CLEVIS
PRAKTIKANTEN
SPIEGEL

CLEVIS Praktikantenspiegel 2016

Eine Studie der CLEVIS Consult

Eine Studie zum Thema
Arbeitgeberqualität und Markenimage

Herausgeber:
CLEVIS GmbH
Mit wissenschaftlicher Unterstützung
des Lehrstuhls für Marketing (Prof. Dr. Sarstedt) der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg

Hinweis im Sinne des Gleichbehandlungsgesetzes: Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird auf eine geschlechtsspezifische Differenzierung, wie z.B. Teilnehmer/Innen, verzichtet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung für beide Geschlechter.

Diese Publikation stellt eine allgemeine, unverbindliche Information dar. Die Inhalte spiegeln die Auffassung der CLEVIS GmbH zum Zeitpunkt der Veröffentlichung wider. Obwohl die Informationen mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt wurden, besteht kein Anspruch auf sachliche Richtigkeit, Vollständigkeit und/oder Aktualität, insbesondere kann diese Publikation nicht den besonderen Umständen des Einzelfalles Rechnung tragen. Eine Verwendung liegt daher in der eigenen Verantwortung des Lesers. Jegliche Haftung wird ausgeschlossen. Alle Rechte, auch der auszugsweisen Vervielfältigung, liegen bei der CLEVIS GmbH.
Bild Seite 24: © Laurent Hamels – Fotolia.com, Bild Seite 31: © apops – Fotolia.com.

CLEVIS PRAKTIKANTENSPIEGEL 2016

Vorwort

Kristina Bierer
Studienleiterin

Liebe Leserinnen und Leser,

wir freuen uns Ihnen die Ergebnisse des CLEVIS Praktikantenspiegel 2016 zu präsentieren, Deutschlands größter Praktikantenstudie zu Arbeitgeberqualität und Markenimage. Seit der Einführung des Praktikantenspiegels vor sechs Jahren haben mehr als 34.000 Teilnehmer der Studie eine Reihe von Unternehmen bewertet und damit wertvolle Einblicke in diverse Branchen ermöglicht.

Mit der Einführung des Mindestlohns zum 01.01.2015 verändern sich auch die Bedingungen des Praktikums. Im Fragebogen wurden erste Eindrücke zum gesetzlichen Mindestlohn abgefragt, die ein aussagekräftiges Meinungsbild unter den Teilnehmern widergeben.

Die Studie soll Anreize setzen, warum es für Sie als Arbeitgeber lohnenswert ist in Praktikantenprogramme zu investieren sowie Onboarding-Prozesse effizienter zu gestalten.
Erfolgreiche Praktika bieten nicht nur Orientierung für junge Erwachsene, sondern ermöglichen auch den Unternehmen eine geeignete Strategie für die Gewinnung von hochqualifizierten Arbeitnehmern zu entwickeln. Nicht zuletzt können gelungene Praktikantenprogramme dazu beitragen eine positive Arbeitgebermarke aufzubauen.

Wir blicken gespannt auf zukünftige Arbeitsmarktentwicklungen und freuen uns auf einen regen Austausch mit Ihnen!

Mit freundlichen Grüßen

Kristina Bierer

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis 6
Executive Summary 9
1 Der CLEVIS Praktikantenspiegel 10
1.1 HR-Hintergründe und Entwicklungen 10
1.2 Vorstellung der Studienidee 11
1.3 Einführung in das Studiendesign 12
1.4 Konzept der CLEVIS Employer Matrix 15
2 Beschreibung der Stichprobe 17
2.1 Profile der Praktikanten 17
2.2 Unternehmen im Visier 19
3 Das durchschnittliche Praktikum 20
3.1 Entscheidungsgründe für ein Praktikum 21
3.2 Bewertung von Arbeitszeit und Work-Life-Balance 24
3.3 Bedeutung von Internationalität und Mobilität 26
3.4 Unterschiede in der Vergütung 31
3.5 Zahlen und Meinungen der Praktikanten zum Thema Mindestlohn im Praktikum 34
4 Die Unternehmen in der CLEVIS Employer Matrix 37
4.1 Arbeitgeberqualität als erste zentrale Messgröße 40
4.2 Markenimage als zweite zentrale Messgröße 44
5 Onboarding – Der Sprung ins warme Wasser 46
5.1 Roadmap für das Onboarding 47
5.2 Onboarding-Leistungen und weitere Angebote des Arbeitgebers in der Prüfung 50
5.3 Herausforderungen und Ziele 54

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1 Bewertungslogik des CLEVIS Praktikantenspiegel 11
Abb. 2 Beschreibung der Faktoren der Arbeitgeberqualität 13
Abb. 3 Beschreibung von Markenimage und Employer Branding 14
Abb. 4 Schema der CLEVIS Employer Matrix 15
Abb. 5 Geschlechterverteilung der Teilnehmer 17
Abb. 6 Altersverteilung der Teilnehmer 17
Abb. 7 Angestrebte Abschlüsse der Teilnehmer 17
Abb. 8 Verteilung der Teilnehmer auf die Fächergruppen 18
Abb. 9 Verteilung der Praktikumsbranchen in der Stichprobe 19
Abb. 10 Das durchschnittliche Praktikum 20
Abb. 11 Top 3 Gründe für die Bewerbung beim Praktikumsunternehmen 21
Abb. 12 Top 3 Gründe nach Fächergruppen aufgeteilt 22
Abb. 13 Anteil der Praktikanten mit Überstunden 24
Abb. 14 Einschätzung der Work-Life-Balance 24
Abb. 15 Durchschnittliche Arbeitszeit nach Branchen (in Stunden) 25
Abb. 16 Anteil der Praktikanten mit mindestens sechsmonatigem Auslandsaufenthalt 26
Abb. 17 Anteil der Auslandspraktika 26
Abb. 18 Auslandsaufenthalte nach Fächergruppen 27
Abb. 19 Wohnortwechsel 28
Abb. 20 Anteil der Auslandspraktika von High Potentials 28
Abb. 21 Die größten Praktikumsstandorte 29
Abb. 22 Zufriedenheit mit der Vergütung im Vorjahresvergleich 31
Abb. 23 Gehalt nach Branchen 32
Abb. 24 Gehaltsunterschiede zwischen High Potentials und anderen Praktikanten 33
Abb. 25 Mindestlohn im Überblick 34

Abbildungsverzeichnis

Abb. 26 Einstellung zum Mindestlohn 35
Abb. 27 Schema der CLEVIS Employer Matrix 37
Abb. 28 CLEVIS Employer Matrix 2016 39
Abb. 29 Allgemeine Zufriedenheit mit dem Praktikum 40
Abb. 30 Zufriedenheit mit der Arbeitgeberqualität 41
Abb. 31 Partial Least Square-Pfadanalyse: Einflussfaktoren auf die Arbeitszufriedenheit 42
Abb. 32 Top 10 Markenimage – Höchster Wert auf Platz 1 auf einer siebenstufigen Likert-Skala erhoben 44
Abb. 33 Bottom 10 Markenimage – Niedrigster Wert auf Platz 1 auf einer siebenstufigen Likert-Skala erhoben 44
Abb. 34 Top 10 Employer Branding – Höchster Wert auf Platz 1 auf einer siebenstufigen Likert-Skala erhoben 45
Abb. 35 Top 10 Festanstellung – Höchster Wert auf Platz 1 als Mehrfachnennung erhoben 45
Abb. 36 Dialogfelder 46
Abb. 37 Roadmap für das Onboarding 47
Abb. 38 Das „4 C“-Modell 48
Abb. 39 Anteil der erhaltenen Leistungen während des Praktikums 50
Abb. 40 Praktikanten mit standardisiertem Onboarding 51
Abb. 41 Korrelation der erhaltenen Leistungen mit der Intention sich erneut beim Unternehmen zu bewerben 52
Abb. 42 Anzahl der Leistungen nach Praktikumsdauer 52
Abb. 43 Wechselbeziehung Vorgesetzter – Praktikant 54
Abb. 44 Herausforderungen und Handlungsempfehlungen 55

CLEVIS PRAKTIKANTENSPIEGEL 2016

Executive Summary

Ein Praktikum im Rahmen eines Studiums oder vor Aufnahme einer beruflichen Tätigkeit ist wesentlich für die Berufsfindung. Praktika bieten berufsorientierende und berufsqualifizierende Einblicke für junge Erwachsene und ergänzen theoretisches Wissen aus dem Studium in praxisnaher Weise. Die Studierenden sollen sich in Berufen, Branchen und Unternehmen besser zurechtfinden und zukunftsgerichtet orientieren können. Häufig schafft ein Praktikum eine nachhaltige Verbindung zu dem Praktikumsunternehmen als potentieller Arbeitgeber. Somit profitieren nicht nur junge Erwachsene, sondern auch Arbeitgeber vom Praktikum. Die Unternehmen gewinnen leistungsstarken Nachwuchs auf effiziente Art und Weise – eine „Win-Win-Situation“ für beide Seiten.

Der CLEVIS Praktikantenspiegel bietet auch dieses Jahr wieder einen wissenschaftlich fundierten Einblick in die Wahrnehmung von Unternehmen aus Sicht der Praktikanten. Die Arbeitgeberattraktivität resultiert aus den Bewertungen, die Praktikanten hinsichtlich Arbeitgeberqualität und Markenimage an Unternehmen vergeben. Um ein wirklichkeitsgetreues Bild zu erzeugen werden beide Dimensionen getrennt voneinander analysiert und in der CLEVIS Employer Matrix gegenübergestellt. Die Studie bietet Unternehmen damit die Möglichkeit ihre Stärken und Schwächen zu reflektieren und entsprechend zu handeln.

Hinsichtlich der Arbeitgeberqualität zeigt sich, dass die Aufgabengestaltung, das Lernen und die Führung durch den Vorgesetzten eine entscheidende Rolle spielen. Auch Faktoren wie das Teamklima, die Vergütung, die Arbeitszeit und Arbeitsbedingungen sind als Einflussgrößen auf die Arbeitgeberqualität zu beachten. Die Analysen zeigen, dass die Ausgestaltung der Aufgaben den größten Einfluss auf die Arbeitgeberqualität ausübt. Für das Markenimage sind dahingehend Faktoren bedeutend, die zu einer positiven Wahrnehmung der Marke beitragen.

Alle Bewertungen werden dieses Jahr zusätzlich unter dem Gesichtspunkt der Mindestlohnregelung betrachtet. Seit Einführung des gesetzlichen Mindestlohns zum 01.01.2015 lassen sich erste Veränderungen für Praktikanten und Unternehmen festhalten. Die Zustimmung zum Mindestlohn unter den Praktikanten ist hoch. Dennoch wird das Sammeln von Erfahrungen tendenziell wichtiger eingeschätzt als die Vergütung. Der Großteil der Praktikanten spricht sich auch dafür aus, dass die Zahlung des gesetzlichen Mindestlohns zu einem fairen Arbeitgeber gehört. Weniger überraschend ist unter anderem der erhebliche Gehaltsanstieg für Praktikanten.

Das Thema Onboarding rundet die Studie ab und setzt Anreize für Unternehmen den Onboarding-Prozess erfolgsversprechend zu gestalten, denn sowohl Praktikanten als auch Unternehmen profitieren von einem standardisierten Onboarding-Prozess. Die Analysen offenbaren einen Zusammenhang zwischen der Anzahl der Onboarding-Angebote und der Arbeitgeberqualität. Ein gelungener Einstieg in das Praktikum bildet die Grundvoraussetzung für eine vielversprechende Zusammenarbeit während des Praktikums und darüber hinaus.

1 Der CLEVIS Praktikantenspiegel

1.1 HR-Hintergründe und Entwicklungen

Der demografische Wandel, der Wertewandel, die Digitalisierung und Virtualisierung von Arbeit sowie die Globalisierung stellen Unternehmen vor die große Herausforderung den Auswirkungen dieser Megatrends zu begegnen. Da sich die Arbeitswelt in einem derart rasanten Tempo verändert, ist jede Art der Kommunikation mit Mitarbeitern – aktuellen, ehemaligen und zukünftigen – elementar, ebenso die Rolle des Human Resources Managements. Die Übersetzung solcher Megatrends in ganzheitliche Unternehmensstrategien ist keineswegs trivial. Insbesondere die Problematik hochqualifizierte Mitarbeiter in einer immer komplexer werdenden Arbeitswelt zu gewinnen und an sich zu binden, verbleibt. Für Unternehmen ist es deshalb wichtig geeignete Strategien zu entwickeln, um Recruiting-Potentiale optimal zu nutzen. Um dieser Problematik entgegenzuwirken, können Praktikantenprogramme hilfreich sein, die diverse Vorteile für Unternehmen bieten.

Ein Praktikum bietet dem Arbeitgeber die Chance herauszufinden, ob der Praktikant Herausforderungen meistert und an seinen Aufgaben wächst. Unternehmen können über Praktikantenprogramme einen Pool an zukünftigen Arbeitnehmern bilden. Außerdem sind Praktikanten eine ideale Möglichkeit für Unternehmen, um neue Perspektiven kennenzulernen und eingefahrene Prozesse zu hinterfragen. Zusätzlich haben Unternehmen die Möglichkeit ehrliches Feedback in Bezug auf ihre Attraktivität als Arbeitgeber zu erhalten dadurch, dass Praktikanten nicht fest mit der Firma verbunden und nur kurzzeitig beschäftigt sind. Nicht zuletzt ist es die junge Generation, die mit den neuesten Technologien und sozialen Medien aufgewachsen ist. Sie kann innovative Anreize in diversen Unternehmensbereichen setzen. Praktikanten sind flexibel einsetzbar und können je nach Interesse vielfältige Projekte begleiten. Sie zu fördern, prägt eine positive Employer Brand, denn ein erfolgreiches Praktikum ist meist Garantie dafür, dass das Unternehmen bei Freunden und Familie weiterempfohlen wird.

Praktikanten erhalten wegen der sehr begrenzten Zeit und Ungebundenheit an das Unternehmen spezifische Eindrücke zur Qualität des Arbeitgebers. Sie entscheiden, ob sie das Unternehmen weiterempfehlen oder sich später für eine Festanstellung bewerben. Um sich als attraktiver Arbeitgeber im Wettbewerb mit anderen Unternehmen behaupten zu können, spielen Praktikanten eine zentrale Rolle beim Aufbau einer positiven Arbeitgebermarke. Die Besonderheiten des Arbeitgebers herauszustellen, ist angesichts des heutigen Wettbewerbs auf einigen Talentmärkten von hoher Bedeutung. Schließlich wollen Unternehmen hochqualifizierte Mitarbeiter für sich gewinnen. Eine Arbeitgebermarke, die bei Festangestellten und Praktikanten positiv ausfällt, wirkt sich gewinnbringend auf das Unternehmen aus. Denn Unternehmen, die aufgrund ihrer Arbeitgeberqualität Versprechen nicht einhalten können, fügen der Employer Brand nachhaltigen Schaden zu. Die „Employee Experience“ jedes einzelnen Mitarbeiters entscheidet letztendlich darüber, ob das Markenimage eines Unternehmens auch der tatsächlichen Arbeitgeberqualität standhalten kann.

1 Der CLEVIS Praktikantenspiegel

1.2 Vorstellung der Studienidee

Seit nunmehr sechs Jahren führt CLEVIS Consult jährlich eine Studie durch, die eine aussagekräftige Bewertung der Arbeitgeberattraktivität zahlreicher Unternehmen aus verschiedenen Branchen in den Fokus setzt. Dabei beurteilen unternehmensinterne Praktikanten ihr Praktikum hinsichtlich der Arbeitgeberqualität, wohingegen unternehmensfremde Praktikanten ein zufällig ausgewähltes Unternehmen nach dem Markenimage bewerten.

Beide Dimensionen – Arbeitgeberqualität und Markenimage – werden jeweils gesondert betrachtet, unabhängig voneinander ausgewertet und erst anschließend in Beziehung zueinander gesetzt. Die Kongruenz beider Dimensionen ist dabei nicht immer gegeben, da Markenimage und Arbeitgeberqualität nicht zwangsweise miteinander korrelieren müssen.

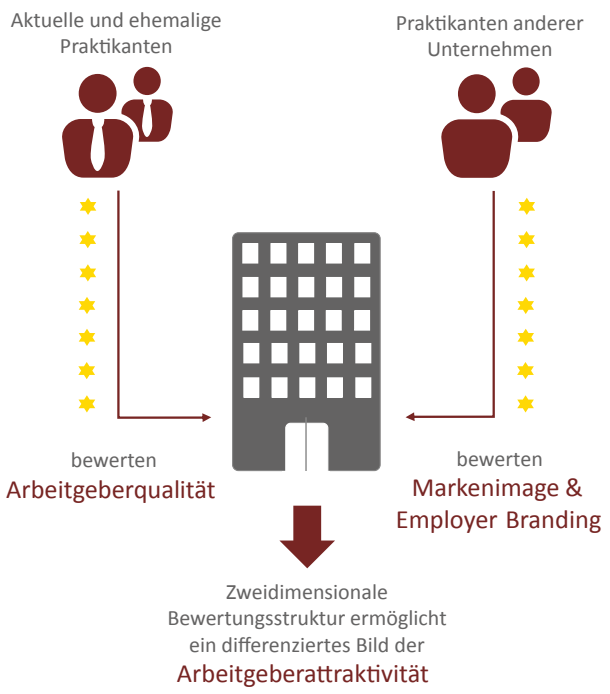


ABB. 1
BEWERTUNGSLOGIK DES CLEVIS PRAKTIKANTENSPIEGEL

Die Praktikanten bewerten jeweils das Unternehmen, bei dem sie selbst einmal tätig waren oder derzeit tätig sind, bezüglich der Arbeitgeberqualität. Sie stellen die künftige Generation von Arbeitnehmern dar, die an ihren derzeitigen Arbeitgeber nicht fest gebunden, aber eingebunden in vertraute Strukturen ist. Da sie sehr persönliche und ehrliche Einblicke in das Unternehmen gewinnen, können sie belastbare Aussagen über die tatsächliche Qualität des Arbeitgebers treffen. Dabei spielen Zufriedenheit und eigene Anforderungen an das Unternehmen eine zentrale Rolle. Da die Trennung zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber in der Regel einvernehmlich und zu einem im Vorhinein definierten Zeitpunkt erfolgt, werden positive Erfahrungen auch nicht durch den Abschied verzerrt.

Zusätzlich beantworten die Praktikanten Fragen zum Markenimage eines ihnen bekannten Unternehmens, bei dem sie allerdings selbst kein Praktikum absolviert haben. Markenimage und Produkte üben meist eine sehr hohe Anziehungskraft auf Bewerber aus, sagen allerdings noch nichts über die Qualität des Arbeitgebers aus. Der externe Blick auf das Markenimage eines Unternehmens und der interne Eindruck von der Qualität des eigenen Arbeitgebers liefern ein authentisches Bild über die tatsächliche Attraktivität der Unternehmen.

