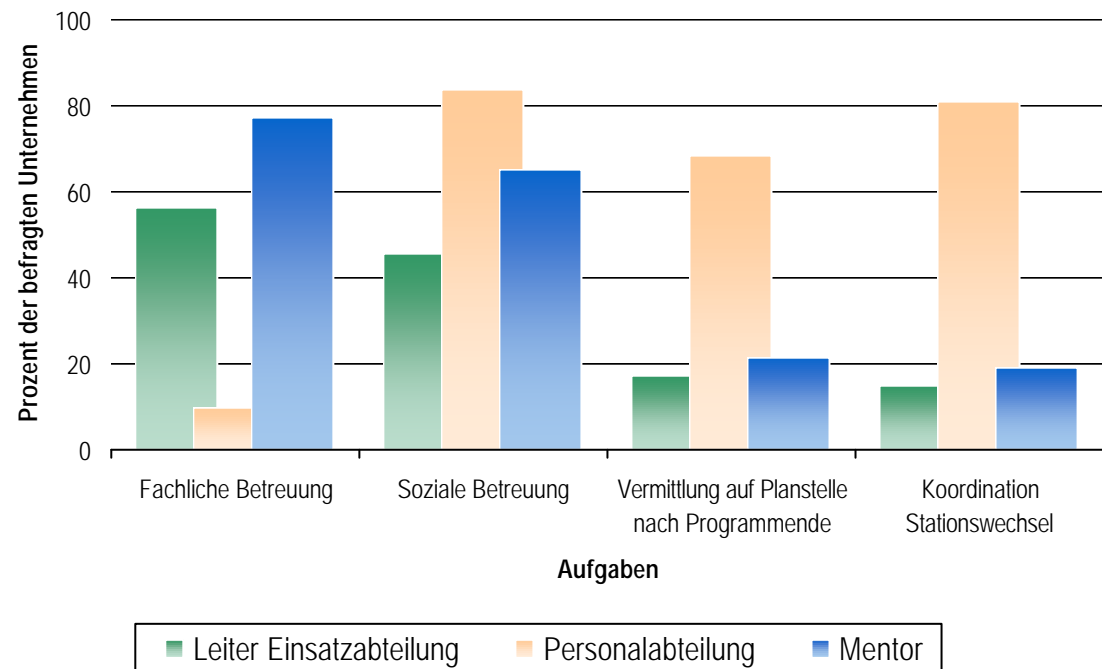
- » Unternehmensentwicklung
- » Personalentwicklung
- » Tochterunternehmen für Aus- und Weiterbildung
- » Trainees selbst
- » zentrale Personalabteilung

Trainee-Studie

Ziel und Struktur des Trainee-Programms

Für die fachliche Betreuung sind überwiegend der Leiter der jeweiligen Einsatzabteilung sowie der Mentor verantwortlich. Ein Mentor ist eine obere Führungskraft, die einen Trainee individuell betreut und als Ansprechpartner bei Fragen und Problemen zur Verfügung steht. Die soziale Betreuung wird darüber hinaus auch von der Personalabteilung übernommen. Die Vermittlung nach Programm-Ende und die Koordination von Stationswechseln obliegt in den meisten Fällen ausschließlich der Personalabteilung.

**Ansprechpartner für unterschiedliche Aufgaben
(Mehrfachnennungen möglich)**



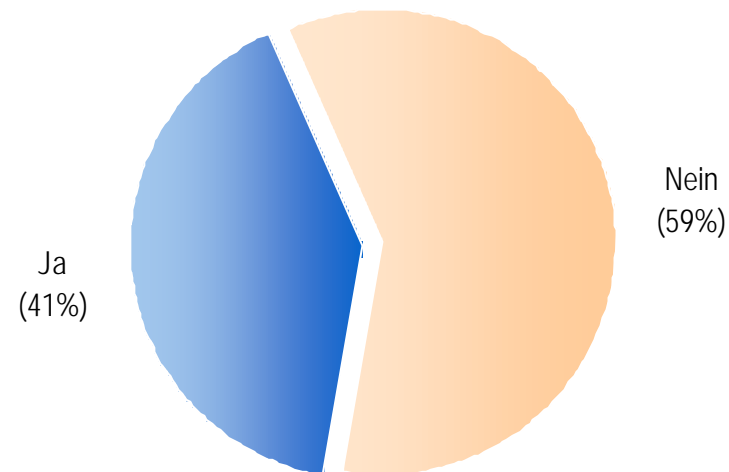
Trainee-Studie

Ziel und Struktur des Trainee-Programms

41 % der Unternehmen führen im Vorfeld des Programms eine individuelle Karriere- bzw. Entwicklungsplanung mit dem Trainee durch.

Dies bedeutet, dass über die Hälfte aller Trainees mit einer unspezifischen oder nicht vorhandenen Karriereplanung in das Programm einsteigen.

Individuelle Karriere-/ Entwicklungsplanung im Vorfeld

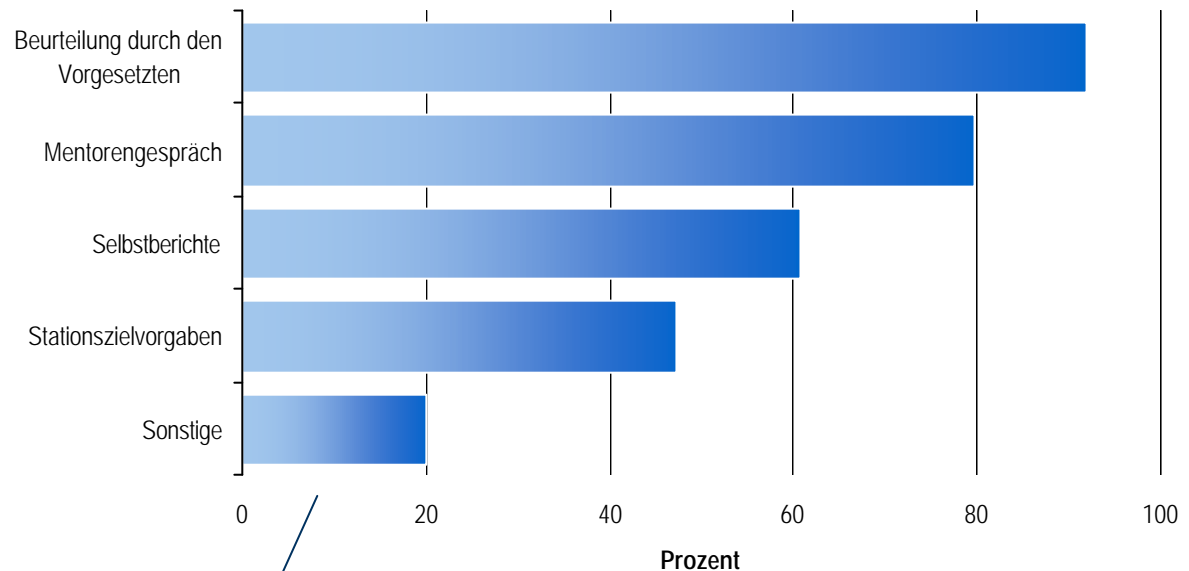


Trainee-Studie

Ziel und Struktur des Trainee-Programms

Während des Trainee-Programms nutzen die meisten Unternehmen als Steuerungsinstrumente die Beurteilung durch den Vorgesetzten, Mentorengespräche und Selbstberichte.

