Gulden, Henning

Book

Evaluation von Traineeprogrammen als Alternative zur klassischen Form des Berufseinstiegs: Betrachtung aus Firmen- und Studentensicht

Provided in Cooperation with:
Rainer Hampp Verlag

Suggested Citation: Gulden, Henning (1996) : Evaluation von Traineeprogrammen als Alternative zur klassischen Form des Berufseinstiegs: Betrachtung aus Firmen- und Studentensicht, ISBN 3-87988-157-X, Rainer Hampp Verlag, München und Mering

Henning Gulden

Evaluation von Traineeprogrammen als Alternative zur klassischen Form des Berufseinstiegs

Betrachtung aus Firmen- und Studentensicht

Rainer Hampp Verlag

Evaluation von Traineeprogrammen als
Alternative zur klassischen Form des Berufseinstiegs

Henning Gulden

Evaluation von Traineeprogrammen als Alternative zur klassischen Form des Berufseinstiegs

Betrachtung aus Firmen- und Studentensicht

Rainer Hampp Verlag München und Mering 1996

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Gulden, Henning:
Evaluation von Traineeprogrammen als Alternative zur klassischen Form des Berufseinstiegs : Betrachtung aus Firmen- und Studentensicht / Henning Gulden. - München ; Mering : Hampp, 1996
Zugl.: Erlangen, Nürnberg, Univ., Diss., 1995
ISBN 3-87988-157-X

Evaluation von Traineeprogrammen als Alternative zur klassischen Form des Berufseinstiegs
- Betrachtung aus Firmen- und Studentensicht -

INHALTSVERZEICHNIS

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

16 PF	16 Persönlichkeitsfaktorentest von Cattell
Abb.	Abbildung
AC	Assessment Center
Aufl.	Auflage
BDP	Bund deutscher Psychologen
BMW	Bayerische Motorenwerke AG
bspw.	beispielsweise
bzgl.	bezüglich
ca.	cirka
DKV	Deutsche Krankenversicherung
DM	Deutsche Mark
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
et al.	et alii
etc.	et cetera
evtl.	eventuell
f.	folgende
ff.	fortfolgende
FH	Fachhochschule
GZS	Gesellschaft für Zahlungssysteme
Hrsg.	Herausgeber
i.e.S.	im engeren Sinne
i.w.S.	im weiteren Sinne
MW	Mittelwert
o.J.	ohne Jahr
o.O.	ohne Ort
o.V.	ohne Verfasser
P-entwicklung	Personalentwicklung
P-marketing	Personalmarketing
Plabe-Theorie	Theorie of Planned Behavior
React-Theorie	Theorie of Reasoned Action
s.	siehe
sog.	sogenannte
SYSTAT	System of Statistics
Tab.	Tabelle
Uni	Universität
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
vs.	versus
VW	Volkswagen AG
z.B.	zum Beispiel

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

TABELLENVERZEICHNIS

Vorwort

Das Personalwesen leidet unter starken Defiziten im Wissenstransfer aus sozialwissenschaftlicher Forschung im allgemeinen und psychologischer Forschung im besonderen. Meist bleibt die Kernfrage unbeantwortet, welchen Nutzen, monetärer und nichtmonetärer Art, Personalauslese und Personalentwicklung für Unternehmen und Gesellschaft haben. Antworten auf diese Fragen sind von eminent praktischer Bedeutung und eine unverzichtbare Grundlage für ein strategisches Management im Personalwesen.
Die von Dipl.Kfm. Dr. Henning Gulden vorgelegte Monographie ist ein wichtiger Beitrag, die genannten Defizite abbauen zu helfen. Die Kernpunkte der Arbeit sind überzeugende Demonstrationen, wie eine systematische Evaluationsforschung zum Stellenwert von Traineeprogrammen als Alternative zum Direkteinstieg, aus Sicht der Unternehmen und aus Sicht der Studierenden unserer Hochschulen, wertvolle Erkenntnisse zur Bewertung dieser beiden Berufseinstiegsformen liefern kann. Zur Klärung der Sichtweisen der Studierenden werden bewährte sozialpsychologische Einstellungstheorien eingesetzt, die in ihrem empirischen Ertrag als äußerst ergiebig eingestuft werden müssen. Die Unternehmen erhalten Daten über Verhaltensabsichten, positive und negative Einstellungen, Überzeugungen, Vermutungen, Hoffnungen und Befürchtungen aus der persönlichen Perspektive ebenso, wie aus dem sozialen Umfeld der potentiellen Bewerber.
Aus dem Blickwinkel der Unternehmen wurden Anforderungsprofile bezüglich ausgewählter Schlüsselqualifikationen erhoben und mit den selbst eingeschätzten Profilen der Studierenden verglichen. Es zeigen sich vielfältige Diskrepanzen, die zum Personalmarketing, zur Personalentwicklung und zur besseren Vorbereitung auf diese Berufswahl verwendet werden können. Die Ergebnisse und die daraus abzuleitenden Strategien werden in vielen prägnanten Diagrammen, Tabellen und Schaubildern verdichtet und ausgezeichnet strukturiert. Die gesamte Arbeit ist im besten Sinne wissenschaftlich objektiv und nicht nur auf eine einzelne Interessengruppe ausgerichtet. Potentielle Bewerber ebenso wie die Unternehmen erhalten Hilfestellung und Strategievorschläge.

Die Bewerber, wie sie sich besser auf die Anforderungsprofile vorbereiten und einstellen können und die Unternehmer, wie sie die richtigen Mitarbeiter finden können und welchen Stellenwert dies in monetärer und nichtmonetärer Hinsicht hat. Als dritte Gruppe erhalten die Hochschulen vielfältige Hinweise, wie die Entwicklung der geforderten Schlüsselqualifikationen besser in die Lehrpläne integriert werden können.

Die Monographie entwirft den Rahmen eines strategischen Personalmanagements, das diesen anspruchsvollen Namen wirklich verdient und zeigt auf, welche Voraussetzungen dafür über eine systematische Evaluationsforschung geschaffen werden müssen. Der genannten Arbeit ist eine breite Leserschaft zu wünschen. Sie sollte in jedem Handapparat der für Personalarbeit verantwortlichen Personen stehen und den potentiellen Bewerbern in den Hochschulen in Vorlesungen und Seminaren vermittelt werden.

Mannheim, den 15. Januar 1996

Prof. Dr. Werner W. Wittmann
Universität Mannheim
Lehrstuhl Psychologie II
(Methoden, Diagnostik, Evaluation)

Danksagung

Die Erstellung der vorliegenden Arbeit wäre ohne die Unterstützung einer ganzen Reihe von Personen und Institutionen nicht möglich gewesen.

Die Aussagekräftigkeit der empirischen Ergebnisse wird maßgeblich durch die Stichprobengröße beeinflußt. Deshalb bedanke ich mich ganz ausdrücklich bei allen 46 Großunternehmen, welche freundlicherweise bereit waren, den Fragebogen mit zum teil sehr sensiblen Daten auszufüllen. Ebenfalls sehr herzlich bedanke ich mich bei den 240 Studentinnen und Studenten, welche die Mühe nicht scheuten und die drei umfangreichem Fragebögen mit sehr viel Ausdauer gewissenhaft ausfüllten. Die Studentenbefragungen wären in diesem Umfang ohne die Kooperationsbereitschaft einiger Lehrstühle an den Universitäten Mannheim und Erlangen/Nürnberg sowie der Fachhochschule Nürnberg nicht realisierbar gewesen. Deshalb gilt auch diesen Professoren und Assistenten mein Dank, daß sie Teile der Vorlesungen und Übungen für die empirische Untersuchung zur Verfügung stellten.

Ganz besonders hervorheben möchte ich meinen Doktorvater Herrn Prof. Dr. Werner W. Wittmann. Durch zahlreiche Impulse und Gedankenanstöße fachlicher Art, vor allem aber durch seine bewundernswerte Fähigkeit, Menschen zu motivieren und für die Sache zu begeistern, lieferte er den entscheidenden Anteil am Gelingen der Arbeit. Kurze Rücksprachewege und individuelle Terminvereinbarungen ermöglichten es erst, die Arbeit parallel zum Berufsleben zu verfassen. Für eine in jeder Hinsicht optimale Betreuung bedanke ich mich auf das herzlichste.

Des weiteren bedanke ich mich ausdrücklich bei meinem Korreferenten Herrn Prof. Dr. Günter Büschges für die Erstellung des Zweitgutachtens.

Meine größte Bewunderung möchte ich an dieser Stelle meiner Frau Karin aussprechen. Sie hat mit nie endender Geduld über die gesamten drei Jahre stets Verständnis für die Situation aufgebracht und uneigenwillig auf unzählige Wochenenden und Abende verzichtet. Ihr großes Einfühlungsvermögen gab mir vor allem in schwierigen Phasen die Antriebskraft zur Problemlösung. Darüber hinaus möchte ich mich für viele wertvolle fachliche Diskussionen bedanken, bei denen sie ihre Erfahrungen als Direkteinsteigerin einbrachte. Außerdem unterstützte sie mich bei der Befragungsdurchführung der Studentenerhebungen als Assistentin und trug durch den damit gewährleisteten reibungslosen Ablauf maßgeblich zur hohen Rücklaufquote bei. Als Dank hierfür widme ich diese Arbeit meiner Frau.

KAPITEL 1: EINFÜHRUNG

1.1 Problemstellung

Die Bundesrepublik Deutschland wurde in den letzten Jahren von einschneidenden wirtschaftlichen, politischen und sozialen Veränderungen geprägt. Besonders der wachsende Konkurrenzdruck aus Japan und anderen fernöstlichen Ländern, die kürzlich überwundene Rezession sowie die Europäische Union und die Wiedervereinigung werfen für Wirtschaft und Politik immense Probleme auf. Das resultiert in hohen Arbeitslosenzahlen sowie in einer beträchtlichen Zahl an Konkursen. Selbst die renommiertesten deutschen Firmen müssen sich intensiv mit dieser veränderten Situation befassen. In dieser Zeit stehen die Unternehmen bezüglich ihrer Personalpolitik vor großen Aufgaben. Einerseits verkünden sie Nullwachstum bezüglich der Neueinstellungen, andererseits sind junge Nachwuchskräfte mit kreativen Ideen gerade in schwierigen Zeiten wichtig. Die Konsequenz ist, daß die Personalauswahl in einer derart kritischen Phase noch effizienter und unter Vermeidung von Fehleinstellungen getätigt werden muß. Fehlinvestitionen durch falsche Besetzungen von hochdotierten Stellen sind ein Luxus, den sich derzeit die wenigsten Firmen leisten können.
Ein Umdenkprozeß, der auch Kosten-Nutzen- und Kosten-Effektivitäts-Betrachtungen einschließt, ist folglich opportun. Nur wenige Firmen stellen bisher den Kosten, die ein neuer Mitarbeiter verursacht, den Nutzen gegenüber, den ein Beschäftigter im Verlauf seiner Betriebszugehörigkeit erbringt. Würde dies von den Firmen für die verschiedenen Formen des Berufseinstiegs berücksichtigt, ließen sich Aussagen darüber treffen, welche Einstiegsformen für die Unternehmen rentabel sind. Teure Traineeprogramme müßten sich dadurch amortisieren, daß die Absolventen für das Unternehmen über die Zeit hinweg von höherem Nutzen sind als Direkteinsteiger.

Nicht minder schwierig wie für die Unternehmen stellt sich die Situation für die Hoch- und Fachhochschulabsolventen dar. Das zu höherer Bildung verschobene Ausbildungsniveau - verbunden mit dem großen Zulauf, den vor allem die wirtschaftswissenschaftlichen Studiengänge aufweisen - versetzt die Absolventen bei der momentanen Arbeitsmarktlage in eine denkbar ungünstige Ausgangsposition. Erschwerend kommt hinzu, daß die Unternehmen die innerbetrieblichen Strukturen im Sinne des Lean-Managements abflachen. Die Streichung von Hierarchiestufen trifft vor allem für die klassischen Arbeitsfelder der akademisch gebildeten Karriereeinsteiger wie bspw. Marketing und Forschung zu (Wollsching-Strobel/Sternecker, 1994, S. 34). Um so wichtiger wird in diesem Zusammenhang die richtige Form des Berufseinstiegs. In den Unternehmen steht in der Regel ein breites Spektrum von Einstiegsmöglichkeiten offen, das vom Direkteinstieg als qualifizierter Sachbearbeiter, Referent oder Assistent über ein systematisches training-on-the-job bis hin zum Traineeprogramm reicht (Ferring/Staufenbiel, 1989, S. 158).

1.2 Zielsetzung und Vorgehensweise

Das Ziel dieser Arbeit ist es zu untersuchen, welche Form des Berufseinstiegs von Studenten bevorzugt wird. Ferner sollen die Kriterien erforscht werden, welche die Einstiegswahl hauptsächlich beeinflussen. Dabei werden insbesondere Einstellungen und Persönlichkeitsmerkmale beleuchtet. Die starke Betonung der Persönlichkeit als Einflußfaktor auf die Einstiegsform beruht auf der Erkenntnis, daß die Unternehmen der Persönlichkeit bei der Personalauswahl den höchsten Stellenwert beimessen.

Die vorliegende Untersuchung ist in der klassischen Form eines Soll-Ist-Vergleichs angelegt. Dabei wird die Ist-Situation durch die Einstellungen und Fähigkeiten der Studenten repräsentiert, die Soll-Situation durch die Ansprüche der Unternehmen.
Der Abgleich der beiden Komponenten zeigt, ob sich tatsächlich diejenigen Hochschulabsolventen für ein Traineeprogramm interessieren, welche die Unternehmen für diese Einstiegsform bevorzugen würden.
Daran anschließend werden Überlegungen angestellt, mittels welcher Ansätze ein höheres Maß an Deckung der Interessen der Unternehmen und der Bewerber erreicht werden kann.

KAPITEL 2: TRAINEEPROGRAMME

2.1 Charakteristika

Der Begriff "Trainee" entstammt dem angelsächsischen Sprachgebrauch. Dort wird er synonym für verschiedene Gruppen von in Ausbildung stehenden Personen, so auch für Auszubildende und Praktikanten, verwandt (Förderreuther, 1988 (b), S. 17).
Als Trainees im deutschen Sprachgebrauch werden dagegen Fachhochschul- oder Hochschulabsolventen bezeichnet, die in der Regel unmittelbar nach einem qualifizierten Abschluß in einen Betrieb eintreten und dort ein, speziell für diese Zielgruppe entwickeltes, Ausbildungsprogramm, das "Traineeprogramm", durchlaufen (Förderreuther, 1988 (b), S. 18). Es handelt sich folglich um einen Teilnehmerkreis, der sich durch einen weitgehend homogenisierten Vorbildungsstand auszeichnet (o.V., 1991 (b), S. 8).
In Deutschland bot die Margarine-Union als Tochter des Unilever-Konzerns 1948 das erste Traineeprogramm an (Wiborg, 1979, S. 17). In dieser Nachkriegszeit wurde unter dem Instrument vorwiegend eine Informations- und Orientierungsveranstaltung verstanden (Thom/Meyer-Riedt, 1988, S. 47). Endgültig etablierte sich der Begriff "Trainee" Ende der sechziger Jahre. Immer mehr Großunternehmen begannen, die speziellen Ausbildungsgänge für Jungakademiker als Traineeprogramme zu bezeichnen. Von der Sache her führten AEG, VW und die Deutsche Bank solche Programme bereits Anfang der fünfziger Jahre durch, jedoch nicht unter dieser Bezeichnung (o.V., 1986, o.S.).

Das Institut für Deutsche Wirtschaft hat ebenso wie Staufenbiel Merkmale formuliert, welche Traineeprogramme aufweisen sollten, um ihrem Namen gerecht zu werden (Staufenbiel, 1991, S. 434):

1. Traineeprogramme haben den Charakter eines Lehrsystems oder Curriculums. Demzufolge werden sie planvoll gestaltet, gesteuert und laufen somit nicht zufällig ab.
2. Sie sollten mindestens sechs, höchstens aber 24 Monate dauern.
3. Sie sind in der Regel nicht für Einzelpersonen, sondern für eine Gruppe vorgesehen.
4. Sie schließen im Gegensatz zur vergleichbaren Referendarausbildung im Öffentlichen Dienst nicht mit einer offiziellen Prüfung ab.

Im wesentlichen bestehen Traineeprogramme aus folgenden vier Grundelementen:

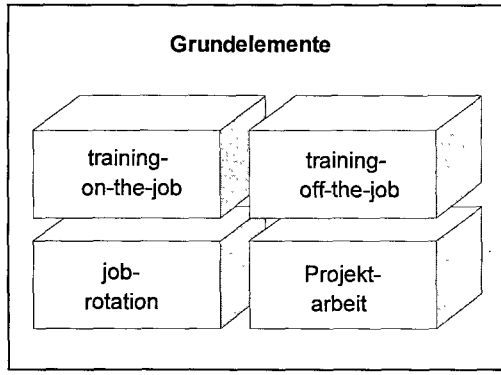


Abb. 1: Grundelemente von Traineeprogrammen (eigene Erstellung)

Die erste Komponente bildet das ***training-on-the-job***. Verstanden wird hierunter der praktische Einsatz des Trainees in der Fachabteilung. Der Absolvent befindet sich für den überwiegenden Teil seiner Ausbildung in Fachabteilungen.

Das zweite Standbein ist das ***training-off-the-job***. Es handelt sich um Weiterbildungsveranstaltungen, welche sowohl aus dem internen Angebot der Unternehmen als auch von externen Anbietern durchgeführt werden können (Schöller, o.J., S. 2). Diese Maßnahmen haben den Charakter kurzzeitiger Bildungsmaßnahmen und beinhalten einen hohen Theorieanteil. Als Formen kommen Seminare, Workshops, Fachgespräche und Planspiele in Betracht.

Die beiden soeben beschriebenen Komponenten sind in abgeschwächter Form auch im Einarbeitungsplan eines Direkteinsteigers wiederzufinden. Ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal dagegen ist das sogenannte ***job-rotation***. Hierunter wird ein Rotationsschema verstanden, das dem Trainee einen planvollen Wechsel zwischen verschiedenen Bereichen oder Abteilungen ermöglicht.

Die vierte Komponente des Programms ist die ***Projektarbeit***. Sie gewährleistet, daß der Trainee neben der Einbindung in das Tagesgeschäft selbständige Projekte mit Eigenverantwortung übernimmt (Bohlen, 1982, S. 344).

Obwohl die genannten vier Grundelemente bei allen Traineeprogrammen vorzufinden sind, bestehen bezüglich der organisatorischen und inhaltlichen Ausgestaltung der Programme erhebliche firmenspezifische Unterschiede. Als kurzes Beispiel wird an dieser Stelle auf die Dauer von Traineeprogrammen eingegangen. Die Dauer variiert, wie bei Staufenbiels Merkmalen unter Punkt 2 angeführt, zwischen 6 und 24 Monaten. Beispielsweise dauert das Traineeprogramm bei Schöller 24 Monate, während die Commerzbank unter anderem Kurz-Traineeprogramme über 6 Monate anbietet. Zum

Teil wird die Dauer des Traineeprogramms flexibel gehalten. Gilette legt das Programm über 18-24 Monate an, wobei die genaue Zeitdauer von den Vorkenntnissen, Interessenschwerpunkten und Leistungen des Trainees abhängig ist (Gilette, o.J., S. 1). Die durchschnittliche Dauer in der Befragung des Instituts der Deutschen Wirtschaft lag 1977 bei 20 Monaten (v. Landsberg, 1978, S. 162). Thom gelangte 1987 zu einem Wert von knapp 18 Monaten (Thom, 1988, S. 30). Es ist also eine leicht rückläufige Ausbildungsentwicklung zu verzeichnen, welche ihre Ursache vermutlich in ökonomischen Überlegungen hat.

Traineeprogramme können keinem bestimmten Wirtschaftszweig zugeordnet werden. Sie werden von Industrieunternehmen, allen bedeutenden Kreditinstituten, großen Versicherungen, Einzelhandelshäusern, Werbeagenturen usw. organisiert.
Besonders aktiv sind allerdings die Banken bei der Konzeption ihrer Programme. Aufgrund der Tatsache, daß der Markt kaum noch Bankkaufleute anbietet, stellen auch in zunehmendem Maße kleinere Kreditinstitute Hochschulabsolventen ein. Diese zusätzliche Nachfrage verschärft den Wettbewerb um gute Bewerber. Viele Unternehmen haben mittlerweile eigene Abteilungen, die sich ausschließlich um Hochschulkontakte bemühen und sich mit der Einstellung von Jungakademikern und der ständigen Perfektionierung von Traineeprogrammen befassen.
Zwei Überlegungen führten Ende der siebziger Jahre dazu, daß die Dresdner Bank Traineeprogramme in ihr Management-Development-Konzept aufnahm. Zum einen wollte sie die bei Hochschulabsolventen vorhandenen Praxisdefizite abbauen und zum anderen den Transfer theoretischen Wissens in die Praxis erleichtern (Dresdner Bank, o.J., S. 8).

Traineeprogramme zeichnen sich durch einen planvollen Wechsel auf verschiedenen Ausbildungs- und Arbeitsstationen aus (Gutmann, 1987, S. 26). Der Einsatz kann dabei in einem oder in mehreren Funktionsbereichen erfolgen (training-on-the-job).

Dabei sind zwei Grundtypen zu unterscheiden:

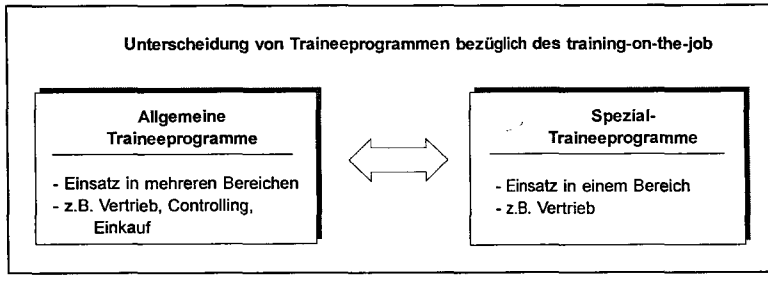


Abb. 2: Arten von Traineeprogrammen (eigene Erstellung)

Findet die Ausbildung in mehreren Abteilungen statt, spricht man von sogenannten ***Allgemeinen Traineeprogrammen***. Diese Variante hat den Vorteil, daß der Trainee das Haus gründlich kennenlernt, die Komplexität des Zusammenspiels der einzelnen Bereiche besser durchschaut und somit einen Blick für das Gesamtunternehmen erhält (Ferring/Thom, 1981(a), S. 11). Der ausgebildete Trainee ist als Generalist vielseitig einsetzbar und weist eine breite Kenntnispalette auf (Ferring/Thom, 1981 (b), S. 23, Staufenbiel, 1980, S. 235).

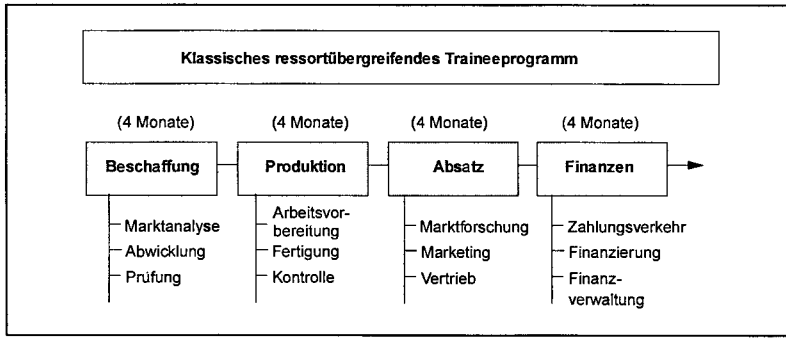


Abb. 3: Klassisches ressortübergreifendes Traineeprogramm (in Anlehnung an Staufenbiel, 1991, S. 436)

Bei dieser Art des Traineeprogramms verläuft die Information und Orientierung der Trainees in den wichtigsten Ressorts der Unternehmen überwiegend standardisiert. Die Trainees erhalten aufgrund der kurzen Verweildauer in den einzelnen Bereichen relativ wenig Aufgabenverantwortung. Die Vereinten Versicherungen bieten ein derart konzipiertes Traineeprogramm an. Die eindeutige Zielsetzung dabei ist, Trainees zu Generalisten mit Führungskompetenz auszubilden (Vereinte, o.J., S. 4).

Häufig wird der Ablauf allgemeiner Traineeprogramme so konzipiert, daß gegen Ende eine Spezialisierungsphase in einem bestimmten Bereich erfolgt. In dieser letzten Phase findet ein intensives learning-by-doing mit teilweiser oder voller Aufgabenverantwortung statt. Die Entscheidung über den späteren Einsatz des Trainees fällt in der Regel nach der Grundausbildungsphase. Das Konzept ist in Abbildung 4 dargestellt. Im Vergleich zur Abbildung 3 entfällt hier der Bereich Beschaffung. Außerdem sind die Inhalte der Phasen in der Grundausbildung reduziert worden. Die daraus resultierende Zeiteinsparung wird für die verhältnismäßig lange Spezialisierungsphase (sechs Monate) verwendet (Staufenbiel, 1991, S. 436).

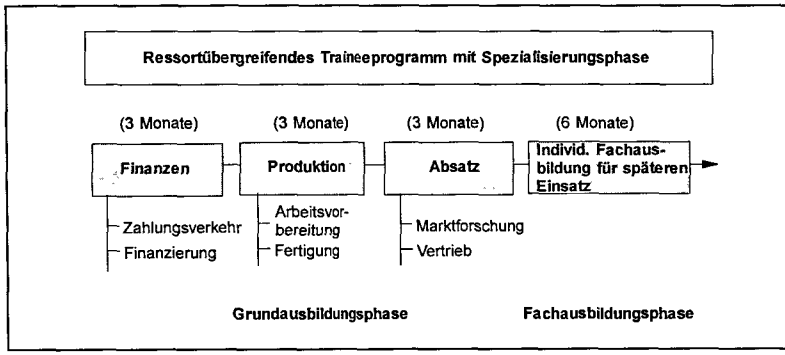


Abb. 4: Ressortübergreifendes Traineeprogramm mit Spezialisierungsphase (in Anlehnung an Staufenbiel, 1991, S. 436.)

Von den ressortübergreifenden Traineeprogrammen deutlich abzugrenzen sind die ***Spezial-Traineeprogramme.*** Im Hinblick auf den späteren Einsatz ist es für einige Funktionsbereiche nicht unbedingt erforderlich, andere Unternehmensbereiche intensiver kennenzulernen.
In einer allgemeinen Grundausbildungsphase wird der Trainee innerhalb eines Ressorts in verschiedenen Ausbildungsstationen eingesetzt. Die individuelle Vertiefungsphase dient der Vorbereitung zur eigenverantwortlichen Übernahme nach Programmende.

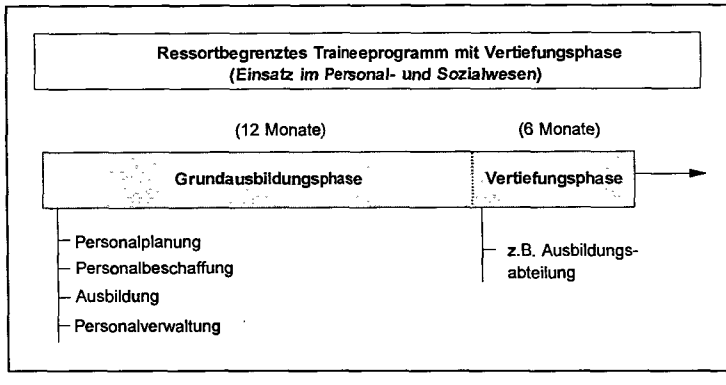


Abb. 5: Ressortbegrenztes Traineeprogramm mit Vertiefungsphase (in Anlehnung an Staufenbiel, 1991, S. 436)

Sind sich Trainee und Unternehmen über den späteren Einsatz bereits einig, stellt sich vor allem aus ökonomischen Gründen die Frage, ob sich die Allroundausbildung überhaupt lohnt. Insbesondere für die Bereiche Marketing/Vertrieb und EDV/Organisation

werden in der Praxis Spezial-Traineeprogramme angeboten. Die Banken verfügen bspw. für die Bereiche Wertpapier und Investmentbanking über Spezial-Traineeprogramme, während die Gebiete Auslandsgeschäft, Revision, Kreditgeschäft, Individual- und Firmenkundenberatung in einem allgemeinen Traineeprogramm abgedeckt werden. Für die Letztgenannten ist ein bereichsübergreifendes Wissen erforderlich, das ein Spezial-Traineeprogramm nicht vermittelt (Förderreuther, 1988 (b), S. 43 f.).

Die soeben vorgestellten Grundmodelle sind nur theoretische Beispiele zur Verdeutlichung der grundlegenden Konzeption. Es kommt in der Praxis häufig zu Abweichungen von diesen Grundmustern.

Dr. Oetker bspw. hat sein Traineeprogramm in drei Phasen gegliedert. Im ersten Abschnitt lernt der Trainee einen selbstgewählten Schwerpunktbereich kennen. In der zweiten Phase werden die Akzente auf alle Unternehmensbereiche gesetzt. Starke Berücksichtigung finden insbesondere die Schnittstellen zum gewählten Schwerpunktbereich. In der dritten Phase findet dann eine konkrete Einarbeitung durch eine on-the-job-Phase statt (Dr. Oetker, o.J., S. 10).

Zur Vollständigkeit sei angemerkt, daß eine Untersuchung von Konegen-Grenier das Spektrum der drei von Ferring/Thom genannten grundlegenden Varianten auf fünf Grundtypen ausdehnt (Konegen-Grenier, 1989, S. 3 f.):

- Standardisiertes, ressortübergreifendes Programm mit festgelegter Abfolge der Ausbildungsstationen.
- Standardisiertes, ressortübergreifendes Programm mit variabler Abfolge der Ausbildungsstationen.
- Standardisierte, ressortübergreifende Grundausbildung mit anschließender spezialisierender Fachausbildung.
- Ressortbezogene Grundausbildung mit anschließender Spezialisierung.
- Flexible Gestaltung des Programms je nach Fähigkeiten und Interessen des Trainees.

Die unterschiedlichen Programmstrukturen beruhen in der Zielsetzung der jeweiligen Unternehmen.
Viele Unternehmen wollen sich durch Traineeprogramme einen Führungskräftenachwuchs-Pool schaffen, aus dem sie ihre Entscheidungsträger rekrutieren können (Kramer/ v. Landsberg, 1981, S. 79). In diesen Firmen wird das Traineeprogramm als spezielles Ausbildungsprogramm für Führungsnachwuchskräfte definiert (Staude, 1978, S. 5). Demzufolge ist ihnen daran gelegen, die Ausbildung auf eine hohe Verwendungsbreite der Trainees auszulegen. Zum Beispiel argumentiert der Eiskrem-Hersteller Eismann, daß durch Traineeprogramme dem qualifizierten Management-Nachwuchs der Übergang von der Theorie in die berufliche Praxis erleichtert werden soll (Eismann, o.J., S. 5).

Andere Unternehmen betrachten Traineeprogramme als gezielte Vorbereitung auf bestimmte Positionen. Im Vordergrund steht hier mehr die Ausbildung und Qualifizierung (Olesch, 1992, S. 81) als die unmittelbare Karriere, denn in vielen Praxisfällen kann das Traineeprogramm kein Garant für eine automatische Führungslaufbahn sein (Gnädinger, 1988, S. 515). Die Deutsche Bank bspw. stellt Hochschulabsolventen für Traineeprogramme ein, um diese durch individuelle und praxisnahe Ausbildung auf anspruchsvolle Aufgaben im Konzern vorzubereiten (Will, 1991/1992, S. 17).
Die Audi AG versucht, durch planvollen Wechsel von Projektarbeit und gezielter Information Gesamtzusammenhänge zu vermitteln, welche bereits auf die spätere Funktion abgestimmt sind (Audi AG, o.J.).

Trainees bei der West LB werden in verschiedenen Fachgebieten jeweils mit konkreten Aufgaben und Projekten betraut, bei denen sie ihr Wissen in die Praxis einbringen können. In Zusammenarbeit mit berufserfahrenen Kollegen erwerben sie dabei die fachliche Vielseitigkeit, die es ihnen gestattet, nach dem Traineeprogramm gezielt die unterschiedlichsten Funktionen zu übernehmen (West LB, o.J., S.7).

Viele Unternehmen, wie bspw. die Sparkasse, legen bei dem Angebot von Traineeprogrammen großen Wert darauf, daß die Absolventen bei der Auswahl der einzelnen Phasen ihre spezifischen Interessen einbringen können und sich somit in Richtung ihrer später präferierten Tätigkeitsbereiche orientieren (Sparkasse-Finanzgruppe, o.J., S. 12).

Aus den Fällen der verschiedenen Firmen wird deutlich, daß sehr unterschiedliche Zielsetzungen hinter der Durchführung von Traineeprogrammen stehen. Im Grunde genommen kristallisieren sich allerdings die aus Abbildung 6 ersichtlichen zwei Hauptintentionen heraus, welche selten nicht nur in ihrer Reinform, sondern vielmehr in verschiedensten Mischformen auftreten:

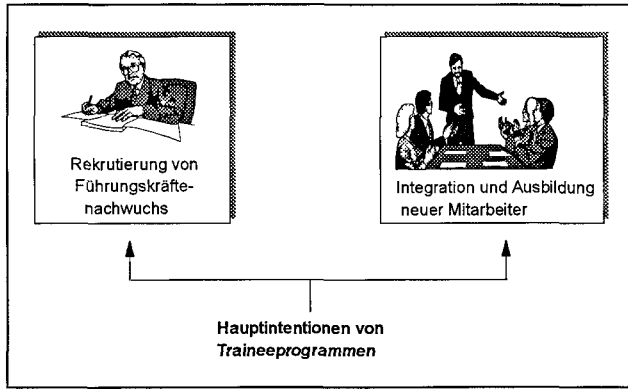


Abb. 6: Hauptintentionen von Traineeprogrammen (eigene Erstellung)

Dieses Ergebnis belegt eine Expertise der Ploentzke-Akademie, bei der 113 deutsche Firmen über Traineeprogramme befragt wurden (Berner, 1994, S. 22 f.).

Bei einer differenzierten Betrachtung der Traineeprogramme zeigen sich Unterschiede zwischen den Programmen verschiedener Unternehmen vor allem in:

1. Art des Programms
2. Anzahl der Teilnehmer
3. Dauer des Programms

Im Vergleich hierzu schlägt Staude (1978, S. 42) zur Typologisierung von Traineeprogrammen vier Kriterien vor:

1. Verweildauer in den einzelnen Ausbildungsstationen
2. Spezialisierungsgrad der Ausbildungsinhalte
3. fachliche Ausrichtung der Traineeprogramme
4. verwendete Ausbildungsmethoden

2.2 Funktionen von Traineeprogrammen

Neben der bereits erwähnten *Ausbildungs- und Förderungsfunktion* übt das Traineeprogramm eine *Beschaffungs- und Versorgungsfunktion* für die Unternehmen aus. Attraktive Ausbildungsprogramme erleichtern die Suche nach qualifizierten Hochschulabsolventen.
Aus den Ausbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten resultiert als dritte Komponente eine *Image- und Anreizfunktion.*
Meistens wird das Traineeprogramm nicht isoliert im Unternehmen angesiedelt, sondern ist in ein integriertes Personalentwicklungskonzept eingebettet (Bosch, o.J., S. 2). Dies

bedeutet, daß die Trainees nach Abschluß des Programms konsequent weitergefördert werden müssen, um sie planvoll und systematisch in die Führungshierarchie zu integrieren.

Konegen-Grenier (1989, S. 2) unterscheidet in ihrer Untersuchung für das Institut der deutschen Wirtschaft folgende Teilfunktionen :

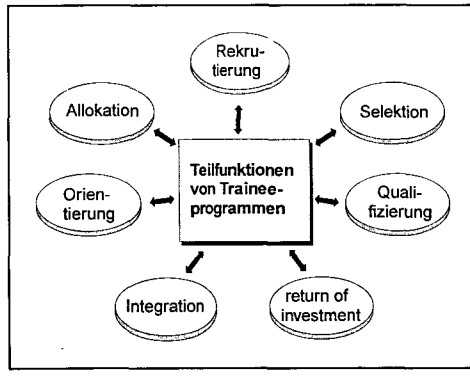


Abb. 7: Teilfunktionen von Traineeprogrammen (eigene Erstellung)

Hinter den in Abbildung 7 genannten Funktionen verbergen sich folgende Inhalte:

- ***Rekrutierungsfunktion:*** Attraktive Förderungsprogramme gelten im Wettbewerb um besonders geeignete Spezialisten und Führungskräftenachwuchs als Pluspunkt. Nach Kästner (1986, S. 13) bezwecken Unternehmen mit Traineeprogrammen die langfristige Sicherung des notwendigen Bestands an Fach- und Führungskräften sowie die laufende Versorgung mit qualifizierten Nachwuchskräften.
- ***Selektionsfunktion:*** Eine kontinuierliche Beobachtung und Beurteilung der Trainees während eines relativ langen Zeitraums von bspw. 18 Monaten erleichtert eine Eignungsbeurteilung für Führungsaufgaben.
- ***Allokationsfunktion:*** Das job-rotation während des Traineeprogramms bietet dem Unternehmen und dem Trainee eine gute Grundlage für eine Entscheidung über den endgültigen Einsatzbereich.
- ***Qualifizierungsfunktion:*** Vermittlung von unternehmensspezifischem Produktwissen und berufsrelevanten Zusatzkenntnissen.
- ***Orientierungsfunktion:*** Kennenlernen von Organisationsformen und Entscheidungsstrukturen der Unternehmenspraxis mittels spezieller Einführungsseminare, Ressortwechsel und Mitarbeit an ressortübergreifenden Projekten.

- ***Integrationsfunktion:*** Erlernen von Teamarbeit als Arbeitsstil und gezieltes Training sozialer Fähigkeiten.
- ***return of investment:*** Traineeprogramme erhöhen durch ihre Selektions-, Qualifizierungs- und Integrationsfunktion die Rentabilität der Investition in den neuen Mitarbeiter. Die Wahrscheinlichkeit, die richtige Person an den richtigen Platz zu bringen, steigt (Konegen-Grenier, 1989, S. 2).

Nicht zuletzt dienen Traineeprogramme dazu, den sogenannten "Praxisschock" bei der Umstellung von der Hochschule auf das Berufsleben abzuschwächen (Christian, 1984, S. 27).

2.3 Voraussetzungen zur Durchführung von Traineeprogrammen

Um einen gewissen Standard für das Traineeprogramm gewährleisten zu können, sind einige Grundvoraussetzungen zu erfüllen.

- ***Mindestbetriebsgröße:*** Eine bestimmte Mindestbetriebsgröße ist notwendig, da für Traineeprogramme, neben einer fundierten Praxisausbildung, eine theoretische Ausbildung in Form von Seminaren notwendig ist. Dies setzt im allgemeinen ein eigenes innerbetriebliches Aus- und Weiterbildungssystem von einem gewissen Entwicklungsstand voraus.
- ***Personelle Voraussetzungen:*** Um ein gut funktionierendes Traineeprogramm anbieten zu können, ist ein kompetenter Personal- bzw. Bildungsfachmann zur zentralen Konzeption, Koordination und Steuerung des Programms erforderlich. Des weiteren werden fachlich kompetente und pädagogisch geeignete Mitarbeiter in den Fachabteilungen benötigt, welche die Funktion der dezentralen Ausbilder wahrnehmen können.
- ***Akzeptanz bei der Belegschaft:*** Um Vorurteilen und Berührungsängsten gegenüber den Trainees entgegenzuwirken, muß den Mitarbeitern bewußt sein, daß Trainees keine ungerechtfertigten Vorzüge genießen und daß das Traineeprogramm nur ein Weg von mehreren zur Gewinnung von Führungsnachwuchs ist (Förderreuther, 1988 (b), S.35).
- ***Sorgfältige Planung:*** Aufgrund der hohen Kosten eines Traineeprogramms empfiehlt es sich, im Rahmen einer Personalentwicklungskonzeption die weiteren Einsatzmöglichkeiten der Trainees zu planen. Neben allgemeinen Laufbahn- und Karriereplänen sollte ein individueller Entwicklungsplan erarbeitet werden, der in erster Linie die Stärken und Schwächen des Trainees, den Bedarf des Unternehmens und das abschätzbare Potential des Trainees in Einklang bringen muß. Es besteht leicht die Gefahr, daß Hochschulabsolventen mit überhöhten Erwartungen in ein Traineeprogramm hineingehen. Tritt nicht unmittelbar nach Beendigung des Programms der gewünschte Karrieresprung ein, so führt dies regelmäßig zu Frustration

von seiten der Betroffenen. Diesem Problem kann vorgebeugt werden, indem der Bewerber während des Vorstellungsgesprächs aufgefordert wird, eine Karriereplanung vorzunehmen, welche dann gemeinsam erörtert wird (Andersch, 1990, S. 262).

2.4 Lernen im Rahmen von Traineeprogrammen

2.4.1 Lernziele und Ausbildungsinhalte

Für "Traineeprogramme" existieren keine Ausbildungsverordnungen, da es sich um keinen fest definierten Ausbildungsgang handelt. Folglich haben die Unternehmen innerhalb eines üblichen Rahmens einen relativ großen gestalterischen Spielraum.

Generell ist bei den Programmen zwischen allgemeinen und fachspezifischen Ausbildungszielen zu unterscheiden.
Nach einer Befragung von Ferring/Thom (1980, S. 4) werden von den Banken und der Wirtschaft die folgenden allgemeinen Lernziele bei Traineeprogrammen als wichtig erachtet, nämlich das Kennenlernen von:

1. funktionsbezogenen Zusammenhängen
2. Arbeitstechniken der betrieblichen Praxis
3. Organisationsstrukturen
4. Firmenphilosophie und Mitarbeiter sowie
5. Integration von Hochschulabsolventen
6. Förderung der innerbetrieblichen Kommunikation
7. Förderung der innerbetrieblichen Zusammenarbeit

Neben diesen fachübergreifenden Ausbildungsstrategien gibt es je nach Firmen unterschiedlich ausgeprägte fachspezifische Ziele. Ein sehr verbreitetes Lernziel in diesem Zusammenhang ist, daß der Trainee auf jeder Ausbildungsstation den Wissensstand eines qualifizierten Sachbearbeiters erwirbt. Für diesen Fall ist es unumgänglich, die Fachabteilungen bereits bei der Konzeption von Traineeprogrammen mit einzubeziehen, da die Lernziele in konkrete Ausbildungsinhalte umgesetzt werden müssen. Die bereits erwähnte empirische Untersuchung von Ferring/Thom (1980) hat ergeben, daß die meisten Firmen eine Kombination aus Tages- und Projektaufgaben praktizieren. Die Mitarbeit am Tagesgeschäft erhöht den Realitätsbezug und fördert die Akzeptanz in der Fachabteilung. Die Projektarbeit hat den Vorteil eines konkreten Erfolgserlebnisses des Trainees. Deshalb sind Projektarbeiten nicht nur zu empfehlen, wenn sie in Teamarbeit zur Stärkung der sozialen Kompetenz dienen, sondern auch als Einzelprojekt zu fördern, um Selbständigkeit zu trainieren (Ferring, 1986, S. 2).

Firmenspezifische Unterschiede gibt es hinsichtlich der Übertragung von Verantwortung. Viele Firmen übertragen den Trainees bereits während der Projekte ein hohes Maß an Eigenverantwortung. Beispielsweise übergibt der Süßwarenfabrikant Mars sofort

Verantwortung und mißt die Trainees am Erfolg ihres Engagements. Es spielt dabei keine Rolle, aus welchem Fachgebiet Vorkenntnisse mit eingebracht werden (Mars, o.J., S. 8).
Andere Unternehmen vertreten die Philosophie, den Trainee nicht gleich zu Beginn zu überfordern. Die Werbeagentur Grey vermeidet es, auf die Trainees Zeit- und Leistungsdruck auszuüben. Vielmehr wird der Trainee integrativ in ein erfahrenes Team eingeführt (Grey, o.J., S. 20).
Beiersdorf verfolgt eine Mischform. Neben der Tätigkeit in eigenständigen und alleinverantwortlichen Projekten wird der Trainee im Tagesgeschäft aktiv. In wechselnden Projektaufgaben und somit auch wechselnden Teams wird es dem Trainee möglich, unterschiedliche Managementstile kennenzulernen und damit seine soziale Kompetenz zu stärken (Beiersdorf, o.J., S. 10).

Konegen-Grenier unterteilte die Lernziele bei ihrer Befragung in drei Hauptblöcke. Neben *anwendungsbezogenem Fachwissen* (bspw. EDV-Wissen, Marketing-Wissen) und der *Kenntnis der Unternehmensstrukturen* gaben viele Unternehmen *außerfachliche Qualifikationen* als Lernziele an. Besonders wichtig waren dabei das Vermitteln von Managementwissen, Eigenverantwortlichkeit, Kommunikationsvermögen, Entscheidungsfindung, Teamfähigkeit und sozialer Kompetenz (Konegen-Grenier, 1989, S. 3).

Als praktisches Beispiel, wie Ausbildungsziele von Traineeprogrammen konkret definiert werden können, dient Boehringer Ingelheim. Dieses Unternehmen verfolgt im wesentlichen drei Ziele:

- Vermittlung eines Überblicks über den Unternehmensverband und Einblick in die funktionsbezogenen Zusammenhänge, Arbeitstechniken der betrieblichen Praxis und Unternehmenskultur,
- Vermittlung von Kenntnissen über Märkte, Produkte und Marktstrategien im internationalen Firmengeschäft,
- Aufgaben- und projektorientierter Einsatz unter Abstimmung der Studienschwerpunkte und der Fähigkeiten des Trainees und der Anforderungen der Planstelle (Boehringer, o.J., S. 3).

Ähnlich legt die DKV das Ziel ihres Traineeprogrammes fest. Der Absolvent des Programms soll am Ende der Ausbildung über die unternehmenspolitischen Grundsätze sowie über die Organisation des Unternehmens informiert sein. Außerdem sollen die Aufgabenstellungen und Tätigkeiten innerhalb der Geschäftsbereiche und der Stabsstellen durch die Praxiseinsätze und Schulungen bekannt werden. Hierdurch wird der Trainee in die Lage versetzt, die Zusammenhänge innerhalb und zwischen den einzelnen Tätigkeitsbereichen zu erkennen und zu beurteilen (DKV, o.J., S. 20 f.).

BMW vertritt die Auffassung, daß die Gestaltung des Programms im Ermessen des einzelnen Trainees steht. Es gibt kein vorgegebenes Schema für den Qualifizierungsverlauf. Der Trainee wird von Anfang an in die individuelle Gestaltung eingebunden. Die Qualität des Traineeprogramms steht also in enger Wechselwirkung zu der Einsatzbereitschaft (BMW, o.J., S. 3).

2.4.2 Lernmethoden

Die im vorherigen Punkt behandelten Lernziele der unterschiedlichen Firmen werden unter anderem durch begleitende Weiterbildungsmaßnahmen in Form von unterschiedlichen Lernmethoden angestrebt.
Diese weisen in der Praxis sehr unterschiedliche Konstellationen auf. Neben den klassischen Seminaren werden Planspiele, Fachgespräche, PC-Lernprogramme, Betriebsbesichtigungen und Trainee-Konferenzen abgehalten.
Wichtig ist den Trainee-Anbietern dabei vor allem, daß die Persönlichkeit der Nachwuchskräfte gefestigt wird. Preussag hat speziell aus diesem Grund ein sogenanntes Persönlichkeitstraining in das Programm aufgenommen (Preussag, o.J., S. 3).

Bezüglich der Lernformen lassen sich aktive und passive Lernformen unterscheiden. Nach Angaben des Institutes für deutsche Wirtschaft sind in deutschen Unternehmen folgende Lernmethoden am häufigsten vertreten:

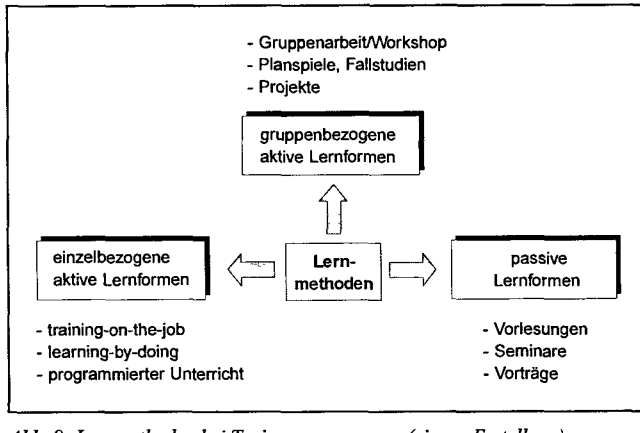


Abb. 8: Lernmethoden bei Traineeprogrammen (eigene Erstellung)

Ein deutlicher Schwerpunkt liegt bei den kommunikativen Sozialformen wie Workshops, Projekte und Gruppenarbeit (Konegen-Grenier, 1989, S. 3).

2.5 Steuerung und Kontrolle von Traineeprogrammen

Die Qualität von Traineeprogrammen hängt stark von der Steuerungs- und Betreuungsintensität ab. Nachfolgend werden die fünf wesentlichen ***Steuerungsinstrumente*** vorgestellt.

1. Trainee-Beauftragter
2. Patensystem in den Fachabteilungen
3. Regelmäßige Beurteilung
4. Ablauf- und Stationsbeschreibungen
5. Trainee-Berichte

zu 1: ***Trainee-Beauftragter***: Seine Aufgabe ist die Koordination der Stationswechsel sowie die Funktion als Ansprechpartner aus dem Personalwesen.

zu 2: ***Patensystem in den Fachabteilungen***: Der Pate soll als fachlicher und/oder sozialer Betreuer die Integration in die jeweilige Fachgruppe erleichtern. Er stellt das Bindeglied zwischen Trainee, Fach- und Personalabteilung dar.

zu 3: Die ***regelmäßige Beurteilung*** gibt ein Feedback über den Leistungs- und Entwicklungsstand. Allerdings wird eine Beurteilung um so schwieriger, je mehr Stationen ein Traineeprogramm umfaßt, da der Trainee in den sehr kurzen Einsätzen kaum bewertbare und aussagekräftige Arbeiten leisten kann (Derschka, 1982, S. 152). Aufgrund dessen hat sich in den letzten Jahren ein Trend zu weniger dafür aber längeren Ausbildungsstationen herauskristallisiert (Meyer-Riedt, 1988, S. 11).

zu 4: ***Ablauf- und Stationsbeschreibungen*** dienen als Orientierungshilfe und Vorgaben für die Lernzielkontrolle.

zu 5: ***Trainee-Berichte***: Sie sollen als Feedback des Trainees Aussagen darüber enthalten, was gelernt und gearbeitet wurde.

Neben der Steuerung und Betreuung spielt die ***Erfolgskontrolle*** eine entscheidende Rolle. Es können sowohl quantitative als auch qualitative Kriterien herangezogen werden.

1. Quantitative Kriterien:

a) Abbrecherquote während des Programms
b) Übernahme-/Verbleibquote nach Programmabschluß
c) Verweildauer des Trainees im Unternehmen
d) Nachfrage nach Trainees aus den Fachabteilungen

Bei der Bewertung dieser Größen ist Vorsicht geboten. Zum Beispiel kann von einer hohen Fluktuationsquote nach Abschluß des Programms nicht direkt auf eine schlechte Qualität des Traineeprogramms geschlossen werden. Es könnte auch sein, daß dem Programm ein besonders guter Ruf vorauseilt, und Absolventen dieser Programme auf

dem Arbeitsmarkt deshalb außerordentlich gefragt sind (Förderreuther, 1988 (a), S. 886).

2. ***Qualitative Kriterien:***
   a) Erfüllung der Anforderungsprofile durch die Trainees
   b) Versorgung der Firma mit Führungskräftenachwuchs
   c) subjektive Zufriedenheit des Trainees
   d) subjektive Zufriedenheit der Fachvorgesetzten
   e) Laufbahnanalysen von ehemaligen Trainees im Vergleich zu Direkteinsteigern
   f) Imageauswirkungen auf den internen und externen Arbeitsmarkt
   g) Kosten-Nutzen-Betrachtungen im Vergleich zu alternativen Einarbeitungsformen

Auf den Bereich der Erfolgskontrolle wird im Verlauf des Kapitels 10 intensiv eingegangen.

2.6 Kosten von Traineeprogrammen

Die Gesamtkosten für die Durchführung von Traineeprogrammen setzen sich aus mehreren Komponenten zusammen. Ein Hauptkostenfaktor ist das Jahresgehalt der Trainees. Hier gibt es firmenspezifisch sehr starke Unterschiede. Die Bandbreite reicht von 50.000 bis über 70.000 DM pro Trainee, wobei nochmals 80% Personalnebenkosten (Arbeitgeberanteile, Sozialleistungen usw.) hinzuzurechnen sind. Als weiterer Kostenfaktor sind die entsprechenden Ausgaben für Seminare und Schulungen einzukalkulieren. Somit belaufen sich die jährlichen Gesamtkosten pro Trainee auf mindestens 100.000 DM (Förderreuther, 1988 (a), S. 885). Geht man von einer durchschnittlichen Traineedauer von 18 Monaten aus, so entstehen pro ausgebildetem Trainee Kosten von mindestens 150.000 DM. Diese Betrachtung vernachlässigt allerdings Kosten für beispielsweise:

- Konzeption und Implementierung des Programms
- Traineeauswahl
- Betreuung während des Traineeprogramms

Außerdem handelt es sich hierbei um eine einseitige Betrachtungsweise, da die Nutzenseite völlig außer acht gelassen wurde. Für diesen Bereich bietet die Personalpsychologie vielversprechende Ansätze. Deshalb wird auf diesen Aspekt im 10. Kapitel näher eingegangen.

Im Vergleich zur betrieblichen Ausbildung (Lehre) wird das Traineeprogramm von Förderreuther (1988 (b), S. 49 f.) als kostengünstige Variante eingeschätzt. Auch gegenüber der externen Beschaffung ausgebildeter Arbeitskräfte erscheint die Traineeausbildung als ökonomischer, da Beschaffungskosten für Anzeigen und Personalberater (mehrere 10000 DM) vermieden und das Risiko der Fehleinstellung reduziert wird. Außerdem ist bei der Variante der externen Personalbeschaffung mit Unzufriedenheit

unter den bisherigen Mitarbeitern und Problemen in der betrieblichen Gehaltsstruktur zu rechnen.

Der Vergleich Ausbildung versus Trainee ist allerdings nicht aussagekräftig, da er von unterschiedlichen Zielgruppen ausgeht. Das Unternehmen stellt sicherlich nicht alternativ Hochschulabsolventen für Traineeprogramme oder Schüler für die Ausbildung ein. Ebenso spielt der Vergleich Trainee versus Beschaffung externer Mitarbeiter zahlenmäßig eine untergeordnete Rolle, da die Abwerbung von Mitarbeitern oft mit Schwierigkeiten wie Kündigungsfristen und höheren Gehaltsforderungen verbunden ist. In der Praxis stellt sich dem Unternehmen somit hauptsächlich die Frage, ob zur Einstellung von Hochschülern ein Traineeprogramm, der Direkteinstieg oder beide Alternativen angeboten werden sollen.

2.7 Kritik an Traineeprogrammen

Kritiker behaupten, die Attraktivität von Traineeprogrammen hat in den letzten Jahren etwas nachgelassen. Als Grund wird vor allem der hohe Standardisierungsgrad genannt, den Traineeprogramme aus Kostengründen bei vielen Unternehmen angenommen haben. Außerdem fehlt es zum Teil am Bewußtsein der etablierten Führungskräfte, daß es sich beim Traineeprogramm nicht um eine nachgeholte Ausbildung für Akademiker handelt, sondern um die Entwicklung eines Pools hochqualifizierter Mitarbeiter (Gross-Heitfeld, 1993, S. B2).

Ein weiterer Kritikpunkt ist, daß Traineeprogramme überwiegend von Studenten gewählt werden, welche bezüglich ihrer beruflichen Entwicklung unentschlossen sind. Dem ist entgegenzuhalten, daß Personalchefs kaum bereit sein dürften, teure Trainee-Ausbildungsplätze mit Bewerbern zu besetzen, die sich über ihre Zukunft keine Gedanken gemacht haben.

Die Citibank ist der Ansicht, Absolventen deutscher Hochschulen würden eher den Direkteinstieg bevorzugen. Begründet wird diese Auffassung damit, daß die Einsteiger direkt Verantwortung übernehmen wollen und nicht bereit sind, noch eine weitere Ausbildung zu durchlaufen (Homann-Kania, 1993, S. B2; Citibank, o.J.).
Diesem Standpunkt widerspricht die Gesellschaft für Zahlungssysteme GZS. Das Unternehmen sieht das Traineeprogramm als modernes Instrument der Personalentwicklung an, bei dem die Trainees sehr bald selbständig und eigenverantwortlich Projekte übernehmen (Völpel, 1993, S. B2; GZS, o.J.).

Einzelne Experten sprechen bereits von einer Traineeprogramminflation. Gemeint ist, daß immer mehr Firmen "Pseudo-Programme" anbieten bzw. ein neues Etikett über einen seit langem bestehenden Ausbildungsweg kleben (Kolip, 1993, S. B2). Diese Entwicklung ist sicherlich für einige Firmen zutreffend und bedeutet für Bewerber, daß sie bei der Auswahl eines geeigneten Traineeprogrammes sehr sorgfältig prüfen müssen, ob das angebotene Programm ihren individuellen Ansprüchen gerecht wird.

Schließlich wird häufig kritisiert, daß bei Trainees eine falsche Erwartungshaltung bzgl. der späteren Karriere geweckt wird. Unternehmen versprechen engagierten Jungakademikern im Vorstellungsgespräch verschiedentlich schnelle Karrieren, wohlwissend, daß sie diese Entwicklung nicht jedem Trainee garantieren können. Hier liegen potentielle Ursachen für mögliche Frustration und Unzufriedenheit von seiten der Absolventen.

Namhafte deutsche Firmen bewerten die Notwendigkeit von Traineeprogrammen in Zeiten der aktuellen Konjunktur unterschiedlich. Einige Firmen differenzieren zwischen dem aktuell notwendigen Abbau von Führungspositionen und der strategischen Notwendigkeit, auch künftig über qualifizierten Nachwuchs zu verfügen. Konzerne wie BMW, Daimler-Benz, Siemens und die Deutsche Bank reduzieren aus diesem Grund nicht die Zahl ihrer Trainees. Dagegen kürzen VW und BASF im Bereich ihres Trainee-Etats (Pfaller/ Schnitzler, 1993, S. 53 f.).

KAPITEL 3: THEORETISCHER HINTERGRUND DER UNTERSUCHUNG

3.1 Rahmen der Untersuchung

Empirische Arbeiten erlangen ihre Aussagekraft unter anderem dadurch, daß ihnen ein erklärender theoretischer Rahmen zugrundeliegt (Albert, 1973, S. 74 f.). Deshalb ist der jeweilige theoretische Erklärungsansatz bereits in die Konzeptionsphase der Befragung zu integrieren.
Bei der vorliegenden Arbeit wird dieser theoretische Rahmen wie folgt abgesteckt.

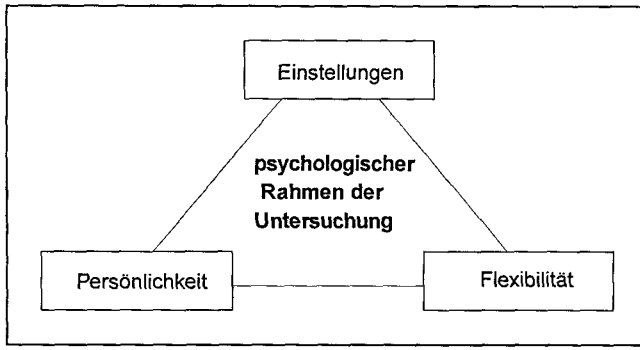


Abb. 9: Psychologischer Rahmen der Untersuchung (eigene Erstellung)

Durch die Untersuchung soll herausgefunden werden, von welchen Faktoren die Wahl der Berufseinstiegsform abhängt. Eine Handlung, wie die angesprochene Berufseinstiegswahl, wird im psychologischen Sprachgebrauch als Verhalten definiert. Die Erforschung des sozialen Verhaltens verkörpert eine der wesentlichen Grundfragen der Psychologie. Martin Fishbein und Icek Ajzen entwickelten zu diesem Komplex ein Modell, welches Beziehungen zwischen den ***Einstellungen*** einer Person und dem Verhalten unterstellt[1]. Das Modell, welches in Abschnitt 3.2 vorgestellt wird, soll überprüft werden und zur Verhaltensvorhersage der Einstiegswahl der befragten Studenten Verwendung finden.

Als zweite Komponente ergänzt der Bereich ***Persönlichkeit*** das theoretische Gerüst. Aufgrund der hohen Bedeutung der Persönlichkeit bei der Personalauswahl wird der Frage nachgegangen, inwieweit die Ausprägung der Persönlichkeit einen Einfluß auf die Einstiegswahl hat. Einer der bedeutendsten Persönlichkeitsforscher ist Raymond B. Cattell, dessen Theorie in Abschnitt 3.3 vorgestellt wird. Er unterstellt, daß sich die Persönlichkeit aus 16 Primärfaktoren zusammensetzt, welche letztlich in fünf Sekundär-

[1] Nach einer Definition von Brandstätter handelt es sich bei der Einstellung um die Bereitschaft einer Person, Gegenstände ihrer Erfahrungswelt in bestimmter Weise aufzufassen, zu bewerten und zu behandeln (Brandstätter, 1983, S. 166).

faktoren münden. Für die Erhebung dieser Faktoren entwickelte Cattell einen Persönlichkeitsfragebogen, der in dieser Untersuchung Verwendung findet.

Die dritte Komponente behandelt die ***Flexibilität***. Sie ist prinzipiell als Teilbereich der Persönlichkeit aufzufassen. In der vorliegenden Arbeit wird unterstellt, daß die Flexibilität bei Traineeprogrammen, deren Hauptcharakteristikum ständig wechselnde Einsatzstationen sind, eine wesentliche Rolle spielt. In der Wissenschaft wird Flexibilität sehr intensiv und kontrovers diskutiert, so daß aufgrund der hohen praktischen und theoretischen Bedeutung des Faktors eine Hervorhebung im Vergleich zu den anderen Persönlichkeitsfaktoren vertretbar ist. Neben Cattell, der sich im Rahmen seiner Persönlichkeitsforschung mit Flexibilität befaßte, entwickelte Bitterwolf (1992) ein Flexibilitätsmodell, welches in dieser Studie überprüft und zur Messung der Flexibilität herangezogen wird. Die theoretische Einordnung der Flexibilität sowie die Vorstellung der Theorie von Bitterwolf erfolgen in Abschnitt 3.4.

3.2 Die Modelle von Fishbein und Ajzen zur Verhaltensvorhersage

3.2.1 Die React-Theorie

3.2.1.1 Grundlagen

In der Vergangenheit wurde der Begriff "Einstellungen" oft sehr allgemein verwendet. Er wurde als ein mehrdimensionales Konstrukt angesehen, welches eine kognitive, eine affektive und eine konative Komponente beinhaltet (vgl. Rosenberg/Hovland 1960). Die Einstellung repräsentierte die Gesamtheit aller Reaktionen auf ein bestimmtes Einstellungsobjekt. Des weiteren wurde von der problematischen Annahme des Konsistenztheorems ausgegangen[2]. Empirische Untersuchungen zeigten, daß es noch weitere Einflußfaktoren für die Beziehung von Einstellung und Verhalten gibt (Schiefele, 1990, S. 4 ff.).

Als theoretisches Modell zum Konstrukt "Einstellung der Studenten" liegt dieser Arbeit die "Theory of **RE**asoned **ACT**ion" (React-Theorie) zugrunde. Diese Theorie wurde 1967 von Martin Fishbein und Icek Ajzen zum ersten Mal vorgestellt und seither ständig weiterentwickelt.
Das Ziel des Modells ist es, soziales Verhalten durch eine relativ begrenzte Anzahl erklärungsbedürftiger Variablen (Einstellung und Meinungen) vorherzusagen und zu erklären (Ajzen/Fishbein 1980, S.4).
Fishbein/Ajzen unterscheiden konsequent zwischen Überzeugungen (Kognition), affektiven Einstellungen, Verhaltensabsicht (Konation) und Verhalten. Das React-Modell hält zwar weiterhin an der Unterscheidung von affektiver, konativer und kognitiver Komponente fest, wird aber aufgrund der Konzentration auf die affektive Einstellungskomponente in der Einstellungsforschung den eindimensionalen Ansätzen zugeordnet (Schiefele, 1990, S. 4 ff.; Fishbein/Otway, 1976, S. 2). Die Einstellung repräsentiert in

[2] Annahme einer grundlegenden Konsistenz zwischen den drei Dimensionen, zwischen der gesamten Einstellung und dem offenen Verhalten.

diesem Modell lediglich die affektiv-evaluative Reaktion auf ein Einstellungsobjekt (Dawes, 1977, S. 55).
Das oben erwähnte Konsistenztheorem gilt bei Fishbein nur für die Gesamtheit von Überzeugungen, Absichten und Verhaltensweisen bezüglich eines Objektes und der Einstellung zu diesem. Zwischen dieser Einstellung und einer einzelnen Überzeugung, Absicht oder Verhaltensweise gegenüber einem Objekt besteht dagegen keine Konsistenz (Schiefele, 1990, S 10 f.).

Die Eindimensionalität des Modells beinhaltet zwei wesentliche Vorteile:

- Das eindimensionale Einstellungskonzept ermöglicht eine konkretere Definition der Einstellung und somit eine eindeutige Operationalisierung.
- Alle zur Einstellungsmessung entwickelten Instrumente (Likert-Skala, Guttman-Skala, Osgood-Differential) vermögen eindimensionale Werte zu liefern, die eine affektive Komponente wiedergeben können (Schiefele, 1990, S. 10).

Daß bei Fishbein/Ajzen die Einstellung nur ein affektives Konzept repräsentiert, verdeutlicht ihre Definition von "Einstellung". Sie verstehen den Begriff als "... gelernte Verhaltensdispositionen, auf eine konsistent positive oder negative Weise auf ein bestimmtes Objekt zu reagieren" (Fishbein/Ajzen, 1975, S. 10).

Der React-Theorie liegen folgende Annahmen zugrunde:

1. Jedes menschliche Verhalten basiert auf dem Prozeß rationaler Informationsverarbeitung.
2. Aus Einstellungen zu einem Objekt dürfen keine Schlüsse auf das Verhalten bezüglich dieses Objekts gezogen werden.
3. Die meisten sozialen Handlungen werden unter vollkommener Kontrolle der ausführenden Person begangen.
4. Eine Konsistenz zwischen Einstellung und Verhalten läßt sich nur feststellen, wenn die Handlungselemente Zeit, Handlung, Kontext und Handlungsziele jeweils übereinstimmen.

Von Fishbein/Ajzen wird insbesondere die vollkommene Verhaltenskontrolle (im Rahmen der React-Theorie) sehr restriktiv ausgelegt. Eine vollständige Kontrolle ist nur dann gewährleistet, wenn die subjektive Wahrscheinlichkeit für eine erfolgreiche Verhaltensdurchführung maximal ist und das Ausmaß der Kontrolle über eine Reihe internaler und externaler Einflußfaktoren auf die Verhaltensdurchführung ebenfalls maximal ist (Noack, 1989, S. 143).
Der Anwendungsbereich der React-Theorie ist aufgrund dieser Einschränkungen auf Situationen begrenzt, in denen Personen in der Lage sind, ein Verhalten leicht und ohne Hindernisse auszuführen.

Für die Anwendung der React-Theorie nennt Ajzen (1985) folgende Beispiele:

- Betrachten der Abendnachrichten im Fernsehen
- Stimmabgabe bei der Wahl
- Kauf von Zahnpasta in der Drogerie
- Beten vor dem Zubettgehen
- Blutspenden beim Roten Kreuz
- Schwangerschaftsabbruch
- Kooperation im Prisoner-Dilemma-Game

Bei den beiden letztgenannten Sachverhalten handelt es sich jedoch um Verhaltensweisen, welche nicht völlig von der Person kontrolliert werden können, sie weisen aber dennoch einen sehr hohen Zusammenhang von Intention und Verhalten auf (Noack, 1989, S. 143).
Die Frage, wie die Anwendungsbereiche der React-Theorie und der später noch zu behandelnden Plabe-Theorie gegeneinander abzugrenzen sind, ist unmittelbar mit dem Aspekt der Verhaltenskontrolle gekoppelt. Liska (1984, S. 63) schlägt als pragmatische Möglichkeit vor, nach willentlichem und nicht willentlichem Verhalten zu unterscheiden.

3.2.1.2 Modellkomponenten

Die React-Theorie von Fishbein und Ajzen setzt sich aus fünf hierarchisch aufgebauten Ebenen zusammen.
Das nachfolgende Schaubild zeigt die Zusammenhänge dieses Modells, angewendet auf die Problematik der Einstiegswahl:

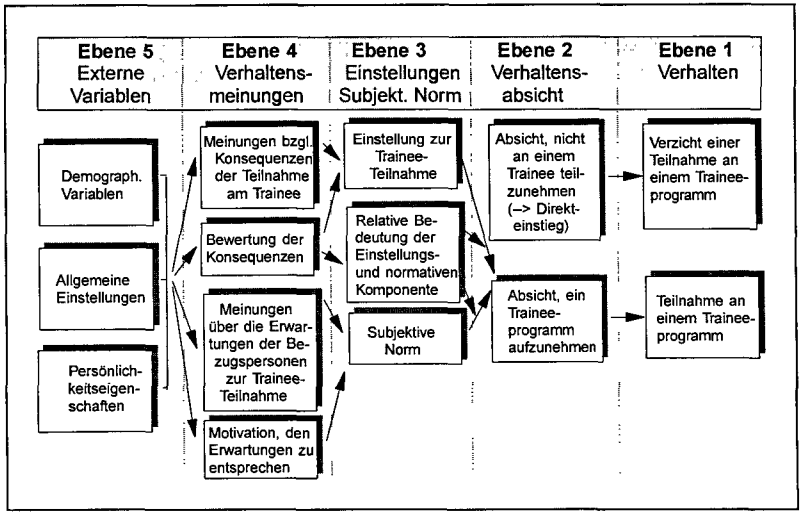


Abb. 10: Das React-Modell von Fishbein/Ajzen (eigene Erstellung)

Die einzelnen Ebenen können nur für die unmittelbar nachfolgende Ebene einen eigenständigen Beitrag zur Verhaltensvorhersage bewirken. Somit postuliert die Theorie, daß der Einfluß der Komponenten einer Ebene von den Komponenten der darüberliegenden Ebene gebündelt wird und keinen zusätzlichen Beitrag zur Erklärung für die übernächste Ebene leisten kann.
Der Vorhersagewert hinsichtlich des Verhaltens ist auf der allgemeinsten Ebene (Ebene 2) am höchsten und wird mit zunehmender Ebene geringer. Der Erklärungswert für das Verhalten nimmt mit jeder Ebene zu und ist auf der Ebene 4 am höchsten (Schiefele, 1990, S. 55).

- **Ebene 1: Verhalten**

Fishbein war 1973 der erste Wissenschaftler, welcher der Verhaltenskomponente Aufmerksamkeit widmete und den Begriff konkretisierte. Als Verhalten soll in dieser Arbeit beobachtbares, auf einer stetigen oder diskreten Skala quantifizierbares Handeln verstanden werden (Fishbein/Otway, 1976, S. 2).
Fishbein/Ajzen unterscheiden auf dieser Ebene zwischen single actions (singuläre Verhaltensweisen) und behavioral categories (Verhaltenskategorien). Als Verhaltenskategorien fassen die Autoren den Verbund von mehreren singulären Verhaltensweisen auf. Diese sind demzufolge nicht direkt beobachtbar. Eine Messung ist nur indirekt durch die Messung der einzelnen sichtbaren Verhaltensweisen möglich (Ajzen/Fishbein, 1980, S. 30 ff.).
Das Verhalten ist bezüglich der Elemente "Ziel", "Handlung", "Kontext" und "Zeit" zu definieren. Alle weiteren Modellkomponenten müssen in diesen Elementen hierzu kongruent sein (Ajzen/Fishbein, 1977, S. 889 ff.).

- **Ebene 2: Verhaltensabsicht**

Die Intention als konative Dimension des Modells stellt die unmittelbare und somit alleinige Determinante des Verhaltens dar. Gemessen wird sie durch die subjektive Wahrscheinlichkeitswiedergabe einer Person, mit der diese denkt, daß sie eine bestimmte Handlung ausführen bzw. eine Verhaltensweise zeigen wird (Stapf, 1982, S. 81). Nach Fishbein/Ajzen sind Messungen von Verhaltensintentionen sehr direkt. Personen werden danach gefragt, was sie in einer gegebenen Situation zu beabsichtigen tun. Der Inhalt der Intention wird dabei durch das in Frage stehende Verhalten abgegrenzt.
Die Qualität der Verhaltensprognose hängt von verschiedenen Faktoren ab (Schiefele, 1990, S. 46):

1. Intention und Verhalten müssen bezüglich der Handlungselemente übereinstimmen.
2. Die geäußerte Absicht darf sich nicht ändern.
3. Das Verhalten muß unter vollkommener Willenskontrolle stehen.

Zur Erklärung des Verhaltens ist diese Ebene wenig geeignet, dagegen leistet sie die beste Vorhersage.

- **Ebene 3: Einstellungen und subjektive Norm**

Fishbein (1967, S. 478 f.) sieht die Einstellung als rein affektives Konzept an. Einstellungen drücken ein generelles Gefühl von Zustimmung oder Ablehnung aus. Sie sind als bipolare, evaluative Meinungen bspw. zu Begriffen, Menschen und Institutionen definiert (Fishbein/Otway, 1976, S. 2). Die Einstellung zu einem Objekt kann als Funktion aller relevanten Überzeugungen dargestellt werden (Schiefele, 1990, S. 13).

Die subjektive Norm dagegen drückt den Einfluß des sozialen Umfelds auf das Verhalten aus. Die allgemeine subjektive Norm setzt sich aus den wahrgenommenen Erwartungen spezifischer Bezugspersonen oder -gruppen und der Bereitschaft, diesen Erwartungen zu entsprechen, zusammen. In unterschiedlichen Situationen können durchaus unterschiedliche Bezugspersonen oder -gruppen für eine Verhaltensentscheidung relevant sein (Fishbein/Ajzen, 1980, S. 57).
Diese Operationalisierung kritisierten Minard und Cohen. Sie führen an, daß bei den Probanden der Eindruck entsteht, daß sie danach gefragt werden, ob sie durch den Druck eines "Manipulators" ein bestimmtes Verhalten zeigen. Da aber Versuchspersonen ihr Verhalten nicht durch einen Manipulator mitbestimmt sehen wollen, ist die Messung fehlerbehaftet. So ist zu erklären, warum in vielen Studien die subjektive Norm nicht zur Vorhersage beitragen konnte (Noack, 1989, S. 159).

- **Ebene 4: Verhaltensmeinungen und normative Meinungen**

Die Einstellung gegenüber einem bestimmten Verhalten wird durch den sogenannten Erwartung x Wert-Ansatz bestimmt. Hierbei erfolgt eine Multiplikation der Meinungen zu Verhaltenskonsequenzen mit deren Bewertung (Mummendey, 1988, S. 9). Gewählt wird die Verhaltensalternative, die einerseits die besten Aussichten bietet, ein angestrebtes Ziel zu erreichen, und andererseits sich auf das Ziel richtet, dem am meisten Wert beigemessen wird (Kuhl, 1983, S. 38).

Meinungen als kognitive Komponente des Modells können auf:

1. direkter Beobachtung,
2. von außen kommenden Informationen und
3. eigenen Schlußfolgerungen

beruhen (Fishbein/Ajzen, 1980, S. 63).

Zu einer positiven oder negativen Einstellung gelangt man durch Addition der gewichteten Überzeugungen. Einzelne Meinungen können dabei im Gegensatz zur Einstellung stehen (Hormuth, 1977, S. 6).

Die subjektive Norm wird durch normative Meinungen determiniert. Ajzen und Fishbein verstehen unter normativer Erwartung die persönliche Wahrscheinlichkeit, mit der die Mitglieder einer Referenzgruppe die Durchführung eines bestimmten Verhaltens von einer Person erwarten. Durch diese wahrgenommene Erwartung anderer beeinflußt die soziale Umwelt das Verhalten des Individuums (Ajzen/Fishbein, 1973, S. 42).
Die wichtigsten normativen Meinungen werden mit der Willfährigkeit (Compliance-Motivation) gewichtet. Unter Willfährigkeit ist dabei die Motivation zu verstehen, sich nach den Bezugspersonen zu richten (Noack, 1988, S. 425). In dieser Arbeit wird auf diese Komponente verzichtet, da der Einbezug der Willfährigkeit bisher regelmäßig zu einer Verschlechterung des Ergebnisses geführt hat.

Auch Ajzen und Fishbein argumentieren hinsichtlich dieser Komponente des Modells sehr zurückhaltend. Sie führen die unbefriedigenden Ergebnisse zur Willfährigkeit darauf zurück, daß möglicherweise eine unipolare Erfassung in diesem Fall besser wäre als das eingesetzte bipolare Konstrukt (Noack, 1989, S. 162). Budd (1984) untersuchte diese Vermutung. Er nahm in seiner Studie beide Operationalisierungsmöglichkeiten auf und erhielt tatsächlich bei der unipolaren Produktsumme eine höhere Korrelation als bei der bipolaren. Innerhalb der Regressionsanalyse konnte dadurch dennoch keine Verbesserung der Vorhersage von Intention und Verhalten erzielt werden (Noack, 1989, S. 162; Fishbein/Ajzen 1980).
Saltzer (1981, S. 264) kam in seiner Untersuchung zu einem ähnlichen Ergebnis.

- **Ebene 5: Externe Variablen**

Externe Variablen können nur indirekt auf die Absicht oder das Verhalten einwirken, indem sie die Komponenten der Ebene 4 oder die Gewichtung von Einstellungen und subjektiver Norm beeinflussen. Ajzen und Fishbein differenzieren in ihrem Modell nach demographischen Variablen, Persönlichkeitseigenschaften und globalen Einstellungen zu Objekten. Prinzipiell ist die Anzahl externer Variablen unbegrenzt (Fishbein, 1980, S. 82). Durch ihre Vielzahl und unterschiedliche Wirkung haben sie allerdings nur einen mäßigen Erklärungswert für das Verhalten.

Die soeben vorgestellten fünf Ebenen von Fishbein/Ajzen hängen als zentrale Aussage des React-Modells mathematisch wie folgt zusammen (Schiefele, 1990, S. 52 f.):

$$B \sim I = (\Sigma\, b_i\, e_i)w_1 + (\Sigma b_i\, m_i)w_2$$

B = tatsächliches Verhalten
I = Verhaltensabsicht
b_i = Überzeugung, daß das Zeigen von Verhalten B die Konsequenz oder das Ergebnis i bedingt
e_i = Bewertung des Ergebnisses i durch das Individuum
b_j = normative Überzeugung

m_j = Motivation, sich gemäß der Bezugsperson j zu verhalten
w = empirisch festgestellte Gewichtung der Komponenten
n = Anzahl der Überzeugungen, die ein Individuum bezüglich des Zeigens von Verhalten B hat.

3.2.1.3 Aussagen der React-Theorie

Ajzen und Fishbein formulierten zu ihrer Theorie die nachfolgend aufgeführten Aussagen. Es darf hierbei nicht vergessen werden, daß eine Reihe von Zusatzbedingungen erfüllt sein müssen, damit eine Vorhersage der Intentionen bzw. des Verhaltens gelingt (Noack, 1989, S. 164 ff.).

- Die Theorie ist in der Lage, jegliches Verhalten vorherzusagen bzw. zu erklären[3].
- Die in der Abbildung 10 eingezeichneten Pfeile sind als kausal zu interpretieren, die links stehenden Konstrukte sind die ausschließlichen Determinanten der rechts stehenden.
- Die Korrelation der Konstrukte mit den Verhaltensabsichten bzw. dem Verhalten ist um so höher, je näher sie zu diesen in der Abbildung stehen.
- Externe Variablen, die keinen Einfluß auf die links davon stehenden Konstrukte haben, dürfen keinen Einfluß auf die Verhaltensintentionen aufweisen. Externe Variablen können nur vermittelt auf die Verhaltensabsichten wirken.
- Die Gewichtung der Einstellungs- und der normativen Komponente kann je nach situativem Kontext, Verhaltensbereich und Personengruppe unterschiedlich sein. Je mehr ein Verhalten sozial akzeptiert ist, desto stärker spielen personale Überlegungen eine Rolle.
- Je höher die inhaltliche Korrespondenz der Konstrukte zu den vier Verhaltensmessungselementen Ziel, Verhalten, Kontext und Zeit ist und je näher die Messung der Konstrukte zeitlich der Messung des Verhaltens kommt, desto höher werden die Korrelationen mit dem Verhalten sein.
- Zur reinen Vorhersage des Verhaltens genügt es, innerhalb der React-Theorie nur die Verhaltensintention zu erfassen. Die anderen Komponenten erhöhen nicht die Vorhersage, sondern tragen nur noch zum Verständnis der Zusammenhänge bei.

3.2.1.4 Kritik an der React-Theorie

Fishbein und Ajzen haben mit ihrer Theorie aufgezeigt, unter welchen Bedingungen sich hohe Korrelationen zwischen Einstellungen und Verhalten erzielen lassen. Natür-

[3] Diese Aussage wurde später jedoch zugunsten der Plabe-Theorie auf vollständig kontrollierbares Verhalten eingegrenzt.

lich wurde diese Theorie von anderen Wissenschaftlern kritisch beleuchtet und die Schwächen wurden aufgezeigt. Im folgenden werden einige Punkte dargestellt.

Die Hinzunahme von externen Variablen erschwert die Formalisierung des Komplexes Verhalten erheblich, da sie sehr vielfältiger Natur sein können, jederzeit Veränderungen unterworfen sind und unterschiedliche Wirkungsgrade aufweisen. Dieser Tatbestand läuft konträr zu dem erklärten Ziel Fishbeins, ein komplexes Konzept wie Verhalten mit relativ wenigen, einfachen Begriffen zu erklären und letztlich vorherzusagen (Fishbein, 1980, S. 103 ff.).

Ein weiterer Kritikpunkt betrifft die Frage nach der Gewichtung von Einstellungen und subjektiver Norm. Deren Messungen weisen bislang lediglich den Charakter einer Schätzung auf, da sich die Befragung als Methode zur Erhebung als unbefriedigend herausgestellt hat (Ajzen/Fishbein, 1980, S. 59).

Die Modellautoren nehmen einen additiven Effekt zwischen subjektiver Norm und Einstellung zum Verhalten an. Andrews und Kandel (1979) argumentieren dagegen, daß die Ausübung eines neuen Verhaltensmusters generell schwieriger ist als die Beibehaltung eines bereits bestehenden. Das alte Verhalten wird beibehalten, wenn eines der beiden Konzepte oder beide keine Änderung erfahren. Dabei wird eine Interaktion zwischen den beiden Konstrukten unterstellt.

Liska (1984) bemängelt in diesem Zusammenhang, daß die Fishbein/Ajzen-Modelle den komplizierten Zusammenhängen zwischen individuellen und sozialen Bezügen durch ihre additive Abbildung nicht gerecht werden.

Problematisch ist eine exakte Unterscheidung des Verhaltens in Einzelhandlungen, Verhaltenskategorien und Verhaltensfolgen (Ajzen/Fishbein, 1980, S. 29).
Verhaltenskategorien erfordern einen erheblichen Meßaufwand, da alle Einzelhandlungen berücksichtigt werden müssen. Bei der Erfassung der Intention tritt das gleiche Problem auf, da die Intentionen zu allen Handlungsalternativen berücksichtigt werden müssen.
Eine Studie kann aufgrund dieser Vielfalt an technische und organisatorische Grenzen stoßen.

Um zuverlässige Verhaltensvorhersagen treffen zu können, ist es erforderlich, daß die Absicht unverändert bleibt. Dies ist meist nur dann der Fall, wenn der zeitliche Abstand zwischen der Absichtserklärung und der Verhaltensausführung nicht zu groß ist. Bei vielen Untersuchungen ist diese Bedingung kaum einzuhalten. In der vorliegenden Arbeit werden Studenten des Hauptstudiums befragt. Diese Absichtserklärung ist der Verhaltensausführung, nämlich der Teilnahme an einem Traineeprogramm oder einer anderen Berufseinstiegsform, zeitlich mindestens ein Jahr vorgelagert.

Songer-Nocks äußert bei der Beziehung zwischen Verhaltensintention und Verhalten Zweifel hinsichtlich der Kausalitätsrichtung. Sie beschreibt, daß eine Verhaltensänderung auch das Ergebnis des Feedbacks einer Verhaltensänderung sein kann (Songer-Nocks, 1976 (a) und (b)).

Kritisiert wird außerdem die Tatsache, daß das Modell keine Aussagen zur Beziehung Einstellung/Verhalten erlaubt. Das Modell geht überwiegend auf die Beziehung zwischen Intention und Einstellung ein (Schiefele, 1990, S. 72).

Bentler und Speckart (1979, S. 455) stellen die zentrale Rolle der Verhaltensintention in Frage. Sie behaupten, daß die Einstellung zum Verhalten auch unabhängig von der Verhaltensintention einen zusätzlichen Beitrag zur Vorhersage des Verhaltens leistet.

Häufig setzen Modellkritiker des React-Modells als zusätzliche Variable zur Erklärung des Verhaltens das bisherige Verhalten ein. So ist bspw. Triandis (1977) der Ansicht, daß, je stärker ein Verhalten zur Gewohnheit wird, es um so weniger dem Verhalten zuordenbar ist, welches aufgrund rationaler Bewertung der Konsequenzen der Handlung ausgeführt wird.

Liska (1984) deutet an, daß im React-Modell direkte Einflüsse dritter Variablen vernachlässigt sind. Beispielhaft führt er andere Dimensionen der Erwartung (Intensität, Gewißheit usw.), persönliche Charakteristika (z.B. Selbstbeobachtung) und situative Variablen an. Das Problem der damit aufkommenden Multikollinearität versucht er, durch empirische Datenreduktion wie Faktorenanalysen zu lösen.

Mitchell und Biglan (1971) geben zu bedenken, daß in Fällen, in denen das Verhalten von dem anderer Personen abhängt, die Intentionen lediglich partiell mit dem Verhalten verbunden sein können. Eine wesentliche Limitation erfährt die Anwendbarkeit der React-Theorie bezüglich der Relation Intention/Verhalten dadurch, daß diese noch durch andere Faktoren wie bspw. Motivation und situative Bedingungen beeinflußbar ist.

Neben dieser überwiegend konzeptionellen Kritik befaßt sich Orth (1987) mit dem Skalenniveau des React-Modells. Er kommt zu dem Schluß, daß in den bisherigen empirischen Untersuchungen, in denen Rating-Verfahren für die Skalierung der Modellvariablen verwendet wurden, keine angemessene Prüfung des Modells erfolgte. Orth fordert für die Variablen D (Erwartung von Verhaltensergebnissen), E (Bewertung der Verhaltensergebnisse), G (Erwartung des Verhaltens einer Bezugsperson) und H (Einwilligungsbereitschaft mit der Bezugsperson) den Einsatz der Intervallskalierung.

3.2.2 Die Plabe-Theorie als Weiterentwicklung der React-Theorie

3.2.2.1 Wahrgenommene Verhaltenskontrolle

Fishbein/Ajzen gingen bei ihrer Theorieentwicklung davon aus, daß die untersuchten sozialen Verhaltensweisen nicht der willkürlichen Kontrolle entzogen werden können. Dies bedeutete, daß fast jedes soziale Verhalten unter vollkommener Willenskontrolle der ausführenden Person steht (Fishbein/Ajzen, 1980, S. 5). Inzwischen ist man jedoch zu der Auffassung gelangt, daß die Ausführung jeder Handlung einen gewissen Unsicherheitsgrad beinhaltet.

Problematisch erweist sich die Umsetzung der Verhaltensabsicht vor allem dann, wenn

- die Intention nicht unverändert bleibt,
- die betreffende Person nicht glaubt, daß das Verhalten unter ihrer Willenskontrolle steht,
- die von einer Person angenommene Willenskontrolle nicht der tatsächlichen Kontrolle entspricht (Kuhl, 1985, S. 7).

Um diese Unsicherheit zu berücksichtigen und somit das Modell der aufkommenden Kritik zu entziehen, erweiterte Ajzen (1991) die Theorie um den Aspekt der willentlichen Kontrollierbarkeit zur "Theorie of **Pl**anned **Be**havior" (Plabe).

3.2.2.2 Die Plabe-Theorie

Das wichtigste Merkmal für die Plabe-Theorie stellt die Integration der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle als zusätzliche Determinante des Verhaltens bzw. der Verhaltensabsicht dar.
Demnach steht eine Handlung unter der vollkommenen Kontrolle einer Person, wenn diese allein durch ihren Willen entscheiden kann, ob sie die Handlung ausführt. Außerdem dürfen keine Faktoren bzw. Einflüsse vorhanden sein, welche die Ausführungsabsicht einschränken (Ajzen und Madden, 1986, S. 455).

Mögliche Störvariablen für die Ausführung einer Handlung gliedert Ajzen in interne und externe Faktoren (Ajzen, 1985, S. 25 ff.)[4].

Interne Faktoren:

- Individuelle Unterschiede wie bspw. Problemlösefähigkeiten
- Mangelnde Information oder Fähigkeit zur Ausübung einer Handlung
- Fehlende oder zu schwach ausgeprägte Willenskraft
- Gefühl und Zwang

Externe Fähigkeiten:

- Zeit
- Gelegenheit
- Abhängigkeit von anderen

Ajzen (1985, S. 24) vertritt in bezug auf diese Störgrößen die Meinung, daß ein Individuum nie völlig sicher sein kann, eine Absicht ausführen zu können. Da selbst bei Handlungssituationen, die auf den ersten Blick keine behindernden Faktoren aufweisen, im Rahmen der Untersuchung diese jedoch auftreten könnten, kann erst das Ergebnis einer solchen Untersuchung zeigen, ob die Handlung wirklich unbeeinflußbar war.

[4] Bandura geht bei seinem Konzept der wahrgenommenen Selbstwirksamkeit nur von internen Störfaktoren aus (vgl. Bandura, 1977, 1982, 1991).

Demzufolge ist es erforderlich, diese Störkomponente in das Untersuchungskonstrukt einzubauen.

3.2.2.3 Versionen der Plabe-Theorie

Zur Plabe-Theorie existieren zwei Varianten, welche sich nur insofern unterscheiden, daß die Verhaltenskontrolle an verschiedenen Stellen der Theorie in unterschiedlicher Weise auf das Verhalten einwirkt. Im Gesamtmodell zu Fishbein/Ajzen ist die wahrgenommene Verhaltenskontrolle, wie aus der nachfolgenden Abbildung erkennbar, auf der dritten Ebene angesiedelt:

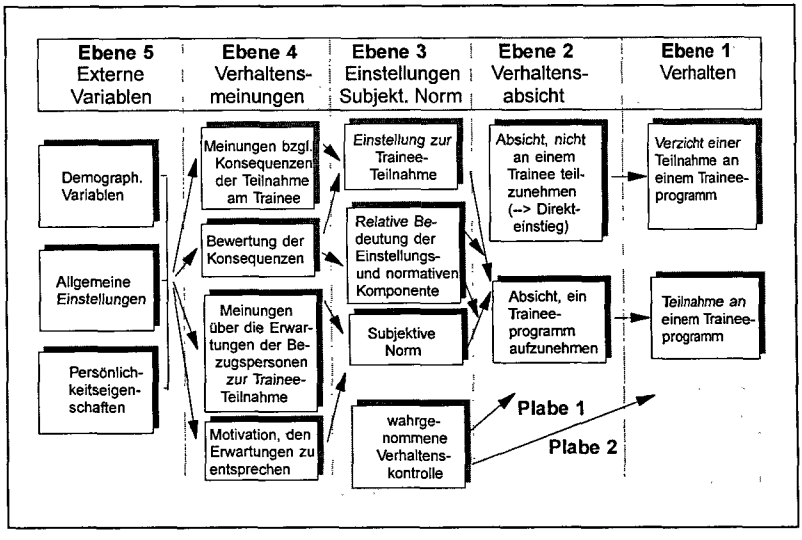


Abb. 11: Die Plabe-Theorie (eigene Erstellung)

- **Erste Version**

Bei dieser Version wird unterstellt, daß die wahrgenommene Kontrolle einen eigenständigen Beitrag zur Vorhersage der Intention leistet. Damit gilt sie neben der subjektiven Norm und der Einstellung als dritter Prädiktor der Intention.
Die Kontrollüberzeugungen auf der Ebene 4 bilden zusammen mit der wahrgenommenen Kontrollstärke die Basis für die Komponente "wahrgenommene Verhaltenskontrolle" (Ajzen, 1991, S. 196).
Die Theorie geht davon aus, daß neben den verhaltensbezogenen und normativen Überzeugungen zusätzlich Kontrollüberzeugungen existieren, die sich auf behindernde bzw.

unterstützende Aspekte bezüglich des Verhaltens beziehen. Somit wird berücksichtigt, daß Personen im Extremfall negative Verhaltensabsichten haben, obwohl sie dem Verhalten gegenüber positiv eingestellt sind und glauben, daß die wichtigen Bezugspersonen dieses Verhalten von ihnen erwarten. Diese negative Motivation beruht auf geringem Selbstbewußtsein und setzt letztlich die Verhaltensabsicht herab (Ajzen, 1991, S. 184).
Der Erklärungswert des Modells wird durch die wahrgenommene Kontrolle auf Ebene 4 erhöht. Allerdings kann sie keinen eigenständigen Beitrag zur Vorhersage des Verhaltens liefern (vgl. Ajzen/Madden, 1986, S. 457 ff.).

- **Zweite Version**

Ajzen vertritt die Auffassung, daß dann, wenn die "wahrgenommene Kontrolle" die tatsächliche Kontrolle widerspiegelt, diese einen direkten Einfluß auf das Verhalten und seine Vorhersage ausübt.
In diesem Ansatz wird berücksichtigt, daß neben motivationalen Tendenzen auch die tatsächliche Kontrolle Verhaltensprädiktor sein kann.
Eine hohe Korrelation zwischen der Verhaltenserwartung und dem Handlungsbeginn wird bestehen, wenn eine Person mit einer bestimmten Verhaltensabsicht glaubt, die Situation unter Kontrolle zu haben. Sie hat dann die Erwartung, daß sie das gewünschte Verhalten zeigen wird.
Die wahrgenommenen Kontrollfaktoren können mitunter von den tatsächlich behindernden Umständen abweichen. Dies ist insbesondere der Fall, wenn:

- geringe oder falsche Informationen vorliegen,
- starke Veränderungen der verfügbaren Ressourcen zu verzeichnen sind,
- unbekannte Elemente auftauchen (Ajzen, 1985, S. 29 ff.).

3.2.2.4 Kritik an der Plabe-Theorie

In der Literatur wird unter anderem kritisiert, daß bereits aufgrund der Hinzunahme einer Drittvariablen (Willenskontrolle) eine verbesserte Aussagekraft der Ergebnisse zur Verhaltensprognose erzielt wird (Mummendey, 1988, S. 11 f.).

Des weiteren äußert bspw. Schiefele, daß der Ansatz von Ajzen keinen Aufschluß über die Beziehung zwischen Einstellung und Verhalten liefern kann (Schiefele, 1990, S. 71).

Fishbein und Stasson (1990, S. 173 ff.) stehen der Messung der Intention skeptisch gegenüber. Ihrer Meinung nach treten bei der Feststellung, welches Element bei der Erfassung der Intention nun tatsächlich erhoben wurde, Irritationen auf. Diese gründen darin, daß die Modellelemente "Verhaltenserwartung", "Absicht, die Handlung zu versuchen" und "Stärke des Handlungsversuchs" eingeführt wurden.

3.3 Die Persönlichkeit als Hauptkriterium bei der Personalauswahl

3.3.1 Forschungsrichtungen

Bei der Analyse von Stellenanzeigen für Traineeprogramme namhafter Firmen zeigt sich, daß als entscheidendes Kriterium die Persönlichkeit des Bewerbers angesehen wird. Diese These soll anhand einiger Beispiele belegt werden:

1. **Sony:** "Sie wissen, daß mit Kreativität, Intelligenz und Überzeugungskraft etwas zu bewegen ist. Ob 'kühle Analytikerin' oder 'unkonventioneller Querdenker' - ausschlaggebend ist Ihre Persönlichkeit und der Wille, etwas zu erreichen." (Sony in: Staufenbiel, 1991/1992, S. 35).