Im Vergleich zu den gängigen Employer Branding-Rankings, die lediglich eine Bewertung der Wahrnehmung eines Arbeitgebers aus externer Sicht darbieten, setzt der CLEVIS Praktikantenspiegel einen anderen Fokus. Diese Studie stellt sowohl Markenimage als auch Arbeitgeberqualität eines Unternehmens auf den Prüfstand und setzt die Bewertungen der Praktikanten schlussendlich in einen Zusammenhang mit dem Employer Branding.

1 Der CLEVIS Praktikantenspiegel

1.3 Einführung in das Studiendesign

Mit knapp 35.000 bewerteten Praktika seit 2010 gehört der CLEVIS Praktikantenspiegel zu Deutschlands größten Praktikanten-Studien. Im CLEVIS Praktikantenspiegel 2016 wurden 6.262 Praktika bewertet. Ausgangspunkt ist die Struktur des Fragebogens aus dem vergangenen Jahr, der jährlich einem aufwändigen Review-Prozess unterzogen wird. Nicht mehr aktuelle oder wenig aussagekräftige Fragen werden entfernt, Trendthemen hinzugefügt. In diesem Jahr führen 96 Fragen die befragten Praktikanten durch verschiedene Themengebiete der Studie in deutscher und englischer Sprache. Die Bearbeitungsdauer beträgt im Durchschnitt 32,58 Minuten.

Die Themenschwerpunkte im Überblick:

- Arbeitgeber und Praktikum
- Bewerbungsintention
- Arbeitgeberqualität
- Markenimage und Employer Brand
- Einstellung gegenüber Mindestlohn für Praktikanten
- Faktoren für High Potentials
- Demographie

Zu Beginn werden die Rahmenbedingungen des Praktikums ermittelt sowie Fragen über angebotene Leistungen des Arbeitgebers beantwortet. Es folgen die Gründe sich für das Praktikum entschieden zu haben, sowie ob und in welcher Form noch Kontakt zum Unternehmen besteht. Anschließend beantworten die Praktikanten Fragen zu den Aspekten der Arbeitgeberqualität wie beispielsweise Aufgabengestaltung, Teamklima und Führung. Das Markenimage spiegelt das Vertrauen in das Unternehmen wieder sowie die Sympathie für den Arbeitgeber und zeigt die Identifikation mit der Marke. Das Thema Employer Branding umfasst die Arbeitgeberattraktivität, Authentizität der Arbeitgebermarke und die grundsätzliche Bewertung des Unternehmens als Arbeitgeber. Nach Fragen zur Einstellung gegenüber dem Mindestlohn werden die Karriereorientierung und Leistungen abgefragt um die Identifikation von High Potentials zu ermöglichen. Zum Abschluss der Befragung beantworten die Praktikanten Fragen zu ihrer Demographie.

Die Teilnehmer werden größtenteils über Unternehmen akquiriert, die ihre aktuellen und ehemaligen Praktikanten beispielsweise per E-Mail oder Intranetposting zur Teilnahme an der Befragung aufrufen. Des Weiteren werden Teilnehmer der vergangenen Jahrgänge erneut angeschrieben und gängige Social-Media-Kanäle zur Vermarktung der Befragung genutzt. Zusätzlich wird mit Hochschulen und ABSOLVENTA kooperiert. Die Datenerhebung erfolgte von April bis September 2015. Die Bereinigung der Daten fand nach Schließung der Befragung statt. Sie umfasste den Ausschluss von Datensätzen u.a. aufgrund von nicht vollständig ausgefüllten Fragebögen, zu kurzer Bearbeitungszeit und der Bewertung eines nicht-akademischen Praktikums.

Der wissenschaftliche Anspruch der Studie wird auch dieses Jahr wieder durch Prof. Dr. Sarstedt sichergestellt, Inhaber des Lehrstuhls für Marketing an der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg.

Alle Ergebnisse statistischer Hypothesentests sind auf einem Signifikanzniveau von $\alpha=0{,}05$ signifikant.

1 Der CLEVIS Praktikantenspiegel

1.3 Einführung in das Studiendesign

Arbeitgeberqualität

Aufgabengestaltung

… beschreibt die Aufgabenvielfalt, das Anforderungsniveau, das Maß an Autonomie sowie die Möglichkeit Ideen einzubringen und Erwartungen zu realisieren.

Teamklima

… umschreibt das Klima im Team, den Umgang miteinander, die Möglichkeit verschiedene Sichtweisen einzubinden sowie Unterstützung und Feedback zu erhalten.

Führung

… beschreibt die Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten sowie das Coaching, die Arbeit und die Anerkennung durch den Vorgesetzten.

Arbeitsbedingungen

… fragt nach Benachteiligung am Arbeitsplatz, der Work-Life-Balance, der Arbeitsbelastung und nach Wertvorstellungen im Unternehmen.

Vergütung

… fragt nach dem Verhältnis von Bezahlung und Leistung sowie nach Zusatzleistungen.

Arbeitszeit

… untersucht die Angemessenheit der Arbeitszeiten.

Lernen

… beinhaltet Erwartungen, Lernangebote, die Anwendung von Know-how und den Einfluss auf Lerninhalte.

Grundsätzliche Bewertung

… fragt nach der allgemeinen Zufriedenheit mit dem Arbeitgeber.

ABB. 2
BESCHREIBUNG DER FAKTOREN DER ARBEITGEBERQUALITÄT

1 Der CLEVIS Praktikantenspiegel

1.3 Einführung in das Studiendesign

Markenimage

… spiegelt Sympathie und Vertrauen in das Unternehmen wider sowie die Wahrnehmung der Marktstellung, der internationalen Anerkennung und der Qualität der Leistungen.

Employer Branding

Arbeitgeberattraktivität

… beinhaltet Faktoren wie Karrieremöglichkeiten, Weiterentwicklungspotential, Jobsicherheit, sowie die Stabilität des Unternehmens.

Authentizität

… beschreibt die Konsistenz und Glaubwürdigkeit der Arbeitgebermarke sowie Einzigartigkeit und Passung mit eigenen Wertvorstellungen.

Grundsätzliche Bewertung

… fragt nach dem allgemeinen Ruf und Attraktivität des Unternehmens, nach einem vorliegenden Jobangebot sowie nach einer Empfehlung des Arbeitgebers.

ABB. 3
BESCHREIBUNG VON MARKENIMAGE UND EMPLOYER BRANDING

1 Der CLEVIS Praktikantenspiegel

1.4 Konzept der CLEVIS Employer Matrix

Kernelement der Studie ist die CLEVIS Employer Matrix, die durch ihr innovatives Konzept Unternehmen bezüglich ihrer Arbeitgeberattraktivität in einer Matrix positioniert. Die beiden Dimensionen – Arbeitgeberqualität und Markenimage – bilden die Achsen der Matrix. Anhand der Mittelwerte der Dimensionen, berechnet über die Bewertungen der Teilnehmer, wird eine Matrix mit vier Teilbereichen gebildet. Hier werden die Unternehmen gemäß ihres Arbeitgeberqualitäts- beziehungsweise Markenimagewerts eingeordnet. Die Unternehmen können in folgende Felder kategorisiert werden:

STAR

Stars zeichnen sich durch überdurchschnittliche Werte in der Arbeitgeberqualität sowie im Markenimage aus. Stars weisen somit einen großen Vorteil gegenüber ihrer Konkurrenz im Wettbewerb um junge Talente auf. Sie profitieren von der Möglichkeit aus einem größeren Bewerberpool auswählen zu können und damit ihr Rekrutierungspotential zu erhöhen.

HIDDEN CHAMPION

Gegenüber dem Star schneidet der Hidden Champion in Bezug auf die Wahrnehmung der Marke unterdurchschnittlich ab, auch wenn das Unternehmen als Arbeitgeber überdurchschnittliche Bewertungen erhält. Folglich sollten diese Unternehmen eine konkrete Strategie entwickeln ihre Stärken als Arbeitgeber zielgruppenadäquat nach außen zu kommunizieren.

PRETENDER

Der Pretender bildet den Gegenpart zum Hidden Champion, denn dieser überzeugt mit einer guten Markenimagebewertung, wird aber von den Praktikanten in Bezug auf die Arbeitgeberqualität nur unterdurchschnittlich bewertet. Es entsteht die Gefahr, dass Praktikanten in ihrer Arbeitserfahrung enttäuscht werden, unzufrieden sind und dies gegenüber Familie, Freunden und Bekannten und damit möglichen zukünftigen Arbeitnehmern offenlegen. Eine kritische Analyse des internen Praktikantenprogramms und Ableitung zielgerichteter Maßnahmen kann die Unzufriedenheit der Praktikanten überwinden und einen Pretender zum Star aufsteigen lassen.

CHALLENGER

Der Challenger erhält unterdurchschnittliche Bewertungen für die Arbeitgeberqualität und das Markenimage. Um trotzdem als Arbeitgeber attraktiv für Praktikanten und Hochschulabsolventen zu sein, sollten zielgerichtete Maßnahmen zur Optimierung der Arbeitgeberqualität identifiziert werden. Darüber hinaus sollte versucht werden zufriedene Praktikanten im Rahmen von Talent Relationship Management an das Unternehmen zu binden, um eine Abwanderung zur Konkurrenz zu verhindern.

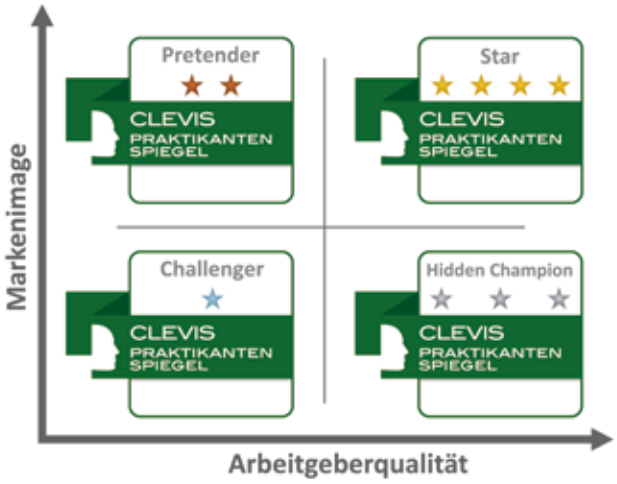


ABB. 4
SCHEMA DER CLEVIS EMPLOYER MATRIX

Diese Kategorisierung zeigt Unternehmen Stärken und Optimierungsbedarfe gegenüber der Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt auf. Auf Basis dieser Einordung und einer detaillierten Analyse der Bewertungen auf Item-Basis ist es CLEVIS Consult möglich einen unternehmensspezifischen Maßnahmenplan abzuleiten. Der CLEVIS Praktikantenspiegel soll sowohl Arbeitnehmern als auch Unternehmen dabei helfen den Arbeitsmarkt einzuschätzen und die Attraktivität als Arbeitgeber hervorzuheben.

2 Beschreibung der Stichprobe

2.1 Profile der Praktikanten

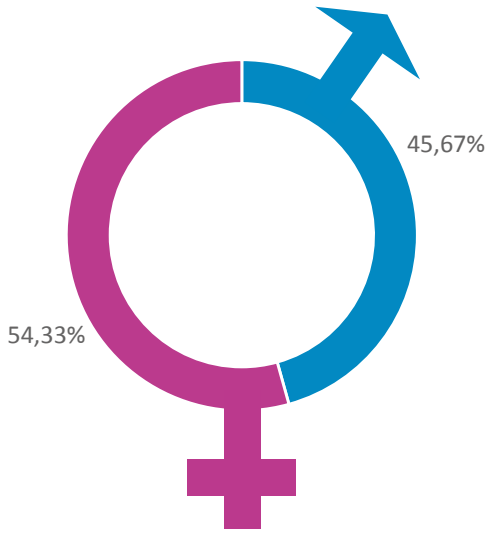


ABB. 5
GESCHLECHTERVERTEILUNG DER TEILNEHMER

Die Stichprobe besteht zu 54,33% aus Teilnehmerinnen. Die meisten Praktikanten sind zum Zeitpunkt der Bewertungen zwischen 23 und 25 Jahren und zum Zeitpunkt des Praktikums durchschnittlich 24 Jahre alt. Insgesamt bildet die Studie die „Generation Y“ der Geburtenkohorte von 1977 bis 1998 in einem sehr guten Maß ab, da 99,65% aller Teilnehmer sich im Alter zwischen 18 und 35 Jahren befinden. Diese Gruppe ist für Arbeitgeber besonders interessant, weil sie die Arbeitnehmer der Gegenwart darstellen.

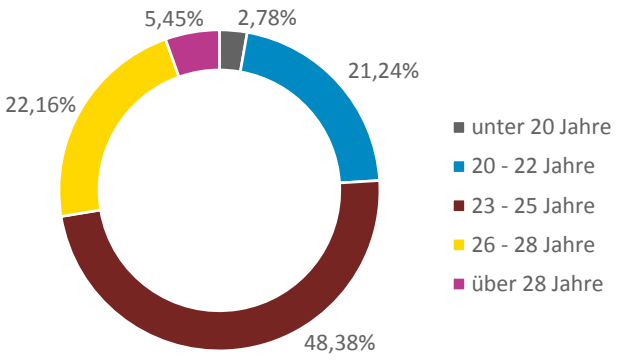


ABB. 6
ALTERSVERTEILUNG DER TEILNEHMER

Zum Zeitpunkt des Praktikums befinden sich 76,87% im Studium, der restliche Teil kann hauptsächlich den Kategorien „Absolventen“ und „Young Professionals“ (maximal zweijährige Berufserfahrung) zugeordnet werden. Mit 44,10% befinden sich die meisten Befragten während ihres Praktikums in einem Bachelorstudium und 42,90% in einem Masterstudium.

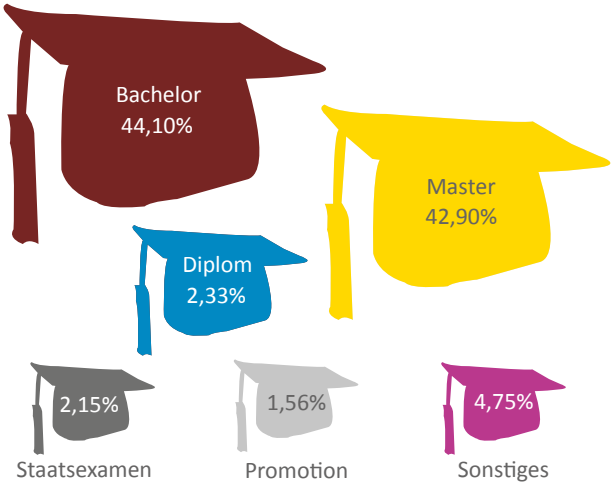


ABB. 7
ANGESTREBTE ABSCHLÜSSE DER TEILNEHMER

2 Beschreibung der Stichprobe

2.1 Profile der Praktikanten

Vor allem die Befragten der wirtschaftswissenschaftlichen Studiengänge stellen mit 51,47% den mit Abstand größten Anteil an Praktikanten dar. Mit 14,29% folgen die Ingenieurwissenschaften, mit 8,27% die Gesellschafts- und mit 7,84% die Naturwissenschaften.

Die High Potentials stellen mit einem Anteil von 12,94% aller Teilnehmer eine eigene Unterkategorie dar. Sie weisen allesamt ein ähnliches akademisches Profil auf und können mit besonderen Fähigkeiten und Eigenschaften den Arbeitgeber von sich überzeugen. High Potentials werden anhand überdurchschnittlicher fachlicher und persönlicher Leistungen identifiziert, sind in Hinblick auf ihre Karriere sehr erfolgsorientiert und weisen große Ambitionen auf. Objektive Faktoren wie zum Beispiel Auslandsaufenthalte und Stipendien fließen ebenso in die Index-Score-Berechnung für High Potentials ein. Auch weiche Faktoren wie etwa die Bedeutung der Arbeit für das Leben oder die Möglichkeit eine Führungsposition einnehmen zu können, zählen zu den Faktoren eines High Potentials. Interessant werden High Potentials im Vergleich zu anderen Praktikanten bei Faktoren wie Vergütung, Internationalität und Bewerbungsgründe für ein Praktikum, da sie sich in diesen zum Teil erheblich von den übrigen Praktikanten unterscheiden. In den darauffolgenden Kapiteln „Entscheidungsgründe für ein Praktikum“, „Unterschiede in der Vergütung“ und „Bedeutung von Internationalität und Mobilität“ wird noch näher auf die Besonderheiten eingegangen.

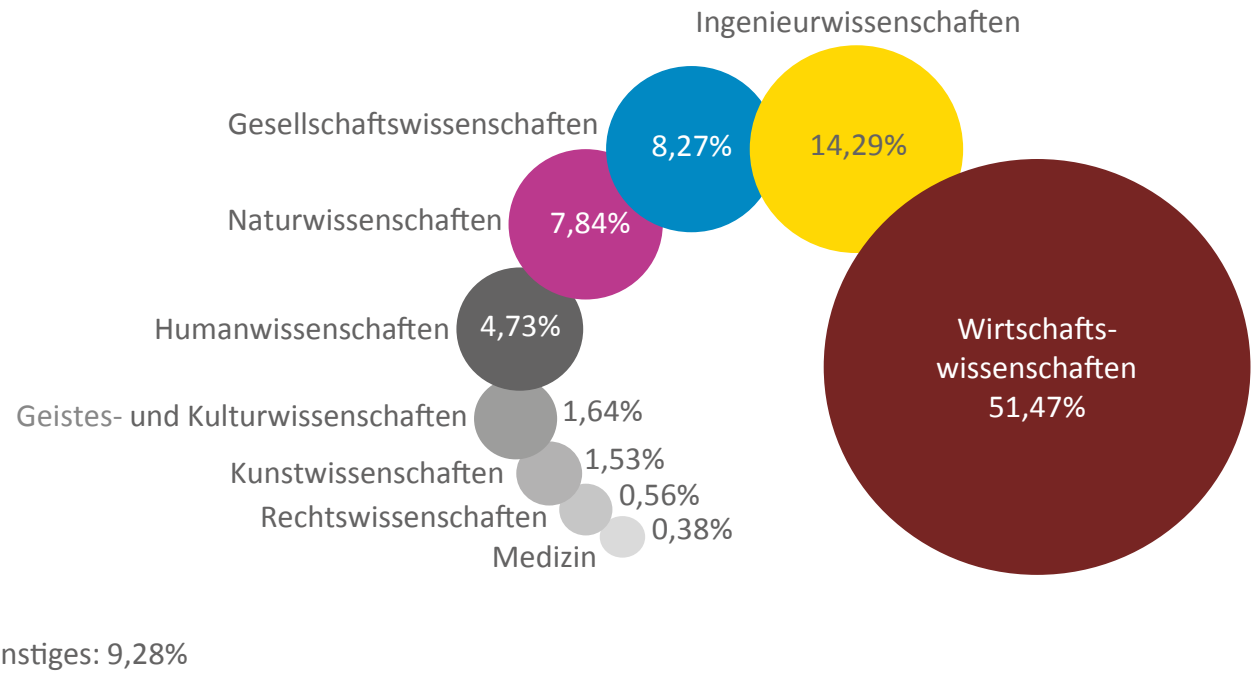


ABB. 8
VERTEILUNG DER TEILNEHMER AUF DIE FÄCHERGRUPPEN

2 Beschreibung der Stichprobe

2.2 Unternehmen im Visier

Insgesamt wurden im diesjährigen CLEVIS Praktikantenspiegel 446 Unternehmen bewertet. Der größte Anteil an Unternehmen (22,16%) kann auch dieses Jahr wieder der Branche Konsum- und Gebrauchsgüter zugeordnet werden. Die nachfolgenden Ränge belegen die Fahrzeugbauer und -zulieferer (13,65%), gefolgt von der Pharmabranche (9,38%) und der Branche Unternehmensberatung, Wirtschaftsprüfung und Recht (8,61%).