Eingesetzte Steuerungsinstrumente



Einzelnenennungen:

- » Gespräche mit Personalabteilung (8x)
- » Persönliche Developmentpläne (2x)
- » Mentoring System + Monitoring
- » Gemeinsame Meetings
- » Gemeinsames Feedback
- » Präsentation vor Geschäftsführung
- » Rücksprachen mit Programm- und Projektleiter
- » Feedback vom Mentor
- » Gespräche mit Einsatzort
- » Prüfungen auf 6-Monate Basis

Trainee-Studie

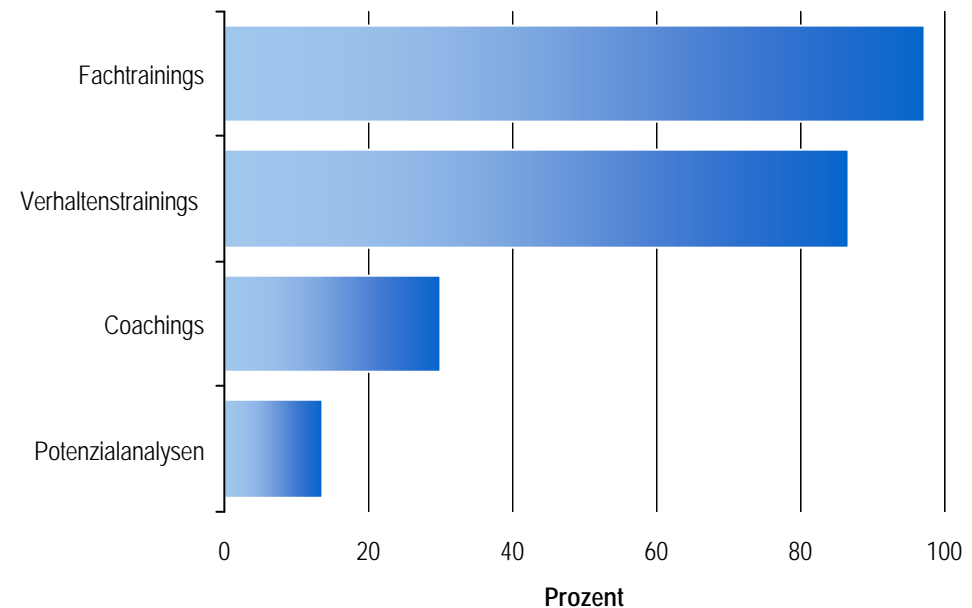
Ziel und Struktur des Trainee-Programms

In der überwiegenden Mehrzahl der Unternehmen werden den Trainees während des Programms verschiedene Fach- und Verhaltenstrainings angeboten.

Die Inhalte der Fachtrainings sind stark vom Einsatzgebiet und den Vorkenntnissen der Trainees abhängig. Bei den Verhaltenstrainings überwiegen Kommunikationsthemen wie Moderation, Rhetorik, Präsentation, Verhandeln und Gesprächstechnik. Häufige Themen sind außerdem Zeit- und Projektmanagement.

Interessant ist, dass, obwohl das Recruiting von Führungsnachwuchskräften als wichtiges Ziel identifiziert wird (vgl. S. 11), der Anteil der Fachtrainings leicht überwiegt (in diesem Zusammenhang werden Führungstrainings unter Verhaltenstrainings subsumiert).

Angebote Maßnahmen zur Personalentwicklung

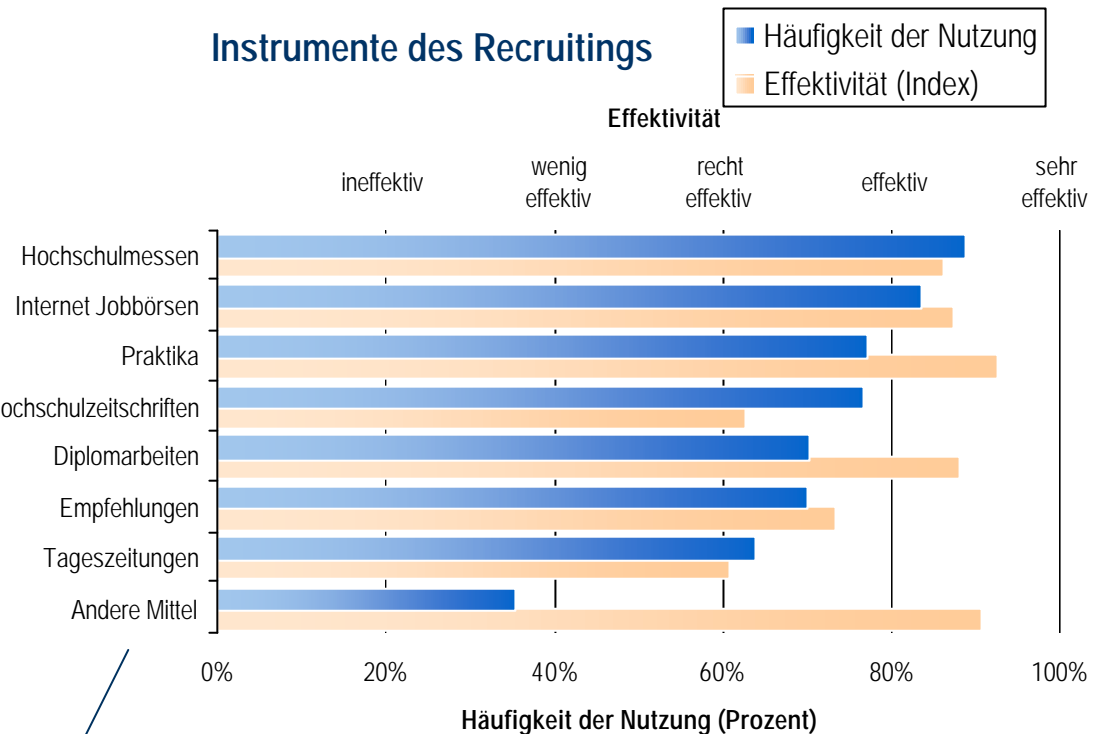


Trainee-Studie

Recruiting und Auswahl der Trainees

Die Unternehmen nutzen eine Vielzahl verschiedener Mittel zur Rekrutierung und Auswahl der Trainees. Die Mittel werden von den Unternehmen als unterschiedlich effektiv eingeschätzt (Effektivitätsindex), wobei auffällt, dass die am häufigsten eingesetzten Instrumente nicht immer die effektivsten sind. Bemerkenswert, dass „Andere Mittel“ als mit am effektivsten bewertet werden.

Instrumente des Recruitings



Einzelnennungen:

- » Eigene Homepage (12x)
- » Hochschulvorträge (3x)
- » Kontakte zu Lehrstühlen (3x)
- » Anzeigen in Berufsstart-Publikation
- » Studienförderung
- » Bundeswehr
- » Karrieretage
- » e-fellows net, studentische Talentbank
- » Absolventenbücher

Trainee-Studie

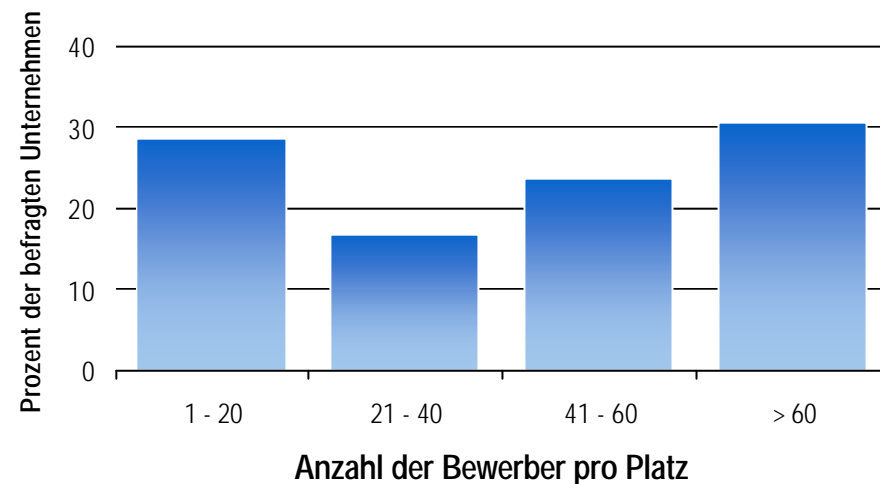
Recruiting und Auswahl der Trainees

Auf einen Trainee-Platz bewerben sich im Durchschnitt 50 Personen. Je höher das Einstiegsgehalt und je größer das Unternehmen, desto mehr Personen bewerben sich. Umgekehrt gilt, dass sich um so weniger Personen bewerben, je mehr Wert ein Unternehmen auf Auslandserfahrung der Bewerber legt. Weitere Zusammenhänge, wie etwa mit der Bilanzsumme, der Branche oder der Dauer des Programms ließen sich nicht nachweisen.

Korrelation zwischen Anzahl der Bewerber und...