2. **Deutsche Bank:** "Die Deutsche Bank sucht erfolgsorientierte Persönlichkeiten, die sich nicht davor scheuen, die Führung zu übernehmen. Als Mittel dazu dienen die Leistung und Überzeugungskraft, die Bestätigung im Team einbringen." (Deutsche Bank in: Staufenbiel, 1991/1992, S. 43).

3. **Tchibo:** "Ideenreichtum, Leistungsbereitschaft und Entscheidungsfreudigkeit sind bei uns nicht nur Schlagworte, sondern unabdingbare Voraussetzung für Ihren Erfolg. Ihr Können und Ihre Persönlichkeit sind der Schlüssel für Ihre Karriere." (Tchibo in: Staufenbiel, 1991/1992, S. 261).

4. **Kaufhof:** "Sie sind nicht älter als 29 Jahre, überzeugen durch Ihre Persönlichkeit, können Teams erfolgsorientiert führen und verbinden strategischen Weitblick mit dem Gespür fürs Machbare." (Kaufhof in: Staufenbiel, 1991/1992, S. 397).

5. **BMW**: "Engagement, Leistungsbereitschaft und eine überdurchschnittliche Studienqualifikation setzen wir voraus. Referenzen über bisherige Tätigkeiten können Ihr persönliches Profil unterstreichen." (BMW in: Staufenbiel, 1991/1992, S. 221).

Hinter dem Begriff Persönlichkeit verbirgt sich ein äußert komplexes und in der Wissenschaft bis heute noch nicht vollständig erforschtes Konstrukt. Demzufolge kann davon ausgegangen werden, daß die Firmen keine eindeutige Begriffsbestimmung für Persönlichkeit abgeben können, sondern ihn als Sammelbecken für eine Vielzahl von wünschenswerten Eigenschaften verwenden.

Für den Laien stellt der Begriff Persönlichkeit ein Werturteil dar, er schätzt jemanden wegen seiner "guten" Persönlichkeit. Der Wissenschaftler hingegen benutzt den Terminus Persönlichkeit, um ein Feld empirischer Forschung zu bestimmen. Die Definition von Persönlichkeit spiegelt sowohl die untersuchten Problembereiche wie auch die verwendeten Methoden und Prozeduren wider (Pervin, 1987, S. 14).

Bereits in der Antike versuchte Cicero, den Begriff Persönlichkeit zu definieren. In seinen Werken für das Theater hat der Begriff mindestens vier Bedeutungen:

1. Bündel von personalen Eigenschaften
2. Die Maske des Schauspielers
3. Berufliche, gesellschaftliche oder politische Standesrolle
4. Rang und Würde in irgendeinem Zusammenhang (Guilford, 1970, S. 4)

Gelegentlich wird die Persönlichkeit als *Und-Verbindungs-Definition* interpretiert. Dabei wird sie als Gesamtsumme von zahlreichen Persönlichkeitseigenschaften und Verhaltensweisen wie z.B. Konstitutionstyp, Triebneigungen, Instinkten, Einstellungen und Gewohnheiten aufgefaßt (Guilford, 1970, S. 5).

Konträr dazu sind Definitionen, welche das integrative Ganze der Persönlichkeit betonen. Demnach ist die Persönlichkeit mehr als die Summe ihrer Teilbereiche. Als Beispiel hierfür soll eine Definition aus Warrens Dictionary dienen: "... the integrated organization of all the cognitive, affective, conative, and physical characteristics of an individual as it manifests itself in focal distinctness from others." (Guilford, 1970, S. 6). Die Ganzheitsdefinition weist der Integration eine so starke Bedeutung zu, daß die Teilbereiche fast vollständig vernachlässigt werden. Die Definitionen stützen sich meist auf den ganzheitlichen Eindruck, den jemand hinterläßt.
Gage/Berliner betonen in ihrer Definition ebenfalls die Integration. Nach ihrer Auffassung handelt es sich bei der Persönlichkeit um die Integration aller Merkmale, Fähigkeiten und Motive eines Menschen, wozu auch seine Stimmungen, Einstellungen, Meinungen, Überzeugungen, emotionale Verhaltensweisen, kognitiven Stile, Charakter und Moralvorstellungen gehören (Gage/Berliner, 1986, S. 176).

Guilford geht bei seiner Begriffsdeutung davon aus, daß jede Einzelpersönlichkeit einzigartig ist. "Die Persönlichkeit eines Individuums ist seine einzigartige Struktur von Wesenszügen" (Guilford, 1970, S. 6). Diese Definition besagt, daß es keine absoluten Normen für Persönlichkeiten gibt. Der Vergleichsakt von Persönlichkeiten ist dabei immer ein analytischer Vorgang. Vergleiche von Personen sind hinsichtlich eines oder mehrerer Merkmale zur gleichen Zeit durchzuführen. Die Merkmale werden als sogenannte Traits bezeichnet. Ein Trait ist jeder abstrahierbare und relativ konstante Wesenszug, nach dem Personen unterschieden werden können.

Guilford teilt die Wesenszüge in sieben Persönlichkeitsbereiche ein[5].

1. Morphologie (z.B. Größe, Gewicht, Hautfarbe)
2. Physiologie (z.B. Pulsschlag, Stoffwechsel, Körpertemperatur)
3. Bedürfnisse (konstante Wünsche nach bestimmten Zuständen)
4. Interessen (konstante Wünsche nach bestimmter Bestätigung)

[5] Diese sieben Wesensarten wurden insbesondere durch die graphische Darstellung als Guilford-Stern bekannt (Guilford, 1970, S. 9).

5. Einstellungen (konstante Haltungen und Meinungen zu sozialen Sachverhalten)
6. Eignung
7. Temperament (z.B. Zuversichtlichkeit, Fröhlichkeit, Impulsivität)

Nach Herrmann stellt diese Einteilung weder eine ontologische Wesensaussage noch ein empirisch gesichertes Konstrukt dar. Ihren Nutzen sieht er vor allem darin, daß begrifflich bzw. sprachlich Unübersichtliches in provisorischer Weise überschaubarer gemacht wird. Diese strukturiertere Darstellung wirkt ihrerseits unterstützend bei der Bildung zweckmäßiger Hypothesen (Herrmann, 1976, S. 292).

Ebenfalls von gewissen Grunddimensionen der Persönlichkeit gehen Allport, Eysenck und Cattell in ihren Theorien zu den sogenannten Persönlichkeitswesenszügen aus. Die Hauptannahme dieser Forschungsrichtung ist, daß Menschen ein weites Spektrum von Eigenschaften besitzen, um auf jeweils besondere Weise zu reagieren (Pervin, 1987, S. 287 f.). Allport (1961, S. 312) leitet aus immer wiederkehrenden und bleibenden Verhaltensweisen ab, daß die Persönlichkeit über die Zeit hinweg und in verschiedenen Situationen und Bereichen relativ stabil ist. Eysenck (1982, S. 3) unterstellt in diesem Zusammenhang, daß es bestimmte wichtige Persönlichkeitsdimensionen gibt, anhand derer Individuen geordnet werden können. Der erste Eckpfeiler der Persönlichkeitswesenszugstheorie ist folglich die Annahme relativ breiter menschlicher Dispositionen, die sich auf bestimmte Weise entsprechen. Zum zweiten legen alle drei Vertreter ein hierarchisches Modell zugrunde, welches davon ausgeht, daß Teile der Persönlichkeit und des Verhaltens struktureller Art sind. Dabei werden Verbindungen zwischeneinander sowie unterschiedliche Einflüsse unterstellt[6].

Die Unterschiede bei den Theorien von Allport, Eysenck und Cattell sind im wesentlichen in Zahl und Inhalt ihrer Persönlichkeitswesenszüge zu sehen. Allport erachtete bspw. 18000 englische Worte als zweckdienlich, eine Person zu beschreiben[7]. Selbst nach der Eliminierung von Begriffen, welche lediglich momentane Zustandsschilderungen ausdrücken (Reduzierung auf 4504 Bezeichnungen für Persönlichkeitswesenszüge) entspricht die Anzahl nicht der Forderung nach Ökonomie.

Im Gegensatz zu Allport ermittelten Eysenck und Cattell in ihren Modellen vergleichsweise wenig Persönlichkeitswesenszüge. Der Grund hierfür ist, daß zur Reduktion der Wesenszüge die Faktorenanalyse eingesetzt wurde.

- **Theorie von Eysenck**

Eysenck bestimmte durch die Faktorenanalyse und einige weitere statistische Prozeduren die Grunddimensionen/-Typen, welche den gefundenen Persönlichkeitswesenszügen zugrunde liegen. Mit dieser Vorgehensweise faßte er bspw. die Eigenschaften

[6] Die hierarchische Struktur wird an späterer Stelle in diesem Kapitel am Beispiel des 16-Persönlichkeitsfaktorentests von Cattell erklärt.

[7] Im Gegensatz zu Eysenck und Cattell forschte Allport nur wenig mit dem Ziel, die Existenz und Notwendigkeit des Konzepts der Persönlichkeitswesenszüge empirisch zu belegen (Pervin, 1987, S. 288).

Geselligkeit, Impulsivität, Aktivität, Lebhaftigkeit und Reizbarkeit zu dem Typenkonzept Extraversion zusammen. Zunächst entdeckte er zwei Grundpersönlichkeitsdimensionen, die er als *Introversion - Extraversion* und *Neurotizismus (ausgeglichen - unausgeglichen)* bezeichnete. Als dritte Dimension fügte er später den Begriff Psychotizismus hinzu. Bei hoher Ausprägung neigen Personen dazu, einsam, sorglos und empfindungslos zu sein.
Kritiker vertreten allerdings die Meinung, daß es unmöglich sei, den vielen individuellen Unterschieden mit nur zwei oder drei Dimensionen Rechnung zu tragen (Pervin, 1987, S. 294 ff.).

- **Theorie von Cattell:**

Das Konzept des Persönlichkeitswesenszugs nimmt bei Cattell ein Muster von Verhalten sowie eine zeitliche und situative Konstanz des Verhaltens an. Er unterscheidet zwischen Oberflächenwesenszügen und Grundwesenszügen.

1. ***Oberflächenwesenszüge***: Sie drücken Verhaltensweisen aus, die oberflächlich zusammenpassen, aber in Wirklichkeit nicht immer zusammen auftreten und nicht notwendigerweise eine gemeinsame Ursache haben (Aufdeckung über subjektive Methoden wie Befragung).
2. ***Grundwesenszüge***: Sie sind Ausdruck von assoziierten Verhaltensweisen, die zusammen variieren und eine Einheit bilden und somit eine unabhängige Persönlichkeitsdimension verkörpern (Ermittlung über Faktorenanalyse).

Cattell berücksichtigte bei seinen Forschungen Lebensprotokolldaten (L-Daten), Fragebogen-Daten (Q-Daten) und Daten aus objektiven Tests (T-Daten) (Pervin, 1987, S. 307). Als wesentliches Ergebnis seiner Arbeit resultierte der sogenannte 16-Persönlichkeitsfaktoren-Test (16 PF), welcher 16 Persönlichkeitsdimensionen unterstellt. Auf diesen Test wird unter Abschnitt 3.3.2.2 näher eingegangen, da er im Rahmen der empirischen Untersuchung der vorliegenden Arbeit Verwendung findet. Außerdem werden dort die Kritikpunkte zur Persönlichkeitswesenszugstheorie im allgemeinen und dem 16 PF-Test im speziellen angeführt.

3.3.2 Persönlichkeitstests

3.3.2.1 Überblick

Jeder Mensch ist ein unverwechselbares Individuum, geprägt durch Erbanlagen, Erziehung, Ausbildung in Schule und Beruf und vielfältige Lebenserfahrungen. Ein Ausdruck dieser Individualität ist bspw. die äußere Erscheinung, die Unterschiede hinsichtlich Alter, Haar- und Augenfarbe, Körperbau etc. aufweist. Diese Merkmale können oftmals zur Unterscheidung und eindeutigen Identifikation von Personen ausreichen. Neben diesen äußerlichen Kennzeichen gibt es jedoch eine Reihe weiterer Unterschiede, die bspw. Aspekte der Persönlichkeit betreffen. Das Ziel bei der Personalauswahl ist es, den Bewerber zu finden, der die Anforderungen optimal erfüllt. Wären solche Per-

sonalentscheidungen an eindeutig definierte körperliche Merkmale geknüpft, könnte die Entscheidung leicht, eindeutig und für den Bewerber nachvollziehbar getroffen werden. In der Realität sind die Zusammenhänge jedoch vielschichtiger. Unter dem Aspekt, daß Personalentscheidungen gleichsam Investitionsentscheidungen sind, kommt der richtigen Auswahl ein erhebliches Gewicht zu. Ein Mittel, um das Risiko von Fehleinstellungen zu vermindern, stellen Persönlichkeitstests dar (Horn, 1986, S. 7 ff.). Unter diesen Tests werden Instrumente zur Messung von emotionalen, motivationalen, zwischenpersönlichen und Einstellungscharakteristika verstanden (Weinert, 1989, S. 85).
In Deutschland werden Persönlichkeitstests bei der Personalauswahl in einigen Unternehmen eingesetzt. Die wichtigsten Tests in diesem Zusammenhang sind:

1. **MMPI** (Minnesota Multiphasic Personality Inventory) von Hathaway & Mc Kinley
2. **FPI** (Freiburger Persönlichkeitsinventar) von Fahrenberg, Selg und Hampel
3. **MPI** (Maudsley Personality Inventory) von Eysenck
4. **MMQ** (Maudsley Persönlichkeitsfragebogen) von Eysenck
5. **PIT** (Persönlichkeits-Interessentest) von Mittenecker & Toman
6. **EPI** (Eysenck Personality Inventory) von Eysenck und Eggert
7. **16 PF** (16 Personality Factor Test) von Cattell und Schneewind

Die genannten Tests gehören zur Gruppe der *Psychometrischen Persönlichkeitstests*. Durch die Konstruktionsprinzipien können bestimmte Dimensionen der Persönlichkeit mit ausreichender Genauigkeit gemessen werden (Horn, 1986, S. 38 f.).

3.3.2.2 Der 16 PF von Cattell

3.3.2.2.1 Aufbau des 16 PF

Cattell ging bei seiner Forschung von den 4504 Persönlichkeitswesenszügen aus, welche Allport und Odbert im Jahr 1936 registrierten. Durch das Zusammenfassen von Synonymen reduzierte er dieses Vokabularium zunächst auf 171 Variablen, die er von einer großen Anzahl Erwachsener bewerten ließ. Aus den Korrelationen zwischen den Merkmalen resultierten 42 Cluster. Die anschließende Faktorenanalyse der 42 bipolaren Variablen zeigte, daß es sich um eine 12-15-dimensionale Struktur der sogenannten L-Daten (Beurteilungen des Lebens) handelt, die im nächsten Schritt gezielt durch entsprechende Items (Behauptungen) eines Fragebogens (Q-Daten) repräsentiert werden konnten. Auf diese Weise entstand der sogenannte 16-Persönlichkeitsfaktoren-Test (16 PF) in seiner ersten Fassung (Hofstätter, 1977, S. 375). Die 16 Persönlichkeitsfaktoren (Primärfaktoren) des Fragebogens konnten aufgrund vorhandener Korrelationen zwischen den Faktoren zu fünf globaleren Persönlichkeitsfaktoren (Sekundärfaktoren) zusammengefaßt werden.

Die amerikanische Grundversion wurde von Schneewind, Schröder und Cattell in das Deutsche übertragen und im Laufe der Jahre völlig neu konstruiert und normiert

(Schneewind, 1985, S. 7). Sie umfaßt 192 Items, welche von den Testpersonen mit Hilfe ihrer Erinnerungen und durch Selbstbeurteilung zu beantworten sind (Toman, 1973, S. 114).
Das von Cattell entworfene Modell der Persönlichkeitsmerkmale läßt sich als hierarchischer Aufbau darstellen, der von den Stellungnahmen zu den einzelnen Behauptungen des Fragebogens (192 ***Items***) über das Niveau der 16 ***Primärfaktoren*** bis zu dem höchsten Niveau der Faktoren zweiter Ordnung (***Sekundärfaktoren***) reicht.

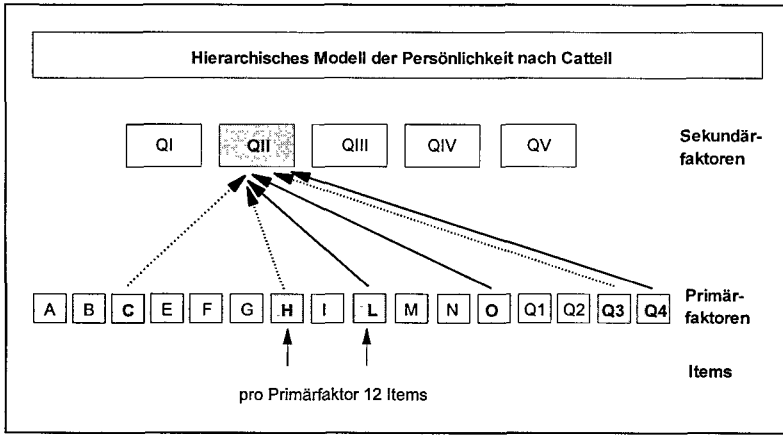


Abb. 12: Hierarchisches Persönlichkeitsmodell (in Anlehnung an Hofstätter, 1977, S. 382)

In der Abbildung ist das Modell beispielhaft für den Sekundärfaktor Q II (Allgemeiner Verhaltensstil) dargestellt. Insgesamt setzt sich der Faktor Q II aus sechs Primärfaktoren (fett markiert) zusammen. Die Pfeile signalisieren, wie die einfließenden Primärfaktoren gepolt sind. Die gestrichelten Linien (ausgehend von den Primärfaktoren C, H, Q3) bedeuten eine negative Polung, durchgezogene Linien deuten einen positiven Einfluß an. Jeder der sechs Primärfaktoren wird mit zwölf Items erfaßt.

Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über die 16 Primärfaktoren:

A Sachorientierung	vs.	Kontaktorientierung
B Konkretes	vs.	Abstraktes Denken
C Emotionale Störbarkeit	vs.	Emotionale Widerstandsfähigkeit
E Soziale Anpassung	vs.	Selbstbehauptung
F Besonnenheit	vs.	Begeisterungsfähigkeit
G Flexibilität	vs.	Pflichtbewußtsein
H Zurückhaltung	vs.	Selbstsicherheit
I Robustheit	vs.	Sensibilität
L Vertrauensbereitschaft	vs.	Skeptische Haltung
M Pragmatismus	vs.	Unkonventionalität
N Unbefangenheit	vs.	Überlegtheit
O Selbstvertrauen	vs.	Besorgtheit
Q1 Sicherheitsinteresse	vs.	Veränderungsbereitschaft
Q2 Gruppenverbundenheit	vs.	Eigenständigkeit
Q3 Spontaneität	vs.	Selbstkontrolle
Q4 Innere Ruhe	vs.	Innere Gespanntheit

Tab. 1: Primärfaktoren nach Cattell (Westhoff, 1993, S. 630)

Die Primärfaktoren sind entsprechend dem angloamerikanischen Vorbild mit Buchstaben versehen. Zur näheren Kennzeichnung wurden für die beiden Pole der jeweiligen Persönlichkeitsdimension substantivistische Begriffe gewählt. Dabei wurden die einzelnen Dimensionspole hinsichtlich ihrer sozialen Wertigkeit weitgehend neutral gehalten. Bei der Konzeption des 16 PF ist davon abgesehen worden, für die Umschreibung der Primärdimensionen Hypothesen über deren persönlichkeitstheoretischen Stellenwert einfließen zu lassen. Anlaß dafür war, daß die entsprechenden Skalen nicht vorschnell als psychometrische Äquivalente von theoretischen Konzepten der Psychoanalyse betrachtet werden sollen (Schneewind, 1985, S. 29).

Die Sekundärfaktoren des Fragebogens lauten wie folgt:

QI geringe	vs.	hohe Normgebundenheit
QII geringe	vs.	hohe Belastbarkeit
QIII geringe	vs.	hohe Unabhängigkeit
QIV geringe	vs.	hohe Entschlußbereitschaft
QV geringe	vs.	hohe Kontaktbereitschaft

Tab. 2: Sekundärfaktoren nach Cattell (Westhoff, 1993, S. 630)

Bezüglich der Benennung dieser Sekundärfaktoren sind ähnliche Kriterien berücksichtigt worden wie bei der Beschreibung der Primärfaktoren. Die gewählten Namen sind teilweise etwas problematisch, da die geläufigen Termini der Alltagssprache oft in

ihrer Bedeutung zu breit angelegt sind und sich daher inhaltlich stark überschneiden (Hofstätter, 1977, S. 379).

3.3.2.2.2 Gütekriterien des 16 PF

Bei der Analyse der Gütekriterien muß zwischen Primär- und Sekundärfaktoren differenziert werden[8].

Gütekriterien der Primärfaktoren

Die Schwierigkeitsindizes und Trennschärfenkoeffizienten über alle 16 Primärfaktoren machen deutlich, daß die teststatistischen Itemcharakteristika als zufriedenstellend zu bewerten sind.

- Interkorrelationen der Primärdimensionen:

Die Interkorrelationen zwischen den Skalen halten sich in einem vertretbaren Rahmen. Sie liegen zum Teil niedriger als bei der angloamerikanischen Fassung, was auf die Auswahl möglicher skalenhomogener Items zur Messung der Primärdimensionen zurückzuführen ist.

- Reliabilitäten der Primärdimensionen:

Die internen Konsistenzkoeffizienten[9] genügen den Anforderungen (zwischen .82 und .95). Dagegen fallen die Testwiederholungsreliabilitäten erheblich niedriger aus als bei den Konsistenzschätzungen (zwischen .50 und .79). Somit ist mit Hilfe des 16 PF eine zeitstabile Erfassung der Persönlichkeitsstruktur auf Primärskalenniveau nur eingeschränkt möglich. Reliabilitätssenkend wirkt sich auf jeden Fall die relativ gering gehaltene Itemzahl pro Skala aus.

- Validität der Primärdimensionen:

Insgesamt werden die Befunde der Zielrotation bestätigt. Dies bedeutet, daß die Existenz der 16 Primärfaktoren nicht von der Hand gewiesen werden kann. Allerdings sollte nicht übergangen werden, daß bei einigen Primärdimensionen die Ladungszahlen relativ gering ausfallen (Faktor G = .37; Faktor N = .38; Faktor Q3 = .48). In diesen Punkten bieten sich mit Sicherheit Ansatzpunkte zur Verbesserung der konzeptionellen Gültigkeit.

[8] Die Aussagen zu den Gütekriterien wurden dem Testmanual entnommen (Schneewind, 1985).
[9] Nach Kuder-Richardson-Formel 8 (Lienert, 1969, S. 225 f.).

Gütekriterien der Sekundärfaktoren

- Reliabilitäten der Sekundärfaktoren:

Die Reliabilitäten der Sekundärfaktoren können aus den Reliabilitäten der Primärfaktoren durch Anwendung eines von Mosier entwickelten Algorithmus berechnet werden (Lienert, 1969, S. 380 f.).
Die internen Konsistenzkoeffizienten deuten auf eine ausreichende Präzision der Messung von Persönlichkeitsdimensionen auf dem Sekundärfaktorenniveau (zwischen .91 und .94) hin. Die Wiederholungszuverlässigkeiten für die Sekundärfaktoren bestätigen eine relativ zeitstabile Messung der individuellen Sekundärfaktorenwerte (zwischen .70 und .82).

- Validität der Sekundärfaktoren:

Zu diesem Bereich liegen bislang keine Angaben vor. Es wurde weder die konzeptionelle Validität noch die Kriteriums- und Konstruktvalidität überprüft. Es ist zudem nicht möglich, die Validitätsbefunde des englischen 16 PF auf den deutschsprachigen Raum zu übertragen. Hier ist in der Zukunft für die Forschung und Anwendung noch Handlungsbedarf gegeben.

Der 16 PF erfüllt alle drei Arten der Objektivität (Lienert, 1969, S. 13 f.). Dies wird durch folgende Vorgabe und Auswertung des 16 PF gewährleistet:

- Darbietungsform des 16 PF ist schriftlich festgelegt (Durchführungsobjektivität).
- Die einzelnen Schritte der manuellen Auswertung sind im Detail fixiert (Auswertungsobjektivität).
- Untersucherunabhängige Interpretation der Testbefunde durch Erstellung von Normwerten für die einzelnen Gruppen (Interpretationsobjektivität).

Die Testdurchführungszeit ist mit ca. 45 Minuten angesetzt. Die anschließende manuelle Testauswertung dauert ca. 15 Minuten und kann von eingewiesenen Hilfskräften durchgeführt werden. Stellt man diesen Zeiten die vielfältigen, persönlichkeitsdiagnostischen Informationen gegenüber, welche mit dem 16 PF gewonnen werden können, so kann er als vergleichsweise ökonomisch bezeichnet werden.

3.3.2.2.3 Anwendungsmöglichkeiten des 16 PF in der Praxis

Der 16 PF ermöglicht die Erfassung der individuellen Persönlichkeitsstruktur von Erwachsenen ab dem 18. Lebensjahr bis ins hohe Alter.

Im wesentlichen findet er in folgenden Gebieten Anwendung:

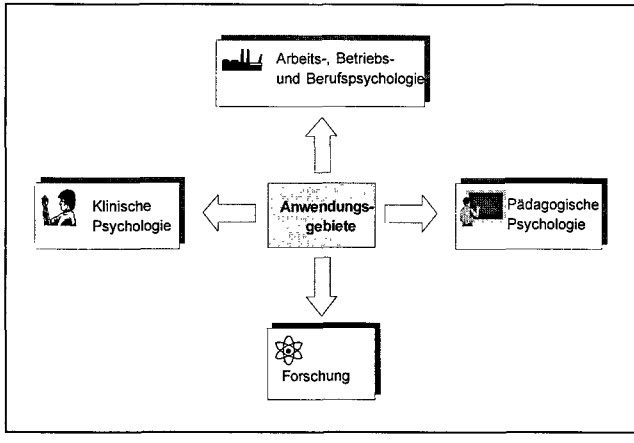


Abb. 13: Anwendungsgebiete des 16 PF (eigene Erstellung)

Für die vorliegende Untersuchung ist die Arbeits-, Betriebs- und Berufspsychologie relevant, da sie persönlichkeitsdiagnostische Fragen im Bereich der Arbeitsgestaltung, Mitarbeiter- und Berufsberatung umfaßt. Die große praktische Verbreitung[10] hängt damit zusammen, daß das Verfahren nicht auf klinisch auffällige Persönlichkeitsmerkmale abzielt, sondern auf den Normalbereich. Sehr häufig eingesetzt wird der 16 PF außerdem bei der Personalauswahl in den USA und in Großbritannien (Horn, 1966, S. 40 f.).

3.3.2.2.4 Kritische Bemerkungen zum 16 PF

Der 16 PF ist trotz seiner zufriedenstellend ausgeprägten Gütekriterien sowie seiner einfachen und ökonomischen Durchführbarkeit in der Vergangenheit immer wieder kritisiert worden. Diese Kritik ist differenziert zu sehen. Neben allgemeiner Kritik an der zugrundeliegenden Persönlichkeitswesenszugstheorie werden insbesondere die Anzahl und der Inhalt der Primär- und Sekundärfaktoren angezweifelt.

Die Persönlichkeitswesenszugstheorie ist vor allem wegen ihres Akzents auf die hierarchische Organisation von stabilen und dauerhaften Eigenschaften der Person beträchtlicher Kritik ausgesetzt. Kritiker fragen sich, ob Menschen über eine bestimmte Zeit und über Situationen hinweg verhaltenskonsistent bleiben.

Gegner der Persönlichkeitswesenstheorie behaupten des weiteren, daß Persönlichkeitswesenszüge systematische Verdrehungen widerspiegeln. Dies geschieht zum einen in der Weise, wie wir Ereignisse wahrnehmen. So entstehen Vorurteile, die auf unseren

[10] Der 16 PF wird zum Beispiel von der Lufthansa eingesetzt.

Konzeptionen von Persönlichkeitscharakteristika basieren, von denen wir annehmen, daß sie zusammengehören (Pervin, 1987, S. 319)[11].

Neben dieser allgemeinen Kritik wird unter anderem der Einsatz der Faktorenanalyse mit Skepsis betrachtet. Unter anderem wird behauptet, die 16 Persönlichkeitsfaktoren seien sensible Faktoren, die unter bestimmten Bedingungen erzeugt werden können.
Ein weiteres Problem der Faktorenanalyse ist, daß sie einfache lineare Beziehungen betrachtet, während das Funktionieren der Persönlichkeit oft komplexere Beziehungen zwischen Variablen einschließt (Pervin , 1987, S. 322. ff.).

Besonders kritisiert wird zudem die große Anzahl von isolierten Faktoren. Peterson hat 1965 überzeugend darauf hingewiesen, daß bereits nach der Extraktion von drei bis vier Faktoren der größte Teil der Gesamtvarianz des Fragebogens ausgeschöpft ist. Eine Analyse zeigte, daß fünf Faktoren bereits 91,7% der gesamten Varianz und sieben Faktoren 99,4% repräsentieren (Hofstätter, 1977, S. 389).

Weiterhin werden folgende Punkte bemängelt (Schneewind. 1985, S. 10):

- Unterschiedliche Befunde bei Versuchen zur Replikation der faktoriellen Struktur.
- Mangelnde Stabilität der Sekundärfaktoren.

Obwohl bei der in dieser Untersuchung eingesetzten Version des 16 PF von einem psychometrisch hinreichend abgesicherten Instrument zur mehrdimensionalen Persönlichkeitsdiagnostik gesprochen werden kann, ist es aufgrund der anhaltenden Kritik erstrebenswert, die Anwendungstauglichkeit weiter zu verbessern. Im wesentlichen sind dabei folgende Aspekte zu berücksichtigen (Schneewind, 1985, S 20):

- Überprüfung der Konzeptvalidität auf dem Primär- und Sekundärfaktorenniveau.
- Kreuzvalidierung der Struktur unter Einbeziehung neuer Stichproben aus dem deutschsprachigen Raum.
- Gewinnung von Daten zur Kriteriums- und Konstruktvalidität der Dimensionen.
- Aufdeckung von Persönlichkeitstypen und deren Validierung.
- Überprüfung der Testwiederholungszuverlässigkeiten für unterschiedliche Zeitintervalle.
- Entwicklung von Paralleltestformen für die Verlaufs- und Veränderungsmessung.
- Überprüfung der Skalen des 16 PF auf Anfälligkeit für Antworttendenzen.
- Forschungsarbeiten zur Genese, zum Entwicklungsverlauf und zur interventionsbedingten Veränderbarkeit der erfaßten Dimensionen der Persönlichkeitsstruktur.

[11] *Zur allgemeinen Kritik an der Persönlichkeitswesenszugstheorie siehe auch:* Mischel (1968), Mischel/Peake (1982), Shweder (1982), Epstein (1983), Loevinger/Knoll (1983) und Funder/Ozer (1983).

3.4 Die Flexibilität als praxisrelevantes Persönlichkeitsmerkmal

3.4.1 Einordnung der Flexibilität

Die Flexibilität ist im Anforderungsprofil der Unternehmen eines der meistgenannten Konstrukte. Allerdings scheint über die genauen Inhalte des Begriffs Uneinigkeit zu herrschen. Flexibilität läßt sich auf wirtschaftliche, technologische, politische und soziale Sektoren beziehen. Auf jedem dieser Gebiete bekommt sie eine andere Bedeutung. Diese Bereiche sind für die vorliegende Problematik jedoch von nachgelagertem Interesse.

In der Wissenschaft wird Flexibilität unter anderem von der Mobilität abgegrenzt. Der Mobilitätsbegriff taucht häufig im Zusammenhang mit den Erfordernissen beruflicher Qualifikation auf und ist deshalb für dieses Thema von Bedeutung. Flexibilität wird stets als Oberbegriff zur Mobilität angesehen, d.h., berufliche, örtliche oder räumliche Mobilität setzt Flexibilität voraus (Brandes, 1980, S. 7 ff.).

Ferner ist eine Begriffsabgrenzung gegenüber der Innovation notwendig. Während Flexibilität als Wandel oder Veränderung mit allgemeiner Zielorientierung zu verstehen ist, faßt man Innovation als Wandel oder Veränderung mit spezieller Zielorientierung, nämlich in Richtung auf Neuerung auf (vgl. Kirton 1976).

Der Begriff Flexibilität war ursprünglich im Bereich der Denkpsychologie in bezug auf Problemlösen in ihrem begrifflichen Gegenpol als funktionale Bindung (Duncker 1935) oder als Rigidität (Hörmann 1955) diskutiert worden. Später ist sie in den Hintergrund getreten.

Guilford hat auf der Basis experimenteller Untersuchungen und faktorenanalytischer Forschung ein komplexes Denkmodell entwickelt, in dessen Rahmen Faktoren für Kreativität thematisiert wurden. In diesem Zusammenhang sind drei Faktoren zu nennen, die in den Untersuchungen bzgl. der Kreativität immer wieder bestätigt wurden:

- fluency-factors
- flexibility-factors
- elaboration

Der Begriff "flexibility" kristallisierte sich dabei als zentraler Begriff der Kreativität heraus. Guilford definiert ihn wie folgt: "Flexibility in thinking means a change of some kind - a change in the meaning, interpretation, or use of something, a change in understanding of the task, a change of strategy in doing the task, or a change in direction of thinking, which may mean a new interpretation of the goal" (Guilford, 1968, S. 99).

In dieser Definition sind die Grundgedanken hinterlegt, die flexible Handlungen kennzeichnen, und zwar den Wechsel von Handlungsplänen oder Handlungsstrategien als wesentliches Merkmal der Handlungsflexibilität.

Guilford unterteilt die Flexibilität in drei weitere Faktoren:

- ***flexibility of classes***: Flexibilität ist wesentlich durch das jeweilige Abstraktions- oder Generalisierungsniveau bedingt. Unter ihr versteht man die Breite der Suchstrategien im Problemlösungsprozeß.
- ***flexibility in the production of transformations***: Bezieht sich auf Prozesse des Wechsels innerhalb von Transformationsprozessen.
- ***redefinition***: Ist inhaltlich über die Umkehrung der funktionalen Gebundenheit zu definieren. Der Grad der Gebundenheit verhindert die Redefinition (Guilford, 1968, S. 126).

Nach Brandes (1980, S. 70) werden Handlungen als flexibel gekennzeichnet, wenn sie bei Veränderungen im Gefüge der Handlungsbedingungen entsprechend diesen Veränderungen adäquat modifiziert werden. Dies bedeutet, bei veränderten Bedingungen muß auch eine effektiv veränderte Handlungsplanung zur Ausführung kommen. Im Extremfall kann dies bedeuten, daß das ursprüngliche Handlungsziel modifiziert wird.

Bitterwolf entwickelte zur Flexibilität ein Strukturmodell flexiblen Handelns, auf welches im nächsten Abschnitt näher eingegangen wird. Er versteht Flexibilität zunächst "...als Handlungsmerkmal durch den Bezug auf Veränderungen und Wandlungen, ausgelöst durch entsprechende Anforderungssituationen und den dadurch notwendigen Wechsel innerhalb von Handlungen oder Handlungsfolgen..." (Bitterwolf, 1992, S. 21). Eine Handlung soll darüber hinaus nur dann als flexibel bezeichnet werden, wenn die Veränderung zielorientiert und nicht planlos oder wirr erfolgt (ebenda, 1992, S. 23).
Ob eine Handlung als flexibel zu bezeichnen ist, hängt sowohl von qualifikatorischen als auch von motivationalen Einflußgrößen ab. Die qualifikatorischen Einflüsse beziehen sich auf das "Wie" einer Handlungsausführung, die motivationalen Einflüsse auf das "Warum". Diese motivationalen Einflüsse sind sehr schwierig zu erfassen und werden deshalb weitgehend vernachlässigt[12].

3.4.2 Strukturmodell flexiblen Handelns nach Bitterwolf

3.4.2.1 Darstellung des Modells

Bitterwolf legt in seiner Untersuchung den subjektorientierten Bezugsrahmen zugrunde, d.h., er stellt die Person als handelnden Akteur in den Mittelpunkt der Betrachtungen. Als theoretische Grundlage dienen drei Bedingungskomponenten (Modelldimensionen), welche in einer flexibilitätsfordernden Situation gleichzeitig erfüllt sein müssen, um im interaktiven Handlungsprozeß Handlungsflexibilität zu gewährleisten.

- ***Modelldimension I: Gedanklich verfügbare Handlungsalternativen***. Der Akteur wird als intentional handelndes Individuum angesehen. Er versucht, mit Hilfe ihm

[12] Vertiefende Literatur zur Flexibilität: Mertens/Kaiser (1981), Rabinowitz (1963).

geeignet erscheinender Mittel auf der Grundlage seiner Möglichkeiten (mindestens zwei Alternativen notwendig) seine Ziele zu verwirklichen.

- ***Modelldimension II: Motivation oder Motivationsstärke.*** Der Person wird grundsätzlich die Möglichkeit eigener Entscheidung über den Einsatz seiner verfügbaren Handlungsalternativen zugesprochen. Der Handelnde muß gewillt sein, zu versuchen, seine Alternativen in eine konkrete Handlung umzusetzen, bis er ein Ziel erreicht hat.

- ***Modelldimension III: Potentieller Handlungsspielraum.*** Die Situation muß so viel Spielraum lassen, daß nicht nur eine, sondern mindestens zwei vorhandene Handlungsalternativen tatsächlich aktualisiert werden können.

Bitterwolf gestaltet das Modell, wie aus nachfolgender Abbildung ersichtlich, als Quader.

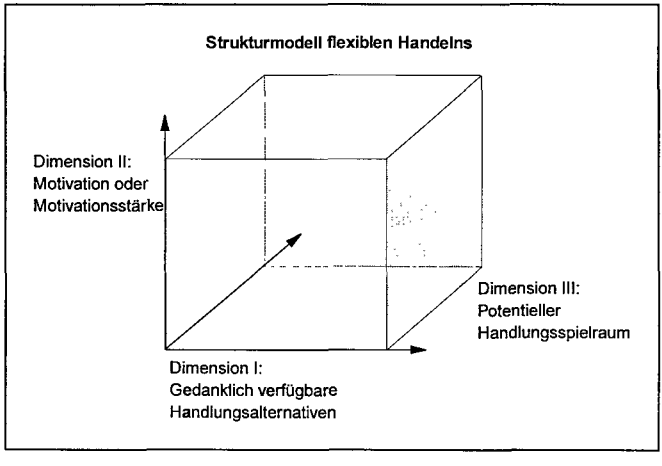


Abb. 14: Strukturmodell flexiblen Handelns (Bitterwolf, 1992, S. 30)

Wird eine der drei Einflußgrößen zu Null, so ergeben sich Sonderfälle, in denen keine Handlungsflexibilität mehr möglich ist. Bei der Konzeption seines Testinstruments konzentriert sich Bitterwolf auf ein Segment des Flexibilitätsthemas. Es handelt sich dabei um die Bereitstellung bzw. Verfügbarkeit von Handlungsalternativen. Im oben dargestellten Modell ist dies im Bereich der Dimension I und der Dimension II anzusiedeln.

Flexibilität zeichnet sich in der Definition dadurch aus, daß eine Veränderung nicht planlos, sondern planhaft und zielgerichtet erfolgen soll. Damit eine Person flexibel agieren kann, sind demzufolge zwei Voraussetzungen zu erfüllen:

- Die Möglichkeit, sich auf eine erfolgte Veränderung durch eine Anpassungssituation einzustellen und/oder Veränderungen selbst herbeizuführen.
- Die Fähigkeit, veränderte Sachverhalte wieder zu stabilisieren.

Erfüllen Personen beide Bedingungen, dann können sie als flexibel bezeichnet werden. Unflexibel wären dagegen Personen, bei denen entweder die variabilisierenden oder die stabilisierenden Elemente überwiegen. Über ein Maximum an Flexibilität verfügen alle, die Stabilität und Variabilität gleichermaßen besitzen.

Bitterwolf formuliert in diesem Zusammenhang fünf modellbegründende Thesen, die hier in verkürzter Form wiedergegeben werden sollen (Bitterwolf, 1992, S. 46.):

1. Flexibilität wird als ein eigenständig gedachtes Persönlichkeitskonstrukt angesehen, welches die Faktoren Stabilität und Variabilität impliziert.
2. Flexibilität impliziert das Zusammenwirken von Stabilität und Variabilität im psychischen System einer Person.
3. Stabilität und Variabilität sind als komplementäre disjunkte Persönlichkeitskomponenten zu betrachten.
4. Eine Person ist dann flexibel, wenn sie in der Lage ist, sowohl stabilisierende als auch variabilisierende Maßnahmen situationsangemessen zum Einsatz zu bringen.
5. Es wird eine allgemeine Flexibilität als Persönlichkeitsmerkmal postuliert.

3.4.2.2 Der Flexibilitätsfragebogen von Bitterwolf

Für die Überprüfung der Flexibilität entwickelte Bitterwolf einen sogenannten Flexibilitätsfragebogen[13]. Dieses Instrument stellt ein Verfahren zur Bestimmung einer allgemeinen Flexibilitätsdisposition dar. Er umfaßt 18 bewertete und zwei unbewertete Items. Bei der Konzeption wurde darauf geachtet, daß psychologisch ähnliche Items nicht in unmittelbarer Nachbarschaft angeordnet sind.

Für die Beantwortung der Items ist eine fünfstufige Ratingskala vorgegeben. Es handelt sich dabei um bipolare Skalen mit den semantischen Polen "rigide" und "chaotisch" und dem Mittelbereich "flexibel".
Die Abbildung verdeutlicht das Zusammenwirken der beiden Verhaltenstendenzen:

[13] Der Fragebogen ist im Anhang beigefügt.

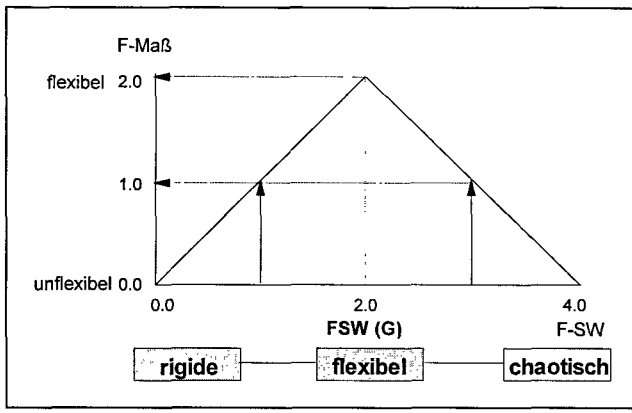


Abb. 15: Verhaltenstendenzen nach Bitterwolf (1992, S. 77)

Als flexibel werden nach Bitterwolf solche Personen angesehen, die einen mittleren Testscore (um 2.00) erzielen. Niedrigere oder höhere Werte deuten demnach auf eine verminderte Flexibilität hin.

Die verwendeten Bezeichnungen für die Skalenbereiche konnten von Bitterwolf grundsätzlich bestätigt werden. Somit kann einerseits von der begrifflichen Validität der Skala ausgegangen werden. Zum anderen wurde unterstrichen, daß Flexibilität auch im naiv-psychologischen Verständnis als Zusammenspiel von stabilisierenden und variabilisierenden Persönlichkeitsmerkmalen gesehen werden kann.
Eine gewisse Skepsis ist allerdings gegenüber der angenommenen Symmetrie der Bipolarität der Skala angebracht.

Bitterwolf versuchte in seiner Arbeit, den Zusammenhang seines Flexibilitätskonzeptes zu anderen Konstrukten zu überprüfen. Im einzelnen wurde dies zu folgenden Verfahren getestet:

- Test zur verbalen Kreativität (VKT) von Schoppe
- Freiburger Persönlichkeitsinventar (FPI) von Fahrenberg, Selg und Hampel
- Fragebogen für kognitive Prozeßvariablen (FKP) von Kreuzig

Bei der Untersuchung der Konstruktvalidität stellte er fest, daß das von ihm entwickelte Flexibilitätskonstrukt keine Nähe zu den oben genannten Verfahren der Kreativitäts-, Persönlichkeits- und Denkpsychologie aufweist. Die Bemühungen um eine Konstruktvalidierung führte zum Ergebnis einer diskriminativen Validität des Flexibilitätsfragebogens (Bitterwolf, 1992, S. 215). Somit muß der Bitterwolf-Fragebogen aus heutiger Sicht als eigenständiges Konstrukt angesehen werden.

Im Rahmen dieser Arbeit wird untersucht, inwieweit die Konstruktvalidität im Vergleich zum 16 PF von Cattell überprüft werden kann.

Die Konstruktvalidität wurde durch Bitterwolf mit Hilfe eines Computersimulationsspiels untersucht. Als Indikator für Handlungsflexibilität diente ein Kriterium, das aus dem Spielverlauf gewonnen wurde. Für beide beteiligten Gruppen zeigte sich ein bedeutsamer Zusammenhang zwischen dem Flexibilitätsmaß des Fragebogens und dem Indikator für Handlungsflexibilität. Kritisch muß allerdings angemerkt werden, daß dieses Ergebnis unter den Rahmenbedingungen einer künstlichen Laborsituation entstanden ist.

Zur Überprüfung des Fragebogens führte Bitterwolf eine Testreplikation durch. Der Stichprobenumfang dieser Untersuchung betrug N = 87. Der Mittelwert der erhaltenen Testscores lag bei M = 1.91, die Streuung bei s = .80. Die Schiefe und Kurtosis lassen mit -.12 < 1.64 Normalverteilung annehmen.
Der Vergleich von Analyse- und Replikationsstichprobe wies eine gute Übereinstimmung auf. Die Korrelationskoeffizienten zeigen einen hochgradigen Zusammenhang zwischen den beiden Analysen. Bei dem Trennschärfekoeffizienten gab es lediglich bei Item 14 einen größeren Unterschied. Der Reliabilitätskoeffizient ist mit $\alpha = .89$ unverändert geblieben. Schließlich gab es auch bei der Item-Interkorrelation keine nennenswerten Veränderungen zwischen Analyse- und Replikationsstichprobe.
Durch die Replikationsstichprobe konnte die erwartete These bestätigt werden, daß das Alter einen Einfluß auf die Ausprägung des Testscores hat. Ältere Teilnehmer zeigten eine deutliche Tendenz zu niedrigeren Testscores.
Die Retest-Reliabilität wurde etwa sechs Monate nach der ersten Untersuchung durch eine Testwiederholung überprüft. Eine relativ hohe Korrelation von .91 zwischen beiden Testdarbietungen bestätigte die Reliabilität nach der Methode der Inneren Konsistenz ($\alpha = .89$). Das Testverfahren von Bitterwolf scheint demnach die Anforderungen bezüglich der Zuverlässigkeit zu erfüllen.

Abschließend ist anzumerken, daß es sich bei dem Fragebogen von Bitterwolf um ein Instrument handelt, welches für einen wichtigen Zweck der Psychologie konzipiert wurde. Eine Bewertung des Verfahrens ist sicherlich noch nicht möglich bzw. nicht sinnvoll, da der Fragebogen in der Praxis noch zu wenig Verwendung gefunden hat. Erste Werte zur Validität und Reliabilität sind vielversprechend, allerdings ist die Zahl der Testwiederholungen ebensowenig ausreichend wie die Größe der Stichproben. Aus diesem Grund wird der Fragebogen in dieser Arbeit nur ergänzend zum 16 Pf von Cattell eingesetzt.

KAPITEL 4: DAS INTEGRATIVE GESAMTMODELL DER UNTERSUCHUNG

4.1 Vorüberlegungen

In den achtziger Jahren erlebten die Traineeprogramme einen regelrechten Boom. Jedes Unternehmen, das etwas auf sich hielt, gestaltete ein eigenes Programm. Teilweise war es als reine Marketingmaßnahme im Sinne einer gezielten Anwerbung von Hochschulabsolventen gedacht, andere Firmen wiederum integrierten es in ihr bestehendes Personalentwicklungskonzept.
In jüngster Zeit ist es um die Traineeprogramme ruhiger geworden. Eine Befragung unter Examenskandidaten der Wirtschaftswissenschaften ergab, daß Traineeprogramme an Attraktivität verloren haben (Sebastian/ Tacke/ Kornberger, 1989, S. 10). Dagegen kommt eine Firmenuntersuchung von Meyer-Riedt (1988, S. 209) zu dem Ergebnis, daß die Attraktivität von Traineeprogrammen nach wie vor unbestritten sei.

Mit der vorliegenden Untersuchung soll diese Ergebnisdiskrepanz detailliert erforscht werden. Zu diesem Zweck wurden sowohl Firmen als auch Studenten befragt. Dabei interessieren vor allem folgende Themen:

- Sind Traineeprogramme der bessere Einstieg?
- Sind Traineeprogramme wirtschaftlich?
- Wie beurteilen Studenten Traineeprogramme im Vergleich zum Direkteinstieg?
- Welche Studenten bewerben sich für Traineeprogramme?
- Bewerben sich aus Firmensicht die "richtigen" Studenten für Traineeprogramme?

Diese und weitere Fragen sind in das folgende Gesamtkonzept der Untersuchung eingebaut.

4.2 Das Untersuchungsmodell

Auf der Grundlage des theoretischen Rahmens (Kapitel 3) wurde für die vorliegende Studie das in der Abbildung 16 veranschaulichte Modell konzipiert. Die Inhalte der Pyramide spiegeln die Gesamtstruktur der Untersuchung wider.
Um den Stellenwert von Traineeprogrammen bewerten zu können, sind die Meinungen der Anbieter (Firmen) und der Nachfrager (Hochschulabsolventen) wichtig. Aus diesem Grund ist das Konstrukt zweigeteilt.

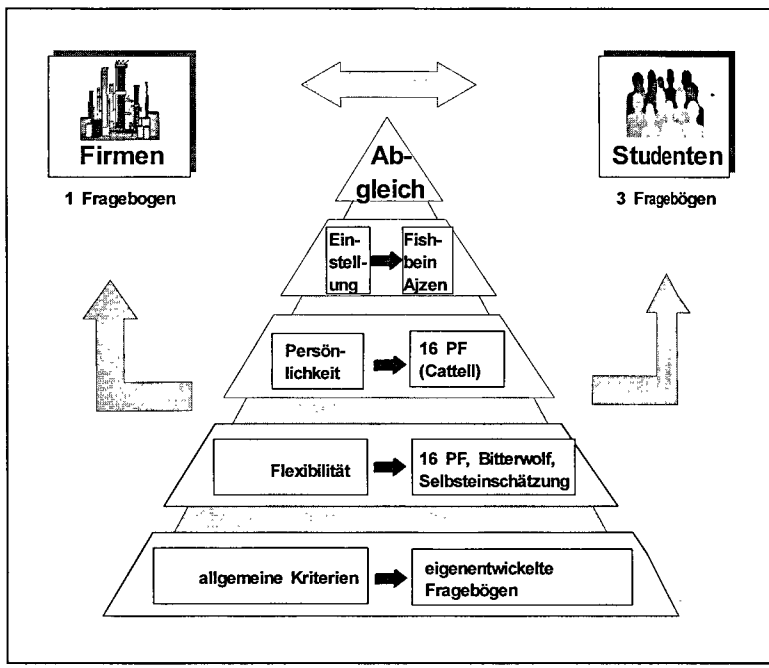


Abb. 16: Gesamtmodell der Untersuchung (eigene Erstellung)

Der Schwerpunkt der Arbeit liegt gemäß den Gesetzen der Marktwirtschaft auf der Analyse der Nachfrageseite (Studentenbefragung), da die Attraktivität der Programme in starkem Maß davon abhängig ist, inwieweit sie den Bedürfnissen der Kunden (Studenten) entsprechen.

Das Untersuchungskonstrukt der Studentenbefragung setzt sich aus folgenden drei Fragebögen zusammen:

Fragebogen 1: Es wird unterstellt, daß die Wahl der Berufseinstiegsart stark von den Einstellungen der Personen abhängt. Die Messung der Einstellungen und die Abfrage der Intention erfolgt nach dem in Kapitel 3 beschriebenen Einstellungsmodell von Fishbein/Ajzen. Der hierfür entwickelte Fragebogen wird im späteren Verlauf der Arbeit vorgestellt. Durch dieses Instrument soll erforscht werden, welche Meinungen für die anstehende Berufswahl entscheidend sind. Darüber hinaus wird analysiert, welche normativen Aspekte Einfluß nehmen und welche Rolle die wahrgenommene Verhaltenskontrolle spielt.
Neben den genannten Komponenten des Fishbein/Ajzen-Modells werden in diesem Fragebogen weitere Aspekte wie Vorkenntnisse, Noten, Fächerkombination und demographische Daten (externe Variablen) erhoben.

Fragebogen 2: In den vorherigen Kapiteln wurde bereits die besondere Bedeutung der Persönlichkeit für die Personalauswahl angesprochen. Ein Teilaspekt der Persönlichkeit, von dem angenommen wird, daß er eine wesentliche Rolle bei der Entscheidung für ein Traineeprogramm spielt, stellt die Flexibilität dar. In Kapitel 3 wurde der Flexibilitätsfragebogen von Bitterwolf vorgestellt. Dieses Instrument bildet eines von drei Komponenten der Untersuchung zur Messung der Flexibilität. Ferner wird die Flexibilität über eine Selbsteinschätzung im Fragebogen 1 und im Rahmen des Persönlichkeitstests von Cattell in Fragebogen 3 abgefragt.

Fragebogen 3: Neben der Teilbetrachtung zur Persönlichkeit erfolgt durch den Einsatz des 16-Persönlichkeitsfaktorentests von Cattell eine detaillierte Analyse der Persönlichkeitsstruktur der Probanden.

Die Firmenbefragung umfaßt aus Gründen der Akzeptanz und des aus Repräsentativitätsgründen erforderlichen hohen Rücklaufs nur einen Fragebogen.
Neben Angaben zum Auswahlverfahren beinhaltet er Fragen zur Zielsetzung des Traineeprogramms, der Rentabilität, der Quantität (Anzahl der Absolventen) und der Qualität (Grad der Zufriedenheit) der Ausbildung. Aus diesen Fragen ergeben sich Hinweise über die Effizienz und die Organisation der Traineeprogramme sowie gegebenenfalls Ansatzpunkte für die Reorganisation und eine Überarbeitung.
Das Hauptaugenmerk liegt allerdings auf der Abfrage der von den Firmen erwarteten Bewerberqualifikationen. Die gewünschten Persönlichkeitsprofile für Trainees und Direkteinsteiger werden auf der Basis des Persönlichkeitsfragebogens von Cattell abgefragt. Darüber hinaus wird erfaßt, welche weiteren Qualifikationen wie bspw. Sprachkenntnisse, abgeschlossene Berufsausbildung oder Alter für die Personalauswahl von Bedeutung sind.

Nachdem über die Studentenbefragung die Qualifikation sowie die Erwartungen und Meinungen der potentiellen Bewerber (Ist-Zustand) ermittelt und durch die Firmenbefragung die Anforderungen der Firmen (Soll-Zustand) definiert wurden, erfolgt im entscheidenden dritten Schritt der Abgleich (Soll-Ist-Vergleich). Hieraus ergibt sich für

beide Einstiegsformen ein differenziertes Bild in bezug auf den Deckungsgrad zwischen den Wünschen der Firmen und Studenten. Vorhandene Defizite bzw. Schwachstellen im Bewerberprofil können durch die Gegenüberstellung für jedes untersuchte Einstellungskriterium aufgedeckt werden.

Die Ergebnisse dieses Soll-Ist-Vergleichs bilden die Basis für die Ableitung von Strategien (Kapitel 10), die Wege zu einem höheren Maß an Übereinstimmung zwischen Firmen- und Studenteninteressen aufzeigen sollen. Der dort zu entwickelnde Ansatz wird im Sinne einer ganzheitlichen Lösung konzipiert, indem er sowohl auf der Anbieterseite (Firmen) als auch auf der Nachfrageseite (Studenten) ansetzt.

4.3 Hypothesen

Im Bereich der Psychologie werden unter Hypothesen vorläufig geltende Aussagen verstanden, die Objekten bestimmte Merkmale zuschreiben und so beschaffen sind, daß ihre empirische oder logische Überprüfung möglich ist (Kriz, 1988, S. 117). Für die vorliegende Arbeit werden zwei verschiedene Arten von Hypothesen aufgestellt und empirisch überprüft:

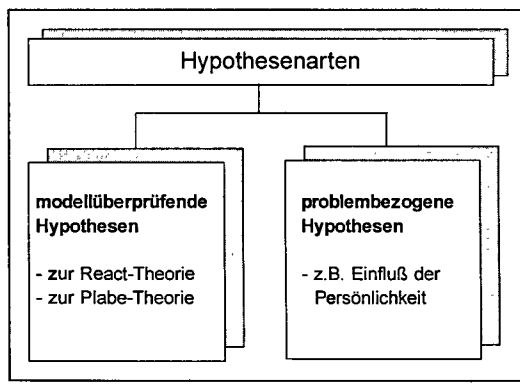


Abb. 17: Hypothesenarten (eigene Erstellung)

1. Hypothesen zur Überprüfung der sozialpsychologischen Handlungsmodelle (modellüberprüfend)

Hypothese 1: Die React-Theorie läßt sich am Beispiel der ***Einstellungen*** zu Traineeprogrammen bestätigen.

Hypothese 2: Die ***wahrgenommene Verhaltenskontrolle*** kann die Vorhersage der Intention verbessern (Plabe-Theorie 1. Version).

Hypothese 3: ***Externe Variablen*** wie z.B. Alter, Geschlecht wirken nicht nur indirekt auf höher gelegene Ebenen (z.B. über Überzeugungen). Sie stellen einen zusätzlichen Erklärungsanteil für den Übergang von Ebene 3 (Einstellungen) zu Ebene 2 (Verhaltensintentionen) dar.

Hypothese 4: Der Flexibilitätsfragebogen von Bitterwolf und der 16-Persönlichkeitsfragebogen von Cattell sind geeignet, Unterschiede in der Persönlichkeit herauszufiltern, die die Wahl des Berufseinstiegs prägen.

2. Problembezogene Hypothesen

Hypothese 1: Die Art des Studiums (Fachhochschule oder Universität) beeinflußt die Absicht, ein Traineeprogramm zu durchlaufen.

Die Philosophien der Fachhochschule und der Universität weichen grundlegend voneinander ab. Während an den Universitäten das wissenschaftliche Arbeiten und das Erlernen von Theorien auf hohem Abstraktionsgrad vorherrschen, sind die Fachhochschulen um eine extrem praxisnahe Ausbildung bemüht. Diese Praxisnähe könnte Fachhochschülern einen partiellen Wissensvorsprung verschaffen, der einen Einfluß auf die Wahl des Berufseinstiegs hat.

Hypothese 2: Eine abgeschlossene Berufsausbildung beeinflußt die Absicht, ein Traineeprogramm zu absolvieren.

Interessant ist die Frage, welche Wirkung eine abgeschlossene Lehre auf die Wahl des Berufseinstiegs hat. Eine gewisse Verwandtheit von Lehre und Traineeprogramm ist nicht von der Hand zu weisen. Zwar bewegt sich ein Traineeprogramm auf einem wesentlich höheren Niveau und hat eine völlig andere Zielgruppe, das Konzept des jobrotation im Unternehmen, verbunden mit dem Aufbau an Fach- und Überblickswissen, zeichnet aber beide Angebote aus. Denkbar ist zum einen, daß ehemalige Auszubildende die Auffassung vertreten, eine "zweite Lehre" ist nicht erforderlich, da sie genügend Einblick in die Unternehmenszusammenhänge erhalten haben. Ebenfalls gegen ein Traineeprogramm könnte sprechen, daß das Niveau der Lehre als zu niedrig erachtet wurde und vermutet wird, daß ein Traineeprogramm ähnlich ausgelegt ist.

Andererseits könnte es aber auch sein, daß ehemalige Auszubildende gute Erfahrungen in ihrer Ausbildung gesammelt haben und sich wünschen, nach dem Hochschulabschluß in ähnlicher Weise in das Berufsleben einzusteigen.

Welche der beiden Meinungen vorherrscht, läßt sich schwer abschätzen. Anzunehmen ist jedoch, daß die zwei bis drei Jahre Praxiserfahrung, welche die Studenten mit Lehre

den übrigen Kommilitonen voraus haben, Auswirkungen auf die Wahl des Berufseinstiegs haben.

Hypothese 3: Flexiblere Studenten verfolgen eher die Absicht, ein Traineeprogramm zu absolvieren.

Traineeprogramme verlangen ein hohes Maß an Flexibilität, da Einsatzstationen und damit auch Aufgaben und Ansprechpartner in relativ kurzen Abständen wechseln. Setzt man voraus, daß die Studenten hiervon Kenntnis haben, könnte angenommen werden, daß besonders die flexiblen Studenten diese Einstiegsform präferieren.

Hypothese 4: Studenten, welche die Absicht haben, ein Traineeprogramm zu durchlaufen, unterscheiden sich in der Persönlichkeit von Studenten, die den Direkteinstieg bevorzugen.

Das Konzept der Traineeprogramme impliziert gewisse Anforderungen an die Teilnehmer, die vor allem im kommunikativen Bereich, bei der emotionalen Widerstandsfähigkeit und der Selbstbehauptung liegen. Diese hohen Anforderungen an die Persönlichkeit sprechen unter Umständen Studenten mit einer ausgeprägten Persönlichkeit verstärkt an.

Hypothese 5: Firmen stellen an zukünftige Trainees höhere Anforderungen an die Qualifikation als an Direkteinsteiger.

Traineeprogramme werden oftmals als Förderprogramme für Nachwuchskräfte proklamiert und werden folglich mit hohem finanziellen Aufwand durchgeführt. In der logischen Konsequenz müßten die Firmen höhere Anforderungen an die Qualifikation von zukünftigen Trainees stellen als an Direkteinsteiger. Sollte dies nicht der Fall sein, wäre dies ein Indikator dafür, daß Traineeprogramme in ihrer Intention nicht primär der Rekrutierung von Führungskräftenachwuchs dienen, sondern andere Ziele - wie beispielsweise die systematische Integration in das Unternehmen - verfolgen.

Hypothese 6: Die Persönlichkeit der Bewerber ist für die Unternehmen der primäre Faktor.

Im Rahmen der Firmenanalyse soll analysiert werden, ob die Persönlichkeit im Vergleich zu anderen Kriterien bei der Personalauswahl tatsächlich das maßgebliche Kriterium darstellt und wie sie idealerweise ausgeprägt sein sollte.

Hypothese 7: Es besteht eine gewisse Diskrepanz zwischen den Erwartungen der Firmen und den Erwartungen und Fähigkeiten der Studenten in bezug auf Traineeprogramme.

Die Firmen haben konkrete Vorstellungen bzgl. der Qualifikation von Bewerbern für Traineeprogramme. Diese Erwartungen sind vermutlich relativ hoch, da die Programme in der Regel nicht für jeden Hochschulabsolventen zugänglich sind. Zu untersuchen ist die Frage, ob Studenten, welche sich für Traineeprogramme interessieren, diesen Anforderungen entsprechen und in welchen Bereichen Defizite bestehen. Des weiteren muß untersucht werden, ob sich die "Richtigen", das heißt dem Idealprofil der Firmen nahekommende Studenten von den Traineeprogrammen angesprochen fühlen. Ist dies nicht der Fall, könnte dies möglicherweise dadurch zu erklären sein, daß zu wenig Informationen über die Programme vorliegen oder Traineeprogramme trotz ausreichender Information als unattraktiv angesehen werden.

Hypothese 8: Traineeprogramme in der jetzigen Form sind unwirtschaftlich.

Traineeprogramme sind eine sehr hohe Investition, deren Erträge erst zeitlich versetzt nach Absolvieren des Programms und einer Einarbeitungszeit erwirtschaftet werden können. Da der Nutzen nur sehr schwer quantifizierbar ist, liegt die Vermutung nahe, daß zahlreiche Unternehmen keine detaillierten Kosten-Nutzen- bzw. Kosten-Effektivitäts-Betrachtung durchführen. Aus dieser Unkenntnis über eventuelle Schwächen des Programms heraus kann es sich bei den bestehenden Traineeprogrammen meist nur um Suboptima handeln.

KAPITEL 5: EMPIRIE I FIRMENBEFRAGUNG

5.1 Der Fragebogen

5.1.1 Vorüberlegungen

Prinzipiell können Daten, wie sie in der nachfolgend beschriebenen Firmenbefragung gewonnen wurden, mit verschiedenen Untersuchungsmethoden erhoben werden. Ausgewählt wurde die schriftliche Befragung. In der empirischen Sozialforschung gilt sie als eine der wichtigsten und meistangewandten Untersuchungsmethoden (Mummendey, 1987, S. 13).

Die schriftliche Befragung bietet nach Bortz (1984, S. 164) folgende Vorteile:

- relativ geringer Zeitaufwand
- relativ geringer Kostenaufwand
- Einheitlichkeit der Fragen (--> leichtere Auswertbarkeit, Vergleichbarkeit)
- höher empfundene Anonymität

Insbesondere bei einer Unternehmensbefragung mit dem vorliegenden Umfang (70 Großunternehmen) wäre es weder zeitlich noch organisatorisch möglich gewesen, eine mündliche Befragung durchzuführen. Bei der Fülle von Anfragen, die Firmen täglich in Form von Diplom- und Studienarbeiten bekommen, hätten sich vermutlich nur wenige Unternehmen bereiterklärt, einen persönlichen Termin zu vereinbaren. Eine telefonische Befragung schied von vornherein aus, da unter anderem Angaben zu Gehaltsentwicklungen abgefragt wurden. Derart diskrete Auskünfte wären am Telefon üblicherweise kaum mitgeteilt worden. Außerdem mußte der Beantworter bei einigen Fragen Auskünfte im Unternehmen einholen oder in Unterlagen nachschlagen. Dies wäre ebenfalls im Rahmen einer telefonischen Befragung unmöglich gewesen.

5.1.2 Inhalt des Fragebogens

Der Firmenfragebogen besteht inklusive Deckblatt aus sechs DIN A4-Seiten. Die Gliederung setzt sich aus drei Punkten zusammen:

- Allgemeine Fragen
- Fragen zum Auswahlverfahren
- Fragen zum Traineeprogramm

Mittels der ***Allgemeinen Fragen*** wurde die Branchenzugehörigkeit erfaßt. Des weiteren wurde erhoben, wie groß das Angebot und die Nachfrage für Traineeprogramme und Direkteinstieg ist.

Die ***Fragen zum Auswahlverfahren*** klärten jeweils differenziert nach Traineeprogramm und Direkteinstieg ab, welche Verfahren bei der Auswahl Anwendung finden. Außerdem wurden den Unternehmen die Persönlichkeitsfaktoren des 16 PF von Cattell

vorgelegt. Die Firmen sollten bewerten, wie wichtig ihnen diese Faktoren bei Bewerbern für die beiden Berufseinstiegsformen sind. Aus den Ergebnissen lassen sich demzufolge die Anforderungsprofile an die Persönlichkeit ableiten. Um Eindeutigkeit bezüglich des Begriffsverständnisses zu erzielen, wurde den Unternehmen die Beschreibung der Begriffe nach Cattell als Anlage zum Fragebogen beigefügt.
Ferner wurde im zweiten Fragenkomplex ermittelt, wie wichtig Qualifikationen (z.B. Noten, Fächerkombination) sowie Zusatzqualifikationen (z.B. Lehre, Sprachkenntnisse, Promotion) bei der Auswahl sind.

Im Themenbereich ***Fragen zum Traineeprogramm*** ging es um Fragen, die sich auf die Durchführung von Traineeprogrammen beziehen:

- Eignung der eingestellten Trainees und Übernahmequoten
- Karrierevorteile durch das Traineeprogramm
- Zweck der Durchführung des Traineeprogramms
- Gehälter während und nach dem Traineeprogramm im Vergleich zum Direkteinstieg
- Vorteile des eigenen Traineeprogramms
- Zukunftsvisionen für Traineeprogramme
- Vorhandensein von Kosten-Nutzen-Rechnungen im Unternehmen

Es wurden Alternativfragen (Ja-Nein-Fragen), Mehrfachauswahlfragen (Multiple choice), Skalenfragen und offene Fragen eingesetzt (Krapp/ Prell, 1975, S. 121 ff.).

Das Anschreiben, das direkt der Personalleitung zuging, informierte zunächst über das Thema und den Hintergrund der Untersuchung. Außerdem wurde darauf hingewiesen, daß eine gewisse Repräsentativität nur erreicht werden kann, wenn sich möglichst viele Unternehmen an der Befragung beteiligen. Gleichzeitig wurde zugesichert, daß das eingehende Datenmaterial vertraulich behandelt wird[1].
Der Fragebogen war relativ kurz gehalten und auf das Wesentliche beschränkt, um die Rücklaufquote nicht negativ zu beeinflussen.

5.1.3 Gütekriterien des Firmenfragebogens

Die Ergebnisse einer Fragebogenauswertung sind nur aussagekräftig, wenn der Fragebogen den Anforderungen nach Objektivität, Reliabilität und Validität entspricht (vgl. Bortz, 1984, S. 136 ff.; Kerlinger, 1979, S. 683 ff.; Lienert, 1969, S. 14 ff.).

Die ***Durchführungsobjektivität*** war im vorliegenden Fall nicht beeinträchtigt, da der Fragesteller aufgrund der postalischen Versendung der Fragebögen keine Möglichkeit hatte, in der Befragungssituation den Probanden zu beeinflussen. Allerdings tritt ein Problem auf, welches bei dieser Art der Befragung unumgänglich ist. Es kann nicht

[1] Das Anschreiben und der Fragebogen sind der Arbeit im Anhang B beigefügt.

kontrolliert werden, wer den Fragebogen unter welchen Umständen in welcher Situation ausgefüllt hat.

Die ***Auswertungsobjektivität*** ist sichergestellt, da es sich überwiegend um geschlossene Fragen handelte. Die Beantwortung erfolgte jeweils durch Markierung vorgegebener Antwortalternativen, die für alle Versuchspersonen gleich waren. Einige Fragen enthielten Wertangaben, beispielsweise Gehaltsgrößenordnungen oder Bewerberzahlen. Bei diesen Fragen treten ebenfalls keine Probleme auf, die Codierung ist durch Übernahme der Zahlenwerte eindeutig.

Bezüglich der ***Interpretationsobjektivität*** ist anzumerken, daß verschiedene Personen Daten oftmals unterschiedlich interpretieren. Der Autor versucht, sich bei der Auswertung strikt an dem Datenmaterial zu orientieren. Sollten Interpretationen vorgenommen werden, so sind diese als solche gekennzeichnet.

Die ***Reliabilität*** bezeichnet die Präzision der Messung eines Merkmals, unabhängig davon, ob auch wirklich das beabsichtigte Merkmal gemessen wurde. Hierbei spielt die Wahl der verwendeten Skalen eine entscheidende Rolle. Überprüfungsmöglichkeiten hierzu sind die Testwiederholung, der Paralleltest und die Halbierung der Testitems.
Auf die Prüfung dieser Gütekriterien kann im Rahmen dieser Arbeit verzichtet werden, da sie ausdrücklich explorativ angelegt ist.

Die ***Validität*** drückt den Genauigkeitsgrad aus, mit dem das Merkmal gemessen wird, welches gemessen werden soll. Ebenso wie bei der Reliabilität kann bezüglich der Validität keine genaue Bestimmung erfolgen. Allerdings wird auch an explorative Studien ein gewisser Minimalanspruch an die Validität vorausgesetzt. Nach Bortz (1984, S. 139) müssen Entscheidungen und Vorhersagen, die anhand des Tests getroffen werden, tauglicher sein, als wenn der Test nicht durchgeführt worden wäre. Von der Erfüllung dieses Minimalanspruchs kann bei der vorliegenden Arbeit ausgegangen werden.

Auf einen sogenannten Pretest wurde verzichtet, da dieser die Untersuchung unnötig verlängert hätte. Es zeigte sich, daß die Unternehmen zum Teil vier Monae und länger benötigten, den ausgefüllten Fragebogen wieder zurückzuschicken. Darüber hinaus waren die Fragen von ihrer Art her eindeutig, da im wesentlichen Fakten oder einfache Sachverhalte abgefragt wurden.

5.2 Durchführung der Studie

5.2.1 Datenerhebung und Rücklauf

Die Fragebogen wurden zwischen Juni und August 1993 in folgenden, aus der Abbildung ersichtlichen, Branchen plaziert. Insgesamt erfolgte eine Kontaktaufnahme mit 70 Unternehmen.

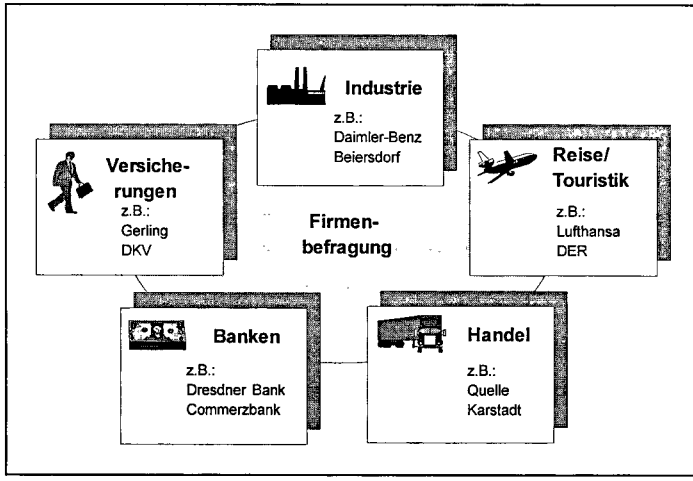


Abb. 18: Branchen der Firmenbefragung (eigene Erstellung)

Der Fragebogen wurde ohne vorherige Kontaktaufnahme per Post an die Personalleitung der Firmen verschickt. Auf dem Deckblatt des Fragebogens war die Adresse für die Rücksendung des ausgefüllten Bogens vermerkt.

Der Fragebogenrücklauf zögerte sich bis Ende September 1993 hinaus. Insgesamt wurden von 70 Fragebögen 57 zurückgeschickt. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 81%. Allerdings waren nur 46 (65%) ausgefüllt.
Bewährt hat sich, daß den Unternehmen nach zwei Monaten ein Erinnerungsschreiben zugeschickt wurde. Aufgrund dieser Maßnahme erhöhte sich die Zahl der ausgefüllten Fragebögen um 13%.
Für eine schriftliche Befragung ohne vorangegangene Kontaktaufnahme ist dieses Ergebnis als hervorragend zu bezeichnen. Der hohe Rücklauf ist vermutlich damit zu erklären, daß das Thema eine hohe praktische Relevanz aufweist. Sehr viele Unternehmen bekundeten ihr Interesse, nach Abschluß der Arbeit über die Ergebnisse informiert zu werden, da sie zur Zeit ihre Traineeprogramme konzeptionell überarbeiten.

5.2.2 Probleme bei der Befragung

Zunächst ergab sich das Problem, daß dem Verfasser kein konkreter Ansprechpartner in den Unternehmen bekannt war. Staufenbiel nennt zwar in seinem Buch "Berufsplanung für den Management-Nachwuchs" (1991/1992) Kontaktpersonen, aber bei diesen Personen handelt es sich vermutlich nicht zwangsläufig um Führungskräfte aus dem Personalbereich, sondern um erste Ansprechpartner. Die Fragen des vorliegenden Bogens sollten jedoch unbedingt von einer Führungskraft des Personalwesens beantwortet werden. Demzufolge wurde der Fragebogen direkt an die Personalleitungen geschickt. Die Rücklaufquote bestätigt die Richtigkeit dieser Entscheidung.

In einigen Fällen wurden nur die Fragen zu den Traineeprogrammen beantwortet. Begründet wurde dieses Vorgehen damit, daß die Anforderungen an Direkteinsteiger sehr stark von der angestrebten Position abhängig sind. Die Unternehmen argumentierten, daß bspw. ein angehender Controller ein anderes Persönlichkeitsprofil aufweisen sollte als ein Berufsanfänger im Marketing-Bereich. Ebenfalls sind Einstiegsgehalt und Gehaltsentwicklung sehr stark stellenabhängig.

Die Daimler-Benz AG legte dem ausgefüllten Fragebogen ein Arbeitspapier als Anlage bei. Dieses Unternehmen hat eigene Persönlichkeitsmerkmale definiert, die es bei der Personalauswahl berücksichtigt. Für das Ausfüllen des Fragebogens wurden aber die vom Autor vorgegebenen Kriterien herangezogen.

Insgesamt elf Unternehmen sandten den Fragebogen unausgefüllt zurück. Im einzelnen wurden dabei folgende Begründungen genannt:

- Zeitmangel bzw. Personalengpaß aufgrund der Fülle von Anfragen (6 Nennungen)
- Traineeprogramm wird im Moment nicht angeboten (3 Nennungen)
- Unternehmen wird grundlegend umstrukturiert (1 Nennung)
- Unternehmen nimmt aus konzeptionellen Überlegungen grundsätzlich nicht an Befragungen teil (1 Nennung)

Ein Ziel der Firmenbefragung lag darin, eine Effizienzschätzung für Traineeprogramme zu erstellen. Konkret wurde unter anderem nach Gehaltsentwicklungen im Zeitverlauf gefragt. Gerade zu diesem Thema wollten oder konnten einige Unternehmen keine Aussagen treffen. Offensichtlich ist dieses Zahlenmaterial häufig nicht direkt verfügbar. Dieses Ergebnis läßt vermuten, daß viele Unternehmen keine exakte Vorstellung davon haben, ob und welchen ökonomischen Nutzen Traineeprogramme bieten können.

5.2.3 Datengenese (Codierung, Eingabe)

Die Auswertung aller Daten dieser Arbeit wurde mit Hilfe des Statistikprogramms SYSTAT (The System of Statistics) vorgenommen und gegebenenfalls mit dem Tabellenkalkulationsprogramm Excel 4.0 von Microsoft aufbereitet. Im Anhang befinden

sich die jeweiligen Codierpläne, die Aufschluß über die Variablenbezeichnungen und die Antwortmöglichkeiten geben.

Bei den Fragebögen, die in die Auswertung eingingen, kam es immer wieder zu sogenannten Missing data, d.h. zu unausgefüllten Feldern bzw. fehlenden Daten. Jedoch hielt sich die Anzahl pro Variable soweit in Grenzen, daß die entsprechenden arithmetischen Mittelwerte eingesetzt werden konnten. Hiervon ausgenommen waren Variablen, bei denen diese Methode keinen Sinn ergab wie bspw. bei demographischen Daten.

Sämtliche Rohdaten sind auf einer Diskette beigelegt. Wichtige Auswertungen sind im Anhang abgedruckt[2].

Um die Übersichtlichkeit in dieser Arbeit zu wahren, werden Auswertung und Interpretation nicht isoliert, sondern im direkten Anschluß behandelt.

5.2.4 Charakterisierung der Stichprobe

Unter der Grundgesamtheit einer Untersuchung wird diejenige Menge von Elementen verstanden, über die Aussagen im Rahmen der Untersuchung getroffen werden sollen (Schnell/Hill/Esser, 1989, S. 252). Nach dieser Definition müßten für die Firmenbefragung als Grundgesamtheit zunächst alle deutschen Unternehmen angesehen werden, die sowohl Traineeprogramme als auch den Direkteinstieg als Alternativen anbieten. Es ist jedoch kaum möglich, eine verläßliche Aussage darüber zu treffen, wie viele Unternehmen diese Grundgesamtheit bilden. Da es sich bei einem Traineeprogramm nicht um ein fest definiertes Ausbildungsprogramm handelt, kann im Prinzip, unabhängig von der Größe, jedes Unternehmen ein solches Programm anbieten.

In dieser Arbeit wurde bewußt darauf verzichtet, einen repräsentativen Querschnitt über alle Anbieter von Traineeprogrammen zu erhalten. Es wurden nur die Großunternehmen berücksichtigt. Bei diesen Firmen kann davon ausgegangen werden, daß Traineeprogramme eine feste Institution innerhalb der Personalentwicklung und -förderung darstellen, daß jahrelange Erfahrungen zu diesem Thema bestehen und daß die Angebote der Firmen einen Vergleich erlauben.

Eine Totalerhebung war aus zeitlichen und finanziellen Gründen nicht möglich, demzufolge wurde eine Stichprobe gezogen. Es handelt sich um eine nicht zufallsgesteuerte bewußte Auswahl, da die Entscheidungen über die Elemente der Stichprobe einem kontrollierten Zufallsprozeß unterlagen (Kromrey, 1986, S. 138).

---

[2] Die Ausgangsdatei für alle Analysen der Firmenbefragung stellt die Datei firmaok.sys dar.

Die Adressen der Unternehmen wurden zum überwiegenden Teil dem Buch "Berufsplanung für den Management-Nachwuchs" von Staufenbiel (1991/1992) entnommen. Entscheidend dabei war unter anderem das Kriterium Branche. Es wurde Wert darauf gelegt, daß die wichtigsten Vertreter der relevanten Branchen enthalten sind.

Die Industrieunternehmen wurden mengenmäßig am stärksten berücksichtigt, da es hier sehr viele bedeutende Firmen gibt, während es sich in den anderen Märkten zum Teil um tendenziell oligopolistische Konstellationen handelt.
Die branchenbezogene Verteilung der 46 auswertbaren Firmenfragebögen gliedert sich wie folgt auf:

Branche	angeschrieben	ausgefüllt	Rücklaufquote
Bank	9	5	55 %
Versicherung	10	5	50 %
Industrie	33	23	69 %
Reise	2	2	100 %
Handel	11	7	63 %
Sonstige	5	4	80 %

Tab. 3: Branchenspezifischer Rücklauf der Firmenbefragung (eigene Erstellung)

Die Verteilung des Rücklaufs kann als zufriedenstellend bezeichnet werden, da jeder Bereich mit mindestens 50 % vertreten ist.

5.3 Auswertung und Interpretation der Ergebnisse[3]

5.3.1 Analyse des Personalauswahlverfahrens

5.3.1.1 Bewerberaufkommen

Um Aufschluß über den Umfang und einen ersten Indikator für die Qualität des Angebots an Einstiegsprogrammen zu erhalten, wurde nach angebotenen Stellen und jeweiligen Bewerberzahlen gefragt (Frage 2 und Frage 3).
Für dieses Zahlenmaterial ist eine Auswertung über die gesamte Stichprobe mit Vorbehalt zu betrachten, da die Schwankungen zwischen den einzelnen Unternehmen sehr groß sind. Durchschnittlich werden von den befragten Firmen 32 Trainee-Stellen (Minimum 1 Stelle; Maximum 400 Stellen; Median 10) und 45 Stellen für Direkteinsteiger (Minimum 2 Stellen; Maximum 500 Stellen; Median 20) angeboten.

Die Bewerberzahlen liegen erwartungsgemäß wesentlich höher. Durchschnittlich bewerben sich bei der vorliegenden Stichprobe 1541 Interessenten (Median 1100) für ein Traineeprogramm und 2462 (Median 1000) für den Direkteinstieg.

[3] Als Grunddatei wird firmaok.sys verwendet.

Verbindet man die Werte von angebotenen Stellen und Bewerbern, so zeigt sich, daß sich auf eine Trainee-Stelle durchschnittlich 48 Personen, auf eine freie Stelle beim Direkteinstieg 54 Personen bewerben.
Das etwas höhere Interesse für den Direkteinstieg kann auf unterschiedliche Weise interpretiert werden. Entweder stellt diese Variante für Bewerber die attraktivere Alternative dar oder viele Absolventen scheuen sich vor dem aufwendigeren Auswahlverfahren bei Traineeprogrammen.

Da die Zahlen für Stellen und Bewerber unternehmensspezifisch extrem schwanken, erfolgt eine Untersuchung hinsichtlich der Branche.
Bei dieser Betrachtung wird die Gruppe "sonstige Unternehmen" außer acht gelassen, da sie relativ inhomogen zusammengesetzt ist. Sie beinhaltet bspw. Beratungsunternehmen und Verlage.
Banken setzen bekanntlich Traineeprogramme verstärkt ein. Im Durchschnitt werden hier 147 Trainee-Plätze und nur 28 Stellen für den Direkteinstieg angeboten. Damit verkörpern die Kreditinstitute den einzigen Bereich, der mehr Trainee- als Direkteinstiegsstellen vorsieht. Die Tatsache, daß hier fünfmal mehr Trainees beginnen, dürfte damit begründbar sein, daß die Banken Traineeprogramme in erster Linie nicht als Führungskräftenachwuchsprogramme, sondern als systematische Einarbeitung betrachten. Hochschulabsolventen lernen in einem kurzen Durchlauf (etwa sechs Monate) die wichtigsten Abteilungen des Hauses kennen.

Ein relativ ausgeglichenes Angebot ist im Handel zu verzeichnen. Durchschnittlich werden 30 Trainee- und 31 Direkteinstiegsplätze für die Absolventen bereitgehalten.

In den Bereichen Versicherungen (9 Trainees; 45 Direkteinsteiger), Industrie (19 Trainees; 61 Direkteinsteiger) und Reise/Touristik (3 Trainees; 10 Direkteinsteiger) finden Traineeprogramme im Vergleich zum Direkteinstieg zahlenmäßig weniger Beachtung. Im Verlauf der Arbeit wird zu klären sein, ob die geringere Zahl der angebotenen Traineeplätze damit zusammenhängt, daß eine spezielle Ausbildung potentieller Führungskräfte betrieben wird und der Kreis deshalb absichtlich kleingehalten wird.

Bezüglich der Beliebtheit bei den Bewerbern sind zwei gegenläufige Grundtendenzen zu vermerken. Während Interessenten bei Versicherungen, Industrie und Touristik tendenziell eher den Direkteinstieg präferieren, sind bei Banken und im Handel die Traineeprogramme gefragter.

Die nachfolgende Grafik veranschaulicht zusammenfassend, wie die Präferenzen bei Hochschulabsolventen branchenspezifisch gelagert sind.

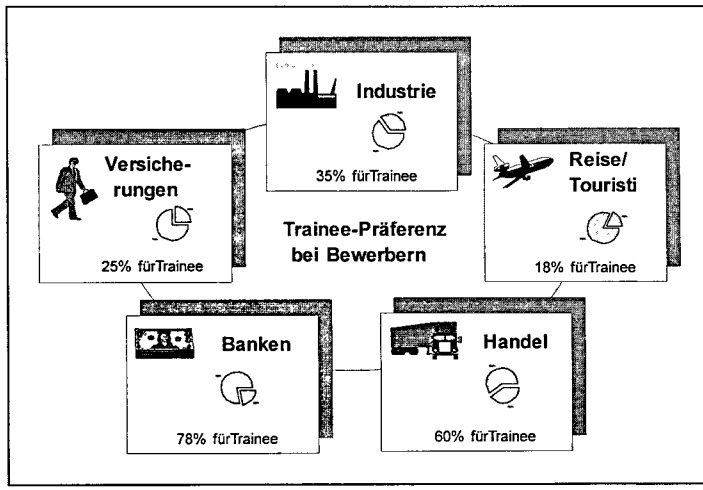


Abb. 19: Trainee-Präferenz bei Bewerbern - branchenspezifisch (eigene Erstellung)

Abbildung 19 zeigt, daß das Traineeprogramm vor allem im Bereich der Banken und des Handels begehrt ist. Dagegen scheinen die Bewerber bei Industrie und Versicherungen eher den Direkteinstieg zu bevorzugen. Für die Touristibranche sind nur sehr eingeschränkte Aussagen möglich, da nur zwei Fragebögen vorliegen.

Neben diesem prozentualen bzw. relativen Vergleich können auch Aussagen zu den absoluten Bewerberzahlen getroffen werden. Bei der untersuchten Stichrobe erhielten der Touristikbereich mit 6200 Bewerbungen für beide Einstiegsformenund die Industrie mit 5324 Bewerbungen im Durchschnitt die meisten Bewerbungen. In Vergleich hierzu fallen die Versicherungen mit 3143 und der Handel mit 1677 Bewerbungen deutlich ab. Die geringeren Zahlen bei Versicherungen könnten mit dem Imae dieser Branche zusammenhängen, welches sich wegen der intensiven Außendienstaktivitäten aufgebaut hat. Beim Handel wirken sich vermutlich die ungünstigen Arbitszeiten und die niedrigeren Einstiegsgehälter auf das Bewerberverhalten aus.

5.3.1.2 Bestandteile des Auswahlverfahrens der Unternehmen

5.3.1.2.1 Auswahl für Trainees und Direkteinsteiger

In Frage 4 sollte beantwortet werden, aus welchen Bestandteilen sich die Auswahlverfahren für Trainees und für Direkteinsteiger zusammensetzen. Dabeiwurden die sieben häufigsten Verfahren vorgegeben. Jedes Verfahren ist im Fragebogen mit Ankreuzmöglichkeiten für "*Ja*" und "*Nein*" versehen. Mehrfachantworten warn möglich.

Die nachfolgende Tabelle zeigt, daß bezüglich der Auswahl von Trainees und Direkteinsteigern Unterschiede bestehen.

Methode	Traineeauswahl (Basis: 46 Firmen)	Auswahl von Direkteinsteigern (Basis: 41 Firmen)
Assessment Center	59%	24%
freies Interview	76%	78%
standardisiert. Interview	59%	61%
biograph. Fragebogen	13%	12%
Persönlichkeitstest	7%	5%
Fähigkeitstest	7%	10%
Intelligenztest	7%	2%

Tab. 4: Bestandteile des Auswahlverfahrens (eigene Erstellung)

Mit Abstand das bedeutendste Verfahren stellt das Interview dar. Es wird sowohl in strukturierter als auch in freier Form praktiziert und entspricht dem klassischen Vorstellungsgespräch. Darüber hinaus bildet das Assessment Center eine weitere wichtige Säule im Auswahlprozeß. Der biographische Fragebogen sowie Tests aller Art (Persönlichkeits-, Fähigkeits- und Intelligenztests, um nur einige zu nennen) spielen eine untergeordnete Rolle.

Der maßgebliche Unterschied zwischen der Auswahl von Trainees und Direkteinsteigern besteht darin, daß für die Traineeauswahl wesentlich häufiger das Assessment Center eingesetzt wird. Die Auswahl für Trainees ist aus Firmensicht aufgrund der Komponente Assessment Center aufwendiger. Man erhofft sich jedoch mit diesem simulierenden Verfahren Aufschluß darüber, wie der Bewerber mit ständig wechselnden Aufgaben und Gesprächspartnern umgeht, um daraus eine Prognose für die Eignung als Trainee ableiten zu können.

5.3.1.2.2 Branchenspezifische Unterschiede

Analysiert man die Frage des Auswahlverfahrens nach der Branche, wird wiederum deutlich, daß sich das Auswahlverfahren hauptsächlich durch das Assessment Center unterscheidet. Bei den Banken und den Versicherungen ist dies besonders auffällig, denn alle befragten Kreditinstitute und Assekuranzunternehmen setzen bei der Trainee-Auswahl das Assessment Center ein, während es bei der übrigen Bewerberauswahl zu 40% angewandt wird. In der Industrie wird das Assessment Center tendenziell seltener eingesetzt (Traineeauswahl 39%), aber im Vergleich zur Auswahl von Direkteinsteigern (4,3%) immer noch deutlich häufiger. Für den Handel trifft diese Aussage in ähnlicher Weise zu (Traineeauswahl 71%, Direkteinstieg 42%).

Die Zusammensetzung der Personalauswahlverfahren deckt sich nur bedingt mit den wissenschaftlichen Erkenntnissen in der Literatur, wenn man die eingesetzten Verfahren nach ihrer Validität beurteilt. Validitätsuntersuchungen zu Personalauswahlverfahren liegen in sehr großer Zahl vor:
Das Assessment-Center gilt allgemein als sehr valide, der Korrelationskoeffizient liegt in der Regel über 0.40 (Stehle/Barthel, 1984, S. 382). Hohe Prognosegüte erhalten jedoch ausschließlich firmenspezifisch entwickelte Verfahren (Stehle/Brunöhler, 1987, S. 126). Zu diesen Ergebnissen kommen auch Hunter/Hunter (Cook, 1990, S. 239). Sie bestätigen den berechtigten Einsatz des Assessment-Centers bei der Trainee-Auswahl.
Es stellt sich jedoch die Frage, warum dieses Verfahren nicht auch bei der Auswahl von Direkteinsteigern stärker herangezogen wird. In diesem Bereich spielt die Validität schließlich eine noch größere Rolle, weil die Absolventen sofort zum festen Mitarbeiterstamm zählen. Fluktuationen aufgrund von Fehleinstellungen sind problematisch und kostenintensiv.
Bei Trainees dagegen gilt es zu differenzieren. Für Trainees mit einer sogenannten Übernahmegarantie in Form einer festen Planstelle ist das Problem gleichgelagert wie bei den Direkteinsteigern. Allerdings werden auch Traineeprogramme angeboten, bei denen die Teilnehmer zu Beginn des Programms keine Übernahmegarantie erhalten. In diesem Fall wäre es für das Unternehmen leichter, sich bei einer Fehleinstellung wieder von dem Mitarbeiter zu trennen. Der Anspruch an ein Auswahlverfahren in bezug auf die Validität wäre also nicht ganz so hoch. Außer acht gelassen wurde bei diesem Gedankengang natürlich der zweifellos sehr wichtige Aspekt der Wirtschaftlichkeit, nach dem jedes Unternehmen - unabhängig von der Art der angebotenen Einstiegsformen - bestrebt sein muß, Fehleinstellungen zu vermeiden.

Neben dem Assessment-Center wurde den Interviews in strukturierter und freier Form die größte Bedeutung beigemessen. Eine Untersuchung von Arvey und Campion (1982, S. 314) bestätigt, daß kaum ein Arbeitnehmer ohne vorheriges Einstellungsinterview in ein Arbeitsverhältnis übernommen wird. Aus wissenschaftlicher Sicht kann diese Auswahlmethode nicht unterstützt werden, da das Interview eine relativ geringe Validität aufweist ($r = 0.14\text{-}0.31$)[4].
Auch Schuler (1992, S. 281 f.) bezeichnet das Interview bzgl. der Validität als unzulänglich, obwohl dieses Verfahren als das von den Verwendern und Bewerbern am meisten geschätzte Verfahren der Personalauswahl gilt.
Die Unterscheidung zwischen strukturiertem und freiem Interview ist vor allem in bezug auf die Validität sehr wichtig. Aus den nachfolgend genannten Nachteilen des freien Interviews ergeben sich die Gründe für die geringe Validität:

- Geringe Beurteilerübereinstimmung.
- Unzureichende Verarbeitung der aufgenommenen Informationen
- Interviewer redet die überwiegende Zeit des Gesprächs.

[4] Cook, 1993, S. 254

- Emotionale Einflüsse wie z.B. Sympathie auf die Urteilsbildung.
- Überbewertung negativer Information.
- Mangelnder Bezug von Fragen zu den Tätigkeitsanforderungen.
- Dominierendes Gewicht früher Gesprächseindrücke.

Dagegen bewirken Struktur und Anforderungsbezug beim strukturierten Interview eine erheblich höhere Validität. Eine Metaanalyse von Wiesner und Cronshaw aus dem Jahre 1988 ergab für die strukturierten Interviews den hohen Wert von r = 0.62 (Cook, 1993, S. 254).

Auf das Interview werden die Unternehmen im Rahmen des Einstellungsprozesses auch in Zukunft trotz der niedrigen Validität nicht vollständig verzichten, denn es erfüllt neben dem Versuch, den beruflichen Erfolg und die Eignung des Bewerbers vorherzusagen, noch weitere Funktionen:

- Persönliches Kennenlernen.
- Kennenlernen der Erwartungen des Bewerbers.
- Informieren des Bewerbers über Unternehmen, Tätigkeit und Arbeitsplatz.
- Information über den Arbeitsmarkt.
- Vereinbaren von Bedingungen (Schuler, 1992, S. 282).

Unter der Prämisse einer möglichst hohen Validität müßten die befragten Unternehmen in wesentlich größerem Umfang psychologische Tests (z.B. Intelligenztests) einsetzen. Die Validität dieser Verfahren erreicht Werte bis 0.53 (Cook, 1993, S. 254 f.).

5.3.1.3 Anforderungen an das Persönlichkeitsprofil von Bewerbern

5.3.1.3.1 Persönlichkeitsprofil von Trainees und Direkteinsteigern

In einer Untersuchung im Auftrag des Bundesministers für Bildung wurde festgestellt, daß beim Berufseinstieg kognitiv-intellektuelle, soziale, kommunikative und leistungsorientierte Fähigkeiten eine größere Rolle spielen als das Fachwissen (Spreter-Müller, 1988, S. 24). Zu diesem Ergebnis kamen auch Meyer-Riedt/Thom. Sie stellten fest, daß Kriterien wie Lernbereitschaft, Flexibilität, analytisches Denkvermögen, Mobilität, Kreativität und Kontaktfähigkeit entscheidend sind (o.V. 1991 (a), S. 24).
Aus diesen beiden Studien läßt sich ableiten, daß die Persönlichkeit als Sammelbegriff für die oben angeführten Kriterien eine maßgebliche Rolle spielt.

