

# Auswertungsbericht

DER ERHEBUNG ÜBER DIE GESTALTUNG UND VERBREITUNG VON  
TRAINEEPROGRAMMEN IN DER SCHWEIZERISCHEN  
WIRTSCHAFTSPRAXIS



Durchgeführt am  
Institut für Organisation und Personal der Universität Bern  
Engenhaldenstrasse 4  
CH-3012 Bern

Telefon: 031 631 80 69  
Telefax: 031 631 82 30  
eMail: [thom@iop.unibe.ch](mailto:thom@iop.unibe.ch)

Projektleiter: **Prof. Dr. Norbert Thom**  
Projektassistent: **Adrian Blum**, lic. rer. pol.  
Projektbearbeiter: **Philipp Weibel**

Bern, 9. Januar 1997

## ***Einleitung***

Hauptziel der Studie war es, einen aktuellen Überblick zur Gestaltung und Verbreitung von Traineeprogrammen in der schweizerischen Wirtschaftspraxis zu gewinnen. Die erhobenen Daten wurden zudem mit Ergebnissen früherer Befragungen, insbesondere auch mit den Resultaten einer erst kürzlich durchgeführten Untersuchung in Deutschland, verglichen, um so Aufschluss über die Entwicklungstendenzen solcher Programme zu erhalten.

Der vorliegende Auswertungsbericht gliedert sich wie folgt:

- (1.) Konzeptionelle Grundlagen
- (2.) Datenerhebung und -auswertung
- (3.) Entwicklungen in der schweizerischen Wirtschaftspraxis
- (4.) Traineeprogramme in Deutschland
- (5.) Schlussfolgerungen
- (6.) Teilnehmende Unternehmungen und Bestellcoupon

### ***1. Konzeptionelle Grundlagen***

Mitarbeiter und Führungskräfte einer Unternehmung stellen heute, bei allgemein steigenden Anforderungen im Berufsalltag, einen wesentlichen strategischen Erfolgsfaktor dar. Traineeprogramme als Teilsystem einer unternehmensbezogenen Personalentwicklung sollen Hochschulabsolventen in die betriebliche Praxis einführen und zur späteren Übernahme von Führungsfunktionen vorbereiten. Die Attraktivität einer solchen Ausbildung ist, unter anderem aufgrund besserer interner Aufstiegschancen ehemaliger Programmteilnehmer, nach wie vor sehr hoch. Damit stellen Traineeprogramme ein geeignetes Instrument zur Sicherstellung der langfristigen Versorgung eines Unternehmens mit qualifizierten Führungsnachwuchskräften dar.

Traineeprogramme unterscheiden sich von anderen betrieblichen Einarbeitungsprogrammen durch einen Ausbildungszeitraum von meist zwischen 12 und 24 Monaten, eine (abnehmende) Exklusivität des Teilnehmerkreises, eine zielbezogene, curriculare Gestaltung, bei der on-the-job-, job rotation- und off-the-job-Elemente systematisch kombiniert werden und durch eine kollektive Ausrichtung auf mehrere Programmteilnehmer. Sie haben neben der Beschaffungs- und Versorgungsfunktion auch eine Ausbildungs- und Förderungs- sowie eine Orientierungs- und Integrationsfunktion. Dabei kann zwischen klassisch ressortübergreifenden, ressortübergreifenden Traineeprogrammen mit Fachausbildungsphase, ressortbegrenzten Traineeprogrammen mit Vertiefungsphase, projektorientierten und individuellen, flexiblen Traineeprogrammen unterschieden werden. Die Grundstrukturen unterscheiden sich vor allem in Bezug auf die Art, die Anzahl sowie die Aufenthaltsdauer der durchlaufenen Funktionsbereiche und damit in der Ausbildungsbreite bzw. -tiefe sowie dem Grad der Aufgabenverantwortung und der Standardisierung der Ausbildung.

Neben ausserbetrieblichen wirken auch betriebliche und personelle Einflussgrössen auf allgemeine Gestaltungsvariablen, wie die Wahl des Programmtypus, der Standardisierungsgrad, die Dauer, Einstellungstermine, der Zeitpunkt der Festlegung der Zielposition oder die disziplinarische und fachliche Unterstellung der Trainees ein.

Als Rahmenbedingungen für einen erfolgreichen Traineeprogrammverlauf haben sich vor allem die Benennung eines Trainee-Beauftragten in der Personalabteilung, ein Paten-/ Mentorensystem sowie ein sorgfältiges Beurteilungswesen bewährt.

## 2. Datenerhebung und -auswertung

Im Rahmen der Erhebung zur Gestaltung und Verbreitung von Traineeprogrammen in der schweizerischen Wirtschaftspraxis wurde versucht, aufgrund von Voruntersuchungen und einer systematischen Auswertung von Magazinen, die sich primär an Hochschulabsolventen kurz vor dem Berufseinstieg richten (WEKA Zukunftschancen'96, Forum, Forum Praxisführer 96), möglichst viele Traineeprogramm-Anbieter, welche die folgenden Abgrenzungskriterien erfüllen, zu erfassen:

- (1.) Der Ausbildungszeitraum soll *mindestens 6 Monate* betragen.
- (2.) Der *Teilnehmerkreis beschränkt* sich in der Regel auf Hochschul- bzw. HWV-Absolventen, die in das Berufsleben eintreten.
- (3.) Das Ausbildungsprogramm ist *planvoll gestaltet*, wird gesteuert und läuft nicht zufällig ab.
- (4.) Das Ausbildungsprogramm ist für einen *grösseren Teil* von Teilnehmern und nicht für eine Einzelperson vorgesehen.

Von 43 angeschriebenen Unternehmen, welche die definierten Abgrenzungskriterien erfüllen, nahmen 28 an der Erhebung teil, was eine Rücklaufquote von 65.1% ergibt.

Unternehmen	Anzahl	%
Angeschriebene Unternehmen	46	
Unternehmen mit Ausbildungsprogrammen, welche die definierten Abgrenzungskriterien erfüllen	43	100%
Gründe für die Nicht-Teilnahme:		
<input type="checkbox"/> Keine Zeit	8	18.6%
<input type="checkbox"/> Ausbildung kann nicht als Traineeprogramm bezeichnet werden	3	7.0%
<input type="checkbox"/> Daten nicht zentral verfügbar	2	4.7%
<input type="checkbox"/> Programm während der Erhebung gestoppt	1	2.3%
<input type="checkbox"/> Fragebogen kann nur in Englisch ausgefüllt werden	1	2.3%
<b>Teilnehmende Unternehmen/Rücklaufquote</b>	<b>28</b>	<b>65.1%</b>

*Tabelle 1: Ermittlung der Rücklaufquote*

Die Datenauswertung erfolgte mittels des Software-Programms „Statistica“ (Version 4.5). Die Resultate der geschlossenen Fragen wurden nach der Zugehörigkeit zu den Branchen Versicherungen (V), Handel und Verkehr (H & V), Banken (B), Industrie (I) und andere