... Einstiegsgehalt:	$r = .48$
... Anzahl der Mitarbeiter:	$r = .33$
... Bedeutung von Auslandserfahrung:	$r = -.37$

Anzahl der Bewerber auf einen Traineeplatz

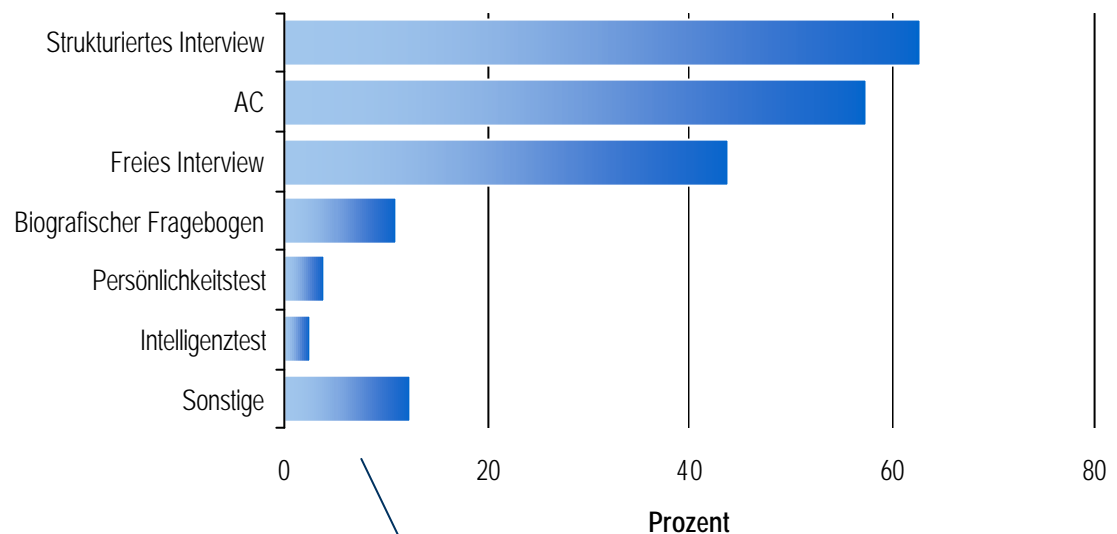


Trainee-Studie

Recruiting und Auswahl der Trainees

Die drei häufigsten Methoden zur Auswahl von Bewerbern sind strukturierte Interviews, Assessment-Center und freie Interviews. Viele Unternehmen setzen mehrere Instrumente zur Auswahl parallel ein. Dabei erscheinen mehrere Antworten, die unter „Sonstiges“ subsumiert wurden, auf Assessment-Center-ähnliche Verfahren hinzuweisen.

Instrumente der Bewerberauswahl



Einzelnennungen:

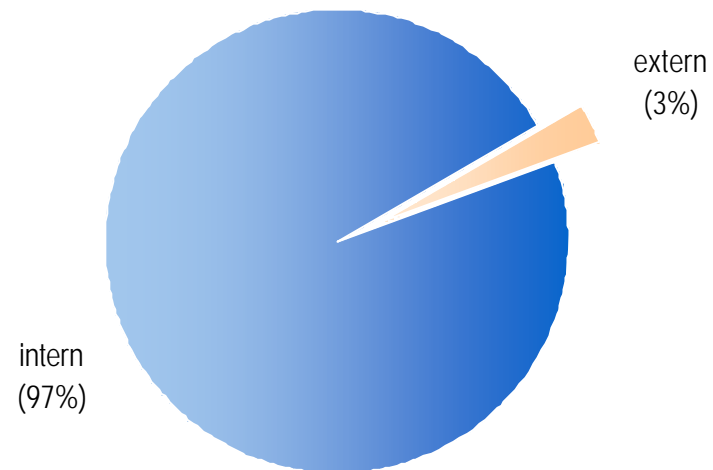
- » Gruppenauswahlverfahren
- » Career Day im Hause
- » Telefoninterview
- » Schriftlicher Test zum logischen Denkvermögen
- » Eigenes strukturiertes Testverfahren

Trainee-Studie

Recruiting und Auswahl der Trainees

Die Auswahl der Trainees wird fast ausschließlich von den Unternehmen selbst durchgeführt. Nur ein geringer Anteil (3 %) vergibt die Auswahl an externe Dienstleister wie z. B. Beratungsgesellschaften.

Auswahl der Trainees



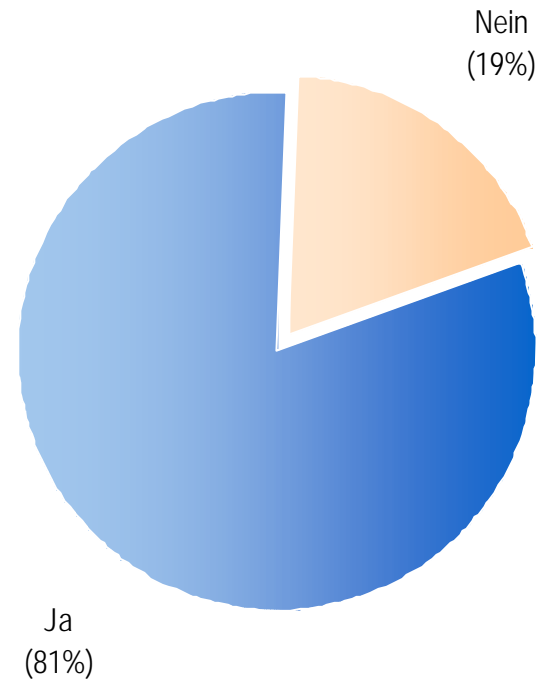
Trainee-Studie

Nach dem Trainee-Programm

Die meisten Unternehmen überprüfen den Nutzen ihres Trainee-Programms.

Unterschiedlich jedoch die gewählten Instrumente und Verfahren, um den Erfolg des Programms zu beurteilen.

Evaluation des Trainee-Programms



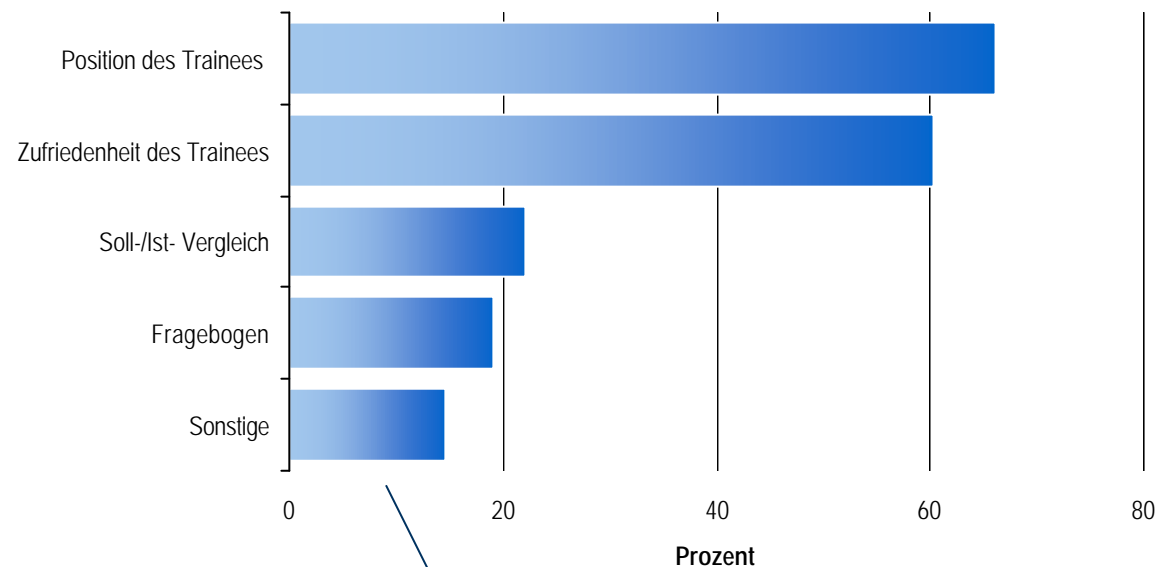
Trainee-Studie

Nach dem Trainee-Programm

Unternehmen, die den Nutzen ihres Trainee-Programms überprüfen, tun dies auf vielfältige Weise. Meist wird die Position des Trainees nach Durchlauf des Programms erfasst sowie die subjektive Zufriedenheit des Trainees abgefragt.