Gemessen an den DAX-Unternehmen, wurden 29 der DAX 30-Konzerne von Praktikanten bewertet, wovon es wiederum 17 Unternehmen in die Matrix geschafft haben. Voraussetzung für eine Matrix-Positionierung sind mindestens je 15 Bewertungen in den Kategorien Arbeitgeberqualität und Markenimage. Insbesondere die beiden DAX-Unternehmen Adidas und BASF können mit sowohl überdurchschnittlichen Werten in der Arbeitgeberqualität als auch im Markenimage bei den Praktikanten überzeugen. Fast ausnahmslos alle bewerteten DAX-Unternehmen weisen ein sehr gutes Markenimage auf, werden also aufgrund ihrer Marktstellung, Internationalität und ihrem Erfolg mit einer attraktiven Marke verbunden. Bei vielen Unternehmen besteht vor allem Potential nach oben hinsichtlich der Gestaltung des Praktikums, die unternehmensinterne Praktikanten gerne verbessert sehen würden. Wenn es den Unternehmen gelingt dieses Optimierungspotential wahrzunehmen, wirkt sich das auch auf das allgemeine Employer Branding aus. Der Faktor Entwicklungschance – die Möglichkeit sich weiterzuentwickeln, die eigene Karriere voranzutreiben sowie vielfältige Aufgaben wahrzunehmen – wird von unternehmensfremden Praktikanten bei DAX-Konzernen bereits als überdurchschnittlich hoch eingestuft.

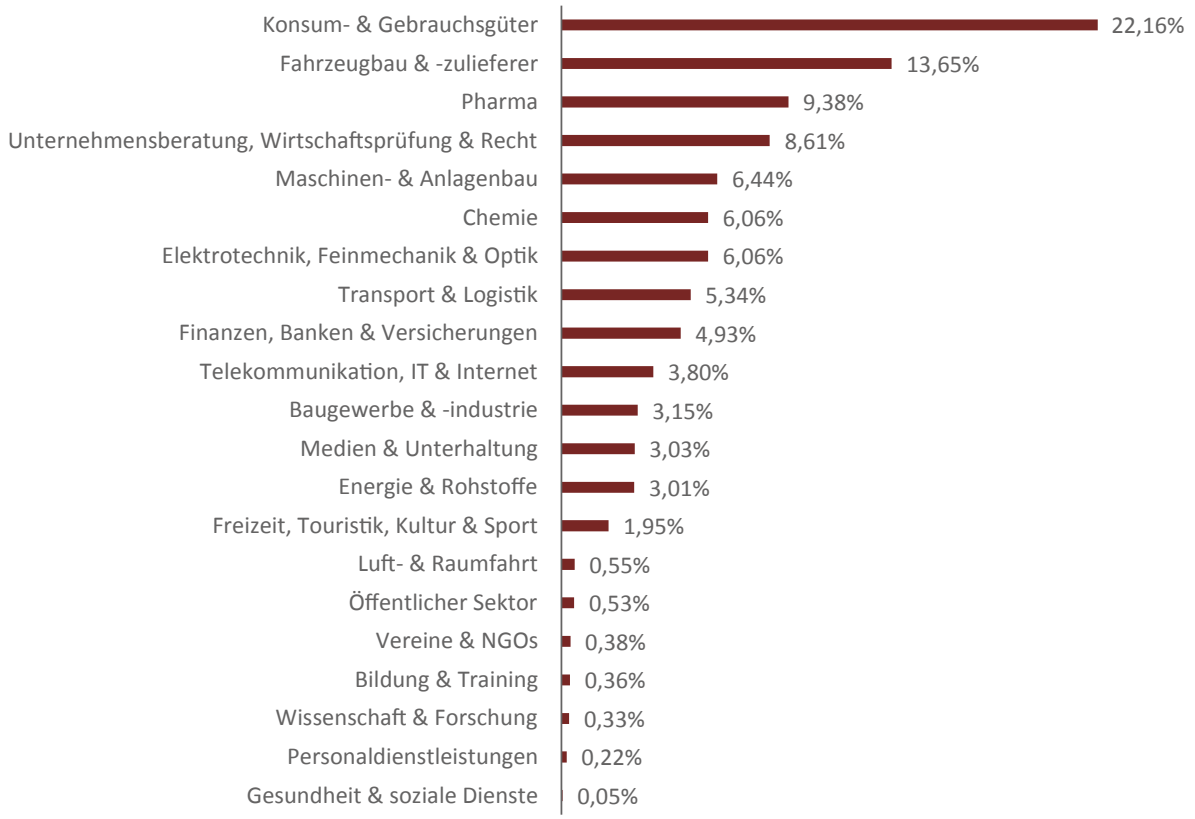


ABB. 9
VERTEILUNG DER PRAKTIKUMSBRANCHEN IN DER STICHPROBE

3 Das durchschnittliche Praktikum

Die meisten Teilnehmer absolvieren ihr Praktikum im Alter von 23 bis 25 Jahren.

Das durchschnittliche Praktikum dauert 5,24 Monate.

47,99% bleiben am eigenen Wohnort für das Praktikum.

Ein Praktikum im Ausland absolvieren 13,52%.

Die Arbeitszeit liegt im Durchschnitt bei 39h pro Woche.

Knapp 40% geben an regelmäßig Überstunden abzuleisten.

81,98% aller Praktikanten stehen auch nach dem Praktikum beruflich oder privat mit ihrem Unternehmen in Kontakt.

ABB. 10
DAS DURCHSCHNITTLICHE PRAKTIKUM

3 Das durchschnittliche Praktikum

3.1 Entscheidungsgründe für ein Praktikum

Zu Beginn eines jeden Praktikums steht die Entscheidung bei welchem Unternehmen man sich bewirbt. Während einige Beweggründe wie der Ruf oder der Standort der Firma nahe liegen, zeigt sich, dass bei akademischen Praktika weitere Gründe eine Rolle spielen. Um diese zu erfassen, wurde folgendermaßen vorgegangen: Jeder Teilnehmer wählt die drei für ihn wichtigsten Gründe für die Bewerbung bei seinem Unternehmen aus und gewichtet sie im Sinne einer Rangreihung von 1 bis 3.

Die Auswertungen der absoluten sowie gewichteten Nennungen decken sich mit den Beobachtungen, die bereits in der letztjährigen Befragung gemacht wurden. Lernerfolge im Praktikum zu erzielen, belegt den ersten Platz in der Bewertung. An zweiter Stelle für eine Bewerbung steht ein pragmatischer Grund: Das Praktikum macht sich gut im Lebenslauf. Der am dritthäufigsten genannte Grund ist mit dem ersten verknüpft: Neben den Lernfortschritten möchten die Praktikanten auch die Branche an sich besser kennenlernen.

Um die Aufmerksamkeit eines Praktikumssuchenden zu erwecken, muss die Stellenanzeige aussagekräftig gestaltet sein. Dem Bewerber muss glaubhaft die Aussicht auf eine lehrreiche Erfahrung vermittelt werden. Abhilfe können hier inhaltlich vollständige Stellenausschreibungen leisten, in denen das Lernprofil dargestellt wird. Im Bewerbungsgespräch sollten genaue Ziele und Erwartungen, was im Praktikum an fachlichen und methodischen Inhalten vermittelt wird, abgesteckt werden. In Bezug auf den Bewerbungsgrund Lebenslauf können sich vor allem Unternehmen mit einem positiven Markenimage profilieren. Auffällig sind die Branchen der Medien & Unterhaltung, Telekommunikation, IT & Internet sowie die Branche der Unternehmensberatung, Wirtschaftsprüfung & Recht und Freizeit, Touristik, Kultur & Sport, bei welchen der Lebenslauf häufig als Grund für eine Bewerbung genannt wurde. Die am dritthäufigsten genannte Intention – „Ich möchte eine Branche besser kennenlernen“ – unterstreicht den Lern- und Orientierungscharakter, den sich Praktikanten von ihrem Ausflug in die Praxis erhoffen. Ein Einblick in die Branche kann durch Schnuppertage in anderen Abteilungen oder Austauschplattformen wie beispielsweise Kaminabende intensiviert werden. Weitere Gründe sind ähnlich wie der Lebenslauf stärker karrierebezogen: Die erhöhte Chance einen festen Arbeitsplatz durch das Praktikum zu erhalten, belegt Platz vier. Wenn dieser Punkt in den Prozessen nach dem Praktikum, wie beispielsweise Talent Relationship Management, berücksichtigt wird, können Praktikanten Teil einer zukunftsträchtigen Per-

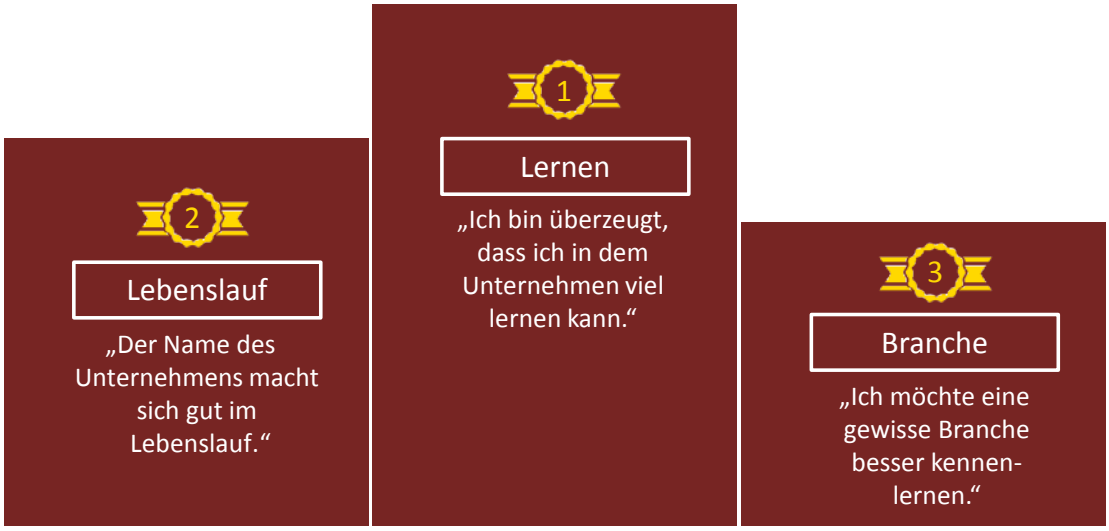


ABB. 11
TOP 3 GRÜNDE FÜR DIE BEWERBUNG BEIM PRAKTIKUMSUNTERNEHMEN

3 Das durchschnittliche Praktikum

3.1 Entscheidungsgründe für ein Praktikum

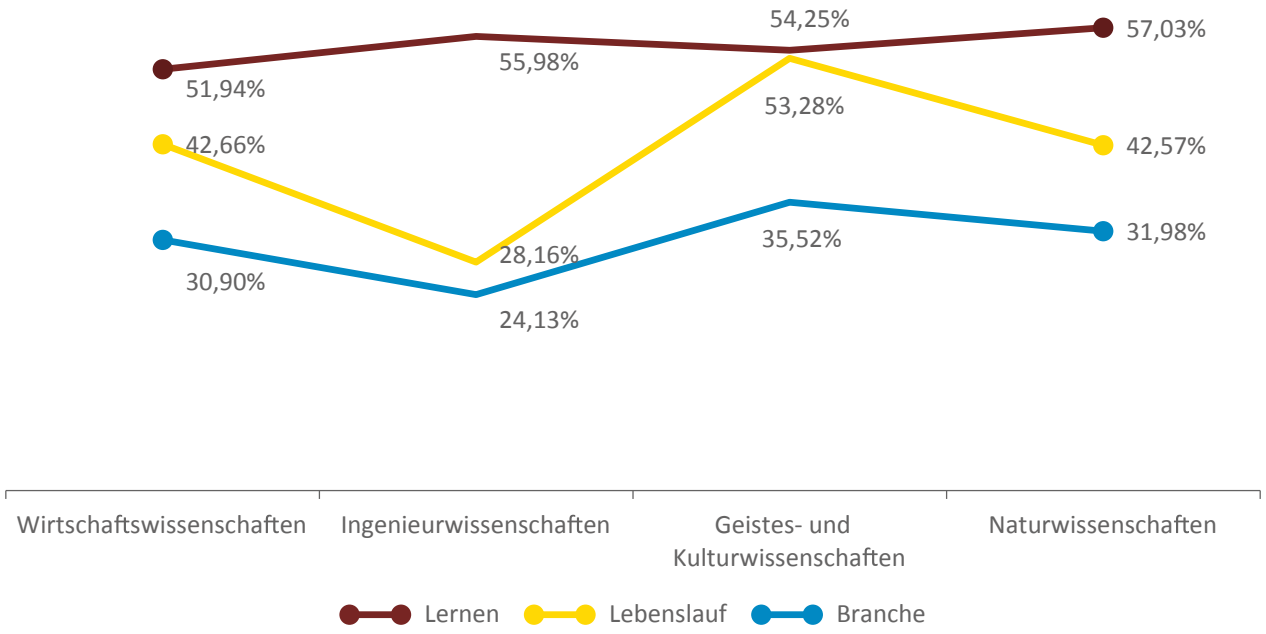


ABB. 12
TOP 3 GRÜNDE NACH FÄCHERGRUPPEN AUFGETEILT

sonalplanung sein. Der gute Ruf des Arbeitgebers belegt mit der Bedeutung des Unternehmensstandorts die Rangplätze fünf und sechs. Es gilt also sowohl im Employer Branding als auch im Bewerbungsprozess glaubhaft und authentisch als Arbeitgeber aufzutreten um vermeintliche Optimierungspotentiale, wie einen weniger attraktiven Standort, durch die Betonung der Stärken aufzuwiegen.

Betrachtet man bei der Analyse die Bewertungen nach Studienhintergrund, zeigen sich große Unterschiede: Geistes- und Kulturwissenschaftler nennen den Nutzen des Praktikums für den Lebenslauf sehr häufig als Kriterium. Wirtschafts- und Naturwissenschaftler führen ihn seltener auf. Ingenieurwissenschaftler hingegen nennen den Lebenslauf noch seltener als Bewerbungsgrund. Die allgemeine Arbeitsmarktsituation bietet sich hier als Erklärung an. Während Geistes- und Kulturwissenschaftler sich stärker von ihren Kommilitonen abheben müssen, haben Ingenieure auch ohne Praktika bei Unternehmen vergleichsweise gute Arbeitsmarktchancen. Beim Faktor „Lernen im Praktikum“ liegen alle vier Gruppen gleich auf. In Bezug auf die Aussage „Ich möchte die Branche besser kennen lernen“ bietet sich das gleiche Bild wie beim Faktor „Lebenslauf“, nur mit weniger stark ausgeprägten Abstufungen: Geistes- und Kulturwissenschaftler nennen den Faktor „Ich möchte die Branche besser kennenlernen“ sehr häufig als Kriterium. Wirtschafts- und Naturwissenschaftler führen ihn seltener auf. Ingenieurwissenschaftler hingegen nennen ihn am wenigsten oft als Bewerbungsgrund.

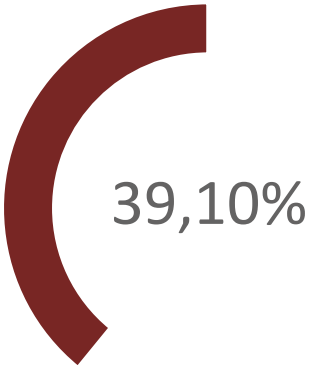
High Potentials unterscheiden sich in den meisten Kategorien nicht von den anderen Praktikanten. Einzig die Gründe „Ich möchte internationale Erfahrungen sammeln“ und „Das Unternehmen ist Marktführer in seiner Branche“ wurden häufiger genannt als bei Nicht-High Potentials. Mögliche Gründe könnten hierfür in der Karriereorientierung der High Potentials liegen. Sie waren überdurchschnittlich oft im Ausland und konnten die nötigen Erfahrungen sammeln, die einen erneuten Auslandsaufenthalt erleichtern. Zusätzlich wissen die meisten um ihre Qualifikation und bewerben sich deshalb häufiger bei Firmen, die als Marktführer wahrgenommen werden.

3 Das durchschnittliche Praktikum

3.2 Bewertung von Arbeitszeit und Work-Life-Balance

Der CLEVIS Praktikantenspiegel bildet die „Generation Y“ und deren Bedürfnisse in sehr gutem Maße durch die befragten Personen ab. Da Arbeit und Privatleben vor allem durch die zunehmende Digitalisierung miteinander verschmelzen und nicht mehr gänzlich voneinander getrennt sind, wird Flexibilität immer mehr zur Grundvoraussetzung für Arbeitnehmer. Aus diesem Grund steigen auch die Erwartungshaltungen der Arbeitnehmer an die Work-Life-Balance. Gerade die „Generation Y“ legt viel Wert auf Freiraum für Privates. Dieser Generation ist es wichtig, Arbeits- und Privatleben vereinbaren zu können und eine angemessene Balance für sich zu finden.