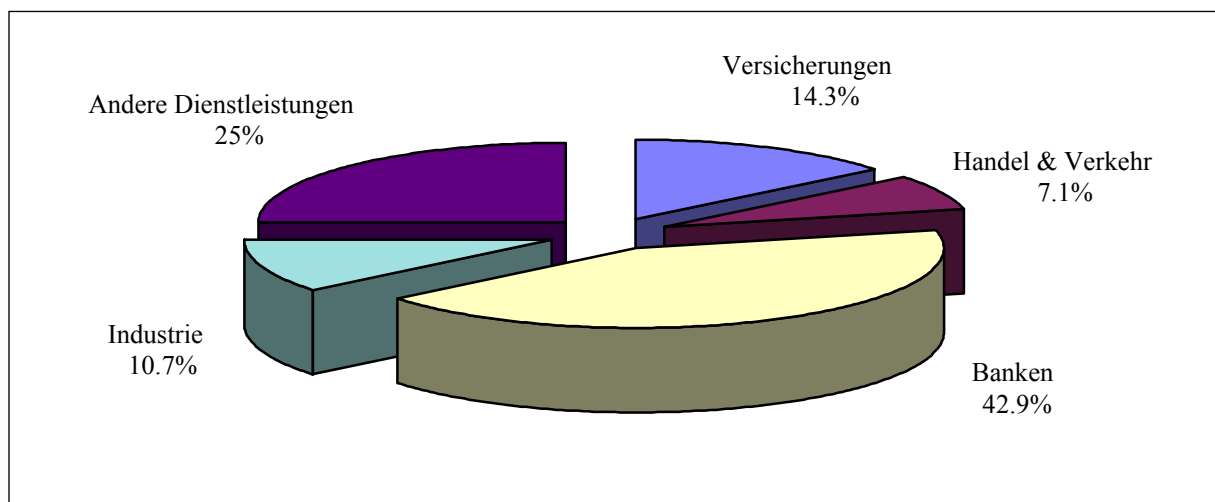
Dienstleistungen (DL) sowie nach Unternehmensgrösse (1-999, 1000-4'999, 5'000-19'999, 20'000-49'999, 50'000 und mehr) gegliedert.

Neben den absoluten Zahlen werden in den Tabellen auch die Prozentsätze angegeben. Bei Mehrfachnennungen beziehen sich diese immer auf die Zahl der Antwortenden und müssen addiert nicht 100% ergeben. Wo Fragen oder Antwortkategorien nicht von allen Teilnehmern beantwortet wurden, weicht die Zahl der Antwortenden (n) vom Gesamtrücklauf (28) ab. Bei Antwortkategorien, die anhand einer fünfstufigen Ratingskala gewichtet werden konnten, wurde jeweils für jede Aussage der Mittelwert berechnet.

### ***3. Entwicklungen in der schweizerischen Wirtschaftspraxis***

#### ***3.1. Charakteristika der befragten Unternehmen***

Wie in den Voruntersuchungen, beteiligten sich Unternehmen, die ihr Programm erst seit wenigen Jahren anbieten, überdurchschnittlich an der Erhebung, um gesamtschweizerische Erfahrungs- und Vergleichswerte zu erhalten. Während die Banken in der aktuellen Erhebung noch stärker vertreten sind als in den früheren Untersuchungen, hat der Anteil der Traineeprogramm-Anbieter in der Industrie sowie im Handel und Verkehr, aufgrund teilweise massiver Umstrukturierungen, stark abgenommen. Hingegen haben vor allem Versicherungen und zunehmend auch kleine Unternehmen in den letzten Jahren Traineeprogramme neu eingeführt. Im Gegensatz zum starken Anstieg in den vergangenen Jahren, hat die Anzahl der Traineeprogramm-Anbieter aber eher abgenommen. Verschiedene Firmen haben ihre Programme abgeschafft oder vorläufig ausgesetzt.



*Abbildung 1: Zusammensetzung der befragten Unternehmen nach Wirtschaftszweigen*

Obwohl die Hälfte der befragten Firmen nicht mehr als 7 Trainees einstellt, stieg die Zahl der Trainees pro Unternehmung von 12.4 (1990) und 15.2 (1992) auf 17.4, womit die Exklusivität der Programme tendenziell abnimmt. Dabei bieten einige wenige grosse Unternehmen

(15.38%) zwei Drittel aller Ausbildungsplätze an. 72.85% der erfassten Traineestellen werden von Banken angeboten. Der Frauenanteil erhöhte sich weiter von 28.4% (1992) auf 33.34%.