Bei der Berücksichtigung der Position wird zumeist die hierarchische Einordnung des Trainees in die Aufbauorganisation des Unternehmens als Kriterium verwendet.

Instrumente zur Evaluation von Trainee-Programmen



Einzelnennungen:

- » Ermittlung Nachfrage nach Trainee-Programm
- » Verweildauer im Unternehmen
- » Alumni-Betreuung
- » Permanenter Kontakt mit Bereichen vorhanden
- » Auswertungsrunden mit den Führungskräften
- » Analyse der durch Trainees besetzten Positionen
- » Mittelfristige Entwicklung
- » Development-Center
- » Externe Prüfung
- » Beurteilungsergebnisse

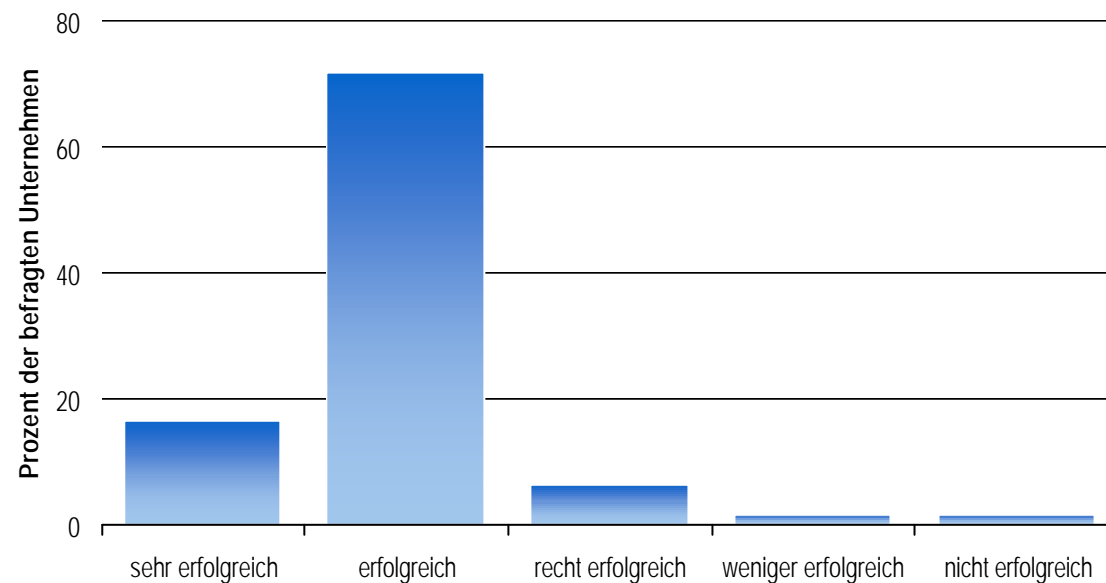
Trainee-Studie

Nach dem Trainee-Programm

Nahezu alle Unternehmen halten ihr Trainee-Programm für erfolgreich bis sehr erfolgreich.

Dabei handelt es sich um subjektive Gesamteinschätzungen der befragten Unternehmen – falls vorhanden, auf der Grundlage der oben genannten Kriterien.

Erfolg des Trainee-Programms (Selbsteinschätzung)

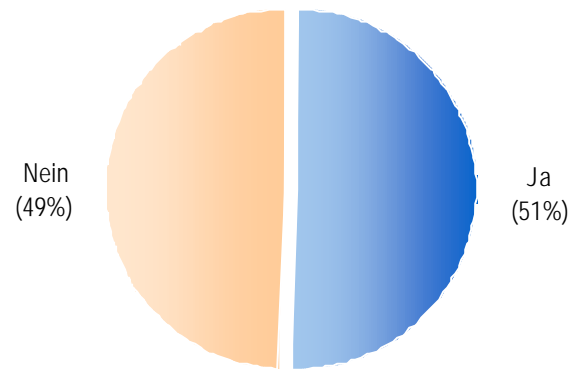


Trainee-Studie

Nach dem Trainee-Programm

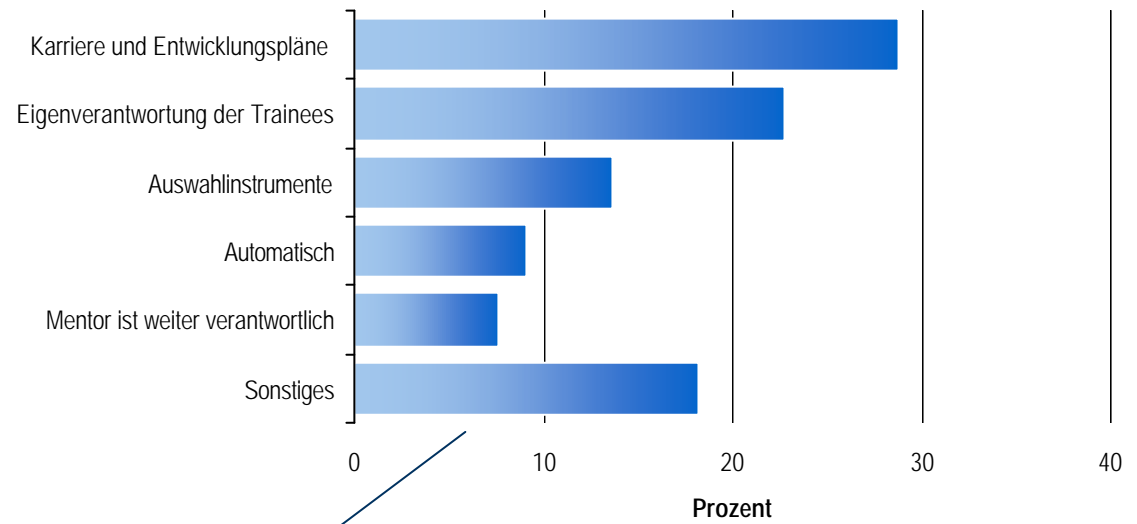
Die Hälfte der Unternehmen unterhält nach dem Trainee-Programm interne Förderkreise.

Förderkreis nach Abschluss des Programms?



Die Aufnahme in den Förderkreis erfolgt jedoch in der Regel nicht automatisch. Am häufigsten gelangen Trainees über Karriere- und Entwicklungspläne oder durch eigenes Engagement in den Förderkreis.

Wie kommen Trainees in den Förderkreis?



Einzelnennungen:

- » Bei besonderen Leistungen in Förderkreis (2x)
- » Alle 2 Jahre Potenzialeinschätzung für alle Mitarbeiter

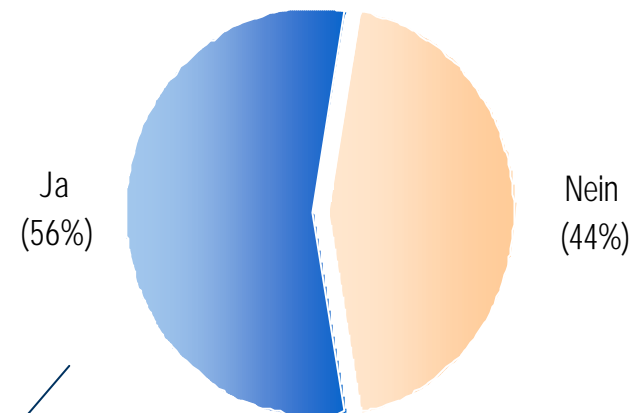
- » Weitere Begleitung der Trainees / Potenzial- und Entwicklungs-AC
- » Wenn FK-Potenzial durch Mentor prognostiziert, sofortiger Einstieg in Potenzialauswahl
- » Kandidaten werden gemeldet

Trainee-Studie

Nach dem Trainee-Programm

Die Hälfte der Unternehmen gehen davon aus, dass ein Absolvent ihres Trainee-Programms Karrierevorteile gegenüber Direkteinsteigern hat. Diese Aussage widerspricht teilweise der Tatsache, dass Trainees drei Jahre nach Ende des Programms im Durchschnitt nicht mehr verdienen als Direkteinsteiger nach drei Jahren – sofern man das Gehalt als Indikator für die Karriereentwicklung heranzieht.