In der vorliegenden Arbeit läßt sich bereits aus der Gewichtung der Bestandteile des Auswahlverfahrens erkennen, daß die befragten Unternehmen der Persönlichkeit des Bewerbers eine große Bedeutung beimessen. Eine differenzierte Abfrage der Persönlichkeit erfolgte durch Frage 5, bei der den Unternehmen die 16 Persönlichkeitsfaktoren von Cattell zur Bewertung vorgegeben wurden.

Cattell weist, wie in Kapitel 3 aufgezeigt, jede Persönlichkeitsdimension als Begriffspaar aus:

z.B. Innere Ruhe vs. Innere Gespanntheit

Diese Begriffspaare sind von Cattell allerdings nicht speziell für die Personalauswahl entwickelt worden. Deshalb ist bei einigen Begriffen keine unmittelbare praktische Relevanz erkennbar. Aus diesem Grund wurde von jedem Begriffspaar der aussagekräftigere Begriff ausgewählt. Der Nachteil dieses Vorgehens ist, daß erst nach einer Transformation ein direkter Profilvergleich von Firmen und Studenten vorgenommen werden kann, da für die Studentenbefragung ein Persönlichkeitsprofil aus den Begriffspaaren errechnet wird, während bei der Firmenbefragung nur einer der beiden Pole bewertet wurde. Dieser Nachteil wurde aber bewußt in Kauf genommen, da durch die Entscheidung für die praxisrelevanten Begriffe eine höhere Akzeptanz des Fragebogens bei den Unternehmen zu erwarten war.

Die 16 Persönlichkeitsfaktoren sollten von den Firmen durch Ankreuzen auf einer Skala zwischen 5 = "sehr wichtig" und 1 = "unwichtig" sowohl für Trainees als auch für Direkteinsteiger eingestuft werden.
Vergleicht man die sich aus den Antworten ergebenden Profile (Mittelwerte über alle Firmen) für Direkteinsteiger und Trainees, so ergibt sich folgendes Bild.

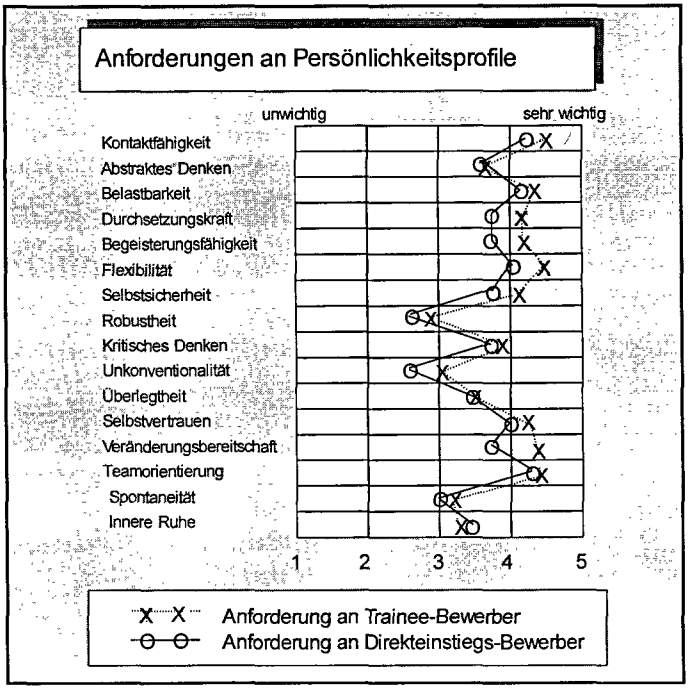


Abb. 20: Persönlichkeitsanforderungen an Trainees und Direkteinsteiger (eigene Erstellung)

Die beiden Profile weisen zunächst einen sehr ähnlichen Verlauf auf. Die Kurve für Trainees ist lediglich leicht nach rechts verschoben, das heißt, die Anforderungen an die Persönlichkeit dieser Personengruppe sind etwas höher.
Um feststellen zu können, ob die Kurvenähnlichkeit signifikant ist, werden die Mittelwerte der 16 Faktoren für Trainees und Direkteinsteiger gebildet und anschließend die Pearson Correlation Matrix errechnet[5]. Ein Wert von 0.967 bestätigt die These eines sehr ähnlichen Kurvenverlaufs.
Dies bedeutet, daß die Firmen bei der Auswahl von Trainees und Direkteinsteigern die gleichen Persönlichkeitsfaktoren als wichtig ansehen. Ein Unterschied besteht lediglich in der geforderten Stärke der Ausprägung.

Die entscheidenden Persönlichkeitsfaktoren bei der Einstellung von Trainees ***und*** Direkteinsteigern sind demnach folgende Merkmale:

Persönlichkeitsfaktor
Kontaktfähigkeit
Belastbarkeit
Flexibilität
Selbstvertrauen
Veränderungsbereitschaft
Teamorientierung

Tab. 5: Entscheidende Persönlichkeitsmerkmale

Zu einem vergleichbaren Ergebnis gelangt eine Studie des Beratungsunternehmens Plöntzke, bei welcher Kommunikation und Teamfähigkeit als entscheidende Faktoren bei der Personalauswahl ermittelt wurden (Berner, 1994, S. 24).

Demgegenüber erscheinen die Faktoren Robustheit und Unkonventionalität als eher sekundär.

Der Profilverlauf der Mittelwerte zeigt, daß die Anforderungen an Trainees etwas höher sind als bei Direkteinsteigern. Durch den t-Test kann Klarheit gewonnen werden, bei welchen Faktoren diese Unterschiede zwischen den Ausprägungen der beiden Kurven signifikant sind.

[5] Die Mittelwerte der beiden Kurven sind in der Datei profilg.sys erfaßt.

Die Übersicht gibt die bei dieser Analyse als signifikant befundenen Persönlichkeitsfaktoren an[6].

Persönlichkeitsfaktor
Kontaktfähigkeit
Begeisterungsfähigkeit
Flexibilität
Selbstsicherheit
Unkonventionalität
Veränderungsbereitschaft

Tab. 6: Signifikante Anforderungsunterschiede in bezug auf Persönlichkeit

Dieses Ergebnis erscheint plausibel, da Trainees häufig Abteilungen wechseln und somit höhere Anforderungen an die Kontaktfähigkeit sowie an die Veränderungsbereitschaft und Flexibilität gestellt werden.

5.3.1.3.2 Branchenspezifische Unterschiede

Bei der branchenbezogenen Analyse der Persönlichkeitsanforderungen bestätigt sich die oben beschriebene Tendenz. Eine Ausnahme bilden die Banken. In dieser Branche sind kaum Abweichungen hinsichtlich der beiden Zielgruppen zu verzeichnen.

Die Profile (Mittelwerte) der verschiedenen Branchen verlaufen ähnlich. Dies bedeutet, Unternehmen unterschiedlicher Branchen erachten im wesentlichen die gleichen Persönlichkeitsfaktoren als wichtig bzw. unwichtig.

Im folgenden wird untersucht, ob einzelne Faktoren von gewissen Branchen signifikant unterschiedlich bewertet werden. Sinnvolle Ergebnisse konnten in diesem Zusammenhang nur in bezug auf die Branchen Banken, Versicherungen, Industrie und Handel erreicht werden, da die Branche Reise/Touristik aus nur zwei Firmen besteht und somit nicht aussagekräftig ist. Die Gruppe "Sonstige" ist zu inhomogen, da unterschiedliche Branchen vertreten sind[7].
Der Subgruppenvergleich wird folglich nur mit den vier aufgeführten Branchen durchgeführt. Der sogenannte "Tukey-HSD-Test" wird verwendet, um zu überprüfen, ob si-

[6] Nach der Definition von Cohen (1992, S. 155 ff.) handelt es sich bei den Unterschieden aus dem t-Test um mittlere Effekte. Cohen entwickelte für die verschiedenen statistischen Verfahren Formeln und Tabellen, mit deren Hilfe die Effektstärke einer Abweichung zwischen zwei Teilgruppen ermittelt werden kann. Er unterscheidet dabei kleinere, mittlere und große Effekte. Während große Effekte mit einer relativ geringen Stichprobenstärke zuverlässig nachgewiesen werden können, ist für den Nachweis kleiner Effekte ein großer Stichprobenumfang erforderlich. Aufgrund des Stichprobenumfangs dieser Arbeit können kleinere bis mittlere Effekte nachgewiesen werden.

[7] Die Variable Branche (allg1) des Fragebogens wurde für diesen Zweck auf die Variable "allg1b" kopiert (Datei firmaok.sys), die beiden nicht benötigten Branchen wurden durch missing data ersetzt. Anschließend erfolgte eine Sortierung nach der neuen Variablen.

gnifikante Differenzen zwischen Mittelwerten nicht nur darauf beruhen, daß nur eine Gruppe einen extrem auffälligen Mittelwert aufweist, während die anderen Gruppen sich sehr ähnlich sind (Urban, 1992, S. 115). Der Test verwendet ein standardisiertes Spannweitenmaß, das sogenannte HSD-Maß, dessen Wahrscheinlichkeitsverteilung bekannt ist, und das mit den Werten der absoluten Gruppenmittelwerte verglichen wird (Hartung, 1985, S. 616), um über die Null-Hypothese zu entscheiden.

Die Analyse der 16 Persönlichkeitsfaktoren für Trainees ergibt für den Faktor Begeisterungsfähigkeit (Faktor 5) ein signifikantes Ergebnis. Die Interpretation soll an diesem Faktor beispielhaft demonstriert werden.
Die Matrix der absoluten Differenzen der Gruppenmittelwerte weist für Branche 1 (Bank) und Branche 4 (Handel) einen Wert von 1.314 aus. Der Wert ergibt sich aus der Subtraktion des Mittelwertes der Banken (3.4) vom Mittelwert des Handels (4.714).

STATISTICS FOR PF5
MATRIX OF PAIRWISE ABSOLUTE MEAN DIFFERENCES

	1	2	3	4
1	0.000			
2	0.800	0.000		
3	0.606	0.194	0.000	
4	1.314	0.514	0.709	0.000

Abb. 21: Beispiel für Subgruppenvergleich (pf5)

Der multiple Vergleichstest wird nach Tukey in nachfolgender Matrix ausgegeben:

TUKEY HSD MULTIPLE COMPARISONS
MATRIX OF PAIRWISE COMPARISON PROBABILITIES

	1	2	3	4
1	1.000			
2	0.204	1.000		
3	0.639	0.961	1.000	
4	0.041	0.462	0.448	1.000

Abb. 22: Beispiel für Tukey HSD Test

In dieser Matrix ist für jede Mittelwert-Differenz die Wahrscheinlichkeit angegeben, mit der sie zufällig auftritt. Es zeigt sich, daß das geforderte Signifikanzniveau von 0.05 bei dem Wert Banken/Handel (1/4) mit 0.041 unterschritten wird. Dies bedeutet, daß sich die Banken bei der Auswahl der Trainees in bezug auf den Faktor Begeisterungsfähigkeit signifikant von dem Handel unterscheiden. Zur Interpretation müssen die Mittelwerte herangezogen werden. Die Banken weisen einen Mittelwert von 3.4 auf, der

Handel erreicht dagegen einen Wert von 4.714. Der Handel erwartet von seinen Trainees somit erheblich mehr Begeisterungsfähigkeit als die Banken.

Ein weiterer signifikanter Branchenunterschied bezieht sich auf das Merkmal Unkonventionalität (Faktor 10). Mit einem Signifikanzwert von 0.002 unterscheiden sich hierbei die Versicherungen vom Handel.
Die Assekuranz legt wenig Wert auf dieses Merkmal. Der Grund könnte darin liegen, daß die Branche sehr stark von Gesetzen geprägt ist und Veränderungsmöglichkeiten für den Berufseinsteiger nur begrenzt bestehen.

Der dritte signifikante Unterschied hinsichtlich der Persönlichkeitsmerkmale für Trainees ergibt sich bezüglich des Selbstvertrauens (Faktor 12). Mit einem Signifikanzwert von 0.02 bewerten die Versicherungen und der Handel diesen Persönlichkeitsfaktor unterschiedlich. In der Versicherungsbranche wird diesem Faktor extrem viel Bedeutung beigemessen. Es ist zu vermuten, daß diese Unternehmen häufig Außendiensteinsätze für ihre Trainees vorsehen. Hierbei ist erfahrungsgemäß ein gewisses Selbstvertrauen Grundvoraussetzung für den Erfolg.

Bei der Bewertung von Persönlichkeitsmerkmalen für Direkteinsteiger ergeben sich ebenfalls nur wenige signifikante Branchenunterschiede.

Banken und Versicherungen unterscheiden sich bei der Unkonventionalität (Faktor 10). Den Versicherungen ist analog zu dem Ergebnis bei den Trainees dieser Faktor ausgesprochen unwichtig. Dasselbe trifft für den Vergleich zwischen Versicherungen und Handel zu.
Unterschiedliche Einstufungen zum Persönlichkeitsfaktor Selbstvertrauen weisen die Banken und die Industrie auf. Die Kreditinstitute legen signifikant größeren Wert auf Selbstvertrauen. Dieses Ergebnis zeigt, daß die Banken sehr stark die kommunikativen Fähigkeiten betonen. Sie scheinen bewußt nach diesen Kriterien zu selektieren, um zu gewährleisten, daß der Bewerber in der Lage ist, Kundenkontakte zu pflegen.

Als Fazit in bezug auf Persönlichkeitsmerkmale als Kriterien bei der Personalauswahl kann folgendes festgehalten werden:

- Bei der Auswahl von Trainees und Direkteinsteigern sind die gleichen Persönlichkeitsmerkmale wichtig.
- Die Anforderungen an Trainees sind in der Regel etwas höher als an Direkteinsteiger.
- Die entscheidenden Persönlichkeitsmerkmale bei der Personalauswahl sind: Kontaktfähigkeit, Belastbarkeit, Flexibilität, Selbstvertrauen, Veränderungsbereitschaft und Teamorientierung.

- Signifikante Unterschiede in der Ausprägung bestehen bei der Auswahl von Trainees und Direkteinsteigern für: Kontaktfähigkeit, Begeisterungsfähigkeit, Flexibilität, Selbstsicherheit, Unkonventionalität und Veränderungsbereitschaft.
- Es bestehen nur sehr wenige branchenspezifische Unterschiede, die sich auf die unterschiedliche Bewertung einzelner Faktoren beschränken.

Der hohe Stellenwert der Persönlichkeit bei der Personalauswahl dürfte vermutlich auch im Hochschulsystem begründet liegen. An den Universitäten werden überwiegend fachliche und intellektuelle Fähigkeiten vermittelt. Die dringend erforderlichen sozial-kommunikativen und leistungsorientierten Kenntnisse müssen folglich im Unternehmen vermittelt werden (Spreter-Müller, 1988, S. 5). Aufgrund dessen ist anzunehmen, daß die Unternehmen Bewerber suchen, bei denen Entwicklungspotential bereits erkennbar ist.

5.3.1.4 Anforderungen an die Qualifikationen von Bewerbern

5.3.1.4.1 Qualifikationen von Trainees und Direkteinsteigern

Einen weiteren wesentlichen Aspekt der Personalauswahl stellen neben der Persönlichkeit die Qualifikationen bzw. Zusatzqualifikationen dar. Hierunter werden bspw. Kriterien wie Examensnote, Studiendauer, Fächerkombination und außeruniversitäre Tätigkeiten verstanden. Den Unternehmen wurden in der Frage 6 zwölf dieser Aspekte zur Bewertung vorgelegt. Die Skalen und die Ankreuzmöglichkeiten wurden analog zur Frage 5 gewählt, das heißt, es sollte jeweils für Trainees und Direkteinsteiger getrennt auf einer Skala von unwichtig bis sehr wichtig eingestuft werden.

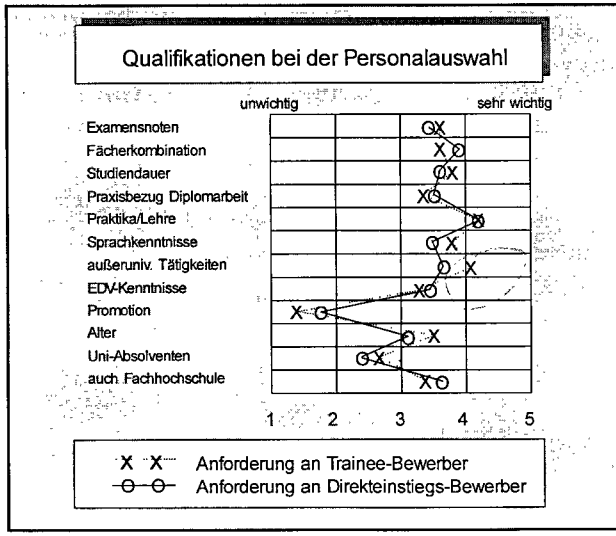


Abb. 23: Qualifikationsanforderungen an Trainees und Direkteinsteiger (eigene Erstellung)

Aus der Abbildung ist zu erkennen, daß die Note nicht das wichtigste Kriterium darstellt, wenngleich unbestritten sein dürfte, daß sie der Hauptfaktor für eine erste Selektion ist. Nach Aussage der Unternehmen sind praktische Erfahrungen durch Lehre oder Praktikum die beste Möglichkeit, sich gut zu qualifizieren. Des weiteren spielen außeruniversitäre Aktivitäten eine bedeutende Rolle.
Auffällig ist die Tatsache, daß trotz gleicher Skala diese Qualifikationskriterien durchweg niedriger eingestuft werden als bei der vorhergehenden Frage die Persönlichkeitsfaktoren. Lediglich zwei Kriterien erzielen Werte zwischen 4 und 5. Es zeichnet sich also deutlich ab, daß die Persönlichkeit eine entscheidende Rolle spielt.

Als erster Indikator für den Vergleich der Kurven von Direkteinsteigern und Trainees wird bzgl. der Mittelwerte wiederum eine Pearson Correlation Matrix gebildet. Aus dieser ist abzuleiten, daß der Kurvenverlauf sehr ähnlich ist (0.932). Dies bedeutet übereinstimmend zur vorhergehenden Frage, daß bei der Personalauswahl beider Zielgruppen die gleichen Kriterien wichtig sind. Im folgenden wird untersucht, ob bzgl. einzelner Items Unterschiede in der Gewichtung bestehen.

Der t-Test weist für folgende Kriterien signifikante Unterschiede aus:

- Fächerkombination (0.032)
- Sprachkenntnisse (0.086)
- Außeruniversitäre Tätigkeiten (0.002)
- Alter (0.003)

Der Fächerkombination wird bei den Direkteinsteigern größere Bedeutung zugesprochen. Dies läßt sich dadurch erklären, daß der Personenkreis sofort in einem bestimmten Unternehmensbereich eingesetzt wird und somit eine möglichst große Übereinstimmung zwischen Stellenanforderung und Eignung des Bewerbers das angestrebte Ziel ist.
Bei Trainees kann in der Regel nicht vorhergesagt werden, in welchem Bereich der Einsatz später erfolgen soll. Er muß aufgrund seines generalistischen Wissens in der Lage sein, in verschiedenen Unternehmensbereichen agieren zu können.

Die höhere Bedeutung von Sprachkenntnissen bei Trainee-Bewerbern dürfte vermutlich daher rühren, daß die Programme häufiger international ausgelegt sind, das heißt, eine oder mehrere Ausbildungsphasen müssen in Tochterunternehmen im Ausland durchlaufen werden.
Meyer-Riedt (1988, S. 97) stellte ebenfalls fest, daß Fremdsprachenkenntnisse und eine gewisse Mobilität für zukünftige Trainees zunehmend wichtiger werden.

Von Trainee-Bewerbern wird erwartet, daß sie sich im außeruniversitären Bereich engagieren. Durch aktives Mitwirken in Politik, Gesellschaft oder Kultur festigt sich die Persönlichkeit. Bei Aktivitäten dieser Art können Fähigkeiten wie bspw. Diskussions-

technik und Konfliktfähigkeit trainiert werden, um diese später im Berufsleben umzusetzen.

5.3.1.4.2 Branchenspezifische Unterschiede

Tabelle 7 zeigt, welche branchenspezifischen Unterschiede bzgl. der Einstufung der Qualifikationen bestehen (Mittelwertsvergleich). Es werden jeweils die drei wichtigsten Kriterien für die Trainee-Auswahl und den Direkteinstieg aufgeführt.

Branche	1. Kriterium	2. Kriterium	3. Kriterium
Banken (Trainee)	Lehre/Praktika (4,6)	Alter (4,6)	außeruniv. Tätigkeiten (4,4)
Banken (Direkteinstieg)	Praxisbezug der Diplomarbeit (5,0)	Fächerkombination (4,6)	Examensnoten (4,6)
Industrie (Trainee)	Lehre/Praktika (4,2)	Sprachkenntnisse (4,2)	außeruniv. Tätigkeiten (4,2)
Industrie (Direkteinstieg)	Lehre/Praktika (4,1)	Fächerkombination (4,0)	außeruniv. Tätigkeiten (3,8)
Versicherungen (Trainee)	Lehre/Praktika (3,8)	EDV-Kenntnisse (3,8)	Alter/Studiendauer (3,6)
Versicherungen (Direkteinstieg)	Lehre/Praktika (4,2)	Fächerkombination (4,2)	EDV-Kenntnisse (3,8)
Handel (Trainee)	Lehre/Praktika (4,5)	außeruniv. Tätigkeiten (4,2)	Praxisbezug der Diplomarbeit (3,8)
Handel (Direkteinstieg)	Lehre/Praktika (4,2)	außeruniv. Tätigkeiten (4,2)	Praxisbezug der Diplomarbeit (3,6)

Tab. 7: Branchenspezifische Anforderungen an Bewerberqualifikationen (eigene Erstellung)

Aus der Tabelle geht hervor, daß bei allen Branchen für beide Einstiegsformen praktische Erfahrungen eine entscheidende Rolle spielen. Außerdem fällt auf, daß bei Direkteinsteigern die Fächerkombination hoch eingestuft wird, wogegen sie bei Trainees weniger bedeutsam ist.

Zur Untersuchung von signifikanten Branchenunterschieden wird analog der Frage 5 ein Subgruppenvergleich durchgeführt[8].
Die Analyse zeigt, daß sich bei der Branche lediglich zwei Unterschiede ergeben.
Das Kriterium Alter bei Trainees wird von Banken anders bewertet als von Industrie (Signifikanz 0.015) und Handel (Signifikanz 0.001). Bei den Kreditinstituten ist das Alter mit einem Mittelwert von 4,6 sehr wichtig, während die Industrie mit dem Wert 3.6 diesen Aspekt nicht ganz so hoch bewertet und der Handel dieser Dimension mit

[8] Datei firmamwb.sys

einem Mittelwert von 2.8 noch weniger Bedeutung zuspricht. Eine Erklärung für dieses Ergebnis ist allerdings problematisch. Erwartet worden wäre eher der umgekehrte Zusammenhang. Die Traineeprogramme von Banken sind in der Regel sehr kurz (3-6 Monate). Somit dürfte das Alter hier eigentlich keine große Rolle spielen. Eventuell sehen die Banken das Alter in Verbindung mit der Studiendauer. Ein jüngerer Bewerber hat im Regelfall sein Studium zügiger absolviert. Es ist möglich, daß den Banken dieser Aspekt wichtig ist.

Der zweite Branchenunterschied (Signifikanz 0.059) betrifft die Zulassung von Studenten der Fachhochschule für Traineeprogramme. Hier gaben die Banken an, daß es ihnen sehr wichtig ist, daß auch diese Zielgruppe das Traineeprogramm durchlaufen kann (Mittelwert 4.5). Versicherungen scheinen zwar auch Fachhochschüler einzusetzen (Mittelwert 4.0) , aber offensichtlich nicht im selben großen Umfang.

5.3.1.5 Rangfolge der wichtigsten Einstellungskriterien

Die Frage 7 dient dem direkten Vergleich verschiedener Einstellungskriterien. Vorgegeben waren:

- Noten
- Sprachen
- Lehre
- Persönlichkeit
- außeruniversitäre Aktivitäten

Diese Kriterien sollten in eine Rangreihe gebracht werden, wobei Schulnoten von 1 - 5 vergeben werden mußten und jede Zahl nur einmal verwendet werden durfte.

Die Auswertung ergibt folgendes Ergebnis:

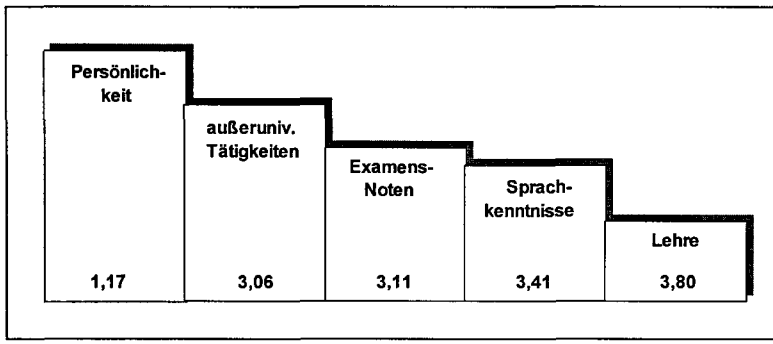


Abb. 24: Rangfolge wichtiger Einstellungskriterien (eigene Erstellung)

In dieser Frage bestätigt sich der Trend, daß die Persönlichkeit zum entscheidenden Kriterium wird. Sie erhält eine Durchschnittsnote von 1.17.

Vor den Noten (3.41) werden die außeruniversitären Tätigkeiten auf den zweiten Platz gestellt. Dies bedeutet, daß harte Daten, die leicht zu vergleichen wären, weniger genutzt werden als relativ schwierig zu erhebende Unterschiede der Persönlichkeit.

5.3.2 Analyse der Traineeprogramme

5.3.2.1 Eignung der eingestellten Trainees

In Frage 8 wurde nach dem Prozentsatz der eingestellten Trainees gefragt, bei denen sich nachträglich herausstellte, daß sie nicht geeignet sind. Als Mittelwert resultiert ein Wert von 7,69%. Diese niedrige Quote ungeeigneter Trainees ist als positiv zu bezeichnen. Die Unternehmen scheinen ihre Trainees in der Regel relativ gut auszuwählen.

Allerdings variiert der Prozentsatz innerhalb der Stichprobe sehr stark. Die Werte reichen von 100% geeigneter Trainees bis zu einem sehr schlechten Ergebnis von 50%.

Auch bei dieser Frage lassen sich Unterschiede bezüglich der Branche verzeichnen:

Branche	durchschnittlicher %-Satz ungeeigneter Trainees	Minimum	Maximum
Bank	2,6%	1%	5%
Versicherung	1,4%	0%	5%
Industrie	8,6%	0%	50%
Reise	5%	0%	10 %
Handel	11,4%	5%	20 %

Tab. 8: Eignung der ausgewählten Trainees - branchenspezifisch (eigene Erstellung)

Am besten testen die Versicherungen ihre Bewerber, denn hier liegt der Prozentsatz ungeeigneter Trainees bei nur 1,4 %. Da die Banken ebenfalls nur zu 2,66% Fehlbesetzungen vornehmen, scheint sich das Assessment-Center als Bestandteil des Auswahlverfahrens zu lohnen. Bei allen befragten Banken und Versicherungen wurde ein Assessment-Center durchgeführt.
Der Handel hat mit 11,42 % fehlbesetzter Traineestellen den schlechtesten Durchschnittswert. Die Industrie weist ebenfalls einen relativ hohen Wert (8,6%) auf. Allerdings sind in diesem Bereich unternehmensspezifisch starke Schwankungen zu verzeichnen.

Die Frage 9 zielte auf die Übernahmequote nach dem erfolgreichen Abschluß eines Traineeprogrammes ab. Diese Prozentzahl ist schwierig zu interpretieren, da mehrere Aspekte Einfluß nehmen können:

1. Das Unternehmen war nicht bereit, den Trainee zu übernehmen. In diesem Fall könnte der Grund in einem unzureichenden Auswahlverfahren liegen.
2. Der Trainee wollte nicht im Unternehmen bleiben. Diese Fehlinvestition könnte unter Umständen für das Unternehmen besonders teuer werden, nämlich wenn der Trainee zur Konkurrenz wechselt.
3. Das Unternehmen konnte keine Planstelle anbieten. Hier könnte die Ursache in einer verfehlten Personalplanung zu finden sein, die ihrerseits die Wirtschaftlichkeit des Traineeprogramms untergräbt.

Tendenziell dürfte die Aussage zu treffen sein, daß es für das Unternehmen unvorteilhaft ist, Trainees nicht zu übernehmen, da im Rahmen der durchgeführten Ausbildung erhebliche Kosten entstanden sind.

Die Übernahmequote in der vorliegenden Stichprobe lag bei 85%, folglich wurden 15% der ausgebildeten Trainees nicht übernommen. Da der Prozentsatz der ungeeigneten Bewerber in Frage 8 nur bei 7,69 % lag, haben einige Trainees die Unternehmen nach absolviertem Programm freiwillig verlassen oder das Unternehmen konnte keine Weiterbeschäftigung anbieten. Aufgrund der schlechten Wirtschaftskonjunktur und der damit verbundenen Personaleinsparung dürfte letzteres der vorwiegende Grund sein. Die Übernahmequote schwankte zwischen 70% und 100%.
Bei der Betrachtung nach Branchen zeigt sich wiederum, daß die Banken und Versicherungen ein sehr gut funktionierendes Auswahlverfahren haben und offensichtlich bedarfsgerecht ausbilden, da von der Stichprobe alle Trainees übernommen wurden.Einen relativ schlechten Wert erreicht wiederum der Handel. Hier wurden immerhin durchschnittlich 10% der ausgebildeten Trainees nicht übernommen.

5.3.2.2 Karrierevorteile

In Frage 10 geht es darum, ob ein Absolvent aufgrund eines Traineeprogrammes Karrierevorteile besitzt. Geantwortet werden konnte mit "Ja", "Nein" und "Eventuell".

Es ergibt sich folgende Verteilung:

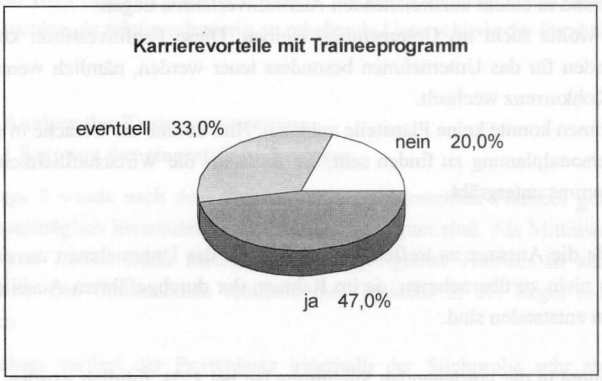


Abb. 25: Karrierevorteile aufgrund eines Traineeprogramms (eigene Erstellung)

Knapp die Hälfte der Unternehmen (47%) schätzen Traineeprogramme als karrierefördernd ein. Werden die 33% addiert, welche eventuelle Vorteile einräumen, so äußern sich über drei Viertel der befragten Firmen tendenziell positiv und bestätigen somit den Trainee-Gedanken.

Bei der branchenbezogenen Betrachtung dieser Frage ergibt sich eine ähnliche Verteilung. Die einzige Ausnahme bilden die Banken. Nur eine Bank betrachtet das Traineeprogramm als Karrierevorteil. Ursache für dieses Ergebnis dürfte, wie bereits an anderer Stelle angedeutet, sein, daß die Banken ihren Traineeprogrammen den Charakter einer systematischen Einarbeitung zusprechen.

5.3.2.3 Hauptzweck von Traineeprogrammen

Mit Frage 11 sollte die Intention für die Durchführung des Traineeprogramms erforscht werden. Aus dieser Überlegung heraus wurden Mehrfachantworten nicht zugelassen. Die Unternehmen sollten sich bewußt für eine Antwort entscheiden. Vorgegeben waren:

- Systematische Einarbeitung von Hochschulabsolventen
- Rekrutierung von Führungskräftenachwuchs
- Angabe eines anderen Grundes

31 Unternehmen (67%) betrachten Traineeprogramme als Maßnahme zur Förderung von Führungskräftenachwuchs. Dieses Ergebnis bestätigt die Aussage der Frage 10, in der sich herausstellte, daß Traineeprogramme Karrierevorteile bieten.

Die dritte Antwortmöglichkeit wurde nicht genutzt. Somit ergibt sich eine interessante Unterscheidungsvariable für die Stichprobe. Aus ihr ist gewissermaßen die Philosophie des Unternehmens abzuleiten. Die Konzeption und Ausgestaltung eines Trainee-

programms bekommt einen völlig anderen Charakter, wenn nicht die Rekrutierung des Führungskräftenachwuchses, sondern die systematische Einarbeitung den Sinn darstellt. Diese unterschiedliche Schwerpunktsetzung dürfte mit Sicherheit Auswirkungen auf die Anforderungen an den Bewerber haben.

Mit Hilfe der Regressionsanalyse soll nun ermittelt werden, welche Faktoren gemeinsam einen wesentlichen Beitrag zur Erklärung der Varianz des Kriteriums "Zweck eines Traineeprogrammes" leisten können.
Da der Fragebogen relativ viele Variablen enthält, wird zunächst eine schrittweise Regressionsanalyse durchgeführt.
Durch die computergestützte Vorauswahl kann die Variablenvielzahl auf folgende fünf Faktoren begrenzt werden:

- pf4 (Faktor Durchsetzungskraft bei Trainees)
- pf9 (Faktor kritisches Denken bei Trainees)
- einst4 (Wichtigkeit der Persönlichkeit)
- vorteil (Bringt ein Traineeprogramm Karrierevorteile?)
- austr3 (Verwendung strukturierter Interviews bei der Trainee-Auswahl)

Mit diesen Größen wird die eigentliche Regressionsanalyse durchgeführt.
Dabei erreicht der determinierte Varianzanteil 54,3%. Die multiple Regression liegt bei 0.737. Das Ergebnis ist hoch signifikant.

Dies bedeutet, daß Unternehmen, welche

- die Durchsetzungskraft bei Trainees als wichtig erachten,
- nicht zu kritisch denkende Trainees einstellen,
- die Persönlichkeit als wichtigste Qualifikation erachten,
- der Meinung sind, Traineeprogramme bringen Karrierevorteile,
- bei der Personalauswahl von Trainees strukturierte Interviews verwenden,

Traineeprogramme hauptsächlich als Förderprogramme für zukünftige Führungskräfte ansehen und einsetzen (Ausprägung 2 bei der Kriteriumsvariablen Zweck).

Neben einer Analyse über den gesamten Fragebogen interessiert, ob einzelne Schwerpunktthemen einen maßgeblichen Einfluß auf den Zweck von Traineeprogrammen haben. Untersucht wird der Einfluß von:

- Persönlichkeitsmerkmalen
- Qualifikationen

Hierfür werden zunächst als zusätzliche Variablen die Differenzwerte aus den Angaben für Trainees und Direkteinsteiger gebildet. Der Faktor pfd1 wird somit aus der Differenz von pf1 (Kontaktfähigkeit bei Trainees) und pfde1 (Kontaktfähigkeit bei Direkteinsteigern) berechnet. Hierzu wurde die Datei hfirmamw.sys angelegt. Die

Auswertung erfolgt in dem SYSTAT-Modul MGLH (Multivariate General Linear Hypothesis-Testing).
Dieses Modul drückt ein lineares statistisches Abhängigkeitsmodell aus. Dabei wird die Veränderung einer oder mehrerer Kriteriumsvariablen Y_k (abhängige Variablen) auf den Einfluß einer oder mehrerer Prädiktorvariablen X_k (unabhängige Variablen) zurückgeführt. Es wird unterstellt, daß der jeweilige Einfluß linear verläuft. Die Stärke, mit der ein linearer Einfluß auf die jeweilige Kriteriumsvariable wirkt, läßt sich mit Hilfe des Befehls "estimate" nach dem Verfahren der Kleinst-Quadrate-Methode schätzen. Diese Methode minimiert die Abstände zwischen den beobachteten Y-Werten und denjenigen Y-Werten, die sich als Schätzwerte aufgrund der Linear-Einflüsse der X-Variablen ergeben (Urban, 1992, S. 166).
Da der Einfluß von allen 16 neu berechneten Variablen (pfd1-pfd16) sicherlich kein aussagekräftiges Ergebnis darstellt, wird zunächst eine schrittweise Regression durchgeführt. Dieses Verfahren ist ein modifiziertes Schätzverfahren, bei dem die Einflußstärken aller Prädiktorvariablen nicht simultan, sondern sequentiell geschätzt werden. Die einzelnen Prädiktorvariablen werden nacheinander in der Reihenfolge der Stärke ihrer partiellen Korrelation mit der Kriteriumsvariablen in die Regressionsschätzung einbezogen und einem Signifikanztest unterworfen. Der Anwender erhält somit die Möglichkeit, aus einer vorhandenen Vielzahl von X-Variablen die Gruppe der einflußstärksten Prädiktoren auszuwählen und deren alleinige Einflußstärken in einer zweiten Regressionsanalyse erneut schätzen zu lassen.

Aus der schrittweisen Regression kristallisieren sich die Faktoren pfd4 (Durchsetzungskraft) und pfd11 (Überlegtheit) heraus.
Diese beiden Prädiktoren werden der zweiten Regressionsanalyse unterzogen. Dabei zeigt sich, daß die Durchsetzungskraft und die Überlegtheit zusammen 14,2 % des Zweckes von Traineeprogrammen signifikant erklären können.
Wichtig ist allerdings die Ausrichtung. Wird das Traineeprogramm als Maßnahme zur Rekrutierung von Führungskräftenachwuchs herangezogen, so wird mehr Durchsetzungskraft erwartet und weniger Überlegtheit.

Neben dem Einfluß der Persönlichkeitsfaktoren wird auch der Einfluß der Qualifikationen mit dem soeben skizzierten Verfahren analysiert[9]. Die schrittweise Selektion aus der Grundmenge (quald1-quald12) stellt die Faktoren quald2 (Fächerkombination) und quald7 (außeruniversitäre Tätigkeiten) als wesentlich heraus.
Die anschließende Regressionsanalyse mit diesen beiden Variablen ergibt einen signifikanten Erklärungsanteil von 14,8%.
Der Zusammenhang zwischen Zweck und Faktor ist bei beiden Prädiktoren negativ. Dies bedeutet, wenn Traineeprogramme zur systematischen Einarbeitung eingesetzt werden (Zweck = 1), müssen diese beiden Faktoren hohe Werte erzielen. Folglich

[9] Datei hhfirma.sys

spielen die Fächerkombination und die außeruniversitären Tätigkeiten eine größere Rolle als bei Programmen mit der Intention, Führungskräftenachwuchs zu rekrutieren.

5.3.2.4 Vorteile von Traineeprogrammen

Frage 13 war als offene Frage formuliert, um ein größeres Antwortspektrum zu erhalten. Die Firmen wurden gefragt, welche Vorteile ihr Traineeprogramm bietet. Die Frage wurde nicht mit SYSTAT erfaßt, sondern dient genauso wie Frage 14 der Informationssammlung. Bei den Antworten kristallisierten sich fünf Schwerpunkte heraus:

Vorteile	Erläuterungen	Nennungen
bedürfnisorientiert	• individuelle Zusammenstellung der Stationen • hohe Flexibilität der Programme • Möglichkeit, Schwerpunkte zu setzen	27
gezielte Karriereplanung	• regelmäßige Feedback-Gespräche • Coaching • persönliche Betreuung	26
verantwortungsorientiert	• frühzeitige Übertragung von Verantwortung im training-on-the-job	21
lernorientiert	• Einsatz von Schulungen • Planspiele • Persönlichkeitsseminare	20
international	• Auslandsaufenthalte	11

Tab. 9: Vorteile von Traineeprogrammen aus Firmensicht (eigene Erstellung)

Eine vollständige Auflistung der genannten Vorteile ist dem Anhang zu entnehmen. Die Frage 14 nach möglichen Weiterentwicklungen der Traineeprogramme wird im Kapitel 10.1.1.4 (Inhalte von Traineeprogrammen) diskutiert.

5.3.2.5 Einsatz von Kosten-Nutzen-Analysen

Da es sich bei allen befragten Firmen um Wirtschaftsunternehmen handelt, kann ihnen das Ziel der Gewinnmaximierung unterstellt werden. Demzufolge spielt in bezug auf das Angebot von Traineeprogrammen der wirtschaftliche Aspekt eine wesentliche Rolle.

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, ob die Unternehmen im Detail überprüfen, wie rentabel ihre Traineeprogramme sind. Um Aussagen über die Rentabiliät treffen zu können, müßten Kosten-Nutzen-Betrachtungen durchgeführt werden. Inweweit diese Analysen tatsächlich gemacht werden, ist Inhalt der Frage 15. Vorgegeben waren die Antwortmöglichkeiten "Ja", "Grobe Schätzung" und "Nein". Erstaunlicher-

weise führen 37% (17 Nennungen) der befragten Unternehmen überhaupt keine Untersuchungen hinsichtlich der Rentabilität von Traineeprogrammen durch. Dies ist um so überraschender, da bekannt ist, daß das Implementieren und die Durchführung solcher Programme mit erheblichen Kosten einhergehen.
45,7 % (21 Nennungen) schätzen die Kosten und den Nutzen grob. Lediglich acht Unternehmen (17,4%) untersuchen diese Frage genau und führen ein Controlling durch. Als offene Zusatzfrage wurde nach der Kenntnis von neueren Veröffentlichungen zu diesem Thema gefragt. Das Ergebnis bestätigt das geringe Interesse an einer Kosten-Nutzen-Betrachtung. Nur sechs Unternehmen konnten eine konkrete Veröffentlichung nennen.

Im Rahmen des Abschnitts 10.1.3 (Personal-Controlling, Evaluation) werden, basierend auf den Daten der vorliegenden Firmenbefragung, Kosten-Nutzen-Betrachtungen unter personalpsychologischen Aspekten durchgeführt. Aus diesen Ergebnissen können Rückschlüsse auf die Rentabilität der Traineeprogramme gezogen werden.

Auf eine zusammenfassende Darstellung der Ergebnisse der Firmenbefragung wird an dieser Stelle bewußt verzichtet, da bei dem Abgleich der Firmenanforderungen und der Studentenqualifikationen in Kapitel 9 noch einmal auf die Firmenuntersuchung eingegangen wird.

KAPITEL 6: EMPIRIE II STUDENTENBEFRAGUNG

6.1 Der Fragebogen

6.1.1 Vorstudien

Eine empirische Untersuchung zur Erforschung der Einstellungen von Hochschulabsolventen mittels Fragebogen kann nur dann aussagekräftige Ergebnisse liefern, wenn alle relevanten Aspekte der Problematik adäquat abgedeckt werden. Diesem Anspruch kann mit einer fundierten Vorstudie Rechnung getragen werden.

Wesentliche Grundlage der Vorstudie war eine Literaturrecherche, die sich zum einen mit dem Themenbereich Traineeprogramme und Berufseinstiegsformen sowie zum anderen mit Problemen zum Inhalt und zur Gestaltung von Befragungen befaßte. Erwähnenswert sind in diesem Zusammenhang beispielsweise die Vorschläge von Osgood (1957, S. 37 f.) zum Semantischen Differential.

Die eigentliche Vorstudie wurde in einem zweistufigen Verfahren durchgeführt. Zunächst erfolgte zur groben Orientierung eine ***Expertenbefragung***. Als Experten lassen sich hier Personen bezeichnen, welche sich bereits aktiv mit der Problemstellung (Berufseinstiegsart) auseinandergesetzt haben. Um ein ausgewogenes Bild zu erhalten, wurden deshalb jeweils sieben berufstätige Direkteinsteiger und Trainees befragt. Die Personen wurden nicht zufällig ausgewählt, sondern waren dem Autor bekannt. Ein Fragebogen verlangte von ihnen, in fünf offenen Fragestellungen sowohl positive als auch negative Überzeugungen zu beiden Berufseinstiegsmöglichkeiten zu formulieren. Außerdem sollten Bezugspersonen wie bspw. Eltern angeführt werden, die Einfluß auf die eigene Einstiegsentscheidung ausgeübt haben könnten.
Die Literaturrecherche und die Expertenbefragung lieferten insgesamt 105 Überzeugungen zu Verhaltenskonsequenzen. Durch das Zusammenfassen sinngemäß identischer Aussagen ließen sich die Ergebnisse auf 76 Meinungen konzentrieren. Auch Minderheitsmeinungen blieben nicht unberücksichtigt.

Um den endgültigen Inhalt des Fragebogens für die Hauptuntersuchung festlegen zu können, wurde eine zweite Voruntersuchung angeschlossen. Während zuvor eine Expertengruppe befragt wurde, war die Zielgruppe bei der zweiten Untersuchung der ***Studentenkreis***. Da die Hauptuntersuchung an Universität und Fachhochschule durchgeführt werden sollte, erfolgte die zweite Befragung mit jeweils sieben Studenten der beiden Hochschularten. Im einzelnen ging es darum, die 76 erarbeiteten Meinungen nach ihrer Relevanz zu bewerten. Dabei wurde ein einfaches Punktbewertungsverfahren eingesetzt. Hierdurch konnte die Anzahl der Überzeugungen auf 38 reduziert werden. Die genauen Ergebnisse sind dem Anhang zu entnehmen.
Darüber hinaus sollten sie Auskunft darüber geben, welchen Einfluß die in der ersten Voruntersuchung ermittelten Bezugspersonen auf das Verhalten der Befragten haben könnten. Für die Hauptuntersuchung wurden die ermittelten vier wesentlichen Bezugspersonen aufgenommen.

Außerdem bekamen die Befragten eine Liste mit adjektivistischen Eigenschaftspaaren vorgelegt, die der Autor in Anlehnung an Osgood zusammenstellte. Eingearbeitet waren dabei auch Wortpaare, welche sich aus einem Brainstorming mit aktuellen Trainees und Direkteinsteigern ergaben. Die Teilnehmer waren aufgefordert, diese Paare bezüglich ihrer Eignung für die vorliegende Untersuchung einzustufen. Ferner bestand die Möglichkeit, eigene Vorschläge anzubringen. Mit Hilfe des einfachen Punktbewertungsverfahrens konnte die Anzahl der Items auf elf begrenzt werden. Zusätzlich aufgenommen wurden von dem Autor die Paare:

- finanziell gut/finanziell schlecht
- zwischenmenschlich gut/zwischenmenschlich schlecht
- für die Zukunft gut/für die Zukunft schlecht.

Mit dieser Maßnahme sollte eine differenzierte Analyse des ebenfalls vorgegebenen Begriffspaares gut/schlecht ermöglicht werden, da ohne diese Aufspaltung nur sehr pauschale Aussagen möglich gewesen wären.

Da neben der React-Theorie auch die Plabe-Theorie im Rahmen der vorliegenden Arbeit untersucht wird, wurden Aussagen benötigt, welche Rückschlüsse auf die von den Versuchspersonen wahrgenommene Verhaltenskontrolle zulassen. Neben Hinweisen aus der Literatur bildete hier überwiegend die offene Diskussion mit den Personen der beiden Voruntersuchungen die Basis für den Fragebogen der Hauptuntersuchung.

6.1.2 Inhalt des Fragebogens

Die Studentenbefragung besteht, wie bei der Vorstellung des Gesamtmodells erwähnt, aus drei Fragebögen. Da die beiden standardisierten Fragebögen von Bitterwolf und Cattell bereits im Rahmen des theoretischen Teils der Arbeit beschrieben wurden, wird auf diese beiden Instrumente hier nicht näher eingegangen.
Bezüglich des Persönlichkeitsfragebogens von Cattell wurde eine Reduktion auf 128 Fragen vorgenommen. Diese Maßnahme war notwendig, weil die Untersuchung aufgrund des erheblichen Umfangs an Fragen bei den Studenten sonst die Grenze der Akzeptanz überschritten hätte. Trotz der Reduktion bleiben verläßliche Aussagen über alle 16 Faktoren erhalten.

Im folgenden wird ein Überblick über den selbsterstellten Fragebogen gegeben, der gemäß dem Modell von Fishbein/Ajzen konzipiert wurde.

Der verwendete Fragebogen umfaßt einschließlich Deckblatt zwölf Seiten und ist in neun Abschnitte unterteilt. Der überwiegende Teil der Fragen konnte durch Ankreuzen beantwortet werden. Ausnahmen bilden dabei lediglich die Abschnitte 1 und 9.

Die Tabelle zeigt die grundlegenden Inhalte der neun Fragebogenkomplexe:

Abschnitt	Titel	Inhalte
1	Allgemeine Angaben	• demographische Daten • Vorkenntnisse • Noten • Berufswunsch
2	Persönliche Überzeugungen	• Meinungen zu Traineeprogrammen • Meinungen zum Direkteinstieg
3	Bewertung persönlicher Überzeugungen	• Bewertung der Aussagen aus Abschnitt 2
4	Meinungen von Bezugspersonen	• Subjektive Norm • Normative Meinungen
5	Persönliche Meinung	• Einstellungen zum Traineeprogramm • Einstellungen zum Direkteinstieg
6	Absicht aus heutiger Sicht	• Verhaltensintention
7	Hindernisse	• Wahrgenommene Verhaltenskontrolle
8	Selbsteinschätzung	• Eigenschaften und Fähigkeiten
9	Sonstige Fragen	• Vor- und Nachteile von Traineeprogrammen • Informationsstand

Tab. 10: Aufbau des Studentenfragebogens (eigene Erstellung)

Nachfolgend werden die neun Abschnitte des Fragebogens bezüglich ihrer Inhalte und deren Messung vorgestellt.

- ***Abschnitt 1: Allgemeine Angaben***

Im wesentlichen handelt es sich in diesem ersten Fragenblock um sozio-demographische Variablen. In der Fishbein-Terminologie (siehe Abbildung 10) lassen sich diese Fragen in den Bereich der Ebene 5 (Externe Variablen) eingliedern.

Neben dem Geschlecht wurden Alter, Familienstand, Semester, Fächerkombination und Noten in Abitur und Vordiplom erfragt. Darüber hinaus wurden Aspekte wie Fremdsprachenkenntnisse und Ausbildungen vor dem Studium erhoben. Die letzte Frage zu den allgemeinen Angaben ermittelte die Branche (z.B. Bank, Versicherung), in welcher der Absolvent seine erste Stelle antreten möchte.

Die Messung erfolgte überwiegend durch Nominal- und Ordinalskalen, lediglich bei den Fragen nach Alter und Semesterzahl waren Zahlenangaben vorzunehmen.
Frage 4, bei der die Fächerkombination abgefragt wurde, ist als offene Frage formuliert. Ähnliches gilt für Frage 6, bei der angegeben werden sollte, ob vor dem Studium eine andere Ausbildung durchlaufen wurde. War dies der Fall, so konnte die Testperson die Art der Ausbildung angeben. Vorgegeben waren die Möglichkeiten Lehre, Studium und Sonstiges.

- ***Abschnitt 2: Persönliche Überzeugungen***

Die Betitelung "Persönliche Überzeugungen" wurde gewählt, da dieser Begriff aussagekräftiger erscheint als die von Fishbein/Ajzen verwendete Umschreibung "Überzeugungen zu Verhaltenskonsequenzen".
Insgesamt wurden 38 Aussagen vorgegeben, wovon sich 23 auf Traineeprogramme und 15 auf den Direkteinstieg bezogen. In diesen 38 Überzeugungen spiegeln sich die Ergebnisse der Vorstudie wider. Dies bedeutet, daß zum einen die am häufigsten angekreuzten Aussagen ausgewählt, zum anderen aber auch Minderheitsmeinungen berücksichtigt wurden. Die zusätzliche Verwendung von Minoritätsmeinungen liegt darin begründet, daß Fishbein/Ajzen deren Einsatz explizit fordern (Fishbein/Ajzen, 1980, S. 68 ff.).

Die Messung erfolgte nach einer von Weber (1991, S. 19 ff.) modifizierten Likert-Rating-Skala. Seine Veränderung der ursprünglichen Meßskala beruht im wesentlichen auf einer Anpassung an das umgangssprachliche Antwortverhalten der Befragten. Die Skala setzt sich wie folgt zusammen:

	ja	wahr-scheinlich	möglich	weiß nicht	kaum	unwahr-scheinlich	nein
Mit einem Traineeprogramm habe ich bessere Karrierechancen							

Abb. 26: Weber-Skala in Anlehnung an Likert (eigene Erstellung)

Die Befragten hatten durch Ankreuzen die Möglichkeit, den Grad ihrer Zustimmung anzugeben. Der Einsatz der modifizierten Skala wurde im Rahmen empirischer Arbeiten bei Wittmann bereits mehrfach erfolgreich getestet.

Teilweise wurden die Überzeugungen negativ formuliert. Dies geschah aus zwei Gründen:

- Vorbeugen gegen eine Ja-Tendenz (Neuberger, 1974 (b), S. 29 f.)
- Aufrechterhaltung der Aufmerksamkeit

Der Auswertung entnommen wurde später das Item 38, da zu dieser Frage während der Erhebung vereinzelt angemerkt wurde, daß zwei verschiedene Sachverhalte (Freizeit und Verantwortung) in einem Item enthalten sind. Um dieses Verständnisproblem zu eliminieren, wurden nur die Items 1-37 analysiert.

- ***Abschnitt 3: Bewertung persönlicher Konsequenzen***

Hierunter verbirgt sich die sogenannte Evaluation, d.h., die Versuchspersonen waren aufgefordert, die Überzeugungen, die sie im vorherigen Abschnitt nach ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit eingeschätzt hatten, zu bewerten. Wären an dieser Stelle den Teilnehmern noch einmal alle 37 Überzeugungen vorgelegt worden, dann hätte sich die

Rücklaufquote empfindlich verringert. Aus diesem Grund wurde auf Wissen zurückgegriffen, welches aus der Vorstudie resultierte. Diese ergab im wesentlichen neun Schwerpunktthemen, auf die sich die 37 Aussagen bündeln lassen. Zur Evaluation wurden nur noch diese neun Themenblöcke zur Bewertung vorgegeben.
Die Vorstudie zeigte bspw., daß Geld ein wesentlicher Aspekt ist. Dieses Thema wurde in mehreren Aussagen abgebildet. Für die Bewertung wurde folgende Skala vorgegeben:

	gut	ziem-		weder		ziem-	**schlecht**
	sehr	lich	etwas	noch	etwas	lich	sehr
Daß ich viel Geld verdienen werde, finde ich ...							

Abb. 27: Skala zur Evaluation der Meinungen (eigene Erstellung)

Im Rahmen der Auswertung werden später alle Aussagen, die dem Thema Geld zugehörig sind, mit dem Ergebnis der Evaluation zu dieser Aussage verrechnet.
Weitere übergeordnete Bewertungsblöcke sind bspw. Karriere, Leistung und Persönlichkeit.
Eine Abweichung von dem herkömmlichen Verfahren, bei dem alle 37 Aussagen einzeln bewertet werden müßten, ist unproblematisch. Im Rahmen des Fishbein-Modells wird der Einfluß der Evaluation in der Regel nicht bestätigt bzw. führt zum Teil sogar zu einer Verschlechterung der Vorhersage.

- ***Abschnitt 4: Meinungen von Bezugspersonen***

Unter diesen Fragenkomplex fallen in der React-Theorie die subjektive Norm und die normativen Meinungen.

Die subjektive Norm wurde auf einer Weber-Skala durch folgende These abgebildet:

"Die meisten mir wichtigen Personen denken, ich sollte ein Traineeprogramm durchlaufen."

Um differenziertere Aussagen treffen zu können, wurden bei den Aussagen 2-5 die vier wichtigsten Gründe vorgegeben, weshalb die Bezugspersonen der Meinung sein könnten, daß der Befragte ein Traineeprogramm durchlaufen sollte. Als Gründe wurden wirtschaftliche Überlegungen, die Persönlichkeit, die Karriere und das Prestige zur Bewertung vorgegeben.

Die normativen Meinungen wurden mit den Aussagen 6 bis 11 untersucht. Hier konnte wiederum auf die Ergebnisse der Vorstudie zurückgegriffen werden, bei der sich herausstellte, daß als relevante Bezugspersonen vor allem die Familie, der Partner, die Freunde, die Professoren und die Ansprechpartner aus der Praxis in Frage kommen. Dieses Ergebnis geht in die gleiche Richtung wie eine Aufzählung von Büschges, nach der im Berufswahl- und Zuweisungsprozeß Eltern und Geschwister, Spiel- und Alters-

genossen, Verwandte, Nachbarn, Bekannte, Lehrer, Freunde, Inhaber angestrebter Berufe usw. wichtige Agenten darstellen (Lange/Büschges, 1975, S. 37 f.).
Die Frage wurde in allen Fällen nach folgendem Muster aufgebaut:

"Mein(e) ....denkt(en) ich sollte ein Traineeprogramm durchlaufen."

Um die Navigation durch den Fragebogen zu erleichtern und somit Zeit zu sparen, wurde die jeweils eingesetzte Bezugsperson bzw. Institution im Text durch Großbuchstaben optisch hervorgehoben.

Ajzen wies nach, daß die Hinzunahme des Gewissens die Vorhersagekraft des Modells steigern kann, folglich wurde in Aussage 11 dieser Aspekt berücksichtigt. Konkret abgefragt wurde die These:

"Wenn ich kein Traineeprogramm durchlaufe, werde ich es später bereuen."

Auf die Abprüfung der Willfährigkeit wurde in dieser Untersuchung verzichtet, da sie den Umfang des Fragebogens weiter erhöht hätte und sie im Modell in der Regel eine Verschlechterung der Vorhersage bewirkt. Unter Willfährigkeit wird die Bereitschaft verstanden, sich nach den vermeintlichen Wünschen der Bezugspersonen zu richten.

- ***Abschnitt 5: Einstellung***

Für die Messung der Einstellungen wurde das Semantische Differential gewählt, da Fishbein und Ajzen (1980, S. 54) dieses Verfahren als relativ einfache Methode zur Einstellungsmessung vorschlagen.
Das verwendete bipolare Semantische Differential besteht aus 14 Skalen gegensätzlicher Adjektivpaare. Die Abbildung spiegelt den Aufbau beispielhaft wider:

An einem Traineeprogramm teilzunehmen, finde ich persönlich

	sehr	ziem-lich	etwas	weder noch	etwas	ziem-lich	sehr	
gut								**schlecht**

Abb. 28: Semantisches Differential: Einstellung zu Traineeprogrammen (eigene Erstellung)

Das Semantische Differential wurde den Versuchspersonen sowohl zur Bewertung der Traineeprogramme als auch des Direkteinstiegs vorgelegt. Diese Aufspaltung basiert auf der Überlegung, daß im Auswertungsteil Profilvergleiche der beiden Einstiegsformen durchgeführt werden können.

Um gewissen Ankreuztendenzen entgegenzuwirken, wurden die Begriffspaare im Fragebogen teilweise gedreht.

- ***Abschnitt 6: Absicht aus heutiger Sicht***

Die Absicht bzw. die Intention kann als unmittelbare Determinante des Verhaltens aufgefaßt werden. Eine Vorhersage der Handlung kann aber nur erfolgen, wenn die Intention sehr gründlich erforscht wurde. Fishbein (1980, S. 82) fordert, daß alle Alternativen berücksichtigt werden müssen, die dem Individuum als Handlungsalternativen zur Verfügung stehen. Demzufolge wurden in dem Fragenblock alle drei Möglichkeiten des Berufseinstiegs (Traineeprogramm, Direkteinstieg, anderer Einstieg) abgebildet. Neben dieser sachlichen Unterscheidung ist eine zeitliche Dimension eingebaut, da nicht jeder Absolvent sofort nach Abschluß des Studiums auf dem Arbeitsmarkt aktiv wird.

- ***Abschnitt 7: Hindernisse***

Die wahrgenommene Verhaltenskontrolle kann sich auf interne und externe Aspekte beziehen. Aus diesem Grund wurden beide Bereiche berücksichtigt. Als interne Komponenten sind in den Fragenbereich z.B. die Willenskraft (Frage 3) und die Fähigkeit (Frage 1 und 8) eingebaut. Als externe Faktoren sind bspw. der Mangel an Trainee-Plätzen (Frage 7), das Bestehen des Bewerbungsverfahrens (Frage 4) und die finanzielle Situation (Frage 2) zu nennen.

- ***Abschnitt 8: Selbsteinschätzung***

Interessante Aufschlüsse über die Person sind in der Regel durch die sogenannte Selbsteinschätzung zu erwarten. Die Studenten wurden aufgefordert, sich in bezug auf 17 Kriterien auf einer Skala von "1 = wenig" bis "7 = viel" selbst einzustufen. Im einzelnen handelt es sich dabei um Persönlichkeitsmerkmale und Fähigkeiten, die für das Ergebnis der Untersuchung relevant sein könnten.

- ***Abschnitt 9: Sonstige Fragen***

In zwei offenen Fragen sollten die Studenten angeben, was sie an Traineeprogrammen positiv einschätzen und welche Verbesserungsmöglichkeiten bestehen, die Programme attraktiver zu gestalten.

In den Fragen 3 - 5 ist die Information das wesentliche Thema. Diese bildet die Grundlage für das Entstehen von Meinungen und mußte folglich in dieser Untersuchung berücksichtigt werden. Im einzelnen wurde danach gefragt, inwieweit sich die befragte Person bereits über die berufliche Zukunft Gedanken gemacht hat (Antwortmöglichkeiten: "intensiv", "etwas", "gar nicht") und ob die Informationspolitik der Hochschulen und Unternehmen zu diesem Thema ausreichend ist (Antwortmöglichkeiten: "Ja", "weiß nicht", "Nein").

Außerdem wurde konkret danach gefragt, zu welcher Einstiegsform im Moment mehr tendiert wird. Im Grunde genommen handelt es sich bei dieser Frage um die direkte Abfrage der Intention. Vorgegeben waren die Antwortmöglichkeiten "Traineeprogramm", "weiß nicht" und "Direkteinstieg".

6.1.3 Objektivität, Reliabilität, Validität

Eine Untersuchung gilt als objektiv, wenn unterschiedliche Testanwender bei den gleichen Personen zu gleichen Ergebnissen kommen. Die sogenannte ***Durchführungsobjektivität*** ist bei dem vorliegenden Fragebogen gewährleistet, da die Erhebungssituation bei allen Befragungen standardisiert war (Müller-Böling, 1991, S. 215). Realisiert wurde diese Einheitlichkeit dadurch, daß für die Instruktionserteilung ein Foliensatz eingesetzt wurde, mit dessen Hilfe der Versuchsleiter die Einweisung mit Tageslichtprojektor vornahm.
Die standardisierte Auswertung (***Auswertungsobjektivität***) ist in hohem Maße gegeben. Die Antwortmöglichkeiten sind bis auf wenige offene Fragen, welche eher der zusätzlichen Informationsgewinnung als der systematischen Auswertung dienten, eindeutig vorgeschrieben. Ebenso ist die Auswertung durch Codierungsanweisungen und statistische Verfahren fest vorgegeben (Neuberger/Allerbeck, 1978, S. A 30).
Die ***Interpretationsobjektivität*** sollte gesichert sein, da der Autor versucht, sich strikt an das Datenmaterial zu halten und eventuelle Interpretationen deutlich als solche zu kennzeichnen.

Die ***Reliabilität*** als zweites Gütekriterium läßt sich, wie bereits bei der Vorstellung der anderen eingesetzten Tests beschrieben, auf verschiedene Weise messen (vgl. Kerlinger, 1979, S. 683 ff.; Lienert, 1967, S. 14 ff.). Aus organisatorischen und zeitlichen Gründen war es nicht möglich, die Reliabilität bspw. durch Testwiederholung zu überprüfen. Da die Arbeit jedoch eindeutig explorativen Charakter hat, kann auf diese Prüfung verzichtet werden.

Von der Untersuchung kann angenommen werden, daß durch sie bessere Vorhersagen getroffen werden können als bei Nichtdurchführung der Befragung. Somit ist der Minimalanspruch an die ***Validität*** erfüllt.

Zusammenfassend läßt sich festhalten, daß die drei Gütekriterien im Rahmen der Studie ausreichend beachtet wurden. Dies ist unter anderem deshalb der Fall, weil die Untersuchung in enger Anlehnung an bereits überprüfte Theorien erfolgte. Des weiteren wirkt sich die gewissenhaft durchgeführte Vorstudie positiv aus.

Der vorliegende Fragebogen wurde nach Fertigstellung einem Pretest unterworfen, indem er sieben zufällig ausgewählten Studenten vorgelegt wurde. Als Ergebnis stellte sich heraus, daß keinerlei Verständnisprobleme vorlagen und der Fragebogen in der geschätzten Zeit von 40 Minuten ohne Schwierigkeiten zu bewältigen war.
Es ergaben sich somit keinerlei Hinweise im Hinblick auf eine eventuell erforderliche Modifikation des Meßinstrumentes.

6.2 Durchführung der Hauptstudie

6.2.1 Datenerhebung und Rücklauf

Traineeprogramme sprechen als Zielgruppe Hochschul- und Fachhochschulabsolventen an, folglich wurden für die vorliegende Untersuchung aus beiden Gruppen Versuchspersonen rekrutiert.
Neben der Differenzierung nach Hochschulart wurde in der Untersuchung der geographische Aspekt berücksichtigt. Um überprüfen zu können, ob es möglicherweise regionale Unterschiede bezüglich dieser Problematik gibt, wurde die Untersuchung sowohl in Nürnberg als auch in Mannheim durchgeführt.
Befragt wurde ausschließlich in Veranstaltungen des Hauptstudiums, da bei diesem Studentenkreis unterstellt werden kann, daß sich die Probanden mit der Materie des Berufseinstiegs bereits befaßt haben. Insgesamt wurde die Befragung im Rahmen von sieben universitären Veranstaltungen durchgeführt. Die Befragung erstreckte sich über einen Zeitraum von sechs Wochen im Wintersemester 1993/1994.

Die Tabelle zeigt, wie viele Fragebögen in den einzelnen Veranstaltungen bearbeitet wurden und wie hoch der Rücklauf war.

Institution	ausgeteilte Fragebögen	Rücklauf (Zahl)	Quote
Universität Erlangen-Nürnberg	113	113	100%
Universität Mannheim	28	28	100 %
Fachhochschule Nürnberg	134	99	73%
Gesamt	275	240	87 %

Tab. 11: Rücklauf der Studentenbefragung (eigene Erstellung)

Der außerordentlich hohe Rücklauf läßt auf eine hohe praktische Relevanz des Themas schließen. Die Motivation der Teilnehmer wurde dadurch gefördert, daß jedem Teilnehmer das Persönlichkeitsprofil nach Cattell in Aussicht gestellt wurde.

6.2.2 Probleme bei der Erhebung

In der vorliegenden Arbeit wurde sehr hoher Wert auf die Repräsentativität gelegt. Deshalb wurde es vermieden, Veranstaltungen für die Befragung auszuwählen, in denen stark gleichlautende Interessen zu erwarten waren. Somit schieden Wahlfächer und die speziellen Fächer der Betriebswirtschaftslehre als mögliches Umfeld für eine Befragung aus. Ohne diese Ausgrenzung hätte es zu Ergebnisverzerrungen kommen können, da nicht ausgeschlossen werden konnte, daß die Wahl der Berufseinstiegsform von der Fächerkombination abhängig ist. Es ist anzunehmen, daß in einer Veranstaltung zur

Bankbetriebslehre die Bereitschaft für Traineeprogramme höher ist als bspw. im Fach Steuern, da bei Kreditinstituten das Traineeprogramm die übliche Einstiegsform ist, während angehende Steuerberater meist mit training-on-the-job in einer Kanzlei beginnen.
Um dieser soeben erwähnten Klumpung entgegenzuwirken, wurde die Erhebung in der Fachhochschule in Vorlesungen zu Pflichtfächern durchgeführt.
Die Befragung an der Universität Erlangen-Nürnberg erfolgte an zwei Wochenenden bei Teilnehmern des Unternehmensplanspieles ABACUS. Diese Veranstaltung wurde gewählt, weil hier Studenten mit den unterschiedlichsten Fächerkombinationen teilnahmen. Ebenfalls durchgeführt werden konnte die Befragung im Rahmen des Fachs Psychologie (sowohl in Nürnberg als auch in Mannheim). Hierbei handelt es sich um ein Wahlpflichtfach, das aber den Charakter eines Querschnittsfachs aufweist. Es wird von Studenten mit den unterschiedlichsten Schwerpunkten wie bspw. Marketing, Industriebetriebslehre, Führungslehre, Wirtschaftsinformatik oder auch Bankbetriebslehre gewählt.

Aufgrund des großen Umfangs mit drei Fragebögen und einer kumulierten Bearbeitungsdauer von etwas über einer Stunde stellte es ein großes Problem dar, Lehrstuhlinhaber dafür zu gewinnen, die Befragung im Rahmen der Vorlesung durchzuführen. Mehrere Lehrstühle boten an, daß die Befragung im Anschluß an die Veranstaltung durchgezogen werden dürfe. Hier wäre jedoch zu erwarten gewesen, daß viele Studenten nicht mehr teilgenommen hätten. Eine vollständige Mitgabe der Fragebögen nach Hause schied aus, da dadurch die Rücklaufquote erheblich beeinträchtigt worden wäre. Ferner wäre bei dieser Variante die Kontrolle über den Ausfüllprozeß vollständig verloren gegangen.
Schließlich erklärten sich die Professoren Franke und Meyer sowie Professor Wittmann (Mannheim) damit einverstanden, die Untersuchung komplett im Rahmen ihrer Veranstaltungen abwickeln zu lassen. Hierdurch konnte bei den Hochschulabsolventen ein Rücklauf von 100% erzielt werden.
An der Fachhochschule wurde mit den Dozenten vereinbart, daß zwei Fragebögen im Rahmen der Vorlesung ausgefüllt wurden. Die Motivation, den letzten Fragebogen zu Hause auszufüllen, war dadurch gegeben, daß es sich hierbei um den Persönlichkeitstest handelte, der ein Profil der eigenen Persönlichkeit erzeugt. Der Rücklauf von 73 % bestätigt die Praktikabilität dieses Vorgehens. Aufgrund des absolut standardisierten Aufbaus des Fragebogens gab es keinen Anlaß zur Vermutung, daß die Ergebnisse durch das Ausfüllen zu Hause verzerrt werden könnten. Die ausgefüllten Fragebogen wurden in der darauffolgenden Vorlesung wieder eingesammelt.

6.2.3 Datengenese (Codierung, Eingabe)

Die Dateneingabe erfolgte analog zur Firmenbefragung mit dem Statistikprogramm SYSTAT. Die verwendeten Codenamen, welche eine eindeutige Zuordnung der drei Fragebögen zu einer Person sicherstellen sollten, wurden aus Gründen der Übersichtlichkeit durch ein numerisches System ersetzt.
Aufgetretene Missing-Data wurden - soweit dies möglich war - durch arithmetische Mittelwerte ausgetauscht.
Die Berechnung der relevanten Werte für den Flexibilitätsfragebogen von Bitterwolf erfolgte bereits vor der Eingabe in SYSTAT, so daß in das Programm nur noch der Skalenwert FSW und das Flexibilitätsmaß FMASS übertragen werden mußten.

Ähnlich wurde bei der Auswertung des 16 PF vorgegangen. Die 16 Primärfaktoren wurden vorab ermittelt und anschließend in das System eingegeben. Die hieraus zu berechnenden Sekundärfaktoren wurden mit einer Hilfsdatei (DOS-Editor) direkt in SYSTAT ermittelt.

Das umfangreichste Zahlenmaterial fiel im Rahmen des Fragebogens zu Fishbein/Ajzen an. Um die Übersichtlichkeit zu wahren und die Überprüfung des Modells zu erleichtern, erfolgt eine Aufsplittung in verschiedene Teildateien. Der Struktur dieser Dateien liegt die Systematik des Fragebogens und somit des React-Modells zugrunde.
Als zusätzliche Komponente wird die Variable UNI aufgenommen. Sie beinhaltet die Aussage, ob es sich um Studenten aus Nürnberg, Mannheim oder der Fachhochschule Nürnberg handelt.

Die Code-Pläne sowie sämtliche Datei- und Variablennamen sind dem Anhang C zu entnehmen und sollen hier nicht explizit angesprochen werden.

6.2.4 Charakterisierung der Stichprobe

Die Stichprobe der Studentenbefragung umfaßt insgesamt 240 Probanden. Hieraus resultiert folgende prozentuale Geschlechtsverteilung:

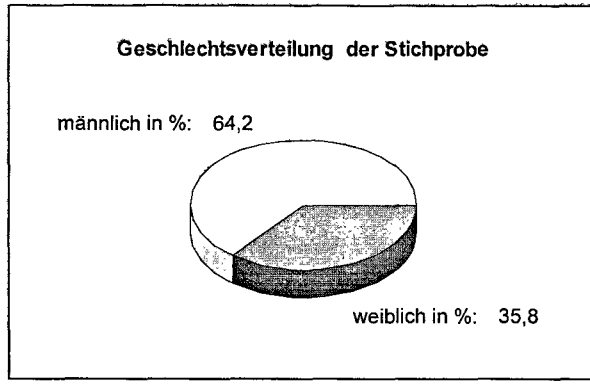


Abb. 29: Geschlechtsverteilung der Studentenstichprobe (eigene Erstellung)

Dieses Verhältnis entspricht ungefähr der Verteilung des Geschlechts an deutschen Hochschulen in bezug auf den Studiengang Betriebswirtschaftslehre (Statistisches Bundesamt, 1994, S. 415)[1]. Folglich ist in diesem Punkt die Repräsentativität der Stichprobe gewährleistet. Die Geschlechtsverteilung der Stichprobe weist bezüglich der Hochschularten keine nennenswerten Unterschiede auf.

Das Durchschnittsalter der Stichprobe beläuft sich auf 24,9 Jahre, wobei keine hochschulspezifischen Abweichungen zu verzeichnen waren. Die Alterspanne reicht von 20 bis 33 Jahren. Es hätte erwartet werden können, daß die Fachhochschüler ein niedrigeres Durchschnittsalter besitzen, da das Studium in der Regel kürzer ist. Daß dieser Altersunterschied nicht festgestellt werden konnte, läßt sich damit begründen, daß Studenten der Universität, die das Vordiplom nicht bestanden haben, häufig an die Fachhochschule wechseln und den Altersdurchschnitt der Fachhochschüler heben.

Bezüglich des Familienstands ergibt sich für die Stichprobe folgende Verteilung: 128 (53,33%) der befragten Personen sind ungebunden, 99 (41,25%) haben einen festen Partner und 13 (5,4%) gaben an, verheiratet zu sein.

Von den 240 Testpersonen absolvierte über ein Drittel (35%) eine vorbereitende Lehre. 12 Studenten (5%) haben sich zuvor an einem anderen Studium versucht. Mit 57,9 % (139) hat jedoch der größere Teil der befragten Studenten sofort mit dem betriebswirtschaftlichen Studium begonnen. Im Vergleich zu den Hochschulabsolventen (Nürnberg und Mannheim) legen die Studenten der Fachhochschule erheblich mehr Wert auf eine Ausbildung vor dem Studium. Bei diesem Personenkreis hat nahezu jeder Zweite eine Lehre durchlaufen (48,48%). In bezug auf die spätere Entscheidung, ob ein Traineepro-

[1] Der Frauenanteil im Studiengang Betriebswirtschaftslehre wird im Statistischen Jahrbuch 1994 mit 40,6% angegeben.

gramm begonnen wird, könnte dieser Aspekt wichtig sein. Diese Frage wird im weiteren Verlauf der Arbeit näher beleuchtet.

Da Traineeprogramme teilweise eine internationale Ausrichtung aufweisen, wurde im Fragebogen geklärt, ob Studenten bereits über Auslandserfahrungen verfügen. 74,16% gaben an, noch keine Erfahrungen gesammelt zu haben. 22 Studenten absolvierten bereits ein Praktikum und 14 studierten bereits im Ausland. Die Tatsache, daß von diesen 14 Studenten 57% Fachhochschüler sind, zeigt, daß dieser Personenkreis Auslandserfahrungen hoch bewertet.

Einen leicht meßbaren Indikator für die Qualifikation stellt die Note dar, wenn sie auch als einziges Auswahlkriterium umstritten ist. Während die Studenten der Universität (Nürnberg und Mannheim) im Abitur eine Durchschnittsnote von 2,1 bis 2,5 erreichen, liegt der Notendurchschnitt bei den Fachhochschülern zwischen 2,5 und 3,0. Bei den Vordiplomsnoten ergibt sich ein umgekehrtes Bild. Die Fachhochschüler sind im Durchschnitt im Vordiplom nur unwesentlich schlechter als im Abitur, während die Vordiplomsnoten der Universitätsabsolventen im Vergleich zum Abitur und zu den Vordiplomsergebnissen der Fachhochschüler schlechter ausfallen (Bereich zwischen 3,0 und 3,5).

Die drei Teilstichproben unterscheiden sich leicht hinsichtlich des Semesters, in welchem sich die Befragten zum Zeitpunkt der Erhebung befanden. Für die Fachhochschüler errechnet sich ein Semesterdurchschnitt von 6,3, die Nürnberger Universitätsstudenten kommen auf 7,9, die Mannheimer Studenten erreichen einen Wert von 8,6[2].

Interessant für die Untersuchung ist die Frage, inwieweit sich die Testpersonen über die berufliche Zukunft Gedanken gemacht haben. Aus der nachfolgenden Grafik ist ersichtlich, daß immerhin 48,33% bereits intensive Überlegungen angestellt haben.

[2] Die durchschnittliche Studiendauer an der Universität Erlangen-Nürnberg und an der Universität Mannheim liegt bei knapp über 11 Semestern (Staufenbiel/Ferring, 1993, S. 37).

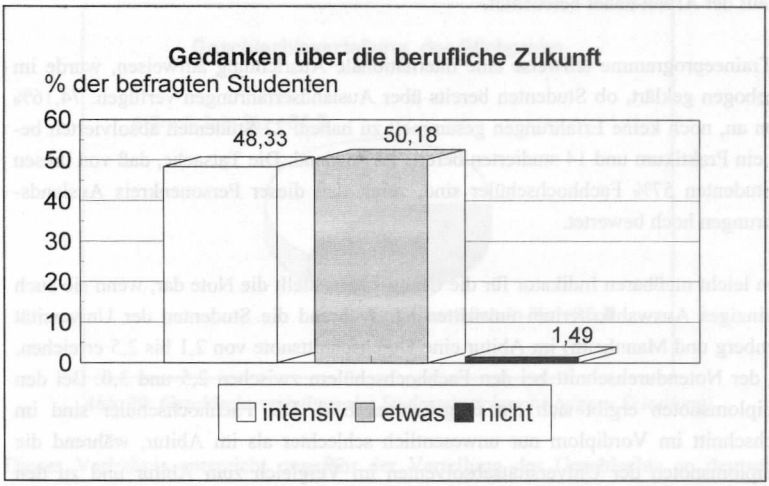


Abb. 30: Vorstellung von der beruflichen Zukunft (eigene Erstellung)

Weitere 50,18% haben zumindest etwas darüber nachgedacht. Die Tatsache, daß lediglich zwei Studenten (1,49%) in dieser Richtung überhaupt noch nicht aktiv wurden, zeigt, daß für die Untersuchung fundierte Ergebnisse zu erwarten sind. Bezüglich der drei Teilstichproben sind keine grundlegenden Abweichungen zu verzeichnen. Dies bedeutet, daß das Thema von allen gleichermaßen ernst genommen wird.

Als Fazit der deskriptiven Auswertung kann festgehalten werden, daß die Zusammensetzung der drei Teilstichproben (Universität und Fachhochschule Nürnberg sowie Universität Mannheim) tendenziell übereinstimmen. Weder bei der Geschlechtsverteilung noch beim Alter oder bei dem Informationsstand sind gravierende Unterschiede festgestellt worden.

Aus diesen Erkenntnissen heraus folgert der Autor, daß ein Vergleich der Teilstichproben legitim ist. Allerdings muß berücksichtigt werden, daß der Stichprobenumfang bei der Untersuchung in Mannheim nur 28 Personen umfaßt und diese Teilstichprobe folglich kein repräsentatives Abbild sein kann. Der Stichprobenumfang der beiden anderen Gruppen ist mit 99 und 113 Studenten ausreichend.

6.3 Hypothesentests

6.3.1 Vorüberlegungen

6.3.1.1 Konzeption und Zielsetzung des Modelltests

Wie bereits bei der Vorstellung des React-Modells ausführlich beschrieben, sind die einzelnen Ebenen des Modells kausal miteinander verbunden. In diesem Zusammen-

hang muß berücksichtigt werden, daß eine eindeutige Richtung des Zusammenhangs unterstellt wird. Unter der Prämisse der hierarchischen Struktur können die einzelnen Ebenen nur bezüglich der unmittelbar nachfolgenden Ebene einen eigenständigen Beitrag zur Verhaltensvorhersage leisten. Die nachfolgende Abbildung gibt den Ablauf des Modelltests wieder:

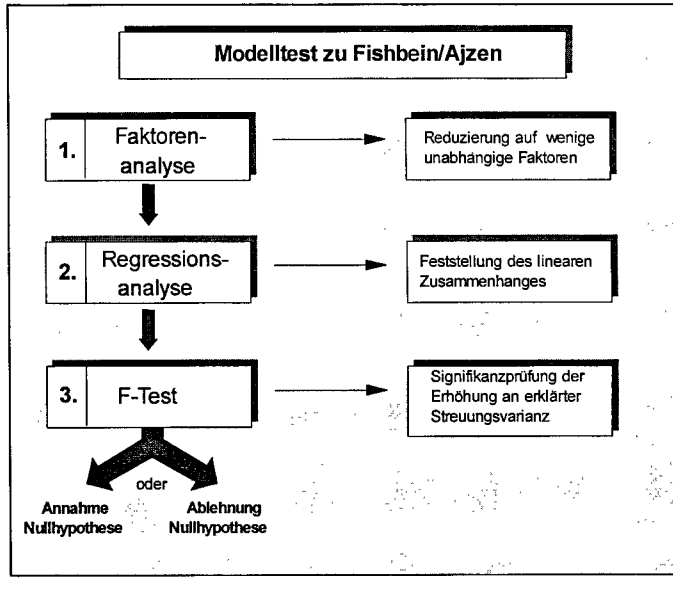


Abb. 31: Ablauf des Modelltests (eigene Erstellung)

Die in Abbildung 31 genannten statistischen Verfahren werden unter Punkt 6.3.1.3 kurz vorgestellt.

Das React-Modell gilt in dem Falle als verifiziert, wenn die ersten beiden Nullhypothesen (siehe Punkt 6.3.1.2) abgelehnt werden können. In diesem Fall lassen sich die Modellzusammenhänge mit Hilfe des linken Venn-Diagramms (nachfolgende Abbildung) darstellen. Sobald jedoch mindestens eine der Nullhypothesen bestätigt wird (z.B. Meinungen und Intention), muß das Modell falsifiziert werden (rechte Abbildung). In der Grafik kann der Bereich der Meinungen einen zusätzlichen Erklärungsanteil an der Intention bewirken[3]. Diese Modellverletzung ist kausal verantwortlich für die Falsifizierung im rechten Teil der Abbildung. Links dagegen sind ausschließlich Einflüsse der direkt nachgelagerten Ebene zu verzeichnen.

[3] Eine Korrelation zwischen Meinungen und Intention wäre nur dann zulässig, wenn sie sich auf den bereits von der Intention erklärten Bereich bezieht.

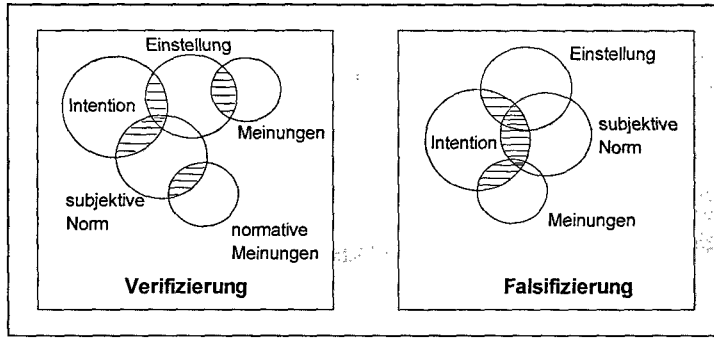


Abb. 32: Verifizierung und Falsifizierung mit Venn-Diagrammen (eigene Erstellung)

Im Rahmen dieser Arbeit wird zusätzlich die Plabe-Theorie berücksichtigt. Mit ihr wird überprüft, ob die "wahrgenommene Kontrolle" eine positive Wirkung im Sinne eines zusätzlichen signifikanten Anteils zur Aufklärung der Varianz der Intention hat. Ist das der Fall, so bedeutet dies zum einen eine Verifizierung der Plabe-Theorie und gleichzeitig einer Falsifizierung der React-Theorie.

Die Überprüfung der Modelle erfolgt über Computeranalysen in SYSTAT. Alle relevanten Ergebnisse sind im Anhang abgedruckt. Das Modell kann durch die Verwendung von sogenannten Generalfaktoren und durch faktorisierte Komponenten getestet werden. In dieser Arbeit werden beide Wege untersucht, um die Ergebnisse gegenüberstellen zu können[4].

6.3.1.2 Formulierung der Nullhypothesen

Um die in Kapitel 4 formulierten Forschungshypothesen (Alternativhypothesen) bestätigen zu können, werden sogenannte Nullhypothesen aufgestellt. Diese sind so definiert, daß im Falle ihrer Ablehnung die eigentlichen Forschungshypothesen angenommen werden können.

Die Nullhypothesen, die auf Falsifizierung ausgelegt sind, lauten wie folgt:

Nullhypothese 1: Die Komponenten der Ebene ***Überzeugungen*** erklären zusammen mit den ***Einstellungen*** signifikant mehr Streuungsvarianz der Verhaltensintentionen als die Einstellungen alleine.

[4] Für den Test mit den Generalfaktoren wird die Datei GFREGRES.SYS verwendet, die Überprüfung für die faktorisierten Komponenten erfolgt mit der Datei FFREGRES.SYS.

Nullhypothese 2: Setzt sich eine Ebene aus mehreren Komponenten zusammen, so erklärt eine zusätzlich aufgenommene Komponente nicht signifikant mehr Streuungsvarianz der Ebene darunter.

Nullhypothese 3: ***Externe Variablen*** erklären zusammen mit den Einstellungen nicht signifikant mehr Streuungsvarianz der Verhaltensintention als Einstellungen alleine.

Nullhypothese 4: Das ***Geschlecht*** hat keinen zusätzlichen signifikanten Einfluß auf die Absicht, ein Traineeprogramm zu durchlaufen.

Nullhypothese 5: Das ***Alter*** hat keinen zusätzlichen signifikanten Einfluß auf die Absicht, ein Traineeprogramm zu durchlaufen.

Nullhypothese 6: Die ***Hochschulart*** hat keinen zusätzlichen signifikanten Einfluß auf die Absicht, ein Traineeprogramm zu durchlaufen.

Nullhypothese 7: ***Vorkenntnisse*** haben keinen zusätzlichen signifikanten Einfluß auf die Absicht, ein Traineeprogramm zu durchlaufen.

Nullhypothese 8: Die ***wahrgenommene Verhaltenskontrolle*** erklärt signifikant nicht mehr Streuungsvarianz der Verhaltensintention als die Komponenten des React-Modells.

Nullhypothese 9: Die ***Flexibilität*** nach Bitterwolf hat keinen zusätzlichen signifikanten Einfluß auf die Absicht, ein Traineeprogramm zu durchlaufen.

Diese Nullhypothesen werden unter 6.3.2 mit Hilfe unterschiedlicher statistischer Verfahren auf Gültigkeit überprüft.

6.3.1.3 Beschreibung der verwendeten Verfahren

6.3.1.3.1 Faktorenanalyse

Das Ziel der Faktorenanalyse ist es, Basisdimensionen bzw. Faktoren zu ermitteln, welche die Kovarianzinformationen in den Daten erzeugt haben. Die ermittelten Faktoren stellen hypothetische Größen dar, die den beobachteten Merkmalsvariablen zugrunde liegen (Diller, 1992, S. 310).
Mit der Faktorenanalyse wird erreicht, eine Vielzahl gemessener Variablen durch wenige hypothetische Konstrukte möglichst genau darzustellen (Bamberg/Baur, 1987, S. 233 f.). Die somit ermittelten Faktoren sind voneinander unabhängig (Bortz, 1977, S. 628).

Das Vorgehen wird beispielhaft für die Evaluation beschrieben. Im Anhang E ist eine Übersicht über Faktorbezeichnungen sämtlicher Faktorenanalysen zu allen Theoriekomponenten abgedruckt. Im weiteren Verlauf der Arbeit wird auf diese Faktoren zurückgegriffen.
Die Ausgangsdatei für die Evaluation heißt EVG.SYS und beinhaltet die neun Variablen E1-E9.
Mit Hilfe des SYSTAT-Moduls FACTOR werden zunächst die Eigenwerte bestimmt. Die Anzahl der Faktoren kann auf verschiedene Weise ermittelt werden. Eine Möglichkeit stellt der sogenannte Scree-Test dar. Dieses Verfahren hat allerdings den Nachteil, daß es nicht immer eindeutige Ergebnisse liefert. Je nachdem, wie die Geraden gezogen werden, kann unter Umständen eine unterschiedliche Anzahl von Faktoren extrahiert werden. Aus diesem Grund wird auf dieses Verfahren nicht näher eingegangen.
Das entscheidende Extraktionskriterium bildet das Kaiser-Guttmann-Kriterium. Nach ihm werden nur die Faktoren berücksichtigt, deren Eigenwerte mindestens "1" betragen. Ein Wert kleiner als "1" würde bedeuten, daß der Faktor weniger an der Gesamtvarianz aufklärt als eine einzelne Variable (Patzelt, 1985, S. 113).

LATENT ROOTS (EIGENVALUES)

1	2	3	4	5
2.233	1.458	1.069	0.915	0.884
6	7	8	9	
0.765	0.698	0.570	0.409	

Abb. 33: Bestimmung der Faktorenanzahl

Abbildung 33 zeigt, daß das Kriterium von drei Faktoren erfüllt wird. Um die Faktoren inhaltlich benennen zu können, werden die Faktorladungen nach dem Varimax-Kriterium berechnet. Bei der Interpretation werden nur Variablen herangezogen, die auf dem Faktor mit mindestens 0.5 laden.

ROTATED LOADINGS

	1	2	3
E1	0.831	-0.235	-0.047
E2	0.781	0.270	0.008
E6	0.607	0.257	0.075
E8	0.075	0.699	0.015
E3	0.174	0.632	-0.051
E7	-0.164	0.549	-0.471
E5	0.107	0.364	0.686
E9	0.080	0.221	-0.682
E4	0.341	0.392	0.081

Abb. 34: Varimax-Rotation (eigene Erstellung)

Das Ergebnis verdeutlicht, daß beispielsweise der erste Faktor durch die Variablen E1, E2 und E6 repräsentiert wird. Es unterliegt nun dem Interpretationsgeschick des Forschers, die Faktoren zu benennen. Nachfolgend wird der erste Faktor betitelt:

Variable	grober Inhalt der Variablen
E1	viel Geld verdienen
E2	Karriere und beruflicher Erfolg
E6	Prestige und Selbstbestätigung

Tab. 12: Faktorbeschreibung (eigene Erstellung)

Alle drei Variablen haben mit beruflichem Erfolg zu tun, deshalb wäre dies eine geeignete Umschreibung des Faktors. Je größer der Grad der Zustimmung der Testperson bei diesen drei Variablen ist, desto höher ist ihr Wert auf dem Faktor, d.h., um so höher schätzen sie ihren beruflichen Erfolg ein.
Analog zu dieser Vorgehensweise wurde mit allen Modellkomponenten und Faktoren verfahren.
Aus Tabelle 12 kann entnommen werden, wie die Faktoren benannt wurden. Eine sachliche Umschreibung der Faktoren erfolgt im Verlauf der Untersuchung situationsbezogen, d.h. immer dann, wenn sich herausstellt, daß ein Faktor einen besonderen Einfluß im Modell ausübt.
Neben den verschiedenen Faktoren für die Modellkomponenten wurden auch die jeweiligen Generalfaktoren ermittelt und in der Tabelle wiedergegeben.

Eine wichtige Frage in diesem Zusammenhang ist, welcher Faktor die Intention am besten repräsentiert. Erhoben wurde sie zum einen im Rahmen des Abschnitts 6 des Fragebogens und zum anderen durch die direkte Frage in Abschnitt 9, zu welcher Form

des Berufseinstiegs im Moment mehr tendiert wird. Da durch die Bildung eines Generalfaktors (F3Int1) aus diesen beiden Komponenten eine deutliche Steigerung des Erklärungsanteils im Vergleich zur Verwendung der einzelnen Bausteine erreicht werden konnte, wird im Verlauf dieser Arbeit nur noch dieser Faktor eingesetzt.

Die Einstellung wurde im Abschnitt 5 des Fragebogens abgefragt. Das Semantische Differential sollte einmal für Traineeprogramme und einmal für den Direkteinstieg ausgefüllt werden. Für die bessere Handhabung wurden jeweils die Differenzwerte aus den beiden Antworten genommen[5]. Mit dieser Datei wurden die Faktorenanalysen für die Einstellung durchgeführt, um die Faktoren und den Generalfaktor zu ermitteln.

Die Tabelle 12 gibt einen grundlegenden Überblick über die gebildeten Generalfaktoren und die faktorisierten Komponenten zu den einzelnen Modellkomponenten:

Modellkomponente	Faktorenbezeichnung für faktorisierte Komponenten	Generalfaktor-bezeichnung
Meinungen	FMEIN1-9	GFMEIN
Evaluation	FEV1-3	GFEV
Meinung *Evaluation	FMEGPRO1-12	GFMEGPRO
Subjekt. Norm	-	GFSN
Einstellung	FA1AD11-3	GFA1AD1
Normative Meinung	-	GFNOM
Wahrgenommene Kontrolle	FPC1-5	GFPC
Intention	-	F3INT1

Tab. 13: Faktorenübersicht zur Studentenbefragung (eigene Erstellung)

6.3.1.3.2 Regressions- und Korrelationsanalyse

Nachdem im vorherigen Schritt die Faktoren ermittelt wurden, kann mit Hilfe der Regressionsanalyse der Modelltest vorgenommen werden. Die praktische Vorgehensweise wird unter 6.3.2 dargestellt. Vorab wird kurz skizziert, was sich hinter der Regressionsanalyse und dem F-Test verbirgt, damit die eigentliche Behandlung des Modelltests problem- und nicht methodenorientiert beschrieben werden kann.

Die Regressionsanalyse untersucht die lineare Abhängigkeit zwischen einer metrisch skalierten abhängigen Kriteriumsvariablen und einer oder mehreren metrisch skalierten unabhängigen Variablen.
Die Richtung des Zusammenhangs wird im Gegensatz zur Korrelationsanalyse eindeutig unterstellt und ist nicht umkehrbar (Backhaus, 1987, S. 1 ff.).

[5] Datei FA1AD1.SYS

Die Güte des Regressionsmodells wird dabei über das sogenannte Bestimmtheitsmaß R^2 gemessen (Diller, 1992, S. 1005 f.).

Für die Modellüberprüfung ist festzustellen, ob Zuwächse an Streuungsvarianz der abhängigen Variablen, welche durch das Einbeziehen zusätzlicher unabhängiger Variablen entstehen, signifikant sind. Dies kann über den sogenannten F-Test geprüft werden. Hierzu wird zunächst der stichprobenspezifische empirische F-Wert ermittelt und dieser in einem zweiten Schritt mit dem theoretischen Wert verglichen[6]. Ist der empirisch ermittelte Wert größer als der dem gewählten Signifikanzniveau (99% oder 95%) zugrundeliegende theoretische Wert, so ist der Varianzzuwachs signifikant.

6.3.2 Überprüfung des Gesamtmodells

6.3.2.1 Modelltest mit den Generalfaktoren

6.3.2.1.1 Intention - Einstellung und subjektive Norm

Der Modelltest ergibt für die erste Relation folgende Ergebnisse[7]:

Kriteriumsvariable	Prädiktorvariable	R^2 (%) (Zuwachs (%))	Signifikanz des Zuwachses
Intention	Einstellung	36,2	-
Intention	Einstellung + (Meinungen*Evaluation)	39,9 (3,7)	ja (auf 1 %)
Intention	Einstellung + (Meinungen+Evaluation)	41,9 (5,7)	ja (auf 1 %)

Tab. 14: Intention - Einstellung (Generalfaktoren) (eigene Erstellung)

Die Prädiktorvariable Einstellung (GFA1AD1) erklärt alleine 36,2% der Varianz der Intention. Dieser Wert ist hochsignifikant ($p < 0{,}01$). Hieraus läßt sich bereits erkennen, daß ein starker Zusammenhang zwischen der Einstellung und der Intention besteht.
Im nächsten Schritt wird der Einstellung das Produkt aus Verhaltensmeinung und Evaluation (GFMEGPRO) hinzugefügt. Dies bewirkt eine Erhöhung der systematischen Varianz auf 39,9%. Der inkrementelle Anteil, der durch das Produkt erklärt wird, beläuft sich auf 3,7%. Das heißt, die beiden Komponenten Meinungen und Evaluation aus Ebene 4 erklären über den Erklärungsanteil der Ebene 3 (Einstellung) hinaus selbständig einen Teil der Varianz zu Ebene II. Die Steigerung ist auf dem 1%-Signifikanzniveau signifikant[8]. Das Produkt weist demnach einen eigenständigen Erklärungsbeitrag bezüglich der Intention auf.