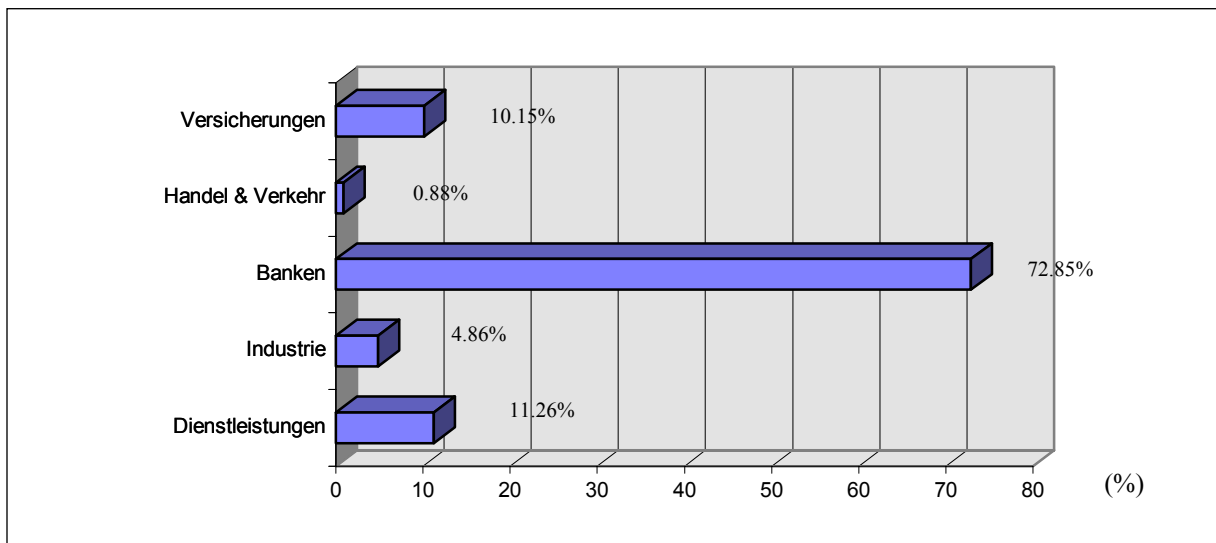


Abbildung 2: Ausbildungsplatzangebot in % nach Wirtschaftszweigen

### 3.2 Aufgaben und Ziele der Ausbildungsprogramme

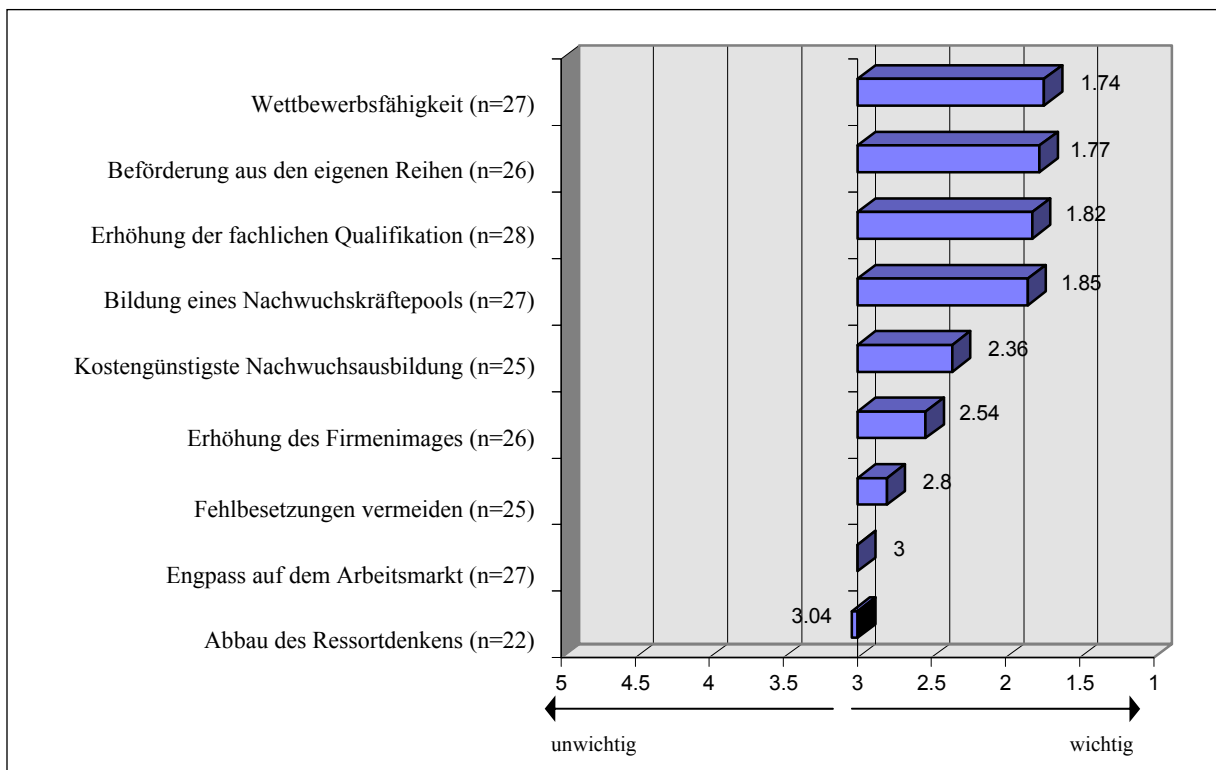


Abbildung 3: Gründe für die Einführung eines Ausbildungsprogramms

Wie in den Vorstudien, stellten in erster Linie die Erhaltung und Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit, das Prinzip der Beförderung aus den eigenen Reihen, die Erhöhung der fachlichen Qualifikation und die Bildung eines Nachwuchskräftepools die Hauptgründe für die Einführung eines Traineeprogramms dar. Dagegen haben Ziele im Rahmen der Orientierungs- und Integrationsfunktion von Traineeprogrammen, wie das Kennenlernen der Unternehmenskultur oder das Erfassen funktionsbezogener Zusammenhänge, zwar nach wie vor eine hohe Bedeutung, sie werden aber neu als weniger wichtig als der Erwerb konkreter Branchen- und Fachkenntnisse eingestuft, was auf eine vermehrte Ergebnisorientierung der Trainee-Ausbildung hindeutet.

Dieser Befund wird durch eine weitere Beobachtung gestützt; obwohl immer noch 57.7% der befragten Unternehmen ihr Programm als „Allround“-Ausbildung bezeichnen, werden Trainees vermehrt auch auf Spezialistenpositionen vorbereitet. Dabei zeigen sich eindeutige Unterschiede bei den verschiedenen Wirtschaftszweigen. Versicherungen und Industriebetriebe bilden ihre Trainees eher zu Generalisten aus, während zwei Drittel der sonstigen Dienstleistungsunternehmen ihre Ausbildungsteilnehmer auf Spezialistenpositionen vorbereiten. Bei den Banken und im Handel und Verkehr lassen sich dagegen keine klaren Aussagen machen.

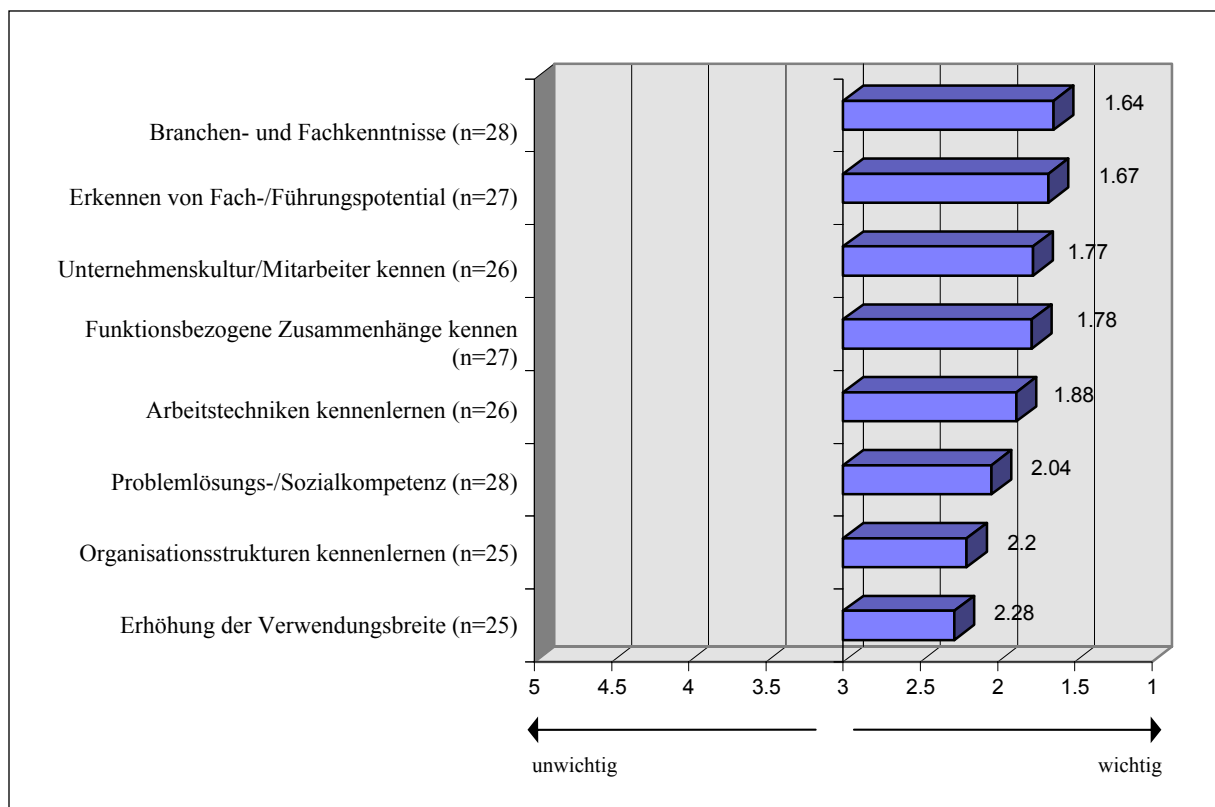


Abbildung 4: Lernziele und Aufgaben eines Traineeprogramms

### 3.3 Gestaltung der Ausbildungsprogramme

In der aktuellen Erhebung zeichnet sich ein Trend zu einer Programmverkürzung ab. Die durchschnittliche Traineeprogrammdauer sank von 19.2 Monaten (1992) auf 17.52 Monate, wobei die Ausbildung in grossen Firmen deutlich länger dauert.

In Bezug auf den Standardisierungsgrad kann der von Gattlen 1992 festgestellte Trend zu einer stärkeren Standardisierung nicht bestätigt werden. Es lässt sich im Gegenteil festhalten, dass die Zahl der Unternehmen, die sowohl den Inhalt als auch den Ablauf ihres Programms individuell gestalten, von 25.7% resp. 23.1% auf je 35.71% gestiegen ist.