Bei der Frage, wie zufrieden die Praktikanten mit der Work-Life-Balance sind, ergab sich auf einer siebenstufigen Likert-Skala von 1 = „Ich stimme gar nicht zu“ bis 7 = „Ich stimme voll und ganz zu“ ein Mittelwert von 5,76. Der Durchschnitt der Praktikanten sieht somit sein Arbeits- und Privatleben in einer guten Balance. Im Durchschnitt arbeiten Praktikanten 39,26 Stunden die Woche, wobei 39,10% der Befragten angeben regelmäßig Überstunden zu leisten. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass die Zufriedenheit mit der Work-Life-Balance mit einer steigenden Zahl an Wochenarbeitsstunden sinkt. Arbeitszeit und Zufriedenheit mit der Work-Life-Balance stehen in enger



… geben an regelmäßig Überstunden zu machen.

ABB. 13
ANTEIL DER PRAKTIKANTEN MIT ÜBERSTUNDEN

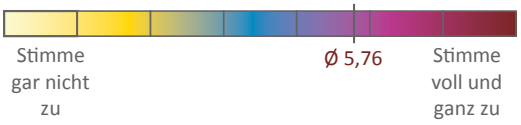


ABB. 14
EINSCHÄTZUNG DER WORK-LIFE-BALANCE

3 Das durchschnittliche Praktikum

3.2 Bewertung von Arbeitszeit und Work-Life-Balance

Korrelation zueinander. High Potentials zeigen dabei keinen signifikanten Unterschied zum Rest der Teilnehmer auf. Auch für sie heißt es, je mehr Überstunden sie absolvieren, desto weniger werden die Arbeitszeiten als angemessen empfunden.

Betrachtet man die Arbeitszeit für einzelne Branchen gesondert, zeigen sich große Unterschiede. Unternehmensberatung, Wirtschaftsprüfung & Recht führen die Liste der Branchen mit durchschnittlich 43,81 Praktikumsstunden pro Woche deutlich an. Lediglich 32,92% der Praktikanten dieser Branche geben an bis zu 40 Stunden die Woche zu arbeiten. 22,02% der Praktikanten dieser Branche arbeiten 45 Stunden die Woche und weitere 13,17% sogar 50 Stunden. Immerhin geben 4,73% an über 60 Stunden die Woche zu arbeiten. Dies erklärt auch den signifikant unterdurchschnittlichen Wert von 4,97 auf einer Skala von 1 bis 7 mit der Zufriedenheit der Work-Life-Balance in dieser Branche im Vergleich zu anderen Branchen. Eine ganz andere Konstellation ergibt sich für die Branche der Finanzen, Banken & Versicherungen mit einer durchschnittlichen Woche von 36,55 Stunden und einer sehr hohen Zufriedenheit mit der Work-Life-Balance (Mittelwert 6,00 von 7).

Diese starken Unterschiede ergeben sich zum Teil daraus, dass in einigen Branchen die Arbeitszeit tariflich festgelegt ist und auch durch Zeitsysteme überprüft wird. Fehlt diese Begrenzung, so orientieren sich Praktikanten häufig an den Arbeitszeiten der Festangestellten.

Insgesamt kann man aus den Bewertungen der Arbeitszeit ablesen, dass Praktikanten hoch motiviert sind, sodass es nun an den Fachbetreuern liegt diese Einsatzbereitschaft zu fördern. Vorgesetzte können das Engagement der Praktikanten insofern unterstützen, indem sie ihnen die Möglichkeit geben, ihre Arbeitszeit in einem gewissen Rahmen selbst einzuteilen und durch abwechslungsreiche Aufgaben kurzweilig zu gestalten.

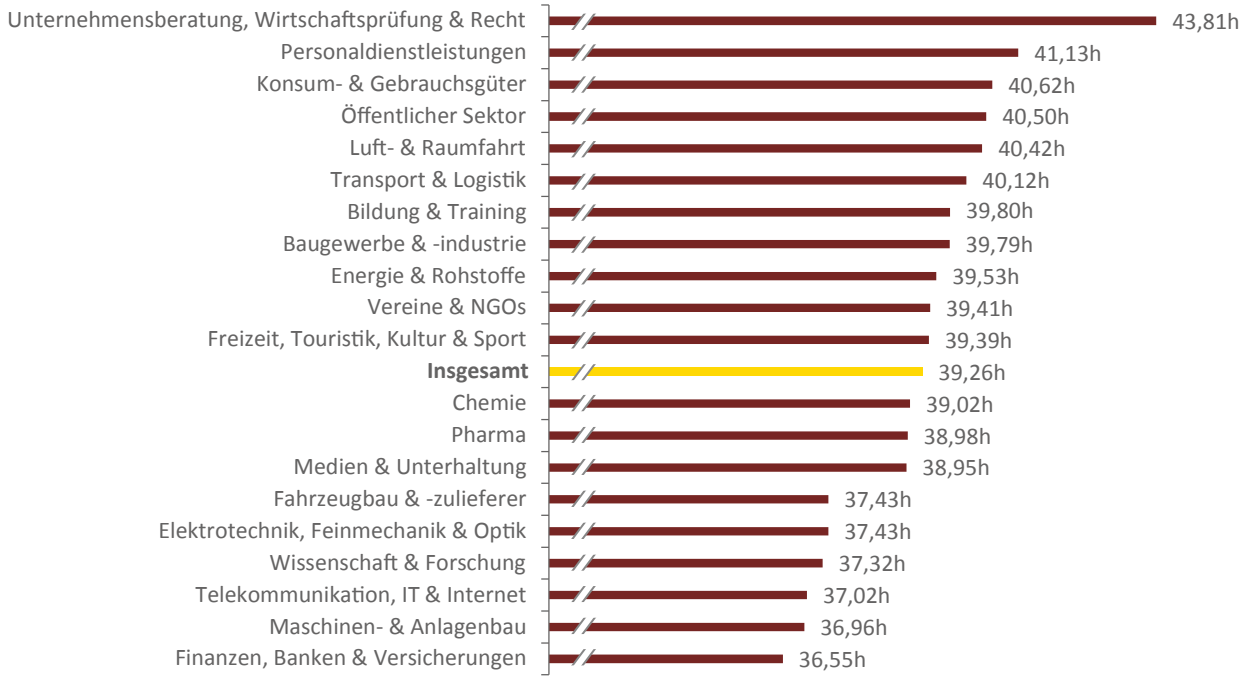
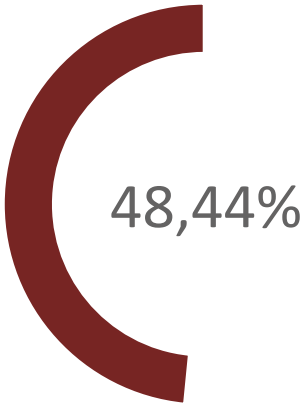


ABB. 15
DURCHSCHNITTLICHE ARBEITSZEIT NACH BRANCHEN (IN STUNDEN)

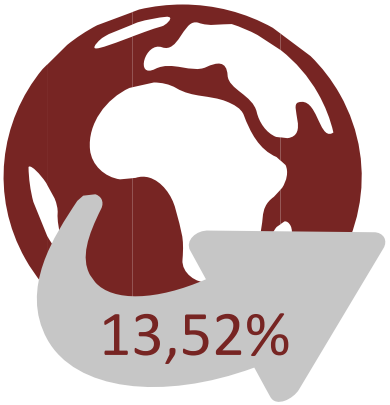
3 Das durchschnittliche Praktikum

3.3 Bedeutung von Internationalität und Mobilität



… der Praktikanten haben schon einmal sechs Monate oder länger im Ausland gelebt.

ABB. 16
ANTEIL DER PRAKTIKANTEN MIT MINDESTENS SECHSMONATIGEM AUSLANDSAUFENTHALT



… geben an schon einmal ein Praktikum im Ausland absolviert zu haben.

ABB. 17
ANTEIL DER AUSLANDSPRAKTIKA

Arbeitgeber stellen im Zuge der Globalisierung veränderte Anforderungen an ihre Arbeitnehmer, sodass internationale Erfahrung und Bereitschaft zur Mobilität eine immer größere Rolle spielen. 13,57% aller Praktikanten gaben an sich bei ihrem Unternehmen beworben zu haben, um internationale Erfahrungen sammeln zu können. Dies zeigt, dass auch Praktikanten Erwartungen an die Internationalität eines Unternehmens stellen. Unter den Befragten geben 48,44% an, schon einmal mehr als sechs Monate im Ausland verbracht zu haben. Allerdings bezieht sich diese Auslandserfahrung bisher nur selten auf Auslandspraktika, denn lediglich 13,52% geben an ein Praktikum im Ausland gemacht zu haben.

3 Das durchschnittliche Praktikum

3.3 Bedeutung von Internationalität und Mobilität

Zieht man die einzelnen Fächergruppen in Betracht, haben die Naturwissenschaftler die meisten Praktika im Ausland absolviert mit 21,38% innerhalb ihres Faches. Diese Tatsache lässt sich vor allem darauf zurückführen, dass besonders viele ausländische Praktikanten in den Bereichen Pharma und Chemie nach Deutschland kommen, um ein Praktikum in einem der Unternehmen wie BASF, Boehringer Ingelheim, Bayer oder Wacker Chemie zu absolvieren. Im Bereich der Kunstwissenschaften haben sich 19,79% der Praktikanten dafür entschieden für ein Praktikum ins Ausland zu gehen, gefolgt von der Fächergruppe der Ingenieurwissenschaften mit 16,42% und der Rechtswissenschaften mit 14,29%. Wider Erwarten liegen die Geistes- und Kulturwissenschaften mit nur 10,68% im hinteren Bereich und auch die Wirtschaftswissenschaftler befinden sich mit 12,88% unter dem Durchschnitt. Bemerkenswert ist, dass gerade bei den Geistes- und Kultur- sowie Wirtschaftswissenschaften ein hohes Maß an Internationalität erwartet wird.

Betrachtet man die Studienabschlüsse, so stellen die Staatsexamensstudenten die kleinste Gruppe an Auslandspraktikanten mit einem Anteil von 6,80%. Die Magisterstudierenden stellen dabei den größten Anteil dar mit 75,00%. Die Masterstudenten heben sich deutlich von den Bachelorstudenten ab und absolvieren mit 14,60% mehr Praktika im Ausland, als Studierende im Bachelor mit 9,39%. Zu vermuten bleibt, dass Masterstudierende im Ausland aufgrund ihrer Qualifikation begehrtere Praktikanten sind und deswegen im Auswahlprozess von ausländischen Unternehmen bevorzugt werden.

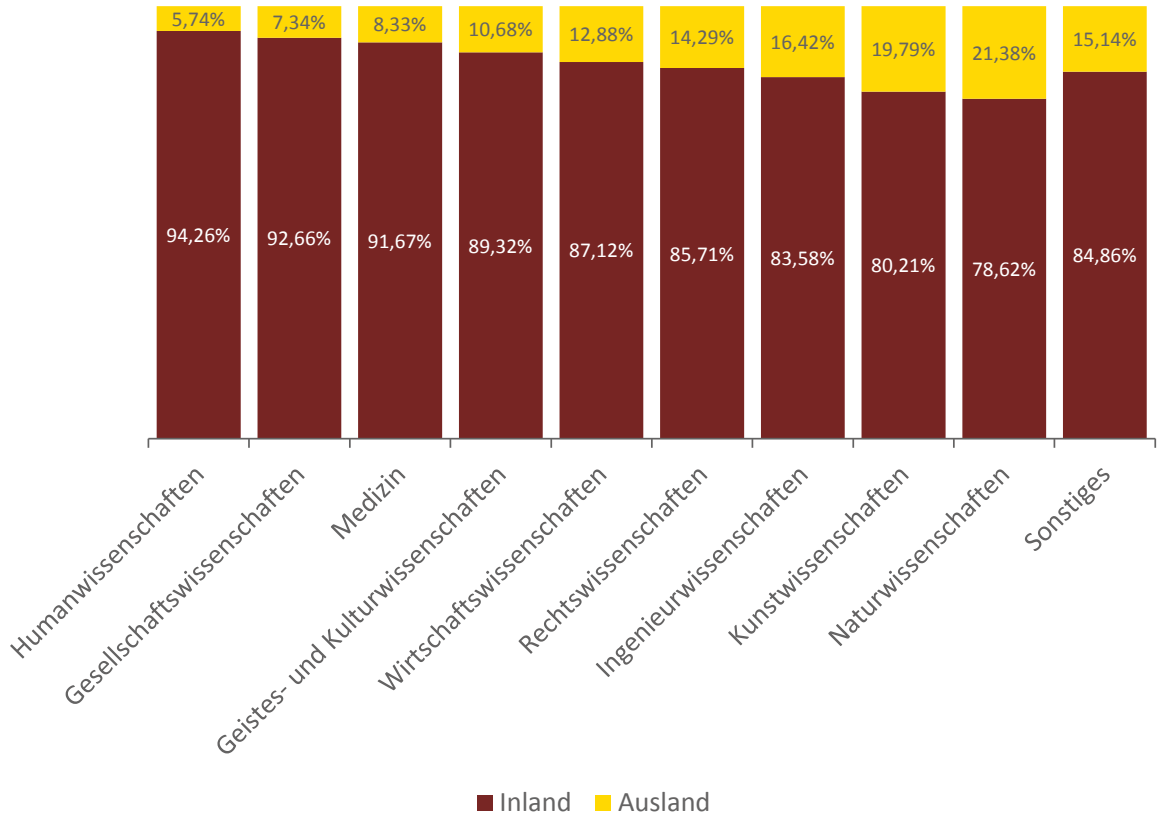


ABB. 18
AUSLANDSAUFENTHALTE NACH FÄCHERGRUPPEN

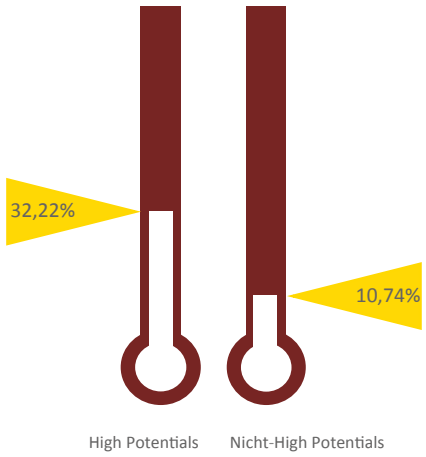
3 Das durchschnittliche Praktikum

3.3 Bedeutung von Internationalität und Mobilität

Auch auffällig ist der Anteil der High Potentials, der für ein Praktikum ins Ausland geht. Diese Gruppe absolviert mit 32,22% überdurchschnittlich viele Praktika im Ausland, wohingegen der Anteil der anderen Praktikanten mit 10,74% signifikant kleiner ist. High Potentials bestätigen, dass sie außerordentlich ambitioniert und ehrgeizig eine Karriere verfolgen und ein Auslandspraktikum als wesentlichen Bestandteil für einen guten Lebenslauf und die persönliche Weiterentwicklung ansehen.

In Zeiten der immer stärker ausgeprägten Internationalisierung der Arbeitswelt zählt neben Auslandserfahrung, diversen Fremdsprachenkenntnissen und interkultureller Kommunikation auch Flexibilität zu den Kernkompetenzen der Praktikanten. Die Bereitschaft unter den Befragten für den Arbeitgeber den Standort zu wechseln, offenbart eine klare Zweiteilung. Ein Drittel der Praktikanten zeigt sich bereit für den Wechsel an einen Wohnort, der über 200 Kilometer vom aktuellen Standort entfernt liegt.

Knapp die Hälfte der Praktikanten ist für ihr Praktikum nicht umgezogen. Der Standort des Unternehmens wird bei der Wahl des Praktikums durchaus in die Entscheidung mit einbezogen. Dennoch spielen auch andere Kriterien eine Rolle sich für ein Praktikum zu bewerben und es schlussendlich auch anzutreten. Die Faktoren, die für Praktikanten ausschlaggebend sind, sich für ein Unternehmen zu entscheiden, werden im Kapitel „Entscheidungsgründe für ein Praktikum“ detailliert erläutert.



… haben ein Praktikum im Ausland absolviert.

ABB. 20
ANTEIL DER AUSLANDSPRAKTIKA VON HIGH POTENTIALS

Einerseits gibt es im Ausland interessante Arbeitgeber für deutsche Praktikanten wie beispielsweise im angloamerikanischen Kulturraum, der besonders häufig als Praktikumsstandort außerhalb Deutschlands genannt wurde. Andererseits ist Deutschland ein attraktiver Standort für Studierende aus dem Ausland. Vor allem die Chemie-, Pharma-, Fahrzeugbauer und -zulieferer, Telekommunikations-, IT- und Internetbranche sowie die Branche der Konsum- und Gebrauchsgüter nutzen den Fachkräfte-

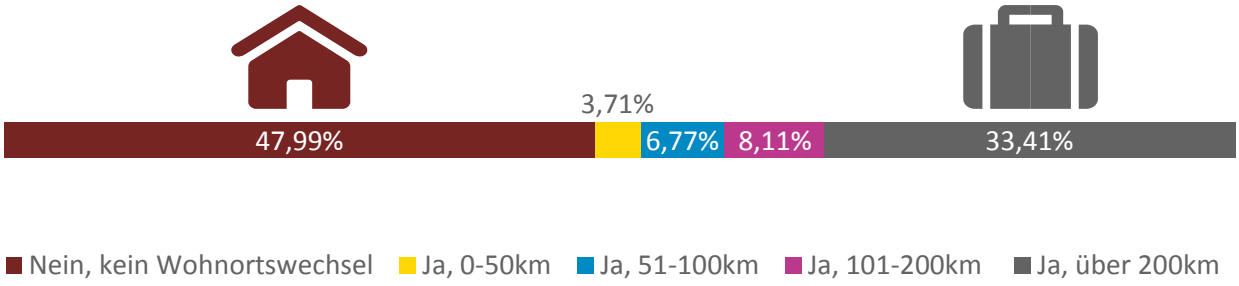


ABB. 19
WOHNORTWECHSEL

3 Das durchschnittliche Praktikum

3.3 Bedeutung von Internationalität und Mobilität

mangel in Deutschland, um ausländische Praktikanten als potentielle Arbeitnehmer für sich zu gewinnen und auch langfristig zu binden. Vorreiter in diesem Bereich sind Adidas, BASF, Henkel und Infineon, die einen überdurchschnittlich hohen Anteil an Praktikanten aus dem Ausland beschäftigen und auch nach dem Praktikum noch mit ihnen in Kontakt stehen. Diese Unternehmen konnten allesamt auch im letztjährigen CLEVIS Praktikantenspiegel im Bereich Internationalität überzeugen. Wenn es diesen Unternehmen gelingt ihre Praktikanten auch langfristig zu binden, werden sie einen entscheidenden Vorteil im „War for Talents“ aufweisen und dem Fachkräftemangel in Deutschland entgegensteuern können.