---

[6] Ein Rechenbeispiel befindet sich im Anhang.

[7] Die Generalfaktoren für die einzelnen Modellkomponenten sind in der Datei GFREGRES.SYS gespeichert.

[8] Nach Cohen (1992) handelt es sich hier um einen eher kleinen Effekt, zu dessen vollständigem Nachweis die Stichprobengröße nicht ausreichen dürfte.

In der Vergangenheit führte die Multiplikation von Meinungen und Evaluation immer wieder zu Modellverletzungen. Evans (1991) schlug vor, statt des Produkts die Summe der beiden Komponenten zu verwenden, um Modellverletzungen zu vermeiden. Allerdings führt dieses Vorgehen zu einem noch höheren inkrementellen Anteil von 5,7%. Da diese Erhöhung ebenfalls signifikant ist, kann auch die Verwendung der Summe die Modellverletzung nicht verhindern[9].
Offensichtlich kann das Semantische Differential trotz der ausgiebigen Vorstudie nicht den gesamten Bereich abdecken. Bei der Analyse der faktorisierten Komponenten wird es möglich sein, konkrete Aussagen über den Inhalt der Meinungen zu machen, welche nicht über das Semantische Differential abgedeckt werden konnten.

Die Untersuchung der Relation Intention und Subjektive Norm ergibt folgende Ergebnisse:

Kriteriumsvariable	Prädiktorvariable	R^2 (%) (Zuwachs (%))	Signifikanz des Zuwachses
Intention	Subjektive Norm	30	-
Intention	Subjektive Norm + Normative Meinungen	36,7 (6,7)	ja (auf 1 %)

Tab. 15: Intention - Subjektive Norm (Generalfaktoren) (eigene Erstellung)

Die Subjektive Norm kann einen signifikanten Beitrag von 30% zur Aufklärung der Varianz der Intention leisten ($p < 0{,}01$). Somit liegt der singuläre Erklärungsanteil im Vergleich zur Einstellung etwas niedriger. Dies deutet darauf hin, daß individuelle Aspekte bei der Frage des Berufseinstiegs bedeutsamer sind als externe Normen.
Die zusätzliche Aufnahme der normativen Meinungen führt zu einer Erhöhung des Inkrements der Intention auf 36,7%. Die Erhöhung um 6,7% ist als hochsignifikant zu bezeichnen (auf 1%-Niveau). Demzufolge leisten die normativen Meinungen ebenfalls einen eigenständigen Beitrag zur Intention.
Interessant ist nun die Frage, wieviel Erklärungsanteil die Einstellung und die subjektive Norm zusammen erbringen. Würden die beiden Faktoren völlig unabhängig voneinander sein, müßte sich ein Wert von 66,2% ergeben.

[9] Hierbei handelt es sich bereits um einen kleinen bis mittleren Effekt, der mit der vorliegenden Stichprobengröße nachgewiesen werden kann.

Kriteriumsvariable	Prädiktorvariable	R^2 (%) (Zuwachs (%))	Signifikanz des Zuwachses
Intention	Einstellung + Subj. Norm	46,9	-
Intention	Einstellung + Subj. Norm + (Meinungen*Evaluation)	48,3 (**1,4**)	ja (auf 5 %)
Intention	Einstellung + Subj. Norm + (Meinungen+Evaluation)	49,2 (**2,3**)	ja

Tab. 16: Intention - Einstellungen und Subjektive Norm (Generalfaktoren) (eigene Erstellung)

Es zeigt sich, daß nur 46,9% der Intention durch die Komponenten der Ebene 3 des React-Modells determiniert werden. Dies bedeutet, daß Einstellung und subjektive Norm nicht voneinander unabhängig sind, sondern sich gegenseitig beeinflussen.

Es erhebt sich die Frage, ob die Hinzunahme der Ebene 3 (Meinungen und Evaluation) einen höheren Erklärungswert bewirkt. Oben wurde nachgewiesen, daß die Einstellungen bereits einen deutlichen Einfluß auf die Absicht bei der Berufswahl ausüben, die Meinungen und Evaluation aber nicht vollständig darin gebündelt werden und somit einen direkten Pfad zur Intention aufweisen. Würde hier eine normative Prägung vorliegen, so müßte der Effekt durch die subjektive Norm absorbiert werden. Durch die Hinzunahme der Meinungen und Evaluation (als Summe und als Produkt) ergeben sich auch hier inkrementelle Anteile (1,4 bzw. 2,3%). Es erhärtet sich der Verdacht, daß die persönliche Komponente einem normativen Einfluß unterliegt. Die eigenständigen Varianzbeiträge verringern sich um 2,3 bzw. 3,4%. Trotzdem sind in der Kombination Meinungen und Evaluation spezifische Informationen enthalten, welche weder von der Einstellung noch von der subjektiven Norm abgedeckt werden können. Dies bedeutet, daß das Modell an dieser Stelle falsifiziert bleiben muß, wobei allerdings der inkrementelle Anteil nur noch relativ gering ist und an dieser Stelle das Fishbein/Ajzen-Modell deshalb überwiegend bestätigt wird.

6.3.2.1.2 Einstellung - Meinungen und Evaluation

Im React-Modell gelten die Produkte aus Meinungen und Evaluation als Prädiktor für die Einstellung. Neben dieser Betrachtung wird beleuchtet, welchen Einfluß die Meinungen und die Evaluation selbständig und als Summe haben.

Kriteriumsvariable	Prädiktorvariable	R^2 (%) (**Zuwachs (%)**)	Signifikanz des Zuwachses
Einstellung	Meinungen*Evaluation	47,9	-
Einstellung	Meinungen	52,4 (**4,5**)	ja (1%-Niveau)
Einstellung	Evaluation	0,7	-
Einstellung	Meinungen + Evaluation	52,7 (**4,8**)	ja

Tab. 17: Einstellungen - Meinungen und Evaluation (Generalfaktoren) (eigene Erstellung)

Das Produkt aus Meinungen und Evaluation vermag 47,9% der Einstellung zu erklären. Meinungen alleine dagegen können 52,4% der Einstellungsvarianz aufklären. Dies bedeutet, daß der Erklärungsanteil ohne die Evaluation um 4,5% besser ist. Die Folgerung wird dadurch unterstrichen, daß die Evaluation allein mit 0,7% völlig vernachlässigbar ist. Wird statt dem Produkt die Summe verwendet, so kann die Einstellungsvarianz allerdings gegenüber dem Wert der Meinungen noch einmal um 0,3% gesteigert werden. Somit zeigt sich, daß die Addition zu signifikant besseren Ergebnissen führt als die Multiplikation der Komponenten. Außerdem ist festzuhalten, daß die Meinung einen sehr wesentlichen Einfluß auf die Einstellung ausübt.

6.3.2.1.3 Subjektive Norm - normative Meinungen

Fishbein/Ajzen präferieren in ihrem Modell das Produkt aus normativen Meinungen und Willfährigkeit als klassische Prädiktorvariable für die subjektive Norm. Da in zahlreichen Untersuchungen nachgewiesen wurde, daß die Willfährigkeit eher einen negativen Einfluß auf die Varianzerklärung ausübt, wurde sie in dieser Arbeit ausgegrenzt. In der Regel haben die normativen Meinungen eine dominierende Stellung in bezug auf die subjektive Norm. Auch in der vorliegenden Untersuchung erklären sie 55,4% der subjektiven Norm.

6.3.2.1.4 Intention - ausgewählte externe Variablen

In diesem Abschnitt soll geklärt werden, ob ausgewählte externe Variablen einen direkten Einfluß auf die Absicht ausüben können. Hierzu werden die Variablen Geschlecht, Alter, Hochschule, Fach, Semester, Ausbildung, Auslandserfahrung, Noten, Berufswunsch und Informationsstand untersucht. Es zeigt sich allerdings, daß keine dieser Komponenten einen nennenswerten zusätzlichen Erklärungsanteil für das Modell erbringen kann.
Als Vergleichswert bei dieser multiplen Regressionsanalyse diente der Erklärungsanteil an der Intentionsvarianz durch die Komponenten Meinungen, Evaluation, normative Meinungen, Einstellung und subjektive Norm (50,7%).

Dies bedeutet, daß der Einfluß der externen Variablen vollständig durch die dazwischenliegenden Ebenen abgedeckt werden kann.
Allerdings konnte auch bei der ANOVA-Varianzanalyse keine der externen Variablen einen bedeutsamen Erklärungsanteil erzielen. Den höchsten Wert erreichte die Variable Wunsch (Frage nach der gewünschten Einstiegsbranche) mit 5,2%.
In bezug auf die Wirkung der externen Variablen liegen somit keine Modellverletzungen vor.

6.3.2.1.5 Intention - wahrgenommene Verhaltenskontrolle

Im folgenden wird im Sinne der Plabe-Theorie Version 1 untersucht, inwieweit die wahrgenommene Verhaltenskontrolle auf der Ebene 3 die Vorhersage der Intention verbessern kann. Die zweite Version ist in dieser Arbeit nicht überprüfbar, da das tatsächliche Verhalten nicht erfaßt werden konnte. Tabelle 18 gibt einen Überblick über die Ergebnisse:

Kriteriumsvariable	Prädiktorvariable	R^2 (%) (Zuwachs (%))	Signifikanz des Zuwachses
Intention	Wahrgenommene Verhaltenskontrolle	4,6	-
Intention	Einstellung + Subj. Norm	46,9	-
Intention	Einstellung + Subj. Norm + Wahrg. Verh.kontrolle	49,3 (2,4)	ja (1%-Niveau)
Intention	Einstellung + Subj. Norm + Wahrg. Verh.kontrolle + (Meinung*Evaluation)	50,3 (3,4)	ja (5%-Niveau)
Intention	Einstellung + Subj. Norm + Wahrg. Verh.kontrolle + (Meinung+Evaluation)	51,2 (4,3)	ja

Tab. 18: Intention - Wahrgenommene Verhaltenskontrolle (Generalfaktoren) (eigene Erstellung)

Die Tabelle zeigt, daß der Generalfaktor der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle nur 4,6% der Varianz der Intention erklären kann. Es scheint, daß die Kontrollierbarkeit für die Intention des Berufseinstiegs eine untergeordnete Rolle spielt.

Die Varianz der Intention auf der Ebene 3 kann unter Hinzunahme der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle auf 49,3% verbessert werden. Dies bedeutet, daß die Kontrolle einen, auf dem 1%-Niveau, signifikanten Zuwachs von 2,4% bewirken kann. Dieses Ergebnis bestätigt gleichzeitig die Plabe-Theorie, da die Kontrolle einen eigenständigen Einfluß auf die Intention ausübt.

Das Resultat verdeutlicht zudem, daß die wahrgenommene Verhaltenskontrolle nicht unabhängig von den beiden anderen Komponenten der Ebene 3 (Einstellungen und subjektive Norm) ist. Der Erklärungsanteil der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle an der Intention reduziert sich unter Einbezug der Einstellungen und der subjektiven Norm von 4,6 auf 2,4 %.

Unter 6.3.2.1.1 wurde gezeigt, daß die Meinungen und die Evaluation neben der Ebene 3 einen inkrementellen Anteil an der Absicht haben. Da jetzt in das Modell die wahrgenommene Verhaltenskontrolle in die Ebene 3 aufgenommen wurde, könnte es sein, daß über diese Komponente der Anteil der Meinungen und Evaluation absorbiert werden kann. Dies wäre dann der Fall, wenn sich Meinungen, Evaluation und wahrgenommene Verhaltenskontrolle wechselseitig beeinflussen würden.

Die multiple Regression weist allerdings selbst dann eigenständige Beiträge der Kombinationen Meinungen und Evaluation auf (3,4 bzw. 4,3% signifikant), wenn alle Komponenten der Ebene 3 in die Betrachtung aufgenommen werden. Da der inkrementelle Anteil unter Einbezug von Meinungen und Evaluation größer wird, kann gefolgert werden, daß diese nicht vollständig über die wahrgenommene Verhaltenskontrolle abgedeckt werden können. Die Erhöhung der Varianzerklärung beträgt 1%. Ohne den Einbezug der Kontrolle betrug die Erhöhung 1,4%. Dies bedeutet, daß durch die Kontrolle etwa ein Drittel der zusätzlichen Varianzerklärung der Intention aufgefangen werden kann. Im Falle der Addition von Meinungen und Evaluation bewirkt der Einbezug dieses Konstrukts eine Erhöhung um 1,9%. Ohne die wahrgenommene Kontrolle belief sich die Erhöhung auf 2,3%. Dabei werden 0,4% durch die wahrgenommene Kontrolle absorbiert. Gleichzeitig kann nachgewiesen werden, daß Meinungen und Evaluation keinen Aspekt der Kontrollierbarkeit beinhalten, da die inkrementelle Wirkung durch Einbezug dieser beiden Größen nicht verringert, sondern erhöht wurde.

Es zeigt sich, daß persönliche Meinungen und Bewertungen in diesem Modell einen zusätzlichen Beitrag zur Vorhersage des Verhaltens leisten können, darüber hinaus sind in ihnen allerdings bestimmte Anteile an normativen Aspekten und Kontrollierbarkeit enthalten.

6.3.2.1.6 Zusammenfassung und Bewertung der Ergebnisse

Der Modelltest unter Verwendung von Generalfaktoren führt zu einer Falsifizierung des React-Modells. In den Analysen wurde ein direkter Pfad zwischen Ebene 4 und Ebene 2 nachgewiesen. Dies trifft sowohl für den Bereich Meinungen und Evaluation als auch für die normativen Meinungen zu. Selbst unter Einbezug aller Prädiktoren der Ebene 3 konnten diese Einflüsse nicht verhindert werden. Gemäß den Prämissen sind diese

direkten Pfade jedoch nicht zulässig. Aus diesem Grund muß das Modell abgelehnt werden.
Die Falsifizierung des Modells ist nicht allein auf die umstrittene Multiplikation von Meinungen und Evaluation zurückzuführen. Durch die Verwendung der Additionsmethode konnte zwar eine verbesserte Varianzerklärung erzielt werden, die Modellverletzungen blieben jedoch bestehen. Mögliche Gründe für die Falsifizierung werden unter 6.3.2.3 abschließend diskutiert.

Im Gegensatz zur React-Theorie kann die Plabe-Theorie bestätigt werden. Durch die Hinzunahme der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle als dritte Prädiktorvariable auf Ebene 3 konnte die Vorhersage der Intention auf dem 1%-Niveau signifikant verbessert werden.

6.3.2.2 Modelltest mit faktorisierten Komponenten

6.3.2.2.1 Intention - Einstellung und subjektive Norm

Der Theorieprüfung mit faktorisierten Komponenten[10] ging ebenfalls eine Faktorenanalyse voraus. Berücksichtigung fanden ausschließlich Faktoren mit einem Eigenwert >1. Die ermittelten Faktoren sind der Tabelle 12 unter 6.3.1.3.1 zu entnehmen.

Es wurde davon abgesehen, bezüglich der Intention ebenfalls die faktorisierten Komponenten heranzuziehen, da sich hier fünf Faktoren ergeben hätten. Eine aussagekräftige Auswertung und Interpretation wäre in diesem Fall nicht mehr möglich gewesen. Folglich wurde für die Intention - wie bereits bei der Generalfaktorenanalyse - der Faktor F3INT1 verwendet.

Für die Einstellung ergaben sich durch die Faktorenanalyse drei Faktoren (FA1AD11-3). Sie erklären zusammen 41,2% an der Varianz der Intention. Dabei ist der Einfluß aller drei Faktoren hochsignifikant (1%-Niveau). Den höchsten Einfluß auf die Intention hat der Faktor FA1AD1. Offensichtlich spielen die Karrierechancen, welche sich möglicherweise durch ein Traineeprogramm ergeben, eine wichtige Rolle.
Im Vergleich zur Generalfaktorenanalyse bekommt die Einstellung bei dieser Untersuchung einen deutlich höheren Stellenwert.

Das Produkt der Meinungen und Evaluation (FMEGPRO1-12) führt zu einer inkrementellen Erhöhung der Varianzerklärung von 7,4%. Der Zuwachs ist auf dem 1%-Niveau signifikant. Somit liegt in diesem Punkt eine Modellverletzung vor.

[10] Grunddatei ffregres.sys

Kriteriumsvariable	Prädiktorvariable	R^2 (%) (Zuwachs (%))	Signifikanz des Zuwachses
Intention	Einstellung	41,2	-
Intention	Einstellung + (Meinungen*Evaluation)	48,6 (7,4)	ja (1%-Niveau)
Intention	Einstellung + (Meinungen + Evaluation)	51,8 (10,6)	ja (1%-Niveau)

Tab. 19: Intention - Einstellung (faktorisiert) (eigene Erstellung)

Der entscheidende Einfluß bei den Produkten aus Meinung und Evaluation kommt von dem Faktor FMEGPRO8[11]. Dieser Faktor umschreibt die Lernbereitschaft und die Mobilität, welche von Trainees eher erwartet werden. Offensichtlich konnte im Semantischen Differential dieser Faktor nicht adäquat abgebildet werden[12]. Der weitere Verlauf der Studie wird zeigen, daß sich der Einfluß dieses Faktors auch durch die Hinzunahme von normativen Aspekten und durch die Kontrollierbarkeit nicht eliminieren läßt. Offensichtlich spielt er eine nicht zu unterschätzende Rolle.

Dagegen kommt es bei der Verwendung der Summe aus Meinungen und Evaluation zu einer signifikanten Erhöhung des Varianzanteils von 10,6%. Der Einfluß der Meinungen läßt sich auf die Faktoren FMEIN1 und FMEIN6 (jeweils signifikant auf dem 1%-Niveau) und auf die Faktoren FMEIN3 und FMEIN8 (jeweils auf dem 5%-Niveau) zurückführen. Dies bedeutet, daß positive Ausprägungen bezüglich der Persönlichkeit, der sozialen Kompetenz, der gehaltlichen Entwicklung, der Mobilität, der Karriere und den zwischenmenschlichen Beziehungen die intentionsbeeinflussenden Faktoren darstellen. Die Evaluationsfaktoren erwiesen sich als nicht signifikant.

Die Relation Intention - subjektive Norm ergibt keine anderen Ergebnisse als bei der Generalfaktorenanalyse, da die subjektive Norm durch einen einzigen Faktor repräsentiert wird. Ebenso verhält es sich mit den normativen Meinungen.

Unterschiede zwischen der Generalfaktorenanalyse und den faktorisierten Komponenten treten allerdings wieder bei der Relation Intention - Einstellungen, subjektive Norm auf.

[11] Standardisierter Regressionskoeffizient von -0.223.
[12] Im Semantischen Differential wurde das Begriffspaar mobil/ nicht mobil nicht abgefragt.

Kriteriumsvariable	Prädiktorvariable	R^2 (%) (Zuwachs (%))	Signifikanz des Zuwachses
Intention	Einstellung + Subj. Norm	49,9	-
Intention	Einstellung + Subj. Norm + (Meinung*Evaluation)	56,3 **(6,4)**	ja (1%-Niveau)
Intention	Einstellung + Subj. Norm + (Meinung + Evaluation)	58,0 **(8,1)**	ja (1%-Niveau)

Tab. 20: Intention - Einstellung und subjektive Norm (faktorisiert) (eigene Erstellung)

Die Einstellungen und die subjektive Norm erklären zusammen 49,9% der Intention. Dies bedeutet, daß auch bei den faktorisierten Komponenten Überschneidungen auf der Ebene 3 bestehen. Das Produkt aus Meinungen und Evaluation kann allerdings - wie bereits bei der Generalfaktorenanalyse - wiederum nicht vollständig durch die Ebene 3 aufgefangen werden, da der zusätzliche Erklärungsanteil an der Intention hochsignifikant ist.

Die Summe der Meinungen und der Evaluation bewirkt im Vergleich zum Produkt einen höheren Erklärungsanteil an der Varianz.
Neben den Einstellungsfaktoren FA1AD1 und FA1AD3 und der subjektiven Norm sind die Meinungen zur Persönlichkeit, Mobilität, zu zwischenmenschlichen Beziehungen und Überblick gewinnen/Kontakte signifikant. Der Einstellungsfaktor "zwischenmenschliche Beziehungen und finanzielle Vorteile" wird durch die Aufnahme der subjektiven Norm für die Erklärungsqualität unwichtig.

Es zeigt sich somit, daß sowohl unter Verwendung der Summe als auch des Produktes aus Meinungen und Evaluation die Ebene 4 einen eigenständigen Beitrag und somit einen direkten Pfad zur Intention liefert. Die subjektive Norm kann zwar einen Teil der Erklärungskraft von Ebene 4 absorbieren, verhindern kann sie die Modellverletzung jedoch nicht.

6.3.2.2.2 Einstellung - Meinungen und Evaluation

Die Produkte aus Meinungen und Evaluation erklären 60% der Einstellungsvarianz.

Kriteriumsvariable	Prädiktorvariable	R^2 (%) (Zuwachs (%))	Signifikanz des Zuwachses
Einstellung	Meinungen*Evaluation	60.0	-
Einstellung	Meinungen	63,7 (3,7)	ja
Einstellung	Evaluation	4,9	-
Einstellung	Meinungen + Evaluation	63,9 (3,9)	ja

Tab. 21: Einstellung - Meinungen und Evaluation (faktorisiert) (eigene Erstellung)

Von den zwölf Faktoren wirken acht signifikant. Im einzelnen sind dies die Faktoren FMEGPRO1-3,5,6,7,9 und 10. Da sich diese Faktoren nicht jeweils mit einem Begriff umschreiben lassen, soll hier immer nur der Inhalt der am höchsten ladenden Komponente genannt werden. Es handelt sich um "Arbeitsplatzanforderungen", "Verantwortung", "Entwicklungsmöglichkeit durch Traineeprogramm länger offen", "Gehaltsentwicklung", "Gesamtüberblick fehlt beim Direkteinstieg", "weniger Freizeit beim Direkteinstieg" und "Karrierechancen".

Werden bei der Regression nur die Meinungen eingesetzt, so verbessert sich der Varianzerklärungswert auf 63,7%. Dabei weisen bis auf die Faktoren 5 und 7 alle Faktoren einen hochsignifikanten Zusammenhang bzw. Faktor 8 einen signifikanten Zusammenhang auf. Dies bedeutet, daß die Evaluation das Ergebnis der Vorhersage verschlechtert. Der Erklärungsanteil der singulären Evaluation beträgt lediglich 4,9%, wobei ausschließlich der Faktor FEV3 signifikant ist (Entwicklung der Persönlichkeit).
Die Addition der beiden Komponenten führt zu einer signifikanten Erhöhung der Varianzerklärung von 3,9%.

6.3.2.2.3 Subjektive Norm - normative Meinungen

Im Vergleich zum Generalfaktorentest sind hier keine Veränderungen zu verzeichnen, da für die Komponenten subjektive Norm und normative Meinungen nur jeweils ein Faktor gebildet wurde. Die Tabelle zeigt, daß die normativen Meinungen 55,4% der Varianz der Subjektiven Norm erklären.

Kriteriumsvariable	Prädiktorvariable	R^2 (%)
Subjektive Norm	Normative Meinungen	55,4

Tab. 22: Subjektive Norm - normative Meinungen (eigene Erstellung)

6.3.2.2.4 Intention - ausgewählte externe Variablen

In diesem Analyseteil wurden die gleichen externen Variablen untersucht wie bei den Generalfaktoren.
Die faktorisierten Komponenten des klassischen React-Modells können 59,8% der Verhaltensabsicht vorhersagen. Über dieses Ergebnis hinaus konnte nur die Variable Ausbildung eine Erhöhung der Varianzerklärung von 1,0% erzielen (5%-Niveau).

Kriteriumsvariable	Prädiktorvariable	R^2 (%) (**Zuwachs (%)**)	Signifikanz des Zuwachses
Intention	Meinungen + Norm. Meinungen + Eval. + Einstell.+ subj. Norm	59,8	-
Intention	Meinungen + Norm. Meinungen + Eval. + Einstell.+ subj. Norm + AUSB	60,8 (**1,0**)	ja (5%-Niveau)

Tab. 23: Intention - ausgewählte externe Variablen (faktorisiert) (eigene Erstellung)

Der zusätzliche Erklärungsanteil ist relativ gering. Daß diese Modellverletzung jedoch statistisch signifikant ist, unterstreicht die hohe Teststärke der Untersuchung. Die Signifikanz bleibt auch dann noch erhalten, wenn die Faktoren der Kontrollierbarkeit in die Modellbetrachtung eingeschlossen werden. Im weiteren Verlauf der Arbeit wird eine differenzierte Betrachtung der Stichprobe nach diesem Kriterium vorgenommen. Dabei wird untersucht, welche Einstellungsunterschiede zwischen Studenten mit und Studenten ohne abgeschlossener Lehre bestehen.

6.3.2.2.5 Intention - wahrgenommene Verhaltenskontrolle

Für die wahrgenommene Verhaltenskontrolle konnten fünf Faktoren gebildet werden. Der Einfluß der Verhaltenskontrolle auf die Erklärungsvarianz der Intention liegt mit 32,7% erstaunlich hoch.

Kriteriumsvariable	Prädiktorvariable	R^2 (%) (**Zuwachs (%)**)	Signifikanz des Zuwachses
Intention	Wahrgenommene Verhaltenskontrolle	32,7	-
Intention	Einstellung + subj. Norm	49,9	-
Intention	Einstellung + subj. Norm + Wahrg. Verh.kontrolle	54,9 (**5,0**)	ja (1%-Niveau)
Intention	Einstellung + subj. Norm + Wahrg. Verh.kontrolle + (Meinung*Evaluation)	60,0 (**10,1**)	ja (1%-Niveau)

Intention	Einstellung + subj. Norm + Wahrg. Verh.kontrolle + (Meinung+Evaluation)	61,2 (**11,3**)	ja (1%-Niveau)

Tab. 24: Intention - wahrgenommene Verhaltenskontrolle (faktorisiert) (eigene Erstellung)

Von den fünf Faktoren der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle (FPC1-FPC5) sind nur die Faktoren FPC2 (auf dem 1%-Niveau) und FPC5 (auf dem 5%-Niveau) signifikant. Im einzelnen handelt es sich dabei um "Traineeprogramm entspricht meinen Fähigkeiten" und "Mangel an Trainee-Plätzen". Der hohe Einfluß der Verhaltenskontrolle zeigt, daß die Versuchspersonen den Eintritt von Hindernissen durchaus als möglich erachten. Von den beiden signifikanten Faktoren ist der Faktor FPC2 eindeutig die entscheidende Komponente[13]. Die Fähigkeiten sind offensichtlich sehr wichtig; um so notwendiger ist es für die Studenten, frühzeitig die eigenen Fähigkeiten zu erkennen bzw. sich solche anzueignen.

Interessant ist in diesem Zusammenhang die Frage, ob die wahrgenommene Verhaltenskontrolle auf der Ebene 3 eine Verbesserung der Intentionsvorhersage bewirken kann. Es zeigt sich, daß durch die Hinzunahme der Kontrolle eine Verbesserung von 5% (auf dem 1%-Niveau signifikant) erreicht wird. Gleichzeitig ist hiermit die Plabe-Theorie bestätigt. Aufgrund der hohen singulären Erklärungskraft der Kontrolle hätte hier eine höhere Zunahme erwartet werden können. Offensichtlich bestehen bei den drei Komponenten der Ebene 3 erhebliche Überschneidungen.

Genauso wie bei den Generalfaktoren kann auch hier die wahrgenommene Verhaltenskontrolle den Einfluß der Ebene 4 (Meinungen und Evaluation) auf die Intention (Ebene 2) nicht verhindern.
Signifikante Meinungen beziehen sich bei dieser Auswertung auf den Faktor "Mobilität" und die "Identifikation mit der Aufgabe".
Das Ergebnis bedeutet, daß eine gewisse Überschneidung von Kontrolle und Meinungen und Evaluation zwar nicht geleugnet werden kann, daß aber Meinungen und Evaluation trotzdem einen signifikanten eigenen Erklärungsanteil an der Varianz der Intention aufweisen.
Somit liegt in diesem Punkt ebenso wie bei der Generalfaktorenanalyse eine Modellverletzung vor.

6.3.2.2.6 Zusammenfassung und Bewertung der Ergebnisse

Der Modelltest mit den faktorisierten Komponenten ergibt ebenfalls einen direkten Pfad zwischen Ebene 4 und Ebene 2 und somit muß auch hier das React-Modell abgelehnt

[13] Hohe Ausprägung des Beta-Koeffizienten.

werden. Hinzu kommt eine sehr kleine Modellverletzung in bezug auf die externe Variable Ausbildung, die eine direkte Verbindung zur Intention aufweist.

Die Plabe-Theorie kann auch bei diesem Modelltest verifiziert werden, da die wahrgenommene Verhaltenskontrolle zu einer Erhöhung der Varianzerklärung der Intention beiträgt.

Die Abbildung 35 gibt einen Überblick über die jeweils entscheidenden Faktoren der Modellkomponenten.

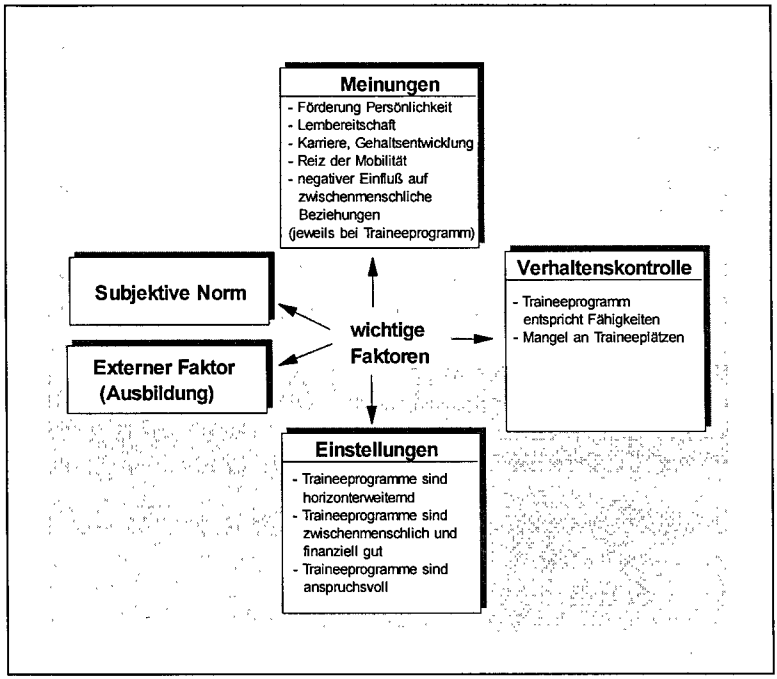


Abb. 35: Wesentliche Faktoren des Einstellungsmodells (eigene Erstellung)

Die Bedeutsamkeit der in Abbildung 35 genannten Faktoren wird durch einen zusätzlich durchgeführten Modelltest auf Basis der Extremgruppen bestätigt. Die beiden Extremgruppen, welche sich durch eine klare Aussage bei der direkten Abfrage der Intention ergaben, wurden in zwei getrennte Dateien aufgeteilt[14]. Anschließend wurde für beide Gruppen der Modelltest mit den faktorisierten Komponenten durchgeführt. Der Vergleich zeigte, daß von den in der Abbildung genannten Faktoren tatsächlich die signifikanten Einflüsse ausgehen.

[14] Datei FFREGRTR.SYS für Trainees; FFREGRDE.SYS für Direkteinsteiger.

Als weiterer wichtiger Faktor kristallisierte sich der Aspekt der frühzeitigen Festlegung beim Direkteinstieg heraus. Von Studenten mit der Präferenz Traineeprogramm wird es geschätzt, daß beim Einstieg als Trainee für längere Zeit vielfältige Entwicklungsmöglichkeiten offen stehen. Die sofortige Bindung an eine Stelle, wie es beim Direkteinstieg der Fall ist, erhöht die Befürchtung, daß man sich für eine suboptimale Stelle entscheidet.
Der komplette Modelltest für die beiden Extremgruppen ist im Anhang dokumentiert.

Im nächsten Abschnitt werden beide Arten des Modelltests (Generalfaktorenanalyse und Analyse mit faktorisierten Komponenten) gegenübergestellt und untersucht, bei welchem Verfahren aussagekräftigere Ergebnisse erzielt werden konnten.

6.3.2.3 Vergleich der Modelltestergebnisse für General- und Gruppenfaktoren

Die React-Theorie kann weder durch die Verwendung von Generalfaktoren noch durch die Verwendung von faktorisierten Komponenten bestätigt werden. Bei beiden Analysen mußten direkte Pfade von Ebene 4 zur Intention auf Ebene 2 nachgewiesen werden.
Vergleicht man die Erklärungswerte der Modelltests zur Generalfaktorenanalyse und zur Analyse mit den faktorisierten Komponenten (Adjusted Squared Multiple R), so ergeben sich bei der faktorisierten Analyse tendenziell höhere Werte. Für die Vorhersage der Berufseinstiegsabsicht ist die Generalfaktorenmethode offensichtlich weniger geeignet als die Analyse mit den Gruppenfaktoren. Eine mögliche Ursache hierfür könnte sein, daß die Gruppenfaktoren den Informations- und Entscheidungsprozeß im Gedächtnis besser abbilden können (vgl. Annahmen und Ergebnisse zur Gedächtnisstruktur bei Dörner (1976) und Gardner (1989)).
Besonders auffällig bei der Gruppenanalyse ist dabei der Einfluß der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle, welcher bei der Generalfaktorenanalyse relativ gering ausfällt, während bei den faktorisierten Komponenten immerhin 31,3% der Intention durch die wahrgenommene Verhaltenskontrolle erklärt werden.

Als mögliche Gründe für die Modellverletzungen könnten folgende Aspekte in Frage kommen:

- Aus Kapazitätsgründen wurde im Fragebogen nicht jede Meinung bewertet, sondern es wurden nur Schwerpunkte zur Evaluation vorgegeben. Bei der Auswertung wurden diese Bewertungen den Meinungen zugeordnet. Es ist nicht auszuschließen, daß die Bewertung der einzelnen Meinungen zu abweichenden Ergebnissen geführt hätte.

- In der Untersuchung wurden die modifizierten Skalen nach Weber eingesetzt. Für die Messung der Einstellung dagegen fand das Semantische Differential von Osgood Verwendung.

- Trotz der sehr genauen Vorstudie könnte es sein, daß durch die gewählten Meinungen und Einstellungspaare nicht alle für die Testpersonen relevanten Sachverhalte abgedeckt wurden.

- Durch den Einsatz der Faktorenanalysen lassen sich Abweichungen zum klassischen Vorgehen nicht vollständig ausschließen.

Die Plabe-Theorie kann dagegen bei beiden Analysen bestätigt werden. Die Hinzunahme der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle führt in beiden Fällen zu einer signifikanten Steigerung der erklärten Intentionsvarianz. Jeweils kann die durch die Kontrolle bewirkte zusätzliche dritte Komponente auf Ebene 3 den Einfluß der Ebene 4 auf Ebene 2 (direkter Pfad) nicht vollständig absorbieren.

Im Hinblick auf die Höhe des Erklärungsanteils an den Varianzen zur Einstellung und zur Intention ist festzuhalten, daß bei Verwendung der faktorisierten Komponenten durchweg höhere Werte erreicht wurden. Es ist anzunehmen, daß bei den Generalfaktoren gewisse Neutralisierungseffekte auftreten.

Aus wissenschaftstheoretischer Perspektive heraus erscheint es unter Umständen problematisch, aus den Ergebnissen der falsifizierten React-Theorie im späteren Verlauf der Arbeit Anwendungsempfehlungen für die Unternehmen und Studenten abzuleiten. Allerdings sind die Modellverletzungen insgesamt gesehen nicht sehr dramatisch. Der größte Teil der vermuteten Wirkungen läuft tatsächlich so ab, wie es die Theorie postuliert. Die Theorie ist durch die Falsifizierung zwar belastet, aber dadurch nicht vollkommen unbrauchbar. Die Falsifikationen beziehen sich stärker auf die React- als auf die Plabe-Theorie, folglich sind abgeleitete Anwendungsempfehlungen aus der Plabe-Theorie unproblematischer.
Die Modellverletzungen betreffen vor allem die nicht ganz perfekte Bündelungsfunktion der direkt gemessenen Einstellungen (Ebene 3). Deshalb wären alle Strategien, die sich nur auf Veränderungen dieser persönlichen Einstellungen konzentrieren, zu kritisieren, da sie die Gefahr beinhalten, andere Aspekte zu vernachlässigen. Da jedoch bei den Umsetzungen das gesamte Modell mit persönlichen und normativen Meinungen (Ebene 4), Einstellungen (Ebene 3) und Kontrollierbarkeit berücksichtigt wird, ist die Vorgehensweise akzeptabel, da alle empirisch gefundenen wirksamen Variablen einbezogen sind.

Exkurs zur Gedächtnispsychologie:
Bezüglich des Informationsverarbeitungsprozesses des Menschen vermutet Fishbein Grenzen. Er geht davon aus, daß für das Zustandekommen von Einstellungen nur eine bestimmte Anzahl grundlegender Überzeugungen, sog. salient beliefs, verfügbar sind (Fishbein/Otway, 1977, S. 1 f.). In der Kognitionspsychologie existiert hierzu ein Ansatz, der unterstellt, daß das Kurzzeitgedächtnis des Menschen nur ungefähr sieben (+/- zwei) Informationseinheiten auf einmal verarbeiten kann (Kail/Pellegrino, 1988, S. 77).
Interessant ist in diesem Zusammenhang die Frage, inwieweit die Anzahl der für die Einstellung dieser Untersuchung statistisch wesentlichen Meinungen mit dem aus der Kognitionspsychologie vorgegebenen Kapazitätswert übereinstimmt. Zu diesem Zweck wird eine schrittweise Regression mit den 37 Meinungen als Prädiktorvariablen und dem Generalfaktor der Einstellungen als abhängige Variable durchgeführt. Die Analyse liefert insgesamt 12 Variablen[15].
Die Anzahl der ermittelten Werte zeigt zum einen, daß Fishbein/Ajzen mit ihrer Behauptung offensichtlich Recht hatten, daß für Einstellungen nur eine begrenzte Anzahl von Überzeugungen relevant ist. Zum anderen sieht man, daß das menschliche Gehirn vermutlich in der Lage ist, in einem kurzen Zeitraum aus einem Fragenkomplex von 37 Meinungen etwas mehr als sieben Informationseinheiten zu verarbeiten.
Weitergehende Erkenntnisse können hieraus nicht gezogen werden. In der Vergangenheit wurde wiederholt versucht, die Bewertung der Meinungen auf diese kognitionspsychologischen Erkenntnisse aufzubauen. Dabei mußten die Versuchspersonen bewerten, welche der sieben (+/- zwei) Meinungen für sie am wichtigsten sind. Man hoffte, daß die dadurch gefundenen Meinungen die Erklärungsvarianz der Einstellung erhöhen könnten. Diese These konnte bisher allerdings nicht bestätigt werden, da die aus Sicht der Versuchsperson für wichtig erachteten Meinungen nicht in ausreichendem Maß mit den statistisch relevanten Überzeugungen übereinstimmten.

6.3.2.4 Einfluß zusätzlicher Variablen

6.3.2.4.1 Selbsteinschätzung

Im Abschnitt 8 des Fragebogens waren die Testpersonen aufgefordert, sich selbst in bezug auf vorgegebene Eigenschaften und Fähigkeiten einzuschätzen. Diese Antworten werden nun zusätzlich in den Modelltest aufgenommen.

Die Korrelation zwischen dem Generalfaktor der Selbsteinschätzung und der Intention (F3INT1) beträgt lediglich R = 0.114. Der Faktor kann nur 1,3% zur Varianzerklärung beitragen. Das Ergebnis ist außerdem nicht signifikant.
Aus diesem Grund werden die fünf Gruppenfaktoren der Selbsteinschätzung (FSELBST1-5) der multiplen Regression mit dem Absichtskriterium unterworfen.

[15] Das Bestimmtheitsmaß beträgt 0.638. Elf Variablen sind signifikant.

Wiederum ergibt sich kein signifikanter Zusammenhang. Der erklärte Varianzanteil liegt bei 2,9%.

Des weiteren wurde untersucht, ob die Selbsteinschätzung einen signifikanten Erklärungsanteil zum Faktor Einstellung liefern kann. Bei dieser Analyse ließen sich auch keine Zusammenhänge nachweisen.

Interessant könnte sich die Frage erweisen, inwieweit ein Zusammenhang zwischen der Selbsteinschätzung und der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle besteht, da dort ebenfalls Fähigkeiten relevant sind.
Der Generalfaktor der Selbsteinschätzung erklärt hochsignifikant 19,6% der Varianz der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle. Bei Verwendung der Faktoren der Selbsteinschätzung steigt der Wert auf 22%. Dabei sind insbesondere die Faktoren 1 (Selbstbewußtsein), 3 (mathematische und organisatorische Fähigkeiten) und 5 (sprachliche Fähigkeiten) relevant.
Eine weitere Analyse ergibt, daß die Selbsteinschätzung neben der Verhaltenskontrolle nur einen sehr kleinen zusätzlichen Erklärungsanteil (1,2%) an der Intention bewirken kann.
Wird bei der Analyse des Erklärungsanteils der Ebene 3 an der Intention (ohne wahrgenommene Verhaltenskontrolle) die Selbsteinschätzung als dritte Komponente neben Einstellung und subjektiver Norm hinzugenommen, dann führt dies zu einer Erhöhung der erklärten Varianz von 1,3%. Wird allerdings die wahrgenommene Verhaltenskontrolle als vierte Komponente integriert, so fällt der Erklärungsanteil der Selbsteinschätzung komplett weg.
Dies bedeutet zusammenfassend: Die Selbsteinschätzung erklärt ungefähr ein Fünftel an der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle, besitzt aber selbst kaum eigene Erklärungskraft, weil sie bei den Modelltests stets von der Kontrolle absorbiert wird. Die Selbsteinschätzung kann demzufolge keinen, nicht durch die Ebene 3 gebündelten, Einfluß ausüben.

6.3.2.4.2 Flexibilität nach Bitterwolf

Der Flexibilitätsfaktor von Bitterwolf kann als externe Variable gegenüber den anderen Modellkomponenten keinen zusätzlichen Erklärungsanteil an der Intention beisteuern. Somit wird durch die Aufnahme dieser Variablen keine Modellverletzung ausgelöst.
Bei der Untersuchung des direkten Zusammenhangs zwischen Flexibilität und Intention bzw. Einstellung lassen sich ebenfalls keine Signifikanzen nachweisen. Dies bedeutet, daß die Flexibilität zumindest nach der Definition von Bitterwolf keinen Einfluß auf die Wahl des Berufseinstiegs hat. Somit wird die Vermutung nicht bestätigt, daß flexiblere Studenten eher ein Traineeprogramm absolvieren wollen.

Ein minimaler direkter Zusammenhang der Flexibilität konnte lediglich zur wahrgenommenen Verhaltenskontrolle nachgewiesen werden. Auf dem 5%-Signifikanzniveau erklärt sie 2,3% der Varianz.

KAPITEL 7: EINSTELLUNGEN VON STUDENTEN ZU DEN BEIDEN BERUFSEINSTIEGSFORMEN

Im bisherigen Verlauf der Arbeit wurden ausschließich Modellüberprüfungen durchgeführt. Der Modelltest zeigte, daß die Einstellung de dominierende Größe bei der Erklärung der Intention ist. Deshalb werden die Einstellungen im folgenden detaillierter untersucht. An die Betrachtung der Gesamtstichprobe schließen differenzierte Analysen an. Als Zerlegungskriterium für die Teilstichproben werden demographische und fachliche Variablen verwendet.

Bevor jedoch auf die Einstellung in bezug auf die Gesamtstichprobe eingegangen wird, interessiert die Frage, wie sich die direkt abgefragte Intention (TOD) bezüglich der Einstiegsform darstellt[16]. Abbildung 36 zeigt, daß die Präferenzen zwischen den beiden Einstiegsformen sehr ausgeglichen sind.

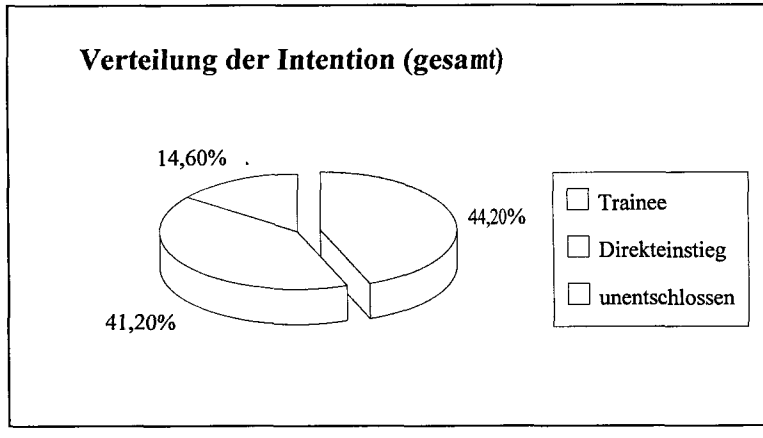


Abb. 36: Verteilung der Intention (Gesamtstichprobe) (eigene Erstellung)

Von 240 befragten Studenten würden 106 (44,2%) eher ein Traineeprogramm beginnen. 99 (41,2%) präferieren den direkten Einstieg. Dies bedeutet, daß die beiden Berufseinstiegsformen etwa gleich beliebt sind. Nicht festlegen wollten sich 35 Studenten (14,6%). Aus dieser Zahl läßt sich ableiten, daß bei den Hochschulabsolventen bereits bestimmte Absichten ausgeprägt sind. Bei der Interpretation von Ergebnissen der gesamten Untersuchung muß jedoch immer beachtet werden, daß es sich hier lediglich um Verhaltensabsichten und nicht um konkretes Tun handelt. Aufgrund der zeitlichen Diskrepanz zwischen Befragung und Bewerbung können gewisse Veränderungen nicht

[16] Datei TODOK.SYS.

ausgeschlossen werden. Allein durch die Tatsache, daß wesentlich mehr Direkteinstiegsstellen als Trainee-Stellen angeboten werden, können nicht alle Interessenten für Traineeprogramme ein solches absolvieren.

7.1 Einstellungen der Gesamtstichprobe

Die Analyse der Gesamtstichprobe[17] führt in bezug auf die Einstellung gegenüber den beiden Berufseinstiegsformen zu folgenden Ergebnissen.

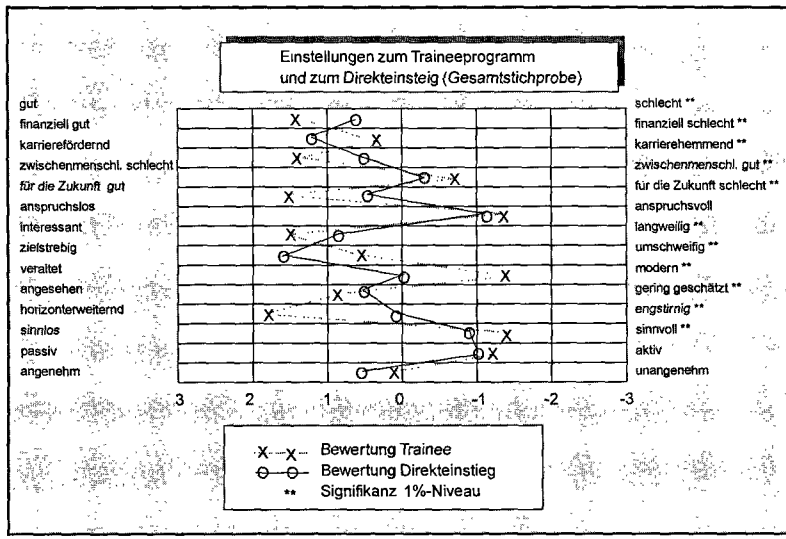


Abb. 37: Einstellung zum Traineeprogramm/Direkteinstieg (Gesamtstichprobe) (eigene Erstellung)

Die Teilnahme an beiden Einstiegsformen wird tendenziell als gut bezeichnet, wobei Traineeprogramme signifikant besser bewertet werden.

Das sehr pauschal formulierte Adjektivpaar gut/schlecht wird in dem Fragenkomplex außerdem differenziert abgefragt. Dabei ergeben sich folgende Ergebnisse:

- Der finanzielle Aspekt wird von der Gesamtstichprobe deutlich zugunsten des Direkteinstiegs bewertet. Offensichtlich erwarten Studenten bei Traineeprogrammen niedrigere Einstiegsgehälter.
- Im Gegensatz zum finanziellen Aspekt werden Traineeprogramme bezüglich der Karriere als förderlicher eingestuft. Dies deckt sich mit der Einschätzung, daß Traineeprogramme für die Zukunft gut sind.

[17] Datei STUDOK.SYS.

- Die zwischenmenschliche Komponente wird für beide Einstiegsformen ähnlich beurteilt.

Die tendenziell bessere Beurteilung des allgemeinen Begriffspaares gut/schlecht wird scheinbar hauptsächlich durch die erwarteten besseren Karrierechancen beeinflußt.

Darüber hinaus werden Traineeprogramme als interessanter, moderner, horizonterweiternder und angesehener betrachtet als der Direkteinstieg.

Ein wesentlicher Vorteil des Direkteinstiegs scheint der Zeitfaktor zu sein. Der Direkteinstieg wird als zielstrebiger betrachtet als das Traineeprogramm.

Zusammenfassend läßt sich festhalten, daß das Traineeprogramm einige Vorteile aufweist. Allerdings scheinen für den Direkteinstieg insbesondere die beiden wesentlichen Komponenten Zeit und Geld zu sprechen.

In früheren empirischen Untersuchungen, die Semantische Differentiale nach Osgood beinhalteten, kristallisierten sich aufgrund der Faktorenanalyse immer wieder drei Dimensionen heraus. Es handelte sich dabei um die Faktoren Aktivität, Potenz und Evaluation. Hinter der Evaluation verbergen sich Adjektivpaare wie gut/schlecht, sozial/unsozial, sympathisch/unsympathisch. Beispiele für die Aktivität stellen die Paare schnell/langsam, aktiv/passiv und dynamisch/statisch dar. Stark/schwach, weich/hart und schwer/leicht sind in die Kategorie Potenz (Intensität) einzustufen (Meffert, 1986, S. 210 und Nieschlag, 1988, S. 672 f.).
Diese Einteilung kann in der vorliegenden Arbeit von Beginn an nicht bestätigt werden, da die Dimension Potenz für die Einstellung zu Traineeprogrammen nicht zu verwenden war. Eigenschaftspaare wie stark/schwach werden in der Vorstudie von den Probanden als zu der Fragestellung nicht passend eingestuft.
Die beiden anderen Dimensionen waren allerdings im verwendeten Differential vertreten.
Die Faktorenanalyse zu den Einstellungen in der vorliegenden Arbeit ergab drei Faktoren. Interessant ist in diesem Zusammenhang die Frage, ob zumindest in bezug auf die Dimensionen Aktivität und Evaluation eine Aufteilung der Items auf unterschiedliche Dimensionen erfolgt.

Die nachfolgende Tabelle zeigt, welche Adjektivpaare durch die Faktorenanalyse welchem Faktor zugeordnet werden. In den Spalten mit der Bezeichnung DIM ist vermerkt, welcher Dimension das Adjektivpaar zuzuordnen ist. Die Abkürzung EV kennzeichnet eine evaluationsbezogene Dimension. Items, die aktivitätsbestimmt sind, werden die Dimension AK zugewiesen.

Faktor 1	DIM	Faktor 2	DIM	Faktor 3	DIM
horizonterweiternd/ engstirnig	EV	zwischenmenschlich gut/schlecht	EV	anspruchsvoll/ anspruchslos	EV
angenehm/ unangenehm	EV	finanziell gut/schlecht	EV	aktiv/passiv	AK
gut/schlecht	EV			zielstrebig/ umschweifig	AK
sinnvoll/sinnlos				modern/ veraltet	EV
für die Zukunft gut/ schlecht	EV				
karrierefördernd/ karrierehemmend	EV				

Tab. 25: Dimensionen des Semantischen Differentials (eigene Erstellung)

Aus der Tabelle sind im wesentlichen zwei Erkenntnisse ableitbar. Zum einen scheint der Faktor 3 stark den Bereich Aktivität abzudecken, denn diese Dimension kommt ausschließlich in diesem Faktor vor. Zum zweiten muß allerdings festgestellt werden, daß die Evaluation bei allen drei Faktoren vertreten ist. Interessant in bezug auf die evaluative Komponente ist, daß die vier Adjektivpaare, welche mit gut/schlecht verknüpft sind (grau markiert), nicht in einem Faktor vereint sind, sondern sich auf Faktor 1 und 2 aufteilen. Demnach ist es durchaus sinnvoll, das Adjektivpaar gut/schlecht zusätzlich differenziert abzufragen, da das allgemeine Begriffspaar nicht alle Inhalte abdeckt.
Mit dem vorliegenden Semantischen Differential lassen sich die von Osgood dargestellten drei Dimensionen für die Einstellungen des React-Modells nicht nachweisen[18], da die drei Einstellungsfaktoren dieser Arbeit nicht jeweils nur durch eine Dimension (Evaluation, Aktivität, Potenz) verkörpert werden.

7.2 Differenzierung nach Alter

Für die altersspezifische Analyse wurde die Stichprobe in zwei Gruppen unterteilt[19]. Die Altersgrenze liegt bei 25 Jahren. Die Gruppe der bis 25-jährigen umfaßt 140 Studenten, 100 Studenten sind älter als 25 Jahre.

[18] Dies wurde jedoch auch nicht direkt angestrebt, da die Fishbein/Ajzen-Theorie nur die Relevanz des Faktors Evaluation postuliert.
[19] Datei ALTVGLS.SYS.

Abbildung 38 zeigt die Verteilung der Intention in beiden Altersgruppen:

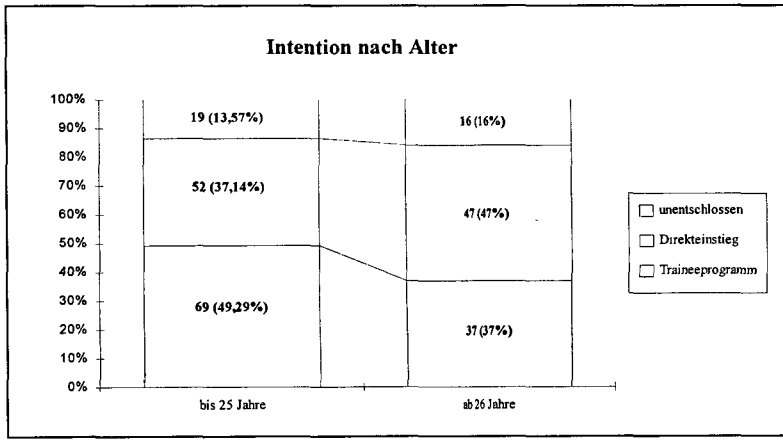


Abb. 38: Verteilung der Intention in Abhängigkeit vom Alter (eigene Erstellung)

Von der jüngeren Teilstichprobe beabsichtigen 49,29%, ein Traineeprogramm zu absolvieren. Dagegen liegt der Prozentsatz in der älteren Teilstichprobe bei 37%. Die höhere Bereitschaft bei den jüngeren Studenten ist nicht sehr überraschend. Ein erklärender Aspekt könnte sein, daß die älteren Studenten aus Zeitgründen davor zurückschrecken, noch eine ein- bis zweijährige Ausbildung zu durchlaufen. Die Analyse der Einstellungen und Meinungen wird jedoch zeigen, daß noch andere Aspekte ausschlaggebend sind.

Interessant ist, daß der Prozentsatz der Unentschiedenen sich mit zunehmendem Alter nicht verringert, sondern sogar leicht erhöht. Eigentlich wäre anzunehmen, daß die Einstiegspräferenz mit zunehmendem Alter gefestigt wird. Allerdings liegt der Anteil der Unentschlossenen für beide Gruppen unter 20 %.

- ***Einstellungen***

Signifikante Einstellungsunterschiede zwischen jüngeren und älteren Studenten bestehen bei dem Faktor FTEIN1. Es handelt sich dabei nach Cohen um einen eher mittleren Effekt, welcher aufgrund der Stichprobenstärke eindeutig nachgewiesen werden kann[20]. Jüngere Studenten schätzen Traineeprogramme somit etwas besser, zukunftsträchtiger und interessanter ein als ihre älteren Kollegen.

[20] Für den weiteren Verlauf der Modelltests wird darauf verzichtet, die Größe des Effekts zu nennen. Effekte, die zu klein sind, d.h. bei Zuwächsen von weniger als 4%, ist es problematisch, diese mit dem vorliegenden Stichprobenumfang nachzuweisen. Für größere Zuwächse sollte die Stichprobengröße ausreichend sein.

Außerdem sehen die Jüngeren den Direkteinstieg im Vergleich als weniger karrierefördernd an (FDEIN2).

- ***Normative Aspekte***

Bei den normativen Aspekten wurden im Rahmen dieser Analyse keine altersspezifischen Unterschiede nachgewiesen.

- ***Überzeugungen zu Verhaltenskonsequenzen***

Signifikante Meinungsunterschiede zwischen den beiden Teilstichproben zeigen sich lediglich bei dem Faktor FMEIN1. Jüngere Studenten erwarten von Traineeprogrammen in etwas stärkerem Maße die Förderung der sozialen Kompetenz und der Persönlichkeit. Es ist anzunehmen, daß ältere Studenten bereits eine gefestigtere Persönlichkeit aufweisen und somit die Notwendigkeit eines Traineeprogramms nicht mehr sehen. Andererseits könnte man argumentieren, daß einige der älteren Studenten deshalb noch studieren, weil sie das Studium nicht zielstrebig genug verfolgten und der Karriere folglich keine große Bedeutung beimessen. Dieser Personenkreis würde demnach der Persönlichkeitsentwicklung einen weniger großen Stellenwert zuordnen wie die jungen, dynamischen Studenten.

- ***Wahrgenommene Verhaltenskontrolle***

Bezüglich der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle ließen sich keine signifikanten Unterschiede feststellen, die in Verbindung mit dem Alter der Studenten stehen.

Fazit: Das höhere Interesse an Traineeprogrammen bei jüngeren Studenten liegt hauptsächlich in der Einstellung begründet. Sie erwarten interessantere Tätigkeiten und in bezug auf die Zukunft bessere Karrierechancen. Dies wird durch die Meinung unterstrichen, daß dieser Personenkreis von Traineeprogrammen eine Förderung der sozialen Kompetenz und der Persönlichkeit erwartet, welche als grundlegende Voraussetzung für die berufliche Karriere angesehen werden muß.

7.3 Differenzierung nach Geschlecht

Die Gesamtstichprobe teilt sich in 154 (64,16%) männliche und 86 (35,83%) weibliche Studenten auf[21].

[21] Datei SEXVGLS.SYS.

Bezogen auf die Intention ergeben sich folgende Verteilungen.

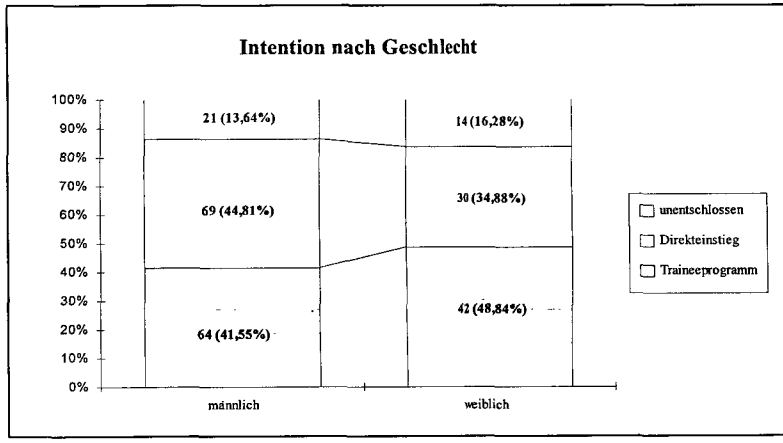


Abb. 39: Verteilung der Intention in Abhängigkeit vom Geschlecht (eigene Erstellung)

Es zeigt sich, daß Traineeprogramme bei den Studentinnen etwas beliebter sind.

- ***Einstellungen***

Studentinnen schätzen sowohl Traineeprogramme (FTEIN1) als auch den Direkteinstieg (FDEIN1) signifikant besser ein als ihre männlichen Kommilitonen. Im Vergleich bewerten sie jedoch Traineeprogramme noch positiver als den Direkteinstieg. Von Traineeprogrammen denken sie, daß sie interessant und für die Zukunft vorteilhaft sind. Die unterschiedliche Einstellung zum Direkteinstieg zeigt sich dahingehend, daß Studentinnen diese Einstiegsform als anspruchsvoller und zielstrebiger einschätzen als die Männer.
Die weiblichen Kommilitonen scheinen offensichtlich beiden Einstiegsformen positive Seiten zuzusprechen und dem Berufseinstieg - unabhängig von seiner Form - positiver entgegenzusehen.

- ***Normative Aspekte***

Bei den normativen Aspekten wurden im Rahmen dieser Analyse keine geschlechtsspezifischen Unterschiede festgestellt.

- ***Überzeugungen zu Verhaltenskonsequenzen***

Studentinnen erwarten ausgeprägter als die männlichen Kommilitonen, daß durch Traineeprogramme die soziale Kompetenz und die Persönlichkeit gefördert werden.

Während bei dem weiblichen Teil der Stichprobe dieser Faktor (FMEIN1) leicht positiv ist, sehen die männlichen Studenten diesen Aspekt negativer.

Weiterhin befürchten die männlichen Studenten, daß durch ein Traineeprogramm eventuell Konflikte mit der Familie oder den Arbeitskollegen entstehen könnten (FMEIN8). Studentinnen sehen auch diesen Punkt wieder positiver, sie erwarten eher nicht, daß sich ein Traineeprogramm negativ auf die zwischenmenschlichen Beziehungen auswirken könnte.

- ***Wahrgenommene Verhaltenskontrolle***

Ein signifikanter Unterschied ergibt sich hinsichtlich des Faktors (FPCG3). Studentinnen glauben weniger, daß die Chancen für einen guten Berufseinstieg von Beziehungen, Glück oder dem Zufall geprägt sind. Studenten sind in diesem Punkt skeptischer. Das Ergebnis spiegelt wiederum die positivere Einstellung bei Studentinnen wider.

Fazit: Studentinnen präferieren im Gegensatz zu den Studenten eher das Traineeprogramm, weil sie es als interessanter ansehen und sie sich eine Förderung der sozialen Kompetenz und der Persönlichkeit versprechen. Die Studenten sind bei der Einschätzung beider Einstiegsformen skeptischer, messen Glück und Zufall einer höheren Bedeutung zu und erwarten insbesondere bei Traineeprogrammen negative Auswirkungen in bezug auf zwischenmenschliche Beziehungen.

7.4 Differenzierung nach Vorkenntnissen

Von den 240 Studenten der Stichprobe absolvierten 84 (35%) vor dem Studium eine praktische Ausbildung[22]. Bezogen auf die Intention ergeben sich folgende Verteilungen:

[22] Datei KENVGLS.SYS.

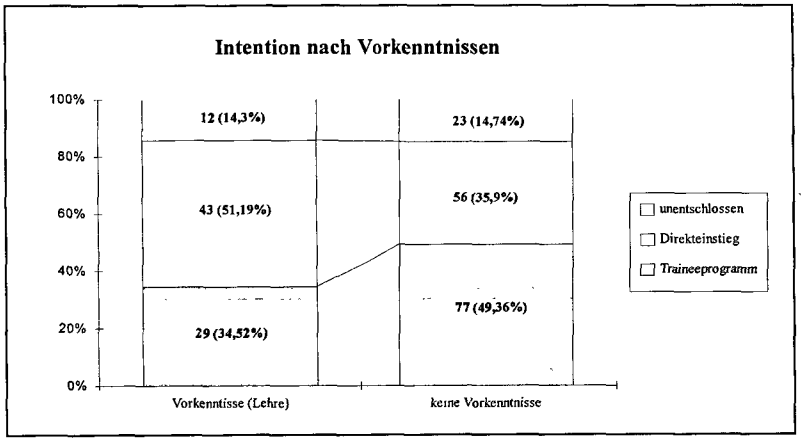


Abb. 40: Verteilung der Intention in Abhängigkeit von Vorkenntnissen (eigene Erstellung)

Es zeigt sich deutlich, daß Studenten mit abgeschlossener Lehre vergleichsweise wesentlich stärker den Direkteinstieg bevorzugen. Es liegt die Vermutung nahe, daß viele Studenten dieses Personenkreises nach Lehre und Studium nicht noch eine dritte Ausbildung durchlaufen möchten.

Das Box-Plot-Diagramm bestätigt, daß zwischen den beiden Personenkreisen Unterschiede bezüglich der Intention bestehen[23].

```
BOX PLOT OF VARIABLE:   TOD     , N =   240
GROUPED BY VARIABLE:              AUSB
1.00                                                  3.00
MINIMUM                                              MAXIMUM
+-------------------------------------------------------+
|                (      +       )                      |   1.000
+-------------------------------------------------------+
+-------------------------------------------------------+
|                                              (        |   2.000
+-------------------------------------------------------
```

Abb. 41: Box-Plot-Diagramm zu Intentionsunterschieden

Die Klammern bezeichnen den Bereich des Konfidenzintervalls um den jeweiligen Median. Die Intervalle überschneiden sich nicht, so daß mit 95%-iger Sicherheit davon ausgegangen werden kann, daß die Mediane der beiden zugrundeliegenden Verteilungen

[23] Mit der Box-Plot-Darstellung können signifikante Unterschiede in bezug auf den Median nachgewiesen werden. Das Ergebnis unterstreicht die Robustheit des Skalenniveaus.

voneinander differieren. Die Gruppe 2 (Studenten mit abgeschlossener Lehre) liegt deutlich in Richtung einer Direkteinstiegsbefürwortung[24].

- ***Einstellungen***

Das einzige signifikante Ergebnis zeigt sich für den Faktor FTEIN1. Studenten ohne Lehre bewerten Traineeprogramme positiver. Sie sehen Traineeprogramme als eher gut, interessanter, und horizonterweiternder an als Studienkollegen mit Lehre. Hieraus ist abzuleiten, daß Studenten mit abgeschlossener Lehre einer Ausbildung im Betrieb kritischer gegenüberstehen. Grund dafür dürften nachhaltige Erfahrungen während der Lehrzeit sein. Streckenweise werden Auszubildende während der Lehre mit weniger interessanten Aufgaben wie Ablage und Kopieren betraut. Unterschwellig könnten bei diesem Personenkreis Parallelen zu weiteren Ausbildungsprogrammen gezogen werden. Dies könnte in der Konsequenz zu einer Ablehnung des Traineeprogramms führen[25].

Hier ergibt sich ein interessanter Ansatzpunkt für die Firmen. Da von den Firmen gefordert wird, daß die Bewerber Praxiserfahrungen haben sollen, würden Studenten mit abgeschlossener Berufsausbildung eine gute Eignung aufweisen. Im Rahmen der Informationspolitik muß dem Vorurteil begegnet werden, Traineeprogramme seien qualitativ bzw. inhaltlich mit einer Lehre zu vergleichen.

- ***Normative Aspekte***

In bezug auf die normativen Aspekte lassen sich keine signifikanten Unterschiede zwischen Studenten mit abgeschlossener Berufsausbildung und Studenten ohne Lehre feststellen.

- ***Überzeugungen zu Verhaltenskonsequenzen***

Studenten ohne Lehre schätzen die Verdienstmöglichkeiten und die Karrierechancen nach absolviertem Traineeprogramm (Faktor FMEIN3) signifikant höher ein als ihre Kommilitonen mit Lehre. Auch hierfür könnten schlechte Erfahrungen aus der Lehrzeit verantwortlich zeichnen, welche auf das Traineeprogramm reflektieren. Es gibt sicher eine Anzahl Auszubildender, die nach Abschluß der Lehre vom angebotenen Gehalt und den möglichen Aufstiegschancen enttäuscht wurden und deshalb ein Studium ergriffen haben. Aus dieser Analyse der Meinungen und Einstellungen ergibt sich für traineeanbietende Firmen der Hinweis, daß ihre Informationspolitik bereits bei jüngeren Personen ansetzen müßte.

---

[24] Maximum (3) entspricht Direkteinstieg.

[25] Allerdings wäre es auch denkbar, daß Studenten nach Abschluß des Studiums in das Unternehmen zurückkehren wollen, in dem sie die Lehre absolviert haben. In diesem Fall würde ein Traineeprogramm weniger Sinn haben, da sie die Unternehmensstrukturen und -abläufe bereits kennen.

- ***Wahrgenommene Verhaltenskontrolle***

Bezüglich der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle konnten keine signifikanten Unterschiede zwischen den beiden Teilstichproben nachgewiesen werden.

Fazit: Von Firmenseite werden Studenten mit bereits abgeschlossener Berufsausbildung bevorzugt. Dieser Personenkreis tendiert jedoch weniger zu Traineeprogrammen als Studenten ohne Lehre. Sowohl bezüglich der zu erwartenden Tätigkeiten und Aufgabengebiete als auch hinsichtlich der Karrierechancen äußern sich Studenten mit Lehre wesentlich skeptischer. Ursachen für diese Einschätzung sind zum einen darin zu sehen, daß Erfahrungen aus der Lehre auf das Traineeprogramm übertragen werden. Zum anderen ist es möglich, daß dieser Personenkreis den sogenannten "Praxisschock" bereits hinter sich hat und die berufliche Weiterentwicklung realistischer einzuschätzen weiß.

7.5 Differenzierung nach Hochschulart

Von den 240 Studenten der Stichprobe studieren 141 (58,75%) an Universitäten, die anderen 99 Studenten sind an der Fachhochschule immatrikuliert[26]. Die Präferenzen sind aus Abbildung 42 zu erkennen.

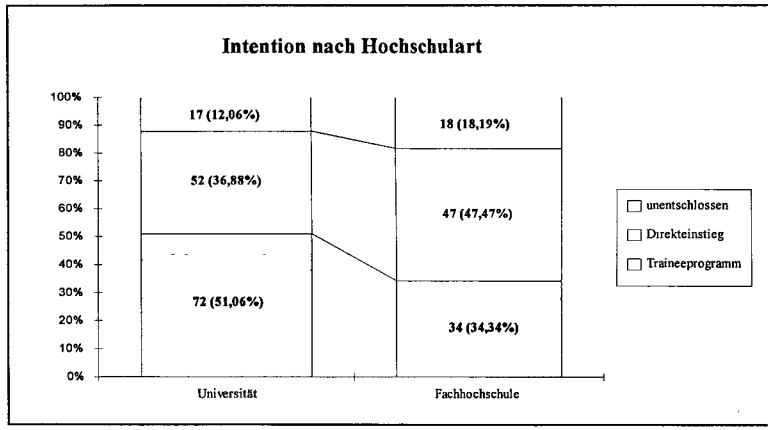


Abb. 42: Verteilung der Intention in Abhängigkeit von der Hochschulart (eigene Erstellung)

Universitätsabsolventen bevorzugen offensichtlich wesentlich stärker das Traineeprogramm als die befragten Fachhochschüler. Während bei den Hochschülern etwas mehr als die Hälfte mit einem Traineeprogramm einsteigen will, würde nur etwa ein Drittel der Fachhochschüler diesen Weg wählen.

[26] Datei UNIVGLS.SYS.

- ***Einstellungen***

Als signifikant unterschiedlich bewerteter Einstellungsfaktor hebt sich FDEIN4 ab. Hierbei handelt es sich um die finanzielle Beurteilung des Direkteinstiegs. Fachhochschüler sehen im Direkteinstieg finanzielle Vorteile und somit einen Grund, eher in kein Traineeprogramm einzusteigen. Aller Wahrscheinlichkeit nach sind für diesen Personenkreis die finanziellen Aspekte ausschlaggebend.

- ***Normative Aspekte***

Ein deutlicher und signifikanter Unterschied zwischen Universitäts- und Fachhochschulabsolventen besteht hinsichtlich der Bezugsperson Professor. Der Einfluß des Professors wird von den Fachhochschülern stärker bewertet als von den Hochschülern. Dies liegt wohl daran, daß an Fachhochschulen aufgrund niedriger Studentenzahlen und kleinerer Kursstärken ein persönlicheres Verhältnis zu den Professoren entsteht als an Universitäten. Außerdem scheint den Fachhochschul-Professoren wegen ihrer engeren Praxisverbundenheit eine besondere Kompetenz zur Frage der Einstiegswahl zugesprochen zu werden.

Da Firmen allerdings eher Universitätsabsolventen bevorzugen, wäre es sicherlich sinnvoll, auch die Universitätsprofessoren als Meinungsbildner zu gewinnen.

- ***Überzeugungen zu Verhaltenskonsequenzen***

Fachhochschüler erwarten von Traineeprogrammen eher, daß die soziale Kompetenz, das Selbstbewußtsein, die Eigeninitiative und die Kritikfähigkeit gestärkt werden (FMEIN1). Diese Haltung erscheint zunächst etwas überraschend, da die Fachhochschüler eher zum Direkteinstieg neigen. Es liegt die Vermutung nahe, daß die Fachhochschüler sich selbst zu hoch einschätzen. Sie gehen davon aus, daß sie die soziale Kompetenz bereits aufweisen und deshalb für sie ein Traineeprogramm nicht mehr erforderlich ist.

Hochschulabsolventen tendieren stärker zu dem Eindruck, daß ein Karrieresprung beim Direkteinstieg schneller erfolgt (FMEIN5). Dieses Ergebnis ist wiederum signifikant.

Eine negative Beeinflussung des Privatlebens infolge eines Traineeprogramms sowie eventueller Neid von Kollegen wird eher von Fachhochschülern erwartet (FMEIN8).

- ***Wahrgenommene Verhaltenskontrolle***

Fachhochschüler räumen signifikant ein, daß familiäre Verpflichtungen ein Grund zur Ablehnung des Traineeprogramms sein könnten (FPCG1). Dieses Ergebnis tendiert in die gleiche Richtung wie die Meinung, daß sich die Traineeprogramm-Teilnahme negativ auf zwischenmenschliche Beziehungen auswirken könnte.

Fachhochschüler vertreten eher die Meinung, daß Beziehungen sowie Glück und Zufall für den Erhalt einer bestimmten Stelle notwendig sind (FPCG3).

Obwohl die Fachhochschüler den Faktoren Beziehungen und Glück eine gewisse Bedeutung beimessen, sind sie der Meinung, daß alles, was sie erreichen, von ihren eigenen Fähigkeiten abhängt (FPCG4). Die Universitätsstudenten sind in dieser Frage signifikant kritischer. Offensichtlich sind die Fachhochschüler in bezug auf ihre Fähigkeiten etwas selbstbewußter. Es könnte - wie bereits angedeutet - sein, daß bei den Fachhochschülern eine Tendenz zur Selbstüberschätzung besteht. Diese These wird dadurch erhärtet, daß sie ihre soziale Kompetenz als gut entwickelt einschätzen.

Fazit: Die aus Firmensicht gefragtere Zielgruppe der Universitätsabgänger präferiert das Traineeprogramm stärker als die Fachhochschüler. Die Professoren der Fachhochschule haben einen nicht zu unterschätzenden Einfluß auf die Studenten, trotzdem neigen die Fachhochschüler mehr zum Direkteinstieg. Als Gründe kristallisieren sich ein höheres Einstiegsgehalt und die Befürchtung, ein Traineeprogramm könnte negative Auswirkungen auf die zwischenmenschlichen Beziehungen haben, heraus.
Das Interesse an Traineeprogrammen bei Hochschulabsolventen könnte vermutlich noch erhöht werden, wenn die Firmen vermitteln könnten, daß Traineeprogramme die soziale Kompetenz und die Persönlichkeit fördern.

KAPITEL 8: ERGEBNISSE ZUR PERSÖNLICHKEIT

8.1 Vergleich Persönlichkeitsprofil (Cattell) Trainee- vs. Direkteinsteiger

Der Modelltest zeigt, daß die Persönlichkeitsfaktoren von Cattell keinen zusätzlichen Erklärungsbeitrag zur Intention leisten konnten. Im folgenden soll aufgrund verschiedener Mittelwertsvergleiche analysiert werden, ob es doch Unterschiede bezüglich der Profile der Extremgruppen (potentielle Traineeinteressenten und Kandidaten für den Direkteinstieg) gibt.
Das Profil in Abbildung 43 zeigt zunächst die Persönlichkeitsstruktur der Gesamtstichprobe für die 16 Persönlichkeitsfaktoren[27]. Auffällig ist, daß kein Wert den Normbereich (3,5 - 7,5) über- bzw. unterschreitet.

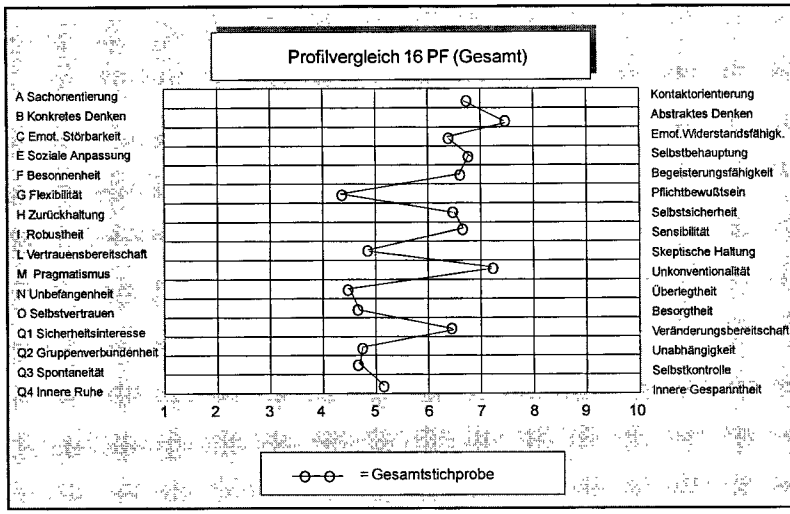


Abb. 43: 16 PF-Profil der Gesamtstichprobe (eigene Erstellung)

Relativ hohe Werte sind für abstraktes Denken, Unkonventionalität und Flexibilität zu verzeichnen.

Für diese Arbeit wesentlich wichtiger als das Ergebnis der Gesamtstichprobe ist der Extremgruppenvergleich[28]. Zu den beiden Extremgruppen zählen jene Studenten, die sich bei der Intentionsvariablen TOD für eine der beiden Einstiegsformen entschieden haben. Außer acht gelassen werden jene Studenten, welche bezüglich des Berufseinstiegs unentschlossen sind.

[27] Datei STUDOK.SYS.
[28] Datei TDSORT.SYS.

Das nachfolgende Profil veranschaulicht diesen Extremgruppenvergleich bezüglich der 16 Primärfaktoren:

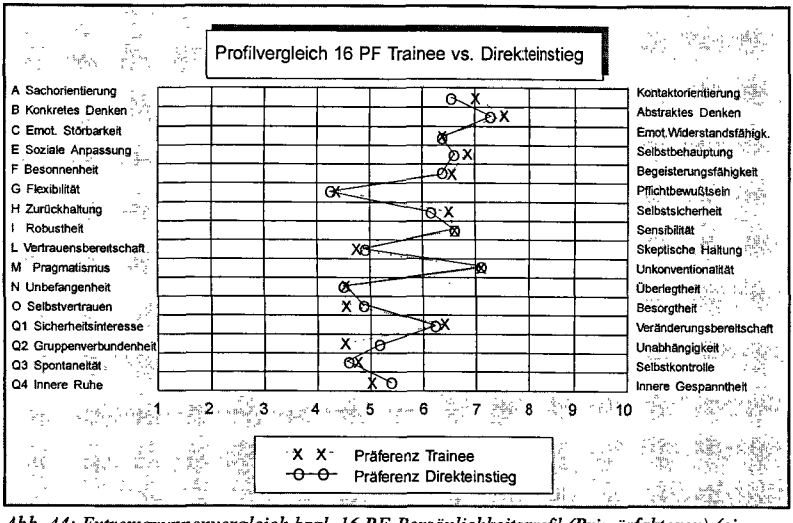


Abb. 44: Extremgruppenvergleich bzgl. 16 PF-Persönlichkeitsprofil (Primärfaktoren) (eigene Erstellung)

Augenscheinlich weisen die beiden Profile keine gravierenden Unterschiede auf. Der t-Test bestätigt diese Vermutung. An Traineeprogrammen interessierte Studenten besitzen demnach keine andere Persönlichkeitsstruktur als Studenten, die einen Direkteinstieg bevorzugen.

Dieses Ergebnis wird durch die Analyse der Sekundärfaktoren bestätigt.

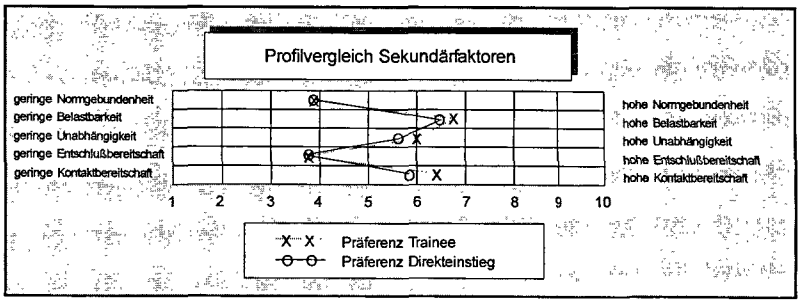


Abb. 45: Extremgruppenvergleich bzgl. 16 PF-Persönlichkeitsprofil (Sekundärfaktoren) (eigene Erstellung)

Der sehr ähnliche Kurvenverlauf der beiden Extremgruppenprofile zeigt ebenfalls keine signifikanten Unterschiede.

8.2 Analyse zur Selbsteinschätzung der Studenten

Die Selbsteinschätzung der Probanden führt oftmals zu interessanten Ergebnissen. In dieser Arbeit unterstreicht der Extremgruppenvergleich die Aussage von Abschnitt 8.1, nach der sich die Persönlichkeitsstruktur der beiden Gruppen nicht unterscheidet.
Das Selbsteinschätzungsprofil weist in Abbildung 46 zwei sehr ähnliche Kurvenverläufe auf[29]. Es scheint so, als ob sich potentielle Trainee-Bewerber tendenziell etwas besser einschätzen. Nach Durchführung eines t-Tests stellt sich allerdings heraus, daß lediglich bei den Aspekten "soziales Engagement" (p=0.003) und "verbale Fähigkeiten" (p=.0024) signifikante Unterschiede vorliegen. Beide Punkte haben mit der Kommunikationsfähigkeit zu tun, welche bei Trainees etwas stärker ausgeprägt sein sollte, da sie sehr häufig wechselnde Einsatzstationen und Bezugspersonen haben.

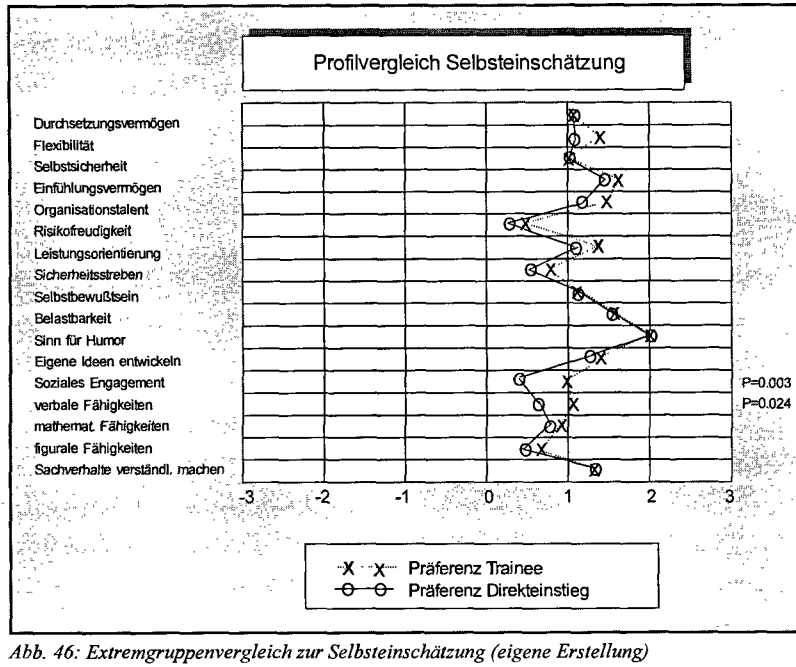


Abb. 46: Extremgruppenvergleich zur Selbsteinschätzung (eigene Erstellung)

Besonders hohe Selbsteinstufungen sind bei den Aspekten Flexibilität, Einfühlungsvermögen, Organisationstalent, Leistungsorientierung, Belastbarkeit sowie Entwicklung eigener Ideen zu verzeichnen.
Überraschend ist, daß die höchste Selbsteinstufung für das Kriterium "Sinn für Humor" erfolgte.

[29] Datei TDSESORT.SYS.

In Anlehnung an das Gesetz der kaufmännischen Vorsicht schätzen sich Studenten als weniger risikofreudig ein.

8.3 Vergleich der Flexibilität nach Bitterwolf mit Cattell

Die Flexibilität wurde im Rahmen dieser Erhebung mehrmals und mit verschiedenen Methoden erhoben[30].

- 16 PF-Persönlichkeitsfragebogen von Cattell (Faktor G und Q1)
- Flexibilitätsfragebogen nach Bitterwolf (Variablen: FSW, FMASS)
- Selbsteinschätzung (Faktor SE2)

Die nachfolgende Tabelle zeigt, daß keines der Verfahren bezüglich der Extremgruppen signifikante Unterschiede nachweisen kann. Die Präferierung einer bestimmten Berufseinstiegsform ist offensichtlich nicht von der Flexibilitätsausprägung der Studenten abhängig. Dies bedeutet, daß flexiblere Studenten keine erkennbare Tendenz aufweisen, eher ein Traineeprogramm zu absolvieren.

Ergebnisse der einzelnen Verfahren:

Variable	MW[31] (gesamt)	MW (Trainee)	MW (Direkt)	t-Test
G	4,333	4,330	4,293	0.887
Q1	6,413	6,462	6,212	0.260
FSW	2,054	2,008	2,073	0.401
FMASS	1,574	1,594	1,535	0.194
SE2	1,308	1,491	1,172	0.061

Skalenbereiche für die aufgeführten Verfahren:

Variable	von - bis
G, Q1	1 bis 10
FSW	0.00 bis 4.00
FMASS	0.00 bis 2.00
SE2	-3 bis +3

Tab. 26: Ergebnisse zur Flexibilität

Im theoretischen Teil der Arbeit wurde bereits angedeutet, daß der Begriff Flexibilität nicht eindeutig definiert ist. So haben Cattell und Bitterwolf unterschiedliche Auffassungen von Flexibilität. Die Selbsteinschätzung der Flexibilität durch die Studenten dürfte ebenfalls einem gewissen Interpretationsspektrum unterliegen.

---

[30] Datei STUDOK.SYS.
[31] MW = Mittelwert.

Im folgenden soll analysiert werden, inwieweit die verschiedenen Variablen zur Flexibilität Überschneidungen aufweisen und wie verbindlich damit Aussagen zur Flexibilität der Studenten gemacht werden können. Messen alle Variablen in hohem Maß das gleiche, dann kann hieraus abgeleitet werden, daß für die Testperson eine gesicherte Aussage bezüglich des Konstrukts getroffen werden kann.

In der nachfolgenden Tabelle erfolgt eine Gegenüberstellung der Selbsteinschätzung zu den beiden Cattell-Faktoren und den Bitterwolf-Faktoren.

Variable 1	Variable 2	Korrelation[32]
SE2	GS	-0.056
	Q1S	0.195
	FSW	0.226
	FMASS	0.084

Tab. 27: Vergleich von selbsteingeschätzter Flexibilität mit Cattell und Bitterwolf

Zwischen der Selbsteinschätzung und dem Cattell-Faktor GS (Flexibilität/ Pflichtbewußtsein) besteht eine inverse Beziehung. Dies entspricht der Theorie, denn je höher die selbsteingeschätzte Flexibilität, desto höher der linke Faktor (Flexibilität) der Cattell-Skala. Allerdings korrelieren die beiden Faktoren sehr gering und es kann keine Signifikanz unterstellt werden.
Eine ordentliche Korrelation kann zwischen der selbsteingeschätzten Flexibilität und dem Faktor Q1S (Sicherheitsinteresse/Veränderungsbereitschaft) nachgewiesen werden. Die Korrelation von 0.195 ist sehr signifikant. Dieses Ergebnis bestätigt die Aussage von Bitterwolf, nach der der Faktor Q1S von Cattell der realen Flexibilität deutlich näher kommt als der Faktor G, in welchem Cattell den Begriff Flexibilität explizit nennt.

Die höchste Korrelation zur Selbsteinschätzung weist der Faktor FSW von Bitterwolf mit 0.226 auf. Dagegen zeigt sich bei dem Vergleich der Selbsteinschätzung mit dem Faktor FMASS von Bitterwolf nur eine sehr niedrige Korrelation. Offensichtlich scheint das Konstrukt Flexibilität nach Bitterwolf durch die Transformation von FSW nach FMASS deutlich an Aussagekraft zu verlieren.
Zusammenfassend ist allerdings anzumerken, daß sich die Korrelationen zwischen der selbsteingeschätzten Flexibilität und den ermittelten Flexibilitätsgrößen nach Bitterwolf und Cattell in Grenzen halten.

Interessanter als der Vergleich zur selbsteingeschätzten Flexibilität ist der Vergleich zwischen den Flexibilitätsmaßen von Bitterwolf und Cattell. Es zeigen sich folgende Ergebnisse:

[32] Pearson-Korrelation

Variable 1	Variable 2	Korrelation[33]
FSW	GS	-0.607
	Q1S	0.262
FMASS	GS	0.036
	Q1S	0.167

Tab. 28: Vergleich der Flexibilität nach Cattell und Bitterwolf

Die stärkste Korrelation wird zwischen dem Summenwert FSW von Bitterwolf und dem Faktor GS von Cattell erzielt. Zwischen FSW und dem Faktor Q1S kommt es zu deutlich niedrigeren Werten. Dieses Ergebnis widerspricht der Aussage von Bitterwolf, daß der Faktor Q1S eher dem Konstrukt Flexibilität entspricht.

Wie bereits bei der vorangegangenen Tabelle, muß auch bei dieser Analyse festgestellt werden, daß das Flexibilitätsmaß von Bitterwolf (FMASS) erheblich schlechtere Zusammenhänge zu den anderen Flexibilitätsmaßen aufweist. Die Ergebnisse liegen mit Korrelationskoeffizienten von 0.036 bzw. 0.167 erheblich niedriger als beim Summenwert FSW.

Eine schrittweise Regressionsanalyse, bei der untersucht wurde, ob die Flexibilität mit anderen als den hier untersuchten Cattell-Faktoren Überschneidungen aufweist, brachte folgende Ergebnisse:
Die Faktoren Begeisterungsfähigkeit (FS), Flexibilität (GS), Selbstvertrauen (OS), Veränderungsbereitschaft (Q1S) und Spontaneität (Q3S) erklären zusammen hochsignifikant 52,4% des Faktors FSW. Dieses Ergebnis ist deutlich höher als bei den Einzelfaktoren GS (37,6%) und Q1S (12%). Offensichtlich umfaßt der Faktor FSW von Bitterwolf ein relativ breites Konstrukt. Fast genauso hoch (50,7%, sehr signifikant) kann FSW durch die beiden Sekundärfaktoren geringe Normgebundenheit und hohe Kontaktbereitschaft erklärt werden.

Die gleiche schrittweise Regression für den Faktor FMASS zeigt, daß zu diesem Faktor erheblich schlechtere Werte erreicht werden. Signifikante Ergebnisse existieren nur zu den Faktoren Veränderungsbereitschaft (Q1S) und Unabhängigkeit (Q2S). Zusammen erklären diese beiden Faktoren jedoch nur 8,8% von FMASS. Wiederum zeigt sich, daß das Flexibilitätsmaß von Bitterwolf wenig Überschneidungspunkte zu Cattell hat, da bspw. der Faktor G überhaupt nicht mehr mit einfließt. Der einzige Faktor, welcher bei beiden Regressionsanalysen eine Rolle spielt, ist die Veränderungsbereitschaft. Die Eigenständigkeit ist neu hinzugekommen.
Bei der Analyse der Sekundärfaktoren ergibt sich ein ähnliches Bild. Ein Zusammenhang besteht nur noch zum Faktor hohe Kontaktbereitschaft. Allerdings erklärt dieser nur 3,2 % an FMASS.

[33] Pearson-Korrelation

Zusammenfassend kann die Aussage getroffen werden, daß, mit Ausnahme des Flexibilitätsmaßes FMASS, zwischen den eingesetzten Variablen zur Flexibilität größere Überschneidungen bestehen. Allerdings sind diese nicht so groß, daß unterstellt werden könnte, daß die Flexibilitätskonstrukte der Autoren identisch sind.

Zwischen potentiellen Trainees und Direkteinsteigern gab es keine signifikanten Unterschiede bzgl. der Flexibilität. Diese Aussage hat für alle abgeprüften Flexibilitätsfaktoren Gültigkeit. Nachdem jeder Faktor neben gewissen Überschneidungen zu den anderen Flexibilitätsfaktoren auch eigene Bestandteile hat, wird unterstellt, daß insgesamt ein relativ breites Flexibilitätskonstrukt überprüft werden konnte. Um so wahrscheinlicher wird die These, daß die Flexibilität offensichtlich keinen Einfluß auf die Intention hat.

KAPITEL 9: FIRMENANFORDERUNGEN VS. STUDENTENQUALIFIKATIONEN

Im bisherigen Verlauf der Arbeit wurde die Befragung der Firmen und die Studentenbefragung separat ausgewertet. Aufbauend auf diesen Erkenntnissen soll in diesem Kapitel analysiert werden, inwieweit die Studenten die Erwartungen der Firmen erfüllen. Zu diesem Zweck werden die Ergebnisse der beiden Befragungen gegenübergestellt. Schwerpunktmäßig werden dabei die Persönlichkeitsprofile beleuchtet. Im Anschluß daran werden die anderen Einstellungskriterien hinterfragt. Auf Basis dieser Ergebnisse wird ferner erörtert, ob sich für Traineeprogramme jene Studenten bewerben würden, für welche sich die Firmen interessieren.

9.1 Soll-Ist-Vergleich der Persönlichkeitsprofile (Trainee - Direkteinstieg)

Die folgenden Untersuchungen werden auf Basis des Extremgruppenvergleichs durchgeführt. Dies bedeutet, es wird nach den beiden Gruppen unterschieden, welche sich bereits für eine der beiden Berufseinstiegsformen entschlossen haben. Der Grund für dieses Vorgehen liegt darin, daß die Anforderungsprofile, welche die Unternehmen in bezug auf die Persönlichkeit erstellen sollten, ebenfalls für beide Einstiegsformen separat anzugeben waren.

Abbildung 47 zeigt die Persönlichkeitsprofile von potentiellen Direkteinsteigern und Trainees (Mittelwerte). Diese beiden Profilkurven verkörpern somit den Ist-Zustand, also das vorhandene Persönlichkeitspotential der Nachfrageseite (Bewerber), differenziert nach Einstiegsart. Das Firmensymbol kennzeichnet jene Faktoren, welche von den Firmen als besonders wichtig angesehen wurden.

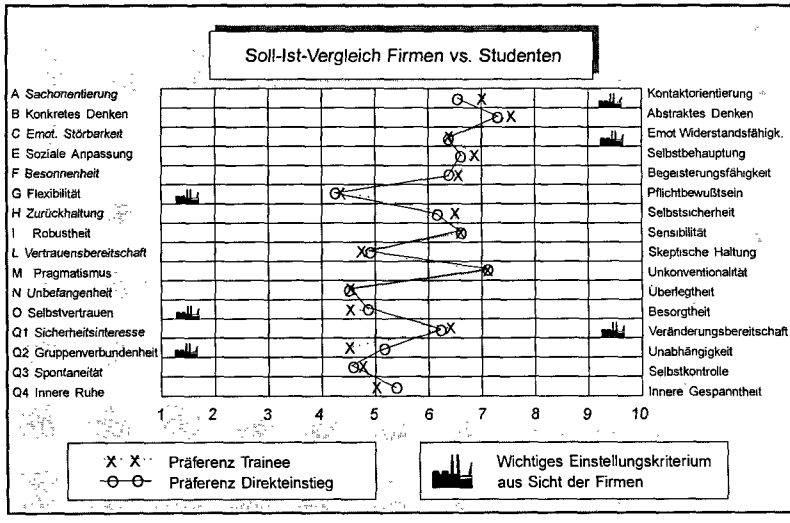


Abb. 47: Soll-Ist-Vergleich Firmen vs. Studenten (Persönlichkeit) (eigene Erstellung)

Es zeigt sich, daß die als wichtig erachteten Kriterien der Firmen nicht unbedingt jenen Persönlichkeitsfaktoren entsprechen, welche bei den Studenten besonders stark ausgeprägt sind. Beispielsweise liegen die Werte der Studenten in bezug auf die Kontaktorientierung eher im durchschnittlichen Bereich. Die beiden Faktoren Flexibilität und Veränderungsbereitschaft, welche ebenfalls Teile der Flexibilität implizieren, erreichen ebenfalls keine besonders auffälligen Werte.
Die größte Abweichung vom Sollwert der Firmen wird für den Persönlichkeitsfaktor emotionale Widerstandsfähigkeit verzeichnet. Offensichtlich erwarten die Unternehmen eine deutlich höhere Belastbarkeit, als sie bei den Studenten vorhanden ist.