Karrierevorteil gegenüber Direkteinsteigern



Einzelnennungen:

- » Netzwerkbildung (7x)
- » Kennt alle Bereiche (auf internationaler Ebene) (6x)
- » Bessere Förderung / Karriereentwicklung
- » Erfahrung für Führungsposition
- » Besetzung von Schlüsselpositionen
- » Führungsposition
- » PE-Begleitung
- » Gute Kontakte
- » Abhängig von Einsatz „Rückenwind“ durch die Zentrale
- » Intensivere Einarbeitung und Betreuung
- » Führungsnachwuchskraft
- » Theoretische und praktische Erfahrung

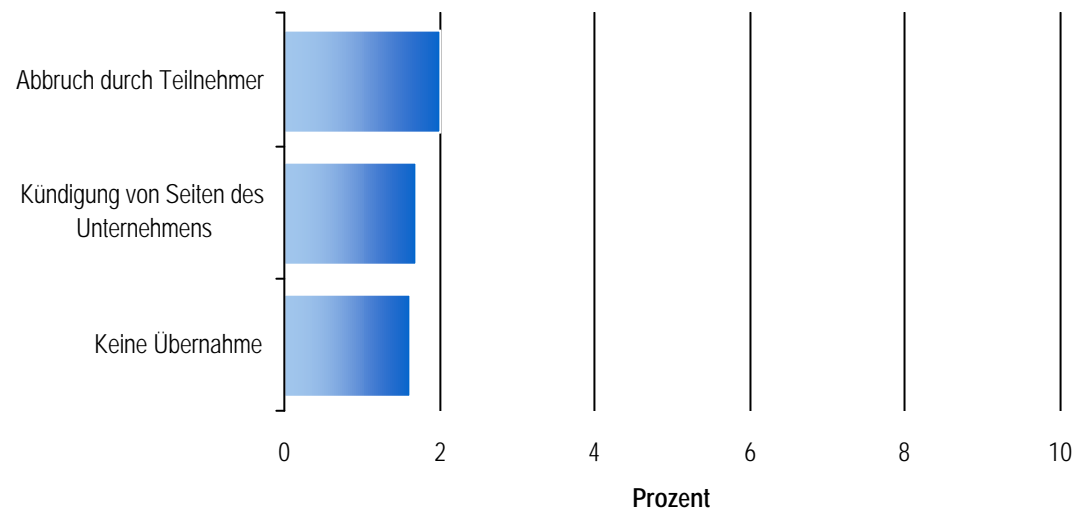
Trainee-Studie

Nach dem Trainee-Programm

Nahezu alle Trainees werden von den Unternehmen nach Beendigung des Programms übernommen. Nur wenige Teilnehmer brechen das Programm ab. Kündigungen von Seiten des Unternehmens während des Programms sind ebenfalls äußerst selten.

Dies bedeutet, dass Trainees auch bei befristeten Verträgen i. d. R. übernommen werden – was vor dem Hintergrund der Investitionen in Auswahl und Entwicklung der Trainees Sinn macht.

Fluktuation während des Programms

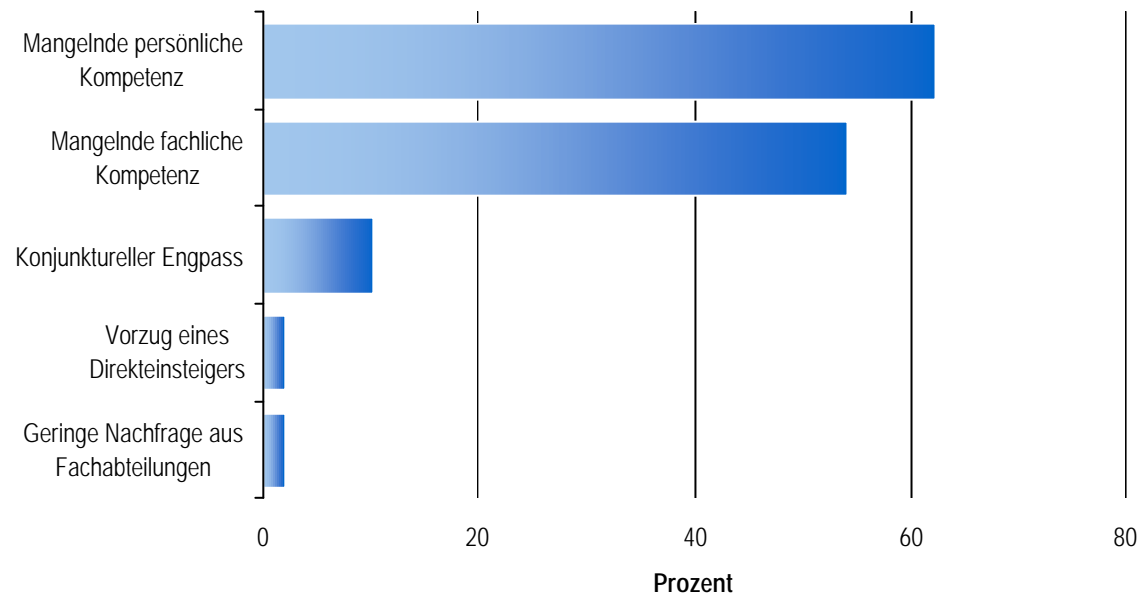


Trainee-Studie

Nach dem Trainee-Programm

In den seltenen Fällen, in denen Trainees nach Beendigung des Programms nicht übernommen werden, liegt das in der Regel an der mangelnden persönlichen- und / oder fachlichen Kompetenz.

Gründe für Nichtübernahme von Seiten des Unternehmens

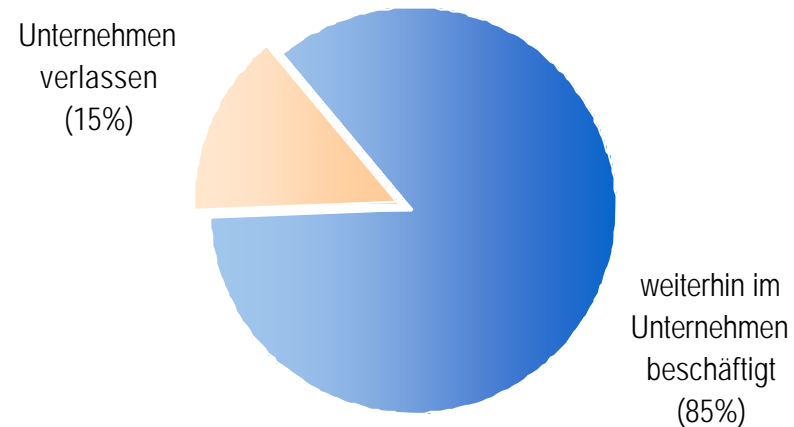


Trainee-Studie

Nach dem Trainee-Programm

Drei Jahre nach Abschluss des Trainee-Programms haben im Durchschnitt 15 Prozent der (Ex-) Trainees das Unternehmen verlassen.

Fluktuation nach Abschluss des Programms

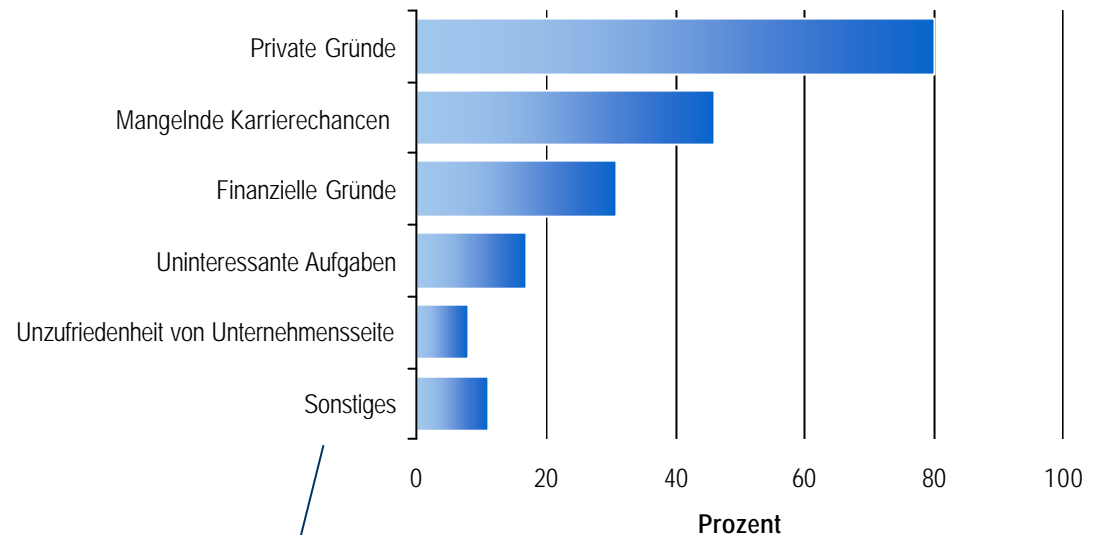


Trainee-Studie

Nach dem Trainee-Programm

Wenn ehemalige Trainees das Unternehmen verlassen, hat das nach Einschätzung der Unternehmen vor allem private Gründe. Auch mangelnde Karrierechancen und geringe Vergütung werden oft als Grund genannt.