1. München
2. Hamburg
3. Frankfurt am Main
4. Düsseldorf
5. Herzogenaurach
6. Berlin
7. Ludwigshafen am Rhein
8. Stuttgart
9. Mannheim
10. Schweinfurt

ABB. 21
DIE GRÖSSTEN PRAKTIKUMSSTANDORTE

3 Das durchschnittliche Praktikum

3.4 Unterschiede in der Vergütung

Mit Einführung des Mindestlohns zum 01.01.2015 haben sich auch für die Praktikanten nennenswerte Veränderungen ergeben. So besagt die Mindestlohnregelung, dass für ein Pflichtpraktikum im Rahmen von Schule, Ausbildung oder Studium, kein Mindestlohn gezahlt werden muss. Auch freiwillige Praktika mit einer Dauer von bis zu drei Monaten, die zur Orientierung bei Berufs- und Studienwahl dienen oder studienbegleitend absolviert werden, sind vom Mindestlohn ausgenommen.

Das durchschnittliche Bruttogehalt bei den Befragten, die vor dem 01.01.2015 ein Praktikum absolviert haben, liegt bei 859,27€. Auf alle Praktikanten bezogen liegt das durchschnittliche Monatsgehalt bei 950,43€. Betrachtet man nun das durchschnittliche Bruttogehalt eines Praktikanten, der rechtlich Anspruch auf den Mindestlohn hat, so zeigt sich eine deutliche Gehaltssteigerung auf durchschnittlich 1.240,18€. Seit dem Jahresbeginn erhalten 96,49% aller Praktikanten ein Gehalt, im Gegensatz zu 94,57% vor dem Jahreswechsel. Seit der Einführung des Mindestlohns ist auch das Empfinden, einen angemessenen Lohn zu erhalten, signifikant gestiegen.

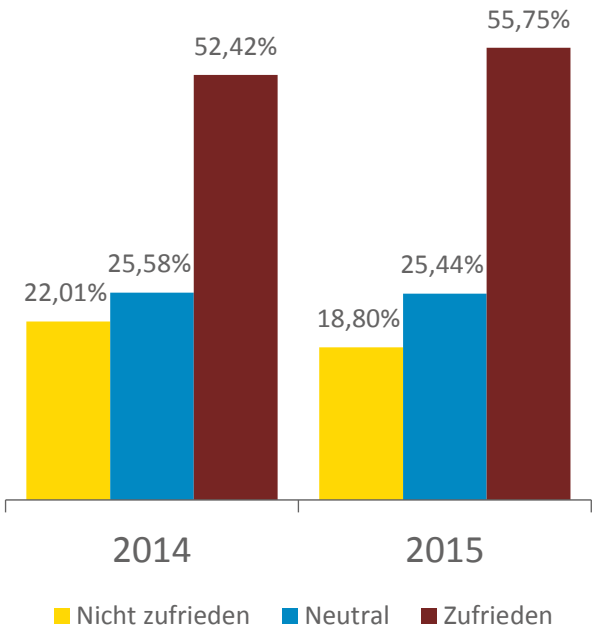


ABB. 22
ZUFRIEDENHEIT MIT DER VERGÜTUNG IM VORJAHRESVERGLEICH

3 Das durchschnittliche Praktikum

3.4 Unterschiede in der Vergütung

BRANCHEN

Betrachtet man die Branchen fällt zunächst ins Auge, dass es bezüglich der Praktikantenvergütung vor der Einführung des gesetzlichen Mindestlohns starke Branchenunterschiede gibt. Zu den Branchen, die den größten Gehaltsanstieg verzeichnen, zählen an erster Stelle die Branche der Personaldienstleistungen, gefolgt von der Branche Bildung und Training, Medien und Unterhaltung und schließlich die Branche der Freizeit, Touristik, Kultur und Sport. Vergleicht man nun die Branchen nach Einführung des gesetzlichen Mindestlohns wird ersichtlich, dass sich die enormen Unterschiede zwischen den Branchen aufheben und sich das Gehalt der Praktikanten branchenunabhängig angleicht.

STANDORT

Die Vergütung der Praktikanten variiert auch abhängig vom jeweiligen Standort des Praktikums. Vergleicht man die Praktika auf europaweiter Ebene, liegt Deutschland etwas unter dem EU-weiten Durchschnitt von 1.114,16€ brutto. Innerhalb Deutschlands existiert beim Praktikantengehalt ein deutliches Ost-West-Gefälle mit Ausnahme von Berlin. Das Gehalt ist verknüpft mit der Wirtschaftskraft des jeweiligen Bundeslands, sodass auch dieses Jahr wieder Hamburg, Bremen, Baden-Württemberg, Berlin und Bayern führend sind. Mit Einführung des gesetzlichen Mindestlohns gleichen sich aber auch diese Unterschiede zunehmend an.

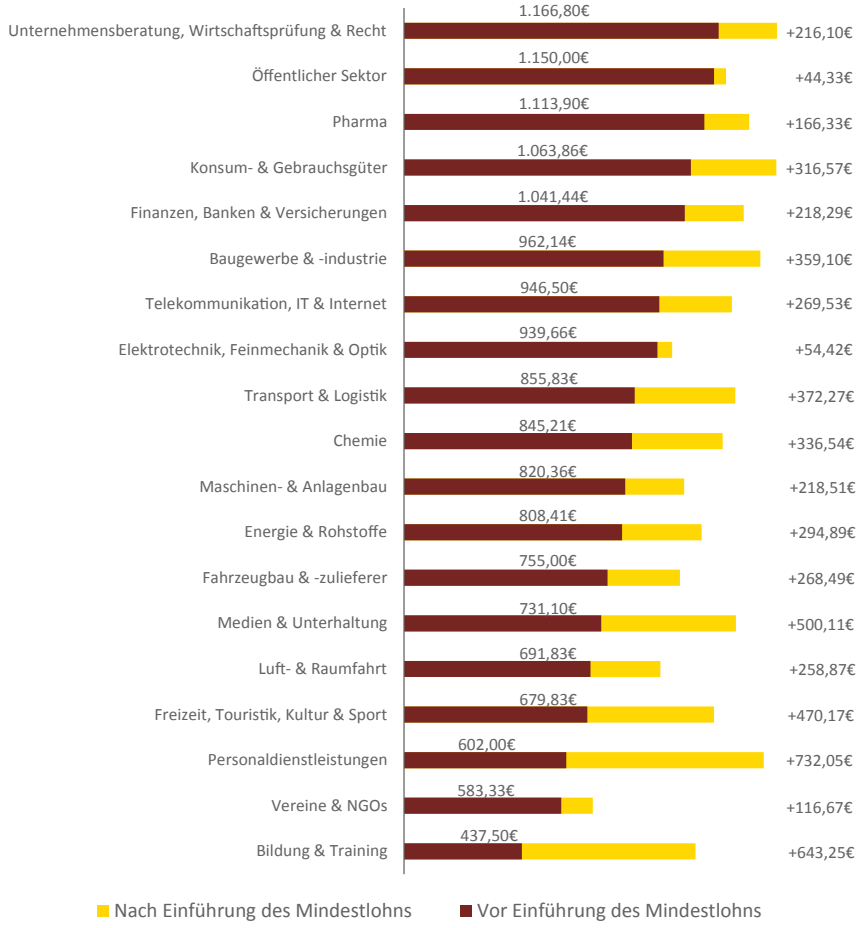


ABB. 23
GEHALT NACH BRANCHEN

3 Das durchschnittliche Praktikum

3.4 Unterschiede in der Vergütung

Auffällig ist die Korrelation zwischen überdurchschnittlichem Gehalt (1.042,46€) und einem Wohnortwechsel von über 200 km Entfernung. Vermutlich sprechen die Unternehmen gezielt hochqualifizierte Praktikanten an, die auch weiter außerhalb des Standorts der Firma beheimatet sind und bieten dafür ein ansprechendes Gehalt.

ABSCHLUSS

Im Vergleich zur letztjährigen Studie verdienen sowohl Master- als auch Bachelorstudierende im Durchschnitt deutlich mehr. Masterstudierende verdienen im Schnitt 1.034,56€ brutto verglichen mit nur 816,24€ im letzten Jahr. Auch Bachelorstudierende können sich mit durchschnittlich 849,22€ brutto (715,10€ letztes Jahr) über eine deutliche Gehaltssteigerung freuen. Die Zufriedenheit der Masteranden mit der Vergütung fiel im Jahr zuvor tendenziell weniger positiv aus, da sie sich vermutlich aufgrund ihrer Qualifikation gegenüber Bachelorabsolventen sichtlich benachteiligt fühlten. Dieses Jahr empfindet der Großteil der Masterstudenten seine Vergütung im Verhältnis zur Leistung als angemessen. Ähnliches gilt für die Zufriedenheit der Bachelorstudenten, sodass es keinen signifikanten Unterschied zwischen beiden Gruppen bezüglich ihrer Zufriedenheit mit dem Gehalt mehr gibt.

HIGH POTENTIALS

Ein signifikanter Unterschied ergibt sich auch bei der Betrachtung der als High Potential identifizierten Personen. Sie verdienen durchschnittlich 99,43€ mehr pro Monat als der Rest der Praktikanten. Auch wenn High Potentials durchschnittlich mehr verdienen, gibt es keinen signifikanten Unterschied zu den übrigen Befragten hinsichtlich der Zufriedenheit mit dem Gehalt. Des Weiteren unterscheiden sich High Potentials nicht signifikant gegenüber dem Rest der Praktikanten in der Frage, inwieweit das Gehalt als angemessen empfunden wird.

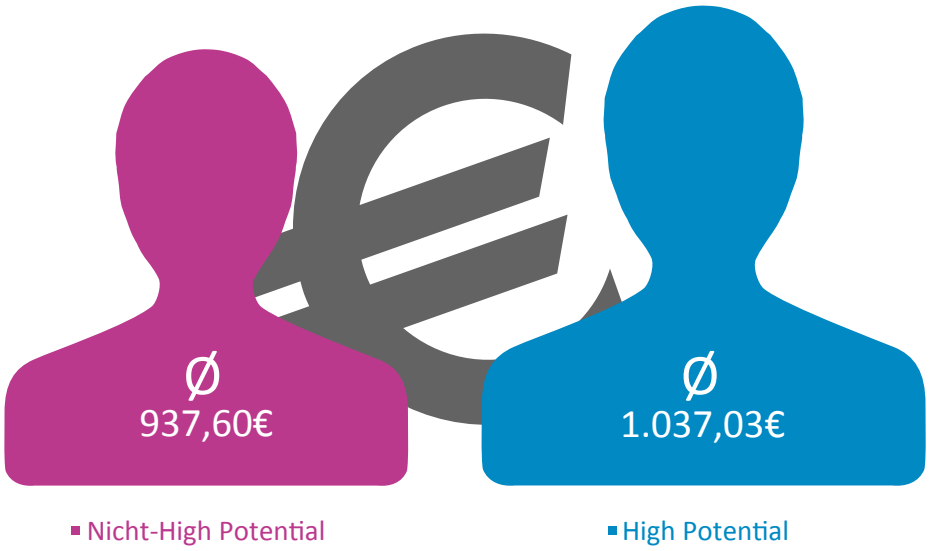


ABB. 24
GEHALTSUNTERSCHIEDE ZWISCHEN HIGH POTENTIALS UND ANDEREN PRAKTIKANTEN

3 Das durchschnittliche Praktikum

3.5 Zahlen und Meinungen der Praktikanten zum Thema Mindestlohn im Praktikum

Aufgrund der Einführung des gesetzlichen Mindestlohns auch für Praktika, wurde der Fragebogen des CLEVIS Praktikantenspiegel 2016 ergänzt um Fragen, welche die Einstellung der Praktikanten dem Mindestlohn gegenüber abfragen. Nach dem neuen Gesetzesentwurf erhält ein Praktikant ab dem 01.01.2015 den gesetzlichen Mindestlohn von 8,50€ in der Stunde, wenn das Praktikum die Dauer von drei Monaten überschreitet und kein im Sinne der Studien- und Prüfungsordnung vorgeschriebenes Praktikum ist (hier genannt „Mindestlöhner“).

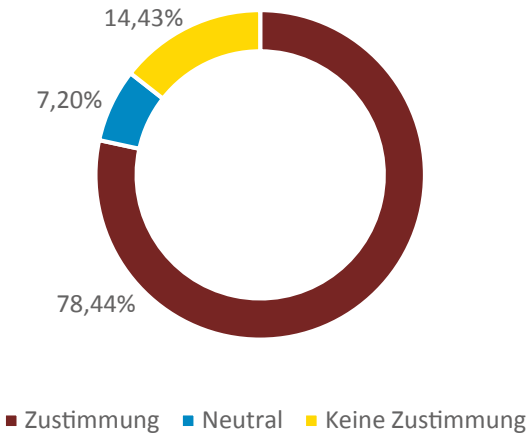
Bei den Fragen zum Mindestlohn wird eine große Zustimmung von Seiten der Praktikanten deutlich. 78,44% befürworten die Einführung des Mindestlohns für Praktika, nur 14,43% sprechen sich dagegen aus. Dies zeichnet sich auch bei der Wahl des Praktikumsunternehmens ab. Bei 59,80% fällt die Frage, ob ein Unternehmen den Mindestlohn zahlt, bei der Bewerbung ins Gewicht. Überwiegende Zustimmung erhält mit 81,73% die Frage, ob zu einem fairen Arbeitgeber die Zahlung des Mindestlohns gehört. Trotz der großen Zustimmung gegenüber dem Mindestlohn für Praktika, ist es für 74,28% aller Praktikanten trotzdem wichtiger im Praktikum relevante Erfahrungen zu sammeln, als den Mindestlohn gezahlt zu bekommen.

ABB. 25
MINDESTLOHN IM ÜBERBLICK

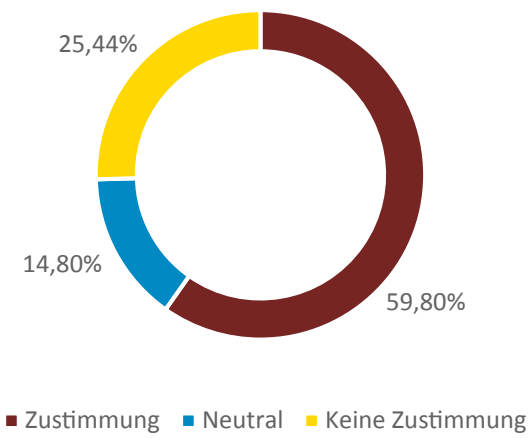
3 Das durchschnittliche Praktikum

3.5 Zahlen und Meinungen der Praktikanten zum Thema Mindestlohn im Praktikum

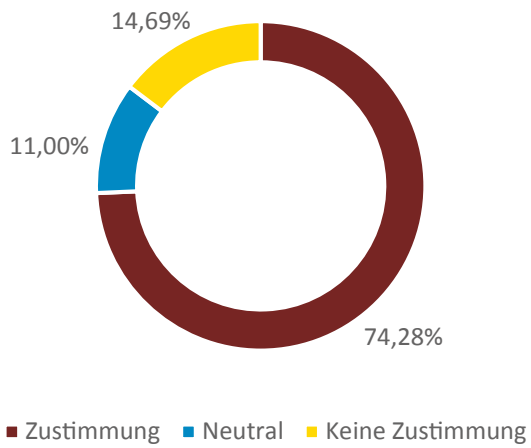
Ich befürworte die Einführung des gesetzlichen Mindestlohns für Praktikanten



Bei der Wahl meines Praktikums ist es mir wichtig, dass das Unternehmen den gesetzlichen Mindestlohn zahlt



Es ist mir wichtiger, während eines Praktikums Erfahrungen sammeln zu können, als den gesetzlichen Mindestlohn zu erhalten



Zu einem fairen Arbeitgeber gehört u.a. die Zahlung eines gesetzlichen Mindestlohns auch für Praktikanten

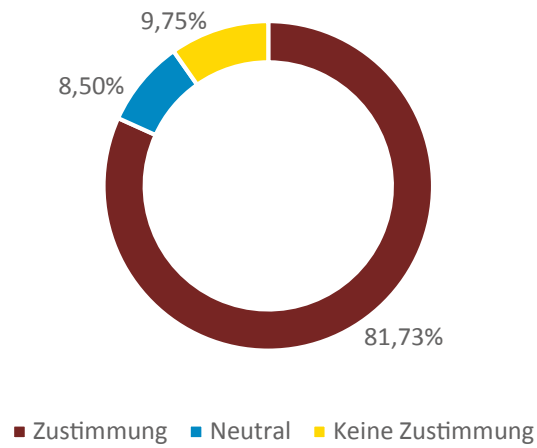


ABB. 26
EINSTELLUNG ZUM MINDESTLOHN

4 Die Unternehmen in der CLEVIS Employer Matrix

Kernelement der Studie ist auch in diesem Jahr die CLEVIS Employer Matrix, in die Unternehmen nach Bewertung der Arbeitgeberqualität und des Markenimages eingeordnet werden. Um valide und aussagekräftige Ergebnisse zu erhalten, werden nur Unternehmen in die Matrix aufgenommen, die sowohl mindestens 15 Bewertungen zur Arbeitgeberqualität, als auch 15 Bewertungen zum Markenimage erhalten haben. Nach diesen Kriterien gelingt 72 Unternehmen der Sprung in die Matrix, um sich mit direkten Konkurrenten zu messen.

Alle Matrix-Unternehmen werden in der Vier-Felder-Matrix in eine der Kategorien Star, Hidden Champion, Challenger oder Pretender eingeteilt. Die Achsen der Matrix stellen dabei die Arbeitgeberqualität und das Markenimage dar. Aus den Bewertungen beider Dimensionen wird jeweils ein Mittelwert gebildet, sodass die Achsen den Durchschnitt aller Bewertungen kennzeichnen.

Die Auswertungen belegen auch in diesem Jahr wieder, dass eine Differenzierung zwischen Arbeitgeberqualität und Markenimage sinnvoll ist und die Arbeitgeberattraktivität eines Unternehmens in umfassenderer Weise darstellt. Eine Kongruenz der Bewertungen der Arbeitgeberqualität und des Markenimages liegt beispielsweise bei der Kindernothilfe e.V. vor, die in beiden Fällen überdurchschnittlich gut abschneidet. Diskrepanzen zwischen den Dimensionen fallen beispielsweise bei den Fahrzeugbauern und -zulieferern auf, die beinahe ausnahmslos ein überdurchschnittliches Markenimage aufweisen, allerdings in der Arbeitgeberqualität an Attraktivität verlieren. Lediglich Porsche brilliert in beiden Dimensionen und übertrifft seine direkten Konkurrenten in der Automobilbranche bezüglich der Arbeitgeberqualität.