Auch bei der Anzahl durchlaufener Unternehmensbereiche zeigt sich, in Einklang mit der vermehrten Vorbereitung auf Spezialistenpositionen, eine Trendwende. Hatte 1992 die Ausbildung noch bei 61.5% der befragten Unternehmen mehrere Unternehmensbereiche umfasst, waren es 1996 nur noch 53.57%. In der Schweiz werden durchschnittlich 4 Ausbildungsstationen durchlaufen. Die Ausbildung wird zudem vermehrt international durchgeführt. Bei genau der Hälfte der untersuchten Traineeprogramme ist ein Auslandsaufenthalt vorgesehen, wobei effektiv durchschnittlich knapp 75% der Trainees ins Ausland gehen. 1992 war dies erst bei 41% der Programme der Fall. Der Auslandsaufenthalt dauert zudem mit 22 Wochen etwas länger als noch 1992 (5 Monate).

Bei über zwei Dritteln der Programme steht das Prinzip „learning by doing“ im Vordergrund. Der prozentuale Anteil der praktischen Mitarbeit am Ausbildungsprogramm beläuft sich durchschnittlich auf 75%. Dabei bilden bei 67.86% der Programme Projekte einen festen Bestandteil der praktischen Mitarbeit. Allerdings liegt der Anteil der Projektarbeit bei der Hälfte der befragten Unternehmen unter 35%, immerhin bei knapp 27% der Traineeprogramme aber über 70%. Die durchschnittliche Dauer eines Projektes beträgt etwas über 2 Monate. Am häufigsten werden die Bereiche Marketing/Produktmanagement, Verkauf und Finanz-/ Rechnungswesen durchlaufen.

### 3.4 Vertragliche Konditionen und Einstellungskriterien

Die wichtigsten Verfahren zur Rekrutierung von Trainees sind Inserate und persönliche Kontakte, deren grosse Bedeutung durch den mehrmaligen Hinweis auf die an den Hochschulen stattfindenden Kontaktgespräche und Absolventenkongresse bestätigt wird. Wie in der Untersuchung von Gattlen, wird bei der Einstellung von Hochschulabsolventen vor allem auf schwer messbare Merkmale, wie die Lern-/Leistungsbereitschaft, den persönlichen Eindruck oder die Kommunikationsfähigkeit geachtet. Fachbezogene Merkmale, wie z. B. Fachkenntnisse oder die Examensnote spielen eher eine untergeordnete Rolle.

Mehr als die Hälfte der Traineeprogramm-Anbieter (55.56%) bezahlen ihren Trainees brutto zwischen 65'000 und 75'000 Franken, wobei sich die Branchenzugehörigkeit und die Unternehmensgrösse auf das Gehalt auswirken. 50% der Banken und Versicherungen zahlen mehr als 70'000, während dies bei den sonstigen Dienstleistern nur ein Drittel und in der Industrie gar kein Anbieter tut. Im Handel und Verkehr lassen sich, aufgrund von nur zwei Antwortenden, keine generalisierbaren Aussagen machen. Auch die Grösse der Unternehmen scheint sich auf das Gehalt auszuwirken. Je mehr Mitarbeiter in einer Firma beschäftigt werden, umso höher steigen tendenziell die bezahlten Gehälter, wobei bei Unternehmen mit über 50'000 Mitarbeitern wieder eine leichte Abflachung zu erkennen ist.