Gründe für Fluktuation von Seiten der Trainees/ Ex-Trainees



Einzelnennungen:

- » Übliches Job-Hopping nach 3 - 5 Jahren (3x)
- » Zu hohe Belastung (2x)

- » Auslandswunsch des Trainees (2x)
- » Unternehmenskultur
- » Abwerbung von außen

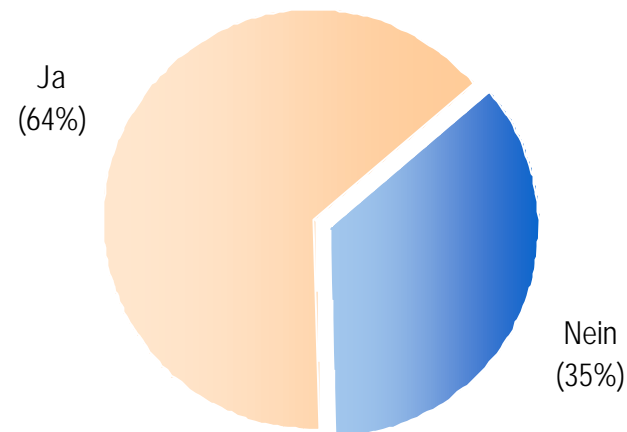
Trainee-Studie

Nach dem Trainee-Programm

Immerhin ein Drittel der Trainees besetzt 2 - 3 Jahre nach Beendigung des Programms noch keine Führungsposition. Dieser Befund liefert eine mögliche Erklärung dafür, warum mangelnde Karrierechancen der zweithäufigste Grund dafür sind, dass ehemalige Trainees das Unternehmen verlassen.

Die Chance, eine Führungsposition zu besetzen steht in keinem Zusammenhang mit der Größe des Unternehmens oder der Art / Dauer des Trainee-Programms.

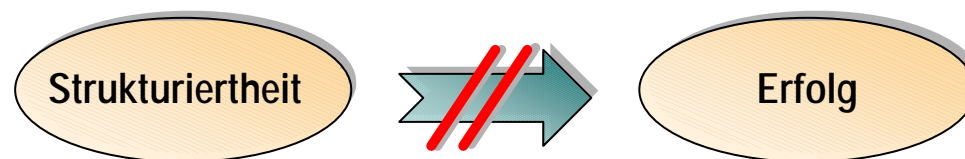
Führungsposition nach 2-3 Jahren



Trainee-Studie

Nach dem Trainee-Programm

Trainee Programme lassen sich im Hinblick auf ihre „Strukturiertheit“ unterscheiden. Im Rahmen unserer Studie gilt ein Programm als um so strukturierter, je eher es für die Trainees einen festen Ansprechpartner gibt, im Vorfeld eine individuelle Karriereplanung durchgeführt wird, eine Vielzahl von Steuerungsinstrumenten Verwendung finden, ein breites Angebot an Personalentwicklungsmaßnahmen besteht, der Nutzen der Programme einer Prüfung unterliegt und die Unternehmen nach Abschluss des Programms Förderkreise unterhalten. Aus den genannten Kriterien lässt sich ein Index als Maß für die „Strukturiertheit“ jedes einzelnen Programms berechnen. Der so gebildete Index sollte im Zusammenhang stehen mit Erfolgskriterien wie Abbrecherquote, Kündigungsrate, Nicht-Übernahme nach Ende des Programms, Nicht-Übernahme einer Führungsposition nach 3 Jahren, Karrierevorteil gegenüber Direkteinsteigern, Anzahl der Bewerber pro Platz oder selbst eingeschätztem Erfolg. Dies ist jedoch nicht der Fall.



Mögliche Erklärungen:

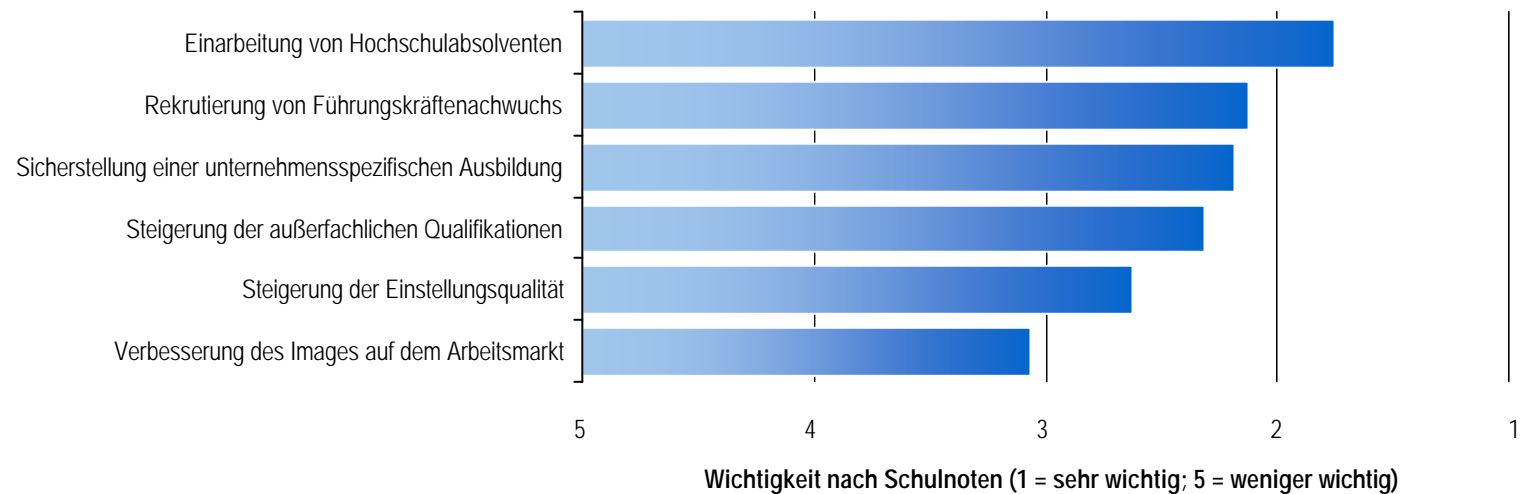
- 1.) Die Qualität von Trainee-Programmen wird von Faktoren bestimmt, die in dem von uns gebildeten Strukturiertheitsindex nicht abgebildet sind.
- 2.) Der Erfolg von Trainee-Programmen wird von Faktoren bestimmt, die von uns nicht erfasst wurden.
- 3.) Die Faktoren für die Qualität und den Erfolg von Trainee-Programmen sind von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich und lassen sich nicht verallgemeinern.

Trainee-Studie

Planung eines Trainee-Programmes

Unternehmen, die zum Zeitpunkt der Befragung noch kein Trainee-Programm hatten, aber die Einführung eines solchen Programms planen, tun dies aus vielerlei Gründen. Als wichtigster Grund wird die Einarbeitung von Hochschulabsolventen für spezielle Positionen und Funktionsbereiche angesehen.

Ziele bei geplanten Trainee-Programmen



Trainee-Studie

Danksagung/ Kontakt

Wir danken allen Unternehmen, die sich an dieser Studie beteiligt haben.