Abbildung 48 beinhaltet die Fragestellung, inwieweit potentielle Traineebewerber bei den Persönlichkeitsfaktoren, welche für die Einstellung von Trainees besonders wichtig sind, bessere Werte erzielen als potentielle Direkteinsteiger.

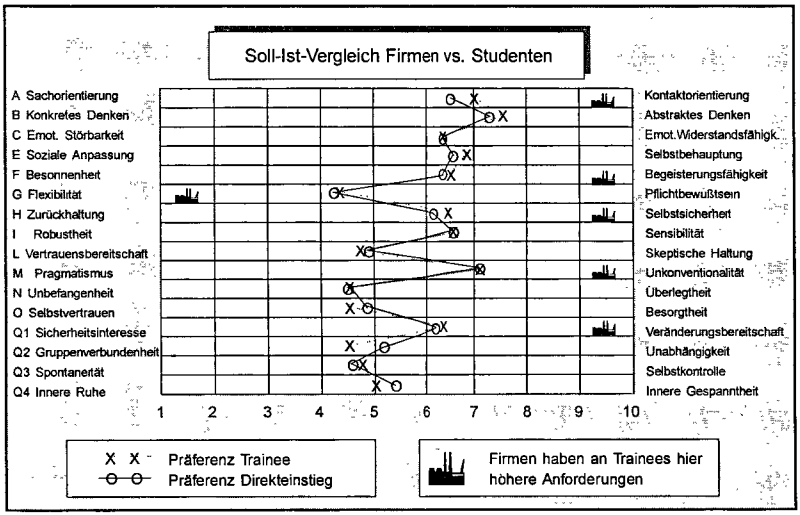


Abb. 48: Soll-Ist-Vergleich wichtiger Traineeanforderungen (Persönlichkeit) (eigene Erstellung)

Das Firmensymbol kennzeichnet jene Persönlichkeitsfaktoren, bei denen die Firmen signifikant höhere Anforderungen an Trainees als an Direkteinsteiger stellen.
Im wesentlichen sind der Abbildung zwei Informationen zu entnehmen. Zum einen decken sich die markierten Persönlichkeitsfaktoren nicht mit den höchsten Ausprägungen der beiden Persönlichkeitsprofile. Zum anderen erreichen die potentiellen Traineebewerber bei diesen Faktoren im Vergleich zu Direkteinsteigern keine signifikant besseren Ergebnisse.

Bei den beiden soeben skizzierten Analysen wurden die Präferenzen der Unternehmen nicht in Zahlenwerten ausgedrückt, sondern lediglich in Form von Symbolen, welche einen Persönlichkeitsfaktor als wichtig markieren. Die getroffenen Aussagen haben dadurch einen sehr pauschalen Charakter.
Um jedoch eine qualifizierte Gegenüberstellung von Firmenerwartungen und Studentenfähigkeiten zu erreichen, ist eine Umrechnung der Firmenwerte auf das Skalenniveau der Studentenbefragung erforderlich.

Die Skala der Studentenbefragung reicht für die Begriffspaare jeweils von 1 bis 10. Bei der Firmenbefragung, welche ebenfalls auf den Persönlichkeitsfaktoren von Cattell basiert, wurde immer der aussagekräftigere Begriff des Wortpaares für die Unternehmen vorgegeben. Die Einstufung erfolgte auf einer Skala von unwichtig (1) bis sehr wichtig (5).

Die Transformation wird mit folgender Formel durchgeführt:[34]

$$X' = \sigma/s\ X + (\mu - \sigma/s\ M)$$

X' = neuer Wert μ = Mittelwert 16 PF
σ = Standardabweichung 16 PF M = Mittelwert Firmenskala
s = Standardabweichung Firmenskala X = Antwort der Firma

Nach dem Einsetzen der entsprechenden Werte ergibt sich folgendes Bild:

$$X' = 2/1\ X + (5{,}5 - 2/1\ 3)$$

Für alle Persönlichkeitsfaktoren, bei welchen in der Firmenbefragung der linke 16 PF-Faktor zur Bewertung vorgegeben wurde, muß das Ergebnis der Transformation zusätzlich umgepolt werden. Für diese Faktoren wird deshalb folgende Formel verwendet[35]:

$$X' = 11 - (\sigma/s\ X + (\mu - \sigma/s\ M))$$

Die nachfolgende Abbildung enthält die Gegenüberstellung des Persönlichkeitsprofils der potentiellen Trainee-Bewerber und der soeben berechneten Erwartungen der Firmen in bezug auf die Einstiegsform.

[34] Lienert, 1969, S. 330.

[35] Die umgerechneten Werte der Firmenantworten sind in den Dateien firmtrzz.sys (Antworten in bezug auf Traineeprogramme; Variablen pfz1-pfz16) und firmdezz.sys (Antworten in bezug auf Direkteinstieg; Variablen pfzd1-pfzd16) abgespeichert.

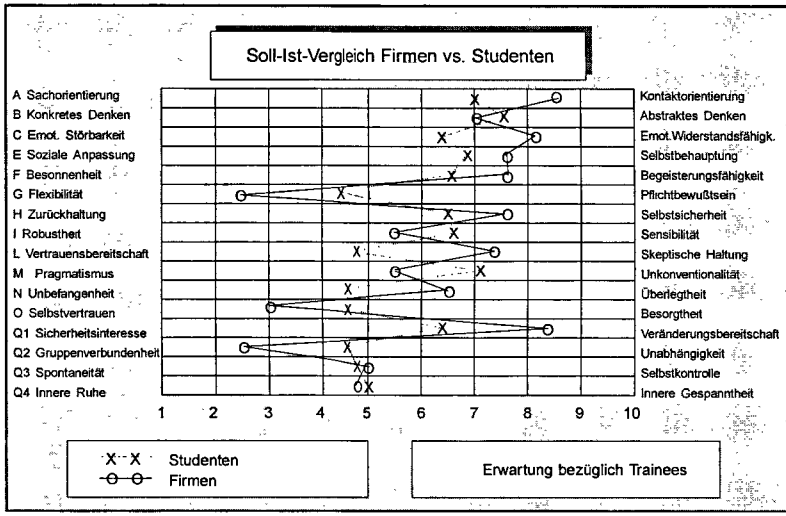


Abb. 49: Soll-Ist-Vergleich zur Persönlichkeit (berechneter Firmenwert) für zukünftige Trainees (eigene Erstellung)

Die graphische Darstellung verdeutlicht anschaulich, in welchen Bereichen bei den Bewerbern Defizite bestehen bzw. unter Umständen zu hoch geschraubte Erwartungen der Unternehmen vorhanden sind.
In bezug auf die Faktoren, welche in den Bereich *Kommunikationsfähigkeit* fallen (Kontaktorientierung und Gruppenverbundenheit), erwarten die Unternehmen deutlich mehr, als die Interessenten im Durchschnitt an Potential aufweisen.
Ebenfalls erhebliche Unterschiede bestehen im Bereich *Flexibilität* (Flexibilität und Veränderungsbereitschaft) und für die Faktoren der *Belastbarkeit* (Emotionale Widerstandsfähigkeit und Robustheit).
Die Bereiche Kommunikationsfähigkeit, Flexibilität und Belastbarkeit spielen somit eine zentrale Rolle für das Kapitel 10, in dem Strategien zur Angleichung der Firmen- und Bewerberinteressen entwickelt werden.

Für den Persönlichkeitsfaktor abstraktes Denken erzielen die Traineeinteressenten einen höheren Wert, als er von den Firmen gewünscht wird. Vermutlich liegt dies daran, daß den Studenten im Rahmen der wissenschaftlichen Hochschulausbildung sehr viel Theorie vermittelt und durch den hohen Abstraktionsgrad des Stoffes das abstrakte Denken gefördert wird.

Ebenfalls einen höheren Wert als die Firmenanforderung erreichen die Studenten in bezug auf den Persönlichkeitsfaktor Unkonventionalität. Die Firmen wünschen hier ein ausgewogenes Verhältnis zum Pragmatismus, welcher nach Cattell mit zweckmäßigem Handeln definiert wird. Hinter der mit Unkonventionalität implizierten Gabe, unge-

wöhnliche Ideen zu entwickeln, wird gern vermutet, daß die Person anspruchsvolle Aufgaben sucht, ohne dabei praktische Verantwortung übernehmen zu wollen.

Eine deutliche Abweichung des Studenten- vom Firmenprofil zeigt sich bei dem Persönlichkeitsfaktor L (Vertrauensbereitschaft/Skeptische Haltung). Während die Studenten eine leichte Tendenz zur Vertrauensbereitschaft aufweisen, erwarten die Unternehmen eine etwas skeptische Haltung. Nicht gefragt sind folglich Charaktere, welche schnell andere Meinungen akzeptieren bzw. in kritischen Situationen leicht nachgeben. Vielmehr wird eine gesunde kritische Haltung erwartet, die es erlaubt, die eigene Meinung auch in schwierigeren Situation gegenüber den Gesprächspartnern durchzusetzen, sofern dies sinnvoll erscheint.

Als Ergebnis der Analyse zu den Anforderungen an die Persönlichkeit von Traineebewerbern kann resümiert werden, daß die Unternehmen sehr hohe Anforderungen stellen, die von den Studenten nicht in dem gewünschten Maße erfüllt werden können. Schwächen liegen vor allem im Bereich der Kommunikationsfähigkeit, der Belastbarkeit und der Flexibilität.
Halten die Firmen an der Wichtigkeit dieser Persönlichkeitsdimensionen fest, dann zeigt sich gerade hier ein besonderer Bedarf an Personalentwicklungsmaßnahmen. Aus Sicht des strategischen Personalmanagements müßten sich Personalentwicklungsprogramme - bei unterstellter Signifikanz der aufgezeigten Unterschiede - vor allem auf folgende Bereiche ausrichten:

- Kontaktorientierung
- Emotionale Widerstandsfähigkeit
- Flexibilität
- Selbstvertrauen
- Veränderungsbereitschaft
- Gruppenverbundenheit (Teamfähigkeit)

Jedes Unternehmen sollte seine eigenen Personalentwicklungsprogramme danach überprüfen, ob sie diese Zielsetzungen aufweisen.

Die Untersuchung der Persönlichkeitsanforderungen an Interessenten für den Direkteinstieg ergibt folgendes Profil:

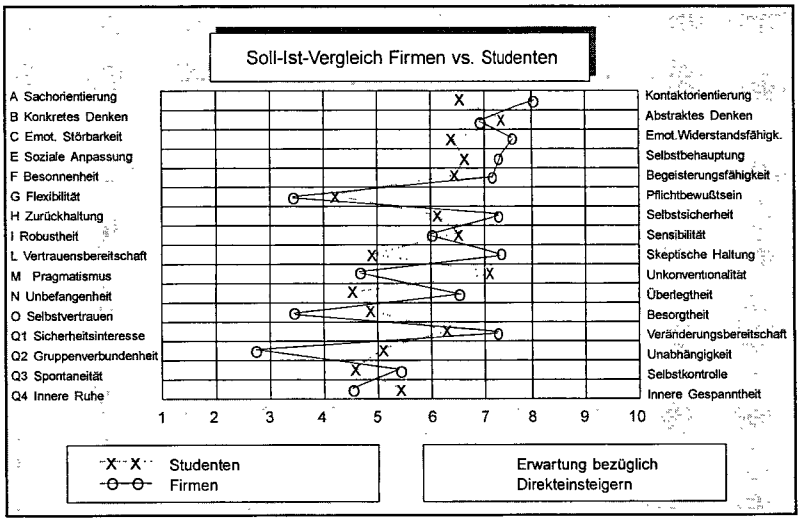


Abb. 50: Soll-Ist-Vergleich zur Persönlichkeit (berechneter Firmenwert) für zukünftige Direkteinsteiger (eigene Erstellung)

Das Profil unterscheidet sich auf den ersten Blick nur unwesentlich von Abbildung 49. Dies liegt unter anderem daran, daß sich das Persönlichkeitsprofil von potentiellen Trainee- und Direkteinstiegsbewerbern nicht signifikant unterscheidet.
Die Firmenanforderungen zu den beiden Einstiegsformen weichen allerdings voneinander ab. Die Firmenerwartungen gegenüber den Direkteinsteigern sind etwas niedriger. Dies bewirkt, daß die Differenz zwischen Firmen- und Studentenwerten niedriger ist und folglich mehr Studenten die Erwartungen erfüllen können.
Von der Tendenz her sind die Defizite der Studenten allerdings wiederum in den Bereichen *Kommunikationsfähigkeit* (Kontaktorientierung, Gruppenverbundenheit), *Belastbarkeit* (emotionale Widerstandsfähigkeit) und *Flexibilität* (Flexibilität, Veränderungsbereitschaft) zu verzeichnen[36].
Darüber hinaus sind ebenfalls Schwächen in bezug auf Pragmatismus und skeptische Haltung zu erkennen.

Neben dem Vergleich der Mittelwerte von Firmenanforderungen und Studentenpotentialen interessiert die Frage der Antwortverteilung. Aus dieser Analyse ergeben sich Informationen, wie viele Studenten die Anforderungen der Firmen vollständig erfüllen und wie viele Studenten nahe an den erwarteten Wert der Firmen herankommen.

In den nächsten beiden Abbildungen lassen sich die Häufigkeitsverteilungen bzgl. der einzelnen Persönlichkeitsfaktoren ablesen. In der ersten Abbildung werden die Erwartungen der Firmen an zukünftige Trainees den Studentenwerten dieser

[36] Hier ergibt sich analog zum Traineeprofil wiederum der Bedarf für Personalentwicklung.

Extremgruppe gegenübergestellt. Im Anschluß daran wird die gleiche Analyse für Direkteinsteiger durchgeführt.

Abb. 51: Eignungsverteilung bei Traineeinteressenten (Persönlichkeit) (eigene Erstellung)

Die Größe des Kreises symbolisiert die Größenklasse der Antworthäufigkeit der Studenten[37]. Der eingetragene oder danebenstehende Zahlenwert zeigt die absolute Häufigkeit pro Faktor und Antwortbereich. Der Mittelwert der Unternehmen (Durchschnittswert der Firmenerwartungen) wird durch das fett gedruckte "**F**" markiert. Unter dem Begriff des Wortpaares, welcher für die Firmenbefragung ausgewählt wurde (z.B. Kontaktorientierung), ist in dem weißen Rechteck angegeben, wieviel Prozent der befragten Studenten die Firmenerwartung für den jeweiligen Persönlichkeitsfaktor erfüllen können bzw. respektive ihn übertreffen.
Die erforderliche, von Firmenseite sehr hoch angesetzte, Ausprägung für die Kontaktorientierung erreichen nur 23,58% der Traineeinteressenten. Die Verteilung ist sehr ausgeglichen. Dies bedeutet, daß tatsächlich viele Interessenten größere Defizite aufweisen.
Ähnlich verhält es sich mit der emotionalen Widerstandsfähigkeit. Hier erfüllen 10,37% die Erwartungen, wobei wiederum keine Klumpung um den Erwartungswert erfolgt, sondern eine relativ gleichmäßige Verteilung. Demzufolge können die Anforderungen von einem großen Teil der Bewerber nicht einmal tendenziell erfüllt werden.
Für die Flexibilität (15,09%) und die Veränderungsbereitschaft (8,49%) gilt ebenfalls die Aussage, daß ein großer Teil die Anforderungen nicht annähernd erreicht.

Die anderen Faktoren spielen aus Firmensicht eine untergeordnete Rolle. Dies bedeutet, der erwartete Wert liegt niedriger, folglich erreichen mehr Studenten die Anforderung.

Zusammenfassend muß festgestellt werden, daß bei vielen Faktoren, und vor allem bei den aus Firmensicht entscheidenden, nur etwa ein Fünftel bis ein Drittel der Interessierten die Anforderungen hundertprozentig erfüllen können. Entgegen der Vermutung, daß viele der Traineeinteressenten relativ nahe an den geforderten Wert herankommen, zeigt sich, daß bei vielen Faktoren eine breite Streuung vorhanden ist. Dies bedeutet, daß die Unternehmen, selbst wenn sie die Meßlatte etwas niedriger anlegen würden, nicht wesentlich mehr geeignete Bewerber vorfinden.
Sollten die Firmenanforderungen beim Personalbedarf nicht durch entsprechend strengere Selektion (Personalauswahl über niedrigere Selektionsrate) abgedeckt werden, müssen diese Profildefizite durch Personalentwicklungsmaßnahmen kompensiert werden.

Im Vergleich zur Betrachtung der Traineeverteilung ist in Abbildung 52 die Problematik für Direkteinsteiger dargestellt.

[37] Kleiner Kreis: 1-10 Personen; mittlerer Kreis: 11-20 Personen; großer Kreis: 21-30, größter Kreis: ab 31 Personen.

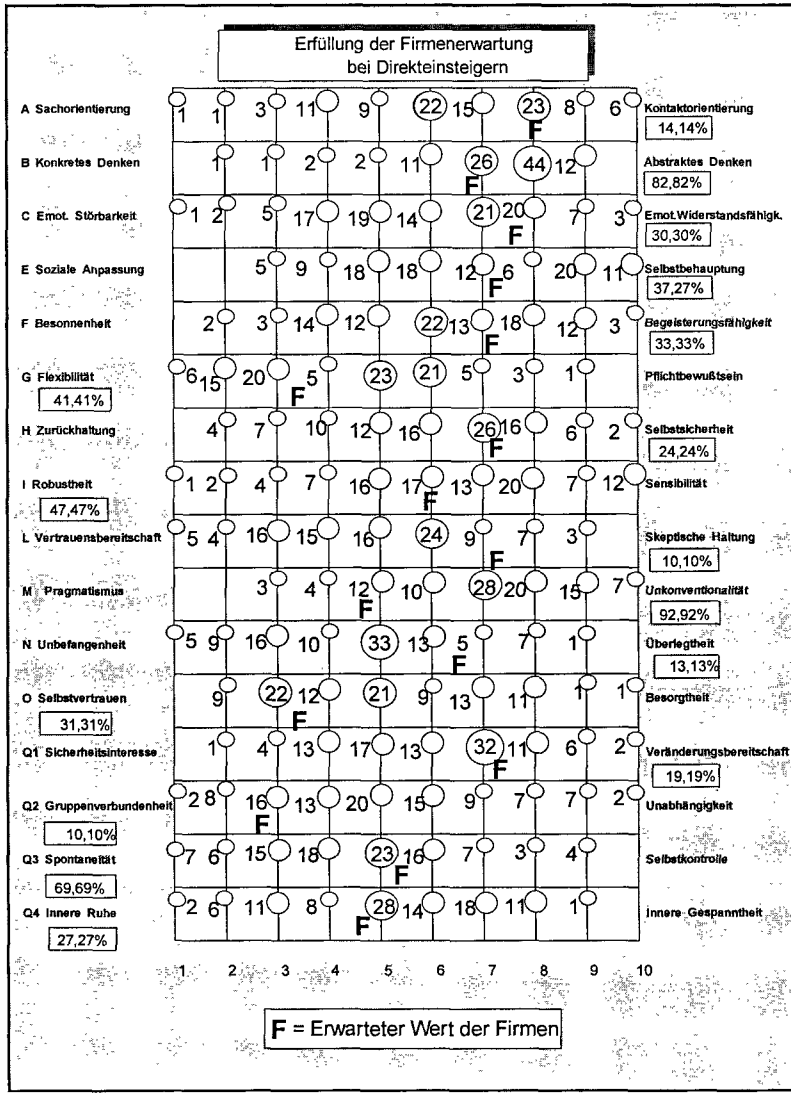


Abb. 52: Eignungsverteilung bei Direkteinstiegsinteressenten (Persönlichkeit) (eigene Erstellung)

Im Gegensatz zur Betrachtung der Traineeinteressenten erreichen bei den potentiellen Direkteinsteigern mehr Studenten die Anforderung der Unternehmen. Dies rührt daher,

daß die Vorgaben in bezug auf Direkteinsteiger von den Unternehmen etwas niedriger formuliert wurden.
Auch hier sind die Profile der Studenten breit gestreut, es ist keine Klumpung um die geforderten Ausprägungen zu verzeichnen.
Deutliche Defizite bestehen wiederum im kommunikativen Bereich (Kontaktorientierung, Gruppenverbundenheit), welcher von den Firmen als am wichtigsten angesehen wird. Nur etwa ein Zehntel der Interessen kann die Anforderungen erfüllen.
Interessant ist in diesem Zusammenhang der Vergleich zum Trainee-Profil. Obwohl die Firmenanforderung für Trainees höher liegt, erreichen von den Trainees ca. 10% mehr den Anforderungswert.
Für die anderen beiden wichtigen Bereiche (Emotionale Widerstandsfähigkeit und Flexibilität) kommt es zu konträren Ergebnissen. Während von den Interessenten für den Direkteinstieg 30,3% bzw. 41,41% die niedriger liegenden Anforderungswerte erreichen, erfüllen von den Trainees nur 10,37% bzw. 15,09% das Soll.

Zusammenfassend kann die Aussage getroffen werden, daß ein großer Teil der Bewerber, unabhängig von der Intention, im Bereich der Persönlichkeit Schwächen aufweist. Aufgrund der herausragenden Bedeutung der Persönlichkeit bei der Personalauswahl besteht ein dringender Handlungsbedarf bei den Studenten, sich dem Idealprofil anzunähern. Alleine können die Studenten dies sicherlich nicht leisten. Unterstützung könnte bspw. von seiten der Hochschulen kommen, welche die Persönlichkeitsentwicklung der Studenten, vermutlich auch bedingt durch die Überlast, nicht ausreichend fördern.
Die Entwicklung der Persönlichkeit bildet aufgrund der hohen praktischen Relevanz ein zentrales Thema im Kapitel 10.

9.2 Soll-Ist-Vergleich der Bewerberqualifikationen

Neben der Persönlichkeit spielen bei Personaleinstellungen weitere Kriterien eine Rolle. In der Firmenbefragung zeigte sich, daß generell folgende Faktoren als wichtig angesehen werden:

- Fächerkombination
- Studiendauer
- Praktika/Lehre
- Sprachkenntnisse
- außeruniversitäre Aktivitäten

Signifikante Unterschiede in den Anforderungen bei Trainees im Vergleich zu Direkteinsteigern ergeben sich für die nachfolgenden Kriterien:

- Fächerkombination
- Sprachkenntnisse
- außeruniversitäre Aktivitäten
- Alter

Bei der Gegenüberstellung von Firmenanforderungen und Studenteneignung sind im einzelnen folgende Ergebnisse zu verzeichnen[38]:

- ***Fächerkombination:*** Der Einfluß der Fächerkombination kann im Rahmen dieser Arbeit nicht abgeprüft werden, da nicht bekannt ist, welche Fächerkombination aus Firmensicht erwünscht ist. Die Erwartung ist sehr stark von der Branche und der Art des Traineeprogramms abhängig, so daß eine Verallgemeinerung nicht sinnvoll erscheint.

- ***Studiendauer:***[39] Durch die Firmenbefragung konnte festgestellt werden, daß die Firmen von Traineebewerbern eine kürzere Studiendauer erwarten. Die Stichprobe hatte das Studium noch nicht abgeschlossen, folglich können zu diesem Thema keine abschließenden Aussagen getroffen werden. Allerdings sind die durchschnittlichen Semesterzahlen der beiden Extremgruppen nahezu identisch. Der Firmenanforderung wird in bezug auf diesen Aspekt demzufolge nicht Rechnung getragen.

Firmen-anforderung	Studentenqualifikation			Kommentar
	Gesamt-MW	MW Trainee	MW DE	
Trainees sollten schneller studiert haben.	7.368	7.333	7.475	Zahlen sind vorsichtig zu interpretieren, da nicht unmittelbar auf das Ende des Studiums geschlossen werden kann.

Tab. 29: Firmenanforderungen vs. Studentenqualifikation (Studiendauer)

Die Mittelwerte basieren auf dem Semester, in welchem sich die Befragten zum Zeitpunkt der Erhebung befanden.

- ***Praktika, Lehre***[40]***:*** Die Analyse wurde auf die Lehre beschränkt, da Praktika aufgrund der Prüfungsordnung von jedem Studenten absolviert werden müssen. Die Pro-

[38] Datei TSALLGSO.SYS.
[39] Variable SEM.
[40] Variable AUSB.

zentangabe drückt aus, wie viele Studenten der Stichprobe eine Lehre durchlaufen haben.

Firmen-anforderung	Studentenqualifikation			Kommentar
	Gesamt-MW	MW Trainee	MW DE	
Praxiserfahrungen sind für beide Bewerbergruppen wichtig.	35%	27,35%	43,43%	Bei Trainee-Bewerbern besteht ein klares Defizit.

Tab. 30: Firmenanforderungen vs. Studentenqualifikation (Praxiserfahrungen)

Interessenten für Traineeprogramme weisen im Vergleich zu Kandidaten für den Direkteinstieg einen klaren Mangel an Praxiserfahrung auf. Offensichtlich halten sie das Traineeprogramm für ein geeignetes Verfahren, diese Praxisdefizite zu kompensieren. Studenten mit abgeschlossener Berufsausbildung empfinden diesbezüglich keinen Nachholbedarf und wählen verstärkt den Direkteinstieg.
Aus Firmensicht spielen Praxiserfahrungen für beide Einstiegsformen eine wichtige Rolle. Folglich ist die Situation insbesondere für die Anbieter von Traineeprogrammen unbefriedigend, da die Traineeinteressenten über verhältnismäßig wenig derartige Erfahrungen verfügen.

- ***Sprachkenntnisse:***[41] Es wird unterstellt, daß sich in der Praxis verwertbare Sprachkenntnisse überwiegend aus Auslandsaufenthalten gewinnen und belegen lassen. Die Prozentsätze geben an, wie viele Studenten über ***keine*** Sprachkenntnisse aus Auslandsaufenthalten verfügen.

[41] Variable AUSL.

Firmen-anforderung	Studentenqualifikation			Kommentar
	Gesamt-MW	MW Trainee	MW DE	
Trainees sollen über bessere Sprachkenntnisse verfügen.	74,166%	72,64%	77,77%	Klares Defizit bei beiden Bewerbergruppen. Trainee-Bewerber verfügen über etwas mehr Sprachkenntnisse

Tab. 31: Firmenanforderungen vs. Studentenqualifikation (Sprachkenntnisse)

Die Firmen erwarten von potentiellen Trainees bessere Sprachkenntnisse. Der Mittelwert der Traineeinteressenten verkörpert im Vergleich zum Wert der Direkteinsteiger eine etwas bessere Qualifikation. Allerdings sind bei beiden Interessentengruppen deutliche Defizite bezüglich ihrer Auslandsaktivitäten zu verzeichnen.

- ***Außeruniversitäre Aktivitäten:*** Firmen erwarten diesbezüglich von Trainee-Bewerbern mehr. Auf eine Erhebung wurde in der Studentenstichprobe verzichtet, da es kaum gelingen würde, Vergleiche bzgl. der Qualität der unterschiedlichen Aktivitäten anzustellen.

- ***Alter:***[42] In der Firmenbefragung wurde festgestellt, daß das Alter der Hochschulabsolventen eine gewisse Bedeutung hat. Das Alter wurde zwar in der Studentenbefragung ermittelt, bei diesem Aspekt ist allerdings ähnlich der Problematik des Semesters, nicht direkt ableitbar, wann der Befragte sein Studium beendet hat und wie alt er zu diesem Zeitpunkt sein wird.

Firmen-anforderung	Studentenqualifikation			Kommentar
	Gesamt-MW	MW Trainee	MW DE	
Trainees sollten jünger sein.	24,963	24,547	25,424	Interessenten für Traineeprogramme sind im Durchschnitt jünger.

Tab. 32: Firmenanforderungen vs. Studentenqualifikation (Alter)

Tendenziell interessieren sich jedoch jüngere Studenten stärker für Traineeprogramme.

[42] Variable ALTER.

- ***Universität/Fachhochschule:***.

Firmen-anforderung	Studentenqualifikation			Kommentar
	Gesamt-MW	MW Trainee	MW DE	
Für Traineeprogramme eher Uni-absolventen.	44,16%	51,06%	43,43%	Uni-Absolventen haben ein stärkeres Interesse an Traineeprogrammen.

Tab. 33: Firmenanforderungen vs. Studentenqualifikation (Hochschule)

Entsprechend der Anforderung der Unternehmen interessieren sich mehr Hochschul- als Fachhochschulabsolventen für Traineeprogramme. Dies könnte mehrere Gründe haben. Zum einen ist denkbar, daß Fachhochschüler wissen, daß einige Unternehmen nur Hochschulabsolventen einstellen. Zum anderen wäre es möglich, daß die Fachhochschüler - bedingt durch ihre praxisorientierte Ausbildung - bereits einen guten Einblick in die Abläufe von Unternehmen haben und somit auf ein Traineeprogramm verzichten können.

9.3 Bewerben sich die "richtigen" Studenten für Traineeprogramme?

Die pauschale Frage, ob sich die richtigen Studenten für Traineeprogramme bewerben, zeigt sich in der Beantwortung vielschichtig, da sich das Anforderungsprofil der Firmen aus diversen Faktoren zusammensetzt.
Die Firmenbefragung ergab, daß nicht alle Einstellungskriterien die gleiche Bedeutung haben. Das mit Abstand wichtigste Kriterium ist die Persönlichkeit. Bei der Analyse der Persönlichkeitsprofile der Studenten stellte sich heraus, daß hinsichtlich der Persönlichkeitsstruktur keinerlei Unterschiede zwischen Interessenten für Traineeprogramme und denen für Direkteinstieg bestehen. Offensichtlich gelingt es den Unternehmen nicht, bereits durch das Angebot von Traineeprogrammen eine qualitative Differenzierung der Bewerber zu erzielen. Vom Persönlichkeitsprofil weniger geeignete Personen interessieren sich gleichermaßen für die Nachwuchsförderprogramme wie besser qualifizierte Studenten. Aus dieser Feststellung heraus läßt sich für die Unternehmensstrategie ableiten, daß der Personalauswahl zukünftig ein hoher Stellenwert zugesprochen werden muß, um mit sehr validen Verfahren die geeigneteren Bewerber herauszufiltern.
In der nachfolgenden Abbildung sind die wichtigsten Personalauswahlkriterien, soweit sie im Rahmen dieser Untersuchung verläßlich meßbar waren, mit ihren Ergebnissen zusammenfassend dargestellt:

Persönlichkeit	Noten	Lehre	Sprache	Alter	Universität
				Alter	
Klares Defizit bei einigen Faktoren	Keine besseren Noten als die Direkteinsteiger	Zu wenig praktische Erfahrungen	Klares Defizit bei Auslandserfahrung	Jüngere präferieren eher Traineeprogramm	Hochschüler präferieren eher Traineeprogramm

Abb. 53: Zusammenfassung des Soll-Ist-Vergleichs (Firmen vs. Studenten) (eigene Erstellung)

Die Abbildung zeigt, daß neben der erwähnten mangelnden Differenzierung im Interessentenkreis deutliche Defizite bei einigen Persönlichkeitsmerkmalen bestehen, und zwar unabhängig von der Intention der Einstiegsform. Diese Schwächen liegen vor allem im Bereich der Kommunikationsfähigkeit, der Belastbarkeit und der Flexibilität. Neben mangelnder Ausprägung der Persönlichkeit bestehen Schwachstellen im Bewerberprofil in den Bereichen Sprachkenntnisse und Praxiserfahrungen (Lehre). Übereinstimmung zwischen Firmen und Studenten sind lediglich bezüglich des Alters und der Hochschulart zu verzeichnen, da sich gemäß der Firmenerwartung eher die jüngeren Studenten und Hochschulabsolventen (Universität) für Traineeprogramme interessieren.

Als Fazit auf die Frage, ob sich die richtigen Studenten für Traineeprogramme bewerben, ist zu bemerken, daß der Idealzustand bei weitem nicht erreicht ist. Wege zu einer höheren Übereinstimmung zwischen Firmen- und Studenteninteressen werden in Kapitel 10 ausführlich diskutiert.

KAPITEL 10: STRATEGIEN, KONSEQUENZEN

10.1 Ansatz aus Firmensicht

10.1.1 Konzept zum Reengineering von Traineeprogrammen

Das Kapitel 9 verdeutlicht, daß zwischen den Anforderungen bzw. Erwartungen der Unternehmen und den Fähigkeiten der Studenten in bezug auf Traineeprogramme gewisse Diskrepanzen bestehen.

In diesem Kapitel wird zunächst dargestellt, welche Maßnahmen und Strategien die Unternehmen einleiten können, um einen höheren Konsens zu den Studenteninteressen zu erzielen. Anschließend wird erörtert, was von seiten der Studenten unternommen werden kann, um den Firmeninteressen gerecht zu werden, und welcher Entscheidungsprozeß durchlaufen werden muß, um für den Einzelfall die richtige Art des Berufseinstiegs zu wählen.

Die empirische Untersuchung zeigt, daß die heutigen Traineeprogramme, trotz inzwischen sehr ausgereifter Konzepte, immer noch Potential zur Verbesserung aufweisen. Der Ablauf und die Inhalte der Traineeprogramme sind zum einen aufgrund unzureichender Informationspolitik der Unternehmen bei den Hochschulabsolventen nicht im Detail bekannt, zum anderen scheint sich der konkrete Nutzen eines Traineeprogramms im Vergleich zum Direkteinstieg nicht für jeden Studenten abzuzeichnen. Kritik hinsichtlich mangelnder Übertragung von Verantwortung und finanzielle Schlechterstellung während des Traineeprogramms implizieren den Ruf nach einer Reform. Darüber hinaus wird bei Interessenten häufig eine zu große Erwartungshaltung hinsichtlich einer schnellen Karriere nach Beendigung des Traineeprogramms erzeugt. Einer möglichen Demotivierung muß von Unternehmensseite unbedingt entgegengewirkt werden. Dies kann beispielsweise durch ein ausgereiftes Personalentwicklungskonzept gewährleistet werden, das den Trainee nach Abschluß des Programms konsequent weiter fördert. Ist die Intention des Traineeprogramms jedoch nicht die Rekrutierung des Führungskräftenachwuchses, sondern beispielsweise die systematische Einarbeitung, dann muß den Absolventen des Programms dies bereits zu Beginn kundgetan werden.

Abbildung 54 zeigt ein ganzheitliches Konzept, das auf den Erkenntnissen der durchgeführten Befragungen basiert. Das Modell besteht aus einem internen und einem externen Bereich.

Die ***Inhalte des internen Bereichs*** lassen sich unter dem Konstrukt "Planung, Durchführung und Kontrolle" des Traineeprogramms subsumieren. Hier geht es darum, die Organisation, den Ablauf und die Inhalte den Bedürfnissen der Nachfrager anzupassen. Den Ausgangspunkt für die Reorganisation bildet die strategische Planung. Hier wird festgelegt, welche strategische Ausrichtung das Programm erhält, welche Ziele erreicht werden sollen und wie das Traineeprogramm im unternehmensspezifischen Personalentwicklungssystem positioniert werden muß.

Nach diesen grundlegenden Entscheidungen können die Inhalte des Traineeprogramms entsprechend definiert und ausgestaltet werden. Parallel hierzu kommt der Entwicklung eines validen Traineeauswahlverfahrens eine zentrale Bedeutung zu, da die definierten Ziele nur mit geeigneten Trainees erreichbar sind. Welche Eigenschaften ein "geeigneter" Trainee erfüllen sollte, ist vor der Entwicklung des Personalauswahlverfahrens schriftlich festzulegen.

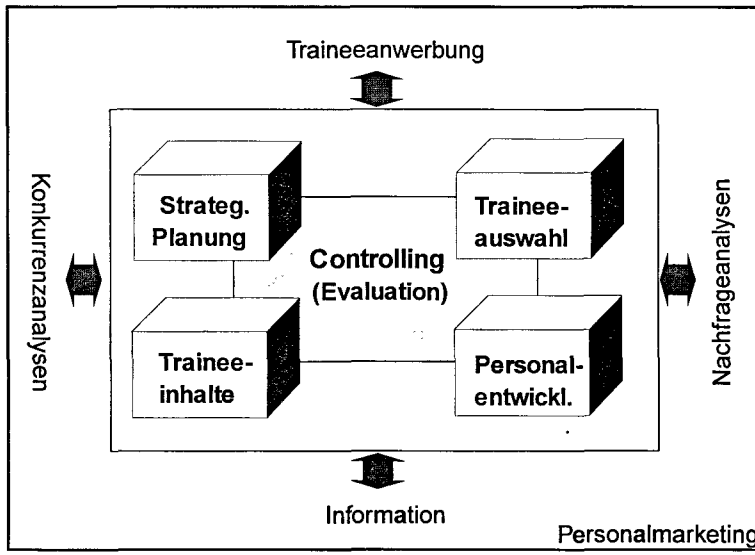


Abb. 54: Traineeprogramm als ganzheitliches Modell (eigene Erstellung)

Das Kernstück des Modells bildet ein Controllingkonzept, das eine möglichst umfassende Aussage über die Rentabilität des Traineeprogramms zuläßt. In dieses Konzept muß auf der zeitlichen Achse nicht nur das eigentliche Programm, sondern auch die Phase der Information und Anwerbung von Trainees sowie der berufliche Erfolg nach Abschluß des Programms einbezogen werden. Hierzu ist es erforderlich, den Kosten nicht nur den betriebswirtschaftlichen Nutzen gegenüberzustellen, sondern auch schwer quantifizierbare Nutzen wie Persönlichkeitsentwicklung oder Integration in das Unternehmen zu berücksichtigen.

Neben dem soeben beschriebenen unternehmensinternen Bereich kommt in einem zweiten Schritt der ***externe Bereich*** hinzu. Hierunter fällt der gesamte Komplex des Personalmarketing, welches im weiteren Sinne eine langfristige, systematische Informationspolitik und im engeren Sinne die Personalanwerbung umfaßt. Die zeitliche Nachlagerung des Personalmarketing im Gegensatz zur Überarbeitung des Traineeprogramms hat ihre Begründung darin, daß das Traineeprogramm erst dann glaubhaft ver-

marktet werden kann, wenn es das hält, was es verspricht. Schnittstellen zwischen der internen und der externen Sphäre sind in vielfältiger Weise vorhanden. Von innen nach außen wirkt bspw. die Komponente Personalauswahl, welche einen engen Zusammenhang zur Personalanwerbung aufweist. Des weiteren transportiert das Personalmarketing vielfältige Informationen aus der internen Sphäre zum Nachfrager.
Von außen bestehen bspw. über die Marktanalysen Schnittstellen nach innen. Die permanente Beobachtung der Traineeangebote von Konkurrenzunternehmen kann, genauso wie Nachfrageanalysen (Umfragen bei Studenten), Korrektur- bzw. Verbesserungsansätze für das eigene Traineeprogramm bieten.

Das soeben grob beschriebene Modell wird im weiteren Verlauf des Kapitels detailliert für jede einzelne Modellkomponente verfeinert. Die zeitliche Abfolge der Reorganisation von Traineeprogrammen läßt sich in folgendem Vorgehensmodell abbilden:

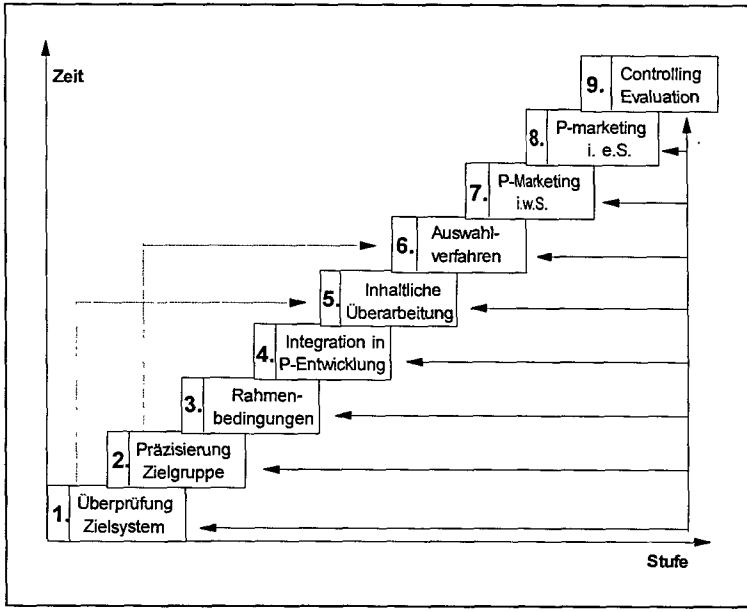


Abb. 55: Zeitliche Abfolge einer Reorganisation (eigene Erstellung)

Die Grundvoraussetzung bildet eine klare Zieldefinition bzw. die Überprüfung des bestehenden Ziels des Traineeprogramms. Anschließend muß exakt bestimmt werden, für welche Zielgruppe das Programm entwickelt bzw. reorganisiert werden soll. Weitere grundlegende Rahmenbedingungen sind in der Stufe 3 festzulegen. Ein wesentlicher Aspekt hierbei ist die grundlegende Ressourcenplanung, in der definiert wird, welche finanziellen und personellen Ressourcen für das Traineeprogramm verfügbar sind.

Darüber hinaus müssen in dieser Stufe die grundlegenden organisatorischen Eckpfeiler wie Dauer des Traineeprogramms und Anzahl der Teilnehmer pro Jahrgang festgelegt werden. Als letzte strategische Entscheidung erfolgt in Stufe 4 die Positionierung des Traineeprogramms im Personalentwicklungskonzept des Unternehmens. Nachdem in den Stufen 1 bis 4 die prinzipiellen Weichen gestellt wurden, kann in Stufe 5 die inhaltliche Gestaltung des Traineeprogramms vorgenommen werden. Die Stufe 5 steht in engem Zusammenhang mit der Stufe 1, denn die inhaltliche Ausgestaltung des Programms spielt eine entscheidende Rolle bei der Frage, ob die gesteckten Ziele des Programms erreicht werden können[1].
Im Anschluß daran kann, insbesondere unter Berücksichtigung der Ergebnisse von Stufe 2, das Personalauswahlverfahren entwickelt bzw. überarbeitet werden. Die Beziehungen zwischen den neun Stufen sind wesentlich vielfältiger als in der Abbildung dargestellt. Beispielsweise können finanzielle Restriktionen bei der Entwicklung des Auswahlverfahrens bestimmte Verfahren wie Assessment-Center ausschließen.
Die beiden Stufen zum Personalmarketing (Stufe 7 und 8) sind zeitlich nachgelagert, weil eine Vermarktung erst sinnvoll erscheint, wenn das Konzept endgültig steht. Unter Personalmarketing im weiteren Sinne werden alle Maßnahmen verstanden, welche längerfristig darauf ausgelegt sind, das Traineeprogramm bei potentiellen Bewerbern positiv darzustellen, während das Personalmarketing im engeren Sinne die konkrete Anwerbung von Trainees verkörpert.
Eine entscheidende und gleichzeitig phasenübergreifende Größe in der Modellbetrachtung stellt das Controlling im Sinne einer Evaluation dar. Die Ausgestaltung des Controllingsystems kann erst erfolgen, wenn alle anderen Phasen abgeschlossen sind. Allerdings ist bei dem Durchlauf der anderen Phasen bereits darauf zu achten, welche Indikatoren für das zu entwickelnde Controllingsystem zu berücksichtigen sind. Umgekehrt kann das Controllingsystem später immer wieder Erkenntnisse hervorbringen, die eine Korrektur in den anderen Phasen erfordern. Stellt man z.B. fest, daß die ausgewählten Bewerber häufig nicht dem erwarteten Profil entsprechen, so könnten entweder eine Änderung im Personalauswahlverfahren oder gezielte Personalentwicklungsmaßnahmen notwendig werden. In der Abbildung 55 sind die wechselseitigen Beziehungen zwischen Controlling und allen anderen Stufen durch die durchgezogenen Pfeile dargestellt.

10.1.1.1 Strategische Ausrichtung von Traineeprogrammen

Die Firmenbefragung bestätigte die Vermutung, daß es generell zwei Stoßrichtungen für Traineeprogramme gibt. Als hauptsächlicher Zweck des Programms (Stufe 1 des Vorgehensmodells) wurde von allen Firmen entweder die systematische Einarbeitung oder die Rekrutierung von Führungskräftenachwuchs angesehen. Von der Möglichkeit, ein anderes Ziel anzugeben, wurde kein Gebrauch gemacht. Da es sich bei den beiden

[1] Die gestrichelten Pfeillinien bedeuten, daß zwischen den einzelnen Stufen Abhängigkeiten bestehen.

Zielen jedoch nicht um sich gegenseitig ausschließende Vorgaben handelt, existieren Mischformen.

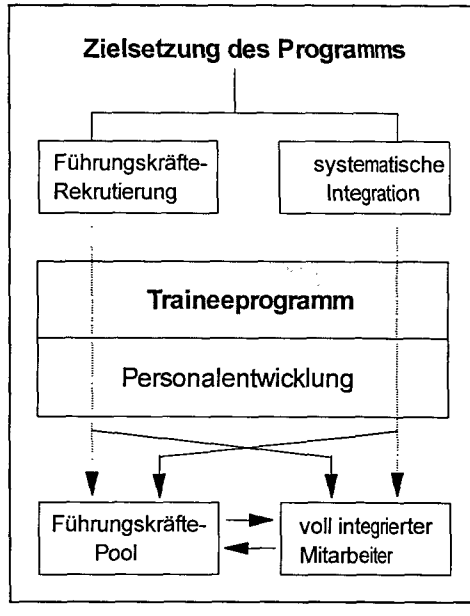


Abb. 56: Zielsetzung von Traineeprogrammen (eigene Erstellung)

In der Abbildung wird zunächst von dem vereinfachten Fall der zwei extremen Zielsetzungen ausgegangen. Die Trainees durchlaufen je nach Intention der Firma das links oder das rechts in der Abbildung enthaltene Programm. Diese typischen Wege sind durch gestrichelte Pfeilstriche symbolisiert. Im Idealfall sollte sich ein gut funktionierendes Personalentwicklungskonzept direkt an das Programm anschließen, um eine gewisse Kontinuität in der Ausbildung zu gewährleisten. Während ein Absolvent eines erklärten Führungskräftenachwuchsprogramms anschließend in einen Pool potentieller Führungskräfte überführt wird, entwickelt sich der Trainee der rechten Variante zu einem voll integrierten Mitarbeiter. Die Abbildung veranschaulicht, daß dieser idealistische Ansatz in der Praxis nicht in aller Konsequenz durchgehalten werden sollte, sondern daß nach Abschluß des Programms fließende Grenzen bestehen müssen (Wechsel sind durch durchgezogene Pfeilstriche gekennzeichnet). Stellt sich heraus, daß ein Absolvent der linken Variante die erwarteten Führungsqualitäten doch nicht in ausreichendem Maße besitzt, so ist es legitim, ihn als voll einsatzfähigen Mitarbeiter der Fachlaufbahn zuzuordnen. Der hieraus resultierende Effekt läßt sich dahingehend beschreiben, daß die linke Variante keinen Freibrief zur Führungskraft beinhaltet, vielmehr letztendlich ausschließlich die Leistung entscheidet. Umgekehrt muß es, um einer Demotivation

der Absolventen der rechten Variante vorzubeugen, möglich sein, durch entsprechende Profilierung auch über diesen Weg in den Führungskräftenachwuchspool zu gelangen.

Die Abbildung ging von der Existenz lediglich zweier grundsätzlicher Zielrichtungen von Traineeprogrammen aus. Je differenzierter allerdings das Zielsystem der Programme beschrieben werden kann, desto besser lassen sich Zielgruppen und Inhalte ableiten. Aus diesem Grund wird nachfolgend eine Vorgehensweise skizziert, wie das Ziel deutlich aussagekräftiger definiert werden kann. Das Modell unterscheidet sich in zweierlei Hinsicht von der herkömmlichen Methode. Zum einen umfaßt das Zielsystem einen Raum, der durch die Koordinatenachsen der verschiedenen Zielparameter abgesteckt wird. Zum zweiten wird es durch die Verwendung von Koordinatenachsen möglich, die gewünschte Stärke des jeweiligen Parameters festzulegen. Diese Gewichtung kann beispielsweise über die MAUT-Technik (Multiattributive Nutzentechnologie) erarbeitet werden. Hierbei handelt es sich um eine entscheidungsanalytische Methode der Evaluationsforschung, mit der Werte und Ziele bestimmt sowie Eigenschaften von Programmen quantifiziert werden können (Wittmann, 1985, S. 329).

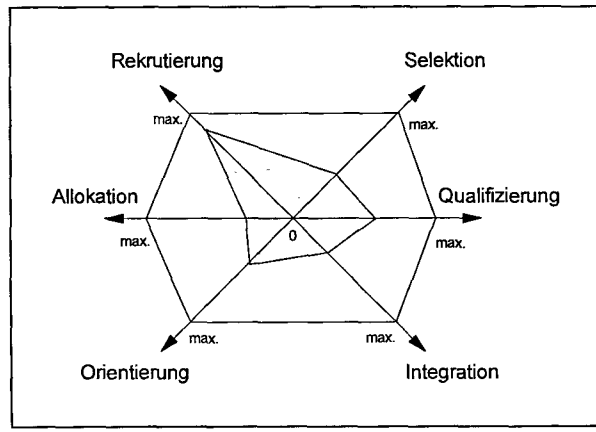


Abb. 57: Zielsystem eines Traineeprogramms (eigene Erstellung)

Das Beispiel unterstellt, daß das Zielsystem mit sechs Parametern abgebildet werden kann. Die verwendeten Parameter sind an die Funktionen von Traineeprogrammen nach Konegen-Grenier angelehnt (1989, S. 2). Im vorliegenden Fall liegt der Schwerpunkt des Traineeprogramms eindeutig bei der Rekrutierung von Führungskräftenachwuchs. Die Allokation spielt hier eine untergeordnete Rolle.
Durch diese räumliche Darstellung mit den individuellen Gewichtungsmöglichkeiten der einzelnen Parameter können die Ziele der Unternehmen sehr exakt beschrieben werden. Der nahezu unendliche Raum an möglichen Zielausprägungen kann im Modell dadurch noch vergrößert werden, daß die Unternehmen die im Modell skizzierten

Parameter durch eigene ersetzen oder ergänzen. Hierdurch ergibt sich für die Firmen ein Werkzeug, mit dem sie ihr Programm eindeutig von anderen Traineeangeboten abgrenzen können.

Nachdem im ersten Schritt die Ziele für das jeweilige Traineeprogramm festgelegt bzw. bei bestehenden Traineeprogrammen Zielkorrekturen vorgenommen wurden, erfolgt im zweiten Schritt die Definition, mit welchem Personenkreis diese Ziele erreicht werden sollen, d.h., welche Zielgruppe das Traineeprogramm ansprechen soll (Stufe 2 des Vorgehensmodells).

Abbildung 58 veranschaulicht beispielhaft, wie eine strukturierte Zielgruppendefinition ablaufen kann.

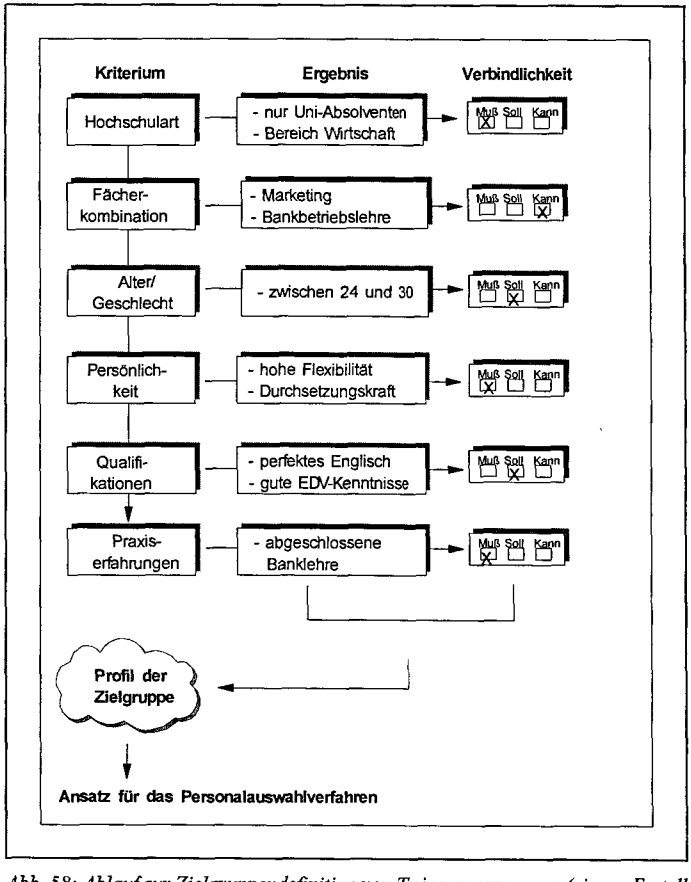


Abb. 58: Ablauf zur Zielgruppendefinition von Traineeprogrammen (eigene Erstellung)

Die Kriterien, die durch die vorliegende empirische Untersuchung bestätigt wurden, können firmenspezifisch ergänzt bzw. verändert werden. Aus ihnen lassen sich als Ergebnis jeweils die Ausprägungen ableiten, die für das entsprechende Unternehmen als Anforderung für Trainees wichtig sind. Im Beispielfall handelt es sich um ein Kreditinstitut, das Hochschulabsolventen der Fachrichtung Wirtschaft mit den Fächerschwerpunkten Marketing und Bankbetriebslehre als Zielgruppe wünscht. Die Verbindlichkeit der Anforderung an den Bewerber wird über die rechte Spalte definiert. Hier besteht die Möglichkeit festzulegen, ob es sich bei der Anforderung um ein Mußkriterium handelt. Es wurde festgelegt, daß das Kriterium Universität ein Mußkriterium darstellt, dies bedeutet, ein Bewerber von der Fachhochschule wäre vom Bewerbungsverfahren ausgeschlossen. Darüber hinaus gibt es sogenannte Sollkriterien. Unter diesen Kriterien werden Anforderungen verstanden, welche zwar sehr wünschenswert wären, aber bei Nichterfüllung durch den Bewerber nicht sofort zur Ablehnung führen, sondern lediglich die Chancen einer Einstellung schmälern. Kannkriterien sollten nur dann eine Rolle spielen, wenn Bewerber bei allen Muß- und Sollkriterien gleiche Voraussetzungen bringen.
Die Summe aller Anforderungsergebnisse sowie deren Einstufung als Muß-, Soll- oder Kannkriterium ergibt das erwartete Profil der Zielgruppe. Dieses Profil bildet den Ansatzpunkt für die Entwicklung eines validen und zuverlässigen Auswahlverfahrens.

10.1.1.2 Definition der Rahmenbedingungen

Nachdem die strategische Ausrichtung des Traineeprogramms abgeschlossen ist, sind gewisse Rahmenbedingungen bzw. Restriktionen festzulegen. Diese determinieren die Dimension und den Inhalt des Traineeprogramms. Generell lassen sich finanzielle, personelle und organisatorische Rahmenbedingungen unterscheiden.

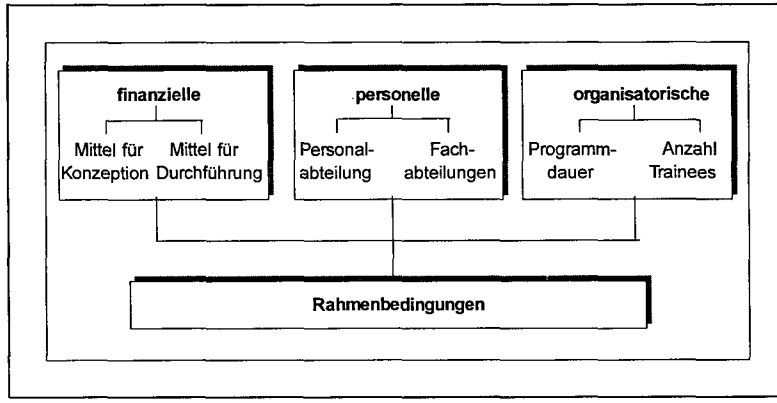


Abb. 59: Rahmenbedingungen von Traineeprogrammen (eigene Erstellung)

Eine entscheidende Komponente für das Traineeprogramm stellen die finanziellen Mittel dar. Neben dem Aufwand für die Konzeption sind dabei vor allem die laufenden Kosten für die Durchführung des Programms zu nennen. In dieser frühen Konzeptionsphase kann hier sicherlich nur eine relativ grobe Budgetvorgabe erfolgen, d.h., die Unternehmens- bzw. Personalleitung legt fest, welcher Betrag maximal zur Verfügung steht. Durch die laufende Evaluation des Programms kann ein rollierender Anpassungsprozeß erzeugt werden, aus dem eine optimale Mittelverwendung resultiert. Ähnliches gilt für die personellen Rahmenbedingungen. Bevor die Inhalte und der Ablauf des Programms festgelegt werden können, muß bestimmt werden, wie viel personelle Kapazität in der Personalabteilung und in den Fachabteilungen zur Verfügung steht. Auch hierbei kann es sich nur um grobe Schätzungen handeln, welche laufender Überprüfung und Anpassung bedürfen.
Als letzte Rahmenbedingung ist festzulegen, wie lange das Programm dauern soll und wie viele Personen teilnehmen können.

10.1.1.3 Integration in das Personalentwicklungskonzept

Entscheidend für den Erfolg und somit die Akzeptanz eines Traineeprogramms ist die Integration in das bestehende Personalentwicklungskonzept des Unternehmens. Der Begriff Personalentwicklung ist in der Vergangenheit sehr unterschiedlich verwendet worden. Dieser Arbeit wird die Definition von Conradi zugrunde gelegt. Aus seiner Sicht kann man die Personalentwicklung "als Summe von Maßnahmen auffassen, die systematisch, positions- und laufbahnorientiert eine Verbesserung der Qualifikationen der Mitarbeiter zum Gegenstand haben mit der Zwecksetzung, die Zielverwirklichung der Mitarbeiter und des Unternehmens zu fördern." (Conradi, 1983, S. 3).
Traineeprogramme können somit als zusätzlicher Mosaikstein in das bestehende Weiterbildungskonzept eines Unternehmens integriert werden.

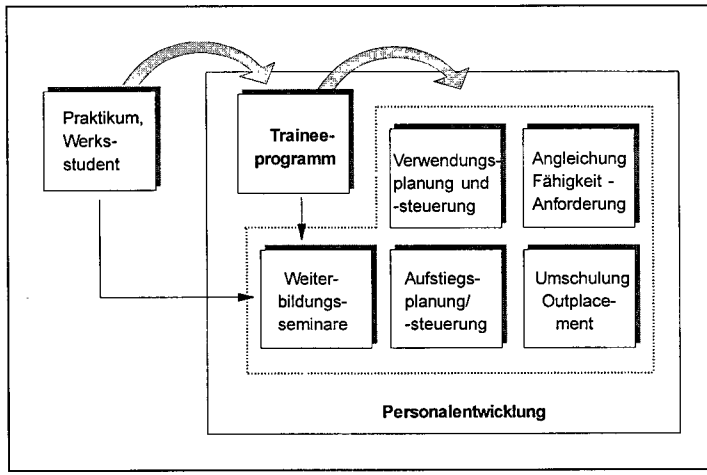


Abb. 60: Integration des Traineeprogramms in das Personalentwicklungskonzept (eigene Erstellung)

Abbildung 60 verdeutlicht die Stellung des Traineeprogramms. Aufgrund des begrenzten Teilnehmerkreises und des relativ standardisierten Ablaufs nimmt das Traineeprogramm eine gewisse Sonderrolle ein. Während es sicherlich sinnvoll ist, Trainees an den Seminaren der Weiterbildung teilnehmen zu lassen, spielen die anderen abgebildeten Komponenten wie Aufstiegs- oder Verwendungsplanung während des Traineeprogramms noch keine bedeutende Rolle. Die kritische Stelle bildet somit der Übergang nach Abschluß des Traineeprogramms in das unternehmensweite Personalentwicklungssystem, welches in der Abbildung durch den gestrichelten Rahmen (Inhalte der Personalentwicklung in Anlehnung an Thom, Personalentwicklung, in Strutz, 1989, S. 582) markiert ist. Problematisch ist, daß in der Regel sowohl der zuständige Fachvorgesetzte als auch der Betreuer in der Personalabteilung wechselt. Die effiziente Bewältigung dieser Schnittstelle könnte dadurch gewährleistet werden, daß in einem Traineeabschlußgespräch die neuen Verantwortlichen bereits mitwirken, um realistische Ziele und Entwicklungsperspektiven mit dem Trainee zu diskutieren.
In der Abbildung wurde eine zeitlich vorgelagerte Komponente integriert. Praktikanten und Werksstudenten als potentielle Trainees können frühzeitig an das Unternehmen gebunden werden, wenn bereits ein Einbezug in das Personalentwicklungskonzept erfolgt. Sollten sich im Seminarangebot geeignete Seminare finden, welche bspw. der Persönlichkeitsentwicklung dienen, und bestehen hier freie Kapazitäten, so wäre im Sinne einer mittelfristigen Nutzenbetrachtung eine Teilnahme dieses Personenkreises sinnvoll. Allerdings sollte mit der Teilnahmeberechtigung verhältnismäßig restriktiv umgegangen werden, da unter Umständen die Gefahr besteht, daß für die Konkurrenz ausgebildet

wird. Dies ist dann der Fall, wenn sich der Praktikant/Werksstudent später nicht für das Unternehmen entscheidet.

Der Bereich der Personalentwicklung soll an dieser Stelle nicht vertieft werden, da zu diesem Thema zahlreiche Literatur vorliegt. In dieser Arbeit soll lediglich darauf hingewiesen werden, daß das Traineeprogramm im Personalentwicklungskonzept des jeweiligen Unternehmens verankert werden muß und die Schnittstelle klar definiert sein sollte.

Die nachfolgende Abbildung 61 veranschaulicht noch einmal die Schnittstelle zwischen Traineeprogramm und Anschlußförderung.

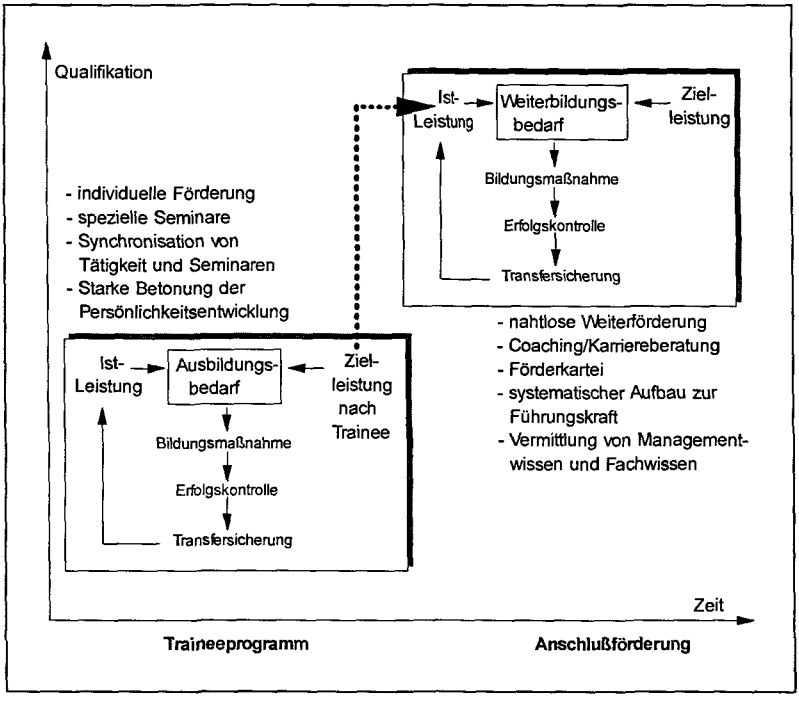


Abb. 61: Schnittstelle Traineeprogramm - Anschlußförderung (eigene Erstellung)

Im Grunde genommen kann das Traineeprogramm als Bildungszyklus (durchgezogene Pfeillinien) angesehen werden. Aus den vorhandenen Fähigkeiten und der angestrebten Ziel-Leistung am Ende des Traineeprogramms lassen sich der Ausbildungsbedarf und somit die Bildungsmaßnahmen ableiten. Es handelt sich um eine qualitative Planung mit dem Ziel, Wissen zu ergänzen, Können zu verbessern und Fähigkeiten zu fördern

(Hammer, 1987, S. 9). Nach einer Erfolgskontrolle und der Transfersicherung im Rahmen des training-on-the-job sollte die Ist-Leistung ein höheres Niveau erreicht haben. Diese Ist-Leistung verkörpert die Vergleichsgröße für den nächsten Soll-Ist-Abgleich. Um ein möglichst effektives Traineeprogramm für den Absolventen und das Unternehmen zu gewährleisten, sollte der Vergleich und die Maßnahmenplanung individuell für jeden Teilnehmer erfolgen, um gezielt an Schwächen des einzelnen feilen und Stärken ausbauen zu können. Im Seminarangebot sollte die Persönlichkeitsentwicklung eine bedeutende Größe darstellen, da hier bei den Hochschulabsolventen merkliche Schwächen vorhanden sind.

Die Ziel-Leistung des Trainees stellt zugleich die Ist-Leistung für den Soll-Ist-Vergleich des Personalentwicklungszyklus nach Ende des Traineeprogramms dar (gestrichelte Pfeillinie). Vom Prinzip her unterscheidet sich dieser zweite Zyklus nicht von demjenigen des Programms. Während der interaktive Prozeß des Traineeprogramms nur einige Durchläufe beinhaltet, wird der Personalentwicklungszyklus im Verlauf des Berufslebens unzählige Male durchlaufen. Für das Zusammenspiel der beiden Zyklen ist eine nahtlose Weiterförderung entscheidend. Hierfür ist neben der Feststellung der Ziel-Leistung des Trainees (Ist-Leistung am Ende des Programms) als Vergleichsgröße des Zyklus vor allem die anzustrebende Ziel-Leistung als Mitarbeiter entscheidend. Diese Zielbestimmung sollte zumindest bei Traineeprogrammen mit Ausrichtung auf zukünftige Führungskräfte durch eine gezielte Karriereplanung im Sinne eines Coaching[2] erfolgen. Während im Zyklus des Traineeprogramms vorwiegend die Persönlichkeitsentwicklung im Vordergrund steht, sollte später als weitere Säule die Vermittlung von Managementwissen schwerpunktmäßig forciert werden, um den Mitarbeiter umfassend und systematisch zur Führungskraft aufzubauen.

In Gesprächen mit mehreren Trainees wurde die Erfahrung gemacht, daß diese konsequente Weiterförderung der Trainees im Anschluß an das Traineeprogramm nicht immer erfolgt. Daraus resultieren unzufriedene und unmotivierte Mitarbeiter, die in ihrer Leistung folglich hinter den Erwartungen des Unternehmens zurückbleiben. Diese Fehlentwicklung unterstreicht die Notwendigkeit, Traineeprogramme effektiv in das Personalentwicklungssystem des Unternehmens einzubinden.

10.1.1.4 Inhalte von Traineeprogrammen

Der inhaltlichen Ausgestaltung der Traineeprogramme kommt eine Schlüsselstellung bei der gesamten Problematik zu. Gelingt es, hier ein attraktives Modell zu entwickeln, so hat dies unter anderem positive Synergieeffekte auf

- das externe Personalmarketing und die Nachfrage
- die Motivation der eingestellten Trainees
- die Qualifikation nach Beendigung des Traineeprogramms.

[2] Eine Übersicht über die Qualifikationen des Coaching gibt Sattelberger (1991, S. 36).

Um mit dem Programm den gewünschten Erfolg zu erzielen, sind die Interessen des Unternehmens und der Studenten zu berücksichtigen und in Einklang zu bringen. Deshalb wurden im Rahmen der empirischen Untersuchungen von beiden Parteien in offenen Fragestellungen abgefragt, welche Weiterentwicklungsideen bzw. Verbesserungsvorschläge in bezug auf Traineeprogramme bestehen. Bei dieser Abfrage kristallisierten sich fünf Schwerpunktbereiche heraus, um welche die heutigen Traineeprogramme erweitert werden müßten, damit sie in Zukunft anforderungskonformer angeboten werden können[3]. Abbildung 62 verdeutlicht die Ansatzpunkte:

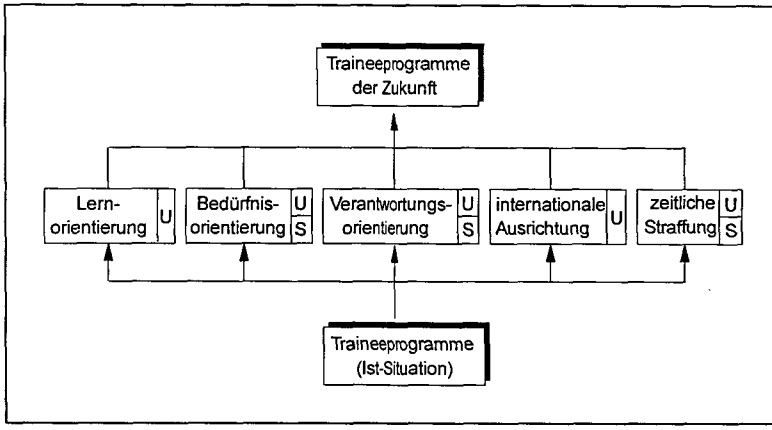


Abb. 62: Inhaltliche Schwerpunkte für die Reorganisation von Traineeprogrammen (eigene Erstellung)

Die Schwerpunkte Lernorientierung und internationale Ausrichtung sind mit einem "U" gekennzeichnet, weil es sich hier um Anforderungen handelt, die überwiegend von den Unternehmen genannt wurden. Die anderen drei Schwerpunkte wurden von den Unternehmen und den Studenten (S) in gleichem Maße gefordert.

Im folgenden wird skizziert, welche konkreten Forderungen sich hinter den fünf Blöcken verbergen und in welcher Form diese im Rahmen der Traineeprogramme umgesetzt werden können:

- ***Lernorientierung***

Das Thema Lernorientierung wurde von knapp der Hälfte der Unternehmen als ein großer Vorteil der Traineeprogramme hervorgehoben. In diesem Bereich sollte weiterhin ein Schwerpunkt für die Zukunft gesehen werden. Neben dem klassischen Schu-

[3] Die genaue Antwortverteilung dieser offenen Fragen befindet sich im Anhang.

lungsangebot sind insbesondere Planspiele[4] und Persönlichkeitsseminare sowie Seminare zur persönlichen Effizienzsteigerung zu intensivieren. Aufgrund der großen Diskrepanz zwischen dem vorhandenen Persönlichkeitsprofil der Studenten und dem Anforderungsprofil ist diesem Bereich während der Traineeausbildung ein besonderes Gewicht zu verleihen. Die Chance, eine systematische Persönlichkeitsentwicklung zu betreiben, ist während des Traineeprogramms erheblich größer als nach Abschluß des Programms, wenn der Trainee in der Anonymität der Belegschaft verschwindet.

- ***Bedürfnisorientierung***

Hinter dem Begriff Bedürfnisorientierung verbirgt sich die Forderung nach mehr Flexibilität der Traineeprogramme. Die Programme müssen sowohl hinsichtlich der zeitlichen Dauer als auch inhaltlich an die Neigungen und Fähigkeiten des Trainees anpaßbar sein. Bisher wird die zeitlich flexible Gestaltung der Programme überwiegend von den Banken praktiziert. Trainees mit abgeschlossener Banklehre durchlaufen ein verkürztes Traineeprogramm. Der inhaltlichen Flexibilität des Traineeprogramms sind dagegen organisatorische Grenzen gesetzt. Das angestrebte Ziel, das Studenten und Unternehmen verfolgen, ist die individuelle Gestaltung des Traineeprogramms durch den Trainee. Soweit sich die Pläne des Trainees mit denen des Unternehmens decken, sollte dem Absolventen die Möglichkeit gegeben werden, das Traineeprogramm individuell zusammenzustellen. Ein gewisses Grundraster im Sinne einer Standardisierung für den Ablauf des Traineeprogramms ist jedoch dringend zu empfehlen. Ansonsten kann eine systematische Steuerung und Erfolgskontrolle des Traineeprogramms nicht mehr gewährleistet werden.

- ***Verantwortungsorientierung***

Ein wesentlicher Kritikpunkt an den Traineeprogrammen war aus Studentensicht die mangelnde Verantwortung während des Traineeprogramms. Von Firmenseite wurde bestätigt, daß der Trend bei den Traineeprogrammen zu mehr Verantwortungsübertragung gehen muß. Allerdings ist dies aufgrund der kurzen Einsätze und des folglich relativ begrenzten Fachwissens nicht unproblematisch. Um der Forderung nachkommen zu können, sind grundlegende Änderungen im Traineekonzept erforderlich. Zu denken ist in diesem Zusammenhang vor allem an den verstärkten Einsatz von Projektarbeiten.

- ***Internationale Ausrichtung***

Die Tendenz zur Internationalisierung hat durch den europäischen Binnenmarkt merklich an Bedeutung und Dynamik gewonnen. Insbesondere für große Konzerne mit zahlreichen Auslandsverbindungen wird es zunehmend wichtiger, in den europäischen Märkten mit qualifizierten Mitarbeitern vertreten zu sein. Es erscheint deshalb sinnvoll,

---

[4] Planspiele bieten gute Möglichkeiten, die 16 PF-Diskrepanzen (Firmenanforderungen und Studentenpotential) vor allem hinsichtlich Teamfähigkeit, Selbstvertrauen, Flexibilität usw. abzubauen (Krug 1991).

neue Mitarbeiter bereits frühzeitig an ein grenzübergreifendes Denken heranzuführen. Durch diesen Anspruch verändert sich zwangsläufig das Anforderungsprofil des Bewerbers, da geographische Mobilität, Flexibilität und Sprachkenntnisse sowie Kommunikationsfähigkeit noch wichtiger werden (Thom/Schmiedeknecht, 1994, S. 276). Aufgrund des riesigen Absatzpotentials, welches insbesondere die Ostmärkte noch bergen, sind künftige Einsätze von Trainees in diesen Ländern zu intensivieren. Da die Unternehmen in diesen Ländern heute erst mit dem Aufbau von Strukturen beginnen, kann der Trainee bei solchen Einsätzen ein hohes Maß an Eigeninitiative leisten. Die Aufgaben während eines Auslandseinsatzes sollten sich in keinem Fall auf passiv beobachtende Tätigkeiten beschränken. Als verantwortungsvolle und gleichzeitig für das Unternehmen sehr ergiebige Aufgaben könnten bspw. durch den Trainee Marktanalysen (als Projektarbeit) mit abschließender Präsentation durchgeführt werden. In den Branchen Handel und Verkehr sind bereits deutliche Reaktionen auf die Öffnung der Ostmärkte zu verzeichnen. Die Unternehmen stellen zunehmend Trainees aus den ehemaligen Ostblockländern ein, um in speziell konzipierten Programmen Qualifikationsdefizite abzubauen (Thom/Schmiedeknecht, 1994, S. 276). Dieses Vorgehen hat den Vorteil, daß die Trainees die Mentalität und die landesüblichen Gegebenheiten sehr gut kennen. Allerdings stehen diesen Vorteilen auch gravierende Nachteile gegenüber. Zum einen muß diesem Personenkreis das marktwirtschaftliche Denken vermittelt werden, zum anderen ist das Sprachproblem mit dieser Vorgehensweise nicht gelöst. Ein deutscher Trainee dürfte in Rußland auf die gleichen Sprachprobleme stoßen wie ein russischer Trainee in einem deutschen Unternehmen. Aus diesem Grund ist das Einstellen ausländischer Trainees nur dann zu empfehlen, wenn das Unternehmen in dem betreffenden Land bereits über deutsche Mitarbeiter verfügt, welche die Ausbildung der Trainees zweisprachig unterstützen können.

- ***Zeitliche Straffung***

Eine Verkürzung der Traineeprogramme wurde sowohl aus Firmen- als auch aus Studentensicht gefordert. Für die Traineeprogramme, welche auf 24 Monate ausgelegt sind, ist diese Forderung sicherlich nachvollziehbar, da die Produktivität des Trainees im Vergleich zum Direkteinsteiger in diesen zwei Jahren aufgrund der häufigen Einsatzwechsel und der zahlreichen Bildungsmaßnahmen geringer ausfällt.

Basierend auf den fünf vorgestellten Anforderungen werden nachfolgend vom Autor entwickelte Lösungsansätze für Traineeprogramme skizziert, die als besonders erfolgsversprechend angesehen werden. Bei der Konzeption wurde dem Wirtschaftlichkeitsaspekt große Bedeutung beigemessen.

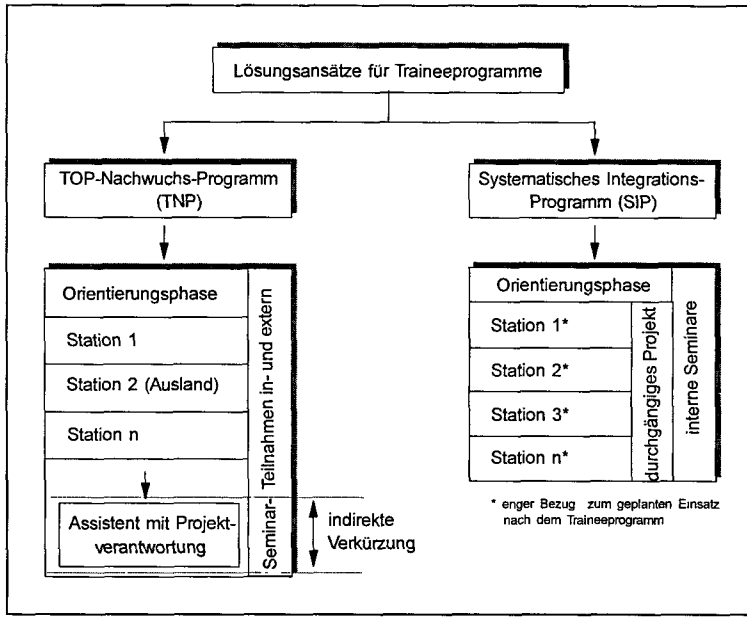


Abb. 63: Lösungsansätze für Traineeprogramme (eigene Erstellung)

Wegen der hohen Kosten (Entwicklung und Durchführung) erscheint es wenig sinnvoll, über den tatsächlichen Bedarf hinaus Führungskräfte auszubilden, da dies bei dem Personenkreis lediglich zu Frustration und somit zur Verschlechterung des Betriebsklimas führt. Die derzeit relativ angespannte Arbeitsmarktlage sowie das vielerorts praktizierte Lean-Management lassen für die absehbare Zukunft eher eine verhaltene Nachfrage nach neuen Führungskräften erwarten. Aus diesem Grund können die Traineeprogramme dem in der Öffentlichkeit verbreiteten Ruf des Karrieresprungbretts nicht mehr in ausreichendem Maße gerecht werden. Die Rentabilität des Traineeprogramms wird allerdings am Erfolg der ehemaligen Trainees gemessen. Dieser kann bei Traineeanbietern, welche eine größere Anzahl von Trainees einstellen, nicht mehr für alle Teilnehmer gewährleistet werden.

Deshalb wird vorgeschlagen, ein sogenanntes Top-Nachwuchs-Programm (TNP) einzuführen. In diesem Programm wird nachfragegerecht hochqualifizierter Management-Nachwuchs ausgebildet. Das kostenintensive Programm sollte in seiner Ausrichtung exakt auf zukünftige Führungsaufgaben zugeschnitten sein und eine konsequente Weiterförderung nach Abschluß des Programms beinhalten, um eine zügige Amortisation der Kosten durch den Einsatz als Führungskraft zu garantieren.

Je nach Unternehmensgröße sind zwischen ein und fünf Absolventen pro Jahr anzustreben, wobei die Zielgruppe besonders qualifizierte Studenten sein sollten. In einer sogenannten Orientierungsphase (vier Wochen) wird den Teilnehmern durch intensive Seminararbeit firmenspezifisches Wissen vermittelt. Im Anschluß daran erfolgt eine grobe Schwerpunktsetzung des Trainees für einen bestimmten Bereich (*Forderung nach Bedürfnisorientierung*). Unter den anschließenden Traineestationen sollte, bei international orientierten Unternehmen, mindestens ein Auslandseinsatz sein (*Forderung nach internationaler Ausrichtung*). Während des gesamten Programms sind begleitend Seminare vorgesehen (*Forderung nach Lernorientierung*). Wegen des hohen Anspruchs an die Teilnehmer ist es wirtschaftlich legitim, auch externe Seminare zu integrieren. Um frühzeitig den Kontakt zu den Führungskräften herzustellen und um bereits während des Traineeprogramms Managementwissen zu vermitteln, sollte den Trainees Zugang zum Seminarangebot für das untere und mittlere Management verschafft werden. Der entscheidende Unterschied zu herkömmlichen Traineeprogrammen besteht beim TNP darin, daß ein planmäßiger Übergang in eine Assistententätigkeit (bspw. nach 15 Monaten) vorgesehen ist. Das Traineeprogramm selbst wird folglich in seiner zeitlichen Dauer indirekt verkürzt (*Forderung nach zeitlicher Straffung*). Die Teilnehmer verfügen aufgrund des übergreifenden Wissens, welches sie sich im Rahmen des Traineeprogramms angeeignet haben, über ideale Voraussetzungen für eine Assistententätigkeit, zumal sie in der Regel bereits einige Kontakte im Unternehmen aufbauen konnten. Durch die Assistententätigkeit, verbunden mit der zu erwartenden Förderung durch den Vorgesetzten (Vorstand, Direktor oder Bereichsleiter), steht bei Bewährung eine zügige Karriereentwicklung in Aussicht. Eine wesentliche Komponente der Assistententätigkeit sollte es sein, daß der Absolvent zusätzlich konkrete Projektverantwortung übertragen bekommt (*Forderung nach Verantwortungsorientierung*). Vorausgesetzt, daß bei der Personalauswahl wirklich die besten Kandidaten gefunden wurden, bietet dieses Traineeprogramm eine große Chance, daß die Absolventen kurz- bis mittelfristig in Führungspositionen hineinwachsen. Aus diesem Grund dürfte bei dem Programm die Rentabilität in hohem Maße gewährleistet sein.

Die zweite Form von Traineeprogrammen unterliegt nicht der Maxime, Führungskräfte auszubilden, vielmehr steht hier die systematische Integration im Vordergrund (Systematisches Integrations-Programm SIP). Folglich sollte dieses Programm einer breiteren Masse als Einstiegsform zur Verfügung stehen. Im Idealfall dient es als systematische Einarbeitung von allen Hochschul- bzw. Fachhochschulabsolventen, bei deren geplantem Einsatzgebiet firmen- bzw. abteilungsübergreifendes Wissen erforderlich ist. Ziel muß es sein, alle Schnittstellen und Ansprechpartner kennenzulernen, welche für die spätere Tätigkeit und Zusammenarbeit von Bedeutung sind. Aufgrund der relativ hohen Teilnehmerzahl sollte die Dauer nicht mehr als sechs bis neun Monate betragen (*Forderung nach zeitlicher Straffung*) und das Programm mit einer relativ niedrigen finanziellen und personellen Mittelbindung realisiert werden.

Der Trainee absolviert wie beim TNP eine Orientierungsphase (zwei Wochen). Anschließend durchläuft er die verschiedenen Abteilungen, welche in direktem Zusammenhang mit dem geplanten späteren Einsatz stehen. Soll der Einsatz im Marketing-Bereich eines bestimmten Produkts sein, so wäre es sinnvoll, daß der Trainee die Produktentwicklung, den Vertrieb und das Rechnungswesen durchläuft. Wegen des engen Bezugs zum geplanten Einsatz baut der Trainee sehr schnell Wissen auf und kann frühzeitig Verantwortung übernehmen. Sofern es sich bei dem jeweiligen Unternehmen anbietet, kann dem Trainee ein abteilungsübergreifendes Projekt (*Forderung nach Verantwortungsorientierung*) übertragen werden. Infolge der Tatsache, daß der Trainee das Produkt und seine Entstehung aus mehreren Blickwinkeln kennenlernt, könnte ein mögliches Projekt das Ziel haben, ein Konzept zu erarbeiten, das die Abläufe zwischen den verschiedenen Abteilungen optimiert.
Beim SIP kann der Trainee im Vergleich zum TNP nur in eingeschränktem Maß auf den Aufbau des Programms einwirken (*Forderung nach Bedürfnisorientierung*). Das Spektrum der Wahlmöglichkeiten ist durch den geplanten späteren Einsatz determiniert.
In bezug auf das Seminarangebot sollte aus Kostengründen eine Beschränkung auf interne Seminare erfolgen. Neben fachlichen Seminaren und Seminaren zur Vermittlung von Firmenwissen sollten in jedem Fall auch bei dieser Variante Persönlichkeitsentwicklungsseminare angeboten werden (*Forderung nach Lernorientierung*). Die Lernprozesse sind wegen des relativ engen Bezugs zum anschließenden Einsatz allerdings eher in den training-on-the-job-Phasen zu sehen.
Über Auslandseinsätze sollte aufgrund der kurzen Dauer des Traineeprogramms, der anfallenden Kosten und der großen Zahl von Absolventen im Einzelfall entschieden werden. Dabei ist insbesondere die Eignung des Trainees und der zu erwartende Nutzen für das Unternehmen sorgfältig zu prüfen (*Forderung nach internationaler Ausrichtung*).
Die Verwirklichung dieses Konzepts beinhaltet indirekt zwei weitere Wünsche der Studenten. Zum einen können durch das Modell erheblich mehr Traineestellen angeboten werden als bisher, zum anderen könnte die Forderung nach besserer Bezahlung in Erfüllung gehen, da die Trainees früher im Sinne des Unternehmens produktiv werden.

Die beiden skizzierten Modelle bilden auf empirischen Erkenntnissen beruhende Grobkonzepte, die darüber hinaus unter ökonomischen Gesichtspunkten als zukunftsträchtig erscheinen. Die konkrete inhaltliche Ausgestaltung kann allerdings nur in den Unternehmen selbst erfolgen, da die speziellen organisatorischen, wirtschaftlichen und personellen Rahmenbedingungen berücksichtigt werden müssen.

10.1.1.5 Traineeauswahl

Gegenstand der Personalauswahl ist die Selektion geeigneter Bewerber unter Berücksichtigung der zu besetzenden Stelle (Wöhe, 1986, S. 181). Diese Definition zeigt jedoch die besondere Problematik der Traineeprogramme. Bei einer gewöhnlichen Stel-

lenausschreibung wird ein Mitarbeiter für eine bestimmte Position gesucht. Hierfür sind die konkreten Aufgaben und Anforderungen in einer sogenannten Stellenbeschreibung festgehalten, so daß das Personalauswahlverfahren gezielt auf dieses Anforderungsprofil abgestellt werden kann. Bei der Auswahl von Trainees ist der spätere Einsatzort häufig nicht bekannt. Dies bedeutet, daß bei der Traineeauswahl übergeordnete Qualifikationen wie das Persönlichkeitspotential erheblich an Bedeutung gewinnen, während die fachliche Qualifikation etwas in den Hintergrund tritt.

Wie wichtig die Qualität des Personalauswahlverfahrens für das Unternehmen ist, wird durch folgendes Beispiel deutlich. Beyer (1990, S. 253) zeigte auf, daß bei einem Betrieb mit 500 Mitarbeitern und einer Fluktuationsquote von 5 % sowie Durchschnittskosten je Fluktuationsfall von 25.000 DM[5] pro Jahr insgesamt 625.000 DM an Fluktuationskosten anfallen.

Die Personalauswahlverfahren der Unternehmen sind in der Regel stark institutionalisiert, d.h., es werden ganz bestimmte Personalauswahlinstrumente[6] (z.B. Interview und Eignungstest) eingesetzt (Kreikebaum, 1975, S. 2923). Dabei sind, wie die vorliegende Untersuchung belegt, eindeutige Präferenzen hinsichtlich des traditionellen Einstellungsinterviews in freier und strukturierter Form zu erkennen. Die mäßige bis schlechte Reliabilität und Validität des Verfahrens wird von vielen Firmen in Kauf genommen, weil sie am Interview den persönlichen Kontakt zum Bewerber schätzen (Rösler, 1988, S. 68). Anderen Firmen liegen teilweise keine Informationen über die Ausprägung der Gütekriterien bei den einzelnen Auswahlinstrumenten vor.

Das Personalauswahlverfahren kann unter anderem aus folgenden Gründen suboptimal verlaufen:

- Wahl von Auswahlinstrumenten mit schlecht ausgeprägten Gütekriterien.
- Keine Regelungen über das Zusammenspiel bei mehreren Auswahlinstrumenten.
- Keine Abstimmung auf die Arbeitsplatzanforderungen der Stelle.
- Keine systematische Vorbereitung, Durchführung und Auswertung.
- Mangelnder betriebswirtschaftlicher Nutzen des Verfahrens[7].

Einen vielversprechenden Lösungsansatz für die genannten Probleme bietet der Einsatz der Personalpsychologie (Rösler, 1988, S. 66 ff.). Rösler geht von sieben Phasen aus, welche bei der Etablierung eines wissenschaftlich begründeten Personalausleseprogramms durchlaufen werden müssen.

[5] Für Fachkräfte werden in diesem Beispiel Kosten zwischen 14.000 und 35.000 DM angesetzt, bei Führungskräften durchschnittlich 200.000 DM.
[6] Einen Überblick über eignungsdiagnostische Verfahren gibt Sarges (1990).
[7] Kosten des Ausleseverfahrens im Verhältnis zur Qualität der ausgewählten Bewerber.

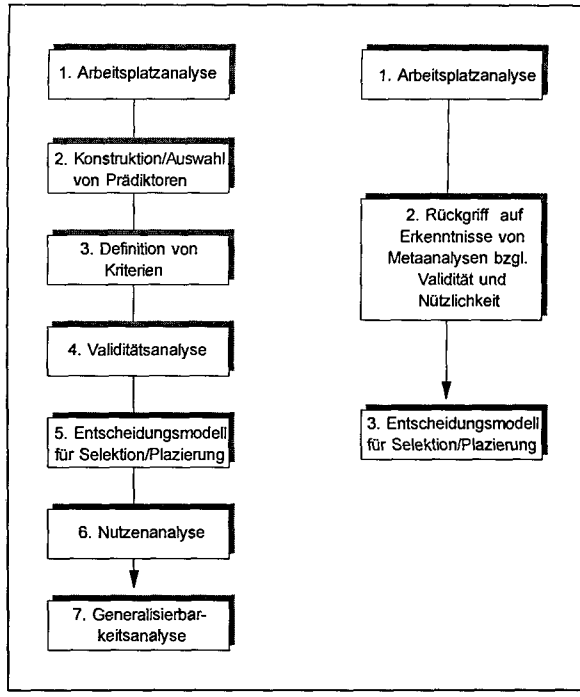


Abb. 64: Phasenmodell zur effizienten Personalauswahl (eigene Erstellung)

Der links dargestellte Prozeß charakterisiert den sehr kostspieligen und aufwendigen Ablauf für den Fall, daß keinerlei Informationen über die Eigenschaften von Prädiktoren, den Nutzen von bestimmten Entscheidungsregeln und die Generalisierbarkeit von Selektions- und Plazierungsprogrammen verfügbar wären. Da jedoch bezüglich der Validität und Nützlichkeit von Personalausleseverfahren umfassende Metaanalysen (vgl. Schmidt/ Hunter/ Pearlman 1981; Schmidt/ Gast-Rosenberg/ Hunter 1980) vorliegen, kann der Ablauf in der Praxis häufig auf den rechts in der Abbildung 64 aufgezeigten dreiphasigen Prozeß reduziert werden.

- ***Arbeitsplatzanalyse***

Im Rahmen der Arbeitsplatzanalyse wird durch die Bewertung von Experten ein detailliertes, den Arbeitsplatz charakterisierendes Profil erstellt, das die Grundlage für die Definition von Prädiktoren und Kriterien bildet.

Die Arbeitsplatzanforderungen sind bei Trainees stark von den Zielen des Traineeprogramms und von den damit verbundenen Inhalten abhängig. Handelt es sich um ein ressortbezogenes Traineeprogramm (z.B. Vertrieb), dann spielen aufgrund der frühzeitigen Spezialisierung fachliche Qualifikationen eine größere Rolle. Bei ressortübergreifenden

Traineeprogrammen ist dagegen eher ein Generalist gefragt. Aufgrund der großen Zahl an unterschiedlich ausgelegten Traineeprogrammen können hier keine allgemeingültigen Aussagen über Arbeitsplatzanforderungen getroffen werden. Deshalb sollte im Unternehmen von einem Expertenteam (Vorgesetzte, Personalleiter, Psychologen und Arbeitswissenschaftler) die Charakterisierung der Anforderungen vorgenommen werden. Als methodisches Hilfsmittel dient hierzu bspw. der Fragebogen zur Arbeitsplatzanalyse (FAA) von Frieling und Hoyos (1978). Dieses Vorgehen hat den Vorteil, daß die Anforderungen an die Gütekriterien erfüllt sind.

Einen deutlichen Niederschlag in den Anforderungen muß dabei das job-rotation finden, denn der Trainee ist durch die ständig wechselnden Einsatzstationen im kommunikativen und zwischenmenschlichen Bereich gefordert. Darüber hinaus ist eine gewisse Flexibilität und Mobilität erforderlich, um sich schnell auf neue Aufgaben und Rahmenbedingungen einstellen zu können. Betrachtet man die Arbeitsplatzanforderungen als zeitlich flexibel und schließt somit die zukünftigen Anforderungen an die potentielle Führungskraft mit ein, muß ein entsprechendes Persönlichkeitspotential vorhanden sein.

- ***Prädiktoren***

Prädiktoren für die Auswahl sind Daten des Bewerbers, mit deren Hilfe das spätere Verhalten am Arbeitsplatz vorhergesagt werden soll. Für das eigentliche Traineeprogramm sind darüber hinaus Prädiktoren notwendig, die es gestatten, den Lernerfolg des Programms vorherzusagen.

Das Spektrum der eingesetzten Prädiktorinstrumente für den Bereich der Auswahl reicht vom Einstellungsinterview über Tests bis zum Assessment Center. Problematisch ist es, aus der Vielzahl diagnostischer Verfahren diejenigen zu selektieren, die bei einem Minimum an Aufwand und Kosten ein Maximum an prädikativer Validität für die Auswahl von Bewerbern besitzen. Hierbei bestehen folgende prinzipielle Möglichkeiten:

1. Empirische Validierungsstudie
2. Rückgriff auf publizierte Ergebnisse
3. Inhaltliche Validierung durch Expertenurteile mit anschließender empirischer Überprüfung

Aus ökonomischen und stichprobentheoretischen Überlegungen ist für Anbieter von Traineeprogrammen in der Regel die zweite Möglichkeit zu präferieren. Dies bedeutet, das Unternehmen greift direkt auf die Ergebnisse der Validitätsanalyse zu.

- ***Kriterien***

Mit jedem Personalausleseverfahren wird ein bestimmtes Ziel verfolgt. Für Traineeprogramme ist es unter anderem die Nachwuchssicherung im Unternehmen. Die Definition

von Kriteriumsmaßen beinhaltet dabei das Problem der Übersetzung der Zielvorstellung in Verhaltensdimensionen und die Definition von Meßoperationen. Ein mögliches Kriteriumsmaß wäre die Position des Trainees nach fünf Jahren.