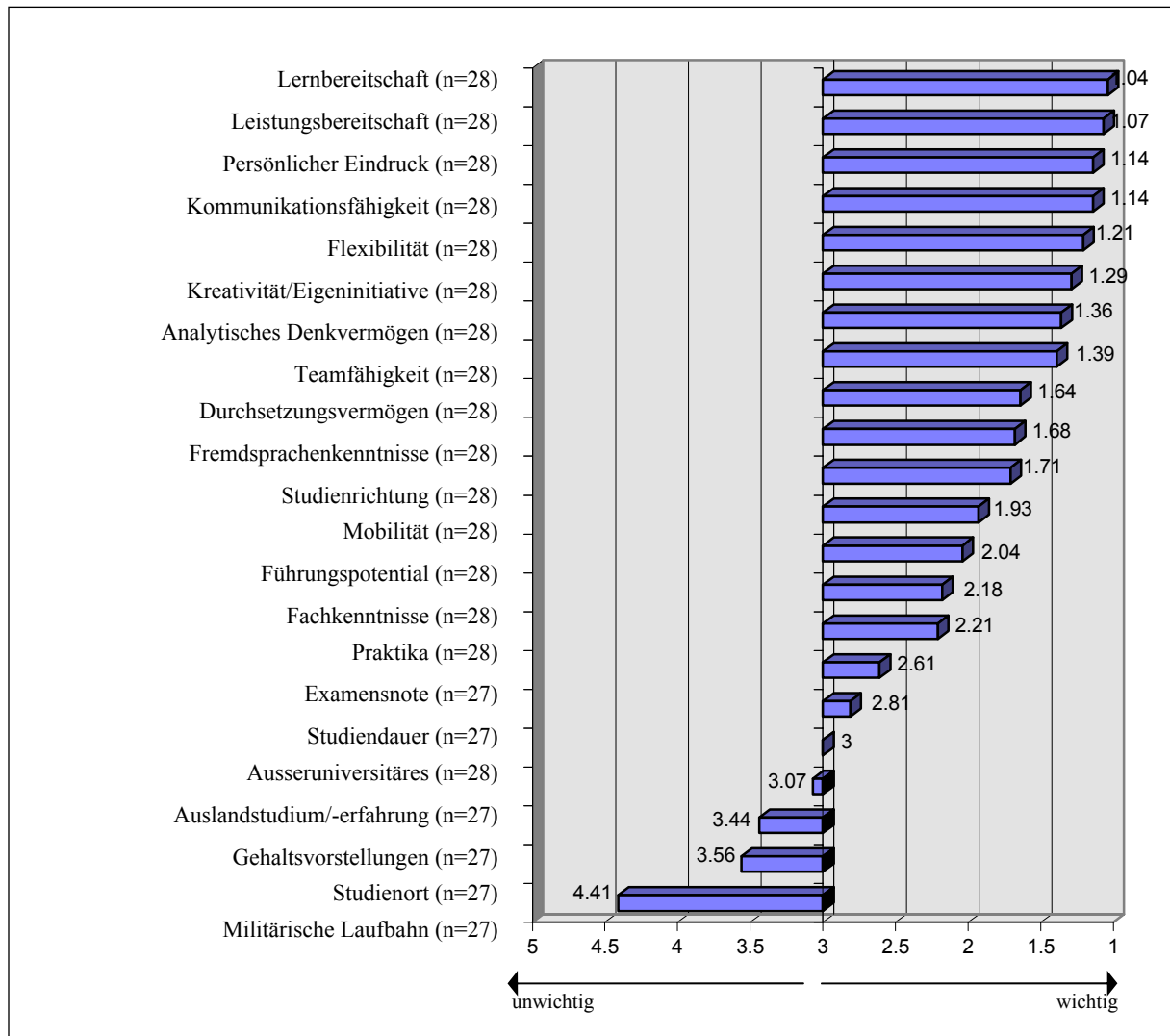


Abbildung 5: Einstellungskriterien für Hochschul- bzw. HWV-Absolventen

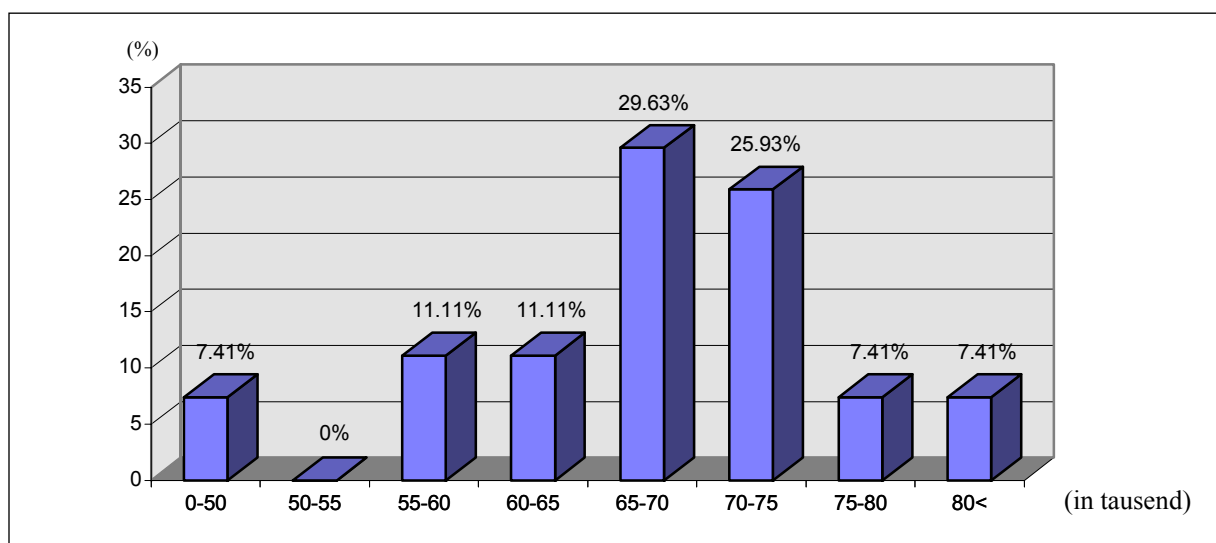


Abbildung 6: Bezahlte Brutto-Jahresgehälter in tausend Franken

### 3.5 Organisatorische und personalpolitische Einflussgrössen

Als mit Abstand wichtigste Einflussgrösse, die einen effizienten Ablauf des Ausbildungsprogramms unterstützt, wird die Eigeninitiative des Trainees angesehen. Der Ausbildungsteilnehmer soll sich aktiv an der Programmgestaltung beteiligen und selbst Verantwortung für seine Ausbildung übernehmen.

Regelmässige Beurteilungen können dem Trainee seine Stärken und Schwächen besser aufzeigen, Lernfortschritte festhalten und gleichzeitig zu einer Steigerung der Lernmotivation resp. der Arbeitszufriedenheit führen. Als weitere wichtige Einflussgrösse wird ein feststehender Betreuerkreis, oft auch Paten- oder Mentorensystem genannt, bezeichnet, der dem Trainee als Ansprechpartner und Vertrauensperson jederzeit zur Verfügung steht.

85.71% der erfassten Traineeprogramme verfügen über eine Organisationseinheit, welche die Ausbildungsteilnehmer zentral betreut. Während der gesamten Ausbildungsdauer ist der Trainee üblicherweise entweder der Fachabteilung (40.74%) oder der Personalabteilung (37.04%) unterstellt. Dabei hat der Programmtyp einen wesentlichen Einfluss auf den Zentralisierungsgrad. Das zentrale Personalwesen ist umso häufiger für einen Trainee zuständig, je mehr Unternehmensbereiche das Ausbildungsprogramm umfasst. Die disziplinarische Unterstellung innerhalb der einzelnen Ausbildungsstationen liegt dagegen meist bei der Abteilungsleitung (65%).

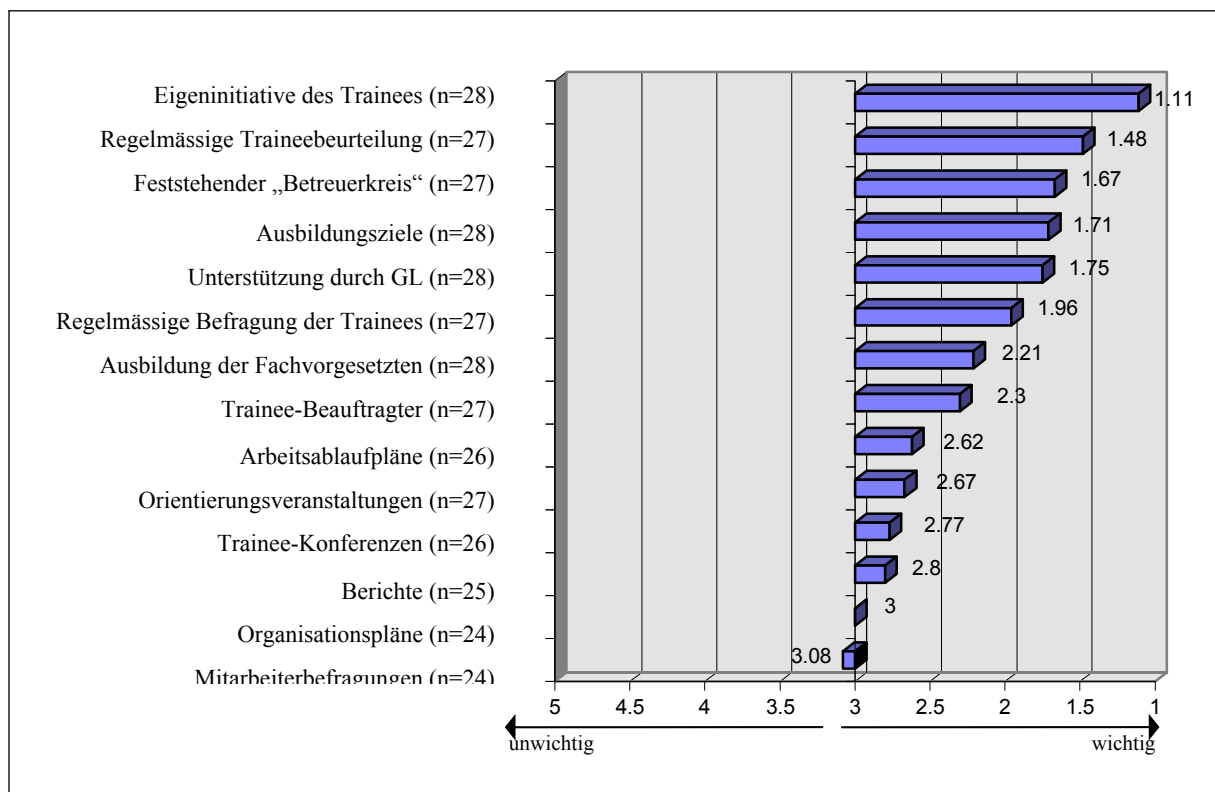


Abbildung 7: Einflussgrössen, die den effizienten Ablauf eines Ausbildungsprogramms unterstützen

### 3.6 Erfolgskontrolle

Während 1992 82.1% aller befragten Unternehmen ihr Programm einer Erfolgskontrolle unterzogen, sind es nun bereits 88.46%. Als wichtigstes Erfolgskriterium wird beurteilt, inwieweit der Trainee nach der Ausbildung die Anforderungsprofile seiner Zielposition erfüllt. Weiter spielt die subjektive Zufriedenheit der Trainees eine grosse Rolle. Insgesamt kann festgehalten werden, dass der Beurteilung der einzelnen Ausbildungsteilnehmer mehr Gewicht beigemessen wird, als der Gesamterfolgsbewertung des Traineeprogramms.