Auch Opel schneidet bei der Arbeitgeberqualität überdurchschnittlich ab, erhält allerdings unterdurchschnittliche Werte beim Markenimage. Die Außenwirkung schmälert die Attraktivität dieses Unternehmens als Arbeitgeber in einem gewissen Maße, nichtsdestotrotz besitzt Opel eine solide Ausgangsposition, um eine attraktive Employer Brand aufzubauen.

Sehr gute Bewertungen in der Arbeitgeberqualität weisen beispielsweise auch die KfW Bankengruppe und Texas Instruments auf. Dies spiegelt sich jedoch nicht in den Bewertungen des Markenimages wider. Das schwache Markenimage kann bei Banken auf den teilweise schwierigen Ruf seit der Bankenkrise 2008 zurückzuführen sein. Mit der zunehmenden Digitalisierung drängen immer mehr Internetunternehmen in den Finanzmarkt. Die Konsumenten vertrauen den neuen Akteuren wie beispielsweise Paypal deutlich mehr.

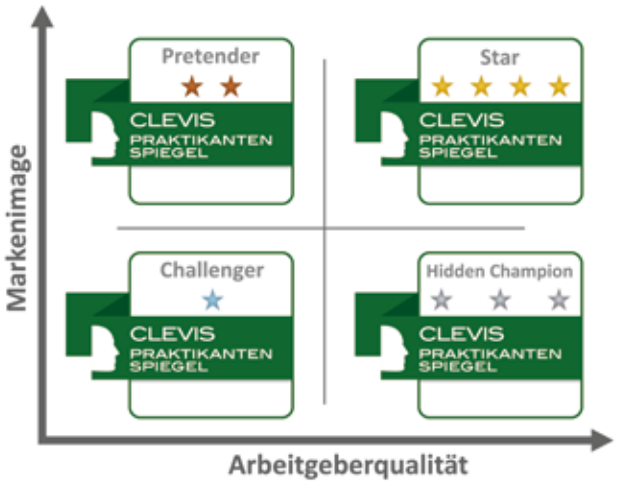


ABB. 27
SCHEMA DER CLEVIS EMPLOYER MATRIX

4 Die Unternehmen in der CLEVIS Employer Matrix

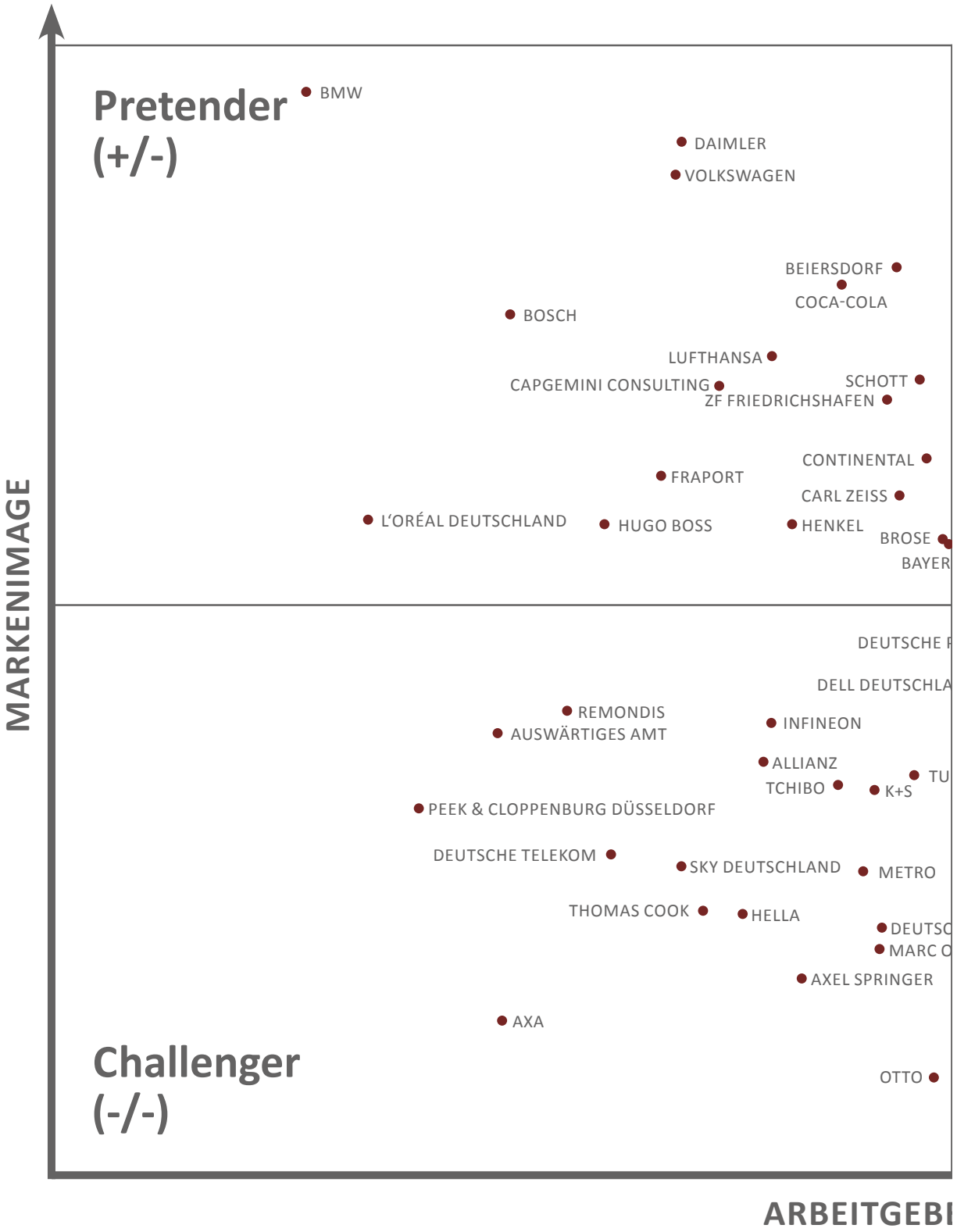
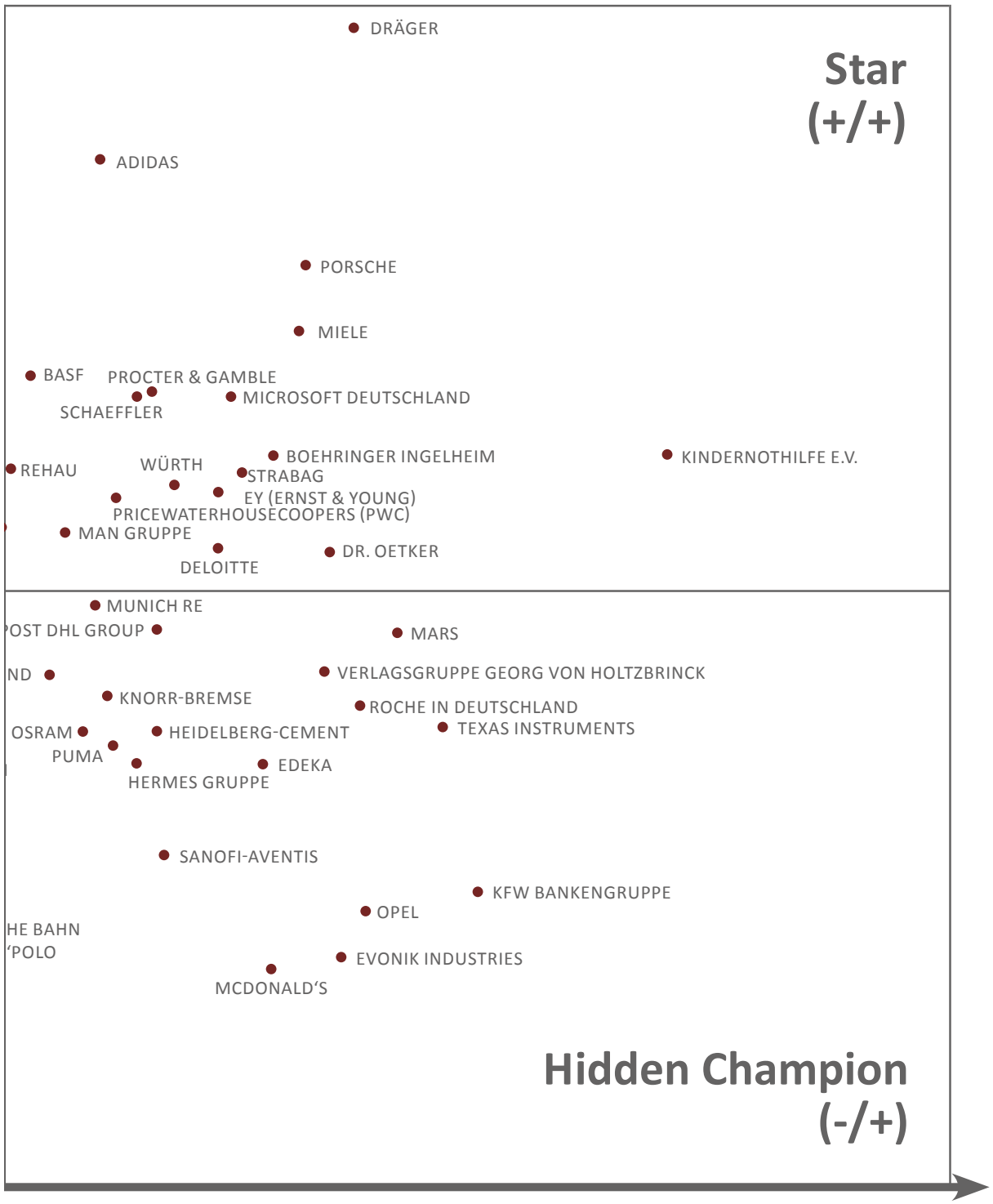


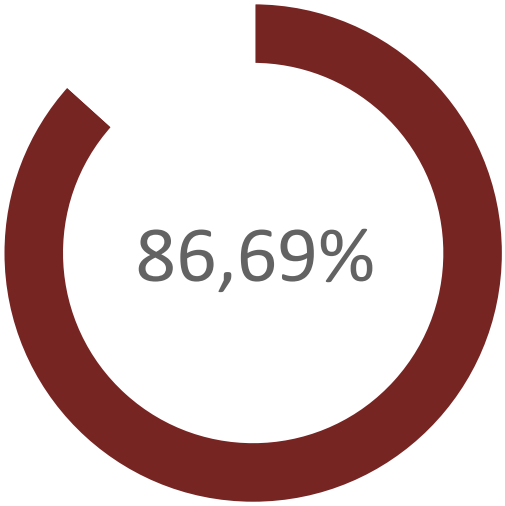
ABB. 28
CLEVIS EMPLOYER MATRIX 2016


DRÄGER
Star
(+/+)
ADIDAS
PORSCHE
MIELE
BASF
PROCTER & GAMBLE
MICROSOFT DEUTSCHLAND
SCHAEFFLER
BOEHRINGER INGELHEIM
KINDERNOTHILFE E.V.
REHAU
WÜRTH
STRABAG
EY (ERNST & YOUNG)
PRICEWATERHOUSECOOPERS (PWC)
MAN GRUPPE
DR. OETKER
DELOITTE
MUNICH RE
POST DHL GROUP
MARS
ND
VERLAGSGRUPPE GEORG VON HOLTZBRINCK
KNORR-BREMSE
ROCHE IN DEUTSCHLAND
OSRAM
HEIDELBERG-CEMENT
TEXAS INSTRUMENTS
PUMA
EDEKA
HERMES GRUPPE
SANOFI-AVENTIS
KFW BANKENGRUPPE
OPEL
HE BAHN
'POLO
EVONIK INDUSTRIES
MCDONALD'S
Hidden Champion
(-/+)

ERQUALITÄT

4 Die Unternehmen in der CLEVIS Employer Matrix

4.1 Arbeitgeberqualität als erste zentrale Messgröße



... sind allgemein mit ihrem Praktikum zufrieden.

ABB. 29
ALLGEMEINE ZUFRIEDENHEIT MIT DEM PRAKTIKUM

Kernkonstrukt des CLEVIS Praktikantenspiegel ist die Untersuchung der Arbeitgeberqualität bei Praktikanten und deren Einflussfaktoren. Die folgenden sechs Faktoren üben Einfluss auf die Arbeitgeberqualität aus und liefern ein umfassendes internes Bild über den Arbeitgeber: Aufgabengestaltung, Teamklima, Arbeitsbedingungen, Vergütung, Lernen und Führung.

Insgesamt zeigen sich 86,69% der Praktikanten allgemein zufrieden mit ihrem Praktikum. Betrachtet man die einzelnen Einflussfaktoren, so werden vor allem die Arbeitsbedingungen als sehr positiv eingeschätzt. Dagegen wird die inhaltliche Ausgestaltung der Arbeit im Praktikum bemängelt und sich ein noch größerer Lerninput gewünscht. Die Beurteilung der Vergütung schneidet auch dieses Jahr am schlechtesten ab. 18,80% sind mit ihrer Vergütung unzufrieden, im Vergleich zum letzten Jahr ist dieser Anteil jedoch um mehr als drei Prozentpunkte gesunken.

4 Die Unternehmen in der CLEVIS Employer Matrix

4.1 Arbeitgeberqualität als erste zentrale Messgröße

Der verbesserte Zufriedenheitswert mit der Vergütung lässt sich auf die Einführung des gesetzlichen Mindestlohns zurückführen, der seit dem 01.01.2015 wesentlich höhere Praktikantengehälter bewirkt. Die Zufriedenheit mit der Vergütung hängt aber auch von der Dauer des Praktikums ab: Bei Praktika über drei Monaten ist die Zufriedenheit mit dem Gehalt signifikant höher als bei kürzeren. Eine starke Korrelation ist zudem zwischen dem Gesamtwert der Arbeitgeberqualität und dem Item „Ich würde mich erneut bewerben“ abzulesen, denn je höher dieser Wert ausfällt, desto höher wird die Wahrscheinlichkeit einer erneuten Bewerbung eingeschätzt.

Die komplexen Zusammenhänge zwischen den Einzelfaktoren und der Gesamtzufriedenheit lassen sich über das statistische Verfahren der Partial Least Square-Pfadanalyse berechnen. Diese Methode liefert einen wichtigen Hinweis darauf, welche Faktoren die Arbeitszufriedenheit der Praktikanten am stärksten beeinflussen und deshalb im Fokus der Praktikumsgestaltung stehen sollten.

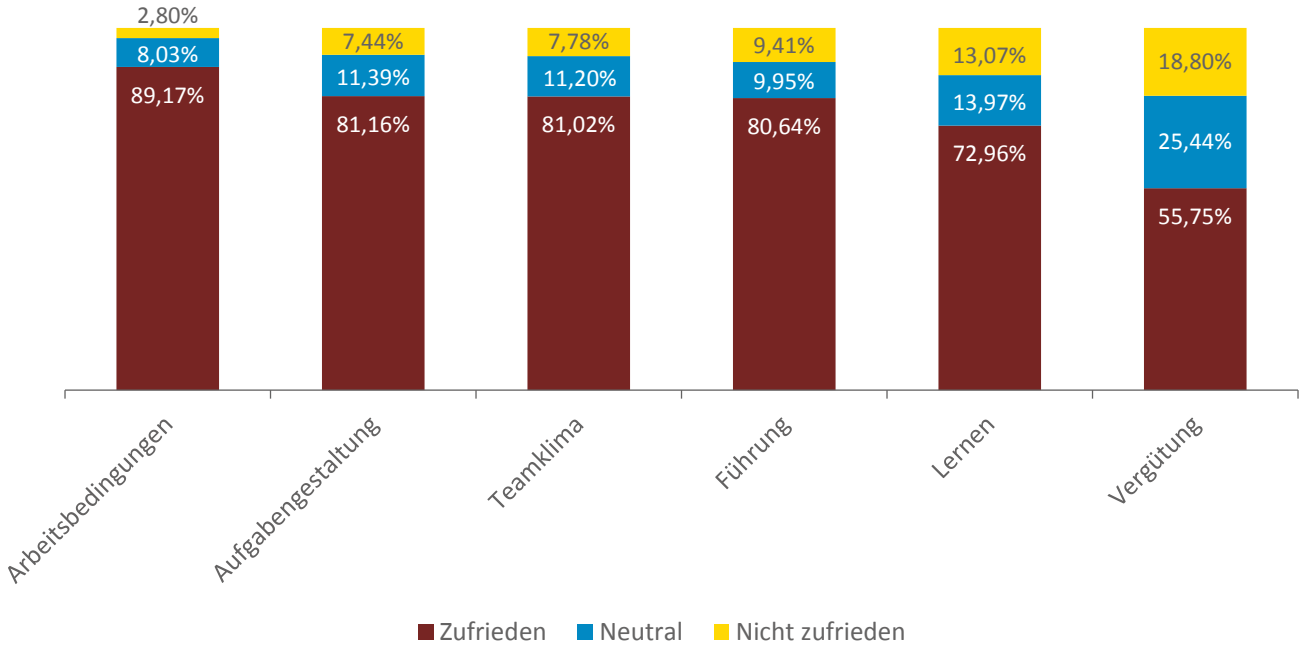


ABB. 30
ZUFRIEDENHEIT MIT DER ARBEITGEBERQUALITÄT

4 Die Unternehmen in der CLEVIS Employer Matrix

4.1 Arbeitgeberqualität als erste zentrale Messgröße

Die Faktoren Aufgabengestaltung, Lernen und Führung sind auch dieses Jahr die wichtigsten Einflussgrößen auf die Gesamtzufriedenheit. Eine abwechslungsreiche Aufgabengestaltung stellt den wichtigsten Faktor bei der Arbeitszufriedenheit der Praktikanten dar. Erklärungen könnten hier anteilig die leicht gestiegene Praktikumsdauer sowie der höhere Anteil an Masterstudenten bieten. Bei längeren und komplexeren Praktika gewinnen Autonomie im Praktikum sowie Vielfalt, Verständnis und Anforderungsniveau des Praktikums an Bedeutung. Alle diese Aspekte lassen sich der Aufgabengestaltung zuordnen, weshalb dieser Faktor insgesamt stärker ins Gewicht fällt. Um die Aufgaben möglichst abwechslungsreich zu gestalten, sollten sowohl konzeptionelle als auch angewandte Tätigkeiten in den Praktikumsalltag integriert werden. Die Aufgaben sollten Praktikanten nicht überfordern, dennoch aber stetig fordern, sodass die Aufgabenbewältigung Spaß bereitet und das Lernen anregt. Der Faktor Lernen belegt dieses Jahr den zweiten Platz. Da sich das Lernen auf die Arbeitszufriedenheit ebenfalls entscheidend auswirkt, sollten die Fachbetreuer sicherstellen, dass die Praktikanten eine möglichst steile Lernkurve erfahren wie zum Beispiel durch die regelmäßige Gabe von Feedback. Führung durch den Vorgesetzten erreicht den dritten Platz. Praktikanten ist es demnach wichtig, sowohl fachlich als auch inhaltlich durch das Praktikum geführt zu werden. Klare Vorgaben und regelmäßige Meetings wie beispielsweise Jour Fixes schaffen Unklarheiten aus dem Weg und geben die Möglichkeit Ziele und Meilensteine festzulegen. An vierter Stelle befindet sich das Teamklima, gefolgt von der Vergütung. Im Gegensatz zum letzten Jahr wird der Zusammenhang zwischen Vergütung und Gesamtzufriedenheit jedoch statistisch signifikant. Am wenigsten ausschlaggebend für die Arbeitszufriedenheit sind die Arbeitsbedingungen.