Kienbaum Management Consultants GmbH
Human Resource Management

Claudius Enaux

Senior - Consultant

Tel.: +49 (22 61) 703 703

claudius.enaux@kienbaum.de

Joaquin Molina

Consultant

Tel.: +49 (22 61) 703 743

joaquin.molina@kienbaum.de

Trainee-Studie

Anhang: Fragebogen

Trainee - Studie

Sehr geehrte Damen und Herren,

Trainee - Programme werden im deutschen Sprachraum als spezielle Ausbildungsgänge für Absolventen von FH und Universität verstanden. Jedoch unterscheiden sich Trainee - Programme zum Teil sowohl bezüglich ihrer Zielsetzungen und als auch ihrer Struktur erheblich voneinander.

Anliegen und Ziel dieser empirischen Untersuchung, die die Kienbaum Management Consultants GmbH erstellt, soll es daher sein, eine aktuelle Begriffsbestimmung vorzunehmen und darüber hinaus, basierend auf neuesten Forschungserkenntnissen, Prädiktoren zu ermitteln, die ein erfolgreiches Programm von einem weniger erfolgreichen unterscheiden.

Um eine für Deutschland repräsentative Stichprobe zu erhalten, wurden namhafte deutsche Unternehmen um ihre Beteiligung an dieser Untersuchung gebeten. Auch Sie möchten wir bitten, uns Auskunft über Ihr Ausbildungs- bzw. Trainee - Programm zu geben. Natürlich werden alle Angaben absolut vertraulich behandelt und nur in anonymisierter Form verarbeitet.

Die Resultate dieser Untersuchung werden Ihnen als Dank für Ihre Teilnahme noch vor ihrer Veröffentlichung kostenlos zugeschickt. Die Ergebnisse sollen Sie darin unterstützen Ihr eigenes Programm richtig bewerten und kritisch hinterfragen zu können, um in Zukunft dessen Effizienz erhöhen und Bindungsfaktoren aufbauen zu können. Sie erhalten einen detaillierten Benchmark - Überblick darüber, wie andere Unternehmungen sich mit diesem Thema auseinandersetzen und welche aktuellen Trends von Bedeutung sind.

Die Beantwortung des Fragebogens nimmt **maximal 20 Minuten** in Anspruch.

Um Ihnen zeitnah zu diesem Schreiben Ergebnisse präsentieren zu können, bitten wir Sie uns diesen Erhebungsbogen innerhalb von 4 Wochen mittels des beigelegten frankierten Rückumschlages bzw. per Fax (02261-703-678) zuzusenden. Einsendefrist wäre damit der **26. Juni 2002**. Sie können dem Fragebogen gerne Ihre Visitenkarte beilegen.

Schon im Voraus möchten wir uns bei Ihnen für Ihre Kooperationsbereitschaft und Mithilfe bedanken. Für Rückfragen stehen Ihnen Claudius Enaux und Joaquin Molina telefonisch (02261-703703 bzw. 02261-703 743) oder per E-mail (claudius.enaux@kienbaum.de bzw. joaquin.molina@kienbaum.de) gerne zur Verfügung.

Mit freundlichen Grüßen

Claudius Enaux
Senior - Consultant

Joaquin Molina
Consultant

A: Angaben zu Ihrer Person / Ihrem Unternehmen

Angaben zu Ihrer Person

Name, Vorname: _____ Funktion: _____
Tel.-Nr.: _____
Fax- Nr.: _____
E-Mail: _____

Angaben zum Unternehmen

Name des Unternehmens: _____
Bilanzsumme in 2001 (€): _____ Umsatz in 2001 (€): _____
Mitarbeiterzahl: <100 500 - 1000 > 5000
100 - 500 1000 - 5000

Branche

Industrie

Automobilindustrie
Metallverarbeitende Industrie
Chemische Industrie
Nahrungsmittelindustrie
Baugewerbe
Elektroindustrie

Dienstleistungen

Öffentliche Verwaltung
Energiewirtschaft
Banken
Versicherungsgewerbe
Gesundheits- und Sozialwesen
Medien
IT - Dienstleister
Handel
Beratung

Trainee-Studie

Anhang: Fragebogen

B. Allgemeine Aspekte / Zielgruppe

Trainee - Programme werden im deutschen Sprachraum als spezielle Ausbildungsgänge für Absolventen von FH und Universität verstanden.

B1. Besteht in Ihrem Unternehmen zur Zeit ein Trainee - Programm?

Ja Nein

(Wenn dies nicht der Fall ist, fahren Sie bitte mit der Beantwortung der Fragen im Teil E dieses Fragebogens fort!)

B2. Bitte stufen Sie die Wichtigkeit der nachfolgenden Qualifikationskriterien für Ihre Bewerberauswahl ein! (1 = sehr wichtig („knock-out-Kriterium“) – 5 = weniger wichtig) Unterscheiden Sie dabei bitte zwischen Trainees und Direkteinsteigern, wobei „Direkteinsteiger“ von uns als Hochschulabsolventen ohne Berufserfahrung nach Ausbildungsabschluß verstanden werden, die **nicht** in ein Trainee – Programm eingestellt werden.

	Trainee	Direkteinsteiger
» Universitätsabschluß	_____	_____
» FH – Abschluß	_____	_____
» BA / VWA –Studium	_____	_____
» Abschlußnote	_____	_____
» Fächerkombination	_____	_____
» Studiendauer	_____	_____
» Praxisbezug der Diplomarbeit	_____	_____
» Praktika / Lehre	_____	_____
» Auslandserfahrungen	_____	_____
» Fremdsprachenkenntnisse	_____	_____
» Außeruniversitäres Engagement (Ehrenamt, Vereinstätigkeit etc.)	_____	_____
» EDV – Kenntnisse	_____	_____
» Promotion	_____	_____
» soziale Kompetenzen	_____	_____
» Alter (Höchstgrenze) der Trainees:	bis 25 <input type="checkbox"/> 26 - 28 <input type="checkbox"/> 29 - 31 <input type="checkbox"/>	
	32-35 <input type="checkbox"/> > 35 <input type="checkbox"/>	

B3. Wie alt sind die Trainees beim Einstieg in das Programm im Durchschnitt?

< 25 26 – 28 29 – 31
>32

C. Ziel und Struktur des Trainee – Programms

C1. Welche Ziele verfolgen Sie mit Ihrem Trainee - Programm? (Bitte bewerten Sie die folgenden Ziele bezüglich Ihrer Bedeutsamkeit von 1 = sehr wichtig bis 5 = weniger wichtig)

	1	2	3	4	5
» Systematische Einarbeitung von Hochschulabsolventen für spezielle Positionen/ Funktionsbereiche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
» Rekrutierung von Führungskräftenachwuchs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
» Sicherstellung unternehmensspezifischer Ausbildung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
» Image auf dem Arbeitsmarkt verbessern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
» Steigerung außerfachlicher Qualifikationen der Bewerber (Führungskompetenz etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
» Steigerung der Einstellungsqualität („Die richtige Person an den richtigen Platz bringen.“)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
» Andere: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C2. Welchem Typ von Trainee - Programm würden Sie Ihr Programm zuordnen?:

I. Standardisiertes fachübergreifendes Programm (Grundausbildung)

(Inhalte, wie Durchlauf best. Fachabteilungen u. Trainingsmaßnahmen, sind für jeden Trainee, unabhängig von dessen späteren Einsatzgebiet, gleich)

II. Standardisierte fachübergreifende Grundausbildung mit abschließender

Spezialisierungsphase

(nach gemeinsamer Grundausbildung aller Trainees erfolgt in Abhängigkeit vom späteren Einsatzgebiet eine Spezialisierung)

III. fachspezifische Grundausbildung mit anschließender Spezialisierung

(z. B. Grundausbildung im Fachgebiet Personalwesen; anschließend Vertiefungsphase in Ausbildungsabteilung)

IV. flexible Programmgestaltung nach Fähigkeit und Interesse der Trainees

C3. Falls Ihr Trainee – Programm fachspezifisch ist, in welchen Funktionsbereichen bilden Sie Trainees aus? (Mehrfachnennungen möglich)

Kaufmännische Bereiche

Controlling
Logistik
Einkauf

Technische Bereiche

Forschung/Entwicklung
technischer Vertrieb
Produktion/Fertigung

Trainee-Studie

Anhang: Fragebogen

C4. Wie viele unterschiedliche Fachabteilungen bzw. Stationen werden während des Programms von den Trainees im Schnitt durchlaufen?