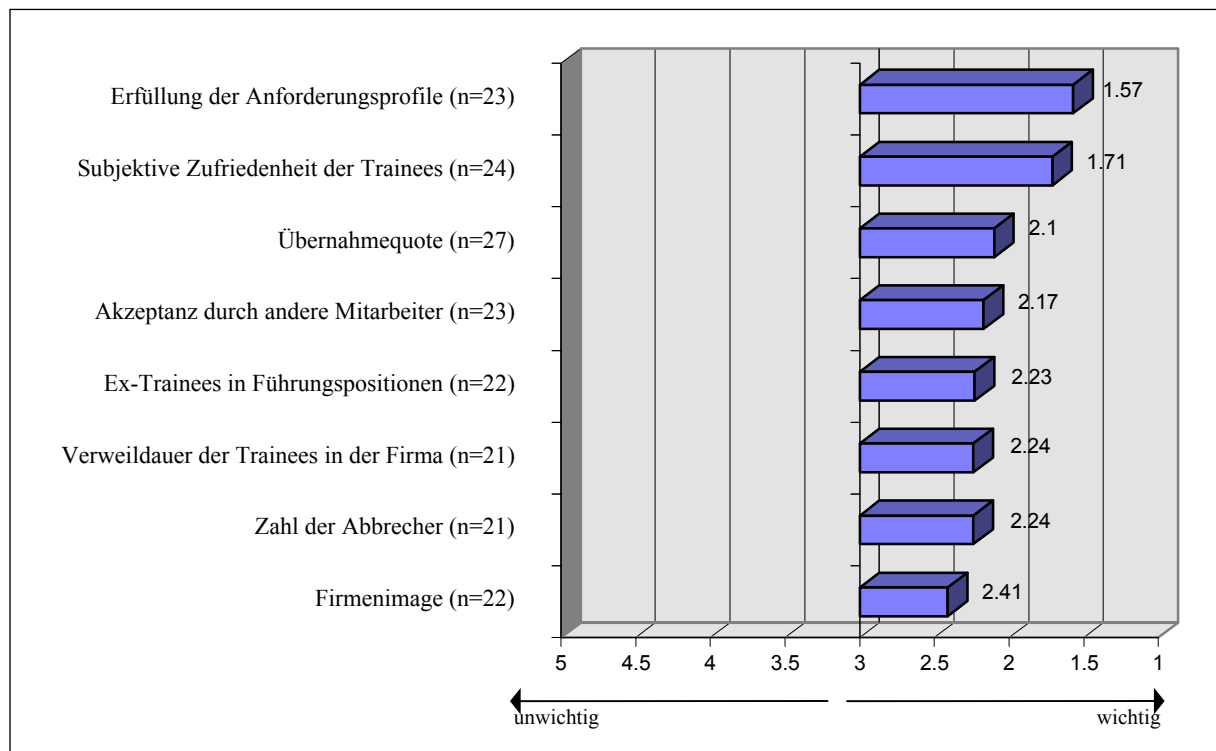


Abbildung 8: Kriterien zur Erfolgsbewertung

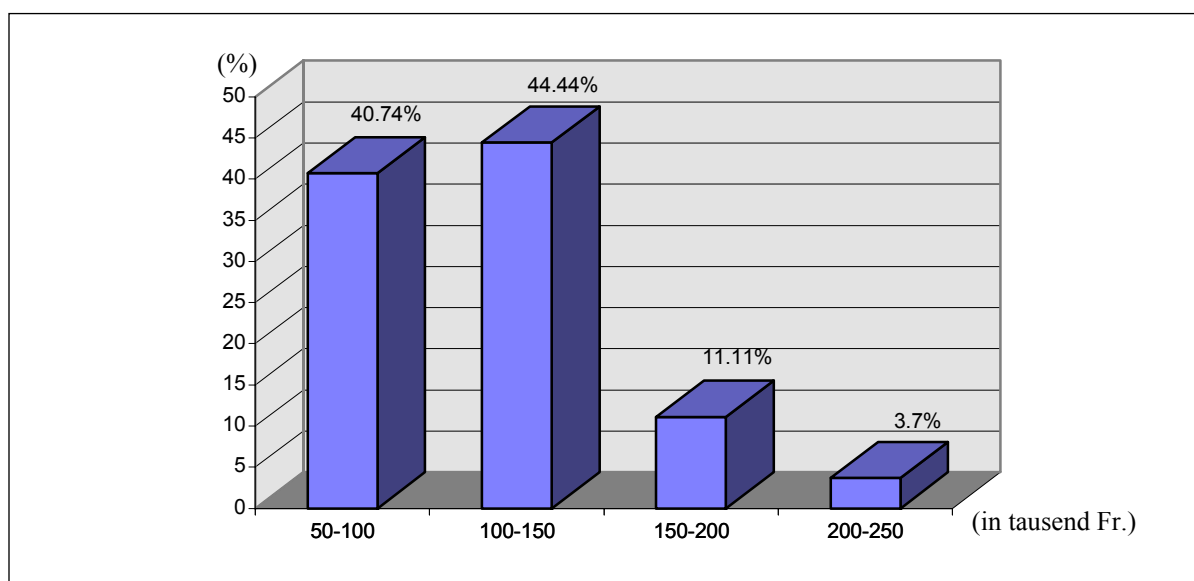
Während ihrer Ausbildung werden die Trainees durchschnittlich 4.2 mal beurteilt. Diese Qualifikationen finden meist nach Abschluss eines Projektes oder einer einzelnen Ausbildungsphase statt und werden in 64.29% aller Fälle von Fachvorgesetzten oder Linienmanagern vorgenommen. Wie schon bei den Einstellungskriterien für Hochschulabsolventen, sind dabei neben der Leistung und dem Fachwissen vor allem verhaltensbezogene Kriterien, wie Eigeninitiative/Kreativität, Teamfähigkeit oder Engagement/Motivation, von Bedeutung.

<i>Beurteilungskriterien (Nennungen)</i>	
☐ Eigeninitiative/Kreativität (10)	☐ Lern-/Leistungsbereitschaft (3)
☐ Leistung (9)	☐ Qualität (3)
☐ Teamfähigkeit (7)	☐ Flexibilität (2)
☐ Verhalten (7)	☐ Kundenverhalten (2)
☐ Engagement/Motivation (6)	☐ Lernfortschritt/Ausbildungsstand (2)
☐ Fachwissen (5)	☐ Prüfungen/Abschlüsse (2)
☐ Kommunikation (5)	☐ Eignung/Potential (1)
☐ Soziale Kompetenzen allgemein (4)	☐ Andere (16)
☐ Zielerreichung (4)	
n=26	

*Tabelle 2: Beurteilungskriterien*

Auch Fluktuationsraten können als Indikator für den Erfolg eines Traineeprogramms herangezogen werden. Im Verlaufe der Ausbildung verlassen durchschnittlich 5.31% der Trainees ihr Unternehmen, direkt nach der Ausbildung sind es im Mittel weitere 9.08%. Aufgrund der gesamthaft geringen Fluktuationsraten kann davon ausgegangen werden, dass die Unternehmen einerseits während des Bewerbungsverfahrens angemessene Selektionsverfahren verwenden, und sich andererseits die Erwartungen der Trainees an das Ausbildungsprogramm grösstenteils erfüllen. Bei fast 60% (59.25%) der Befragten kommt es zudem gelegentlich vor, dass ein Teilnehmer die Ausbildung abbricht, um vorzeitig auf eigenen Wunsch oder denjenigen des Unternehmens eine vakante Position zu übernehmen. Durchschnittlich sind nach fünf Jahren noch 62.50% der ehemaligen Trainees im Unternehmen tätig.