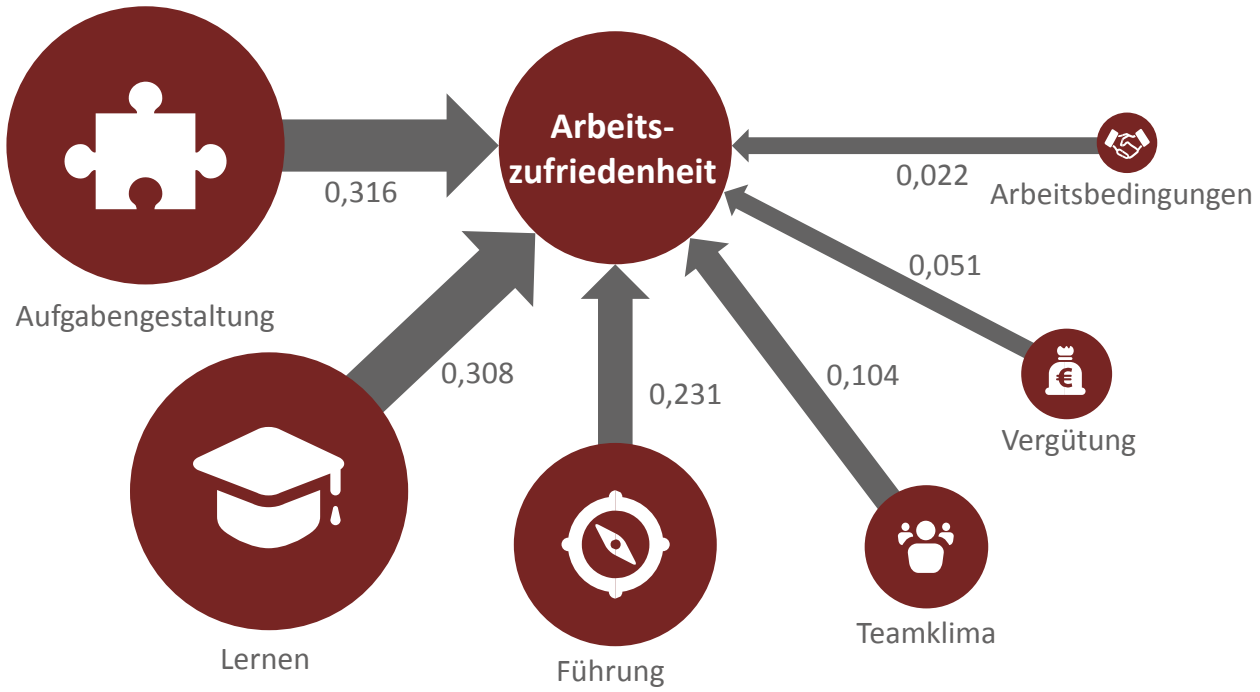


ABB. 31
PARTIAL LEAST SQUARE-PFADANALYSE: EINFLUSSFAKTOREN AUF DIE ARBEITSZUFRIEDENHEIT

4 Die Unternehmen in der CLEVIS Employer Matrix

4.2 Markenimage als zweite zentrale Messgröße

TOP 10 - MARKENIMAGE		
Position	Unternehmen	Mittelwert
1.	DRÄGER	5,50
2.	BMW	5,45
3.	DAIMLER	5,31
4.	VOLKSWAGEN	5,24
5.	ADIDAS	5,20
6.	BEIERSDORF	5,05
7.	COCA-COLA	5,02
8.	PORSCHE	5,00
9.	BOSCH	4,95
10.	MIELE	4,87

ABB. 32
TOP 10 MARKENIMAGE – HÖCHSTER WERT AUF PLATZ 1 AUF EINER SIEBENSTUFIGEN LIKERT-SKALA ERHOBEN

BOTTOM 10 - MARKENIMAGE		
Position	Unternehmen	Mittelwert
1.	OPEL	3,74
2.	THOMAS COOK	3,74
3.	HELLA	3,73
4.	DEUTSCHE BAHN	3,71
5.	MARC O'POLO	3,66
6.	EVONIK	3,65
7.	MCDONALD'S	3,63
8.	AXEL SPRINGER	3,60
9.	AXA	3,51
10.	OTTO	3,40

ABB. 33
BOTTOM 10 MARKENIMAGE – NIEDRIGSTER WERT AUF PLATZ 10 AUF EINER SIEBENSTUFIGEN LIKERT-SKALA ERHOBEN

Neben der Arbeitgeberqualität wird zur Verortung der Unternehmen in der CLEVIS Employer Matrix die Bewertung des Markenimages herangezogen. Das Markenimage bildet die Außenwirkung eines Unternehmens auf Basis seiner Produkte und Dienstleistungen ab. Es beruht auf dem Fremdbild, das externe Praktikanten einem Unternehmen zuschreiben.

Aus den Abbildungen (vgl. Abb. 32, 34 und 35) geht hervor, dass vor allem wieder die Automobilbranche mit sehr starken Marken punkten kann. Zusätzlich wurden die Teilnehmer nach Unternehmen befragt, bei denen sie sich gerne um eine Festanstellung bewerben würden. Die Top 10-Liste (vgl. Abb. 35), die sich hieraus ergibt, wird verglichen mit den Unternehmen, die sich unter den Top 10 des Markenimages (vgl. Abb. 32) und des Employer Brandings (vgl. Abb. 34) befinden.

Vergleicht man nun diese drei Top 10-Rankings zeigt sich, dass Markenimage, Employer Branding und Bewerbungsintention in engem Zusammenhang miteinander stehen. Das bedeutet zum einen für Unternehmen mit einem guten Markenimage, dass sie in den Köpfen von potentiellen Arbeitnehmern verankert sind. Zum anderen heißt das für Hidden Champions, dass die Stärken und Alleinstellungsmerkmale als Arbeitgeber verstärkt in Form einer authentischen Employer Brand nach außen getragen werden müssen, um nicht in Nachteil bei der Rekrutierung junger Talente zu gelangen.

4 Die Unternehmen in der CLEVIS Employer Matrix

4.2 Markenimage als zweite zentrale Messgröße

TOP 10 – EMPLOYER BRANDING

Position	Unternehmen	Mittelwert
1.	BMW	5,38 *
2.	CONSTANTIN MEDIEN	5,38
3.	AUDI	5,36
4.	DRÄGER	5,31
5.	DAIMLER	5,18
6.	PORSCHE	5,16
7.	ZF FRIEDRICHSHAFEN	5,12
8.	BEIERSDORF	5,06
9.	VOITH	5,06
10.	MAHLE	5,00

ABB. 34
TOP 10 EMPLOYER BRANDING – HÖCHSTER WERT AUF PLATZ 1 AUF EINER SIEBENSTUFIGEN LIKERT-SKALA ERHOBEN

TOP 10 - FESTANSTELLUNG

Position	Unternehmen	Anzahl Nennungen
1.	BMW	1.182
2.	AUDI	982
3.	DAIMLER	664
4.	BOSCH	604
5.	ADIDAS	504
6.	BASF	502
7.	PORSCHE	488
8.	VOLKSWAGEN	406
9.	BAYER	394
10.	DEUTSCHE LUFTHANSA	394

ABB. 35
TOP 10 FESTANSTELLUNG – HÖCHSTER WERT AUF PLATZ 1 ALS MEHRFACHNENNUNG ERHOBEN

*Werte Platz 1 und 2: BMW (5,3825), Constantin Medien (5,3750)
Werte Platz 8 und 9: Beiersdorf (5,0625), Voith (5,0625)

5 Onboarding – Der Sprung ins warme Wasser

Die ersten Tage eines neuen Mitarbeiters in einem Unternehmen sind stets eine kritische Zeit: Der Einstieg kann erfolgreich verlaufen, kann aber auch enttäuschend beginnen. Der Start kann einen entscheidenden Einfluss auf die weitere Entwicklung und das Engagement des Mitarbeiters haben sowie auf seine Zufriedenheit mit dem Arbeitgeber. Dies gilt insbesondere auch für Praktikanten, für die die Praktikumsstelle oftmals auch die erste Arbeitserfahrung in einem Unternehmen darstellt.

WELCHE SITUATION FINDET DER NEUE PRAKTIKANT MÖGLICHERWEISE BEI ARBEITSBEGINN VOR?

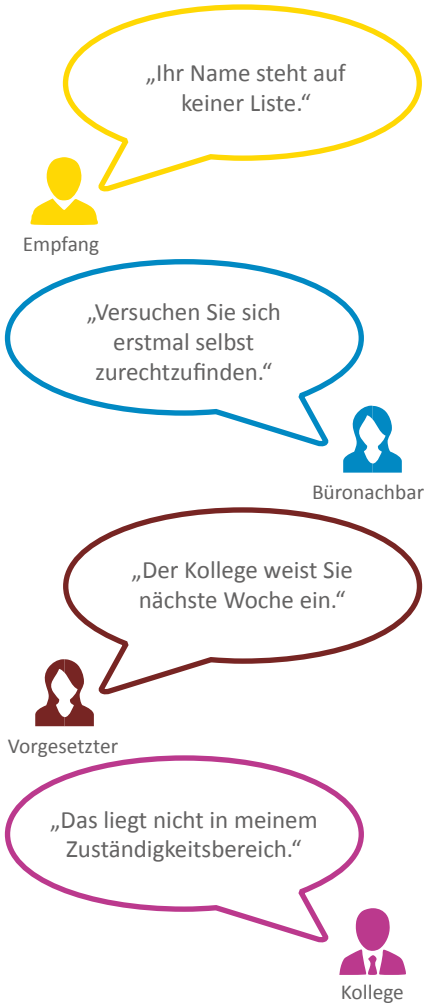


ABB. 36
DIALOGFELDER

WELCHE WIRKUNG HAT EIN SOLCHER ARBEITSSTART?

Unternehmen sollten das „An-Bord-holen“ positiv gestalten, damit das Praktikum nicht demotivierend startet und negative Auswirkungen auf die gesamte restliche Zeit hat. Es kann kaum im Sinne des Arbeitgebers sein ein negatives Bild vom Unternehmen beim Praktikanten zu hinterlassen. Um keinen Imageschaden davonzutragen, ist ein koordinierter Onboarding-Prozess wichtig für einen guten Einstieg in das Praktikum. Das Wichtigste ist daher den Praktikanten nicht ins kalte Wasser springen zu lassen, sondern ihm die Integration in die Arbeit und das Team zu erleichtern. Das Onboarding-Programm beeinflusst wesentlich die Einstellung des Neueinsteigers zu seiner Arbeit, zum Vorgesetzten und zur Firma.

Die Ziele des Onboardings sind dann erreicht, wenn sich der Praktikant fachlich rasch sicher fühlt, weder übernoch unterfordert ist und entsprechend seiner Stärken und Schwächen gefördert wird. Er sollte nicht nur sozial integriert werden, sondern auch in kultureller Hinsicht. Denn nur wenn er auch die Unternehmenskultur versteht, wird er einen wertvollen Beitrag für das Unternehmen leisten können. Für Unternehmen sind Praktikanten besonders effizient, wenn die Aufgaben und Abläufe des gesamten Onboarding-Prozesses standardisiert werden. Der Praktikant wird dadurch seine volle Leistungsfähigkeit schneller erreichen, er wird sich motiviert und zufrieden fühlen sowie sein Wissen gerne intern einbringen und sich weiterentwickeln. Der Praktikant wird das Unternehmen sehr wahrscheinlich als attraktiven Arbeitgeber weiterempfehlen und möglicherweise entscheidet er sich sogar für eine längerfristige Bindung an die Firma oder vertritt das Unternehmen als Arbeitgebermarkenbotschafter bei Freunden, Kommilitonen und Familie.

5 Onboarding – Der Sprung ins warme Wasser

5.1 Roadmap für das Onboarding

Sobald die Ausschreibungsphase beendet ist, alle Bewerbungen gesichtet wurden und der Wunschkandidat den ersten Arbeitstag antritt, folgt die nächste Phase: Ein standardisierter Prozess mit festen Abläufen sollte nicht nur neue Mitarbeiter, sondern auch neue Praktikanten im Unternehmen willkommen heißen. Die nachfolgende Grafik (vgl. Abb. 37) veranschaulicht den Einstieg in das Praktikum anhand einiger Onboarding-Regeln.

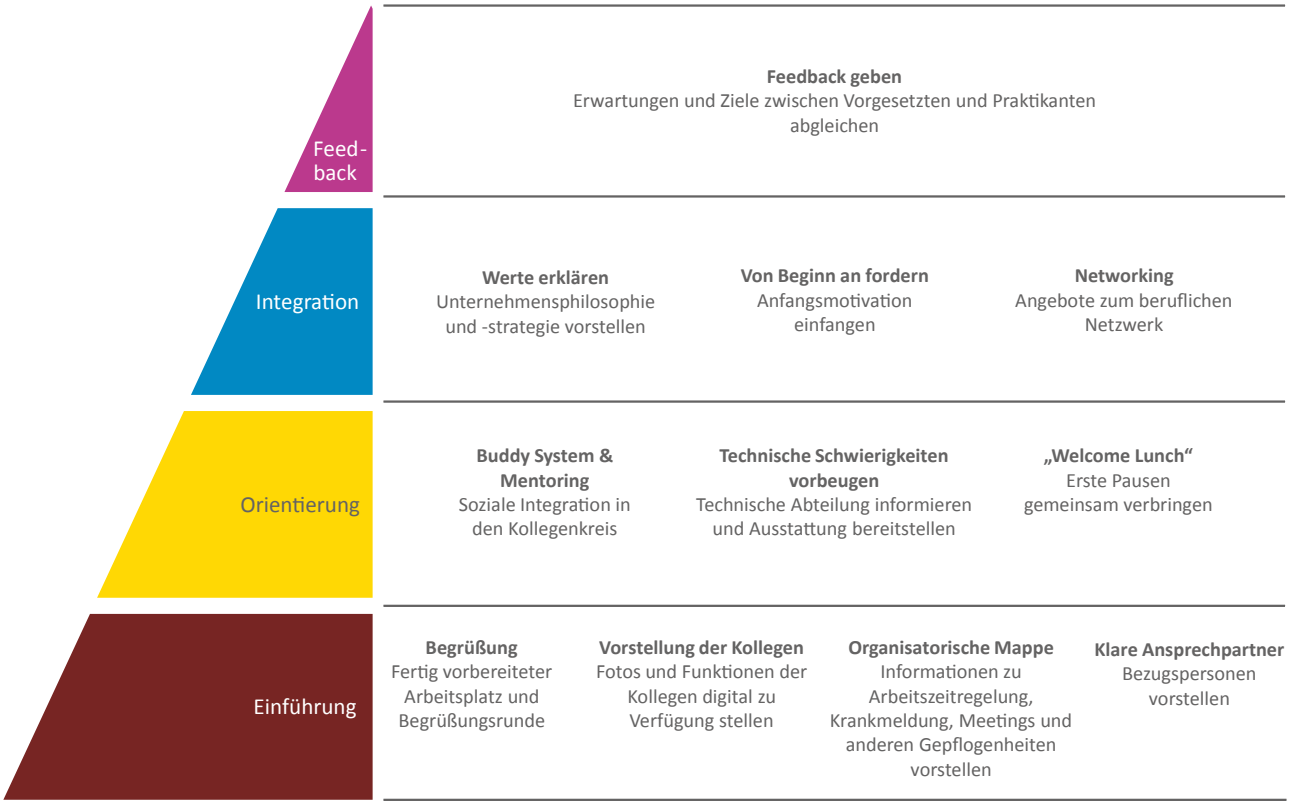


ABB. 37
ROADMAP FÜR DAS ONBOARDING

5 Onboarding – Der Sprung ins warme Wasser

5.1 Roadmap für das Onboarding

ABB. 38
DAS „4 C"-MODELL

Um die erste Erfahrung mit dem Unternehmen so positiv wie möglich zu gestalten, können sich Arbeitgeber an den „4 C's" orientieren, die jeweils für **Kommunikation** („communicate"), **Herausforderung** („challenge"), **Coaching** („coach") und **Verbundenheit** („connect") stehen:

Eine gute **Kommunikation** vereinfacht vieles und klärt Unklarheiten auf. Fachbetreuer oder Mentor sollten auch nach dem persönlichen Einstellungsgespräch und vor dem ersten offiziellen Arbeitstag den Kontakt nicht gänzlich abbrechen lassen. Stattdessen sollte der Praktikant informiert werden über die erste Arbeitswoche und gegebenenfalls anstehende Veranstaltungen.

Häufig wird eine Festanstellung von Praktikanten nicht in Betracht gezogen, weil sie sich in ihrem Praktikum unterfordert fühlen und die nötige **Herausforderung** vermissen. Die Unternehmen sollten daher sicherstellen, dass Praktikanten die Möglichkeit haben verschiedene Tätigkeitsbereiche kennenzulernen, an Meetings teilzunehmen und einen eigenen Verantwortungsbereich zu bedienen.

Während der Arbeitszeit sollten Fachbetreuer nicht vergessen, Praktikanten regelmäßig Feedback zu geben und als **Coach** zur Seite zu stehen. Lernerfolge lassen sich nur erzielen, wenn Anreize gesetzt werden und Potential gefördert wird.

Während des Onboarding-Prozesses sollten die Praktikanten eine Verbindung zum Betrieb entwickeln und ihre persönliche Rolle im Gesamtbild erkennen. Indem der Fachbetreuer Interesse zeigt an individuellen Bedürfnissen und an den Beweggründen des Praktikanten für das Unternehmen zu arbeiten, kann ein erfolgsversprechender Einstieg gelingen. Die **Verbundenheit** zur Firma und der Tätigkeit wirkt sich nicht nur auf eine zufriedenstellende Leistung aus, sondern auch auf ein langfristiges Interesse am Unternehmen.