C5. Gibt es einen festen Starttermin für Ihr Programm?
Ja Nein, Einstellungen finden über das Jahr verteilt statt

C6. Wie viele Trainee - Plätze gibt es pro Jahrgang bzw. wenn Sie kontinuierlich Einstellungen vornehmen, wie viele Trainees haben Sie aktuell?
(Sollten Sie mehrere Trainee - Programme haben, geben Sie bitte einen Mittelwert für die Anzahl der Trainees an!)

C7. Wie lange dauert ein Trainee - Programm in Ihrem Unternehmen im Durchschnitt (in Monaten)?

C8. Wie hoch ist das Einstiegsgehalt eines Hochschulabsolventen (ohne Berufserfahrung nach Ausbildungsabschluß) in Ihrem Unternehmen?

	< 30 TEuro	31-35 TEuro	36-37 TEuro	>37 TEuro	verhandelbar
Trainees	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Direkteinsteiger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C9. Wie ist die durchschnittliche Gehaltsentwicklung der Hochschulabsolventen in Ihrem Unternehmen?

	< 35 TEuro	36 - 40 TEuro	41-45 TEuro	46-50 TEuro	>50 TEuro	verhandelbar
» Jahresgehalt eines Trainees nach Abschluß des Programms	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
» Jahresgehalt eines Trainees 3 Jahre nach Abschluß des Programms	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
» Jahresgehalt eines Direkteinsteigers nach 3 Jahren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C10. Ein Auslandsaufenthalt ist:
Optional ... Zwingend... Nicht... vorgesehen.

C11. Wer verwaltet das Budget für die Trainees ?
» Personalabteilung » Geschäftsführung

C12. Wer betreut die Trainees während der Dauer des Programms?:

» Mentor in Fachabteilung
Aufgaben: fachliche Betreuung
soziale Betreuung
Koordination der Stationswechsel
Vermittlung nach Programmende
Sonstiges:

» Leiter der Einsatzabteilung
Aufgaben: fachliche Betreuung
soziale Betreuung
Koordination der Stationswechsel
Vermittlung nach Programmende
Sonstiges: _____

» Personalabteilung
Aufgaben: fachliche Betreuung
soziale Betreuung
Koordination der Stationswechsel
Vermittlung nach Programmende
Sonstiges:

» Kein fester Ansprechpartner vorgesehen

C13. Wird im Vorfeld des Programms eine individuelle Karriere - bzw. Entwicklungsplanung mit dem Trainee vorgenommen?
Ja Nein

C14. Welche Steuerungsinstrumente setzen Sie während des Trainee - Programms ein?

» Gespräch mit Mentor
» regelmäßige Beurteilung des Leistungs- und Entwicklungsstandes des Trainees durch seinen Vorgesetzten
» Zielvorgaben für jede Station (Lernzielkontrolle)
» Selbstberichte der Trainees
» Sonstiges:

Trainee-Studie

Anhang: Fragebogen

C15. Welche weiteren Personalentwicklungsmaßnahmen werden den Trainees während des Programms angeboten?

- › Potenzialanalysen
- › Coachings
- › Fachtrainings Wenn ja, welche:

- › Verhaltenstrainings Wenn ja, welche:

C16. Welche Trainings möchten Sie in Zukunft zusätzlich in Ihr Programm integrieren? Wo sehen Sie Bedarf?

D: Recruiting und Auswahl der Trainees

D1. Welche Mittel nutzen Sie, um Trainees für Ihr Programm zu gewinnen und für wie effektiv halten Sie diese? (1 = sehr effektiv - 5 = nicht effektiv)

	Wird genutzt?	1	2	3	4	5
Anzeigen in Hochschulzeitschriften	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teilnahme an Hochschulmessen / Veranstaltungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Praktika	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anzeigen in Tageszeitungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Internet-Jobbörsen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diplomarbeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

D2. Wie viele Bewerbungen kommen auf einen Trainee - Platz?

D3. Welche Methoden / Instrumente setzen Sie bei der Traineeauswahl ein?:

- › Assessment-Center
- › Freies Interview
- › Strukturiertes Interview
- › Persönlichkeitstests
- › Intelligenztest
- › Biografischer Fragebogen
- › Sonstige:

D4. Die Auswahl wird:

- intern extern durchgeführt.

E: Nach dem Trainee - Programm

E1. Prüfen Sie den Nutzen Ihres Trainee - Programms?

- Ja Nein

E2. Wenn ja, wie tun Sie dies?

- › Soll-/Ist Vergleich
- › Subjektive Zufriedenheit des Trainees
- › Fragebogeninstrument
- › Position des Trainees im Unternehmen nach Durchlauf des Programms
- ›

E3. Für wie erfolgreich halten Sie Ihr Programm basierend auf den Ergebnissen Ihrer Nutzenanalyse?: (1 = sehr erfolgreich - 5 nicht erfolgreich)

- 1 2 3 4 5

E4. Gibt es in Ihrem Unternehmen interne Förderkreise nach dem Trainee - Programm?

- Ja Nein

Trainee-Studie

Anhang: Fragebogen

- E5. Falls ja, wie sieht die Verknüpfung mit dem Trainee - Programm aus?
- › Trainees kommen automatisch in einen Förderkreis
 - › Trainees durchlaufen ein Auswahlinstrument
 - › Mentor behält die Verantwortung für die Trainees auch nach Ende des Programms
 - › um PE - Maßnahmen müssen sich die Trainees nach Ende des Pogramms selbst kümmern
 - › Nach Ende des Trainee - Programms werden Karriere/Entwicklungspläne erstellt
 - ›

- E6. Welche Erfahrungen haben Sie mit Fluktuation von Trainees / Ex-Trainees?
- Wie viele Trainees in einem Programmdurchlauf:
- ›...brechen das Trainee – Programm ab? _____
- ›...werden während des Programms durch das Unternehmen gekündigt?
- ›...werden unmittelbar nach dem Programm **nicht** übernommen?
- ›...befinden sich 3 Jahre nach Programm – Abschluß **nicht** mehr im Unternehmen?
- ›...haben 2-3 Jahre nach Abschluß des Programmes **keine** Führungsposition inne?

- E7. Hat ein Absolvent Ihres Trainee-Programms gegenüber Direktneinsteigern einen Karrierevorteil?
- Ja Welche: _____ Nein

- E8. Aus welchen Gründen verlassen Trainees / Ex-Trainees Ihrer Meinung bzw. Ihres Wissens nach das Unternehmen?
- › Mangelnde Aufstiegs- /Karrierechancen
 - › Aufgaben nicht abwechslungsreich / interessant
 - › Finanzielle Gründe
 - › Private Veränderung
 - › Unzufriedenheit von Seiten des Unternehmens
 - › Sonstiges: _____

- E9. Welche Gründe gab es für die Nichtübernahme der Trainees durch Ihr Unternehmen?
- › Nichterfüllen des Soll-Profiles bzw. der Erwartungen bzgl. fachlicher Kompetenz
 - › Fehlschlagen der Integration / Mängel bzgl. persönlicher Kompetenz
 - › Konjunkturelle r / finanzieller Engpaß
 - › Fehlende Nachfrage nach Trainees aus den Fachabteilungen
 - › Vorzug eines besser qualifizierten Direkteinsteigers
 - › Sonstiges: _____

F: Planung des Trainee - Programms

(Wenn Sie unter B mit Nein geantwortet haben, beantworten Sie bitte lediglich folgende beiden Fragen.)

- F1. Planen Sie die Einführung eines Trainee - Programms in Ihrem Unternehmen?
- Ja Nein

- F2. Falls ja, welche Ziele verfolgen Sie mit der Einführung des Trainee - Programms? (Bitte bewerten Sie die folgenden Ziele bezüglich Ihrer Bedeutsamkeit von 1 = sehr wichtig bis 5 = weniger wichtig)

	1	2	3	4	5
› Systematische Einarbeitung von Hochschulabsolventen für spezielle Positionen/ Funktionsbereiche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
› Rekrutierung von Führungskräftenachwuchs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
› Sicherstellung unternehmensspezifischer Ausbildung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
› Image auf dem Arbeitsmarkt verbessern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
› Steigerung außerfachlicher Qualifikationen der Bewerber (Führungskompetenz etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
› Steigerung der Einstellungsqualität („Die richtige Person an den richtigen Platz bringen.“)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
› Andere: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Vielen Dank!