Häufig sind unter anderen persönliche oder familiäre Gründe für den Abgang von Ausbildungsteilnehmern verantwortlich (58.33%). Gegenüber der Erhebung von 1992 (55.2%) finden aber vor allem vermehrt Abwerbungen durch andere Firmen statt (66.67%). Die Kosten ihrer Traineeprogramme werden von den meisten Unternehmen (44.44%) zwischen 100'000 und 150'000 Franken geschätzt.



*Abbildung 9: Geschätzte Gesamtkosten einer Traineeausbildung pro Jahr*

73.08% der Programmverantwortlichen sind überzeugt, dass Trainees in ihrem Unternehmen langfristig bessere Aufstiegschancen haben als Mitarbeiter, die nicht am Ausbildungsprogramm teilgenommen haben. Gründe dafür sind einerseits die Selektionsfunktion eines Traineeprogramms, die Möglichkeit ein persönliches Beziehungsnetz aufzubauen und die Organisationsstruktur einer Firma kennenzulernen sowie ein gutes Fach- und Grundwissen. Im Mittel sind in den jeweiligen Unternehmen denn auch 31.88% der Stellen für Führungskräfte mit ehemaligen Trainees besetzt.

Treten im Ablauf des Programms Probleme auf, ist meistens die zeitliche Überlastung der Fachvorgesetzten eine Hauptursache. Weitere häufige Probleme sind die oft übersteigerte Erwartungshaltung der Trainees („Kronprinzendenken“) sowie das Finden von Projektaufgaben, die dem Kenntnisstand des Teilnehmers entsprechen und in dessen Ausbildungsablauf hineinpassen.

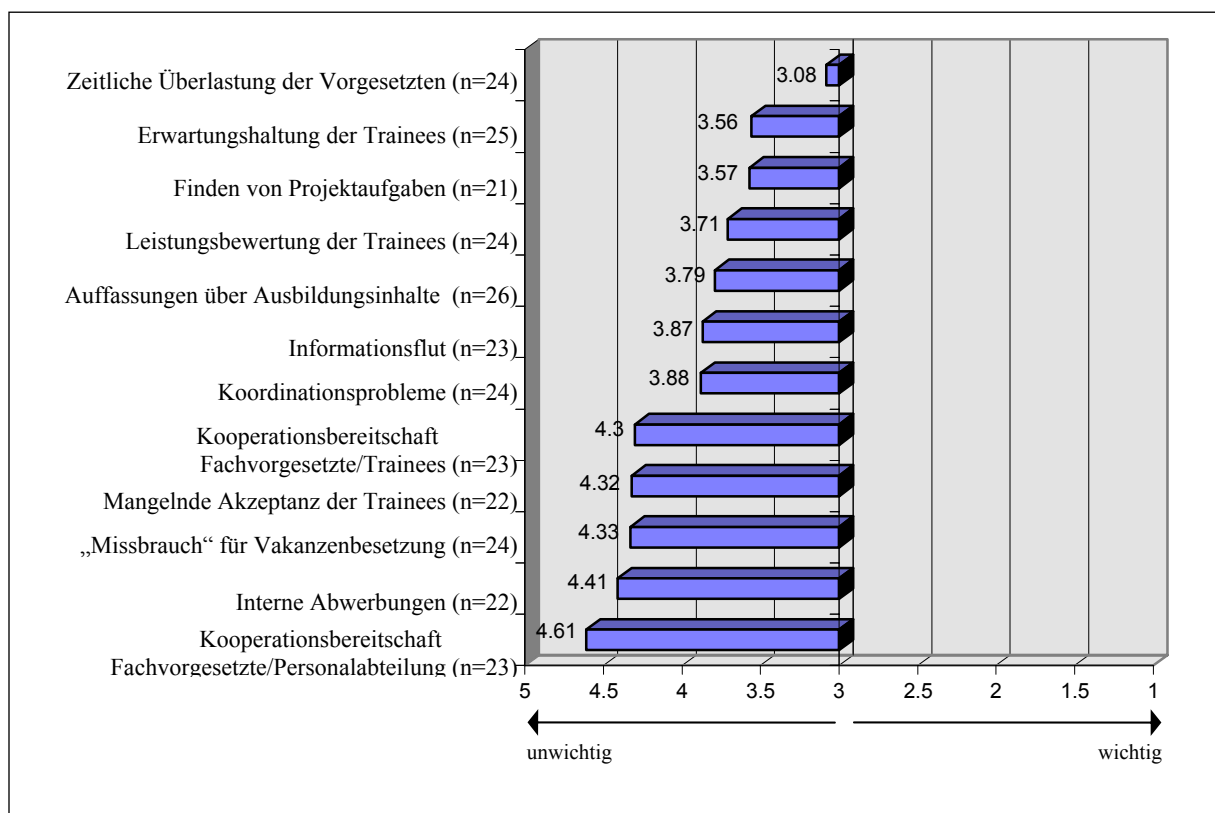


Abbildung 10: Probleme im Ablauf des Ausbildungsprogramms

Gründe	V	H&V	B	I	DL	abs	%
Abwerbung durch andere Firmen	0	0	5	1	2	8	66.67
Keine Aufstiegs-möglichkeiten	0	0	2	1	1	4	33.33
Persönliche/familiäre Gründe	1	0	3	2	1	7	58.33
Ungenügende Leistung	1	0	2	0	2	5	41.67
n	1	0	5	2	4	12	

Tabelle 3: Fluktuationsgründe nach Wirtschaftszweigen

### 3.7 Auswirkungen der Wirtschaftslage und zukünftige Bedeutung der Traineeprogramme

40.74% der befragten Unternehmen bestätigen, dass sich die momentane Wirtschaftslage auf ihr Programm auswirkt. 70% dieser Traineeprogramm-Anbieter stellten eine Erhöhung der Bewerberzahl fest, 40% mussten ihr Programm vermehrt rechtfertigen. Effektive Auswirkungen auf das Programm selbst machten sich durch eine Verringerung der Ausbildungsplätze (30%) und eine Kürzung des Ausbildungsbudgets (20%) sowie der Ausbildungsdauer (20%) bemerkbar. Insgesamt stimmen die festgestellten Auswirkungen mit den Ergebnissen der Studie von Gattlen 1992 und von Schmid 1995 weitgehend überein.

Mit dem Hinweis auf allgemein steigende Anforderungen im Berufsalltag und der Bedeutung qualifizierter Fach- und Führungskräfte für die Zukunft des Unternehmens, gingen 46.43% der Programmverantwortlichen von einer zunehmenden Bedeutung ihres Traineeprogramms aus. Eine gleichbleibende Bedeutung wurde unter anderem erwartet, wenn der aktuelle Stellenwert als optimal empfunden wurde.