Hasselmann entwickelte in diesem Zusammenhang ein Modell, mit dem er nachwies, daß die betriebliche Bewährung von Führungsnachwuchskräften durch die Gütemaße eines Planspiels (TEXTILFABRIK) über einen Abstand von zwei Jahren vorhergesagt werden kann[8]. Er unterstellte in seiner Untersuchung, daß zwischen den Leistungen bei der Bearbeitung der komplexen Problemstellung TEXTILFABRIK und den Anforderungen von Führungsaufgaben Parallelen bestehen. Als Kriterien der betrieblichen Bewährung definierte er die Position (aktuell, voraussichtliche Position nach zwei und fünf Jahren), das aktuelle Gehalt, das Potential (Führungspotential, Spezialistenpotential), die Entwicklungsfortschritte, die aktuelle Leistung, den aktuellen Nutzen für das Unternehmen und den Rangplatz, bezogen auf die Gruppe von Führungsnachwuchskräften. Deutliche Zusammenhänge zwischen den Gütemaßen der TEXTILFABRIK und den Kriterien der betrieblichen Bewährung ergaben sich vor allem für die Position nach zwei und fünf Jahren sowie für das Führungspotential (Werte zwischen r = 0.40 und 0.55). Ebenfalls eine hohe Korrelation zeigte sich für das aktuelle Gehalt[9] (Hasselmann, 1993, S. 177 ff.).

Ist das Ziel des Traineeprogramms z.B. die systematische Integration in ein bestimmtes Vertriebsteam, so sind folgende Kriteriumsmaße denkbar:

1. Zufriedenheit der Kollegen
2. Anzahl erfolgreicher Verkaufsgespräche

In den wenigsten Fällen läßt sich das übergeordnete Ziel durch ein einziges Kriteriumsmaß adäquat abbilden. Für Fälle, bei denen mehrere Kriteriumsmaße erforderlich sind und diese eine heterogene Struktur aufweisen, liegen derzeit keine befriedigenden Lösungsansätze vor.

- ***Validität***

Die kriteriumsbezogene Validitätsanalyse ist bei der Entwicklung von eignungsdiagnostischen Verfahren von elementarer Bedeutung. Nur wenn nachgewiesen werden kann, daß ein Zusammenhang zwischen Prädiktor und Kriterium existiert, kann aufgrund der Prädiktorinformation zwischen Geeigneten und Ungeeigneten besser entschieden werden, als es bei Zufall wäre. Ist diese Voraussetzung nicht erfüllt, kann von vornherein kein finanzieller Nutzen für das Unternehmen entstehen. Viele der gebräuchlichen Tests liegen mit ihrem Validitätskoeffizienten zwischen 0.20 und 0.30. Diese relativ niedrigen Werte führten in der Vergangenheit zu der Meinung, eig-

[8] Die Bearbeitung des Systems TEXTILFABRIK erfolgte im Rahmen eines zweitägigen Personalentwicklungs-Assessment-Centers.

[9] Das Ergebnis zeigt, daß die gewählten Kriterien (aktuelles Gehalt, Gehalt nach fünf Jahren) der Boudreau-Untersuchung in der vorliegenden Arbeit (Kapitel 10) empirisch begründet sind.

nungsdiagnostische Verfahren könnten bei der Personalauswahl wenig Unterstützung leisten. Allerdings kann ein Test mit einer relativ niedrigen Validität von 0.20 im Vergleich zur Zufallsauswahl oder der Auswahl aufgrund eines weniger validen Verfahrens unter finanziellen Aspekten Millionenbeträge einbringen (Rösler, 1988, S. 74).

Tabelle 34 gibt einen Überblick über die wichtigsten Prädiktorinstrumente:

Instrument	Einsatz[10]	Validität[11]	Vorteile	Nachteile	Empfehlung
Interview	76%	0.14-0.31	• persönlicher Kontakt • Informationsvermittlung • Erster Eindruck	• Subjektivität • viele Fehlurteile • Halo-Effekt • Validitätsillusion[12]	Kein Einsatz
strukturiertes Interview	59%	0.62[13]	• Vergleichbarkeit • Systematik	• wie bei Interview, allerdings stark abgeschwächt	Bedingter Einsatz
Assessment Center	59%	0.41-0.43	• Systematik • Soziale Validität[14] • hohe Augenscheinvalidität • Methodenverbund [15]	• aufwendig • erfahrene Beobachter notwendig	Einsatz, wenn Ressourcen vorhanden
Biographischer Fragebogen	13%	0.37	• Aufschluß über - Fähigkeiten - Motivation - Einstellungen • an Firma anpaßbar	• rechtliche und ethische Grenzen • Antworten im Sinne sozialer Erwünschtheit[16]	Einsatz
Persönlichkeitstest	7%	0.08-0.24	• einfache Auswertung • große Anzahl verfügbarer Tests • hohe Augenscheinvalidität[17]	• einschränkende Rechtsvorschriften[18] • Antworten nach Erwünschtheit[19] • Privatsphäre[20]	Ergänzender Einsatz
Fähigkeitstest	7%	0.53	• vielseitig	• eher für technische Berufe	Kein Einsatz
Intelligenztest	7%	0.53	• wie Persönlichkeitstest	• Intelligenzbegriff umstritten	Einsatz[21]

Tab. 34: Übersicht gängiger Prädiktorinstrumente

[10] Verbreitung des Instruments in der vorliegenden Firmenstichprobe.

[11] Cook, 1993, S. 254 f. Die Validitätsangaben basieren auf den Metaanalysen von Hunter/Hunter (1984 - Ergebnisse von 1982); Schmitt et al. (1984), Wiesner/Cronshaw (1988) und Dunnette (1972).

[12] Arvey/Campion (1982, S. 314 ff.)

[13] Wiesner/Cronshaw (1988)

[14] Schuler entwickelte den Begriff soziale Validität. Gemeint ist, daß den sozialen Bedürfnissen des Bewerbers nach Information, Partizipation, Transparenz und Ergebniskommunikation Rechnung getragen wird (Schuler/Stehle, 1985, S. 136).

[15] Jeserich, 1981, S. 33-34; Heitmeyer/Thom, 1982, S. 23-24.

[16] Stehle, 1983, S. 83 f..

[17] Eckard/Schuler, 1988, S 460.

[18] Pillat, 1990, S. 196.

[19] Seitz, 1977, S. 104.

[20] Brambing, 1983, S. 437.

[21] Die Verarbeitungskapazität für komplexe Informationen ist eine der wichtigsten Selektionskriterien für den Führungskräftenachwuchs. Der Zusammenhang zwischen Intelligenz und Verarbeitungskapazität komplexer Informationen ist im Berliner Intelligenzstrukturmodell abgebildet (Jäger 1982 und 1984). Süß/Kersting/Oberauer (1991) untersuchten die Wirkung der Intelligenz als Prädiktor für Leistungen bei computersimulierten komplexen Problemen.

In der letzten Spalte wurde jeweils eine Wertung vorgenommen, inwiefern das Instrument für die Auswahl von Trainees als geeignet erscheint. Die Tabelle veranschaulicht gut, daß von den Unternehmen der vorliegenden Stichprobe die Instrumente mit hoher Validität (Fähigkeitstest und Intelligenztest) kaum genutzt werden, wogegen das Interview trotz nachgewiesener niedriger Validität am häufigsten eingesetzt wird. Dies deutet auf bislang ungenutzte Optimierungspotentiale in bezug auf die Auswahlverfahren hin.

Im Einzelfall ist im Unternehmen zu prüfen, ob das klassische Assessment-Center-Verfahren eingesetzt werden kann. Gerade für die Auswahl von Trainees bietet sich allerdings das dynamisierte Assessment-Center als neuere Methode an, da bei diesem Verfahren eine inhaltliche Verknüpfung der bisher losgelösten Übungen und Aufgaben erfolgt. Das Assessment-Center erhält somit den Charakter eines komplexen Planspiels (Kühl, 1990, S. 48). Vorteilhaft ist, daß Eigenschaften wie bspw. Flexibilität und vernetztes Denken besser abgeprüft werden können.
Das Thema Planspiel wird - wie in der Untersuchung von Hasselmann (1993) mit der TEXTILFABRIK gezeigt - in zunehmendem Maße auch für die computergestützte Eignungsdiagnostik interessant. Beispielsweise haben Birkhan und Reitzig (1989, S. 68) ein Computersimulationsspiel entwickelt, bei welchem die Bewerber über 15 Perioden hinweg einen Markt bearbeiten müssen. Die Ergebnisse stimmen offensichtlich in hohem Maße mit Assessment-Center-Ergebnissen überein. Allerdings zielen computergestützte Planspiele, sofern sie nicht wie bei ABACUS als Team zu bewältigen sind, überwiegend auf kognitive Fähigkeiten ab. Die für Trainees besonders wichtige kommunikative Komponente ist in diesem Verfahren nicht ausreichend berücksichtigt.

Die bisher genannten Instrumente sind ausschließlich dazu bestimmt, die Auswahlentscheidung des Unternehmens zu fundieren. Das Unternehmen wählt den zukünftigen Trainee im Idealfall nach sorgfältigen Regeln und Methoden aus, während der zukünftige Mitarbeiter nur wenig Informationen über die Tätigkeiten, die Organisation und die Karrierechancen besitzt. Dieses Informationsdefizit auf seiten des Bewerbers kann dazu führen, daß der Trainee das Programm mit falschen Erwartungen antritt. Im Extremfall kann dies zu chronischer Unzufriedenheit und demzufolge zur Kündigung führen. Dieses mangelnde Wissen scheint sich bei der vorliegenden Firmenbefragung zu bestätigen. Immerhin 8% der Trainees verlassen nach Abschluß des Programms das Unternehmen, obwohl ihnen eine Übernahmestelle angeboten wurde.

Wanous (1978) entwickelte in diesem Zusammenhang das Konzept der realistischen Tätigkeits-Information (RTI). Dieses Modell beruht darauf, die Erwartungen des Bewerbers durch realistische Information auf ein angemessenes Maß zu senken. Eine Metaanalyse von McEvoy und Cascio (1985), die auf dem statistischen Modell von Hunter, Schmidt und Jackson (1982) basiert, konnte einen Rückgang der Fluktuation für den Fall nachweisen, daß die Bewerber nach dem RTI-Konzept mit Informationen versorgt wurden. Auf der Grundlage dieser Ergebnisse entstand die Idee des soge-

nannten Symmetrischen Assessment Centers (SAC). Hierbei handelt es sich um eine Kombination aus Assessment Center und integrierter realistischer Tätigkeitsinformation, bei dem folglich die wechselseitigen Interessen von Bewerbern und Unternehmen miteinander verknüpft werden (Strunz, 1987, S. 168; Strunz/Schmidt/Scharley 1985). Informationen können an den Bewerber im Rahmen des Assessment Centers durch Präsentationen, Diskussionen oder Interviews weitergegeben werden.
Die beschriebene Kombination bildet einen interessanten Ansatz, allerdings liegen noch keine Praxiserfahrungen vor, so daß eine abschließende Bewertung zu diesem Zeitpunkt nicht möglich ist.

- ***Entscheidungsmodell für die Selektion***

Für den Fall der univariaten Selektion, bei der lediglich ein Prädiktorwert vorliegt,[22] ist die Auswahl der Geeigneten unproblematisch. Sind allerdings mehrere, unter Umständen voneinander unabhängige Prädiktoren vorhanden, dann müssen aufwendigere Methoden eingesetzt werden wie bspw:

1. Formulierung eines multiplikativen Zusammenhangs[23]
2. Aussagenlogisch formulierbare, konfigurale Modelle[24]
3. Sequentielle Entscheidungsmodelle

Beim sequentiellen Entscheidungsmodell erfolgt in Form eines möglichst ökonomischen Verfahrens eine Vorselektion. In das meist aufwendigere und kostenintensivere zweite Verfahren gelangen nur noch die Geeigneten der ersten Runde. Mit dieser Vorgehensweise kann eine erhebliche Steigerung des Nettonutzens erzielt werden.

Aufgrund der relativ einfachen Handhabung und der daraus für den Bewerber resultierenden Transparenz des Auswahlverfahrens erscheint das sequentielle Entscheidungsmodell für die Traineeauswahl am geeignetsten. Als erste Selektionsmethode kann bspw. ein biographischer Fragebogen eingesetzt werden. Bewerber, welche die Mindestanforderungen in bezug auf die Bewerbungsunterlagen erfüllen und den Fragebogen erwartungskonform beantworten, werden zum Assessment Center eingeladen. Im Assessment Center kann ein strukturiertes Interview geführt werden, so daß das freie Interview aus dem Auswahlverfahren eliminiert werden kann. Auch wenn das Assessment Center in erheblichem Maße das Persönlichkeitspotential des Bewerbers prüft, sollte auf einen expliziten Persönlichkeitstest nicht verzichtet werden, da er eine gute Möglichkeit bietet, den Ist-Zustand der Persönlichkeit vor dem Traineeprogramm zu dokumentieren.

Bei der Zusammenstellung des Entscheidungsmodells für Trainees wurde die kriteriumsbezogene Validität als entscheidende Größe angesehen, weil nur sie Kosten-

[22] Testwert oder durch multiple Regression abgeleiteter Testsummenwert.
[23] Beispiel: Vorhersehbare Leistung = Fähigkeit*Motivation (Rösler, 1988, S. 77).
[24] Beispiel: Einstellung des Bewerbers, wenn Prädiktor $x_1 > c_1$ und Prädiktor $x_2 > c_2$.

Nutzen- und Kosten-Effektivitäts-Berechnungen ermöglicht und somit der Bereich Controlling/Evaluation (Abbildung 54) verwirklicht werden kann.

- ***Effizienz und Nutzen***

Die Anwendung valider Prädiktorinstrumente ist noch kein Garant für den betriebswirtschaftlichen Nutzen des Auswahlverfahrens. Um diesen zu überprüfen, müssen in das Modell als weitere Variablen die Grundquote[25], Selektionsrate[26] , Streuung der Leistung[27] und vor allem die Kosten des Ausleseverfahrens mit einfließen. Bei der Beurteilung der Effizienz eines Ausleseverfahrens ist insbesondere das Zusammenspiel der Faktoren Grundquote, Selektionsrate und Prädiktorvalidität zu berücksichtigen. Eine Auswahl von Trainees aufgrund des Prädiktors ist nur dann sinnvoll, wenn unter den Eingestellten mehr Geeignete als Ungeeignete sind und wenn das Verhältnis von Geeigneten zu Ungeeigneten günstiger ausfällt, als es bei Nichtverwendung des Prädiktors und zufälliger Einstellung der Fall wäre (Rösler, 1988, S. 77)[28].

Eine betriebswirtschaftliche Relevanz kann den Kosten-Nutzen-Betrachtungen allerdings erst zugesprochen werden, wenn sich in Geldeinheiten ein Gewinn oder Verlust ausdrücken läßt. Dies wurde durch die sogenannten quantitativen Nutzenanalysen möglich, welche von Schmidt/ Hunter/ McKenzie (1979), Hunter und Schmidt (1982) und Cascio (1982) vorgelegt wurden. Schmidt/ Hunter und McKenzie dokumentierten, daß der Einsatz eines Programmer-Aptitude-Tests in der US-Verwaltung je nach Selektionsrate und Validität der Auswahlprozeduren zwischen 5,6 und 97,2 Millionen Dollar Produktivitätskraft gegenüber traditionellen Selektionsmethoden einbringen kann (Rösler, 1988, S. 76 f.).

[25] Grundquote = Anteil der Geeigneten unter den Bewerbern.
[26] Selektionsrate = Anteil der Eingestellten unter den Bewerbern.
[27] Streuung der Leistung bei Bewerbern bzw. eingestellten Personen.
[28] Eine detaillierte Beschreibung des Zusammenhangs befindet sich bei Rösler 1988, S. 76 f. und Meehl/Rosen 1955.

Hunter und Schmidt legen bei ihrem Modell der quantitativen Nutzenschätzungsanalyse folgende Formel zugrunde:

$$\Delta U = t\, N_s\, r_{yx}\, SDy\, (\Phi/p) - N_t\, C$$

ΔU	Nettonutzen Währungseinheiten	t	Verweildauer der eingestellten Bewerber
N_s	Anzahl eingestellter Bewerber	r_{yx}	Validität des Prädiktors x
SDy	Streuung der Leistung in Währungseinheiten[29]	Φ	Ordinatenhöhe in der Standardnormalverteilung am markierten Punkt der Selektionsrate
p	Selektionsrate		
C	Kosten der Testung pro Bewerber	N_t	Anzahl der insgesamt Getesteten

In der Gleichung sind folgende Aspekte berücksichtigt:

- Der Nutzen des Auswahlverfahrens ist direkt proportional zur Validität des Prädiktors und zur Leistungsstreuung.
- Der Nutzen ist abhängig von der Verweildauer der Eingestellten.
- Kosten für Auswahlprozedur.

Das Modell ist auf das Thema der Traineeauswahl übertragbar. Mit Ausnahme der Bestimmung der Streuung der Traineeleistung sind alle Größen der Formel ohne Probleme bestimmbar. Als Hilfsmittel zur Ermittlung der Streuung könnten folgende Methoden eingesetzt werden:

- Direkte, globale Nutzenschätzung
- CREPID (Cascio-Ramos Estimate of Performance in Dollars)
- 70%-Regel

Bei der direkten Nutzenschätzung werden Experten wie bspw. Vorgesetzte aufgefordert, auf einer Schätzskala den jährlichen Output des Arbeitnehmers in Währungseinheiten einzustufen. In bezug auf Trainees ist diese Vorgehensweise deshalb problematisch, weil den Vorgesetzten der direkte Vergleich fehlt. Die Trainees sind in unterschiedlichen Abteilungen eingesetzt, folglich bewerten jeweils andere Vorgesetzte die Trainees[30].

Die Methode CREPID geht von dem jährlichen Gehalt des Beschäftigten aus. Die Tätigkeit des einzelnen Arbeitnehmers wird in Einzeltätigkeiten zerlegt und vom Beurteiler nach Zeit, Häufigkeit, Wichtigkeit, Schwierigkeit und Fehlerkonsequenzen eingeschätzt. Aus den Teilbewertungen werden Gewichtungskoeffizienten abgeleitet und mit dem Gehalt des Arbeitnehmers multipliziert. Aus den verschiedenen Schätzungen ergibt

[29] Genau genommen müßte die Streuung unausgelesener Arbeitnehmer eingesetzt werden. Da aber niemand alle Bewerber einstellt, wird hier als Näherung die Streuung der bereits Tätigen verwendet, da diese in der Regel ohne das neue Auswahlverfahren eingestellt wurden.

[30] Denkbar wäre eine Vorgehensweise, bei der die Urteile gemittelt werden.

sich anschließend die Streuung. Dieses Verfahren ist für die Traineeauswahl einerseits zu aufwendig, andererseits dürfte es erhebliche Schwierigkeiten bereiten, die sehr unterschiedlichen Tätigkeiten der Trainees zu zerlegen.

Die einfachste Methode stellt die 70%-Regel dar. Sie geht davon aus, daß die Leistungsstreuung etwa 70% des durchschnittlichen Jahresgehalts entspricht. Für die Traineeauswahl sollte diese Methode eingesetzt werden, da sie einfach und kostengünstig ist und sehr ähnliche Werte wie die aufwendigere CREPID-Methode liefert[31].

Boudreau kritisierte an dem Modell, daß nur die unmittelbar mit dem Programm verknüpften Wertveränderungen berücksichtigt sind, und entwickelte das Verfahren bezüglich dieses Aspektes weiter[32]. Im Rahmen der globalen Trainee-Evaluation im Abschnitt 10.1.3 Personal-Controlling, Evaluation wird näher auf den Boudreau-Ansatz eingegangen.

Fazit zur Personalauswahl

Die Ausführungen zur Personalauswahl zeigten, daß eine Vorgehensweise, bei der ein intuitiv-persönlicher Eindruck, wie er im Rahmen eines Vorstellungsgesprächs gewonnen wird, in bezug auf die Gütekriterien hier jegliche Daseinsberechtigung verliert. Hohe Steigerungsraten der Personal- und Ausbildungskosten zwingen die Unternehmen zunehmend zu einer fundierten Eignungsdiagnostik, so daß die Bedeutung psychologischer Auswahlverfahren steigen wird.

Der ausschließliche Einsatz eines psychologischen Tests sollte bei der Auswahl von Trainees allerdings umgangen werden. Diese Tests beschränken sich darauf, aufgrund der Statusfeststellung eine Prognose abzugeben. Um verstärkt dem Problem Rechnung zu tragen, wie der Trainee sich in das Unternehmen und in die Personalstrukturen integriert, ist eine Verschiebung von kriteriums- zu verlaufsorientierter Diagnostik erforderlich[33]. In diesem Zusammenhang gewinnen jobsimulierende Verfahren wie Assessment Center, führerlose Gruppendiskussionen und biographische Interviews an Bedeutung (Liebel, 1989, S. 294). Diese Tendenz wird durch die Ergebnisse der vorliegenden Firmenuntersuchung eindrucksvoll bestätigt. Alle befragten Banken und Versicherungen setzten das Assessment Center als Auswahlverfahren ein. Der Einsatz des Verfahrens führte dazu, daß bei der Stichprobe alle Trainees übernommen wurden (offensichtlich waren alle Eingestellten geeignet) und diese im Unternehmen verblieben.

---

[31] Ergebnis einer Untersuchung von Weekly/Blake/O'Connor 1985.

[32] Boudreau 1983, Boudreau/Rynes 1985, Boudreau/Berger 1985. Unter anderem wurden Auswirkungen auf die Produktivitätskraft erforscht und kontinuierliche Zu- und Abgänge des Personals berücksichtigt (Rösler, 1989, S. 78).

[33] Allerdings sind auch gerade hierfür Informationen zur Intelligenz sehr wichtig. Die Intelligenz korreliert sehr gut mit der Lernfähigkeit und sagt voraus, wie schnell und erfassend der Trainee lernen wird. Die Carroll-Modelle schulischen Lernens belegen, daß Intelligentere weniger Zeit benötigen (Carroll 1963 und 1965).

Für die Praxis reicht es nicht, psychologisch fundierte Auswahlverfahren einzusetzen; es muß auch in ausreichendem Maße Kompetenz zu diesen Verfahren vorliegen[34]. Aus diesem Grund entwickelte der Berufsverband Deutscher Psychologen (BDP 1988) "Grundsätze zur Anwendung psychologischer Eignungsuntersuchungen in Wirtschaft und Verwaltung". Es werden Hinweise gegeben, wie und von wem psychologische Verfahren in der Praxis wissenschaftlich fundiert, rechtlich abgesichert und ethisch vertretbar angewendet werden können[35].

Die Bedeutung psychologischer Auswahlverfahren unterstreicht eine Untersuchung bei Siemens (Hempel 1980). Hier wurde durch die Einführung eines psychologischen Testverfahrens die Fehleinstellungsquote von Auszubildenden von 24 auf 6% gesenkt. Dies entsprach einer Einsparung von 1,7 Millionen DM. Der Aufwand für die betriebspsychologische Abteilung betrug dabei lediglich 90.000 DM (Liebel, 1989, S. 287).
Ähnliche Ergebnisse sind vermutlich für die Traineeauswahl erreichbar. Dazu ist zunächst der Nettonutzen des bestehenden Auswahlverfahrens zu ermitteln. Aufgrund der weiten Verbreitung wenig valider Instrumente (Interviews) dürfte der Nettonutzen bei bestehenden Traineeprogrammen häufig suboptimal ausfallen. Im zweiten Schritt ist ein nach personalpsychologischen Erkenntnissen gestaltetes Traineeauswahlverfahren zu konzipieren, welches im dritten Schritt mit Hilfe der quantitativen Nutzenanalyse überprüft werden muß. Das enorme Einsparungspotential, welches diese Vorgehensweise birgt, sollte ökonomisch orientierten Unternehmen genügend Anreiz geben, einen Umdenkprozeß einzuleiten.

Die Weiterentwicklung der Erfolgsquantifizierung von Personalauswahlverfahren bietet den Unternehmen in diesem Bereich neue Möglichkeiten der Bestimmung des Nutzens eignungsdiagnostischer Verfahren und erlaubt eine Abschätzung entstehender Opportunitätskosten durch eine nicht-optimale Auswahl. Der relative Nutzen von Verfahren zur Personalauswahl berechnet sich als Produkt der Anzahl eingestellter Bewerber, der statistisch ermittelten Gültigkeit des Auswahlverfahrens zur Vorhersage des Berufserfolgs, der Streuung der Mitarbeitereinkommen, des mittleren Punktwerts der eingestellten Bewerber und der Dynamisierung dieser Gleichung. Anschließend werden die Kosten des Auswahlverfahrens in Abzug gebracht. Um zwei Auswahlverfahren miteinander vergleichen zu können, ist die Differenz der Gültigkeitskennziffern und Anwendungskosten zu bilden. Für die Rhein-Neckar-Region wurde über diese Opportunitätskosten-Betrachtung berechnet, daß insgesamt ein Betrag von jährlich ungefähr 187 Millionen DM gutgeschrieben werden könnte, wenn anstatt wenig brauchbarer Aus-

[34] Eine Studie von Schulz, Schuler und Stehle (1985) belegt, daß die Beteiligungsquote von Psychologen selbst beim Einsatz ureigenster psychologischer Verfahren wie Persönlichkeits-, Intelligenz- oder Leistungstests nur 10,2% beträgt (Liebel, 1989, S. 285).

[35] Die Durchführung eines psychologischen Eignungstests (insb. Pesönlichkeitstests) kann im Ausnahmefall von geschulten Mitarbeitern (Personalabteilung) erfolgen. Das Gutachten bzw. die Bewertung und Einordnung muß allerdings unbedingt von einem Fachpsychologen durchgeführt werden (Huck, 1990, S. 27).

wahlverfahren geprüfte psychologische Meßinstrumente zum Einsatz kämen (Forschungsbörse Universität Mannheim 1995)[36].

10.1.2 Personalmarketing zur Gewinnung qualifizierter Trainees

10.1.2.1 Strategische Ausrichtung des Personalmarketing

In der Vergangenheit wurde das Personalmarketing in einer engen Definition als Personalanwerbung/Personalbeschaffung bezeichnet (Fröhlich, 1987, S. 41). Diese Eingrenzung auf einzelne Aspekte des Personalwesens konnte aufgrund der komplexen Strukturen von Arbeit und Personal sowie den sich ständig ändernden Rahmenbedingungen des Arbeitsmarktes nicht mehr aufrechterhalten werden. Das strategische Personalmarketing stellt bewußt interne Mitarbeiter und externes Mitarbeiterpotential als Untersuchungs- und Gestaltungsobjekt nebeneinander. Hierdurch soll vermieden werden, daß in der Öffentlichkeit ein Bild vom Unternehmen gezeichnet wird, das sich intern nicht bestätigt (Fröhlich, 1987, S. 42 f.). Um diese Diskrepanz möglichst gering zu halten, wurde auch in dieser Arbeit der Ansatz so gewählt, daß zunächst das Traineeprogramm strukturell und inhaltlich reformiert werden muß, bevor eine aktive Bewerbung der Bewerberzielgruppen vorgenommen wird.

Die Grundlage für ein erfolgreiches Personalmarketing bildet die Personalforschung. Durch sie erhält das Unternehmen die Entscheidungshilfen, die es benötigt, um das personalpolitische Instrumentarium an den menschlichen Bedürfnissen auszurichten (Fröhlich/Gieffers, 1989, S. 17).
Traineeprogrammanbieter müssen daher von Zeit zu Zeit sowohl interne als auch externe Marktanalysen vornehmen. Interne Marktanalysen sind Befragungen von aktuellen und ehemaligen Trainees, deren Traineeprogramm konzeptionell und inhaltlich überprüft werden soll.
Aufwendiger stellen sich externe Marktanalysen dar. Hierunter sind zum einen Nachfrageanalysen zu verstehen, um Einstellungs- und Erwartungsänderungen von Studenten zu Traineeprogrammen abzufragen. Zum anderen sind Konkurrenzanalysen erforderlich, um auf veränderte Angebote reagieren zu können.

Den wichtigsten Eckpfeiler des Personalmarketing bildet die langfristig angelegte Imagewerbung, welche eine optimale Positionierung des Traineeprogramms als Einstiegsalternative bewirken soll. Diese Personalimagewerbung ist dabei harmonisch an die angrenzenden Werbebereiche anzupassen, um im Rahmen einer unternehmensweit organisierten und realisierten Corporate Identity in der Öffentlichkeit den direkten Bezug zum Unternehmen zu signalisieren (Raithel, 1986, S. 140 ff.).
Abbildung 65 verdeutlicht das Zusammenspiel der verschiedenen Werbearten:

[36] An der Universität Mannheim wurden in diesem Zusammenhang Computerprogramme (FSYS Forst, MTP) entwickelt, die es ermöglichen, für Unternehmen die Opportunitätskosten nicht-optimaler Auswahl zu bestimmen.

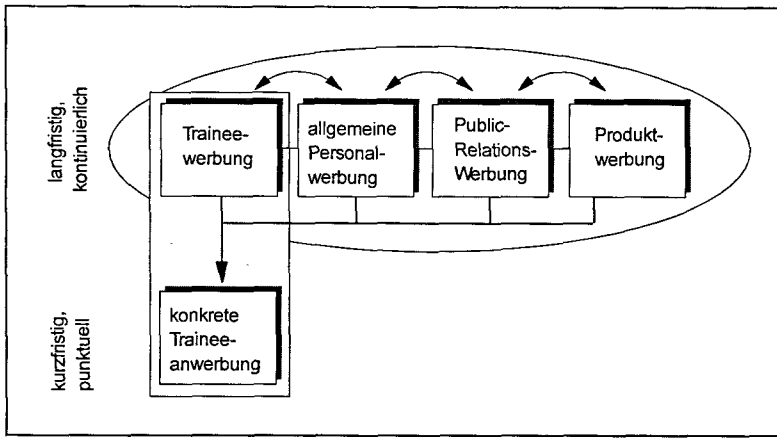


Abb. 65: Werbekonzept für Traineeprogramme (eigene Erstellung)

Die vier, in der Ellipse zusammengefaßten Werbearten verkörpern die langfristig angelegte, kontinuierliche Imagewerbung. Neben der Produktwerbung spielt die Public-Relations-Werbung eine bedeutsame Rolle, da hier globale Imagepflege für das Unternehmen betrieben wird (Hunziker, 1973, S. 13 f.). Die allgemeine Personalwerbung fördert als dritte Komponente ein unverwechselbares und typisches Image als Arbeitgeber (Fröhlich/Sitzenstock, 1989, S. 135). Zwischen den soeben beschriebenen drei Werbearten bestehen wechselseitige Beziehungen. Als vierte Komponente der langfristigen Personalimagewerbung wird in das Modell die Traineewerbung aufgenommen.

Die eigentliche Traineeanwerbung (Personalmarketing im engeren Sinne) wird durch diese fundierte Basis erheblich beeinflußt und erleichtert. Bei der Entwicklung einer Personalmarketing-Strategie für ein konkretes Traineeprogramm ist lediglich der grau markierte Bereich relevant. Die anderen Arten haben zwar einen wesentlichen Einfluß auf das Marketing für das Traineeprogramm, sie sind jedoch weitgehend als fixe Größen anzusehen, da sie unternehmensweite, strategische Ziele und Interessen beinhalten.

Für die langfristige Marktbearbeitung (Traineewerbung) ergeben sich aufgrund der vorliegenden Befragungsergebnisse zwei wesentliche Handlungsschwerpunkte. Zum einen besteht bezüglich der verschiedenen Einstiegsformen ein generelles Informationsdefizit bei den Studenten, welches abgebaut werden muß. Zum anderen sind die Einstellungen der Studenten bezüglich der Traineeprogramme nicht entsprechend den Erwartungen der Firmen verteilt. Die Einstellung zahlreicher Studenten zu einem Traineeprogramm ist positiv. Jedoch weisen diese keine andere Persönlichkeitsstruktur auf als Studenten, die einen Direkteinstieg bevorzugen. Diese Tatsache erschwert die Personalauswahl, da die Interessengruppe für Trainees zu breit gestreut ist.

Die Firmen müßten also durch verschiedene Maßnahmen versuchen, bei den Studenten Einstellungsveränderungen derart zu bewirken, daß sich von den Traineeprogrammen primär die gewünschte Zielgruppe angesprochen fühlt. Abbildung 66 verdeutlicht die Problematik:

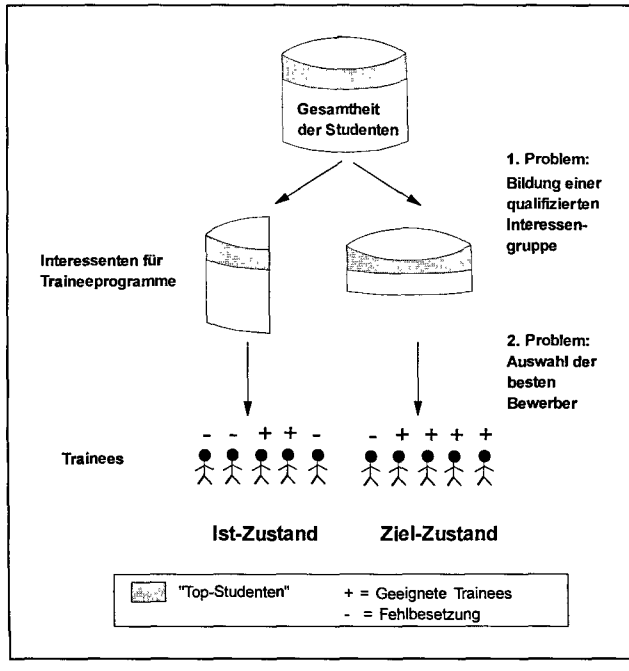


Abb. 66: Qualifikation der Traineeinteressenten (eigene Erstellung)

- ***Beschreibung des Ist-Zustands***

Gemäß der vorliegenden Untersuchung sind die Präferenzen bei den Studenten bezüglich der beiden Einstiegsformen ausgeglichen; knapp die Hälfte der Studenten bevorzugt ein Traineeprogramm. Unbefriedigend aus Firmensicht ist, daß sich die beiden Studentengruppen bezüglich der geforderten Qualifikationen kaum unterscheiden. In der Gesamtheit der Studenten ist nur ein relativ niedriger Prozentsatz besonders geeigneter Studenten enthalten (grau markiert). Dieser Personenkreis verteilt sich in seiner Intention gleichmäßig auf beide Einstiegsformen. Demzufolge würde sich nur etwa die Hälfte der "Top-Studenten" für ein Traineeprogramm entscheiden. Das Verhältnis von "Top-Studenten" zu weniger geeigneten Studenten ist somit in der Gesamtstichprobe und in der Traineeinteressentenstichprobe gleich. Folglich müssen hohe Anforderungen an das Auswahlverfahren gestellt werden, um die geeigneten Bewerber zu selektieren.

- ***Beschreibung des Ziel-Zustands***

Das von den Traineeanbietern im Interesse höherer Effektivität anzustrebende Ziel ist es, vorwiegend Bewerber anzusprechen, deren Qualifikation den ermittelten Arbeitsplatzanforderungen möglichst nahekommt (in der Abb. 66 der gesamte graue Bereich). In diesem Fall steigen die Chancen, im Rahmen der Personalauswahl optimal geeignete Personen einzustellen.

Dieser Prozeß einer sukzessiven Steigerung der Qualifikation der Interessentengruppe für Traineeprogramme kann über folgendes Portfolio dargestellt werden:

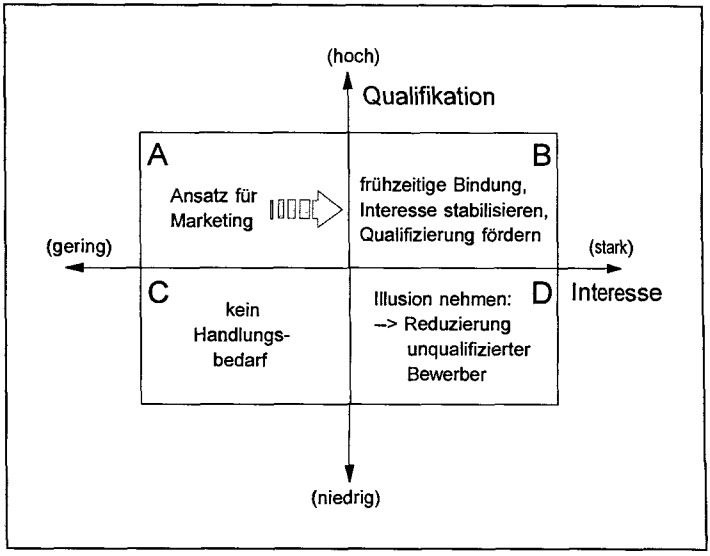


Abb. 67: Eignung/Interesse-Portfolio (eigene Erstellung)

Die Gesamtheit der Studenten läßt sich auf vier Segmente aufteilen, welche durch die Faktoren Qualifikation und Interesse determiniert werden. Das ***Segment C*** beinhaltet Studenten, welche sich weder für Traineeprogramme interessieren noch über die Qualifikationen für die Teilnahme an einem solchen Programm verfügen. In diesem Bereich sind für das Unternehmen keine Aktivitäten notwendig, da nicht mit einer Bewerbung zu rechnen ist.

Dagegen fällt im ***Segment D*** bereits Handlungsbedarf an. In diesem Segment befinden sich Personen, welche Interesse am Traineeprogramm bekunden, aber von der Qualifikation her, bspw. der Persönlichkeitsstruktur, nicht geeignet sind. Hier zeigt sich das oben bereits angesprochene Informationsdefizit. Über eine aktive Trainee-Image-Werbung, welche die Anforderungen des Unternehmens deutlich herausstellt, muß diesem Personenkreis das illusionäre Interesse für ein Traineeprogramm genommen und damit

die Zahl "unqualifizierter Bewerber" reduziert werden. Dagegen sollen sich Studenten der Segmente A und B durch ansprechende Informationen herausgefordert bzw. bestätigt fühlen, ihre Bewerbung bei diesem Unternehmen einzureichen.

Bei ***Segment A*** handelt es sich um einen Personenkreis, der über die gewünschten Qualifikationen verfügt (graue Markierung der Abb. 66), dessen Interesse an Traineeprogrammen aber erst geweckt werden muß. Hier liegt ein klassischer Ansatzpunkt für eine gezielte Marketingstrategie. Bei diesem Personenkreis muß mit adäquaten Mitteln eine Einstellungsänderung zugunsten des Traineeprogramms erreicht werden.

Das ***Segment B*** wird von den Firmen am stärksten umworben. Es beinhaltet Studenten, die über die geforderten Qualifikationen verfügen und bereits Interesse für Traineeprogramme bekunden. Während die Gruppe in Segment A zusätzlich von der Notwendigkeit eines Traineeprogramms überzeugt werden muß, ist es bei Segment B lediglich erforderlich, den Studenten für das jeweilige Unternehmen zu gewinnen. Im Rahmen von Marketingaktivitäten muß vermittelt werden, daß das Traineeprogramm dieses Unternehmens den größten Nutzen bringt. Aufgrund des großen Interesses vieler Unternehmen an diesem Personenkreis sollte eine frühzeitige Bindung solcher Studenten an das eigene Unternehmen angestrebt werden. Geeignete Maßnahmen hierzu sind Praktikanten- und Werksstudentenverträge sowie Kooperationen bei Erstellung von Diplomarbeiten.

10.1.2.2 Inhalte des Personalmarketing

Das nachfolgende Modell (Abbildung 68) soll aufzeigen, wie das vorhandene Informationsdefizit der Studenten abgebaut werden kann. Es wird unterstellt, daß aufgrund fehlender Informationen teilweise verzerrte Meinungen bzw. Vorurteile gegenüber Traineeprogrammen bestehen. Durch einen langfristig angelegten Informationsprozeß soll in der Zielgruppe eine positive Einstellungsänderung bezüglich Traineeprogrammen herbeigeführt werden. Die Wahl der Inhalte soll gleichzeitig eine Vorselektion innerhalb der Zielgruppe auslösen, so daß durch das Traineeprogramm primär die Personen mit einem firmenkonformen Anforderungsprofil angesprochen werden.

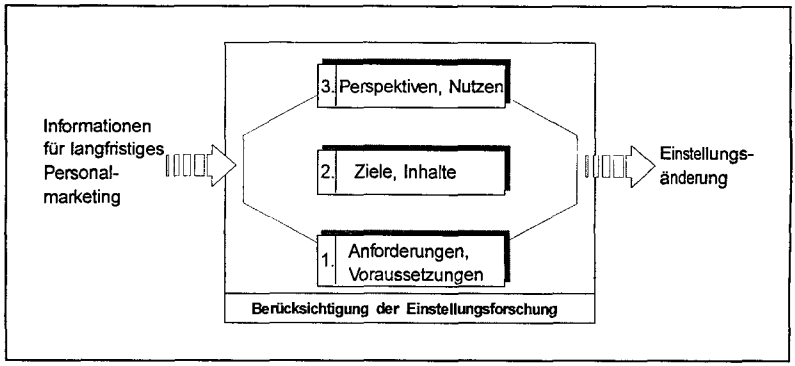


Abb. 68: Inhalte des Personalmarketing (eigene Erstellung)

Die Abbildung belegt, daß dem Modell drei Informationsschwerpunkte zugrunde liegen. Der Schwerpunkt *Anforderungen, Voraussetzungen* beinhaltet eine qualitative Filterfunktion. Durch die explizite Vermarktung der geforderten Qualifikationen, wie bspw. einer bestimmten Persönlichkeitsstruktur, sollen die Studenten angesprochen werden, welche diesen Anforderungen nahekommen. Gleichzeitig erreicht man, daß bei Studenten, die eine größere Diskrepanz zwischen Anforderung und Eignung aufweisen, durch eigene Einsicht das Interesse in andere Richtungen gelenkt wird. Damit dürfte auch der Prozentsatz von Studenten mit falscher Selbsteinschätzung im Bewerberkreis weitgehend dezimiert werden.
Der zweite wesentliche Informationsschwerpunkt beinhaltet das Thema *Ziele und Inhalte* des Traineeprogramms. Eindeutige Zieldefinitionen, deren Glaubwürdigkeit durch anspruchsvolle und abgestimmte Inhalte an Attraktivität gewinnen, sollten eine klare Abgrenzung gegenüber dem Direkteinstieg herausstellen.
Zur Sicherung der gewünschten Akzeptanz des Traineeprogramms dient der dritte Schwerpunkt. Dem potentiellen Bewerber muß deutlich werden, welche konkreten Vorteile er aus einem Traineeprogramm ziehen kann, d.h., welchen *Nutzen* hat er aus dieser Entscheidung und welche *Perspektiven* öffnen sich nach Abschluß des Traineeprogramms.

Um eine größtmögliche Wirkung bei der Informationsvermittlung zu erzielen, bietet es sich an, bei der Vermarktung der drei Informationsschwerpunkte die *Erkenntnisse der Einstellungsforschung* einfließen zu lassen.

- ***Ansatzpunkt Einstellungen***

Die Gesamtstichprobe bewertete Traineeprogramme bei den Adjektiven "anspruchsvoll", "modern", "horizonterweiternd" und "karrierefördernd" signifikant

besser als den Direkteinstieg. Im Rahmen der Marketingaktivitäten sollten diese Begriffe konsequent verwendet werden, um dieses Image zu stabilisieren.
Eine schlechtere Einstellungsausprägung als der Direkteinstieg haben Traineeprogramme bisher hinsichtlich des finanziellen Aspekts und des Faktors Zeit. Diese beide Kriterien spielen eine wesentliche Rolle, warum, trotz der vorwiegend positiven Assoziationen mit Traineeprogrammen, fast die Hälfte der Studenten den Direkteinstieg präferiert. Aufgrund des starken Einflusses der beiden Faktoren muß hier dirigistisch eingegriffen werden. Sollte im betreffenden Unternehmen tatsächlich ein niedrigeres Anfangsgehalt für das Traineeprogramm gezahlt werden, muß man diese finanzielle Einbuße unbedingt durch die explizite Nennung späterer Nutzenvorteile wie bspw. Aufstiegschancen relativieren. Das geringere Einstiegsgehalt kann dann als Investition in die Zukunft deklariert werden. Falls großzügige Vergütungen vorhanden sind, sollte man dies ebenfalls deutlich in den Veröffentlichungen kommunizieren, um entsprechende Vorurteile abzubauen.
Ähnlich sensibel wie der finanzielle Aspekt ist der Zeitfaktor in die Marketingstrategie einzubinden. Geld- und Zeitfaktor sind eng miteinander verknüpft und verursachen eine unerwünschte Neigung zum Direkteinstieg. Der Direkteinstieg wurde in der Befragung als zielstrebiger erachtet. Dem ist entgegenzuhalten, daß Traineeprogramme die Möglichkeit bieten, eigene Neigungen abzuprüfen und den idealen Bereich für sich zu finden. Auch der scheinbare Zeitverlust durch das Traineeprogramm, bei welchem man erneut eine Ausbildung durchläuft, ist als Investition in die Karriere anzusehen, da sie erforderlich ist, um das für Führungskräfte erforderliche Generalistenwissen aufzubauen.

Die Marketingstrategie sollte neben den allgemeingültigen Aspekten auch zielgruppenspezifische Einstellungen berücksichtigen. Interessante Erkenntnisse zeigten sich in der Empirie bezüglich des Alters und der Vorkenntnisse.
Jüngere Absolventen werden von den Unternehmen präferiert. Hierzu kompatibel ist die Intention der Jüngeren, die das Traineeprogramm deutlich bevorzugen. Sie schätzen Traineeprogramme als zukunftsträchtiger und interessanter ein. Diese beiden Adjektive sind somit prädestiniert, um diesen Personenkreis anzusprechen.

In bezug auf die Vorkenntnisse liegt die Sachlage gegensätzlich. Während die Unternehmen bei zukünftigen Trainees sehr großen Wert auf praktische Erfahrungen legen, wird das Traineeprogramm gerade von Studenten mit abgeschlossener Lehre weniger geschätzt. Im Rahmen des Marketing ist hier Überzeugungsarbeit notwendig. Da offensichtlich für das Traineeprogramm Parallelen zur Lehre gezogen werden, muß man herausstellen, daß ein Traineeprogramm mehr ist als eine Lehre für Hochschulabsolventen. Über das oben erklärte Informationsmodell ist diese Abgrenzung gut vermittelbar.

- ***Ansatzpunkt Meinungen***

Aufgrund des in der Untersuchung nachgewiesenen starken Einflusses der Meinungen auf die Einstellungen, bietet sich als zusätzlicher erfolgsversprechender Ansatzpunkt bei der Informationsvermittlung an, auf Meinungsänderungen abzuzielen.
Von enormer Wichtigkeit bei der Analyse der Studentenmeinungen im Zusammenhang mit Traineeprogrammen sind die Persönlichkeit und soziale Kompetenz. Dieser Bereich sollte folglich bei der Marketingstrategie in den Mittelpunkt gestellt werden. In der Argumentationskette ist zunächst darauf hinzuweisen, daß die Persönlichkeit das entscheidende Kriterium bei der Personalauswahl ist. Im Anschluß daran kann aufgezeigt werden, daß bei Traineeprogrammen die Anforderungen an die Persönlichkeit besonders hoch liegen, da wegen der wechselnden Einsatzstationen insbesondere eine ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit und eine gewisse Flexibilität notwendig sind. Gleichzeitig ist jedoch die besondere Chance für den Trainee in den Vordergrund zu stellen, daß im Rahmen des Programms die Entwicklung der Persönlichkeit bzw. der sozialen Kompetenz konsequent weiter gefördert wird.
Eine andere wichtige Anforderung der Firmen ist die Mobilität, welche sich in der Studentenbefragung bei der Abfrage der Meinungen ebenfalls als einflußreich herauskristallisierte.
Sie ist vor allem in der Marketingstrategie von Firmen, welche die Traineeausbildung zum Teil dezentral (z.B. Filialen, ausländischen Tochterunternehmen) betreiben, schwerpunktmäßig zu verankern. Die explizite Forderung nach Mobilität birgt zwei Intentionen. Zum einen fordert sie flexible und mobile Studenten heraus, zum anderen bewegt sie weniger mobile Studenten dazu, sich nicht zu bewerben[37]. Demzufolge kann das Unternehmen, zumindest in bezug auf dieses Auswahlkriterium, mit einer qualitativen Verbesserung des Bewerberkreises rechnen.

- ***Ansatzpunkt Wahrgenommene Verhaltenskontrolle***

Die Studentenbefragung verdeutlicht, daß als Hinderungsgründe für die Teilnahme an einem Traineeprogramm mangelnde Fähigkeiten und der Mangel an Traineeplätzen angesehen werden. Für Studenten, bei denen diese beiden Bedenken vorliegen, kann entweder mangelndes Selbstbewußtsein impliziert werden oder die Selbsteinschätzung ist realistisch, da Anforderungen deutlich unterschritten sind. In beiden Fällen handelt es sich nicht um die gewünschte Zielgruppe für Traineeprogramme, so daß es in einer Marketingstrategie nicht notwendig erscheint, der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle massiv entgegenzusteuern. Allerdings können bspw. immobile Bewerber aktiv von einer Bewerbung abgehalten werden, indem explizit darauf hingewiesen wird, daß das Traineeprogramm Stationen in anderen Konzernniederlassungen enthält und somit Mobilität und Flexibilität erforderlich sind. Auch der Hinweis, daß komplexe Planspiele

[37] Ob Bewerber in der Vergangenheit Flexibilität und Mobilität gezeigt haben, kann sehr gut über die ökonomisch einzusetzenden BIO-Daten (biographischer Fragebogen) erfaßt werden. Das vergangene Verhalten ist ein guter Prädiktor für zukünftiges Verhalten (Schuler, 1993, S. 249).

mehrtägig an Wochenenden durchgeführt werden, wird eher mobile und flexible Bewerber ansprechen.

Sollte das quantitative Bewerberpotential nicht ausreichen, wären von Firmenseite wiederum Personalentwicklungsmaßnahmen notwendig.

Die bisherigen Ausführungen zielten darauf ab, die in der Untersuchung durch die Studenten bemängelte Informationspolitik der Firmen zu verbessern.

Wesentlich schlechter bewertet wird jedoch die Rolle der Hochschulen. Nur 20% der befragten Studenten halten die Informationen der Universitäten zum Thema Berufseinstieg für ausreichend. In diesem Punkt liegt für die Unternehmen ein großes Meinungsbildungspotential brach, denn die empirische Untersuchung zeigt, daß die Studenten im Bereich der normativen Einflüsse den Rat der Professoren schätzen. Bei der Wissensvermittlung zum Thema Berufseinstieg muß allerdings differenziert werden. Neutrale Informationen zu den beiden Einstiegsformen lassen sich im Rahmen einer Vorlesung im Fach Personal vermitteln. Aus diesem Grund stellt der Professor bzw. Lehrstuhl für Personal eine wesentliche Kontaktadresse für die Unternehmen dar. Im Idealfall können Professoren aufgrund guter Kontakte zur Praxis dafür gewonnen werden, Traineeprogramme bestimmter Firmen zu empfehlen.
Wünschenswert ist von seiten der Universitäten eine praxisgerechtere Vorbereitung auf das Berufsleben, um die Studenten bereits im Grundstudium an Wirtschaftsprozesse und Entwicklungstrends in den späteren Qualifikationsprofilen heranzuführen (Schoser, 1994, S. 359). Gemeint ist damit, daß als zweites Standbein neben der Vermittlung von Fach- und Methodenwissen persönlichkeitsfördernde Lehrveranstaltungen angeboten werden. Die Ausbildung der sozialen Kompetenz kann beispielsweise durch interaktive Vortragsformen, Planspiele, Rollenspiele, Gruppendiskussionen, Rhetorikkurse usw. vorgenommen werden. Sicherlich sind hierbei die Überlasten an den Hochschulen ein Problem. Aufgrund der hohen praktischen Relevanz sollte jedoch unbedingt ein Umdenken in Richtung einer verstärkten Persönlichkeitsbildung erfolgen. Zu denken ist in diesem Zusammenhang an Kooperationen mit Unternehmen bspw. in Form von praxisnahen Fallstudien.

Die hier vorgestellten Ansatzpunkte für Inhalte einer Personalmarketing-Strategie bilden lediglich ein grobes Raster. Bei der tatsächlichen Konzeption sind darüber hinaus firmenspezifische Besonderheiten, die Anforderungen an die Bewerber und die Art des Traineeprogramms (Branche, Unternehmensbereich) zu berücksichtigen.
Der dargestellte meinungs- und einstellungsbildende Marketingansatz ist als langfristig angelegter, laufender Prozeß anzusehen, der die Zielgruppe durch regelmäßige Kommunikation systematisch für das Thema sensibilisiert, so daß bei der konkreten Personalanwerbung bereits positive Assoziationen mit Traineeprogrammen im allgemeinen und dem speziellen Traineeprogramm der jeweiligen Firma im besonderen vorliegen.

Geeignete Wege bzw. Maßnahmen zur Informationsübermittlung sind Vorträge an Universitäten, Messen, Informationstage, Firmenkontaktgespräche, Anzeigen, Informationsbroschüren, persönliche Kontakte zur Zielgruppe, Kontakte zu Professoren als Meinungsbildner, studentische Exkursionen und Praxiskooperationen mit Studenten.

Bei der konkreten Personalanwerbung sind ebenfalls die Erkenntnisse der Einstellungsforschung zu nutzen, d.h., daß bspw. in einer Stellenanzeige die Persönlichkeit den zentralen Punkt darstellt und die oben genannten Adjektive des Semantischen Differentials Verwendung finden.

10.1.3 Personal-Controlling, Evaluation

Aussagen über die Erfolgswirksamkeit von Traineeprogrammen lassen sich nur über eine systematische Evaluation treffen. Unter Evaluation wird dabei der Prozeß der Wertbeurteilung eines Produkts, Prozesses oder eines Programms verstanden (Koch/Wittmann, 1990, S. 8). Im vorliegenden Fall handelt es sich um eine Programmevaluation. Hierunter ist ein Prozeß zur Durchführung rational- und vernunftsgeleiteter Beurteilungen eines Programms gemeint, welcher auf einer systematischen Datenerhebung und -analyse basiert. Die Beurteilung bezieht sich im allgemeinen auf Aufwand, Effektivität, Wirksamkeit und Angemessenheit des Programms (Wittmann, 1985, S. 23).

Die empirische Untersuchung weist in diesem Bereich allerdings gravierende Defizite auf[38]. Eine systematische Erfolgssteuerung ist in der Praxis zur Zeit noch relativ wenig verbreitet. Dies liegt zum einen daran, daß nur bei einigen Anbietern Kostenkontrollen durchgeführt werden, welche eine Feinsteuerung der Programme erlauben. Zum anderen werden keine personalpsychologischen Erkenntnisse verwendet, so daß der konkrete Nutzen bzw. Erfolg von Traineeprogrammen nicht mit vertretbarem Aufwand quantifiziert werden kann.

Einen ersten aussagekräftigen Indikator für den Nutzen des Traineeprogramms bildet die Nachfrage. Hierbei können folgende drei Bereiche unterschieden werden:

[38] Zahlreiche Methoden und Verfahren zur Kontrolle der betrieblichen Traineeprogramme stellte Staude dar. Allerdings sind die Wege zum Teil mit sehr großem Aufwand und somit auch Kosten verbunden. Hierin dürfte der Grund liegen, warum eine Umsetzung in der Praxis weitgehend unterbleibt (Staude, 1978).

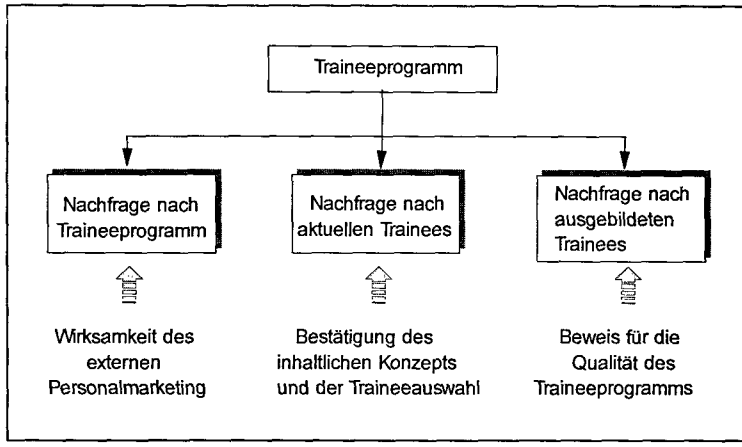


Abb. 69: Nachfrageorientierte Erfolgskontrolle (eigene Erstellung)

Die Nachfrage nach Traineeprogrammstellen durch die Studenten läßt Rückschlüsse auf das externe Image des Ausbildungsprogramms sowie auf die Qualität des Personalmarketing zu. Bewerben sich bei dem jeweiligen Unternehmen im Vergleich zur Branche bzw. zu den stärksten Konkurrenten deutlich weniger Studenten, dann besteht akuter Handlungsbedarf.

Ebenfalls wertvolle Hinweise können aus der Nachfrage nach aktuellen Trainees gezogen werden. Bestehen Probleme, die Trainees für ihre training-on-the-job-Phasen in den Fachabteilungen unterzubringen, könnte dies ein Indiz dafür sein, daß die Inhalte des Programms nicht richtig gewählt sind oder Akzeptanzprobleme bei der Belegschaft bestehen. Des weiteren wäre denkbar, daß im Personalauswahlverfahren nicht die in der Praxis geforderten Trainees ausgewählt werden.

Aus der Nachfrage der Fachabteilungen nach ausgebildeten Trainees läßt sich eine Gesamtbewertung des Traineekonzepts ableiten. Ist die Nachfrage sehr groß, ist auf eine hohe Qualität des Programms zu schließen. Schwieriger ist die Sachlage bei mäßiger oder fehlender Nachfrage einzuschätzen, da unterschiedlichste Faktoren eine Rolle spielen können.
Zur strategisch ausgerichteten Planung, Steuerung und Kontrolle von Traineeprogrammen eignet sich das skizzierte Vorgehen nur als grober Indikator.

Fundiertere Hinweise über die Qualität eines Traineeprogramms lassen sich durch die Erhebung quantitativer und qualitativer Kriterien (vgl. Abschnitt 2.5) gewinnen. Einen ausführlichen Überblick gibt Förderreuther (1988 (a), S. 886 f., 1988 (b), S. 88-93).

Ein umfassendes Kontrollsystem für Traineeprogramme stellte Staude vor. Er geht von einer sogenannten Globalanalyse aus, welche das Konstrukt als Ganzes untersucht. Hierbei werden primär sogenannte Input- und Outputgrößen betrachtet. In diesem Zusammenhang diskutierte er neun potentielle Kontrollverfahren wie bspw. Kosten-Nutzen-Analyse, Human Resource Accounting und betriebswirtschaftliche Investitionsrechnung. Allerdings erwies sich keines dieser Verfahren als uneingeschränkt geeignet. Im Anschluß an die Globalanalyse erfolgte eine Analyse der inneren Struktur im Rahmen von Detailanalysen (Staude, 1978, S. 86 ff.).
Bei Kosten-Nutzen-Betrachtungen spielt die Kostenermittlung eine wesentliche Rolle[39]. Eine neue Methode zur Kostenermittlung stellt die sogenannte Prozeßkostenrechnung dar. Eine Befragung des IBA-Instituts vom Sommer 1992 zeigte, daß immerhin 13% der befragten Unternehmen zur Steuerung ihrer Traineeprogramme eine Prozeßkostenrechnung einsetzen (Thom/Schmiedeknecht, 1994, S. 278). Da die Prozeßkostenrechnung erst vor einigen Jahren entwickelt wurde und zunächst hauptsächlich im industriellen Bereich ihren Einsatz fand, liegen für den Verwaltungsbereich noch wenig Erfahrungen vor. Aus diesem Grund kann für ihren Einsatz bei Traineeprogrammen noch keine fundierte Aussage getroffen werden[40].

Im Zusammenhang mit der Traineeauswahl (Abschnitt 10.1.1.5) wurde bereits aufgezeigt, daß personalpsychologische Analysen sehr interessante Aufschlüsse über die Effizienz von Personalauswahlverfahren liefern können. Der Einsatz der quantitativen Nutzenanalyse von Schmidt/Hunter beschränkt sich jedoch nicht nur auf die Selektion von Arbeitskräften. Landy, Farr, und Jacobs (1982) sowie Pearlman, Schmidt und Hunter (1980) zeigten, daß sich das Nutzenmodell leicht modifizieren läßt, um den Nutzen einer Investitionsmaßnahme (bspw. eines Traineeprogramms) abschätzen zu können.
Unberücksichtigt bleibt bei diesem Modell allerdings die zeitliche Komponente, es werden nur die unmittelbar mit dem Programm verknüpften Wertveränderungen erfaßt. Boudreau erweiterte und präzisierte diesen statischen Ansatz, indem er ihn zu einem Prozeßmodell umformulierte, bei dem der Zeitaspekt integriert ist (Rösler, 1988, S. 78).

Dieses Boudreau-Modell wurde der vorliegenden Untersuchung zugrunde gelegt, um zu überprüfen, ob bei den Traineeprogrammen der befragten Unternehmen Rentabilität gegeben ist. Das Modell setzt sich aus den drei Grundkomponenten Quantität, Qualität und Kosten zusammen (Boudreau, 1983 (a), S. 551 ff.).

Unter ***Quantität*** versteht Boudreau die Zahl der Teilnehmer und die Zahl der von Auswirkungen betroffenen Perioden. Hier ergibt sich für die Untersuchung das erste Problem. Die Vorhersage, über welchen Zeitraum dem Mitarbeiter ein absolviertes Traineeprogramm Nutzen bringt, ist sehr schwierig. Für diese Arbeit wurde der Wert auf

[39] In bezug auf Traineeprogramme befaßten sich mit diesem Thema unter anderem Staude (1978), Heinen (1972) und Treuz (1974).
[40] Die Einsatzmöglichkeiten einer Prozeßkostenrechnung im Verwaltungsbereich beschreibt Holst (1991). Einen allgemeinen Überblick über die Prozeßkostenrechnung gibt Mayer (1991).

fünf Jahre geschätzt, ein längerer Zeitraum würde ein zu hohes Maß an Spekulation beinhalten.

Die Komponente ***Qualität*** definiert Boudreau als sich ergebende Konsequenz pro Person und Zeiteinheit. Meßbar ist diese Größe mit dem geringsten Aufwand über das Gehalt. Gesucht ist der Nutzen des Traineeprogramms im Vergleich zum Direkteinstieg. Folglich werden die Gehaltsentwicklungen von Trainees und Direkteinsteigern gegenübergestellt. Der Differenzbetrag, welcher positive oder negative Ausprägung haben kann, wird in die Formel eingesetzt.

Als dritte Größe betrachtet Boudreau in seiner Formel die ***Kosten***. Übertragen auf den vorliegenden Sachverhalt werden in dieser Untersuchung die notwendigen Ressourcen für die Implementierung und Durchführung eingesetzt. Hierzu liegen keine Angaben der Firmen vor. Es wird ein geschätzter Wert angenommen.

Der Payoff, der nach Boudreau maximal sein soll, berechnet sich somit nach folgender Formel:

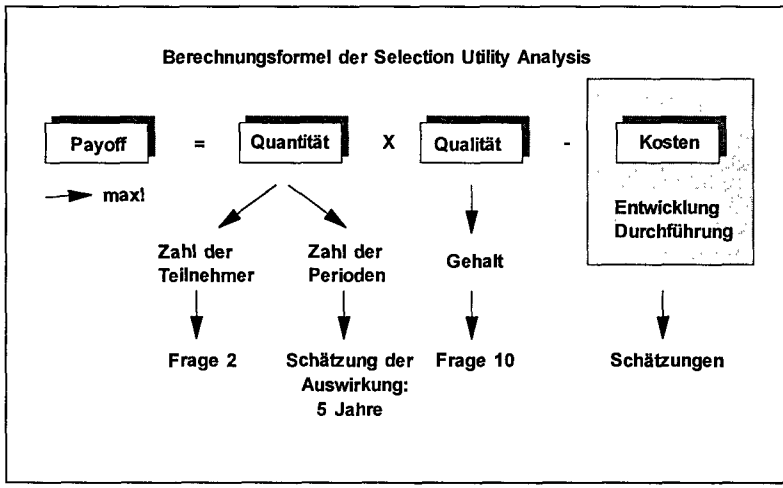


Abb. 70: Selection Utility Analysis nach Boudreau (eigene Erstellung)

Die Abbildung 70 verdeutlicht, welche Angaben bzw. Größen der Formel durch welche Fragen im Erhebungsinstrument abgedeckt werden.

Da es sich in der Untersuchung um Unternehmen handelt, die bezüglich Größe, Gehälter, Absolventenzahlen usw. stark variieren, wird die Formel nicht mit Mittelwerten über alle Unternehmen belegt, sondern es erfolgen separate Analysen.
Von den 46 befragten Unternehmen läßt sich bzgl. der Analyse nur das Material von 18 Firmen verwenden, da bei allen anderen in bezug auf diesen Sachverhalt unvollständige

Angaben vorliegen. Dies scheint symptomatisch für den Umgang mit der Frage der Rentabilität, da viele Unternehmen offensichtlich keinen direkten Zugriff auf diese wichtigen Daten haben.

Im Anhang ist das ausführliche Berechnungsmodell für jedes Unternehmen dargestellt. Aus Gründen der Vertraulichkeit der Daten sind die Firmennamen nicht aufgeführt. Die Tabelle zeigt, daß bereits nach Ermittlung des Nutzens bei vier Unternehmen negative Werte entstehen. Dies bedeutet, daß die Gehaltsentwicklung der Trainees bei diesen Firmen für einen Zeithorizont von fünf Jahren bereits hinter der der Direkteinsteiger zurückbleibt.
Bei weiteren sechs Unternehmen ist bezüglich des Nutzens kein Unterschied zwischen Trainees und Direkteinsteigern zu erkennen. Die restlichen acht Firmen weisen für die Trainees einen Gehaltsvorsprung auf.
Die Spanne des Nutzens reicht von 2.500.000 DM bis -6.250.000 DM. Jedoch muß nach der Formel von Boudreau der Kostenblock vom Nutzen abgezogen werden. Da hierzu kein Wert vorliegt, wird ein Szenario mit drei verschiedenen Varianten durchgespielt.

Ausprägung	geschätzte Mehr-Kosten für Trainees
vorsichtig	0 DM
realistisch	30.000 DM
großzügig	50.000 DM

Tab. 35: Kosten-Szenario (eigene Erstellung)

Für die vorsichtige Schätzung wird angenommen, daß die Durchführung eines Traineeprogramms keine zusätzlichen Kosten im Vergleich zu der Einstellung von Direkteinsteigern verursacht. In diesem Fall entspricht der errechnete Nutzen der Boudreau-Formel dem Payoff. Dies würde bedeuten, daß das Traineeprogramm sich bei sieben Firmen lohnen würde. Diese Schätzung ist jedoch als unrealistisch einzustufen, da auf jeden Fall zusätzliche Kosten entstehen (z.B. für zusätzliche Seminare).

Demzufolge soll nun ein realistischerer Schätzwert von 30.000 DM pro Trainee einer Trainee-Generation angenommen werden. Allerdings ist auch für diesen Wert noch fraglich, ob er die Kosten für die Konzeption, Implementierung und Weiterentwicklung eines solchen Programms (anteilig pro Trainee) sowie die laufenden Kosten wie Seminarkosten für interne und externe Seminare ausreichend reflektiert. Des weiteren müssen die Personalkosten für die Personen eingerechnet werden, welche die Trainees betreuen (Ausbilder, Personalbetreuer). Nach Einbezug dieser Kosten ergibt sich nur noch für ein Unternehmen ein positiver Wert. Bei einem weiteren Unternehmen halten sich Kosten und Nutzen nach der Schätzung die Waage. Der Payoff erreicht Werte bis -9.250.000 DM.

Der Vollständigkeit halber wird noch eine großzügige Variante des Szenarios berechnet. Hier werden pro Trainee 50.000 DM an Kosten angesetzt[41]. In diesem Fall erreicht nur ein Unternehmen ein positives Ergebnis.

Bei der vorliegenden Untersuchung handelt es sich um eine grobe Schätzung, da zu einer genauen Berechnung erheblich mehr Daten von den Unternehmen erforderlich gewesen wären. Bezüglich der Parameter der Formel sind folgende Unsicherheiten bzw. mögliche Fehleinschätzungen denkbar, welche in ihrer Konsequenz unter Umständen zu einer Verzerrung des Ergebnisses führen könnten:

1. Die Wirkung des Traineeprogramms wurde auf fünf Jahre determiniert. Hierbei handelt es sich um eine Schätzung. Theoretisch ist es denkbar, daß der Nutzen aus dem Traineeprogramm den Verlauf des gesamten Berufslebens beeinflußt. Mit zunehmender Dauer der Berufstätigkeit wird es aber immer schwieriger, die Karriereentwicklung ursächlich auf das Traineeprogramm zurückzuführen, da zahlreiche personenunabhängige Einflußfaktoren wie bspw. Konjunktur und Entwicklung des Unternehmens mitwirken.

2. Als Indikator für die Qualität ist das Gehalt angesetzt worden. Bei einer detaillierten Betrachtung würde sich empfehlen, auf genauere Methoden zur Schätzung der Arbeitnehmerleistung zurückzugreifen[42].

3. In der Untersuchung wurde für das Gehalt der Mittelwert aus dem Traineegehalt und dem Gehalt nach fünf Jahren eingesetzt. Hier müßte eine detaillierte Abfrage der jährlichen Gehaltsentwicklung erfolgen, um anschließend über eine periodische Berechnung zu einem Gesamtwert zu gelangen.

4. In der Formel erfolgte eine direkte Verrechnung zwischen Trainee und Direkteinsteiger, indem der Differenzwert zwischen Trainee- und Direkteinstiegsgehalt angesetzt wurde. Es müßte untersucht werden, ob eine separate Berechnung zu anderen Ergebnissen führt.

5. Der Kostenblock wurde in dieser Untersuchung im Rahmen eines Szenarios geschätzt. Sofern den Unternehmen Informationen über die Kosten des Traineeprogramms und des Direkteinstiegs vorliegen, sollten diese bei weiteren Forschungsarbeiten abgefragt werden.

6. Analog zu der Vorgehensweise bei der Ermittlung des Gehalts müßte bei den Kosten ebenfalls nach Trainee und Direkteinstieg differenziert werden. Im vorliegenden Fall wurden die Mehrkosten eines Traineeprogramms gegenüber dem Direkteinstieg geschätzt.

7. Es wurde unterstellt, daß sich Traineeprogramme gegenüber dem Direkteinstieg entweder kostenneutral oder kostenintensiver darstellen. Dieser Ansatz dürfte

[41] Hohe Kosten, da bspw. ein umfangreiches AC eingesetzt wird.

[42] Siehe hierzu die quantitative Nutzenanalyse im Abschnitt Personalauswahl (Unterpunkt Effizienz und Nutzen).

mit großer Wahrscheinlichkeit zutreffen, da aufgrund des aufwendigeren Auswahlverfahrens und der häufigen Seminarbesuche im Regelfall mehr Kosten anfallen als beim Direkteinstieg.

8. Die vorliegende Analyse basiert auf dem Grundmodell von Boudreau. Für eine detailliertere Betrachtung sieht Boudreau den Einbezug der Fluktuation vor. Hierzu müßte von den Unternehmen erfragt werden, wie hoch die Fluktuationsrate bei den Trainees und bei den Direkteinsteigern für jede der fünf Wirkungsperioden ist. Der Einfluß dieses Faktors könnte das Ergebnis deutlich beeinflussen, wenn die Fluktuationsraten der beiden Einstiegsformen stark voneinander abweichen.

Wegen der vielen Ungewißheiten kann bis dato kein abschließendes Urteil über die Rentabilität von Traineeprogrammen gefällt werden. Dies war auch nicht das primäre Ziel dieser Arbeit. Allerdings entsteht durch die Untersuchung der Eindruck, daß die Rentabilität der heutigen Traineeprogramme unter Kosten-Nutzen-Aspekten im Vergleich zum Direkteinstieg nicht im erhofften Maße vorliegt. Dieses Ergebnis hat seine Ursache unter anderem darin, daß viele Unternehmen angaben, keine Kosten-Nutzen-Betrachtungen durchzuführen. Solange jedoch solche Analysen nicht angestellt werden, bleiben Mängel im System unerforscht. Daß diese bestehen, konnte in der vorliegenden Erhebung unter anderem bei der Traineeauswahl nachgewiesen werden, wo sich zeigte, daß Verfahren mit sehr niedriger Validität (Interviews) eine große Verbreitung in den Unternehmen verzeichnen.

Aufgrund dieser Erkenntnisse besteht ein dringender Handlungsbedarf, die Rentabilität der Traineeprogramme im Sinne der aufgeführten Kritikpunkte detailliert zu untersuchen.[43] Sinnvoll wäre es, die Analyse vor Ort im jeweiligen Unternehmen vorzunehmen, da dort der Zugriff auf das erforderliche Datenmaterial eher möglich ist, weil der konkrete Ansprechpartner direkt erreichbar ist. Außerdem kann im Anschluß an die Auswertung nahtlos mit der konkreten Ursachenforschung und den Maßnahmen zur Optimierung des Traineeprogramms angesetzt werden.
Bei der unternehmensspezifischen Analyse sollte außerdem der Ansatz erweitert werden. Die oben beschriebene Untersuchung weist ausschließlich den Charakter einer Kosten-Nutzen-Betrachtung auf. Bei diesem Verfahren wird immer eine vollständige Fusion versucht, indem alle Zielerreichungsgrade durch monetäre Größen ausgedrückt werden (Meyer, 1990, S. 153). Demnach werden alle beteiligten Größen - Kosten und Nutzen der Programme - monetarisiert (Heidenberger, 1989, S. 485). Diese Betrachtungsweise führte bei der vorliegenden Untersuchung zu dem Ergebnis, daß Traineeprogramme in der Regel unrentabel sind. Traineeprogramme könnten darüber hinaus jedoch noch Nutzen aufweisen, welche nicht direkt in Geldeinheiten bewertbar sind. Lassen sich diese Nutzen als meßbare Ziele ausdrücken, so kann der Ansatz zur sog.

[43] Für die Analyse sollten in das Untersuchungsmodell die aufgeführten Kritikpunkte eingearbeitet werden.

Kosten-Effektivitäts-Analyse umgestaltet werden (Wittmann, 1985, S. 354)[44]. Bei diesem Verfahren sind Maßnahmen dann effizient, wenn sie bei gleicher Wirksamkeit die geringsten Kosten verursachen oder bei gleichen Kosten die höchste Wirksamkeit besitzen (Heidenberger, 1989, S. 485).
Die entscheidende Frage in diesem Zusammenhang ist, ob Traineeprogramme bei nichtmonetarisierbaren Kriterien einen solchen Vorteil im Vergleich zum Direkteinstieg aufweisen können, daß die Nachteile aus der Kosten-Nutzen-Betrachtung aufgewogen werden. Dies ist nur für den Einzelfall entscheidbar, denn hierzu ist es erforderlich, das genaue Zielsystem des Traineeprogramms des Unternehmens zu kennen. Die Abbildung 57 zeigte, daß die Firmen ihre Ziele sehr individuell definieren können.
Beispiele für nichtmonetäre Nutzen bei Traineeprogrammen können die systematische Integration, die Arbeitszufriedenheit, die Persönlichkeitsentwicklung und Führungsqualitäten sein. Aufgrund der hohen Defizite im Bereich der Kosten-Nutzen-Analyse ist es allerdings sehr fraglich, ob der nicht in Geldeinheiten ausdrückbare Nutzen ausreicht, die monetären Nachteile auszugleichen oder im Idealfall zu übertreffen[45].

Neben den klassischen Kontrollen von Traineeprogrammen über Kennzahlen, den betriebswirtschaftlichen Kosten-Nutzen-Betrachtungen sowie den Ansätzen zur quantitativen Nutzenanalyse wäre es zur Abrundung nötig, zwei wesentliche Aspekte genauer zu untersuchen. Die vorliegende empirische Erhebung zeigte die besondere Bedeutung der Einstellungen und der Persönlichkeit auf. Sowohl die Einstellungen als auch die Persönlichkeit können sich allerdings im Zeitverlauf wandeln. Da diese Veränderungen wertvolle Erkenntnisse für die Ausrichtung von Traineeprogrammen bilden, sollten sie nach folgendem Modell erhoben werden:

[44] Meyer zeigt die Problematik des nichtmonetären Nutzens am Beispiel der Standorte von Rettungsfahrzeugen im medizinischen Bereich. Als Nutzen wird hier bspw. die Anzahl geretteter Menschenleben angeführt (Meyer, 1990, S. 157).
[45] Praktische Beispiele zur Kosten-Effektivitäts-Analyse gibt Wittmann (1985 S. 345 ff.).

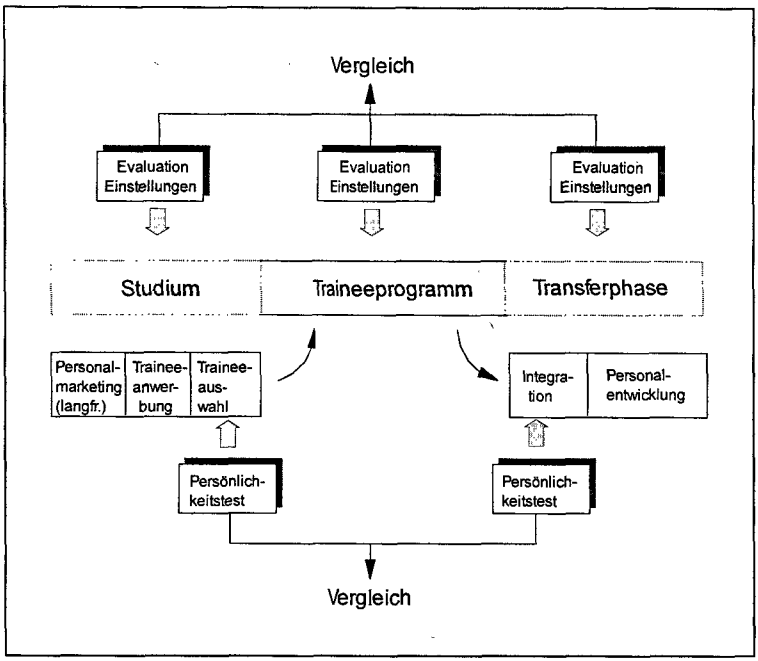


Abb. 71: Systematische Einstellungs- und Persönlichkeitsforschung (eigene Erstellung)

Abbildung 71 zeigt einen beispielhaften Ausbildungsablauf, der nach einem abgeschlossenen Studium in ein Traineeprogramm übergeht. Nach dem Traineeprogramm schließt sich eine Transferphase an, in der die Kenntnisse und Erfahrungen umgesetzt werden sollen (Berufsleben). Die Unternehmen agieren parallel am Hochschulmarkt mit einem langfristigen Personalmarketing sowie Personalanwerbung und -auswahl. Nach dem Traineeprogramm erfolgt die Integration und Personalentwicklung des Trainees.

Die ***Einstellung*** der Zielgruppe sollte im Idealfall zu drei Zeitpunkten gemessen werden, und zwar vor, während und nach dem Traineeprogramm. Die Messung vor dem Traineeprogramm, wie sie im Rahmen der Studentenbefragung in dieser Untersuchung durchgeführt wurde, gibt wertvolle Hinweise auf Meinungen, Einstellungen und Intentionen von Studenten gegenüber Traineeprogrammen. Diese Untersuchung sollte regelmäßig durchgeführt werden, um schnell auf veränderte Marktanforderungen reagieren zu können.

Durch die Einstellungsforschung bei zur Zeit in Ausbildung befindlichen Trainees kann analysiert werden, ob sich generelle Veränderungen gegenüber den Einstellungen der Studenten ergeben haben. Aus dem Vergleich läßt sich ableiten, ob sich die Erwartungen der Studenten erfüllt haben oder ob an den Universitäten und Fachhochschulen

falsche Vorstellungen von derartigen Programmen vorliegen. Des weiteren lassen sich Ursachen für punktuell graduierte Unzufriedenheit aufdecken.

Die Einstellungsforschung bei ehemaligen Trainees ermöglicht schließlich eine Reflexion darüber, ob sich die Erwartungen der Absolventen erfüllt haben. Außerdem kann angenommen werden, daß dieser Personenkreis durch den vorhandenen zeitlichen Abstand eine objektivere Beurteilung des Traineeprogramms liefert. Darüber hinaus ist es diesen Teilnehmern möglich, Aussagen über den beruflichen Nutzen des Programms zu treffen.

Durch den Vergleich der drei Analysen läßt sich ein stark differenziertes Bild des Traineeprogramms zeichnen. Die Erkenntnisse der Einstellungsforschung können vor allem für die Bereiche Personalmarketing und inhaltliche Gestaltung der Traineeprogramme genutzt werden.

Die ***Persönlichkeit*** spielt auch bei der Evaluation eine zentrale Rolle, da ein Ziel des Traineeprogramms die Förderung der Persönlichkeit bzw. der sozialen Kompetenz ist. Allerdings wird die Erfüllung der Zielvorstellung in der Praxis nur oberflächlich geprüft. Um fundierte Aussagen über die Leistungsfähigkeit des Traineeprogramms im Hinblick auf die Persönlichkeitsentwicklung gewährleisten zu können, müßte vor und nach dem Traineeprogramm eine Bestandsaufnahme der Persönlichkeit vorgenommen werden. Eine einfach zu erhebende und relativ valide Möglichkeit der Persönlichkeitsmessung bildet der Persönlichkeitstest. Im Idealfall wird er bereits im Rahmen des Auswahlverfahrens eingesetzt, so daß lediglich ein Test am Ende des Programms zu implementieren ist. Kann beim Vergleich der beiden Testergebnisse eine merkliche Verbesserung nachgewiesen werden, ist dies ein Indiz dafür, daß die Inhalte des Traineeprogramms korrekt auf das Ziel abgestimmt waren.
Bei der Entwicklung eines firmenspezifischen Modells zur Kosten-Effektivitäts-Analye lassen sich die skizzierten Messungen zu Einstellungs- und Persönlichkeitsveränderungen im Prinzip als nichtmonetärer Nutzen integrieren.

10.2 Ansatz aus Studentensicht

10.2.1 Vorgehensmodell für die Entscheidung über die Art des Einstiegs

Jeder Student befaßt sich früher oder später mit der Frage, wie er in das Berufsleben einsteigen will. Das Vorgehen bis zur Entscheidung ist ein relativ standardisierbarer Prozeß. Abbildung 72 zeigt ein idealtypisches Vorgehensmodell für Studenten, mit welchem sie den Entscheidungsprozeß rationell bewältigen können. Das Modell unterstellt, daß sich die Problematik prinzipiell in fünf Phasen einteilen läßt. Nach einer Phase der Informationsgewinnung und Orientierung schließt sich eine sogenannte Qualifizierungsphase an, in der versucht werden muß, eine möglichst hohe Übereinstimmung mit dem Anforderungsprofil der Firmen zu erzielen. In der dritten Phase erfolgt eine aktive Selektion relevanter bzw. interessanter Traineeprogrammanbieter, bei

denen im vierten Schritt das Bewerbungsverfahren durchlaufen werden soll. Die fünfte Phase stellt den Durchlauf des Traineeprogramms dar.

Das Modell basiert auf der Überlegung, daß der Student nach der ersten Phase in der Lage ist, eine erste Einschätzung abzugeben, zu welcher Berufseinstiegsform er tendiert. Diese These wird durch die empirische Untersuchung gestützt, da der überwiegende Teil der befragten Studenten bereits konkrete Absichten bestätigte. Nach jeder weiteren Phase, mit Ausnahme der Phase 5, hat der Student die Möglichkeit, seine Entscheidung für eine bestimmte Einstiegsform zu revidieren.

Die Reihenfolge der fünf Phasen ist weitgehend starr, allerdings dürfte es vor allem in den ersten drei Phasen zu zeitlichen Überschneidungen kommen.

Die Notwendigkeit des vorliegenden Modells läßt sich empirisch belegen. Viele Studenten vernachlässigen bisher die ersten drei Phasen oder überspringen eine oder mehrere dieser Phasen. Die Befragung ergab, daß bei weitem nicht alle Studenten über ausreichende Informationen verfügen (Phase 1). Die Qualifizierungsphase erfolgt ebenfalls suboptimal, da den wenigsten Studenten die konkreten Anforderungen der Firmen, wie sie in dieser Arbeit erforscht wurden, bekannt sind. Die Phase 3 steht in Wechselwirkung zur Phase 1. Bei mangelndem Informationsstand wird der Student kaum in der Lage sein, eine sinnvolle Selektion der für ihn relevanten Traineeprogramme vornehmen zu können.

Im Anschluß an die Abbildung wird auf die einzelnen Phasen vertiefend eingegangen und aufgezeigt, welche Teilprozesse zu durchlaufen sind.

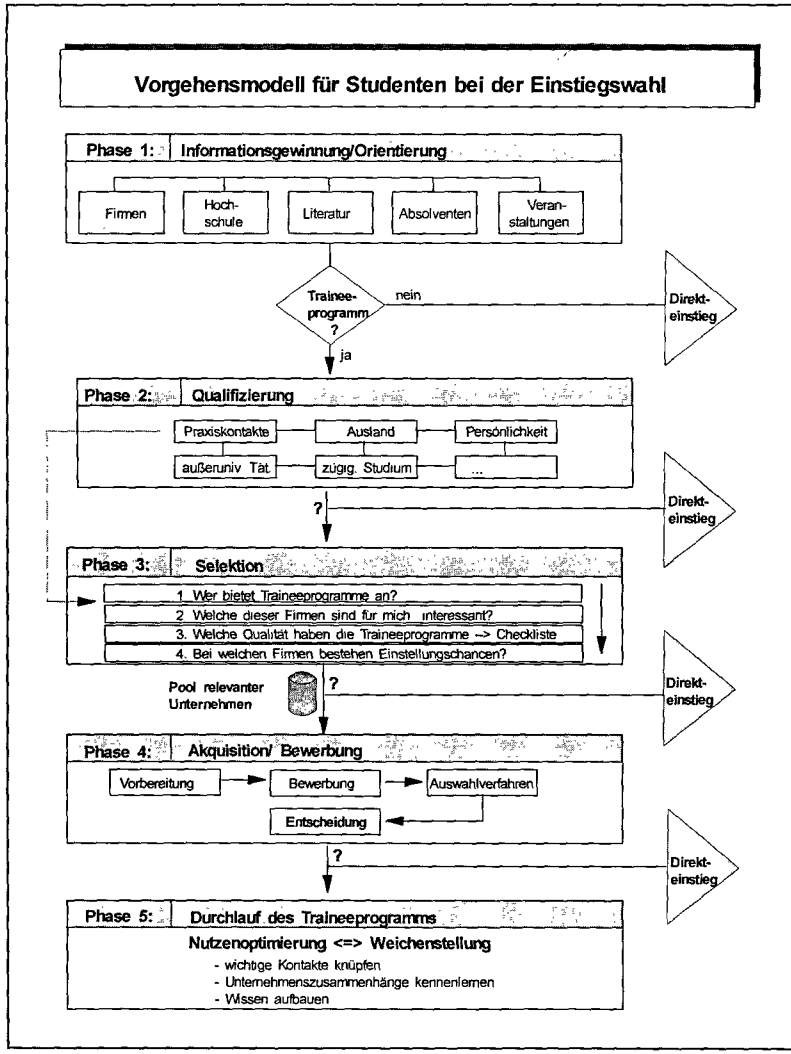


Abb. 72: Vorgehensmodell für Studenten bei der Einstiegswahl (eigene Erstellung)

- ***Phase 1: Informationsgewinnung/Orientierung***

Rationale Entscheidungen bauen auf Informationen auf, fehlen sie, so kann im besten Fall aus dem Zufall heraus richtig entschieden werden. Die Befragung zeigte, daß lediglich etwa die Hälfte der Studenten sich intensiv mit der Frage des Berufseinstiegs befaßt hatte. Es ist anzunehmen, daß der übrige Teil bei einer so wichtigen Frage nicht aus Desinteresse, sondern aus mangelnder Information heraus noch keine weitergehenden Überlegungen angestellt hat.
Daher muß ein Umdenkprozeß bei den Studenten einsetzen. Die Annahme, alle notwendigen Informationen zum Berufseinstieg werden durch die Hochschulen und Firmen gegeben, erweist sich als Trugschluß. Offensichtlich ist die von manchem Studenten erwartete Bringschuld im Moment noch eine eindeutige Holschuld. Die Studenten müssen lernen, aktiv auf Firmen und Professoren zuzugehen, um die Informationen zu bekommen, die für ihre Entscheidungen notwendig sind. Neben allgemeinem Literaturstudium sind aktuelle Absolventen von Traineeprogrammen und Direkteinsteiger eine ergiebige Quelle, da von ihnen eine kritischere Darstellung der Vor- und Nachteile zu erwarten ist als von den Personalabteilungen der Firmen. Gute Möglichkeiten, die unbedingt genutzt werden sollten, bieten Informationsveranstaltungen (z.B. Firmenkontaktgespräche von AIESEC, Absolventenkongreß in Köln).

- ***Phase 2: Qualifizierung***

Die Qualifizierung spielt bei der derzeitigen Arbeitsmarktlage für die Studenten eine erheblich wichtigere Rolle als noch vor fünf Jahren. Da sehr viele Firmen zur Zeit nur in sehr begrenztem Umfang Neueinstellungen vornehmen, dem aber eine sehr große Anzahl an Absolventen gegenübersteht, haben die einstellenden Firmen eine sehr gute Ausgangsposition und können aus dem Pool des Überangebots auswählen. Die Qualifizierung erfordert eine vorausschauende, längerfristige Planung, da die notwendigen Fähigkeiten und Eigenschaften nicht kurzfristig aneigenbar sind. Aufgrund der Wichtigkeit des Themas wird auf die Qualifizierung unter 10.2.2 tiefer eingegangen.

- ***Phase 3: Selektion***

Unter der Voraussetzung, daß der Student nach Durchlaufen der Phasen 1 und 2 das Traineeprogramm auswählt, schließt sich der Selektionsprozeß relevanter Firmen an. Einen Überblick über die großen Traineeanbieter gibt Staufenbiel (1991). Zusätzliche Anbieter lassen sich durch Anzeigen in überregionalen Zeitungen, Messen, Firmenbroschüren usw. herausfinden. In einem zweiten Schritt sind aus dieser großen Zahl von Firmen in einer ersten Selektionsstufe die für den Studenten interessanten herauszufiltern. Hierbei sollten vor allem persönliche Präferenzen wie Branche und Standort der Unternehmen sowie Dauer des Programms berücksichtigt werden. Bei einer angespannten Arbeitsmarktlage sollte jedoch die Selektion in diesem Punkt weniger kritisch erfolgen, da Zusagen von Unternehmen nur äußerst zurückhaltend erteilt werden. In einer zweiten Selektionsphase werden qualitative Aspekte der Traineeprogramme be-

rücksichtigt. Dies ist allerdings nicht unproblematisch, da in der Regel nur wenig detaillierte Informationen über die Traineeprogramme der Firmen vorliegen. Zu beachten wäre die Hauptausrichtung des Traineeprogramms (Nachwuchsförderprogramm oder Einarbeitungsprogramm), die übertragene Verantwortung während des Programms, die realistischen Perspektiven nach Abschluß des Programms sowie die Bezahlung. Nachdem diese Informationen häufig nur im Gespräch mit Absolventen des Programms gewonnen werden können, muß unter Umständen als Indikator das Image der Firma bzw. des Traineeprogramms herangezogen werden.
Um Zeit, Kosten und unnötige Frustration zu vermeiden, sollten in einer letzten Selektionsphase solche Firmen ausgeschlossen werden, bei denen aufgrund des erwarteten Anforderungsprofils ein zu großer Unterschied zu den eigenen Fähigkeiten vorliegt.

Der bisherige Prozeß läßt sich mit nachfolgendem Portfolio zusammenfassen:

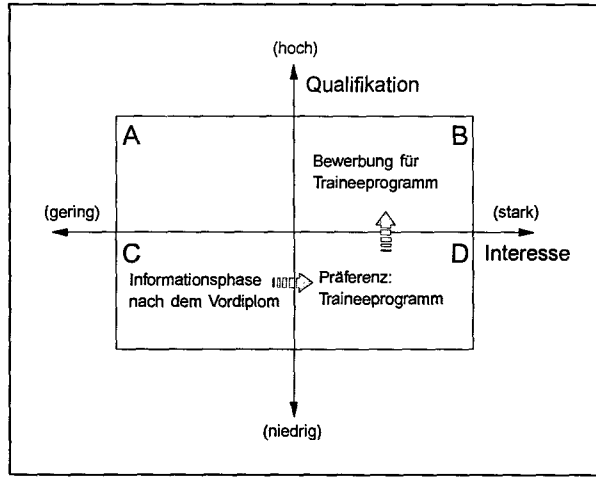


Abb. 73: Portfolio für Studenten (eigene Erstellung)

Die Phase der aktiven Informationsbeschaffung beginnt in ***Segment C,*** nach Abschluß des Vordiploms. Zu diesem Zeitpunkt befaßt sich der Student mit der Fächerkombination im Hauptstudium und somit zwangsläufig mit der Frage der künftigen Berufswahl. Dem Studenten liegen hier in der Regel noch keine Informationen zu den beiden alternativen Berufseinstiegsformen vor. Im Rahmen des Informationsprozesses entwickelt sich möglicherweise ein Interesse an Traineeprogrammen (***Segment D***). Je früher diese Entscheidung vollzogen wird, desto mehr Zeit bleibt, sich zu qualifizieren, um dann zum Zeitpunkt der Bewerbung ein möglichst anforderungskonformes Fähigkeitsprofil nachweisen zu können (***Segment B***).
Das ***Segment A*** soll in dieser Betrachtung außer acht gelassen werden. Die empirische Untersuchung zeigt, daß die Anforderungen an Trainees und an Direkteinsteiger zum Teil in die gleiche Richtung gehen. Diese Tatsache eröffnet die Möglichkeit einer

zweigleisigen Strategie, welche vermutlich aufgrund begrenzter Traineeplätze zwangsläufig praktiziert werden muß. Der Student qualifiziert sich sozusagen gleichzeitig für beide Einstiegsformen und hält sich somit länger die Entscheidungsfreiheit offen. Feld A wäre das Segment für diejenigen Studenten, welche zwar für Traineeprogramme potentiell gut geeignet wären, in ihrer Präferenz jedoch eher zum Direkteinstieg neigen oder eine völlig andere Variante (z.B. Promotion) wählen.

- ***Phase 4: Akquisition/Bewerbung***

Die idealen Voraussetzungen für einen erfolgreichen Verlauf der Phase 4 haben Studenten, die sich während ihres Studiums in das Segment B des soeben beschriebenen Portfolios vorgearbeitet haben.
Die Bewerbung sollte gründlich vorbereitet werden, d.h., wichtig sind aktuelle Informationen über die relevanten Firmen. Da für die Firmen die Persönlichkeit den entscheidenden Einstellungsfaktor bildet, kann auf eigene Stärken bereits in der Bewerbung hingewiesen werden. Gleichzeitig sollte der Bewerber aber wissen, daß kein Unternehmen diese Aussagen ungeprüft akzeptiert.
Auf die Bewerbung wird in dieser Arbeit nicht näher eingegangen, da zu diesem Thema zahlreiche Veröffentlichungen existieren, in denen Hinweise zur richtigen Bewerbung gegeben werden (stellvertretend für viele: Mell, 1988).

An die Bewerbung schließt sich das Auswahlverfahren an. Die Befragung ergab, daß bei der Traineeauswahl das Interview sowohl in freier als auch in strukturierter Form das häufigste Vorgehen darstellt. Es ist empfehlenswert, sich zu folgenden Fragestellungen bereits vorab Gedanken zu machen, da sie oft in Vorstellungsgesprächen vorkommen:

- Unternehmensstruktur, Produkte, Umsätze, Namen der Vorstände[46]
- eigene Stärken und Schwächen
- persönliche und berufliche Ziele
- Grund für die Bewerbung bei dem jeweiligen Unternehmen
- Gehaltsvorstellung

Darüber hinaus muß der Bewerber beachten, daß das Gespräch kein Frage-Antwort-Spiel sein sollte, sondern im Idealfall zu einem echten Dialog führt. Es werden hierbei nicht nur Aussagen über das fachliche Profil und den bisherigen Werdegang erwartet, im Gespräch will das Unternehmen vor allem Rückschlüsse auf die Persönlichkeit und die sozialen Fähigkeiten ziehen. Es geht also um mehr als nur um den Inhalt der Antworten. Im Grunde genommen handelt es sich um ein Verkaufsgespräch, bei dem der Bewerber das Unternehmen innerhalb weniger Minuten oder Stunden davon überzeugen muß, daß er in das Team paßt.
Ein besonders wichtiger Aspekt ist die von den Firmen bei Traineeprogrammen oft geforderte Mobilität. Zu dieser Frage wird eine eindeutige Stellungnahme erwartet, die der Bewerber vorab für sich entschieden haben muß.

[46] Quellen sind Geschäftsberichte, Bilanzen, Veröffentlichungen von Verbänden, Firmenhandbücher.