## 4. Traineeprogramme in Deutschland

Die Resultate der Traineeprogramm-Studie in Deutschland von Schmid (1996) unterscheiden sich kaum von den Ergebnissen der Erhebung in der schweizerischen Wirtschaftspraxis. Dennoch lassen sich einige kleinere Abweichungen feststellen. Bei den deutschen Traineeprogramm-Anbietern handelt es sich mehrheitlich um Industriebetriebe (39%), während in der schweizerischen Wirtschaftspraxis klar die Banken überwiegen (42.9%). Auch in Deutschland bieten aber, aufgrund einer starken Konzentration auf wenige

Unternehmen, die Banken am meisten Ausbildungsplätze an (34%), wobei der Frauenanteil in Deutschland mit 36% leicht höher liegt, als in der Schweiz (33.33%).

Hinsichtlich Aufgaben und Ziele der Ausbildungsprogramme in Deutschland lassen sich weitere Unterschiede feststellen. Deutsche Traineeprogramm-Anbieter wollen mit ihrer Ausbildung in erster Linie Nachwuchskräfte aus den eigenen Reihen gewinnen und einen Pool für Führungsnachwuchskräfte schaffen. Der Erhaltung und Verbesserung der Wettbewerbs-fähigkeit kommt ein geringerer Stellenwert zu als in der Schweiz. Zwei Drittel (67.4%) beabsichtigen mit ihrem Programm, die Trainees zu Generalisten auszubilden. In der Schweiz war dieser Wert von 62.5% im Jahre 1992 auf 57.69% gesunken.

Erstaunliche Parallelen ergeben sich zwischen den beiden Ländern im Hinblick auf die Gestaltung der Ausbildungsprogramme. Auch in Deutschland ist die mittlere Programmdauer gesunken und liegt nun, wie in der Schweiz, auf etwas über 17 Monaten. Obwohl ebenfalls ein leichter Rückgang der im Rahmen eines Programms durchlaufenen Ausbildungsstationen festgestellt worden ist, sind es im Vergleich mit der Schweiz immer noch mehr als doppelt so viele (8.6). Steht in der Schweiz bei über zwei Dritteln der Programme (67.86%) das Prinzip „learning by doing“ im Mittelpunkt der praktischen Mitarbeit, sind es in Deutschland nur 55.2%. Dagegen vollzieht sich bei 79.8% der befragten deutschen Unternehmen ein Teil der Ausbildung als Mitarbeit an einem Projekt, was in der schweizerischen Wirtschaftspraxis bei nur 67.86% der erfassten Unternehmen zutrifft. Während in der Schweiz bei genau der Hälfte der Traineeprogramme ein Auslandsaufenthalt vorgesehen ist, schicken nur 28% der deutschen Unternehmen ihre Trainees ins Ausland. Ausserdem ist die Dauer des Aufenthaltes mit 15 Wochen kürzer als in der Schweiz (22 Wochen).

Wie in der schweizerischen Wirtschaftspraxis, wird die zeitliche Überlastung der Fachvorgesetzten als grösstes Problem bei der Durchführung von Traineeprogrammen angesehen, und wie bei den Schweizer Programmverantwortlichen stellt die Eigeninitiative der Ausbildungsteilnehmer die wichtigste Grösse für einen effizienten Programmablauf dar.

## ***5. Schlussfolgerungen***

Die Verbreitung und Gestaltung von Traineeprogrammen in der schweizerischen Wirtschaftspraxis unterliegen einem stetigen Wandel. Während die Anzahl der Traineeprogramm-Anbieter tendenziell abgenommen hat, stieg die Zahl der angebotenen Traineeplätze pro Unternehmung. Traineeprogramme zeichnen sich insgesamt durch eine vermehrte Individualisierung und Ergebnisorientierung aus. Die Fähigkeiten, Neigungen und Kenntnisse der Programmteilnehmer werden stärker berücksichtigt und der Programmverlauf vermehrt mit den Trainees abgesprochen. Die praktische, produktive Mitarbeit steht bei der Ausbildung im Vordergrund, es werden verhältnismässig mehr Trainees auf Spezialistenpositionen vorbereitet und damit weniger Ausbildungsstationen durchlaufen; der Erwerb konkreter Branchen- und Fachkenntnisse hat an Bedeutung gewonnen.

Es bleibt zu hoffen, dass im Zuge dieser Entwicklung die grossen Vorteile einer Traineeausbildung, wie das Verstehen funktionsbezogener Zusammenhänge oder die Möglichkeit, Mitarbeiter und Unternehmenskultur kennenzulernen, nicht aus kurzfristigem Erfolgsdenken aufgegeben werden und die Unternehmen dem langfristigen Charakter einer Traineeausbildung, im Rahmen eines strategischen Personalmanagements, Rechnung tragen.

## 6. Teilnehmende Unternehmungen und Bestellcoupon

### 6.1 Teilnehmende Unternehmungen

Vier Unternehmen wollen nicht namentlich erwähnt werden.

- ☐ ABB Schweiz, Baden
- ☐ ATAG Ernst & Young AG, Bern
- ☐ Banca della Svizzera Italiana, Lugano
- ☐ Basler Versicherungen, Basel
- ☐ Berner Kantonalbank, Bern
- ☐ CSC Ploenzke Schweiz, Aarwangen
- ☐ Effems AG, Zug
- ☐ Heyde & Partner AG, Weinfelden
- ☐ Kodak SA, Lausanne
- ☐ KPMG Fides AG, Zürich
- ☐ Kraft Jacobs Suchard Schweiz AG, Bern
- ☐ Luzerner Kantonalbank, Luzern
- ☐ Morgan Stanley AG, Zürich
- ☐ Mövenpick Unternehmungen, Adliswil
- ☐ Schweizerische Bankgesellschaft, Zürich
- ☐ Schweizerische Kreditanstalt, Zürich
- ☐ Schweizerische Rück, Zürich
- ☐ Schweizerische Volksbank, Bern
- ☐ Schweizerischer Bankverein, Basel
- ☐ Shell (Switzerland), Maennedorf
- ☐ STG-Coopers & Lybrand AG, Zürich
- ☐ Winterthur Versicherungen, Winterthur
- ☐ Zürcher Kantonalbank, Zürich
- ☐ Zürich Versicherungen, Zürich

Tabelle 4: Teilnehmende Unternehmungen

### 6.2 Bestellcoupon

Falls Sie sich für die vollständigen Resultate der Erhebung interessieren, besteht die Möglichkeit, die gesamte Lizentiatsarbeit zum Thema „Gestaltung und Verbreitung von Traineeprogrammen in der schweizerischen Wirtschaftspraxis. Konzeptionelle Grundlagen, Fallbeispiele und empirische Ergebnisse“ zum *Kostenerstattungsbeitrag von Fr. 70.-* anzufordern. Senden Sie dazu bitte den beiliegenden Bestellcoupon an den Projektbearbeiter: Philipp Weibel, Einschlagstr. 80, 3065 Bolligen, ☎: 031/921 34 97

(Bitte hier abtrennen und zurücksenden)



### Bestellcoupon

Ja, ich möchte die Lizentiatsarbeit „*Gestaltung und Verbreitung von Traineeprogrammen in der schweizerischen Wirtschaftspraxis. Konzeptionelle Grundlagen, Fallbeispiele und empirische Ergebnisse*“ zum **Kostenerstattungsbeitrag von Fr. 70.-** bestellen.

Name, Vorname: .....

Firma: .....

Adresse: .....

.....

Datum: ..... Unterschrift: .....

Philipp Weibel, Einschlagstr. 80, 3065 Bolligen, ☎: 031/921 34 97