Die Firmenbefragung ergab, daß etwas mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen ergänzend zu den Interviews das Assessment Center einsetzt. Unterstellt man, daß sich die Studenten in der Regel bei mehreren Firmen bewerben, müssen sich zahlreiche Bewerber mit diesem Verfahren auseinandersetzen. Eine Vorbereitung ist für den Bewerber schwierig, da die Assessment Center sehr unterschiedliche Inhalte haben können. In jedem Fall sind die Präsentations- und Diskussionstechniken sowie die rhetorischen Fähigkeiten zu trainieren[47]. Die beste Übung ist jedoch eindeutig das Assessment-Center selbst. Teilweise werden an Hochschulen Assessment Center angeboten, in denen der Ernstfall simuliert wird. Solche Möglichkeiten sollten unbedingt genutzt werden, denn aus Gesprächen mit vielen Absolventen von Assessment Centers ist zu entnehmen, daß die Sicherheit in der Handhabung mit jedem zusätzlich durchlaufenen Assessment Center zunimmt.

Die Entscheidung stellt den letzten Schritt der Bewerbungsphase (Phase 4) dar. In ihr befindet sich der Student zuvorderst in der reagierenden Situation, da er zunächst auf die Zusage des Unternehmens angewiesen ist. Für den Fall, daß der Kandidat von mehreren Firmen eine Zusage erhält, schließt sich ein Entscheidungsprozeß für den Studenten an, bei dem er entsprechend seiner persönlichen Präferenzen private, finanzielle, geographische und berufliche Kriterien gegeneinander abwägen muß.

- ***Phase 5: Durchlauf des Traineeprogramms***

Im Mittelpunkt der Phase 5 steht für den Absolventen des Traineeprogramms die Nutzenoptimierung. Gute Traineeprogramme sind darauf ausgelegt, daß sich die Teilnehmer ihr Programm individuell nach den eigenen Neigungen zusammenstellen können. Dieser Vorteil war ein wesentlicher Aspekt in der Befragung. Es wurde von den Studenten positiv eingeschätzt, daß man zunächst seine Neigungen in verschiedenen Bereichen testen kann. Allerdings ist hierzu anzumerken, daß eine konsequente, zielgerichtete Linie im Aufbau des Traineeprogramms sinnvoller erscheint als eine zu breit gefächerte Wahl der Abteilungen.
Während des Programms ergeben sich in der Regel zahlreiche Möglichkeiten, wichtige Kontakte zu knüpfen, welche zusammen mit dem Kennenlernen der Unternehmenszusammenhänge weichenstellend den Einsatz nach dem Traineeprogramm beeinflussen.
Das Traineeprogramm kann als ein zeitlich stark gedehntes Assessment Center angesehen werden, denn es bietet dem Unternehmen über einen Zeitraum von ein bis zwei Jahren die Chance, den Absolventen sehr sorgfältig hinsichtlich späterer Einsatzmöglichkeiten zu prüfen. Diese Tatsache sollte jedoch nicht als Überwachung, sondern als Chance angesehen werden, denn umgekehrt will der Trainee in dieser Zeit das Unternehmen von seinen Fähigkeiten überzeugen. Wird in dem Programm also nicht eine weitere Ausbildungsmaßnahme nach Abschluß des Studiums gesehen, sondern die

[47] Hinweise zur Vorbereitung auf das Assessment Center gibt Coelius (1992).

weichenstellende Bedeutung für das spätere Berufsleben erkannt, so dürfte sich die "Nachkaufdissonanz", d.h. die Frage, ob eine Entscheidung für ein Traineeprogramm richtig war, kaum stellen.

10.2.2 Maßnahmen zur Annäherung an das Idealprofil der Unternehmen

Die empirische Untersuchung ergibt, daß die Firmen sehr hohe Anforderungen an die Bewerber für Traineeprogramme haben. Gleichzeitig wird ersichtlich, daß es ein eindeutiges Anforderungsprofil an Trainees gibt, welches mit einigen firmenspezifischen Variationen, unternehmensunabhängig Gültigkeit besitzt. Demzufolge bieten sich für Studenten Chancen, ihr Fähigkeitsprofil in einem mittelfristig angelegten Prozeß entsprechend anzupassen.

Im wesentlichen betrifft das Anforderungsprofil der Unternehmen folgende vier Bereiche, welche als Profilierungsfelder für die Studenten angesehen werden können:

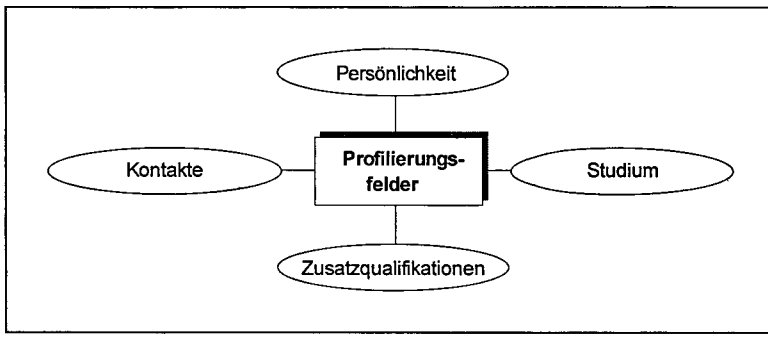


Abb. 74: Profilierungsfelder für Bewerber (eigene Erstellung)

- ***Profilierungsfeld Studium:***

Das Studium ist als Profilierungsfeld wichtig, weil die Leistungen gut meßbar und somit gut vergleichbar sind. Studenten, die ein Traineeprogramm absolvieren möchten, sollten das Studium in relativ kurzer Zeit mit relativ guten Noten abschließen. Je nach Art des angestrebten Traineeprogramms ist die Fächerkombination auf die Anforderungen abzustimmen.
Allerdings sollte dieses Profilierungsfeld nicht überbewertet werden, da es von den Firmen nicht als ausschließliches Einstellungskriterium, sondern vielmehr als Selektionskriterium im Sinne einer Einstiegshürde in das Auswahlverfahren angesehen wird.

- ***Profilierungsfeld Persönlichkeit:***

Aufgrund der herausragenden Bedeutung der Persönlichkeit für die Unternehmen bildet dieses Feld den Hauptansatzpunkt für die Studenten. Der erforderliche Handlungsbedarf wird durch die Studentenbefragung unterstrichen, bei der eklatante Abweichungen zu den Anforderungen der Firmen festgestellt wurden. Entscheidende Defizite stellen sich vor allem in den drei Bereichen Kommunikationsfähigkeit (Kontaktfähigkeit, Teamorientierung), Flexibilität (Mobilität, Veränderungsbereitschaft) und Belastbarkeit (Robustheit, Selbstvertrauen) heraus.

Im Vergleich zu den anderen Profilierungsfeldern ist es im Bereich der Persönlichkeit am schwierigsten, Veränderungen zu bewirken, da sie durch die verschiedensten Einflüsse geprägt wird. Neben genetischen Aspekten spielen zum Beispiel das soziale Umfeld und die Erziehung eine wichtige Rolle. Persönlichkeit kann somit als individuelles, zwar durch Anlage bedingtes, aber überwiegend auch durch Entwicklung und Umwelteinflüsse geprägtes Interpretationsschema eigenen und fremden Verhaltens definiert werden (Büschges, 1983, S. 176). Dies bedeutet, es können zwar positive Veränderungen in bezug auf Persönlichkeitsfaktoren herbeigeführt werden, allerdings bewegt sich dies immer nur innerhalb eines bestimmten Rahmens. Insgesamt ist das Gebiet der Stabilität von Persönlichkeitsfaktoren in der Wissenschaft gut erforscht, obwohl es schwierig ist, eine ausreichend große Stichprobe über einen langen Zeitraum von 20 Jahren zu beobachten[48]. Zwischen 1935 und 1955 untersuchte Kelly 600 Personen. Er kam zu dem Ergebnis, daß zumindest die Faktoren Selbstvertrauen ($r = 0.50$) und soziale Kontaktfähigkeit ($r = 0.47$) eine relative Stabilität aufweisen (Kelly 1955 in: Hofstätter, 1977, S. 122). Bloom kam bei einer Untersuchung zur Stabilität der Intelligenz im Erwachsenenalter zu einer Re-Test-Korrelation von $r = 0.78$ (Bloom 1964 in: Hofstätter, 1977, S. 123). Diese Ergebnisse bestätigen, daß es zwar generell möglich ist, die Persönlichkeit zu verändern, es scheinen aber gewisse Merkmale relativ stabil zu sein.

Die Persönlichkeit hängt eng mit dem Komplex der sozialen Kompetenz zusammen. Viele Firmen, welche von ihren Bewerbern Persönlichkeit erwarten, subsumieren hierunter die soziale Kompetenz. Hinter ihr verbergen sich Begriffe wie Selbsterkenntnis, Kommunikation, Sensibilität für zwischenmenschliche Beziehungen, Feedbacktechniken, Streßbewältigung und persönliche Authentizität (Bundesanstalt für Arbeit, 1993, S. 60).
Diese Fähigkeiten entwickeln sich insbesondere dort, wo Menschen aufeinander angewiesen sind. Dies beginnt im Elternhaus und setzt sich in der Schule sowie in der Ausbildung fort. Allerdings erfolgt dieser Lernprozeß nicht geplant, sondern mehr oder weniger zufällig. Vor allem in der traditionellen Hochschulausbildung wird die Vermittlung von fächerübergreifendem Wissen vernachlässigt. Kommunikationstechniken, Verhaltenstraining, Moderationstechniken zur Teamarbeit, Techniken zur Selbstorga-

[48] Die Handbücher von gut validierten Persönlichkeitstests bestätigen die Stabilität über die Re-Test-Reliabilität (z.B. Brickenkamp 1975).

nisation und Zeitmanagement werden bislang kaum vermittelt. Deshalb ist der Student gefordert, selbst an seiner sozialen Kompetenz zu arbeiten.
Sollten sich für den Studenten kostengünstige Möglichkeiten bieten, Rhetorikkurse, Seminare zur Gesprächs- und Verhandlungsführung, zur Kommunikation, zum Konfliktmanagement oder zur Streßbewältigung zu besuchen, so sollten diese unbedingt genutzt werden.
Einen deutlich höheren Nutzen verspricht jedoch die Methode, sich - aufbauend auf den Erkenntnissen der theoretischen Seminare - den sozialen Herausforderungen der Praxis zu stellen. Die Persönlichkeit entfaltet sich für den Menschen als handelndes und lernendes Wesen im Prozeß der Sozialisation, welcher im Rahmen der gesellschaftlich vermittelten sozialen und materiellen Umwelt abläuft (Büschges, 1995, S. 24). Ein soziales Engagement wie bspw. in Jugendarbeit, Vereinen, Parteien, Studentenorganisationen oder Verbänden bietet Chancen, soziale Fertigkeiten zu trainieren[49].
Hier kann intensiv an den eigenen Präsentations-, Moderations-, Diskussions-, Verhandlungs- und Problemlösungsfähigkeiten gearbeitet werden. Diese Fertigkeiten erweisen sich im Rahmen von Assessment Centern bei der Bewerbung in jedem Fall als wertvoll, da sie dort im Rahmen von Vorträgen, Gruppendiskussionen und Streitgesprächen abgeprüft werden.
Eine weitere gute Trainingsmöglichkeit bilden Planspiele wie bspw. das computergestützte Unternehmensplanspiel ABACUS[50]. Mehrere Firmen, die sich jeweils aus vier bis fünf Studenten zusammensetzen, spielen über einen Zeitraum von neun Perioden in einem Markt gegeneinander. Vor allem die Gruppenprozesse innerhalb der Unternehmen sind sehr gut geeignet, Teamfähigkeit, Durchsetzungskraft, Konfliktfähigkeit und Kontaktfähigkeit zu trainieren. Die Gesetze des Marktes sowie Manipulationsmöglichkeiten der Spielleitung fördern des weiteren die Flexibilität und Belastbarkeit der Teilnehmer.

Abschließend ist anzumerken, daß das Feld Persönlichkeit zwar große Chancen bietet, daß aber eine realistische Selbsteinschätzung unabdingbar ist. Wie es unmöglich ist, einen Menschen auf eine andere Körpergröße zu trainieren, so wenig aussichtsreich wird es sein, einen sehr introvertierten Menschen zu einem extrovertierten zu entwickeln. Es kann zwar gelingen, gewisse Veränderungen zu bewirken, es muß aber damit gerechnet werden, daß dieses merkmalswidrige Verhalten zum Teil mit erheblichen psychischen Folgen verbunden ist. Wesentlich erfolgversprechender dürfte dagegen sein, bestimmte positive Verhaltensweisen, die bereits erkennbar sind, gezielt zu fördern und weiterzuentwickeln. In der Konsequenz bedeutet dies, daß es sehr viel einfacher ist, charakteristische Verhaltensmerkmale einer Person zu extremieren als sie in ihre Gegenrichtung zu verändern (Leonhardt, 1984, S. 17 f.).

---

[49] Durch das Ausfüllen eines biographischen Fragebogens könnten Studenten selbst ermitteln, wo Defizite vorliegen.
[50] Planspiel am Lehrstuhl für Operations Research (Prof. Meyer) an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg.

Für den Studenten heißt dies, daß er seine Stärken und Schwächen analysieren und den Anforderungen der Firmen gegenüberstellen muß, um daraus abzuleiten, ob z.B. das angestrebte Traineeprogramm den eigenen Neigungen zumindest tendenziell entspricht. Ist dies nicht der Fall, sollte eine andere Einstiegsform wie bspw. eine Stabsstelle gewählt werden. Sind jedoch bereits von der groben Richtung her Eignungen im Persönlichkeitsprofil zu erkennen, so ist es in jedem Fall empfehlenswert, diese bewußt zu fördern und auszubauen.

Die Bestimmung des eigenen Persönlichkeitsprofils kann auf verschiedenen Wegen erfolgen:

- Selbsteinschätzung
- Teilnahme an einem Persönlichkeitstest
- Fremdeinschätzung

Die ausschließliche Beschränkung auf die Selbsteinschätzung bewirkt die Bildung eines sehr subjektiven Bildes der Persönlichkeit, bei dem es zu Über- oder Unterschätzungen kommen kann. Deshalb ist die zusätzliche Konsultierung einer Fremdeinschätzung in jedem Fall zu empfehlen. Das Urteil einer oder mehrerer außenstehender Personen (z.B. Professoren, Freunde) ist deshalb wichtig, weil das Selbstbild von dem Bild abweichen kann, welches nach außen abgegeben wird. So kann es durchaus vorkommen, daß Personen von Außenstehenden als arrogant eingeschätzt werden, obwohl sie sich selbst als schüchtern einstufen würden.

In einem neueren Ansatz wird versucht, indirekt auf die Persönlichkeitsstruktur zu schließen. Hier wird angestrebt, einen Zusammenhang zwischen dem Erfolg bei einem Planspiel und der Persönlichkeit herzustellen. Dazu ist es erforderlich, ein spezielles Planspiel zu konstruieren, bei welchem Personen mit solchen Persönlichkeitsstrukturen erfolgreich sind, die für zukünftige Managementaufgaben gefordert werden. Eine erste Studie zu diesem Thema führte Krug durch, indem sie untersuchte, ob ein Unternehmensplanspiel als Assessment-Center-Verfahren überhaupt aussagekräftige Informationen zur Persönlichkeit liefern kann. Es zeigte sich, daß Flexibilität, emotionale Widerstandsfähigkeit, Veränderungsbereitschaft, Intelligenz und Teamfähigkeit spielentscheidende Kriterien darstellen (Krug, 1991, S. 98 ff.). Diese Faktoren stimmen mit den Anforderungen der Unternehmen der vorliegenden Untersuchung weitgehend überein. Folglich könnte die Vorgehensweise über Planspiele ein erfolgversprechender Weg sein. Dazu wäre es allerdings erforderlich, Planspiele speziell für diesen Zweck zu entwickeln, um damit die Vorhersagekraft weiter zu erhöhen.

- ***Profilierungsfeld Kontakte:***

Ein lohnendes Profilierungsfeld stellen persönliche Kontakte bzw. Praxiskontakte dar. Ferienjobs, Betriebspraktika, Diplomarbeiten und Beschäftigungen als Werksstudent sind geeignet, aus der Anonymität der breiten Masse herauszutreten und sich bspw. für ein Traineeprogramm zu empfehlen. Voraussetzung ist allerdings, daß Kontakte konti-

nuierlich gepflegt werden (Bundesanstalt für Arbeit, 1991, S. 39). Nach Förderreuther sind es überwiegend die zielstrebigen und qualifizierten Studenten, die sich auf diese Weise bereits sehr frühzeitig an ein Unternehmen binden (Förderreuther, 1988 (a), S. 887).

Die Bedeutung von praktischen Erfahrungen wurde in der vorliegenden Studie nachgewiesen. Dabei treten zwei Effekte auf. In einer direkten Wirkung können sich Kontakte für das Bewerbungsverfahren als konkrete Vorteile für den Studenten dadurch erweisen, daß er bei diesem Unternehmen schon bekannt ist.
Für die Bewerbung bei anderen Firmen kommt den Praxisaktivitäten eine indirekte Wirkung zu. Die Unternehmen kennen den Bewerber zwar nicht persönlich, aus dem Lebenslauf des Bewerbers wird jedoch ersichtlich, daß entsprechende Praxiserfahrungen bereits vorliegen.

Die zweite wichtige Säule bilden Kontakte durch die Hochschule. Viele Professoren pflegen gute Beziehungen zur Wirtschaft wie Kooperationen im Forschungsbereich oder Praxisprojekte. Bei entsprechenden Leistungen im Studium, z.B. als wissenschaftliche Hilfskraft, kann unter Umständen damit gerechnet werden, daß der Professor dem Unternehmen gegenüber eine Empfehlung ausspricht.

- ***Profilierungsfeld Zusatzqualifikationen:***

Die empirische Untersuchung zeigte, daß für Traineeprogramme vor allem Fremdsprachenkenntnisse bzw. Erfahrungen im Ausland eine sehr wesentliche Rolle spielen. Der Bedarf an hochqualifizierten, sprachversierten Nachwuchskräften wird in Zukunft noch wachsen. Hieraus läßt sich für die Studenten ein akuter Handlungsbedarf ableiten. Neben Englisch bergen gute Kenntnisse in Französisch, Spanisch oder Japanisch Chancen, das eigene Fähigkeitsprofil dem Anforderungsprofil der Unternehmen anzunähern. Möglichkeiten zur diesbezüglichen Qualifizierung bieten Auslandssemester, -praktika und mit Vorbehalt Sprachkurse. Durch ein überdurchschnittliches Engagement im Ausland läßt sich gleichzeitig die von den Unternehmen geforderte Mobilität nachweisen.

Vor allem unter Berücksichtigung der zur Zeit relativ ungünstigen Arbeitsmarktlage aus Sicht der Bewerber muß angestrebt werden, alle vier Profilierungsfelder qualitativ gut abzudecken, um sich durch ein überdurchschnittliches Eignungsprofil positiv von Mitbewerbern abzuheben.

KAPITEL 11: ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE UND AUSBLICK

Die Evaluation der Traineeprogramme basiert auf Angaben von 46 deutschen Großunternehmen und 240 Studenten. Gemäß der Zielsetzung der Studie lassen sich folgende Resultate zusammenfassen:

1. **Ergebnisse der Firmenbefragung:**
   - Nur bei den Banken werden mehr Traineeprogramm- als Direkteinstiegsstellen angeboten.
   - Studenten, die sich bei Banken oder dem Handel bewerben, tendieren eher zum Traineeprogramm.
   - Studenten, die sich bei Versicherungen, Industrie oder Touristik bewerben, bevorzugen tendenziell den Direkteinstieg.
   - Das Interview ist das häufigste Verfahren bei der Personalauswahl.
   - Bei der Auswahl von Trainees wird wesentlich häufiger das Assessment-Center-Verfahren verwendet (59% im Vergleich zu 24%) als bei Direkteinsteigern.
   - Alle befragten Banken und Versicherungen setzen das Assessment-Center-Verfahren zur Traineeauswahl ein. Diese beiden Branchen verzeichnen den geringsten Prozentsatz an Fehleinstellungen.
   - Psychologische Tests, wie Intelligenz-, Fähigkeits- oder Persönlichkeitstests, spielen bei der Personalauswahl eine untergeordnete Rolle.
   - Die Persönlichkeit bildet das wichtigste Kriterium bei der Auswahl von Trainees.
   - Bei der Auswahl von Trainees und Direkteinsteigern sind die gleichen Persönlichkeitsfaktoren entscheidend.
   - Die Anforderungen für Traineebewerber in bezug auf die Ausprägung der Persönlichkeitsmerkmale sind in der Regel höher.
   - Die Persönlichkeitsfaktoren Kontaktfähigkeit, Begeisterungsfähigkeit, Flexibilität, Selbstsicherheit, Unkonventionalität und Veränderungsbereitschaft sind die entscheidenden Persönlichkeitsfaktoren bei der Traineeauswahl.
   - Es bestehen kaum branchenspezifische Unterschiede in bezug auf die Anforderungen an die Persönlichkeitsmerkmale.
   - Praktische Erfahrungen durch Praktika oder Lehre, außeruniversitäre Aktivitäten und Sprachkenntnisse sind die wichtigsten Zusatzqualifikationen.
   - Knapp die Hälfte der Unternehmen (47%) ist der Meinung, daß Traineeprogramme Karrierevorteile bieten, weitere 33% räumen eventuelle Karrierevorteile ein.
   - 67% der befragten Unternehmen sehen die Hauptaufgabe der Traineeprogramme in der Förderung von Führungskräftenachwuchs.
   - Kosten-Nutzen-Betrachtungen zu Traineeprogrammen werden von den Firmen sehr grob oder überhaupt nicht durchgeführt.

- Nach einem Rentabilitäts-Szenario nach Boudreau erreichen Traineeprogramme in der Regel keinen positiven Pay-off. Zum Teil überwiegen die Kosten beträchtlich. Diese Kosten könnten nur über Kosten-Effektivitätsvorteile gerechtfertigt werden.

2. Ergebnisse der Studentenbefragung

- Das React-Modell wurde sowohl mit der Generalfaktorenmethode als auch mit den faktorisierten Komponenten getestet. In beiden Fällen konnte die Theorie nicht vollständig bestätigt werden, da direkte Pfade von der Ebene 4 zur Verhaltensabsicht festgestellt wurden.
- Durch den Einbezug der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle als zusätzliche Prädiktorvariable konnte die Vorhersage der Intention verbessert und somit das Plabe-Modell verifiziert werden.
- Die externe Variable Ausbildung (Lehre/Praktikum) konnte die Vorhersage der Intention erhöhen.
- Traineeprogramme und der Direkteinstieg sind bei Studenten gleichermaßen beliebt.
- Traineeprogramme werden im Einstellungsprofil tendenziell besser bewertet. Allerdings erhält der Direkteinstieg bei den beiden wichtigen Kriterien Zeit und Geld bessere Bewertungen.
- Bei jüngeren Studenten besteht größere Aufgeschlossenheit gegenüber Traineeprogrammen als bei älteren.
- Studentinnen sind aufgeschlossener gegenüber Traineeprogrammen als Studenten.
- Bei Studenten mit abgeschlossener Lehre besteht ein geringeres Interesse an Traineeprogrammen als bei Studenten ohne praktische Erfahrungen.
- Hochschulabsolventen zeigen eine größere Neigung zu Traineeprogrammen als Fachhochschüler.
- Studenten mit der Präferenz Traineeprogramm unterscheiden sich bzgl. der Persönlichkeit nicht von Studenten mit der Präferenz Direkteinstieg.
- Studenten mit der Präferenz Traineeprogramm unterscheiden sich bzgl. der Flexibilität nicht von Studenten mit der Präferenz Direkteinstieg.
- Bei der Selbsteinschätzung unterscheiden sich Studenten mit der Präferenz Traineeprogramm nur durch eine höhere Einschätzung verbaler Fähigkeiten und des sozialen Engagements von Studenten mit der Präferenz Direkteinstieg.
- Bei den Studenten besteht ein Informationsdefizit in bezug auf die verschiedenen Einstiegsformen.

3. Ergebnisse des Vergleichs der Firmenanforderungen und der Studentenqualifikation

- Die gestellten Anforderungen an die Persönlichkeit werden, unabhängig von der Präferenz des Berufseinstiegs, von den Studenten nur unzureichend erfüllt.

- Vor allem bei den potentiellen Traineebewerbern zeigt sich dies aufgrund der höheren Anforderungen besonders deutlich.
- Schwächen im Bewerberprofil betreffen vorwiegend die Bereiche Kommunikationsfähigkeit, Belastbarkeit und Flexibilität.
- Bewerber für Traineeprogramme weisen deutliche Schwächen bei Sprachkenntnissen und Praxiserfahrungen auf (Lehre).

4. Ausblick

Die Untersuchungsergebnisse der Firmen- und der Studentenbefragungen zeigen, daß Traineeprogramme nach wie vor als eine attraktive Form des Berufseinstiegs angesehen werden. Allerdings besteht sowohl auf der Studenten- als auch auf der Unternehmensseite beträchtlicher Handlungsbedarf.

Das aufgezeigte Qualifikationsdefizit der Bewerber, welches vor allem die Persönlichkeit, mangelnde Praxiserfahrung und Sprachkenntnisse betrifft, sollte aus höchstem Eigeninteresse der Studenten heraus systematisch abgebaut werden. Die ungünstige Arbeitsmarktlage gibt nur den adäquat qualifizierten Bewerbern eine gute Chance für die gewünschte Einstiegsposition. Eine Annäherung an das Idealprofil der Firmen fordert eine frühzeitige Planung und Anpassung, da die Qualifizierung einen zeitaufwendigen Prozeß darstellt. Grundvoraussetzung hierfür ist allerdings, daß die Anforderungen der Firmen bekannt sind. In diesem Punkt ist die Eigeninitiative der Studenten gefordert, denn der Wissensaufbau ist aufgrund unzureichender Informationspolitik der Firmen und der Hochschulen auch als Holschuld anzusehen. Die Tatsache, daß sich die breite Masse der Studenten bislang nicht mit den Anforderungen der Unternehmen befaßt hat, gibt dem einzelnen die Möglichkeit, sich durch frühzeitige Informationsbeschaffung einen strategischen Wettbewerbsfaktor aufzubauen.

Die Unternehmen sollten in wesentlich stärkerem Maße als bisher auf psychologische Methoden und Verfahren zurückgreifen. Eine systematische Einstellungsforschung, der konsequente Einsatz personalpsychologischer Verfahren bei der Traineeauswahl sowie die Effizienzüberprüfung der Programme mit Hilfe von quantitativen Nutzenanalysen bieten erhebliches Optimierungspotential. Werden die aufgezeigten Instrumente exakt auf die Anforderungen und Spezifika der jeweiligen Unternehmen angepaßt, kann das Traineeprogramm zu einem durchgängigen Wertschöpfungsprozeß entwickelt werden, an dessen Beginn ein langfristiges Personalmarketing steht und als dessen Resultat die qualitativ hochwertige Bedarfsdeckung an Führungskräften und Mitarbeitern erzielt wird.

LITERATURVERZEICHNIS

Albert, H. (1973): Probleme der Wissenschaftslehre in der Sozialforschung. In: König, R. (Hrsg.): Handbuch der empirischen Sozialforschung. Band 1: Geschichte und Grundprobleme. 3. Aufl., Stuttgart: Enke

Allport, G.W. (1961): Pattern and growth in personality. New York: Holt, Rinehart and Winston

Andersch, B. (1990): Karriereplanung als Auswahlinstrument für den Fach- und Führungskräftenachwuchs. In: Personalführung, 4, S. 260-265

Andrews, P./Kandel, D.B. (1979): Attitude and behavior: A specification of the contingency hypothesis. In: American Sociological Review, 44, S. 280-297

Ajzen, I. (1985): From intentions to actions. A theory of planned behavior. In: Kuhl, J./Beckmann, J. (Eds.): Action Control - From cognition to behavior. Berlin: Springer, S. 11-39

Ajzen, I. (1991): The theory of planned behavior. In: Organizational behavior and human decision processes, 50, S. 179-211

Ajzen, I./Fishbein, M. (1977): Attitude-behavior relations: A theoretical analysis and review of empirical research. In: Psychological Bulletin, 84, S. 888-918

Ajzen, I,/Fishbein, M. (1980): Unterstanding attitudes and predicting social behavior. Englewood Cliffs/ New Jersey: Prentice Hall

Ajzen, I./Madden, T.J. (1986): Prediction of goal-directed behavior: Attitudes, intentions and perceived behavioral control. In: Journal of Experimental Social Psychology, 22, S. 453-474

Arvey, R.D./Campion, J.E. (1982): The employment interview: A summary and review of recent research. In: Personnel Psychology, 35, S. 281-322

Audi AG (o.J.): Broschüre für Hochschulabsolventen, o.O.

Backhaus, K./ Erichson, B./ Plinke, W./Schuchard-Fischer, C./Weiber, R. (1987): Multivariate Analysemethoden. Berlin: Springer

Bamberg, G./Baur, F. (1987): Statistik. 5. Aufl. München: Oldenbourg

Bandura, A. (1977): Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. In: Psychological Review, 84, S. 191-215

Bandura, A. (1982): Self-efficacy mechanism in human agency. In: American Psychologist, 37, S. 122-147

Bandura, A. (1991): Social-cognitive theory of self-regulation - Organizational and human decision processes

Beiersdorf AG (o.J.): Management-Einstieg nach Maß. Broschüre für Hochschulabsolventen, o.O.

Bentler, P.M./Speckart, G. (1979): Models of attitude-behavior relations. In: Psychological Review, 86, S. 452-464

Berner, C. (1994): Trainee-Programme: Kommunikation ist gefragt. In: Personalwirtschaft, 4, S. 22-24

Berufsverband Deutscher Psychologen e.V. Sektion Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie (Hrsg.) (1988): Grundsätze für die Anwendung psychologischer Eignungsuntersuchungen in Wirtschaft und Verwaltung. Bonn: Deutscher Psychologen Verlag

Beyer, H.T. (1990): Personallexikon. München: Oldenbourg

Birkhan, G./Reitzig, G. (1989): Computergestütztes Simulationsmodell "Manage!" - Ein Verfahren zur Erfassung der Fähigkeit des vernetzten Denkens. In: Cisek, G. et. al.: Instrumente der Personalentwicklung auf dem Prüfstand. Hamburg: Windmühle, S. 58-73

Bitterwolf, W. (1992): Flexibilität des Handelns. Empirische Untersuchungen zu einem Persönlichkeitskonstrukt. Regensburg: Roderer

Bloom, B.S. (1964): Stability and change in human characteristics. New York: Wiley

BMW AG (o.J.): Das internationale Trainee-Programm (ITP). Broschüre für Hochschulabsolventen, o.O.

BMW AG (1991): Ein guter Start: Trainee bei BMW. In: Staufenbiel, J.E.: Berufsplanung für den Managementnachwuchs mit Traineeprogrammen & Stellenangeboten von über 180 Unternehmen für Wirtschaftsakademiker. 12. Aufl., Start 91/92. Köln: IBA, S. 221

Boehringer Ingelheim GmbH (o.J.): Internationales Traineeprogramm. Konzept der Personalentwicklung. Firmenbroschüre, o.O.

Bohlen, F.N. (1982): Die Führungsnachwuchs-Ausbildung als Trainee-Konzept. In: Personal, Mensch und Arbeit, 8, S. 341-344

Bortz, J. (1977): Lehrbuch der Statistik. 2. Aufl., Berlin: Springer

Bortz, J. (1984): Lehrbuch der empirischen Forschung für Sozialwissenschaftler. Berlin: Springer

Bosch GmbH (o.J.): Traineeprogramme für den kaufmännischen Führungskräftenachwuchs. Broschüre für Hochschulabsolventen, o.O.

Boudreau, J.W. (1983 (a)): Economic considerations in estimating the utility of human resource productivity improvement programs. In: Personnel Psychology, 36, S. 551-557

Boudreau, J.W. (1983 (b)): Effects of employees flows on utility analysis of human resource productivity programs. In: Journal of Applied Psychology, 68, S. 396-406

Boudreau, J.W./ Berger, C.J. (1985): Decision theoretic utility analysis applied to employee separations and acquisitions. In: Journal of Applied Psychology Monograph, 70, S. 581-612

Boudreau, J.W./Rynes, S.L. (1985): Role of recruitment in staffing utility analysis. In: Journal of Applied Psychology, 70, S. 354-366

Brambing, M. (1983): Spezielle Eignungsdiagnostik: In: Groffmann, K.-J./Michel, L. (Hrsg.): Intelligenz- und Leistungsdiagnostik. Enzyklopädie der Psychologie, Themenbereich B, Serie II, Band 2. Göttingen: Verlag für Psychologie, S. 414-481

Brandes, H. (1980): Flexibilität und Qualifikation, Darmstadt: Steinkopff

Brandstätter, H. (1983): Sozialpsychologie. Psychologie sozialer Erfahrung. Stuttgart: Kohlhammer

Büschges, G. (1983): Einführung in die Organisationssoziologie, Stuttgart: Teubner

Büschges, G./Abraham, M./Funk, W. (1995): Grundzüge der Soziologie, München: Oldenbourg

Bundesanstalt für Arbeit (Hrsg.) (1991): Uni - Perspektiven für Beruf und Arbeitsmarkt, Special Berufseinstieg praktisch, 4, S. 37-55

Bundesanstalt für Arbeit (Hrsg.) (1993): Uni - Perspektiven für Beruf und Arbeitsmarkt, 17, Nov./Dez.

Cascio, W.F. (1982): Costing human resources: The financial impact of behavior in organizations. Boston: Kent

Carroll, J.B. (1963): A modell of school learning. In: Teachers College Record, 64, S. 723-733

Carroll, J.B. (1965): School learning over the long haul. In: Krumboltz, J.D. (Ed.): Learning and the educational process. Chicago: Rand McNally, 5:1, S. 5-10

Cattell, R.B. (1966): Handbook of multivariate experimental psychology. Chicago: Rand McNally

Christian, H. (1984): Traineeprogramme - der Start ins Management? In: Harvard-Manager, 3, S. 24-32

Cisek, G. et. al. (1989): Instrumente der Personalentwicklung auf dem Prüfstand. Hamburg: Windmühle

Citibank AG (o.J.): Karriere bei der Citibank AG, Frankfurt/M. Unternehmensbereich Global Finance. Informationsschrift, o.O.

Coelius, C. (1992): Fit fürs Assessment Center. Mit Aufgaben, Checklisten und Beurteilungsschlüssel. Hamburg: CC-Verlag

Cohen, J. (1992): A Power Primer. In: Psychological Bulletin, 112, S. 155-159

Commerzbank (o.J.): Broschüre für Hochschulabsolventen, o.O.

Conradi, W. (1983): Personalentwicklung. Stuttgart: Enke

Cook, M. (1990): Personnel selection and productivity - Psychology and productivity at work series. Chichester: Wiley

Cook, M. (1993): Personnel selection and productivity - Second Edition. Chichester: Wiley

Dawes, R. (1977): Grundlagen der Einstellungsmessung, Weinheim: Beltz

Derschka, P. (1982): Trainee-Programme - Schutz vor Blindgängern. In: manager-magazin, 6, S. 150-157

Deutsche Bank AG (1991): Trainee bei der Deutschen Bank. Gesucht: Ihr Führungstalent: Staufenbiel, J.E.: Berufsplanung für den Managementnachwuchs mit Traineeprogrammen & Stellenangeboten von über 180 Unternehmen für Wirtschaftsakademiker, 12. Aufl., Start 91/92. Köln: IBA, S. 43

Diller, H. (Hrsg.) (1992): Vahlens großes Marketing Lexikon. München: Vahlen

DKV (o.J.): Engagiert in die Zukunft. Broschüre für Hochschulabsolventen, o.O.

Dörner, D. (1976): Problemlösen als Informationsverarbeitung. Stuttgart: Kohlhammer

Dresdner Bank (o.J.): Wir wollen, daß Sie Karriere machen. Broschüre zu Traineeprogrammen, o.O.

Dr. Oetker (o.J.): Mit Dr. Oetker zum beruflichen Erfolg. Broschüre für Hochschulabsolventen, o.O.

Duncker, K. (1935): Zur Psychologie des produktiven Denkens. Berlin: Springer

Dunnette, M.D. (1972): Validity study results for jobs relevant to the petroleum refining industry. American Petroleum Institute

Dunnette, M.D./Fleishman, F.A. (Eds.) (1982): Human capability assessment. New York: Erlbaum

Eckard, H.H./ Schuler, H. (1988): Berufsdiagnostik. In: Jäger, R.S. (Hrsg.): Psychologische Diagnostik. München, Weinheim: PVU, S. 451-467

Eismann (o.J.): Steigen Sie mit uns auf. Firmenbroschüre, o.O.

Epstein, S. (1983): A research paradigm for the study of personality and emotions. In: Page, M.M. (Hrsg.): Personality: Current theory and research. Lincoln, Nbr.: University of Nebraska Press

Evans, M.G. (1991): The problem of analyzing multiplicative composites. In: American Psychologist, 1

Eysenck, H.J. (1982): Personality genetics and behavior. New York: Praeger

Ferring, K. (1986): Trainee-Programme - Checkliste zur Konzeption und Durchführung. In: Personalleiter Gazette, 5, 2

Ferring, K./Staufenbiel, J.E. (1989): Traineeprogramme. In: Strutz, H. (Hrsg.): Handbuch Personalmarketing. Wiesbaden: Gabler, S. 158-167

Ferring, K./Thom, N. (1980): Trainee-Programme für Hochschulabsolventen der Wirtschaftswissenschaften. Ergebnisse einer empirischen Erhebung. Arbeitspapier Universität Köln

Ferring, K./Thom, N. (1981 (a)): Die Hoffnung auf den Aufstieg läuft mit. In UNI Berufswahl, 2, S. 6-13

Ferring, K./Thom, N. (1981 (b)): Traineeprogramm als Instrument der Personalentwicklung. In: Personalwirtschaft, 10, S. 21-25

Fischer, l. (Hrsg.) (1991): Arbeitszufriedenheit. Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie

Fishbein, M. (1967): Attitude and the prediction of behavior. In: Fishbein, M. (Ed.): Readings in attitude theory and measurement. New York: Wiley

Fishbein, M. (1980): A theory of reasoned action - Some applications and implications. In: Page, M. (Ed.): Nebraska Symposium on motivation 1979, Lincoln: University of Nebraska Press, S. 65-116

Fishbein, M./Ajzen, L. (1975): Beliefs, attitudes, intentions and behavior: An introduction to theory and research. Reading (Mass.): Addison-Wesley

Fishbein, M./Ajzen, I. (1980): Understanding attitudes and predicting social behavior: Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall

Fishbein, M./Otway, H.I. (1976): The determinants of attitude formation: An application to nuclear power. Laxenburg, Austria: International Institute for Applied System Analysis

Fishbein, M./Otway, H.I. (1977): Public attitudes and decision making. Laxenburg, Austria: International Institute for Applied System Analysis

Fishbein, M./Stasson, M. (1990): The role of desires, self-predictions and perceived control in the prediction of training session attendance. In: Journal of Applied Social Psychology, 20, S. 173-198

Förderreuther, R. (1988 (a)): Traineeprogramme für Hochschulabsolventen. Teil 2: Kosten, Erfolgskontrolle und Gewinnung geeigneter Mitarbeiter. In: Personalführung, 11, S. 885-890

Förderreuther, R. (1988 (b)): Traineeprogramme und Auswahl von Hochschulabsolventen bei Banken und Sparkassen. Stuttgart: Deutscher Sparkassenverlag GmbH

Forschungsbörse Universität Mannheim (1995): Computergestützte Eignungsdiagnostik in der Personalauswahl und -entwicklung. Vortrag von Prof. Wittmann am 11.5.1995 (Tag der Forschung. Partnerschaft für die Zukunft). Einblicke in die Forschung an der Universität Mannheim für die interessierte Wirtschaft im Rhein-Neckar-Dreieck

Frey, D./Hoyos, C.G./ Stahlberg, D. (Hrsg.) (1988): Angewandte Psychologie. Ein Lehrbuch. München: Psychologie Verlags Union

Frieling, E./Hoyos, C./Graf (1978): Fragebogen zur Arbeitsplatzanalyse (FAA). Bern: Huber

Fröhlich, W. (1987): Strategisches Personal-Marketing. Kontinuierliche Unternehmensentwicklung durch systematische Ausnutzung interner und externer Qualifikationspotentiale. Düsseldorf: VDI-Verlag

Fröhlich, W./Gieffers, F. (1989): Personalforschung. In: Strutz, H. (Hrsg.): Handbuch Personalmarketing. Wiesbaden: Gabler, S. 15-24

Fröhlich, W./Sitzenstock, K. (1989): Personalimage-Werbung. In: Strutz, H. (Hrsg.): Handbuch Personalmarketing. Wiesbaden: Gabler, S. 134-142

Funder, D.C./Ozer, D.J. (1983): Behavior as a function of the situation. In: Journal of Personality and Social Psychology, 44, S. 107-112

Gage, N.L./Berliner, D.C. (1986): Pädagogische Psychologie. 4. Aufl., Weinheim und München: Psychologie Verlags Union Beltz

Gardner, H. (1989): Dem Denken auf der Spur. Stuttgart: Klett-Cotta

Gesellschaft für Zahlungssysteme GZS (o.J.): Informationen für Hochschulabsolventen. Firmenbroschüre, o.O.

Gillette (o.J.): Information zum Trainee-Programm Vertrieb. Firmenbroschüre, o.O.

Gnädinger, U. (1988): Als Trainee bei der Bank. In: WISU-Magazin, 10, S. 513-514

Göbel, U. (Hrsg.) (1980): Tests. Köln: Deutscher Instituts-Verlag

Göbel, U./Schlaffke, W. (Hrsg.) (1978): Berichte zur Bildungspolitik 1978 des Instituts der deutschen Wirtschaft. Köln: Deutscher Instituts-Verlag

Grätz, F. (Hrsg.) (1980): Das Jahrbuch für Führungskräfte. Grafenau: Lexika-Verlag

Grey Gruppe Deutschland (o.J.): Wir geben Marken Charakter. Und Karrieren Chancen. Broschüre für Hochschulabsolventen, o.O.

Grochla, E. (Hrsg) (1975): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Teil I/2. Stuttgart: Poeschel

Groffmann, K.-J./Michel, L. (Hrsg.) (1983): Intelligenz- und Leistungsdiagnostik. Enzyklopädie der Psychologie, Themenbereich B, Serie II, Band 2. Göttingen: Verlag für Psychologie

Gross-Heitfeld, R. (1993): Individuelle Einstiegschancen. In: Die Welt, Junge Berufswelt, 27.3.1993, S. B2

Guilford, J.P. (1968): Intelligence, creativity and their educational implications. San Diego, Calif.: Knapp

Guilford, J.P. (1970): Persönlichkeit. Logik, Methodik und Ergebnisse ihrer quantitativen Erforschung. Weinheim: Beltz

Gutmann, J. (1987): Weites Feld für Trainees. In: UNI Berufswahl-Magazin, 3, S. 26

Hammer, R./ Bauer, W./Gartlacher, H./ Lind, R./Wörz, R. (1987): Aus- und Weiterbildung von Führungskräften in der Unternehmenspraxis. Leitfaden für Klein- und Mittelbetriebe. Wien: Orac

Hartung, J. (1985): Statistik. Lehr- und Handbuch der angewandten Statistik. München: Oldenbourg

Hasselmann, D. (1993): Computersimulierte komplexe Problemstellungen in der Management-Diagnostik. Die Theorie zum Konzept Herausforderung Komplexität. Hamburg: Windmühle

Heidenberger, K. (1989): Probleme der Effizienzmessung von Rehabilitationsmaßnahmen. In: Deutsche Rentenversicherung, 8/9, S. 482-486

Heinen, E. (Hrsg.) (1975): Einführung in die Betriebswirtschaftslehre - Entscheidungen im Industriebetrieb. Wiesbaden: Gabler

Heitmeyer, K./Thom, N. (1982): Assessment Center. In: Personalwirtschaft, 10, S. 19-26

Hempel, D. (1980): Psychologische Testverfahren als Entscheidungshilfe bei Personalauswahl und Personaleinsatz. In: Göbel, U. (Hrsg.): Tests. Köln: Deutscher Universitäts-Verlag

Herrmann, T. (1976): Lehrbuch der empirischen Persönlichkeitsforschung. 3. Aufl., Göttingen: Hogrefe

Hörmann, H. (1955/56): Zum Problem der Psychischen Starrheit (Rigidität). In: Zeitschrift für experimentelle und angewandte Psychologie, 3, S. 662-683

Hofstätter, P. (1977): Persönlichkeitsforschung, 2. Aufl., Stuttgart: Kröner-Verlag

Holst, J. (1991): Prozeß-Management im Verwaltungsbereich der IBM Deutschland GmbH. In: Ifua Horváth & Partner (Hrsg.): Prozeßkostenmanagement. Methoden, Implementierung, Erfahrungen. Stuttgart: Vahlen, S. 273-290

Homann-Kania (1993): MBA steht für die internationale Karriere. In: Die Welt, Junge Berufswelt, 27.3.1993, S. B2

Hormuth, S.E. (Hrsg.) (1977): Sozialpsychologie der Einstellungsänderung. Königstein

Horn, J. L. (1966): Integration of structural and developmental concepts in the theory of fluid and crystallized intelligence. In: Cattell, R.B.: Handbook of multivariate experimental psychology. Chicago: McNally, S. 553-561

Horn, R. (1986): Alle wichtigen Tests zur Auswahl von Bewerbern. München: Wilhelm Heyne Verlag

Hovland, C.J./Rosenberg, M.J. (Eds.) (1960): Attitude organisation and change. New Haven: Yale Uni. Press

Huck, H. (1990): Personalorganisation. Psychologische Eignungstests - Sinn und Unsinn. In: Personalwirtschaft, 7, S. 27-29

Hunter, J.E./Hunter R.F. (1984): Validity and utility of alternate predictors of job performance. In: Psychological Bulletin, 96, S. 72-98

Hunter, J.E./Schmidt, F.L. (1982): Fitting people to jobs: the impact of personnel selection on national productivity. In: Dunnette, M.D./Fleishman, F.A. (Eds.): Human capability assessment. New York: Erlbaum, S. 233-284

Hunter, J.E./Schmidt, F.L./Jackson, G.B. (1982): Meta-analysis: Cumulating research findings across studies. Beverly Hills: Sage

Hunziger, P. (1973): Personalmarketing. In: Betriebswirtschaftliche Mitteilungen (Bern) Nr. 57

Ifua Horváth & Partner (Hrsg.) (1991): Prozeßkostenmanagement. Methoden, Implementierung, Erfahrungen. Stuttgart: Vahlen

Jäger, A.O. (1982): Mehrmodale Klassifikation von Intelligenzleistungen. Experimentell kontrollierte Weiterentwicklung eines deskriptiven Intelligenzstrukturmodells. In: Diagnostica, 28, S. 195-226

Jäger, A.O. (1984): Intelligenzstrukturforschung: Konkurrierende Modelle, neue Entwicklungen, Perspektiven. In: Psychologische Rundschau, 35, S. 21-35

Jäger, R.S. (Hrsg.) (1988): Psychologische Diagnostik. München, Weinheim: PVU

Jeserich, W. (1981): Mitarbeiter auswählen und fördern. Assessment-Center-Verfahren. München, Wien: Hanser

Kästner, U. (1986): Planung und Kontrolle der Personalentwicklung. Dargestellt am Beispiel des Führungs-Förderungsprogramms der AUDI AG. In: Hummel, T./Zander, E. (Hrsg.): Hochschulschriften zum Personalwesen, Bd. 5. München: Hampp

Kail, R./Pellegrino, W. (1988): Menschliche Intelligenz. Heidelberg: Spektrum der Wissenschaft

Kaufhof Holding AG (1991): Persönlichkeiten mit Profil. In: Staufenbiel, J.E.: Berufsplanung für den Managementnachwuchs mit Traineeprogrammen & Stellenangeboten von über 180 Unternehmen für Wirtschaftsakademiker, 12. Aufl., Start 91/92. Köln: IBA, S .397

Kelly, E.L. (1967): The validity of the adult personality. In: Am. Psychol., 10, Assessment of human characteristics. San Francisco

Kerlinger, F.N. (1979): Grundlagen der Sozialwissenschaften II. Weinheim: Beltz

Kirton, M.S. (1976): Adaptors and innovators: A description and measure. In: Journal of Applied Psychology, 61, S. 622-629

Koch, U./Wittmann, W.W. (Hrsg.) (1990): Evaluationsforschung. Bewertungsgrundlage von Sozial- und Gesundheitsprogrammen. Berlin: Springer

König, R. (Hrsg.) (1973): Handbuch der empirischen Sozialforschung. Band 1: Geschichte und Grundprobleme. 3. Aufl., Stuttgart: Enke

Kolip, J. (1993): Nach einem Jahr Verantwortung übernehmen. In: Die Welt, Junge Berufswelt, 27.3.1993, S. B2

Konegen-Grenier, C. (1989): Traineeprogramme. Berufsstart für Hochschulabsolventen. Köln: Deutscher Instituts-Verlag

Kramer, W./ Landsberg, G.v. (1981): Abiturientenprogramme und Traineeprogramme in der Wirtschaft. Ausbildung und Fortbildung. Berlin: Schmidt

Krapp, A./ Prell, S. (1975): Empirische Forschungsmethoden. Einführung Studienhefte zur Erziehungswissenschaft, Heft 5, München: Oldenbourg

Kreikebaum, H. (1975): Personalauswahl. In: Grochla, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Teil I/2. Stuttgart: Poeschel, S. 2923-2930

Kriz, J./Lisch, R. (1988): Methodenlexikon für Mediziner, Psychologen und Soziologen. München, Weinheim: PVU

Kromrey, H. (1986): Empirische Sozialforschung, 3. Aufl., Opladen: Leske und Budrich

Krug, K. (1991): Evaluation des Unternehmensplanspiels ABACUS. Empirische Untersuchung zum Zusammenhang zwischen ausgewählten Assessment-Center-Verfahren und Spielerfolg. Diplomarbeit. Universität Erlangen-Nürnberg

Krumboltz, J.D. (Ed.) (1965): Learning and the educational process. Chicago: Rand McNally

Kühl, V. (1990): Dynamisches Auswahl-Seminar in der Bayerischen Vereinsbank. In: Personalführung, 1, S. 46-48

Kuhl, J. (1983): Motivation, Konflikt und Handlungskontrolle. Berlin: Springer

Kuhl, J. (1985): Volitional aspect of achievement motivation and learned helplessness: Toward a comprehensive theory of action control. In: Maher, B.A. (Eds.): Progress in experimental personality research, 13, New York

Kuhl, J./Beckmann, J. (1985): Action control - From cognition to behavior. Berlin: Springer

Landsberg, G.v. (1978): Sonderausbildungsgänge für Hochschulabsolventen. Ergebnisse einer Umfrage. In: Göbel, U./Schlaffke, W. (Hrsg.): Berichte zur Bildungspolitik 1978 des Instituts der deutschen Wirtschaft. Köln: Deutscher Instituts-Verlag

Landy, F.J./Farr, J.L./Jacobs, R.R. (1982): Utility components in performance measurements. In: Organizational Behavior & Human Performance, 30, S. 15-40

Lange, E./Büschges, G. (1975): Aspekte der Berufswahl in der modernen Gesellschaft, Frankfurt: aspekte

Leonhardt, W. (1984): Personal- und Managemententwicklung. Konzeptionelle Überlegungen, methodische Ansätze und praktische Anregungen. Heidelberg: Sauer

Liebel, H. (1989): Eignungsdiagnostik. In: Strutz, H. (Hrsg.): Handbuch Personalmarketing. Wiesbaden: Gabler, S. 284-295

Lienert, G.A. (1969): Testaufbau und Testanalyse. Weinheim: Beltz

Liska, A.E. (1984): A critical examination of the causal structure of the Fishbein/Ajzen attitude-behavior model. In: Social Psychology Quarterly, 47, S. 61-74

Loevinger, J./Knoll, E. (1983): Personality: Stages, traits and the self. In: Annual Review of Psychology, 34, S. 195-222

Maher, B.A. (Ed.) (1985): Progress in experimental personality research, 13, New York

Mars (o.J.): Build for future. Karrierechancen bei Mars. Broschüre für Hochschulabsolventen, o.O.

Mayer, R. (1991): Prozeßkostenrechnung und Prozeßkostenmanagement: Konzept, Vorgehensweise und Einsatzmöglichkeiten. In: Ifua Horváth & Partner (Hrsg.): Prozeßkostenmanagement. Methoden, Implementierung, Erfahrungen. Stuttgart: Vahlen, S. 75-99

McEvoy, G.M./Cascio, W.F. (1985): Strategies for reducing employee turnover: A meta-analysis. In: Journal of Applied Psychology, 70, S. 342-353

Meehl, P.E./Rosen, A. (1955): Antecedent probability and the effeciency of psychometric signs, pattern and setting scores. In: Psychological Bulletin, 52, S. 194-216

Meffert, H. (1986): Marketing. Grundlagen der Absatzwirtschaft, 7. Aufl., Wiesbaden: Gabler

Mell, H. (1988): Bewerbung auf dem Prüfstand. Insiderinformationen zur Bewerbungstechnik. Stuttgart: Schäfer

Mertens, D./Kaiser, M. (1981): Rigidität und Flexibilität. Ein Plädoyer für eine persönlichkeitsorientierte Flexibilitätsforschung. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 2, S. 71-80

Meyer, M. (1990): Operations Research Systemforschung. Eine Einführung in die praktische Bedeutung. 3. überarbeitete Aufl., Stuttgart: Gustav Fischer

Meyer-Riedt, T. (1988): Trainee-Programme für Nachwuchskräfte mit Hochschulabschluß und Sonderausbildungsprogramme für Abiturienten. Zur Praxis der Nachwuchskräfteentwicklung in qualifizierten betriebswirtschaftlichen Tätigkeiten. Working Paper Nr. 124, Fribourg/Schweiz

Mischel, W. (1968): Personality assessment. New York: Wiley

Mischel, W./Peake, P.K. (1982): Beyond déjà vu in the search for cross-situational consistency. In: Psychological Review, 89, S. 730-755

Mitchell, T.R./Biglan, A. (1971): Instrumentality theories: current uses in psychology. In: Psychological Bulletin, 76, S. 432-454

Müller-Böling, D. (1991): Anforderungen an Tests zur Messung der Arbeitszufriedenheit für die Anwendung in der betrieblichen Praxis. In: Fischer, I. (Hrsg.): Arbeitszufriedenheit. Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie

Mummendey, H.P. (1987): Die Fragebogenmethode - Grundlagen und Anwendung in Persönlichkeits-, Einstellungs- und Selbstkonzeptsforschungen. Göttingen: Hogrefe

Mummendey, H.P. (1988): Die Beziehung zwischen Verhalten und Einstellung. In: Mumendey H.P. (Hrsg.): Verhalten und Einstellung - Untersuchung der Einstellungs- und Selbstkonzeptsänderung nach Änderung des alltäglichen Verhaltens. Berlin: Springer

Neuberger, O. (1974): Messung der Arbeitszufriedenheit - Verfahren und Ergebnisse. Stuttgart: Kohlhammer

Neuberger, O./Allerbeck, M. (1978): Messung und Analyse von Arbeitszufriedenheit - Erfahrungen mit dem "Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB)". Bern: Huber

Nieschlag, R./Dichtl, E./Hörschgen, H. (1988): Marketing, 15. Aufl., Berlin: Duncker und Humblot

Noack, H. (1989): Die Erklärung des Gesundheitsverhaltens und die Vorhersage von Verhaltensintentionen bezüglich des Gesundheitsverhaltens - speziell Freizeitsport - eine vergleichende Diskussion sozialpsychologischer Vorhersagemodelle. Dissertation, Bonn

O.V. (1986): Personalleiter-Kolloquium, Köln 2.-4. November 1986, durchgeführt vom Institut für Berufs- und Ausbildungsplanung Köln. Protokoll und Ausarbeitung

O.V. (1991 (a)): Trainee-Programme für Wiwis: Kaderschmieden für Karrieren. In: Der Akademiker (Sonderausgabe), S. 2-32

O.V. (1991 (b)): Trainee-Programme: Vom Absolventen zur Führungskraft. In: Der Akademiker (Sonderausgabe), S. 1-17

Olesch, G. (1992): Praxis der Personalentwicklung. Heidelberg: Sauer

Orth, B. (1987): Formale Untersuchungen des Modells von Fishbein/Ajzen zur Einstellungs-Verhaltens-Beziehung. Bedeutsamkeit und erforderliches Skalenniveau. In: Zeitschrift für Sozialpsychologie, 18, S. 152-159

Osgood, C.E./ Suci, G.J./Tannenbaum, P.H. (1957): The measurement of meaning. Urbana: University of Illinois Press

Page, M.M. (Ed.) (1980): Nebraska Symposium on motivation 1979. Lincoln, Nbr.: University of Nebraska Press

Page, M.M. (Ed.) (1983): Personality: Current theory and research. Lincoln, Nbr.: University of Nebraska Press

Patzelt, W.J. (1985): Einführung in die sozialwissenschaftliche Statistik. München: Oldenbourg

Pearlman, K./Schmidt, F.L./Hunter, J.E. (1980): Validity generalization results for tests used to predict job proficiency and training success in clerical occupations. In: Journal of Applied Psychology, 65, S. 373-406

Pervin, L. (1987): Persönlichkeitstheorien, 2. Aufl., München: Reinhard

Pfaller, P./Schnitzler, L. (1993): Führungsnachwuchs - Jungakademikern fällt die Suche nach Einstiegsjobs in der Wirtschaft schwer. In: Wirtschaftswoche, 6, S.53-54

Pillat, R. (1990): Neue Mitarbeiter erfolgreich anwerben, auswählen und einsetzen. Freiburg: Haufe

Preussag (o.J.): Ihr Start in die Zukunft. Berufseinstieg beim Preussag-Konzern für Hochschul- und Fachhochschulabsolventen. Broschüre für Hochschulabsolventen. o.O.

Rabinowitz, H.S. (1963): Emotional flexibility: Rigidity as a comprehensive dimension of mind. Stockholm

Raithel, H. (1986): Kultur in Reih und Glied. In: manager magazin, 7, S. 140-152

Rösler, F. (1988): Personalauslese, Training und Personalentwicklung in Organisationen. In: Frey, D./Hoyos, C.G./ Stahlberg, D. (Hrsg.): Angewandte Psychologie. Ein Lehrbuch. München: Psychologie Verlags Union, S. 66-86

Rosenberg, M.J./Hovland, C.J. (1960): Cognitive, affektive and behavioral components of attitude. In: Hovland, C.J./Rosenberg, M.J. (Eds.): Attitude organisation and change. New Haven: Yale Uni. Press.

Saltner, E.B. (1981): Cognitive moderators of the relationship between behavioral intentions and behavior. In: Journal of Personality and Social Psychology, 41, S. 260-271

Sarges, W. (Hrsg.) (1990): Management-Diagnostik. Göttingen: Hogrefe

Sattelberger, T. (Hrsg.) (1991): Innovative Personalentwicklung. Grundlagen, Konzepte, Erfahrungen, 2.Aufl., Wiesbaden: Gabler

Schiefele, U. (1990): Einstellung, Selbstkonsistenz und Verhalten. Göttingen: Hogrefe

Schmidt, F.L./ Gast-Rosenberg, I./ Hunter, J.E. (1980): Validity generalization results for computer programmers. In: Journal of Applied Psychology, 65, S. 643-661

Schmidt, F.L./Hunter, J.E./McKenzie, R.C./Muldrow, T.W. (1979): Impact of valid selection procedures on work-force productivity. In: Journal of Applied Psychology, 64, S. 609-626

Schmidt, F.L./ Hunter, J.E./ Pearlman, K. (1981): Task differences as moderators of aptitude test validity in selection: A red herring. In: Journal of Applied Psychology, 66, S. 166-185

Schmitt, N./Gooding, R.Z./Noe, R.A./Kirsch, M. (1984): Meta-analysis of validity studies published between 1964 and 1982 and the investigation of study characteristics. In: Personnel Psychology, 37, S. 407-422

Schneewind, K.A./ Schröder, G./ Cattell, R.B. (1985): Der 16-Persönlichkeits-Faktoren-Test: (16PF) Testmanual. Bern, Stuttgart, Wien: Huber

Schnell, R./Hill, P./Esser, E. (1989): Methoden der empirischen Sozialforschung. München, Wien: Oldenbourg

Schöller Lebensmittel GmbH & Co KG (o.J.): Karriere bei Schöller. Firmenbroschüre, o.O.

Scholz, C. (1991): Personalmanagement - Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, 2. Aufl, München: Vahlen

Schoser, F. (1994): Nach dem Studium - Anforderungen der Wirtschaft an Berufseinsteiger. In: Zeitschrift für Berufsbildung WuB, 46, S. 358-362

Schuler, H. (1992): Das Multimodale Einstellungsinterview. In: Diagnostica, 38, S. 301-311

Schuler, H. (Hrsg.) (1993): Lehrbuch Organisationspsychologie. Berlin: Verlag Hans Huber

Schuler, H./Stehle, W. (1985): Organisationspsychologie und Unternehmenspraxis: Perspektiven der Kooperation. Beiträge zur Organisationspsychologie, Band 1. Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie

Schuler, H./Stehle, W. (1986): Biographischer Fragebogen als Methode der Personalauswahl. Beiträge zur Organisationspsychologie, Band 2. Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie

Schuler, H./Stehle, W. (1987): Assessment Center als Methode der Personalentwicklung. Beiträge zur Organisationspsychologie, Band 3. Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie

Schulz, C./Schuler, H./Stehle, W. (1985): Die Verwendung eignungsdiagnostischer Methoden in deutschen Unternehmen. In: Schuler, H./Stehle, W. (Hrsg.) Organisationspsychologie und Unternehmenspraxis: Perspektiven der Kooperation. Beiträge zur Organisationspsychologie, Band 1. Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie

Sebastian, K.-H./Tacke, G./Kornberger, E. (1989): Anspruchsvolle Tätigkeit und eigenständiges Arbeiten ist gefragt - Die Erwartungen des kaufmännischen Führungskräftenachwuchses an seine zukünftige Tätigkeit. Eine Studie der UNIC-Strategy&Marketing Consultant GmbH. Bonn

Seitz, W. (1977): Persönlichkeitsbeurteilung durch Fragebogen. Braunschweig: Westermann

Shweder, R.A. (1982): Fact and artifact in trait perception: The systematic distortion hypothesis. In: Progress in Experimental Personality Research, 11, S. 65-100

Songer-Nocks, E. (1976 (a)): Reply to Fishbein and Ajzen. In: Journal of Experimental Social Psychology, 12, S. 585-590

Songer-Nocks, E. (1976 (b)): Situational factors affecting the weighting of predictor components in the Fishbein model. In: Journal of Experimental Social Psychology, 12, S. 56-69

Sony Deutschland GmbH (1991): Bei uns spielt die Musik. Welcome to Sony! In: Staufenbiel, J.E.: Berufsplanung für den Managementnachwuchs mit Traineeprogrammen & Stellenangeboten von über 180 Unternehmen für Wirtschaftsakademiker, 12. Aufl., Start 91/92. Köln: IBA, S.35

Sparkasse Finanzgruppe (o.J.): Wenn's um Karriere geht. Informationen für Hochschulabsolventen, o.O.

Spreter-Müller, B. (1988): Außerfachliche Qualifikationen in der Wirtschaft. Anforderungen für den beruflichen Ein- und Aufstieg. Bonn: Bock

Stachowiack, H. (Hrsg.) (1982): Bedürfnisse, Werte und Normen im Wandel. München

Stapf, K.H. (1982): Einstellungsmessung und Verhaltensprognose - Kritische Erörterung einer aktuellen sozialwissenschaftlichen Thematik. In: Stachowiack, H. (Hrsg.) Bedürfnisse, Werte und Normen im Wandel. München, S. 73-130

Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (1994): Statistisches Jahrbuch 1994 für die Bundesrepublik Deutschland. Wiesbaden: Metzler Poeschel

Staude, J. (1978): Betriebliche Ausbildungsprogramme und ihre Kontrolle. Schriften zum Personalwesen. Köln: Hanstein

Staufenbiel, J. E. (1980): Neue Tendenzen in der Trainee-Ausbildung. In: Grätz, F. (Hrsg.): Das Jahrbuch für Führungskräfte. Grafenau: Lexika-Verlag, S. 231-237

Staufenbiel, J.E. (1991): Berufsplanung für den Managementnachwuchs mit Traineeprogrammen & Stellenangeboten von über 180 Unternehmen für Wirtschaftsakademiker, 12. Aufl., Start 91/92. Köln: IBA

Staufenbiel, J.E./Ferring, K. (1993): Die wirtschaftswissenschaftlichen Fakultäten. Studiengänge und Berufsfelder für Wirtschaftswissenschaftler, Wirtschaftsingenieure und Wirtschaftsinformatiker. 8. Aufl., Köln: IBA

Stehle, W. (1983): Zur Konzeption eines Personalauswahlverfahrens auf Basis biographischer Daten - Dissertation. Hohenheim

Stehle, W. (1986): Personalauswahl mittels biographischer Fragebogen. In: Schuler, H./Stehle, W.: Biographischer Fragebogen als Methode der Personalauswahl. Beiträge zur Organisationspsychologie, Band 2. Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie, S. 17-57

Stehle, W./Barthel, E. (1984): Lohnen sich psychologische Auswahlverfahren? - Eine Nutzen-Kosten-Analyse. In: Personalwirtschaft, 11, S. 381-386

Stehle, W./Brunöhler, A. (1987): Assessment Center als Instrument der Ausbildungsbedarfsermittlung und Ausbildungsberatung bei Führungskräften. In: Schuler, H./Stehle, W.: Assessment Center als Methode der Personalentwicklung. Beiträge zur Organisationspsychologie, Band 3. Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie, S. 126-137

Strunz, C. (1987): Modell zur Verbesserung der Traineeauswahl: Konzeption eines Assessment Centers mit integrierter realistischer Tätigkeits-Information. In: Schuler, H./Stehle W. (Hrsg.): Assessment Center als Methode der Personalentwicklung. Beiträge zur Organisationspsychologie. Band 3. Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie, S.159-178.

Strunz, C./Schmidt, P./Scharley, T. (1985): Neukonzeption eines Assessment Centers zur Traineeauslese. München, 27.-29.8.1985. Kongreß: Verhaltensmanagement in Organisationen (VMO), Poster

Strutz, H. (Hrsg.) (1989): Handbuch Personalmarketing. Wiesbaden: Gabler

Süß, H.M./Kersting, M./Oberauer, K. (1991): Intelligenz und Wissen als Prädiktoren für Leistungen bei computersimulierten komplexen Problemen. In: Diagnostica, 37, S. 334-352

Tchibo (1991): Meine Chance bei Tchibo: In: Staufenbiel, J.E.: Berufsplanung für den Managementnachwuchs mit Traineeprogrammen & Stellenangeboten von über 180 Unternehmen für Wirtschaftsakademiker, 12. Aufl., Start 91/92. Köln: IBA, S. 261

Thom, N. (1988): Kaderschmieden für Karrieren. In: Der Volks- und Betriebswirt, 3, S. 30-31

Thom, N. (1989): Personalentwicklung In: Strutz, H. (Hrsg.): Handbuch Personalmarketing. Wiesbaden: Gabler, S. 582- 591

Thom, N./Meyer-Riedt, T. (1988): Trainee-Programme unter der Lupe: Besserer Erfolg für Nachwuchskräfte? In: Gablers Magazin, 5, S. 46-51

Thom, N./Schmiedeknecht, K. (1994): Ausbildungsprogramme für Hoch- und Fachhochschulabsolventen der Wirtschaftswissenschaften. In: Personal, 46, S. 276-279

Toman, W. (1993): Einführung in die Allgemeine Psychologie. Band II. Affektivität, Motivation, Persönlichkeit, Soziale Kontexte. Freiburg: Rombach

Treuz, W. (1974): Betriebliche Kontroll-Systeme. Berlin: Schmidt

Triandis, H.C. (1977): Interpersonal behavior. Monterey/CA: Brooks/Cole

Urban, D./ Becker-Richter, M./Bruns, T./Herzog, R./ Neuhaus, H.-W. (1992): Systematische Statistik für die computergestützte Datenanalyse. Ein Handbuch zum Programm-Paket SYSTAT. Stuttgart, Jena, New York: Gustav Fischer

Vereinte Versicherungen (o.J.): Eine Information zum Trainee-Programm der Vereinten für Führungskräfte von morgen. Broschüre für Hochschulabsolventen, o.O.

Völpel, D. (1993): Ohne Schonzeit für Trainees. In: Die Welt, Junge Berufswelt vom 27.3.1993, S. B2

Wanous, J.P. (1978): Realistic job previews: Can a procedure to reduce turnover also influence the relationship between abilities and performance. In: Personnel Psychologie, 31, S. 249-258

Weber, P. (1991): Einstellungen zum Studieren - Empirische Untersuchung bei Auszubildenden zum Versicherungs- und Bankkaufmann. Diplomarbeit. Universität Erlangen-Nürnberg

Weekly, J.A./Blake, F./O´Connor, E.J./Peters, L.H. (1985): A comparison of three methods of estimating the standard deviation of performance in dollars. In: Journal of Applied Psychology, 70, S. 122-126

Weinert, A. (1989): Vom 16 PF zum CPI, Persönlichkeitstests auf dem Prüfstand. In: Cisek, G. et. al.: Instrumente der Personalentwicklung auf dem Prüfstand: Entscheidungshilfen für die Führungsspitze. Hamburg: Windmühle

Westhoff, G. (1993): Handbuch psychosozialer Meßinstrumente - Ein Kompendium für epidemiologische und klinische Forschung zu chronischer Krankheit. Göttingen: Hogrefe

West LB (o.J.): Die West LB zum Thema Berufseinstieg: Durchdacht oder überstürzt? Broschüre für Hochschulabsolventen, o.O.

Wiborg, K. (1979): Nicht jeder hatte den Marschallstab im Tornister. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 28.11.1979, S. 17

Wiesner, W.H./Cronshaw, S.F. (1988): A meta-analytic investigation of the impact of interview format and degree of structure on the validity of the employment interview. In: Journal of Occupational Psychology, 61, S. 275-290

Will, C. (1991/1992): Deutsche Bank. Exzellenter Nachwuchs - die Zukunft unserer Bank. In: Der Stellenreport. Für Hochschulabsolventinnen und Hochschulabsolventen, Rottach-Egern: Eckerl & Leinz, S.17

Wittmann, W.W. (1985): Evaluationsforschung. Aufgaben, Probleme und Anwendungen. In: Albert, D./Pawlik, K./Stapf, K.-H./Stroebe, W. (Hrsg.): Lehr- und Forschungstexte Psychologie 13. Berlin: Springer

Wöhe, G. (1986): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 16. Aufl., München: Vahlen

Wollsching-Strobel, P./Sternecker, P. (1994): Flache Strukturen statt Hierarchien. In: Wirtschaft &Weiterbildung, 7. Jahr, 6, S. 34-38

Verzeichnis des Anhangs

Vorstudie

Anhang A

Inhalt **Seite**

Fragebogen der 1. Voruntersuchung:

Liebe Expertin, lieber Experte,

im Rahmen meiner Doktorarbeit entwerfe ich zur Zeit einen Fragebogen, der die Einstellung von Studenten zu den beiden Berufseinstiegsformen "Traineeprogramm" und "Direkteinstieg" erfassen soll.

Diese Vorstudie dient dazu, alle wesentlichen Aspekte zu erfassen, welche für die Fragestellung relevant sein könnten.

Ich habe Dich bei dieser Fragestellung als "Experte" ausgewählt, weil Du als Direkteinsteiger bzw. Trainee den Entscheidungsprozeß (Welche Art des Berufseinstiegs) bereits durchlaufen hast und somit Deine Erfahrungen mit einbringen kannst.
Deine Antworten werden selbstverständlich streng vertraulich behandelt. Es wäre prima, wenn Du mir den ausgefüllten Fragebogen innerhalb der nächsten 2 Wochen zukommen lassen könntest.

Vielen Dank für Deine Mithilfe!

Henning Gulden
Nürnberger Str. 161
8510 Fürth

bzw. DATEV-intern:
B135 (PC-Jahresabschluß)

1. Was findest Du an Traineeprogrammen positiv?

Bitte formuliere einige Aussagen.

...

2. Was findest Du an Traineeprogrammen negativ?

Bitte formuliere einige Aussagen.

...

3. Was findest Du am Direkteinstieg positiv?

Bitte formuliere einige Aussagen.

...

4. Was findest Du am Direkteinstieg negativ?

Bitte formuliere einige Aussagen.

...

5. Mit wem hast Du Fragen über den Berufseinstieg nach dem Studium diskutiert?

...

Ergebnisse der ersten Voruntersuchung

Die Ergebnisse der ersten Untersuchung bilden die Grundlage für die zweite Untersuchung. Es ergaben sich folgende Überzeugungen, welche vom Autor anschließend strukturiert wurden. Eine getrennte Aufführung der Meinungen zu Traineeprogrammen und zum Direkteinstieg erfolgt nicht, alle Überzeugungen sind in die nachfolgende Struktur integriert worden.

Ergebnisse zu Überzeugungen

1. Persönlichkeitsentwicklung

- Durch ein Traineeprogramm mit ständig wechselnden Einsatzstationen werde ich selbstbewußter im Umgang mit Kollegen.
- Für meine Persönlichkeit brauche ich kein Traineeprogramm.
- Ein Traineeprogramm ist eine enorme psychische Belastung.
- Ein Traineeprogramm fördert meine soziale Kompetenz.
- Die Teilnahme an einem Traineeprogramm fordert mich geistig heraus.
- Durch ein Traineeprogramm werden meine Eigeninitiative und Kritikfähigkeit gefördert.

2. Gesellschaftliches Ansehen/ Prestige

- Wenn ich nur als Direkteinsteiger beginne, werde ich in meinem Bekanntenkreis nicht ernst genommen.
- Als Trainee werde ich im Unternehmen von Kollegen beneidet und angefeindet.
- Meine Vorgesetzten haben vor mir mehr Respekt, wenn ich ein Traineeprogramm durchlaufe.
- Der Direkteinstieg hat kein so gutes Image wie Traineeprogramme.
- Als Trainee kann ich mich von der breiten Masse abheben.

3. Finanzieller Aspekt

- Nach einem Traineeprogramm werde ich mehr verdienen als beim Direkteinstieg.
- Als Trainee gehöre ich sofort zu den Besserverdienenden.
- Ein vermeintlich geringeres Einstiegsgehalt beim Traineeprogramm ist eine Investition in die Zukunft.
- Durch ein Traineeprogramm garantiere ich meiner Familie ein sicheres Auskommen.
- Beim Direkteinstieg verdiene ich von Anfang an mehr.
- Anspruchsvolle Nachwuchsförderprogramme rechtfertigen höhere Gehälter.
- Traineeprogramme sind kein Garant für Spitzeneinkommen.
- Beim Direkteinstieg wird meine Gehaltsentwicklung hinter der der Trainees bleiben.

4. Fachliche Qualifikation

- Durch die ständig wechselnden Einsatzstationen ist es einem Trainee kaum möglich, sich ein solides Grundwissen aufzubauen.
- Traineeprogramme eignen sich für Generalisten und sind somit eine gute Voraussetzung für spätere Führungsaufgaben.
- Ein Traineeprogramm vermittelt mir einen besseren Überblick über die Zusammenhänge im Unternehmen.
- Wenn ich ein Traineeprogramm durchlaufe, verbinde ich ideal Theorie und Praxis.
- Ich kann mir auch im Direkteinstieg das notwendige Wissen über das gesamte Unternehmen aufbauen.
- Beim Direkteinstieg werde ich sofort mit konkreten Projekten betraut.
- Als Direkteinsteiger bekomme ich ein tieferes Fachwissen.

5. Karriere

- Mit einem Traineeprogramm habe ich bessere Karrierechancen.
- Ein Traineeprogramm garantiert mir eine schnelle Karriere.
- Direkteinsteiger haben bessere Karrierechancen, da sie zielstrebiger arbeiten.
- Nach dem Traineeprogramm verbessern sich meine Chancen auf einen interessanten und vielseitigen Arbeitsplatz.
- Für eine Karriere ist die Art des Berufseinstiegs unwichtig, andere Faktoren sind wichtiger.
- Durch ein Traineeprogramm knüpfe ich wichtige Kontakte im ganzen Unternehmen.
- Da viele Führungskräfte selbst ehemalige Trainees sind, fördern sie diesen Personenkreis mehr.
- Trainees stellen Exoten im Unternehmen dar. Von vielen Seiten werden sie mißtrauisch beobachtet.
- Ein Traineeprogramm garantiert mir später einen sicheren Arbeitsplatz.
- Trainees absolvieren das Programm, weil sie noch nicht wissen, wo ihre Neigungen liegen. Diese Unentschlossenheit behindert einen schnellen Karrieresprung.
- Einen ersten Karrieresprung erreiche ich beim Direkteinstieg schneller.
- Trainees werden aufgrund ihrer mangelnden Fachkenntnisse in schlechten Zeiten zuerst entlassen.
- Mit einem Direkteinstieg gehöre ich vom Anfang an nicht zum Führungskräftenachwuchs.
- Ein Traineeprogramm macht mich im ganzen Unternehmen bekannt.

6. Identifikation

- Als Trainee ausgewählt worden zu sein, ist etwas Besonderes.
- Ein Traineeprogramm stärkt meine Identifikation mit dem Unternehmen.
- Als Direkteinsteiger identifiziere ich mich schneller mit meiner Aufgabe.
- Aufgrund der Rotation im Unternehmen entsteht bei Trainees ein besseres Verständnis für das Produkt bzw. die Dienstleistung.
- Trainees stehen ihrem Unternehmen kritischer gegenüber, da sie das gesamte Unternehmen kennen und somit auch organisatorische Schwachstellen eher bemerken.
- Beim Direkteinstieg bin ich nicht sicher, ob mir die Tätigkeit zusagen wird.
- Die Anonymität des Direkteinstiegs, bei dem man nur seine eigene Abteilung kennt, führt zu einer niedrigeren Motivation.
- Beim Direkteinstieg arbeite ich an einer Aufgabe, der Gesamtüberblick über das Unternehmen fehlt.
- Selbstbestätigung erhalte ich eher beim Direkteinstieg, weil ich dort konkrete Aufgaben habe, während ich beim Traineeprogramm häufig nur zuschaue.
- Durch die Teilnahme an einem Traineeprogramm verwirkliche ich mich selbst.

7. Zeitlicher Aspekt

- Die einzelnen Phasen innerhalb des Traineeprogramms sind zu kurz bemessen.
- Mein Privatleben wird durch ein Traineeprogramm negativ beeinflußt.
- Während andere ein Traineeprogramm absolvieren, kann ich mich in meinem Bereich bereits bewähren.
- Traineeprogramme dauern viel zu lange.
- Als Direkteinsteiger muß ich häufig nur Routinearbeiten machen und habe keine Zeit für wichtige Dinge wie Weiterbildung.
- Um eine Traineestelle zu bekommen, muß ich einen längeren Bewerbungzeitraum ansetzen.
- Beim Direkteinstieg werde ich weniger Freizeit haben, weil ich sofort Verantwortung und konkrete Aufgaben übernehme.
- Aufgrund der zahlreichen Schulungen während des Traineeprogramms lerne ich vom eigentlichen Geschäft viel zu wenig kennen.
- Ein Direkteinstieg legt mich früh fest.
- Wenn ich während des Programms eine interessante Aufgabe habe, muß ich trotzdem das Programm zu Ende bringen, auch wenn mir die Folgeaufgaben nicht zusagen.
- Die Dauer des Traineeprogramms fällt im Vergleich zur Lebensarbeitszeit nicht ins Gewicht.
- Durch den Direkteinstieg vermeide ich es, noch einmal im Ausbildungsstatus zu stehen.
- Ein Traineeprogramm hält mir länger verschiedene Entwicklungsmöglichkeiten offen.
- Ein Traineeprogramm gibt mir die Gelegenheit, meine Neigungen abzuchecken.
- Die Dauer eines Traineeprogramms ist für mich verlorene Zeit.

8. Leistungsanforderungen

- Ein Traineeprogramm setzt ein hohes Maß an Lernbereitschaft voraus.
- Traineeprogramme sind anspruchsvoller als der Direkteinstieg.
- Traineeprogramme sind eine echte Herausforderung für Hochschulabsolventen.
- Für die wachsenden Anforderungen am Arbeitsplatz ist ein Traineeprogramm unumgänglich.
- Die erforderliche Mobilität reizt mich am Traineeprogramm.
- Traineeprogramme sind keine intellektuelle Herausforderung, sondern haben eher den Charakter einer Lehre.
- Ein Traineeprogramm erweitert den persönlichen und beruflichen Horizont.
- Wenn ich ein Traineeprogramm durchlaufe, werden später an mich höher Leistungsanforderungen gestellt.
- Mit einem Traineeprogramm kann ich der Tendenz vorbeugen, als qualifizierter Sachbearbeiter arbeiten zu müssen.
- Der Direkteinstieg ermöglicht es mir, gleich konkret mit Verantwortung mitzuwirken.
- Beim Direkteinstieg kann das Wissen aus dem Studium eher umgesetzt werden.

Genannte Bezugspersonen bzw. -gruppen bei der Berufswahl

Bezugsgruppe/-person
Familie
Verwandte
Professoren
Freunde
Ansprechpartner in der Praxis
Berufsberater
Partner
Vereinsmitglieder
Kommilitonen

Fragebogen der 2. Voruntersuchung:

Bestandteile der 2. Voruntersuchung:
1. Bewertung vorgegebener Überzeugungen zu Traineeprogrammen und Direkteinstieg
2. Bewertung vorgegebener Adjektivpaare
3. Bewertung vorgegebener Bezugspersonen

Es ergaben sich folgende Ergebnisse:

1. Bewertung der vorgelegten Überzeugungen (Sortiert nach Wichtigkeit)

Überzeugungen	Punkte
Durch ein Traineeprogramm mit ständig wechselnden Einsatzstationen werde ich selbstbewußter im Umgang mit Kollegen.	16
Ein Traineeprogramm fördert meine soziale Kompetenz.	16
Nach einem Traineeprogramm werde ich mehr verdienen als beim Direkteinstieg.	16
Ein Direkteinstieg legt mich früh fest.	16
Die erforderliche Mobilität reizt mich am Traineeprogramm.	16
Der Direkteinstieg hat kein so gutes Image wie Traineeprogramme.	15
Ein Traineeprogramm vermittelt mir einen besseren Überblick über die Zusammenhänge im Unternehmen.	15
Durch ein Traineeprogramm knüpfe ich wichtige Kontakte im ganzen Unternehmen.	15
Beim Direkteinstieg werde ich weniger Freizeit haben, weil ich sofort Verantwortung und konkrete Aufgaben übernehme.	15
Ein Traineeprogramm hält mir länger verschiedene Entwicklungsmöglichkeiten offen.	15
Ein Traineeprogramm gibt mir die Gelegenheit, meine Neigungen abzuchecken.	15
Durch ein Traineeprogramm werden meine Eigeninitiative und Kritikfähigkeit gefördert.	14
Ein vermeintlich geringeres Einstiegsgehalt beim Traineeprogramm ist eine Investition in die Zukunft.	14
Beim Direkteinstieg wird meine Gehaltsentwicklung hinter der der Trainees bleiben.	14
Beim Direkteinstieg werde ich sofort mit konkreten Projekten betraut.	14

Überzeugungen	Punkte
Mit einem Traineeprogramm habe ich bessere Karrierechancen.	14
Ein Traineeprogramm garantiert mir später einen sicheren Arbeitsplatz.	14
Ein Traineeprogramm macht mich im ganzen Unternehmen bekannt.	14
Ein Traineeprogramm stärkt meine Identifikation mit dem Unternehmen.	14
Beim Direkteinstieg arbeite ich an einer Aufgabe, der Gesamtüberblick über das Unternehmen fehlt.	14
Mein Privatleben wird durch ein Traineeprogramm negativ beeinflußt.	14
Ein Traineeprogramm setzt ein hohes Maß an Lernbereitschaft voraus.	14
Als Trainee werde ich im Unternehmen von Kollegen beneidet und angefeindet.	13
Beim Direkteinstieg verdiene ich von Anfang an mehr.	13
Wenn ich ein Traineeprogramm durchlaufe, verbinde ich ideal Theorie und Praxis.	13
Als Direkteinsteiger bekomme ich ein tieferes Fachwissen.	13
Mit einem Direkteinstieg gehöre ich vom Anfang an nicht zum Führungskräftenachwuchs.	13
Als Direkteinsteiger identifiziere ich mich schneller mit meiner Aufgabe.	13
Beim Direkteinstieg bin ich nicht sicher, ob mir die Tätigkeit zusagen wird.	13
Durch die Teilnahme an einem Traineeprogramm verwirkliche ich mich selbst.	13
Die Dauer eines Traineeprogramms ist für mich verlorene Zeit.	13
Wenn ich ein Traineeprogramm durchlaufe, werden später an mich höhere Leistungsanforderungen gestellt.	13
Nach dem Traineeprogramm verbessern sich meine Chancen auf einen interessanten und vielseitigen Arbeitsplatz.	12
Einen ersten Karrieresprung erreiche ich beim Direkteinstieg schneller.	12
Durch den Direkteinstieg vermeide ich es, noch einmal im Ausbildungsstatus zu stehen.	12
Der Direkteinstieg ermöglicht es mir, gleich konkret mit Verantwortung mitzuwirken.	12
Als Direkteinsteiger muß ich häufig nur Routinearbeiten machen und habe keine Zeit für wichtige Dinge wie Weiterbildung.	11

Überzeugungen	Punkte
Für die wachsenden Anforderungen am Arbeitsplatz ist ein Traineeprogramm unumgänglich.	11
Traineeprogramme eignen sich für Generalisten und sind somit eine gute Voraussetzung für spätere Führungsaufgaben.	9
Aufgrund der Rotation im Unternehmen entsteht bei Trainees ein besseres Verständnis für das Produkt bzw. die Dienstleistung.	9
Als Trainee kann ich mich von der breiten Masse abheben.	8
Für eine Karriere ist die Art des Berufseinstiegs unwichtig, andere Faktoren sind wichtiger.	7
Trainees stehen ihrem Unternehmen kritischer gegenüber, da sie das gesamte Unternehmen kennen und somit auch organisatorische Schwachstellen eher bemerken.	7
Ein Traineeprogramm erweitert den persönlichen und beruflichen Horizont.	7
Die Teilnahme an einem Traineeprogramm fordert mich geistig heraus.	6
Meine Vorgesetzten haben vor mir mehr Respekt, wenn ich ein Traineeprogramm durchlaufe.	6
Traineeprogramme sind kein Garant für Spitzeneinkommen.	6
Ich kann mir auch im Direkteinstieg das notwendige Wissen über das gesamte Unternehmen aufbauen.	6
Um eine Traineestelle zu bekommen, muß ich einen längeren Bewerbungszeitraum ansetzen.	6
Als Trainee gehöre ich sofort zu den Besserverdienenden.	5
Durch ein Traineeprogramm sichere ich meiner Familie ein sicheres Auskommen.	5
Direkteinsteiger haben bessere Karrierechancen, da sie zielstrebiger arbeiten.	5
Die Anonymität des Direkteinstiegs, bei dem man nur seine eigene Abteilung kennt, führt zu einer niedrigeren Motivation.	5
Während andere ein Traineeprogramm absolvieren, kann ich mich in meinem Bereich bereits bewähren.	5
Traineeprogramme sind anspruchsvoller als der Direkteinstieg.	5
Traineeprogramme sind eine echte Herausforderung für Hochschulabsolventen.	5
Beim Direkteinstieg kann das Wissen aus dem Studium eher umgesetzt werden.	5
Ein Traineeprogramm ist eine enorme psychische Belastung.	4

Überzeugungen	Punkte
Anspruchsvolle Nachwuchsförderprogramme rechtfertigen höhere Gehälter.	4
Durch die ständig wechselnden Einsatzstationen ist es einem Trainee kaum möglich, sich ein solides Grundwissen aufzubauen.	4
Da viele Führungskräfte selbst ehemalige Trainees sind, fördern sie diesen Personenkreis mehr.	4
Trainees werden aufgrund ihrer mangelnden Fachkenntnisse in schlechten Zeiten zuerst entlassen.	4
Als Trainee ausgewählt worden zu sein, ist etwas Besonderes.	4
Für meine Persönlichkeit brauche ich kein Traineeprogramm.	3
Ein Traineeprogramm garantiert mir eine schnelle Karriere.	3
Die einzelnen Phasen innerhalb des Traineeprogramms sind zu kurz bemessen.	3
Trainees absolvieren das Programm, weil sie noch nicht wissen, wo ihre Neigungen liegen. Diese Unentschlossenheit behindert einen schnellen Karrieresprung.	2
Traineeprogramme dauern viel zu lange.	2
Die Dauer des Traineeprogramms fällt im Vergleich zur Lebensarbeitszeit nicht ins Gewicht.	2
Wenn ich nur als Direkteinsteiger beginne, werde ich in meinem Bekanntenkreis nicht ernst genommen.	1
Trainees stellen Exoten im Unternehmen dar. Von vielen Seiten werden sie mißtrauisch beobachtet.	1
Selbstbestätigung erhalte ich eher beim Direkteinstieg, weil ich dort konkrete Aufgaben habe, während ich beim Traineeprogramm häufig nur zuschaue.	1
Aufgrund der zahlreichen Schulungen während des Traineeprogramms lerne ich vom eigentlichen Geschäft viel zu wenig kennen.	1
Wenn ich während des Programms eine interessante Aufgabe habe, muß ich trotzdem das Programm zu Ende bringen, auch wenn mir die Folgeaufgaben nicht zusagen.	1
Traineeprogramme sind keine intellektuelle Herausforderung, sondern haben eher den Charakter einer Lehre.	1
Mit einem Traineeprogramm kann ich der Tendenz vorbeugen, als qualifizierter Sachbearbeiter arbeiten zu müssen.	1

2. Bewertung vorgegebener Adjektivpaare (Ergebnisse der Punktvergabe)

besonders geeignet +2	geeignet +1	un-geeignet 0		Punkt-werte
++	+	O	gut/schlecht	16
++	+	O	wichtig/unwichtig	7
++	+	O	nützlich/unnütz	6
++	+	O	attraktiv/unattraktiv	11
++	+	O	sympathisch/unsympathisch	9
++	+	O	vernünftig/unvernünftig	8
++	+	O	karriereförderndnd/karrierehemmend	17
++	+	O	wertvoll/wertlos	7
++	+	O	richtig/falsch	8
++	+	O	befriedigend/unbefriedigend	3
++	+	O	sicher/unsicher	4
++	+	O	herausfordernd/nicht herausfordernd	8
++	+	O	sozial/unsozial	2
++	+	O	angenehm/unangenehm	15
++	+	O	erstrebenswert/nicht erstrebenswert	9
++	+	O	positiv/negativ	12
++	+	O	zielstrebig/umschweifig	16
++	+	O	interessant/uninteressant	16
++	+	O	modern/veraltet	15
++	+	O	anspruchsvoll/anspruchslos	15
++	+	O	aktiv/passiv	15
++	+	O	aufregend/langweilig	8
++	+	O	riskant/unriskant	4
++	+	O	sinnvoll/sinnlos	16
++	+	O	mutig/feige	2

besonders geeignet +2	geeignet +1	un-geeignet 0		Punkt-werte
++	+	O	angesehen/gering geschätzt	15
++	+	O	bescheiden/unbescheiden	1
++	+	O	gewöhnlich/ungewöhnlich	4
++	+	O	emotional/rational	3
++	+	O	kreativ/unkreativ	4
++	+	O	effektiv/uneffektiv	9
++	+	O	notwendig/überflüssig	5
++	+	O	konform/individuell	4
++	+	O	schnell/langsam	3
++	+	O	fundiert/oberflächlich	6
++	+	O	fortschrittlich/rückschrittlich	8
++	+	O	klug/dumm	7
++	+	O	intellektuell/nicht intellektuell	2
++	+	O	kompliziert/einfach	4
++	+	O	kultiviert/unkultiviert	1
++	+	O	autoritär/demokratisch	1
++	+	O	dankbar/undankbar	0
++	+	O	farbig/farblos	0
++	+	O	klar/undurchsichtig	2
++	+	O	horizonterweiternd/engstirnig	16
++	+	O	nervös/ruhig	2
++	+	O	ausdauernd/nicht ausdauernd	1
++	+	O	teuer/billig	1
++	+	O	männlich/feminin	0
++	+	O	frei/abhängig	0
++	+	O	diszipliniert/nicht diszipliniert	4
++	+	O	gezwungen/natürlich	3
++	+	O	schwer/leicht	7
++	+	O	selbstvertrauend/vorsichtig	4
++	+	O	naheliegend/weithergeholt	1
++	+	O	beabsichtigt/zufällig	2

besonders geeignet +2	geeignet +1	un-geeignet 0		Punkt-werte
++	+	O	egoistisch/uneigennützig	2
++	+	O	wetteifernd/kooperativ	3
++	+	O	verständlich/unverständlich	1
++	+	O	verläßlich/nicht berechenbar	1
++	+	O	hemmend/förderlich	2

Fallen Ihnen weitere sinnvolle Gegensatzpaare ein?

Rangliste der Adjektivpaare

Adjektivpaar	Punkte
1. karriereförderndl/karrierehemmend	17
2. gut/schlecht	16
3. zielstrebig/umschweifig	16
4. interessant/uninteressant	16
5. sinnvoll/sinnlos	16
6. horizonterweiternd/engstirnig	16
7. angenehm/unangenehm	15
8. modern/veraltet	15
9. anspruchsvoll/anspruchslos	15
10. aktiv/passiv	15
11. angesehen/gering geschätzt	15
12. positiv/negativ	12
13. attraktiv/unattraktiv	11
14. sympathisch/unsympathisch	9
15. erstrebenswert/nicht erstrebenswert	9
16. effektiv/uneffektiv	9
17. vernünftig/unvernünftig	8
18. richtig/falsch	8
19. herausfordernd/nicht herausfordernd	8
20. aufregend/langweilig	8
21. fortschrittlich/rückschrittlich	8
22. wichtig/unwichtig	7
23. wertvoll/wertlos	7
24. klug/dumm	7
25. schwer/leicht	7
26. nützlich/unnütz	6
27. fundiert/oberflächlich	6
28. notwendig/überflüssig	5

Adjektivpaar	Punkte
29. sicher/unsicher	4
30. riskant/unriskant	4
31. gewöhnlich/ungewöhnlich	4
32. kreativ/unkreativ	4
33. konform/individuell	4
34. kompliziert/einfach	4
35. diszipliniert/nicht diszipliniert	4
36. selbstvertrauend/vorsichtig	4
37. befriedigend/unbefriedigend	3
38. emotional/rational	3
39. schnell/langsam	3
40. gezwungen/natürlich	3
41. wetteifernd/kooperativ	3
42. sozial/unsozial	2
43. mutig/feige	2
44. intellektuell/nicht intellektuell	2
45. klar/undurchsichtig	2
46. nervös/ruhig	2
47. beabsichtigt/zufällig	2
48. egoistisch/uneigennützig	2
49. hemmend/förderlich	2
50. bescheiden/unbescheiden	1
51. kultiviert/unkultiviert	1
52. autoritär/demokratisch	1
53. ausdauernd/nicht ausdauernd	1
54. teuer/billig	1
55. naheliegend/weithergeholt	1
56. verständlich/unverständlich	1
57. verläßlich/nicht berechenbar	1
58. dankbar/undankbar	0
59. farbig/farblos	0
60. männlich/feminin	0
61. frei/abhängig	0

Zusätzlich genannte Begriffspaare:

- wirtschaftlich/unwirtschaftlich
- cool/uncool

Im Semantischen Differential der Hauptuntersuchung wurden nur die ersten 11 Adjektivpaare verwendet, da diesen in der Vorstudie die beste Eignung zugesprochen wurden.

3. Bewertung des Einflusses bestimmter Bezugspersonen bzw. -gruppen

Bezugsgruppe/-person	Nennungen
Familie	7
Partner	6
Freunde	6
Professoren	5
Ansprechpartner in der Praxis	5
Kommilitonen	4
Verwandte	2
Vereinsmitglieder	1
Berufsberater	1

Die zehn Befragten sollten angeben, ob die jeweilige Person einen Einfluß hat. Somit wäre die maximale Punktzahl 10 gewesen. Die Tabelle zeigt, daß von den zehn befragten Studenten sieben der Familie einen Einfluß zugesprochen haben. Im Fragebogen der Hauptuntersuchung wurden nur die ersten fünf Bezugspersonen/-gruppen berücksichtigt.

Fragebögen

Anhang B

Inhalt	Seite

Lehrstuhl für Psychologie
(insb. Wirtschafts- und Sozialpsychologie)
im
Sozialwissenschaftlichen Institut
der
Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg
-Prof. Dr. W. Wittmann-

Henning Gulden
Nürnberger Str. 161
90762 Fürth

Fürth, den 11.8.1993

Allianz-Lebensvers. AG
Leitung des Personalwesens
Reinsburgstr. 19
7000 Stuttgart

Sehr geehrte Damen und Herren,

im Rahmen meiner Doktorarbeit bei Prof. Wittmann an der Friedrich Alexander-Universität führe ich zur Zeit eine empirische Erhebung durch. In meiner Arbeit befasse ich mich mit der Problematik des Berufseinstiegs nach dem Studium. Untersucht werden dabei die Einstellungen von Hochschul- und Fachhochschulabsolventen zu Trainee-Programmen bzw. zum Direkteinstieg. Durch unterschiedliche Fragebogen wie bspw. einem Persönlichkeitsfragebogen möchte ich Kriterien erforschen, welche bei der Wahl der Art des Berufseinstiegs entscheidend sind.
Als zweite Komponente des Untersuchungskonstruktes führe ich eine Befragung der großen deutschen Firmen durch, die Trainee-Programme anbieten. Ziel dieser Befragung ist es, die Erwartungen der Firmen an das Eignungsprofil zukünftiger Trainees zu erfassen.
Dieses Anforderungsprofil wird im nächsten Schritt dem Eignungsprofil der Studenten gegenübergestellt. Untersucht werden soll, ob tatsächlich die Studenten, die dem Wunsch-Profil der Firmen entsprechen, als Berufseinstieg das Trainee-Programm wählen würden.
Aus diesen Ergebnissen möchte ich ein Konzept für ein neues attraktives Trainee-Programm entwickeln. Durch die stärkere Berücksichtigung der Anforderungen von Bewerbern und Unternehmen soll erreicht werden, daß sich die geeigneten Bewerber für das Traineeprogramm interessieren.

Um diese Untersuchung durchführen zu können, bin ich jedoch auf Ihre Mithilfe angewiesen. Die Ergebnisse sind nur dann aussagekräftig, wenn sich möglichst alle angeschriebenen Firmen beteiligen. Deshalb würde ich mich sehr freuen, wenn Sie mir den beigelegten Fragebögen ausgefüllt zurückschicken könnten. Der Fragebogen umfaßt 15 Fragen und kann in ca. 20 Minuten ausgefüllt werden. Die Daten werden selbstverständlich streng vertraulich behandelt. In der Auswertung werden die Firmennamen verschlüsselt, so daß niemand nachvollziehen kann, welches Unternehmen welche Antworten gegeben hat.

Ich möchte mich schon im voraus sehr herzlich bei Ihnen bedanken, denn durch das Ausfüllen des Fragebogens würden Sie ein großes Stück zum Gelingen meiner Arbeit beitragen.

Außerdem habe ich großes Interesse an Informationsmaterial zu Ihrem Trainee-Programm, wie beispielsweise einer Bewerberbroschüre. Es wäre prima, wenn Sie mir hierzu Unterlagen mit dem Fragebogen mitschicken könnten.

Mit herzlichen Grüßen

Henning Gulden

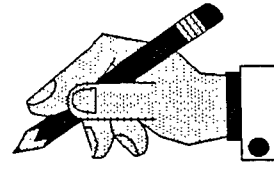
Firmen-Fragebogen

Henning Gulden
Nürnberger Str. 161
90762 Fürth

Untersuchung zum Berufseinstieg von Hochschul-absolventen

Trainee-Programm versus Direkteinstieg

Promotion im Fach Wirtschafts-psychologie (Prof. Dr. Wittmann)



Allgemeine Fragen

Frage 1: In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig?

- ☐ Bank
- ☐ Versicherung
- ☐ Industrie
- ☐ Touristik
- ☐ Handel

Frage 2: Wie viele Hochschulabsolventen stellen Sie ein?

a) Anzahl Trainee-Stellen pro Jahr: ☐

b) Anzahl Direkteinsteiger pro Jahr: ☐

Frage 3: Wie viele Bewerbungen hat Ihr Haus pro Jahr?

a) Bewerber für das Trainee-Programm ☐

b) Bewerber für den Direkteinstieg: ☐

Fragen zum Auswahlverfahren

Frage 4: Welche Bestandteile hat Ihr Auswahlverfahren?

Auswahl der Trainees			Auswahl der Direkteinsteiger		
ja	nein		ja	nein	
☐	☐	Assessment Center	☐	☐	Assessment Center
☐	☐	freies Interview	☐	☐	freies Interview
☐	☐	strukturiert. Interview	☐	☐	strukturiert. Interview
☐	☐	Biograph. Fragebogen	☐	☐	Biograph. Fragebogen
☐	☐	Persönlichkeitstest	☐	☐	Persönlichkeitstest
☐	☐	Fähigkeitstest	☐	☐	Fähigkeitstest
☐	☐	Intelligenztest	☐	☐	Intelligenztest
☐		_____	☐		_____

Frage 5:	Bitte stufen Sie die nachfolgend aufgeführten Persönlichkeitsmerkmale nach Ihrer Wichtigkeit bei Ihrer Personalauswahl ein.

Bitte setzen sie bei jedem Persönlichkeitsmerkmal
2 Antworten ein.
a) Gewünschte Anforderung an Trainees mit "o" markieren
b) Anforderung an Direkteinsteiger mit "+" markieren
Die beigefügte Anlage gibt einen Überblick über die inhaltliche Bedeutung der Begriffe.

	unwichtig				sehr wichtig
Beispiel:	☐	o	☐	☐	☐
1. Kontaktfähigkeit	☐	☐	☐	☐	☐
2. abstraktes Denken	☐	☐	☐	☐	☐
3. Belastbarkeit	☐	☐	☐	☐	☐
4. Durchsetzungskraft	☐	☐	☐	☐	☐
5. Begeisterungsfähigkeit	☐	☐	☐	☐	☐
6. Flexibilität	☐	☐	☐	☐	☐
7. Selbstsicherheit	☐	☐	☐	☐	☐
8. Robustheit	☐	☐	☐	☐	☐
9. Kritisches Denken	☐	☐	☐	☐	☐
10. Unkonventionalität	☐	☐	☐	☐	☐
11. Überlegtheit	☐	☐	☐	☐	☐
12. Selbstvertrauen	☐	☐	☐	☐	☐
13. Veränderungsbereitschaft	☐	☐	☐	☐	☐
14. Teamorientierung	☐	☐	☐	☐	☐
15. Spontaneität	☐	☐	☐	☐	☐
16. Innere Ruhe	☐	☐	☐	☐	☐

Bitte überprüfen Sie, ob Sie wirklich bei jedem Merkmal 2 Markierungen gesetzt haben.

Frage 6: **Bitte stufen Sie die nachfolgend aufgeführten Qualifikationen nach Ihrer Wichtigkeit bei Ihrer Personalauswahl ein.**

Bitte setzen Sie bei jeder Qualifikation 2 Antworten ein.

a) Gewünschte Anforderung an Trainees mit "o" markieren
b) Anforderung an Direkteinsteiger mit "+" markieren

	unwichtig				sehr wichtig
Beispiel:	☐	o	☐	+	☐
1. Examensnoten	☐	☐	☐	☐	☐
2. Fächerkombination	☐	☐	☐	☐	☐
3. Studiendauer	☐	☐	☐	☐	☐
4. Praxisbezug der Diplomarbeit	☐	☐	☐	☐	☐
5. Praktika/ Lehre	☐	☐	☐	☐	☐
6. Sprachkenntnisse	☐	☐	☐	☐	☐
7. außeruniv. Tätigkeiten	☐	☐	☐	☐	☐
8. EDV-Kenntnisse	☐	☐	☐	☐	☐
9. Promotion	☐	☐	☐	☐	☐
10. Alter	☐	☐	☐	☐	☐
11. nur Absolventen (Uni)	☐	☐	☐	☐	☐
12. auch Absolventen (FH)	☐	☐	☐	☐	☐

Jede Qualifikation sollte jetzt 2 Markierungen haben.

Frage 7: **Bitte vergeben Sie nachfolgenden Einstellkriterien Schulnoten für Ihre Wichtigkeit (1 = sehr wichtig).**

☐ Noten ☐ Sprachen ☐ Lehre

☐ Persönlichkeit ☐ außeruniv. Aktivitäten

Bitte vergeben Sie die Schulnoten 1-5 und verwenden Sie jede Note nur 1 Mal.

Fragen zum Trainee-Programm

Frage 8: Wieviel Prozent der ausgewählten Bewerber erweisen sich i.d. Regel nachträglich als doch nicht besonders geeignet.

____ %

Frage 9: Wieviel Prozent der Trainees werden nach Ende des Programms erfahrungsgemäß übernommen?

____ %

Frage 10 Glauben Sie, daß ein Absolvent Ihres Trainee-Programms gegenüber Direkteinsteigern einen Karrierevorteil besitzt?

☐ ja ☐ nein ☐ eventuell

Frage 11 Welches ist der Hauptzweck Ihres Trainee-Programmes? (bitte nur 1 Kreuz setzen)

☐ Systematische Einarbeitung von Hochschulabsolventen

☐ Rekrutierung des Führungskräftenachwuchses

☐ _____

Frage 12 Wie ist in Ihrem Unternehmen die durchschnittliche Gehaltsentwicklung der Hochschulabsolventen?

Es genügt die Angabe von ungefähren Richtwerten.

a) Jahresgehalt eines Trainees nach Traineezeit: ca. _____ TDM

b) Jahresgehalt ehemaliger Trainees nach 5 Jahren: ca. _____ TDM

c) Einstiegsgehalt von Direkteinsteigern: ca. _____ TDM

d) Gehalt von Direkteinsteigern nach 5 Jahren: ca. _____ TDM

Frage 13	Welches sind die 5 herausragenden Bestandteile Ihres Trainee-Programmes?

Frage 14	Wie könnte Ihrer Meinung nach ein Traineeprogramm der Zukunft aussehen?

Frage 15 a)	Werden in Ihrem Haus bzgl. des Trainee-Programmes Kosten-Nutzen- bzw. Kosten-Effektivitätsrechnungen durchgeführt?

☐ ja ☐ grobe Schätzung ☐ nein

Frage 15 b)	Welche neueren Veröffentlichungen zu diesem Thema sind Ihnen bekannt?

An dieser Stelle möchte ich mich noch einmal sehr herzlich für Ihre Mitarbeit bedanken!

Anlage: Begriffsbestimmungen zu den Persönlichkeitsfaktoren von Frage 5

Bitte kreuzen Sie an, in welcher Form Sie diese Anlage beim Ausfüllen des Fragebogens verwendet haben.

1. Anlage wurde verwendet --
2. Anlage wurde zum Teil verwendet --
3. Anlage wurde nicht verwendet --

1. Kontaktfreudigkeit

- eher aufgeschlossen, warmherzig
- interessiert sich für andere Menschen
- kann sich vorstellen, was in anderen Menschen vorgeht
- arbeitet lieber im Kontakt mit anderen
- ist in sozialen Konfliktsituationen eher großzügig

2. Abstraktes Denken

- begreift und lernt eher schnell
- denkt eher abstrakt und logisch
- kann eher schwierige und komplizierte Probleme lösen

3. Belastbarkeit

- ist nicht so leicht zu beunruhigen
- weniger von alltäglichen Schwierigkeiten beeindruckbar
- bewältigt Enttäuschungen eher rasch
- rechnet von vornherein mit den Widrigkeiten des Lebens und übersteht daher leichter kritische Situationen

4. Durchsetzungskraft

- verhält sich eher selbstbewußt und unnachgiebig
- läßt sich nicht so leicht etwas gefallen
- versucht sich eher gegen die Meinung anderer durchzusetzen
- beharrt eher auch bei Widerstand auf seinen Auffassungen

5. Begeisterungsfähigkeit

- verhält sich eher impulsiv
- liebt eher aufregende Situationen
- zeigt sich eher gesprächig
- reagiert bei der Arbeit eher schnell und rasch
- kümmert sich eher weniger um die Folgen seiner Handlungen

6. Flexibilität

- orientiert sich in seinem Verhalten eher an eigenen Regeln
- kann Unordnung eher vertragen
- verhält sich eher ungezwungen
- läßt sich von den Bedürfnissen der Situation leiten
- wägt in schwierigen Situationen eher ab, was zu tun ist

7. Selbstsicherheit

- verhält sich anderen gegenüber eher aktiv
- drückt Gefühle eher ungehemmt aus
- spricht eher schnell und flüssig
- lernt gerne Leute kennen und unternimmt viel
- zieht Tätigkeiten vor, die aktive Auseinandersetzung mit anderen mit sich bringen
- erträgt eher Schwierigkeiten im Umgang mit anderen

8. Robustheit

- beschäftigt sich intensiver mit realen Gegebenheiten
- erwartet eher weniger Gefühlszuwendung
- ist eher trocken im Gespräch, bleibt eher sachlich
- handelt eher auf Grundlage von konkreten Beweisen

9. Kritisches Denken

- zeigt eher eine skeptische Haltung gegenüber anderen
- ist eher nachfragend
- stellt eher seine eigene Meinung heraus, auch wenn sie von anderen abweicht
- vermeidet es eher, von anderen Anregungen anzunehmen
- handelt auch in kritischen Situationen eher geistesgegenwärtig und läßt sich schwer täuschen

10. Unkonventionalität

- entwickelt eher ungewöhnliche Ideen und kümmert sich weniger darum, was andere davon halten
- ist eher mit seinen eigenen Problemen beschäftigt
- ist eher bereit, vom Üblichen abzuweichen
- sucht eher anspruchsvolle Aufgaben, ohne dabei praktische Verantwortung zu übernehmen
- reagiert unter Belastung eher emotional

11. Überlegtheit

- verhält sich eher überlegt und diplomatisch
- liebt eher das Kultivierte, Anspruchsvolle
- berücksichtigt eher die möglichen Reaktionen der anderen
- handelt eher vorausschauend, überläßt weniger dem Zufall
- durchschaut eher komplizierte Situationen
- handelt eher geschickt und unauffällig

12. Selbstvertrauen

- vertraut eher auf sich und seine Fähigkeit
- ist eher unbekümmert
- ist durch Anerkennung oder Kritik von anderen weniger zu beeindrucken
- stellt sich neuen Anforderungen eher zuversichtlich und ohne Ängste
- Mißerfolge scheinen ihn eher weniger zu berühren

13. Veränderungsbereitschaft

- ist eher für Veränderungen und neue Ideen aufgeschlossen
- orientiert sich eher an Zukunftsvorstellungen
- ist eher bereit, Autoritäten zu widersprechen
- neigt dazu, neue Wege zu gehen, geht eher Risiken ein
- versucht eher, grundsätzliche Problemlösungen zu finden

14. Teamorientierung

- zieht es eher vor, gesellig mit anderen zusammen zu sein
- besitzt gern die Anerkennung und Bewunderung durch andere
- neigt eher dazu, sich anderen anzuschließen
- zieht es vor, gemeinsam mit anderen zu arbeiten und Entscheidungen zu treffen
- sucht in Schwierigkeiten eher die Solidarität der Gruppe

15. Spontaneität

- verhält sich spontan, folgt eher momentanen Einfällen
- ist weniger auf bestimmte Absichten festgelegt, läßt sich eher umstimmen
- neigt bei der Arbeit dazu, die Dinge auf ich zukommen zu lassen, gibt bei Schwierigkeiten eher auf
- vergißt unter Belastung eher, was er eigentlich wollte

16. Innere Ruhe

- verhält sich eher zufrieden und ausgeglichen
- bleibt eher gelassen
- kann eher in Ruhe abwarten, bis es soweit ist
- gibt sich bei der Arbeit mit dem Erreichten eher zufrieden
- zeigt bei starken Belastungen eher einen Leistungsanstieg

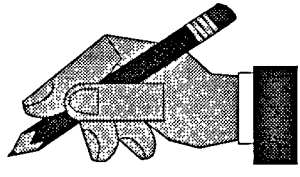
Studentenbefragung (Teil 1)

Henning Gulden
Nürnberger Str. 161
90762 Fürth

Untersuchung zum Berufseinstieg von Hochschul-absolventen

Trainee-Programm versus Direkteinstieg

Promotion im Fach Wirtschafts-psychologie (Prof. Dr. Wittmann)



Code-Name: _____

1. Abschnitt: Allgemeine Angaben

1. Geschlecht

männlich ☐ weiblich ☐

2. Alter _____ Jahre

3. Familienstand

ungebunden ☐ fester Partner ☐ verheiratet ☐

4. Welche Fächerkombination hast Du im Hauptstudium gewählt?

_____ _____
_____ _____
_____ _____

5. In welchem Semester befindest Du Dich im Moment?

im ____ Semester

6. Hast Du vor dem jetzigen Studium bereits eine andere Ausbildung absolviert?

nein ☐
Lehre als _____
Studium _____
Sonstiges _____

7. In welchem Notenbereich hast Du das Abitur abgeschlossen?

1,0 - 1,5	☐	2,6 - 3,0	☐
1,6 - 2,0	☐	3,1 - 3,5	☐
2,1 - 2,5	☐	3,6 - 4,0	☐

8. In welchem Notenbereich hast Du das Vordiplom abgeschlossen?

1,0 - 1,5	☐	2,6 - 3,0	☐
1,6 - 2,0	☐	3,1 - 3,5	☐
2,1 - 2,5	☐	3,6 - 4,0	☐

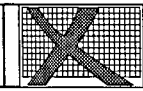
9. Hast Du bereits berufliche Erfahrungen im Ausland gesammelt?

nein	☐	Studium	☐
Praktikum	☐	Austausch	☐
Ferienarbeit	☐		

10. In welchem Bereich möchtest Du nach Ende des Studiums einsteigen?

Bank	☐	Beratung	☐
Versicherung	☐	EDV	☐
Industrie	☐	_____	
Handel	☐		

2. Abschnitt: Persönliche Überzeugungen



In diesem Block geht es um Deine persönliche Einstellungen zu Trainee-Programmen und Direkteinstieg. Wichtig ist dabei Deine ganz persönliche Meinung.
Es kann vorkommen, daß Du nicht mit "ja" oder "nein" antworten kannst.
Deshalb hast Du die Möglichkeit, zurückhaltender zu antworten.

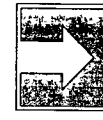
Beispiel:

	ja	wahr-scheinlich	möglich	weiß nicht	kaum	unwahr-scheinlich	nein
Wenn ich Sport treibe, bleibe ich fit.		X					

Dieses Kreuz bedeutet, daß Du es für wahrscheinlich hältst, fit zu bleiben, wenn Du Sport treibst.

Aussagen zu Trainee-Programmen

	ja	wahr-scheinlich	möglich	weiß nicht	kaum	unwahr-scheinlich	nein
1. Nach einem Trainee-Programm werde ich mehr verdienen als beim Direkteinstieg.							
2. Durch die Teilnahme an einem Trainee-Programm verwirkliche ich mich selbst.							
3. Ein Trainee-Programm setzt ein hohes Maß an meiner Lernbereitschaft voraus.							
4. Mit einem Trainee-Programm habe ich bessere Karrierechancen.							
5. Mein Privatleben wird durch ein Trainee-Programm negativ beeinflußt.							
6. Für wachsende Anforderungen am Arbeitsplatz ist ein Trainee-Programm unumgänglich.							
7. Ein Trainee-Programm vermittelt mir einen besseren Überblick über die Zusammenhänge innerhalb der Organisation.							
8. Ein Trainee-Programm stärkt meine Identifikation mit dem Unternehmen.							
9. Nach dem Trainee-Programm verbessern sich meine Chancen auf einen interessanten und vielseitigen Arbeitsplatz.							
10. Durch ein Trainee-Programm mit ständig wechselnden Einsatzstationen werde ich selbstbewußter im Umgang mit Kollegen.							



2. Abschnitt: Persönliche Überzeugungen

	ja	wahrscheinlich	möglich	weiß nicht	kaum	unwahrscheinlich	nein
11. Die Dauer des Trainee-Programms ist für mich verlorene Zeit.							
12. Durch ein Trainee-Programm knüpfe ich wichtige Kontakte im ganzen Unternehmen.							
13. Ein vermeintlich geringeres Einstiegsgehalt beim Trainee-Programm ist eine Investition in die Zukunft.							
14. Die erforderliche Mobilität reizt mich am Trainee-Programm.							
15. Ein Trainee-Programm macht mich im ganzen Unternehmen bekannt.							
16. Ein Trainee-Programm gibt mir Gelegenheit, meine Neigungen abzuchecken.							
17. Ein Trainee-Programm hält mir länger verschiedene Entwicklungsmöglichkeiten offen.							
18. Als Trainee werde ich im Unternehmen von Kollegen beneidet und angefeindet.							
19. Ein Trainee-Programm fördert meine soziale Kompetenz.							
20. Durch ein Trainee-Programm werden bei mir Eigeninitiative und Kritikfähigkeit gefördert.							
21. Wenn ich ein Trainee-Programm durchlaufe, verbinde ich ideal Theorie und Praxis.							
22. Wenn ich ein Trainee-Programm durchlaufe, werden später höhere Leistungsanforderungen an mich gestellt.							
23. Ein Trainee-Programm garantiert später einen sicheren Arbeitsplatz.							

Aussagen zum Direkteinstieg

1. Durch den Direkteinstieg vermeide ich es, noch einmal im Ausbildungsstatus zu stehen.							

2. Abschnitt: Persönliche Überzeugungen

	ja	wahrscheinlich	möglich	weiß nicht	kaum	unwahrscheinlich	nein
2. Der Direkteinstieg ermöglicht es mir, gleich konkret mit Verantwortung mitzuwirken.							
3. Beim Direkteinstieg werde ich sofort mit konkreten Projekten betraut.							
4. Beim Direkteinstieg verdiene ich von Anfang an mehr.							
5. Einen ersten Karrieresprung erreiche ich beim Direkteinstieg schneller.							
6. Mit einem Direkteinstieg gehöre ich von Anfang an nicht zum Führungsnachwuchs.							
7. Beim Direkteinstieg arbeite ich an einer Aufgabe, der Gesamtüberblick über die Firma fehlt.							
8. Der Direkteinstieg hat kein so gutes Image wie Trainee-Programme.							
9. Ein Direkteinstieg legt mich früh fest.							
10. Beim Direkteinstieg wird meine Gehaltsentwicklung hinter der der Trainees bleiben.							
11. Beim Direkteinstieg bin ich nicht sicher, ob mir die Tätigkeit zusagen wird.							
12. Als Direkteinsteiger bekomme ich ein tieferes Fachwissen.							
13. Als Direkteinsteiger identifiziere ich mich schneller mit meiner Aufgabe.							
14. Als Direkteinsteiger muß ich häufig nur Routinearbeiten machen und habe keine Zeit für wichtige Dinge wie Weiterbildung.							
15. Beim Direkteinstieg werde ich weniger Freizeit haben, weil ich sofort Verantwortung und konkrete Aufgaben übernehme.							

Bitte prüfe, ob Du wirklich jede Frage beantwortest hast.

3. Abschnitt: Bewertung persönlicher Überzeugungen

Sicher hast Du gemerkt, daß die gerade bearbeiteten Aussagen allesamt mögliche Konsequenzen des Berufseinstiegs sind.
Jetzt möchte ich wissen, wie Du solche Konsequenzen beurteilst, immer unter der Annahme, daß sie sich bei Dir einstellen könnten.

Beispiel:	**gut** sehr	ziem-lich	etwas	weder noch	etwas	ziem-lich	sehr **schlecht**
Daß ich fit bleibe, finde ich		X					

Mit dieser Markierung würdest Du zeigen, daß Du es für ziemlich gut erachtest, fit zu bleiben.

	gut sehr	ziem-lich	etwas	weder noch	etwas	ziem-lich	sehr **schlecht**
1.Daß ich viel Geld verdienen werde, finde ich ...							
2. Daß ich Karriere mache und beruflichen Erfolg habe, finde ich ...							
3. Daß im Beruf hohe Leistungsanforderungen an mich gestellt werden, finde ich ...							
4. Daß ich ein ausgeprägtes Fachwissen erlange, finde ich							
5. Daß sich durch meine berufliche Tätigkeit meine Persönlichkeit weiterentwickelt, finde ich							
6. Daß ich durch meine Tätigkeit Prestige erlange und Selbstbestätigung im Berufsleben erfahre, finde ich ...							
7. Daß die Gestaltung der außerbetrieblichen Zeit etwas zu kurz kommt, finde ich ...							
8. Daß ich mich mit dem Unternehmen und den Aufgaben identifizieren kann, finde ich ...							
9. Daß ich mich beruflich frühzeitig für einen Bereich festlegen muß, finde ich ...							

4. Abschnitt: Meinungen von Bezugspersonen

Sich für oder gegen ein Trainee-Programm zu entschließen, ist eine Entscheidung von gewisser Tragweite. Daher hast Du vielleicht schon einmal mit Dir nahestehenden Personen über Deine berufliche Zukunft gesprochen.
In diesem Block interessiert mich, was diese Personen zu diesem Thema denken.

	ja	wahrscheinlich	möglich	weiß nicht	kaum	unwahrscheinlich	nein
1. Die meisten mir wichtigen Personen denken, ich sollte ein Trainee-Programm durchlaufen.							
2. Die meisten mir wichtigen Personen denken, ich sollte aus wirtschaftlichen Überlegungen heraus ein Trainee-Programm durchlaufen.							
3. Die meisten mir wichtigen Personen denken, ich sollte ein Trainee-Programm durchlaufen, weil es meine Persönlichkeit festigt.							
4. Die meisten mir wichtigen Personen denken, ich sollte aus Karrieregründen ein Trainee-Programm durchlaufen.							
5. Die meisten mir wichtigen Personen denken, ich sollte aus Prestigegründen ein Trainee-Programm durchlaufen.							
6. Meine FAMILIE denkt, ich sollte ein Trainee-Programm durchlaufen.							
7. Mein PARTNER denkt, ich sollte ein Trainee-Programm durchlaufen.							
8. Meine FREUNDE denken, ich sollte ein Trainee-Programm durchlaufen.							
9. Meine PROFESSOREN denken, ich sollte ein Trainee-Programm durchlaufen.							
10. Meine ANSPRECHPARTNER IN DER PRAXIS denken, ich sollte ein Trainee absolvieren.							
11. Wenn ich kein Trainee-Programm durchlaufe, werde ich es später bereuen.							

5. Abschnitt: Persönliche Meinung

Wie beurteilst Du die Vorstellung, mit Trainee-Programm bzw. Direkteinstieg ins Berufsleben zu starten?
Bitte setze die Markierungen aus dem Gefühl heraus, ohne lange zu überlegen.

An einem Trainee-Programm teilzunehmen, finde ich persönlich

	sehr	ziem-lich	etwas	weder noch	etwas	ziem-lich	sehr	
gut								schlecht
finanziell gut								finanziell schlecht
karrierefördernd								karrierehemmend
zwischenmenschlich schlecht								zwischenmenschlich gut
für die Zukunft gut								für die Zukunft schlecht
anspruchslos								anspruchsvoll
interessant								uninteressant
zielstrebig								umschweifig
veraltet								modern
angesehen								gering geschätzt
horizonterweiternd								engstirnig
sinnlos								sinnvoll
passiv								aktiv
angenehm								unangenehm

Mit einem Direkteinstieg in das Berufsleben zu starten, finde ich persönlich

	sehr	ziem-lich	etwas	weder noch	etwas	ziem-lich	sehr	
gut								schlecht
finanziell gut								finanziell schlecht
karrierefördernd								karrierehemmend
zwischenmenschlich schlecht								zwischenmenschlich gut
für die Zukunft gut								für die Zukunft schlecht
anspruchslos								anspruchsvoll
interessant								uninteressant
zielstrebig								umschweifig
veraltet								modern
angesehen								gering geschätzt
horizonterweiternd								engstirnig
sinnlos								sinnvoll
passiv								aktiv
angenehm								unangenehm

6. Abschnitt: Absicht aus heutiger Sicht

Im folgenden geht es darum zu erfahren, ob Du heute die Absicht hast, einen der beiden Berufseinstiege zu wählen.

	ja	wahr-scheinlich	möglich	weiß nicht	kaum	unwahr-scheinlich	nein
1. Ich beabsichtige, mich direkt nach dem Studium für ein TRAINEE-PROGRAMM zu bewerben.							
2. Ich beabsichtige, mich in den nächsten 2 Jahren nach dem Studium für ein TRAINEE-PROGRAMM zu bewerben.							
3. Ich beabsichtige, mich nie für ein TRAINEE-PROGRAMM zu bewerben.							
4. Ich habe mich bereits für ein TRAINEE-PROGRAMM beworben.							
5. Ich habe bereits eine Zusage für ein TRAINEE-PROGRAMM.							
6. Ich beabsichtige, mich direkt nach dem Studium für einen DIREKTEINSTIEG zu bewerben.							
7. Ich beabsichtige, mich in den nächsten 2 Jahren nach dem Studium für einen DIREKTEINSTIEG zu bewerben.							
8. Ich beabsichtige, mich nie für einen DIREKTEINSTIEG zu bewerben.							
9. Ich habe mich bereits für einen DIREKTEINSTIEG beworben.							
10. Ich habe bereits eine Zusage für einen DIREKTEINSTIEG.							
11. Ich möchte etwas völlig anderes machen.							

12. Was würde sich für Dich als Alternative bieten?

_____

_____

_____

7. Abschnitt: Hindernisse

Dieser Fragenteil befaßt sich mit Deiner Einschätzung, inwieweit sich Hindernisse bei der Einstiegswahl in den Weg stellen könnten.

	ja	wahrscheinlich	möglich	weiß nicht	kaum	unwahrscheinlich	nein
1. Was ich in meinem Berufsleben erreiche, ist allein von meinen Fähigkeiten abhängig.							
2. Der finanzielle Aspekt kann meine Teilnahme an einem Trainee-Programm verhindern.							
3. Wenn ich wollte, könnte ich ein Trainee-Programm absolvieren.							
4. Das Bewerbungsverfahren für Trainee-Programme bzw. Direkteinstiege bestehe ich.							
5. Wenn ich etwas plane, führe ich es auch aus.							
6. Familiäre Verpflichtungen können meine gefaßten Entschlüsse zunichte machen.							
7. Nicht in jedem Bereich oder bei jeder Firma gibt es genug Traineeplätze.							
8. Ein Trainee-Programm zu absolvieren, entspricht meinen Fähigkeiten.							
9. Wenn mir eine gute Stelle als Direkteinsteiger angeboten wird, brauche ich nicht unbedingt ein Trainee-Programm durchlaufen.							
10. Ohne Beziehungen bekommt man heute keine guten Einstiegsstellen mehr.							
11. Eine gute Stelle zu bekommen, hängt oft von Glück und Zufall ab.							

8. Abschnitt: Selbsteinschätzung

Nachfolgend findest Du eine Liste von Eigenschaften und Fähigkeiten. Deine Aufgabe ist es, Dich in diesen Eigenschaften und Fähigkeiten selbst einzuschätzen.

	wenig 1	2	3	4	5	6	viel 7
1. Durchsetzungsvermögen							
2. Flexibilität							
3. Selbstsicherheit							
4. Einfühlungsvermögen							
5. Organisationstalent							
6. Risikofreudigkeit							
7. Leistungsorientierung							
8. Sicherheitsstreben							
9. selbstbewußtes Auftreten							
10. Belastbarkeit							
11. Sinn für Humor							
12. eigene Ideen entwickeln							
13. soziales Engagement							
14. verbale Fähigkeiten							
15. mathematische Fähigkeiten							
16. figurale (räumliche) Fähigkeiten							
17. Sachverhalte verständlich machen							

9. Abschnitt: Sonstige Fragen

1. Was findest Du an Trainee-Programmen besonders gut und sollte unbedingt begehalten werden?

2. Was sollte man an Trainee-Programmen unbedingt verändern, um sie attraktiver zu machen?

3. Inwieweit hast Du Dir bereits über Deine berufliche Zukunft Gedanken gemacht?

intensiv ☐ etwas ☐ gar nicht ☐

4. Findest Du, daß die Universitäten/Fachhochschulen ausreichend über die verschiedenen Formen des Berufseinstiegs informieren?

ja ☐ weiß nicht ☐ nein ☐

5. Findest Du, daß die Unternehmen in ausreichendem Maße über die verschiedenen Formen des Berufseinstiegs informieren?

ja ☐ weiß nicht ☐ nein ☐

6. Du hattest bei der Beantwortung der Fragen viel Gelegenheit, über Trainee-Programme und Direkteinstieg nachzudenken. Zu welcher Form des Berufseinstiegs tendierst Du im Moment mehr?

Trainee-Programm ☐ weiß nicht ☐ Direkt-einstieg ☐

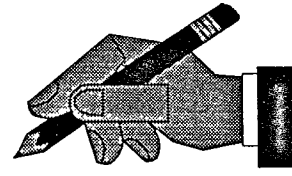
Studentenbefragung (Teil 2)

Henning Gulden
Nürnberger Str. 161
90762 Fürth

Untersuchung zum Berufseinstieg von Hochschulabsolventen

Trainee-Programm versus Direkteinstig

Promotion im Fach Wirtschaftspsychologie (Prof. Dr. Wittmann)



Code-Name: _____

	stimme nicht zu	stimme eher nicht zu	weder/noch	stimme eher zu	stimme zu
1. Eines meiner wichtigsten Lebensprinzipien lautet: "Erst denken und dann handeln!"	1	2	3	4	5
2. Wenn im letzten Moment eine Sache geändert wird, ist mir das unangenehm	1	2	3	4	5
3. Wenn sich Veränderungen in meinem Leben abzeichnen, empfinde ich das oft als bedrohlich	1	2	3	4	5
4. *Ich bin immer bestrebt, einmal begonnene* Arbeiten auch zu Ende zu führen	1	2	3	4	5
5. Unordnung mag ich nicht	1	2	3	4	5
6. Ordnung und Regeln halte ich in meinem Leben für eine wichtige Sache	1	2	3	4	5
7. Ich plane Dinge gerne im voraus	1	2	3	4	5
8. Ich finde, ab 50 Jahren sollte sich in meinem Leben nicht mehr viel ändern	1	2	3	4	5
9. Es fällt mir mitunter sehr schwer, wenn ich mich auf eine neue Situation einstellen muß	1	2	3	4	5
10. Veränderungen in meinem geplanten Tagesablauf empfinde ich als Störung	1	2	3	4	5

	stimme nicht zu	stimme eher nicht zu	weder/noch	stimme eher zu	stimme zu
11. Ich habe es gern, wenn jedes Ding seinen festen Platz hat	1	2	3	4	5
12. Ich bin der Meinung, man sollte von Zeit zu Zeit das Gewohnte aufgeben und etwas völlig Neues machen	1	2	3	4	5
13. Am liebsten mache ich eine Sache nach der anderen und nicht alles gleichzeitig	1	2	3	4	5
14. Ich achte darauf, daß das, *was ich tue*, möglichst gut geplant ist	1	2	3	4	5
15. Ich gehöre zu den *Menschen, deren Leben* in geordneten Bahnen verläuft	1	2	3	4	5
16. Ich bin der Meinung, Gesetze und Vorschriften sollten möglichst genau eingehalten werden	1	2	3	4	5
17. Veränderungen in meinem Leben empfinde ich als willkommene Herausforderung	1	2	3	4	5
18. Ich verfahre gerne nach dem Sprichwort: "Ordnung ist das halbe Leben!"	1	2	3	4	5
19. Ich finde es am besten, die Dinge im Leben möglichst in der bewährten Art und Weise zu machen	1	2	3	4	5
20. Ich halte mich für einen Menschen, der nach Grundsätzen lebt	1	2	3	4	5

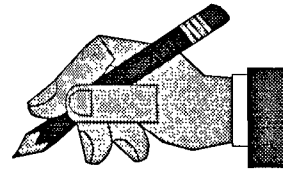
Studentenbefragung (Teil 3)

Henning Gulden
Nürnberger Str. 161
90762 Fürth

Untersuchung zum Berufseinstieg von Hochschulabsolventen

Trainee-Programm versus Direkteinstieg

Promotion im Fach Wirtschaftspsychologie (Prof. Dr. Wittmann)



Code-Name: _____

1. Bei gleicher Arbeitszeit und gleichem Gehalt wäre es interessanter
   (a) Zimmermann oder Koch
   (b) unsicher
   (c) Kellner in einem guten Restaurant zu sein.

2. «Spaten» verhält sich zu «graben» wie «Messer» zu
   (a) scharf
   (b) schneiden
   (c) Spitze

3. Die Ziele, die ich mir in meinem Privatleben setze, erreiche ich fast immer.
   (a) stimmt
   (b) unsicher
   (c) stimmt nicht

4. Ich vermeide es, Leute und deren Ansichten zu kritisieren.
   (a) ja
   (b) manchmal
   (c) nie

5. Ich gehe gerne aus.
   (a) öfter als einmal in der Woche (öfter als der Durchschnitt)
   (b) ungefähr einmal in der Woche (durchschnittlich)
   (c) weniger als einmal in der Woche (weniger als der Durchschnitt)

6. Wenn ich «saloppe», unordentliche Menschen sehe,
   (a) berührt mich das nicht
   (b) dazwischen
   (c) stößt mich das ab und ärgert mich

7. Ich werde etwas verlegen, wenn ich plötzlich zum Mittelpunkt der Aufmerksamkeit in einer Gesellschaft werde.
   (a) ja
   (b) dazwischen
   (c) nein

8. Es wäre interessanter zu sein
   (a) Bauingenieur
   (b) unsicher
   (c) Schauspielautor

9. Im allgemeinen kann ich mit eingebildeten Leuten auskommen, auch wenn sie prahlen oder zeigen, daß sie von sich allzu sehr eingenommen sind.
   (a) ja
   (b) dazwischen
   (c) nein

10. Bei einer Gruppenaufgabe würde ich eher
    (a) versuchen, die Organisation zu verbessern
    (b) dazwischen
    (c) die Akten führen und sorgen, daß die Regeln befolgt werden.

11. Ich würde lieber mit höflichen Menschen verkehren als mit ungeschliffenen Personen, die sich ablehnend verhalten.
    (a) ja
    (b) dazwischen
    (c) nein

12. Ich fühle mich sehr entmutigt, wenn man mich vor anderen kritisiert.
    (a) stimmt
    (b) dazwischen
    (c) stimmt nicht

13. Was die Welt braucht, sind
    (a) mehr beständige und verläßliche Bürger
    (b) unsicher
    (c) mehr Idealisten mit Plänen für eine bessere Welt

14. Ich hätte am liebsten ein Bürozimmer für mich allein, das ich nicht mit anderen zu teilen brauchte.
    (a) ja
    (b) unsicher
    (c) nein

15. Ich glaube, daß ich gegenüber den meisten Dingen eine reife Einstellung habe.
    (a) stimmt
    (b) unsicher
    (c) stimmt nicht

16. Wenn mich etwas wirklich rasend macht, beruhige ich mich meines Erachtens ganz schnell wieder.
    (a) ja
    (b) dazwischen
    (c) nein

17. Wenn ich wählen könnte, wäre ich lieber
    (a) Förster
    (b) unsicher
    (c) Lehrer

18. Welcher der folgenden Brüche paßt nicht in diese Reihe?
    (a) 3/7
    (b) 3/9
    (c) 3/11

19. Ich bin von meinen Freunden im Stich gelassen worden.
    (a) kaum jemals
    (b) gelegentlich
    (c) ziemlich häufig

20. Ich mache treffende, spöttische Bemerkungen, wenn ich meine, daß jemand sie verdient.
(a) im allgemeinen
(b) manchmal
(c) nie

21. Einfach aus Spaß unternehme ich gern gewagte und verrückte Dinge.
(a) ja
(b) dazwischen
(c) nein

22. Ich empfinde den Anblick eines unordentlichen Zimmers als sehr störend.
(a) ja
(b) dazwischen
(c) nein

23. Es fällt mir schwer, vor einer großen Gruppe zu sprechen oder etwas vorzutragen.
(a) ja
(b) dazwischen
(c) nein

24. Ich lese lieber
(a) eine wirklichkeitsgetreue Darstellung militärischer oder politischer Auseinandersetzungen
(b) unsicher
(c) einen feinsinnigen, phantasiereichen Roman

25. Wenn herrschsüchtige Menschen versuchen, mich «herumzukommandieren», dann mache ich gerade das Gegenteil von dem, was sie wollen.
(a) ja
(b) dazwischen
(c) nein

26. Ich würde gern bei einer Zeitung Kritiken über Dramen, Konzerte, Opern usw. schreiben.
(a) ja
(b) unsicher
(c) nein

27. Das Leben eines Tierarztes, der Tiere behandelt und operiert, könnte mir gefallen.
(a) ja
(b) dazwischen
(c) nein

28. Wenn mich mein Chef (oder Lehrer) zu sich ruft,
(a) benutze ich diese Gelegenheit, meine Wünsche zu äußern
(b) dazwischen
(c) fürchte ich, etwas falsch gemacht zu haben

29. Wenn ich als Jugendlicher anderer Meinung war als meine Eltern,
(a) blieb ich gewöhnlich bei meiner Meinung
(b) dazwischen
(c) erkannte ich gewöhnlich ihre Autorität an

30. Wenn ich etwas aufbauen müßte, würde ich es lieber
(a) gemeinsam mit anderen
(b) unsicher
(c) allein machen

31. Manchmal lasse ich es zu, daß meine Handlungen von Neid- oder Eifersuchtsgefühlen beeinflußt werden.
(a) ja
(b) dazwischen
(c) nein

32. Es gelingt mir immer, meine Gefühlsäußerungen genau zu beherrschen.
(a) ja
(b) dazwischen
(c) nein

33. In einer Fabrik wäre ich lieber betraut mit
(a) der Aufsicht über Maschinen
(b) dazwischen
(c) Auswahl und Anstellung von Leuten

34. «Besser» verhält sich zu «am schlechtesten» wie «langsamer» zu
(a) rasch
(b) am besten
(c) am schnellsten

35. Man behandelt mich weniger verständnisvoll, als ich es wegen meiner guten Absichten verdiene.
(a) oft
(b) gelegentlich
(c) nie

36. Ich fühle mich bei einer Aufgabe nicht wohl, die rasches Handeln erfordert und dabei andere Menschen beeinträchtigt.
(a) stimmt
(b) dazwischen
(c) stimmt nicht

37. Ein Abend mit einem geruhsamen Hobby sagt mir mehr zu als eine lebhafte Party.
(a) stimmt
(b) unsicher
(c) stimmt nicht

38. Ich bin ein ziemlich genauer Mensch, der immer darauf besteht, alle Angelegenheiten möglichst korrekt zu erledigen.
(a) stimmt
(b) dazwischen
(c) stimmt nicht

39. Es fällt mir leicht, mich bei gesellschaftlichen Anlässen unter die Leute zu mischen.
(a) stimmt
(b) unsicher
(c) stimmt nicht

40. Ich bewundere die Schönheit eines Gedichtes mehr als die eines ausgezeichnet gearbeiteten Gewehrs.
(a) ja
(b) unsicher
(c) nein

41. Wenn ich ziemlich sicher bin, daß ein Mensch ungerecht ist oder sich egoistisch verhält, dann bringe ich es ans Tageslicht, selbst wenn es etwas Ärger bringt.
(a) ja
(b) dazwischen
(c) nein

42. Ich würde gern als Bewährungshelfer mit Haftentlassenen arbeiten.
(a) ja
(b) dazwischen
(c) nein

43. Bei einer Auslandsreise würde ich lieber eine fachkundig geführte Tour wählen als meine Route selbst planen.
(a) ja
(b) unsicher
(c) nein

44. Ich habe das Gefühl, daß eine Strafe auf mich zukommt, selbst wenn ich nichts Unrechtes getan habe.
(a) oft
(b) gelegentlich
(c) nie

45. Ich hätte lieber einen Arbeitsplatz
(a) mit einem festen und sicheren Gehalt
(b) dazwischen
(c) mit einem größeren Gehalt, wobei ich aber ständig nachweisen müßte, daß ich es wert bin

46. Ich mache meine Pläne gern allein, ohne Einmischung und Vorschläge von anderen.
(a) ja
(b) dazwischen
(c) nein

47. Ehe ich eine Stellungnahme abgebe, warte ich gern bis ich sicher bin, daß das, was ich sagen will, korrekt ist.
(a) immer
(b) im allgemeinen
(c) nur, wenn es leicht möglich ist

48. Verhältnismäßig kleine Rückschläge regen mich manchmal mehr auf als notwendig.
(a) ja
(b) dazwischen
(c) nein

49. Bei gleichem Gehalt wäre ich lieber
(a) Chemiker in der Forschung
(b) unsicher
(c) Geschäftsführer in einem Hotel

50. Welches der folgenden Beispiele setzt die Buchstabenreihe XOOOOXXOOOXXX fort?
(a) OXXX
(b) OOXX
(c) XOOO

51. Wenn man laut spricht, während ich mir Musik anhöre,
(a) lasse ich mich dadurch nicht ablenken oder stören
(b) dazwischen
(c) verdirbt es mir die Freude und ärgert mich

52. Ich habe einige Eigenschaften, in denen ich den meisten Menschen eindeutig überlegen bin.
(a) ja
(b) unsicher
(c) nein

53. Man hält mich für einen sehr begeisterungsfähigen Menschen.
(a) ja
(b) dazwischen
(c) nein

54. Ich widme sehr gern viel Zeit und Energie
(a) meinem Heim und den echten Bedürfnissen meiner Freunde
(b) dazwischen
(c) persönlichen Hobbies und geselligen Ereignissen

55. Wenn etwas Diplomatie und Überredungskunst gebraucht werden, um jemanden zu etwas zu bewegen, dann bittet man im allgemeinen mich, dies zu tun.
(a) ja
(b) dazwischen
(c) nein

56. Ich würde lieber ein Buch lesen über
(a) große religiöse Lehren
(b) unsicher
(c) die politische Organisation unseres Landes

57. Wenn man eine treffende Bemerkung von mir übergeht, dann
(a) belasse ich es dabei
(b) dazwischen
(c) gebe ich den Leuten die Gelegenheit, sie noch einmal zu hören

58. Ich meine, daß Routinearbeiten auf alle Fälle zu Ende gebracht werden sollten, selbst wenn man mit etwas Phantasie zeigen kann, daß dies nicht nötig ist.
(a) stimmt
(b) unsicher
(c) stimmt nicht

59. Scherze über den Tod kann man ruhig machen, und sie verstoßen normalerweise auch nicht gegen den guten Geschmack.
(a) stimmt
(b) dazwischen
(c) stimmt nicht

60. Selbst inmitten einer geselligen Gruppe überkommt mich manchmal ein Gefühl der Einsamkeit und Nutzlosigkeit.
(a) ja
(b) dazwischen
(c) nein

61. Ich bin der Ansicht, die Gesellschaft sollte mit Hilfe der Vernunft zu neuen Lebensformen kommen und alte Gewohnheiten oder bloße Tradition aufgeben.
(a) ja
(b) dazwischen
(c) nein

62. Ich lerne leichter, wenn ich
(a) ein gut geschriebenes Sachbuch lese
(b) dazwischen
(c) an einem Gruppengespräch teilnehme

63. Wenn ich etwas plane, liebe ich es oft, die Dinge dem Zufall zu überlassen.
(a) stimmt
(b) unsicher
(c) stimmt nicht

64. Oft ärgere ich mich zu schnell über andere.
(a) ja
(b) dazwischen
(c) nein

65. Es würde mir mehr Spaß machen,
(a) Manager in einem Unternehmen zu sein
(b) unsicher
(c) Architekt zu sein

66. «Flamme» verhält sich zu «Hitze» wie «Rose» zu
(a) Dorn
(b) rote Blütenblätter
(c) Duft

67. Wenn ich in einem kleinen, engen Raum bin (z.B. in einem überfüllten Aufzug), habe ich das unangenehme Gefühl, «eingesperrt» zu sein.
(a) nie
(b) selten
(c) gelegentlich

68. Ich glaube, daß es mir besser gelingt,
(a) Herausforderungen mutig zu begegnen
(b) unsicher
(c) auf die Wünsche anderer Rücksicht zu nehmen

69. Ich bin gern inmitten von Aufregung und Trubel.
(a) ja
(b) dazwischen
(c) nein

70. Ich meine, daß die meisten Erzählungen und Filme Moral vermitteln sollten.
(a) stimmt
(b) dazwischen
(c) stimmt nicht

71. Manchmal glaube ich, daß ich gesellschaftlich nicht so gut ankomme, wie ich eigentlich sollte, weil ich nicht so selbstsicher bin.
(a) stimmt
(b) dazwischen
(c) stimmt nicht

72. Ich interessierte mich schon immer für technische Dinge, wie etwa Autos und Flugzeuge.
(a) ja
(b) dazwischen
(c) nein

73. Ich bezweifle die Aufrichtigkeit von Menschen, die freundlicher sind als ich es erwarten würde.
(a) stimmt
(b) dazwischen
(c) stimmt nicht

74. Mein Ratschlag für andere ist
(a) «fang an und probier es; es wird schon nicht schiefgehen»
(b) dazwischen
(c) «überlege zuerst; mach dich nicht lächerlich»

75. Es ist mir lieber, wenn man mir sagt, wie man etwas am besten macht, als daß ich es erst selber herausfinden muß.
(a) ja
(b) unsicher
(c) nein

76. Ich meine, daß meine Freunde mich nicht so sehr brauchen wie ich sie.
(a) stimmt
(b) unsicher
(c) stimmt nicht

77. Bei meiner Arbeit entstehen mehr Schwierigkeiten durch Menschen, die
(a) dauernd solche Methoden ändern, die schon in Ordnung sind
(b) unsicher
(c) sich weigern, moderne Methoden anzuwenden

78. Bücher finde ich unterhaltsamer als Bekannte
(a) ja
(b) dazwischen
(c) nein

79. Beim Ausgehen, Essen, Arbeiten usw.
(a) wechsle ich gern von einer Sache zur anderen
(b) dazwischen
(c) gehe ich überlegt und systematisch vor

80. Alte Gewohnheiten kann ich immer ohne Schwierigkeiten und ohne Rückfälle aufgeben.
(a) ja
(b) dazwischen
(c) nein

81. Es wäre interessanter, ein Versicherungsagent als ein Landwirt zu sein.
(a) ja
(b) dazwischen
(c) nein

82. «Hund» verhält sich zu «Knochen» wie «Kuh» zu
(a) Milch
(b) Gras
(c) Salz

83. Wenn ich mein Leben noch einmal zu leben hätte, würde ich es
(a) anders planen
(b) unsicher
(c) mir ziemlich gleich wünschen

84. Wenn es geht, vermeide ich es, etwas zu sagen, was andere in Verlegenheit bringen könnte.
(a) stimmt
(b) dazwischen
(c) stimmt nicht

85. Ich habe fast immer ein starkes Verlangen nach mehr aufregenden und spannenden Erlebnissen.
(a) stimmt
(b) dazwischen
(c) stimmt nicht

86. Ich habe eine starke Abneigung gegen Unordnung.
(a) stimmt
(b) unsicher
(c) stimmt nicht

87. In Gesellschaft fühle ich mich etwas unbeholfen und kann mich nicht ganz so geben, wie ich es sollte.
(a) ja
(b) manchmal
(c) nein

88. Es wäre interessanter, Philosoph als Ingenieur zu sein.
(a) stimmt
(b) unsicher
(c) stimmt nicht

89. Niemand würde es wirklich gern sehen, wenn ich in Schwierigkeiten wäre.
(a) stimmt
(b) unsicher
(c) stimmt nicht

90. Für einen Mann ist es viel wichtiger,
(a) sich Gedanken über den Sinn des Lebens zu machen
(b) unsicher
(c) ein gutes Einkommen für seine Familie zu sichern

91. Es macht mir Spaß, Luftschlösser zu bauen.
(a) ja
(b) unsicher
(c) nein

92. Ich schlafe schwer ein, weil ich mir über einen unglücklichen Vorfall Gedanken mache.
(a) oft
(b) gelegentlich
(c) selten

93. Wenn ich mit jemandem in gesellschaftspolitischen Fragen nicht übereinstimme, dann möchte ich
(a) herausbekommen, was unsere Meinungsverschiedenheit grundsätzlich bedeutet
(b) unsicher
(c) einfach eine für uns beide gangbare Lösung finden

94. Ich löse ein Problem besser, wenn ich
(a) es allein durchdenke
(b) dazwischen
(c) mit anderen darüber spreche

95. Wie schwierig und unangenehm die Hindernisse auch immer sein mögen, ich halte immer beharrlich an meinen ursprünglichen Absichten fest.
(a) ja
(b) dazwischen
(c) nein

96. Wenn man mir bei einem Spiel dauernd Ratschläge erteilen will, bringt mich das nicht aus der Ruhe.
(a) stimmt
(b) unsicher
(c) stimmt nicht

97. Um ein angenehmes Hobby zu haben, möchte ich lieber angehören
(a) einem Foto-Klub
(b) unsicher
(c) einer Diskussionsgemeinschaft

98. «April» verhält sich zu «März» wie «Dienstag» zu
(a) Mittwoch
(b) Freitag
(c) Montag

99. Bei meinen privaten und beruflichen Entscheidungen stieß ich nie auf mangelndes Verständnis seitens meiner Familie.
(a) stimmt
(b) dazwischen
(c) stimmt nicht

100. In einer fremden Stadt würde ich
(a) hingehen, wohin es mir beliebt
(b) unsicher
(c) die Stadtteile meiden, die gefährlich sein sollen

101. Ich werde zutreffend als leichtlebiger, unbeschwerter Mensch charakterisiert.
(a) ja
(b) dazwischen
(c) nein

102. Ich prüfe immer sehr sorgfältig, in welchem Zustand ausgeliehenes Eigentum zurückgegeben wird, sei es von anderen an mich oder von mir an andere.
(a) ja
(b) dazwischen
(c) nein

103. Ich kann meine Gedanken nicht immer leicht in Worte fassen, deshalb greife ich nicht so bereitwillig in ein Gespräch ein, wie die meisten Menschen.
(a) stimmt
(b) dazwischen
(c) stimmt nicht

104. Im Fernsehen würde ich mir lieber ansehen
(a) einen bedeutenden Konzertkünstler
(b) unsicher
(c) eine nützliche, informative Sendung über neue Erfindungen

105. Hauptsächlich die Furcht, gefaßt zu werden, hält die meisten Menschen von unehrlichen oder kriminellen Handlungen ab.
(a) ja
(b) dazwischen
(c) nein

106. Unbekümmerte Menschen, die sagen, «die besten Dinge im Leben sind umsonst», haben sich gewöhnlich nicht sehr bemüht, etwas zu erreichen.
(a) stimmt
(b) dazwischen
(c) stimmt nicht

107. Ich habe ungewöhnliche Einfälle über die verschiedensten Dinge – zuviele, um sie in die Tat umzusetzen.
(a) ja
(b) dazwischen
(c) nein

108. Mich beunruhigen Schuldgefühle oder Gewissensbisse wegen eigentlich belangloser Dinge.
(a) ja
(b) manchmal
(c) nein

109. Ich denke gerne über Möglichkeiten nach, wie man unsere Welt verändern müßte, damit sie besser funktionierte.
(a) ja
(b) dazwischen
(c) nein

110. Ein Buch regt mich ebensosehr an wie eine Diskussion mit anderen über dasselbe Thema.
(a) ja
(b) dazwischen
(c) nein

111. Wenn ich eine schnelle Entscheidung fällen muß,
(a) überlege ich ruhig, logisch und sachlich
(b) dazwischen
(c) fällt es mir schwer, in der Eile

112. Kleinigkeiten gehen mir manchmal furchtbar auf die Nerven, obwohl mir klar ist, daß sie belanglos sind.
(a) ja
(b) dazwischen
(c) nein

113. In einer Fabrik wäre es interessanter, verantwortlich zu sein für:
(a) die Maschinen oder die Buchhaltung
(b) dazwischen
(c) die Auswahl und Anstellung neuer Mitarbeiter

114. Angenommen, der Himmel ist «unten» und der Winter ist «heiß», dann ist ein Verbrecher
(a) ein Gangster
(b) ein Heiliger
(c) eine Wolke

115. Ein Wetterumschwung beeinflußt normalerweise meine Arbeitsleistung und Stimmung nicht.
(a) stimmt
(b) dazwischen
(c) stimmt nicht

116. Ich bin davon überzeugt, daß ich systematischer, energischer und ehrgeiziger bin als viele vielleicht gleich erfolgreiche Menschen.
(a) ja
(b) gelegentlich
(c) nein

117. Es macht mir viel Spaß, Gäste einzuladen und sie zu unterhalten.
(a) stimmt
(b) unsicher
(c) stimmt nicht

118. Ich meine, daß
(a) einige Arbeiten einfach nicht so sorgfältig ausgeführt zu werden brauchen wie andere
(b) dazwischen
(c) jede Arbeit, wenn man sie schon macht, auch ordentlich gemacht werden sollte

119. Mit Fremden ins Gespräch zu kommen
(a) fällt mir ziemlich schwer
(b) dazwischen
(c) bereitet mir nicht die geringste Mühe

120. Ich würde den Körper trainieren eher durch
(a) Fechten und Tanzen
(b) dazwischen
(c) Handballspielen und Boxen

121. Ich neige dazu, die Arbeit anderer zu kritisieren.
(a) ja
(b) gelegentlich
(c) nein

122. Ich glaube, daß ich für die künstlerische Qualität meiner Umgebung empfänglicher bin als die meisten Menschen.
(a) ja
(b) unsicher
(c) nein

123. Im Gespräch mit Bekannten ziehe ich es vor,
(a) mich an Tatsachen und unpersönliche Dinge zu halten
(b) dazwischen
(c) über Leute und deren Einstellungen zu sprechen

124. Manchmal bin ich so glücklich, daß ich fürchte, mein Glück könnte nicht von langer Dauer sein.
(a) stimmt
(b) dazwischen
(c) stimmt nicht

125. Wenn ich eine beträchtliche Geldmenge für wohltätige Zwecke zur Verfügung hätte, würde ich
(a) den vollen Betrag der wissenschaftlichen Forschung stiften
(b) jedem die Hälfte
(c) den vollen Betrag der Kirche geben

126. Ich schließe mich gern Menschen an, die Freude an gemeinschaftlichen Unternehmungen haben.
(a) ja
(b) dazwischen
(c) nein

127. Ich mache es mir zum Prinzip, mich nicht ablenken zu lassen oder Einzelheiten nicht zu vergessen.
(a) ja, stimmt
(b) dazwischen
(c) nein, stimmt nicht

128. Wenn mich jemand ärgert,
(a) kann ich es herunterschlucken
(b) dazwischen
(c) muß ich mit jemandem sprechen, um «Dampf abzulassen»

Datenverarbeitung/ offene Fragen

Anhang C

Inhalt	Seite

Codeplan der Firmenbefragung

Frage 1: In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig?

Variablenbezeichnung	Antwort	Vercodung
ALLG1A	Bank	1
	Versicherung	2
	Industrie	3
	Touristik	4
	Handel	5
	Sonstiges	6

Im Zusammenhang mit den Analysen zu der Branche wurde zusätzlich die Variable ALLG1B geschaffen. Für diese Variable wurden nur die vier zahlenmäßig ausreichend repräsentierten Branchen (Bank, Versicherung, Industrie, Handel) codiert. Die beiden anderen Bereiche wurden durch "missing data" ersetzt.

Variablenbezeichnung	Antwort	Vercodung
ALLG1B	Bank	1
	Versicherung	2
	Industrie	3
	Handel	4

Frage 2: Wie viele Hochschulabsolventen stellen Sie ein?

Variablenbezeichnung	Frage	Vercodung
ALLG2A	Frage 2a) Traineestellen	Zahl der Stellen
ALLG2B	Frage 2b) Stellen Direkteinstieg	Zahl der Stellen

Frage 3: Wie viele Bewerbungen hat Ihr Haus pro Jahr?

Variablenbezeichnung	Frage	Vercodung
ALLG3A	Frage 3a) Traineeprogramm	Zahl der Bewerbungen
ALLG3B	Frage 3b) Direkteinstieg	Zahl der Bewerbungen

Frage 4: Welche Bestandteile hat Ihr Ausvahlverfahren?

Auswahl der Trainees

Variablenbezeichnung	Verfahren	Vercodung
AUSTR1	Assessmen Center	1 = ja 2 = nein
AUSTR2	freies Interview	1 = ja 2 = nein
AUSTR3	strukturiertes Interview	1 = ja 2 = nein
AUSTR4	Biographischer Fragebogen	1 = ja 2 = nein
AUSTR5	Persönlichkeitstest	1 = ja 2 = nein
AUSTR6	Fähigkeitstest	1 = ja 2 = nein
AUSTR7	Intelligenztest	1 = ja 2 = nein

Auswahl der Direkteinsteiger

Variablenbezeichnung	Verfahren	Vercodung
AUSDE1	Assessment Center	1 = ja 2 = nein
AUSDE2	freies Interview	1 = ja 2 = nein
AUSDE3	strukturiertes Interview	1 = ja 2 = nein
AUSDE4	Biographischer Fragebogen	1 = ja 2 = nein
AUSDE5	Persönlichkeitstest	1 = ja 2 = nein
AUSDE6	Fähigkeitstest	1 = ja 2 = nein
AUSDE7	Intelligenztest	1 = ja 2 = nein

Frage 5: Bitte stufen Sie die nachfolgend aufgeführten Persönlichkeitsmerkmale nach ihrer Wichtigkeit bei Ihrer Personalauswahl ein.

a) Antwort für Trainees

Variablenbezeichnung	Faktor	Vercodung
PF1	Kontaktfähigkeit	1-5 1= unwichtig 5 = sehr wichtig
PF2	Abstraktes Denken	dto.
PF3	Belastbarkeit	dto.
PF4	Durchsetzungskraft	dto.
PF5	Begeisterungsfähigkeit	dto.
PF6	Flexibilität	dto.
PF7	Selbstsicherheit	dto.
PF8	Robustheit	dto.
PF9	Kritisches Denken	dto.
PF10	Unkonventionalität	dto.
PF11	Überlegtheit	dto.
PF12	Selbstvertrauen	dto.
PF13	Veränderungsbereitschaft	dto.
PF14	Teamorientierung	dto.
PF15	Spontaneität	dto.
PF16	Innere Ruhe	dto.

b) Antwort für Direkteinsteiger

Variablenbezeichnung	Faktor	Vercodung
PFDE1	Kontaktfähigkeit	1-5 1= unwichtig 5 = sehr wichtig
PFDE2	Abstraktes Denken	dto.
PFDE3	Belastbarkeit	dto.
PFDE4	Durchsetzungskraft	dto.
PFDE5	Begeisterungsfähigkeit	dto.
PFDE6	Flexibilität	dto.
PFDE7	Selbstsicherheit	dto.
PFDE8	Robustheit	dto.
PFDE9	Kritisches Denken	dto.
PFDE10	Unkonventionalität	dto.
PFDE11	Überlegtheit	dto.
PFDE12	Selbstvertrauen	dto.
PFDE13	Veränderungsbereitschaft	dto.
PFDE14	Teamorientierung	dto.
PFDE15	Spontaneität	dto.
PFDE16	Innere Ruhe	dto.

Frage 6: Bitte stufen Sie die nachfolgend aufgeführten Qualifikationen nach ihrer Wichtigkeit bei Ihrer Personalauswahl ein.

a) Antwort für Trainees

Variablenbezeichnung	Kriterium	Vercodung
QUALI1	Examensnoten	1-5 1= unwichtig 5 = sehr wichtig
QUALI2	Fächerkombination	dto.
QUALI3	Studiendauer	dto.
QUALI4	Praxisbezug der Diplomarbeit	dto.
QUALI5	Praktika/Lehre	dto.
QUALI6	Sprachkenntnisse	dto.
QUALI7	außeruniversitäre Tätigkeiten	dto.
QUALI8	EDV-Kenntnisse	dto.
QUALI9	Promotion	dto.
QUALI10	Alter	dto.
QUALI11	nur Absolventen (Uni)	dto.
QUALI12	auch Absolventen (FH)	dto.

b) Antwort für Direkteinsteiger

Variablenbezeichnung	Kriterium	Vercodung
QUALID1	Examensnoten	1-5 1= unwichtig 5 = sehr wichtig
QUALID2	Fächerkombination	dto.
QUALID3	Studiendauer	dto.
QUALID4	Praxisbezug der Diplomarbei	dto.
QUALID5	Praktika/Lehre	dto.
QUALID6	Sprachkenntnisse	dto.
QUALID7	außeruniversitäre Tätigkeiten	dto.
QUALID8	EDV-Kenntnisse	dto.
QUALID9	Promotion	dto.
QUALID10	Alter	dto.
QUALID11	nur Absolventen (Uni)	dto.
QUALID12	auch Absolventen (FH)	dto.

Frage 7: Bitte vergeben Sie nachfolgenden Einstellkriterien Schulnoten für ihre Wichtigkeit (1 = sehr wichtig)

Variablenbezeichnung	Kriterium	Vercodung
EINST1	Noten	Werte von 1-5
EINST2	Sprachen	Werte von 1-5
EINST3	Lehre	Werte von 1-5
EINST4	Persönlichkeit	Werte von 1-5
EINST5	außeruniv. Aktivitäten	Werte von 1-5

Frage 8: Wieviel Prozent der ausgewählten Bewerber erweisen sich i.d.R. nachträglich als doch nicht besonders geeignet?

Variablenbezeichnung	Beschreibung	Vercodung
EIGN	Eignung des Bewerbers	%-Wert als Zahl

Frage 9: Wieviel Prozent der Trainees werden nach Ende des Programms erfahrungsgemäß übernommen?

Variablenbezeichnung	Beschreibung	Vercodung
UEBERN	Übernahmequote	%-Wert als Zahl

Frage 10: Glauben Sie, daß ein Absolvent Ihres Traineeprogramms gegenüber Direkteinsteigern einen Karrierevorteil besitzt?

Variablenbezeichnung	Antwort	Vercodung
VORTEIL	ja	1
	nein	2
	eventuell	3

Frage 11: Welches ist der Hauptzweck Ihres Traineeprogrammes?

Variablenbezeichnung	Antwort	Vercodung
ZWECK	Systemat. Einarbeitung	1
	Führungskräfterekrutierung	2
	Sonstiges	3

Frage 12: Wie ist in ihrem Unternehmen die durchschnittliche Gehaltsentwicklung der Hochschulabsolventen?

Variablenbezeichnung	Frage	Vercodung
GELDTR1	Gehalt Trainee	DM-Betrag
GELDTR2	Gehalt 5 Jahre nach Trainee	DM-Betrag
GELDDE1	Gehalt beim Direkteinstieg	DM-Betrag
GELDDE2	Gehalt Direkteinstieg nach 5 Jahren	DM-Betrag

Frage 13: Welches sind die 5 herausragenden Bestandteile Ihres Traineeprogramms?

Diese Frage war als offene Frage formuliert. Die Antworten wurden nicht für SYSTAT vercodet, sondern separat analysiert.

Vorteil	Erläuterung	Nennungen
bedürfnisorientiert	• individuelle Zusammenstellung der Stationen • hohe Flexibilität der Programme • Möglichkeit, Schwerpunkte zu setzen	27
gezielte Karriereplanung	• regelmäßige Feedback-Gespräche • Coaching • persönliche Betreuung	26
verantwortungsorientiert	• frühzeitige Übertragung von Verantwortung im training-on-the-job	21
lernorientiert	• Einsatz von Schulungen • Planspiele • Persönlichkeitsseminare	20
international	• Auslandsaufenthalte	11

Frage 14: Wie könnte Ihrer Meinung nach ein Traineeprogramm der Zukunft aussehen?

Diese Frage war als offene Frage formuliert. Die Antworten wurden nicht für SYSTAT vercodet, sondern separat analysiert.

Stichwort	Erläuterung	Nennungen
Verantwortung	• Einbindung von Trainees in Projektverantwortung	9
Individualität	• noch individueller gestaltbar • noch zielgerichteterer Einsatz der Trainees	8
Internationalität	• stärkere internationale Ausrichtung	5
Zeitdauer	• kürzere Programme anbieten	4
Zielgruppe	• für geeignete Mitarbeiter anbieten • Ausbildung zur Führungskraft • erst nach 3-5 Jahren Betriebszugehörigkeit	4

Frage 15 a) Werden in Ihrem Haus bzgl. des Traineeprogramms Kosten-Nutzen- bzw. Kosten-Effektivitätsrechnungen durchgeführt?

Variablenbezeichnung	Antwort	Vercodung
NKA	ja	1
	grobe Schätzung	2
	nein	3

Frage 15 b) Welche neueren Veröffentlichungen zu diesem Thema sind Ihnen bekannt?

Diese Frage war als offene Frage formuliert. Die Antworten wurden nicht für SYSTAT vercodet, sondern separat analysiert.
Vom überwiegenden Teil der Firmen wurde keine Literatur angegeben.
Im einzelnen wurden folgende Veröffentlichungen genannt:

- Thom: Traineeprogramme
- Riekhof: Strategien der Personalentwicklung
- Sattelberger: Innovative Personalentwicklung
- Diverse Fachzeitschriften (ohne konkrete Nennung eines bestimmten Artikels).

Codeplan zur Studentenbefragung (Teil 1)

Abschnitt 1:

Variablenbezeichnung	Beschreibung	Vercodung
UNI	Hochschule	1 = Universität Nürnberg 2 = Fachhochschule Nürnberg 3 = Universität Mannheim
GESCHLE	Geschlecht	1 = männlich 2 = weiblich
ALTER	Alter	Altersangabe
FAM	Familienstand	1 = ungebunden 2 = fester Partner 3 = verheiratet

Codierung der Fächerkombination

Variablenbezeichnung	Fach	Vercodung
FACH1	Marketing	1
	Führungslehre	2
	Steuern	3
	Industriebetriebslehre	4
	Finanzierung	5
	Personal	6
	Rechnungswesen	7
	Internationales Management	8
	Wirtschaftspädagogik	9
	Logistik	10
	EDV	11

Variablenbezeichnung	Fach	Verodung
FACH2	EDV	
	Operations Research	
	Statistik	
	Psychologie	
	Steuern	
	Führungslehre	
	Marketing	
	Rechnungswesen	
	Handel	
	Industriebetriebslehre	0
	Bank	1

FACH3 (Hilfsvariable, bei der die Fächerkombination in folgenes Grobraster eingestuft wurde.)

Variablenbezeichnung	Fach	Verodung
FACH3	strategische Ausrichtung	1
	mathematische Ausrichtung	2
	technische Ausrichtung	3

Die fächerspezifische Analyse konnte aufgrund der umfangreichn Wahlmöglichkeiten keine einheitlichen Ergebnisse liefern.

Variablenbezeichnung	Beschreibung	Vercodung
AUSB	Ausbildung vor dem Studium	1 = nein 2 = Lehre 3 = Studium 4 = Sonstiges
NOTEAB	Note im Abitur	1 = 1,0 - 1,5 2 = 1,6 - 2,0 3 = 2,1 - 2,5 4 = 2,6 - 3,0 5 = 3,1 - 3,5 6 = 3,6 - 4,0
NOTEVD	Note im Vordiplom	1 = 1,0 - 1,5 2 = 1,6 - 2,0 3 = 2,1 - 2,5 4 = 2,6 - 3,0 5 = 3,1 - 3,5 6 = 3,6 - 4,0
AUSL	Berufliche Erfahrung im Ausland	1 = nein 2 = Praktikum 3 = Ferienarbeit 4 = Studium 5 = Austausch
WUNSCH	Wunschbereich nach dem Studium	1 = Bank 2 = Versicherung 3 = Industrie 4 = Handel 5 = Beratung 6 = EDV 7 = Sonstiges

Abschnitt 2:

Variablenbezeichnung	Beschreibung	Vercodung
M1	Nach einem Trainee-programm werde ich mehr verdienen ...	+3 = ja +2 = wahrscheinlich +1 = möglich 0 = weiß nicht -1 = kaum -2 = unwahrscheinlich -3 = nein
M2	Durch die Teilnahme ...	dto.
...	...	...
M38	Beim Direkteinstieg werde ich weniger Freizeit ...	dto.

Abschnitt 3:

Variablenbezeichnung	Beschreibung	Vercodung
E1	Daß ich viel Geld ...	+3 = sehr gut +2 = ziemlich gut +1 = etwas gut 0 = weder noch -1 = etwas schlecht -2 = ziemlich schlecht -3 = sehr schlecht
E2	Daß ich Karriere ...	dto.
...	...	...
E9	Daß ich mich beruflich ...	dto.

Abschnitt 4:

Variablenbezeichnung	Beschreibung	Vercodung
SN1	Die meisten mir wichtiger Personen denken, ich sollte ein Traineeprogramm durchlaufen.	+3 = ja +2 = wahrscheinlich +1 = möglich 0 = weiß nicht -1 = kaum -2 = unwahrscheinlich -3 = nein
SN2	Die meisten mir wichtigen Personen denken, ich sollte aus wirtschaftlichen ...	dto.
...	...	...
SN11	Wenn ich kein Traineeprogramm ...	dto.

Abschnitt 5:

Traineeprogramm

Variablenbezeichnung	Adjektivpaar	Vercodung
A1	gut/schlecht	+3 = sehr +2 = ziemlich +1 = etwas 0 = weder noch -1 = etwas -2 = ziemlich -3 = sehr
A2	finanziell gut/schlecht	dto.
A3	karriereförderND/-hemmend	dto.
A4	zwischenmenschlich schlecht/gut	dto.
A5	für die Zukunft gut/schlecht	dto.
A6	anspruchslos/anspruchsvoll	dto.
A7	interessant/uninteressant	dto.
A8	zielstrebig/umschweifig	dto.
A9	veraltet/modern	dto.
A10	angesehen/gering geschätzt	dto.
A11	horizonterweiternd/ engstirnig	dto.
A12	sinnlos/sinnvoll	dto.
A13	passiv/aktiv	dto.
A14	angenehm/unangenehm	dto.

Direkteinstieg

Variablenbezeichnung	Adjektivpaar	Vercodung
AD1	gut/schlecht	+3 = sehr +2 = ziemlich +1 = etwas 0 = weder noch -1 = etwas -2 = ziemlich -3 = sehr
AD2	finanziell gut/schlecht	dto.
AD3	karriereförderND/-hemmend	dto.
AD4	zwischenmenschlich gut/schlecht	dto.
AD5	für die Zukunft gut/schlecht	dto.
AD6	anspruchslos/anspruchsvoll	dto.
AD7	interessant/uninteressant	dto.
AD8	zielstrebig/umschweifig	dto.
AD9	veraltet/modern	dto.
AD10	angesehen/gering geschätzt	dto.
AD11	horizonterweiternd/ engstirnig	dto.
AD12	sinnlos/sinnvoll	dto.
AD13	passiv/aktiv	dto.
AD14	angenehm/unangenehm	dto.

Abschnitt 6:

Variablenbezeichnung	Beschreibung	Vercodung
I1	Ich beabsichtige, mich direkt nach dem Studium für ein Traineeprogramm zu bewerben.	+3 = ja +2 = wahrscheinlich +1 = möglich 0 = weiß nicht -1 = kaum -2 = unwahrscheinlich -3 = nein
I2	... in den nächsten 2 Jahren ... für ein Traineeprogramm ...	dto.
I3	... nie für ein Traineeprogramm ...	...
I4	Ich habe mich bereits für ein Traineeprogramm beworben.	dto.
I5	Ich habe bereits eine Zusage für ein Traineeprogramm.	dto.
ID1	Ich beabsichtige, mich direkt nach dem Studium für einen Direkteinstieg zu bewerben.	dto.
ID2	... in den nächsten 2 Jahren ... für einen Direkteinstieg ...	dto.
ID3	... nie für einen Direkteinstieg ...	dto.
ID4	Ich habe mich bereits für einen Direkteinstieg beworben.	dto.
ID5	Ich habe bereits eine Zusage für einen Direkteinstieg	dto.
I6	Ich möchte etwas völlig anderes machen.	dto.

Abschnitt 7:

Variablenbezeichnung	Beschreibung	Vercodung
PC1	Was ich in meinem Berufsleben ...	+3 = ja +2 = wahrscheinlich +1 = möglich 0 = weiß nicht -1 = kaum -2 = unwahrscheinlich -3 = nein
PC2	Der finanzielle Aspekt ...	dto.
...	...	...
PC11	Eine gute Stelle ...	dto.

Abschnitt 8:

Variablenbezeichnung	Beschreibung	Vercodung
SE1	Durchsetzungsvermögen	-3 = wenig 1 -2 = 2 -1 = 3 0 = 4 1 = 5 2 = 6 3 = viel 7
SE2	Flexibilität	dto.
SE3	Selbstsicherheit	dto.
SE4	Einfühlungsvermögen	dto.
SE5	Organisationstalent	dto.
SE6	Risikofreudigkeit	dto.
SE7	Leistungsorientierung	dto.
SE8	Sicherheitsstreben	dto.
SE9	selbstbewußtes Auftreten	dto.
SE10	Belastbarkeit	dto.
SE11	Sinn für Humor	dto.
SE12	eigene Ideen entwickeln	dto.
SE13	soziales Engagement	dto.
SE14	verbale Fähigkeiten	dto.
SE15	mathematische Fähigkeiten	dto.
SE16	figurale Fähigkeiten	dto.
SE17	Sachverhalte verständlich machen	dto.

Abschnitt 9:

Die Fragen 1. und 2. waren offen formuliert und sind nicht in SYSTAT verarbeitet worden. Es ergaben sich folgende Nennungen.

Frage 1: Was findet Du an Traineeprogrammen besonders gut und sollte unbedingt beibehalten werden?

Antwort	Nennungen
Flexibilität der Traineeprogramme	10
Aufbau wichtiger Kontakte im Unternehmen	12
Lernprozesse	5
Überblick über das Unternehmen	13
job-rotation, Abwechslung	17
Einblick in die Organisation	18
Entwicklung der Persönlichkeit	3
Erleichterung des Praxiseinstieges	2
Ausbildung zur Führungskraft	2
Viele Seminare, Weiterbildung	4

Frage 2: Was sollte man an Traineeprogrammen unbedingt verändern, um sie attraktiver zu machen.

Antwort	Nennungen
Bessere Bezahlung	32
Mehr Verantwortung	22
Kürzere Programme	14
Individueller gestaltbar, mehr Flexibilität der Programme	12
Mehr Traineestellen	10
Image verbessern	10
Weniger Ausbildungscharakter	6
Inhalte bekannt machen	6
Garantie eines hochwertigen Arbeitsplatzes	5
Mehr Projektarbeit	4
Mehr Managementfähigkeiten vermitteln	4
Mehr Selbständigkeit	3
Kooperationsmodelle mit Hochschulen	3
Zielgerichteter ausbilden	2
Auslandsaufenthalte	2

Variablenbezeichnung	Beschreibung	Vercodung
INFO1	Inwieweit hast Du Dir bereits über Deine berufliche Zukunft Gedanken gemacht?	1 = intensiv 2 = etwas 3 = gar nicht
INFO2	Findest Du, daß die Universitäten ausreichend ... informieren?	1 = ja 2 = weiß nicht 3 = nein
INFO3	Findest Du, daß die Unternehmen in ausreichendem Maße ... informieren?	1 = ja 2 = weiß nicht 3 = nein
TOD	Zu welcher Form des Berufseinstiegs tendierst Du im Moment mehr?	1 = Traineeprogramm 2 = weiß nicht 3 = Direkteinstieg

Codeplan zur Studentenbefragung (Teil 2)

Vercodung der Flexibilität nach Bitterwolf.

Codebezeichnung	Sachverhalt
FSW	Skalenwert
FMASS	Flexibilitätsmaß

Die beiden Werte wurden zuvor nach dem Auswertungsschema von Bitterwolf aus den Antworten des Flexibilitätsfragebogens errechnet.

Codeplan zur Studentenbefragung (Teil 3)

Primärfaktoren des 16PF

Variablenbezeichnung	Faktor	Vercodung
AS	Sachorientierung/ Kontaktfähigkeit	Sten-Wert
BS	Konkretes/abstraktes Denken	dto.
CS	Emot. Störbarkeit/ Widerstandsfähigkeit	dto.
ES	Soziale Anpassung/ Selbstbehauptung	dto.
FS	Besonnenheit/ Begeisterungsfähigkeit	dto.
GS	Flexibilität/ Pflichtbewußtsein	dto.
HS	Zurückhaltung/ Selbstsicherheit	dto.
IS	Robustheit/ Sensibilität	dto.
LS	Vertrauensbereitschaft/ Skeptische Haltung	dto.
MS	Pragmatismus/ Unkonventionalität	dto.
NS	Unbefangenheit/ Überlegtheit	dto.
OS	Selbstvertrauen/ Besorgtheit	dto.
Q1S	Sicherheitsinteresse/ Veränderungsbereitschaft	dto.
Q2S	Gruppenverbundenheit/ Eigenständigkeit	dto.
Q3S	Spontaneität/ Selbstkontrolle	dto.
Q4S	Innere Ruhe/ Innere Gespanntheit	dto.

Der Fragebogen wurden gemäß der Testanleitung ausgewertet. Anschließend wurden in SYSTAT nur noch die Sten-Werte übernommen.

Sekundärfaktoren des 16PF

Variablenbezeichnung	Faktor	Vercodung
QIS	geringe/ hohe Normgebundenheit	Sekundärwert
QIIS	geringe/ hohe Belastbarkeit	dto.
QIIIS	geringe/ hohe Unabhängigkeit	dto.
QIVS	geringe/ hohe Entschlußbereitschaft	dto.
QVS	geringe/ hohe Kontaktbereitschaft	dto.

Die Sekundärwerte wurden gemäß dem vorgegebenen Berechnungsschema der Testanweisung ermittelt und anschließend in SYSTAT übernommen.

Firmenbefragung

Anhang D

Inhalt	Seite

Übersicht der beteiligten Firmen

Unternehmen	Teilnahme	Absage	keine Antwort
WestLB	X		
Vereinte Versicherungen	X		
Schwab Verlag	X		
NORD/LB	X		
Milchhof Eiskrem	X		
L'Oreal GmbH	X		
Heidelberger Zement AG	X		
Gruner & Jahr	X		
Gerling-Konzern GmbH	X		
Deutsche Krankenversicherung AG	X		
Deutsche Leasing	X		
Heinrich Bauer Verlag	X		
AEG Aktiengesellschaft	X		
Deutsche Unilever GmbH	X		
R+V-Versicherung	X		
Miele & Cie.	X		
Reemtsma Cigarettenfabriken GmbH	X		
Peter Eckes KGmbH	X		
Deutsches Reisebüro GmbH	X		
Daimler-Benz AG	X		
Boehringer Ingelheim GmbH	X		
Aachener und Münchener Beteiligungs-AG	X		
WMF AG	X		
Wilkinson Sword GmbH	X		
UPS United Parcel Service	X		
Thyssen Industrie AG	X		
Siemens AG	X		
Schöller Lebensmittel GmbH & Co KG	X		
Schering AG	X		
Rütgerswerke AG	X		
Quelle AG	X		
Preussag AG	X		
Peek & Cloppenburg	X		
Mars GmbH	X		
Deutsche Lufthansa AG	X		
Karstadt AG	X		
Hertie	X		
Gerling	X		
Gillette Deutschland GmbH & Co.	X		
Dresdner Bank AG	X		
Dr. August Oetker Nahrungsmittel KG	X		
Commerzbank AG	X		
BMW AG	X		

Unternehmen	Teilnahme	Absage	keine Antwort
Beiersdorf AG	X		
Bayerische Vereinsbank	X		
Audi AG			
Allianz Versicherungs-Gesellschaften		X	
Robert Bosch GmbH		X	
Citibank AG		X	
Deutsche Bank AG		X	
Deutscher Ring		X	
Ferrero OHGmbH		X	
Hoechst AG		X	
Hoesch AG		X	
Otto Versand		X	
Solvay Deutschland GmbH		X	
Deutscher Sparkassen- und Giroverband		X	
Colonia Versicherung AG			X
R.J. Reynolds Tobacco GmbH			X
SPAR			X
KKB-Bank AG			X
Viktoria Versicherungs-Gesellschaften			X
Hamburg-Mannheimer Versicherungs AG			X
Sony Deutschland GmbH			X
Kaufhof Holding AG			X
Hewlett-Packard GmbH			X
IKEA Deutschland GmbH & Co.			X
NCR GmbH			X
Price Waterhouse GmbH			X
Tchibo Frisch-Röst-Kaffee GmbH			X
Summe	46	11	13

Rentabilität von Traineeprogrammen (Boudreau)

Case	Trainee-stellen	Trainee-Gehalt	DE-gehalt	Trainee nach 5 Jahren	DE nach 5 Jahren	Differenz Trainee - DE	Differenz nach 5 Jahren	Branche	Quantität	Durchschn. gehalt (1-5)	Nutzen = Payoff 1	Kosten 30.000 DM	Kosten 50.000 DM	Payoff 2	Payoff 3
1	25	60000	65000	100000	100000	-5000	0	Handel	125	-2500	-312500	750000	1250000	-1062500	-1562500
2	6	70000	65000	120000	120000	5000	0	Handel	30	2500	75000	180000	300000	-105000	-225000
3	3	67000	67000	80000	80000	0	0	Touristik	15	0	0	90000	150000	-90000	-150000
4	7	50000	50000	85000	85000	0	0	Versich.	35	0	0	210000	350000	-210000	-350000
5	40	70000	70000	125000	125000	0	0	Industrie	200	0	0	1200000	2000000	-1200000	-2000000
6	15	75000	65000	100000	100000	10000	0	Verlag	75	5000	375000	450000	750000	-75000	-375000
7	25	70000	72000	95000	100000	-2000	-5000	Bank	125	-3500	-437500	750000	1250000	-1187500	-1687500
8	30	70000	70000	90000	90000	0	0	Bank	150	0	0	900000	1500000	-900000	-1500000
9	3	75000	75000	110000	100000	0	10000	Industrie	15	5000	75000	90000	150000	-15000	-75000
10	10	80000	72000	105000	105000	8000	0	Industrie	50	4000	200000	300000	500000	-100000	-300000
11	10	76500	68500	90000	90000	8000	0	Industrie	50	4000	200000	300000	500000	-100000	-300000
12	1	70000	65000	100000	80000	5000	20000	Industrie	5	12500	62500	30000	50000	32500	12500
13	4	80000	68000	95000	95000	12000	0	Industrie	20	6000	120000	120000	200000	0	-80000
14	37	75000	80000	140000	150000	-5000	-10000	Handel	185	-7500	-1387500	1110000	1850000	-2497500	-3237500
15	100	68000	68000	80000	70000	0	10000	Bank	500	5000	2500000	3000000	5000000	-500000	-2500000
16	100	70000	85000	110000	120000	-15000	-10000	Handel	500	-12500	-6250000	3000000	5000000	-9250000	-11250000
17	100	70000	65000	90000	85000	5000	5000	Industrie	500	0	0	3000000	5000000	-3000000	-5000000
18	3	65000	65000	100000	100000	0	0	Verlag	15	0	0	90000	150000	-90000	-150000

Traineestellen: Anzahl der angebotenen Traineestellen pro Jahrgang
Traineegehalt: Einstiegsgehalt für das Traineeprogramm
DE-Gehalt: Einstiegsgehalt für den Direkteinstieg
Trainee nach 5 Jahren: Gehalt eines Trainees nach 5 Jahren
DE nach 5 Jahren: Gehalt eines Direkteinsteigers nach 5 Jahren
Differenz Trainee - DE: Differenz der Einstiegsgehälter von Trainee und Direkteinstieg
Differenz nach 5 Jahren: Differenz Traineegehalt/Direkteinsteigergehalt

Quantität: Anzahl Traineestellen x 5 Wirkungsperioden
Durchschn.-gehalt (1-5): Mittelwert der beiden Differenzwerte (Einstieg und nach 5 Jahren)
Nutzen (Payoff 1): Durchschn.-gehalt x Quantität
Kosten 30.000 DM bzw. 50.000 DM: Geschätzte Kosten pro Jahrgang
Payoff 2: Nutzen - geschätzte Kosten (30.000 DM pro Trainee)
Payoff 3: Nutzen - geschätzte Kosten (50.000 DM pro Trainee)

Studentenbefragung

Anhang E

Inhalt	Seite

Beschreibung der relevanten Faktoren

Intention

Faktorbezeichnung	Beschreibung
F3INT1	Bei positiver Ausprägung pro Direkteinstieg eingestellt

Einstellungen

Faktorbezeichnung	Beschreibung
FA1AD11	Traineeprogramm ist horizonterweiternd, angenehm, für die Zukunft gut, interessant, karriereförderndd (wenn Faktor positiv ausgeprägt ist)
FA1AD12	Traineeprogramm ist zwischenmenschlich und finanziell gut (wenn der Faktor positiv ausgeprägt ist)
FA1AD13	Traineeprogramme sind anspruchsvoll, aktiv, zielstrebig, modern und angesehen, gutes Image (bei positiver Faktorausprägung)

Meinungen

Faktorbezeichnung	Beschreibung
FMEIN1	Traineeprogramme fördern die Persönlichkeit und die soziale Kompetenz
FMEIN2	Der Direkteinstieg bringt schnellere Identifikation mit Aufgabe und tieferes Fachwissen
FMEIN3	Traineeprogramme erhöhen die Karrierechancen und die gehaltliche Perspektive
FMEIN4	Bei Direkteinstieg ist nicht sicher,ob Aufgabe zusagt. Gesamtüberblick über Unternehmen fehlt
FMEIN6	Bei Trainees wird Mobilität erwartet
FMEIN8	Bei Traineeprogrammen kommt es zu zwischenmenschlichen Problemen mit Kollegen und im Privatleben
FMEIN9	Mit Traineeprogrammen bekommt man einen Überblick über das Unternehmen, kann seine Neigungen abchecken und Kontakte knüpfen.

Die Aussagen gelten jeweils für eine positive Faktorausprägung.

Meinung x Evaluation

Faktorbezeichnung	Beschreibung
FMEGPRO1	Wachsende Arbeitsplatzanforderungen machen ein Traineeprogramm unumgänglich
FMEGPRO2	Beim Direkteinstieg sofort Verantwortung, z.B. durch Projekte
FMEGPRO3	Traineeprogramme halten die Entwicklungsmöglichkeiten länger offen
FMEGPRO5	Direkteinstieg legt früh fest, Möglichkeit des Nichtgefallens größer
FMEGPRO6	Im Direkteinstieg mehr Fachwissen aufbaubar
FMEGPRO7	Routinearbeiten beim Direkteinstieg
FMEGPRO8	Traineeprogramme setzen Lembereitschaft und Mobilität voraus
FMEGPRO9	Mit Traineeprogrammen bessere Karrierechancen
FMEGPRO10	Beim Direkteinstieg höheres Einstiegsgehalt

Evaluation

Faktorbezeichnung	Beschreibung
FEV3	Mit Traineeprogrammen wird die Persönlichkeit gefestigt und man muß sich nicht so schnell festlegen.

Wahrgenommene Verhaltenskontrolle

Faktorbezeichnung	Beschreibung
PC2	Ein Traineeprogramm entspricht meinen Fähigkeiten, auch bei einem guten Direkteinstiegsangebot würde das Traineeprogramm gewählt.
PC4	Der Berufserfolg ist nur von den eigenen Fähigkeiten abhängig. Wenn etwas geplant wird, wird es auch erreicht.
PC5	Es besteht ein Mangel an Traineeplätzen.

Selbsteinschätzung

Faktorbezeichnung	Beschreibung
SELBST1	Selbstsicherheit, selbstbewußtes Auftreten, Durchsetzungskraft
SELBST2	Humor, Flexibilität, Einfühlungsvermögen
SELBST3	mathematische Fähigkeiten, figurale räumliche Fähigkeiten, Organisationstalent.
SELBST4	wenig Sicherheitsstreben, wenig Leistungsorientierung
SELBST5	kann Sachverhalte verständlich machen, hat verbale Fähigkeiten

Aussagen beziehen sich auf positive Faktorausprägung

Wolfgang Weber, Wolfgang Mayrhofer, Werner Nienhüser, Maria Rodehuth, Bernhardine Rüther: **Betriebliche Bildungsentscheidungen. Entscheidungsverläufe und Entscheidungsergebnisse**

Empirische Personal- und Organisationsforschung, Band 1

ISBN 3-87988-043-3, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 1994, 192 S., DM 36.80

Bildungsentscheidungen in Unternehmungen werden häufig durch technischen Wandel ausgelöst. Die Art und Weise der implementierten Bildungsmaßnahmen wird jedoch nicht von technischen Veränderungen allein determiniert, sondern hängt auch vom Charakter der betrieblichen Entscheidungsprozesse ab.

Vor dem Hintergrund eines macht- und konflikttheoretischen Modells betrieblicher Entscheidungen lassen sich vier Typen von Entscheidungsprozessen unterscheiden: Rationale, inkrementale, verdeckt politische und offen politiche Prozesse. Die empirischen Befunde der DFG-Studie zeigen, daß durch Interessengegensätze gekennzeichnete, verdeckt und offen politische Prozesse eher zu innovativen und problemadäquaten, allerdings zeitintensiveren Bildungsentscheidungen führen als rationale und inkrementale Prozesse. Die Gestaltung von Entscheidungsprozessen ist deshalb ein Ansatzpunkt zur Verbesserung der Qualität von betrieblichen Bildungsentscheidungen.

Barbara Gülpen: **Evaluation betrieblicher Verhaltenstrainings unter besonderer Berücksichtigung des Nutzens**

ISBN 3-87988-153-7, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 1996, 347 S., DM 56.80

Bei der Gestaltung und Durchsetzung betrieblicher Führungs- und Verhaltenstrainings stehen oft die Kosten dieser Veranstaltungen im Vordergrund. Zu fragen ist aber auch nach ihrem Nutzen, wobei insbesondere folgende Fragen auftauchen:

Was beeinflußt den Trainingserfolg? und

Welchen Nutzen (ausgedrückt in Geld) hat das Training?

Die Nutzenberechnung in Geldeinheiten gehört in den Bereich Bildungscontrolling.

In der vorliegenden Arbeit werden zum einen die Einflußfaktoren auf den Trainingserfolg in Theorie und Praxis herausgearbeitet, zum anderen steht die Kosten-Nutzen-Analyse im Mittelpunkt der Betrachtung. Dabei wird die noch wenig bekannte Methode der amerikanischen Psychologen Schmidt und Hunter zugrunde gelegt. Der Nutzen wird für konkrete Trainings berechnet, die Einflußfaktoren auf den Nutzen werden systematisch variiert und untersucht. Alle verwendeten Instrumente (Fragebogen etc.) werden wiedergegeben und dienen als Anhaltspunkt für eigene Aktivitäten des Praktikers im Personalbereich.

Evaluation von Traineeprogrammen

Traineeprogramme bilden seit Jahren eine etablierte Alternative zur Rekrutierung von Hochschulabsolventen. Nach einer Phase des regelrechten Nachfragebooms, verbunden mit einer Angebotsinflation an Programmanbietern, ist es in letzter Zeit etwas ruhiger um diese Form des Berufseinstiegs geworden.
Die vorliegende Arbeit setzt sich kritisch mit der Frage auseinander, ob Traineeprogramme noch zeitgemäß sind.
Die Untersuchung ist als Soll-Ist-Vergleich aufgebaut, bei dem Einstellungen, Persönlichkeitsstrukturen und Verhaltensintentionen von Studenten den Erwartungen renommierter Traineeprogrammanbieter gegenübergestellt werden. Für diesen Zweck wurden umfangreiche empirische Untersuchungen an Universitäten, Fachhochschule und bei Großunternehmen der deutschen Wirtschaft durchgeführt.
Die Arbeit gibt Firmen wertvolle Hinweise zum Image und zur Rentabilität der Programme sowie zu Präferenzen und Qualifikationsstruktur der potentiellen Zielgruppe. Abgeleitet aus den Ergebnissen der Befragungen werden Wege aufgezeigt, wie Traineeprogramme zu einem strategisch ausgerichteten Baustein im Rahmen des Personalmanagements entwickelt werden können.
Für alle Studenten, welche im Anschluß an ein wirtschaftswissenschaftliches Studium in das Berufsleben einsteigen möchten, bietet die Arbeit ein mehrstufiges Vorgehensmodell, wie bereits frühzeitig entscheidende Weichen gestellt werden können. Auf Basis der Ergebnisse der Unternehmensbefragung werden wichtige Handlungsempfehlungen gegeben, wie Studenten ihr Eignungsprofil bereits ab dem Vordiplom in einem mittelfristigen Prozeß an das Anforderungsprofil der Traineeanbieter anpassen können.

Henning Gulden, geb. 1965 in Ellwangen/Jagst, Ausbildung zum Versicherungskaufmann, Studium der Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Personalwirtschaft, Organisationspsychologie, Marketing und Wirtschaftsinformatik, Traineeausbildung bei der DATEV eG in Nürnberg.
Seit 1994 ist *Henning Gulden* in diesem Unternehmen im Bereich Schulung und Consulting tätig. Parallel hierzu promovierte er an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen/Nürnberg am Lehrstuhl für Wirtschaftspsychologie.

Rainer Hampp V ... ing 1996

ISBN 3-87988-157-X DM 56.80

WG: 18;22 SFr 56.80 / ÖS 443.-