Da die erste Woche entscheidend für die zukünftige Produktivität und langfristige Bindung der Praktikanten ist, sollte die Einarbeitungsphase so reibungslos wie möglich gestaltet werden. Der Onboarding-Prozess sollte dabei stets kritisch hinterfragt und verbessert werden, indem auch das Feedback des Praktikanten berücksichtigt wird. Ein erfolgreicher Einstieg stellt die Weichen für den Erfolg des Praktikanten, da sich ein gutes Onboarding positiv auf die Bewertung der Arbeitgeberqualität auswirkt und sich im Employer Branding des Unternehmens widerspiegelt. Wichtig dabei ist, dass das Onboarding so einfach und effektiv wie möglich gestaltet wird und auch für kurze Praktika sinnvoll ist. Ein Onboarding-Prozess, der bereits für die festangestellten Mitarbeiter optimal ausgelegt ist, kann ganz einfach „im Kleinen" auf Praktikanten übertragen werden. Der Einweisungsaufwand ist nur noch gering, aber dennoch sehr gewinnbringend für beide Parteien. Es besteht kein Mehraufwand für den Arbeitgeber, da Prozesse bereits standardisiert sind, Zuständigkeiten und Bezugspersonen feststehen und Strukturen schon fest verankert sind.

5 Onboarding – Der Sprung ins warme Wasser

5.2 Onboarding-Leistungen und weitere Angebote des Arbeitgebers in der Prüfung

Einen gelungenen Start in das Praktikum hinzulegen ist für Praktikanten, aber auch Unternehmen, nicht immer einfach. Verschiedene Leistungsangebote von Seiten des Arbeitgebers können den Einstieg für Praktikanten hingegen maßgeblich erleichtern. Häufig existieren solche Einarbeitungsprozesse für reguläre Mitarbeiter schon, nicht jedoch für Praktikanten. Hier verschenken viele Firmen wertvolles Potential in Hinblick auf Motivation und Arbeitszufriedenheit der Praktikanten. Mit wenigen, effektiven Maßnahmen, die auch bei den regulären Mitarbeitern Anwendung finden, können Zeit und Aufwand bei der Einführung und Betreuung von Praktikanten minimiert werden.

ANGEBOTE ZU BEGINN DES PRAKTIKUMS

Um den Onboarding-Prozess genauer zu analysieren, werden acht Angebote von Seiten des Arbeitgebers betrachtet, die den Einstiegsprozess in ein Praktikum erleichtern. Ein Welcome-Paket, das alle benötigten Arbeitsutensilien bereitstellt und ein Praktikantenhandbuch, das auf die wichtigsten Regelungen hinweist und Vorabinformationen beinhaltet, können erste Fragen der Praktikanten beantworten. Zu einem idealen Einstieg gehören weiterhin die Vorstellung bei den Kollegen, das Mentoring und die Unterstützung durch Betreuer, das Networking, die Weiterbildung sowie ein standardisierter Onboarding-Prozess. Über die Hälfte gibt an mindestens vier Leistungen aus dieser Gruppe erhalten zu haben. 31,76% aller Teilnehmer sprechen von einem standardisierten Onboarding-Prozess.

76,81% aller Praktikanten geben an, dass zu Arbeitsbeginn eine Vorstellungsrunde stattgefunden hat, in der sie die Kollegen kennenlernen konnten. Auch gemeinsame Networking-Aktivitäten wie ein Mittagessen mit Mitarbeitern finden mit 80,35% sehr häufig statt. Mentoring-Prozesse, bei denen ein erfahrener Mitarbeiter die Betreuung des Praktikanten neben der rein fachlichen Führung durch

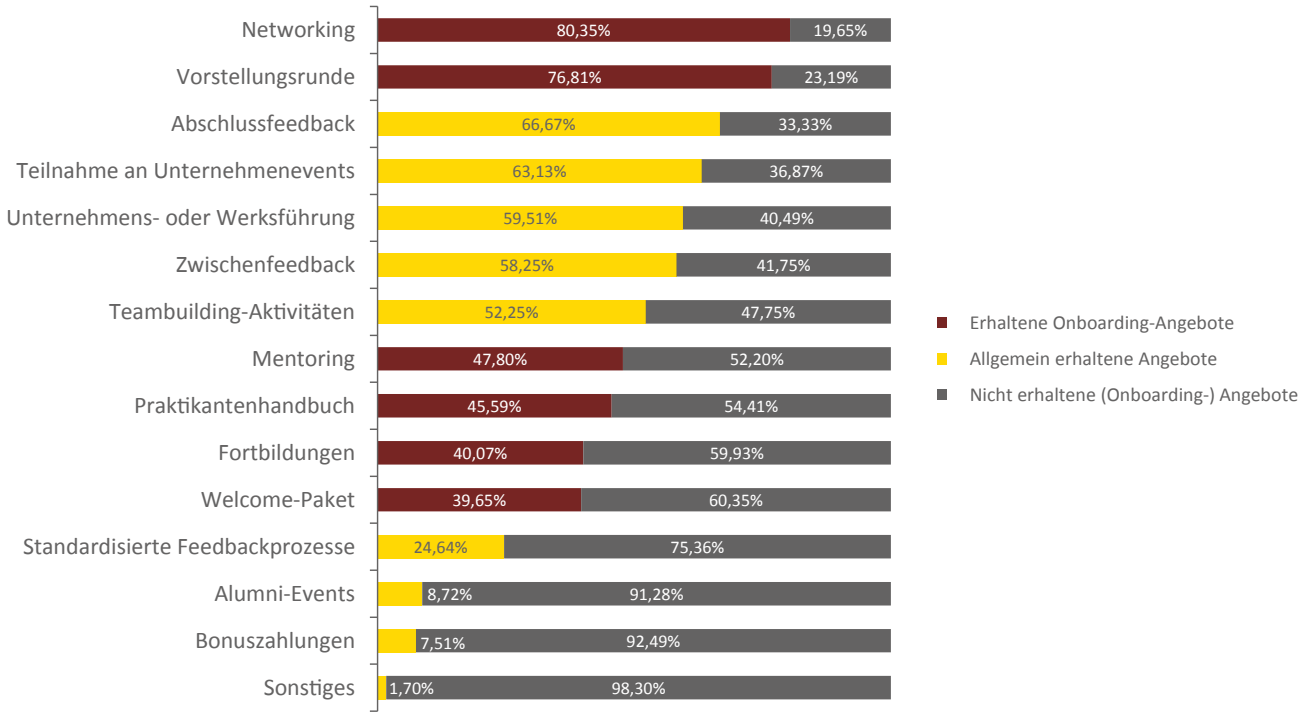


ABB. 39
ANTEIL DER ERHALTENEN LEISTUNGEN WÄHREND DES PRAKTIKUMS

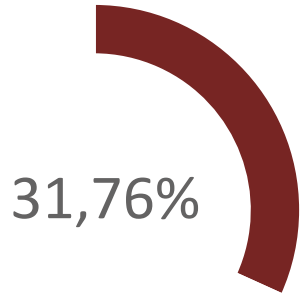
5 Onboarding – Der Sprung ins warme Wasser

5.2 Onboarding-Leistungen und weitere Angebote des Arbeitgebers in der Prüfung

einen Betreuer übernimmt, gibt es in 47,80% der Fälle. Außerdem angeboten werden ein Praktikantenhandbuch (45,59%) oder ein Welcome-Paket (39,65%). Darüber hinaus ermöglichen manche Unternehmen Fortbildungen, die bereits 40,07% der Praktikanten wahrnehmen. Unterstützende Maßnahmen, vorrangig bei der Wohnungssuche, werden sehr selten wahrgenommen beziehungsweise angeboten (0,14%).

ANGEBOTE IM ANSCHLUSS AN DEN EINSTIEG

Nachdem das Onboarding abgeschlossen ist, bieten viele Unternehmen weitere Maßnahmen an, die Praktikanten durch ihre Tätigkeit führen und unterstützen sollen. Die Teilnahme an Unternehmenevents, die Praktikanten an Firma und Kollegen bindet, findet bei 63,13% aller Praktika statt. Wenig erstaunlich ist auch mit einem Anteil von 66,67% die hohe Anzahl der Praktikanten, die eine



… durchlaufen einen standardisierten Onboarding-Prozess.

ABB. 40
PRAKTIKANTEN MIT STANDARDISIERTEM ONBOARDING

5 Onboarding – Der Sprung ins warme Wasser

5.2 Onboarding-Leistungen und weitere Angebote des Arbeitgebers in der Prüfung

Form des Abschlussfeedbacks erhält. Dieses Gespräch wird vermutlich häufig verbunden mit der Verleihung des Abschlusszeugnisses. Neben dem Abschlussfeedback erhalten 58,25% ein oder mehrere Zwischenfeedbacks während ihrer Praktikumszeit. Solch ein Zwischenfeedback findet aber bei einem Anteil von 24,64% nur selten in standardisierter Form statt. Eine Unternehmens- oder Werksführung wird mit 59,51% ebenfalls häufig angeboten. Im Mittelfeld finden sich Teambuilding-Aktivitäten wieder, die zum Beispiel After-Work-Events (52,25%) einschließen.

ANGEBOTE NACH PRAKTIKUMSDAUER

Das Leistungsangebot hängt auch von der Dauer des Praktikums ab. Betrachtet man Praktika, die bis zu drei Monate dauern, so werden die meisten Angebote signifikant seltener als bei vier oder mehr Monaten. Besonders deutlich wird das an der Zahl der Zwischenfeedbacks, die mit zunehmender Praktikumsdauer ansteigt. Ausnahmen bilden hier die Vorstellungsrunde, das Mentoring und das Abschlussfeedback. Hier sind keine signifikanten Unterschiede erkennbar. Insgesamt steigt das Leistungsangebot signifikant an beim Sprung zwischen drei und mehr Monaten sowie bei mehr als sechs Monaten.

ANGEBOTENE LEISTUNGEN UND DIE ARBEITSZUFRIEDENHEIT

Arbeitgeber profitieren auf verschiedenen Wegen von einer strukturierten Einführung der Praktikanten. Sowohl die Anzahl der generellen Leistungen als auch der Onboarding-Leistungen korrelieren signifikant mit der allgemeinen Arbeitszufriedenheit.

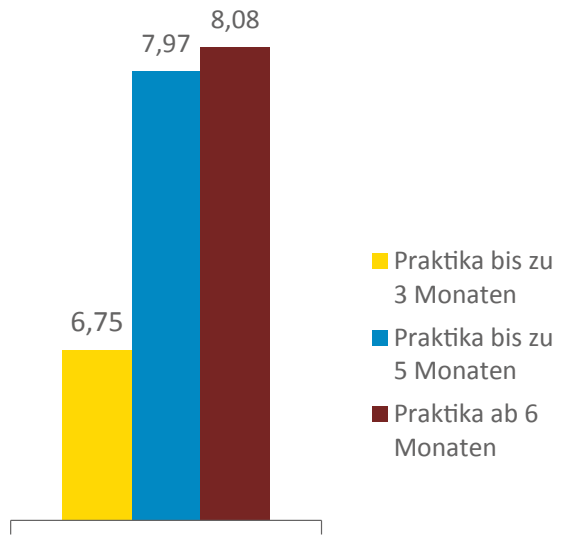


ABB. 42
ANZAHL DER LEISTUNGEN NACH PRAKTIKUMSDAUER

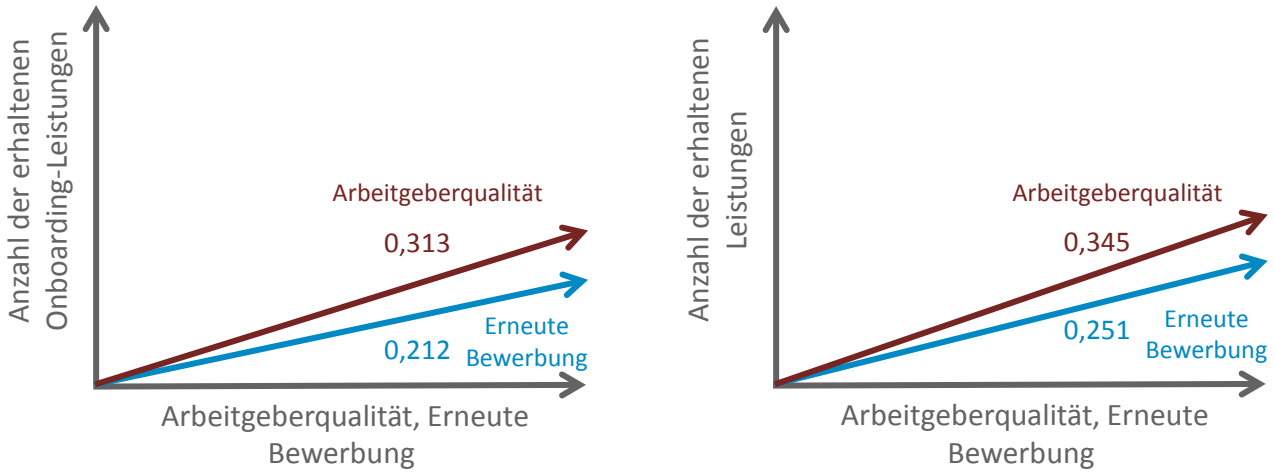


ABB. 41
KORRELATION DER ERHALTENEN LEISTUNGEN MIT DER INTENTION SICH ERNEUT BEIM UNTERNEHMEN ZU BEWERBEN

5 Onboarding – Der Sprung ins warme Wasser

5.2 Onboarding-Leistungen und weitere Angebote des Arbeitgebers in der Prüfung

Je mehr Angebote es gibt, desto höher ist die Zufriedenheit der Praktikanten. Die Zahl der Praktikanten, die angibt genau zu verstehen, was in ihrem Tätigkeitsbereich von ihnen erwartet wird, steigt ebenfalls mit der Zahl der erhaltenen (Onboarding)-Angebote. Ein signifikanter Zusammenhang besteht außerdem zwischen der Zahl der angebotenen Leistungen und der erneuten Bewerbungsintention.

Auch hier gilt: Je mehr der Arbeitgeber anbietet, desto höher der Wille sich erneut zu bewerben. Zusätzlich korreliert die Zahl der angebotenen Leistungen positiv mit der Intention, das Unternehmen als Arbeitgeber bei Freunden weiterzuempfehlen. Insgesamt bleibt festzuhalten, dass sich das Leistungsangebot positiv auf die Zufriedenheit mit dem Arbeitgeber auswirkt.

5 Onboarding – Der Sprung ins warme Wasser

5.3 Herausforderungen und Ziele

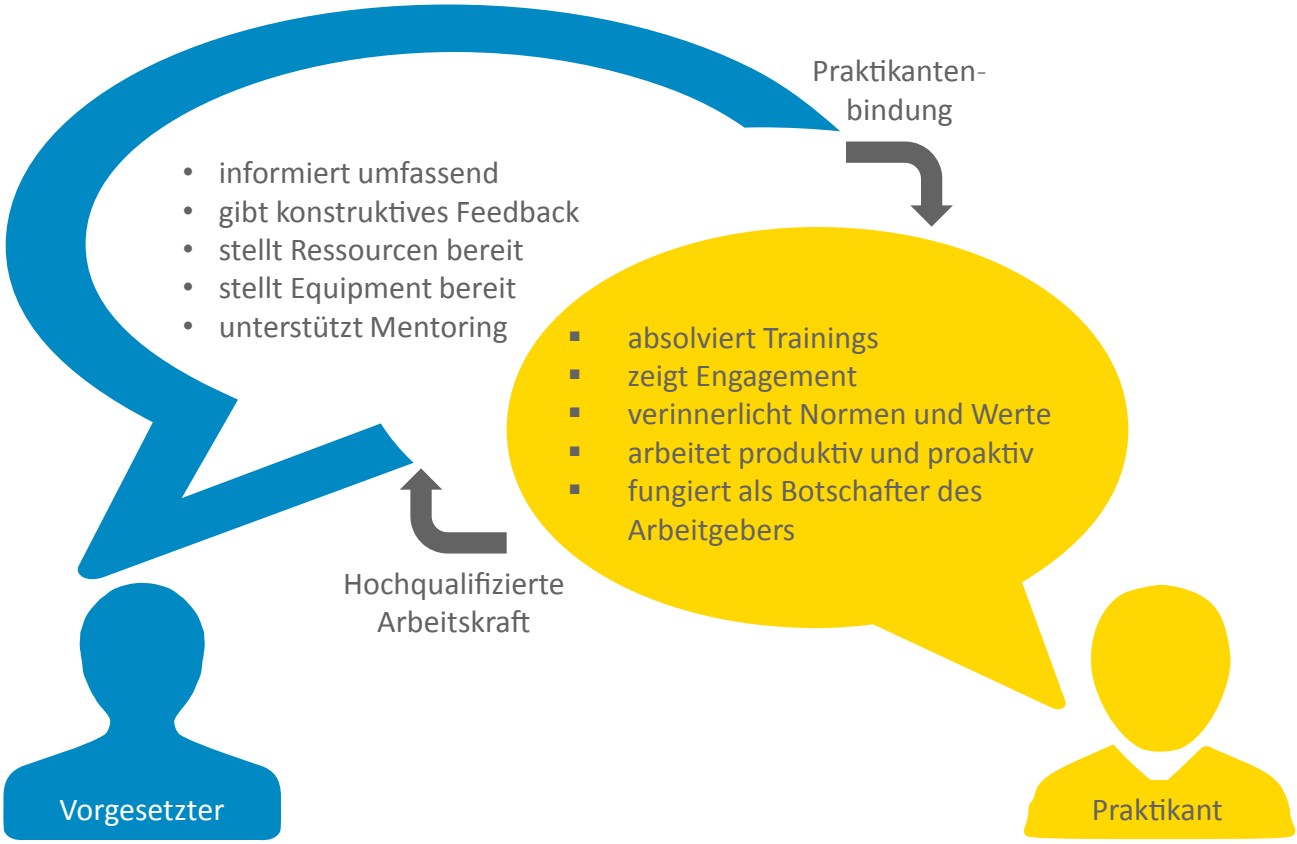


ABB. 43
WECHSELBEZIEHUNG VORGESETZTER – PRAKTIKANT

Wenn der Onboarding-Prozess als Mehrwert erkannt wird und nicht als zusätzlicher zeitlicher oder finanzieller Aufwand, dann profitieren sowohl das Unternehmen als auch der Praktikant vom Praktikum. Es bedarf keiner zusätzlichen Ressourcen oder zeitlichem Mehraufwand, sobald der Onboarding-Prozess in der allgemeinen Mitarbeiterstruktur verankert ist. Schon nach kurzer Zeit wird der Praktikant befähigt, selbständig Aufgaben zu übernehmen und erhöhten Anforderungen gerecht zu werden. Der Vorgesetzte wiederum unterstützt und begleitet den Praktikanten dahingehend. Damit der Einstieg in das Praktikum auch glückt, weist die nachfolgende Tabelle (vgl. Abb. 44) auf mögliche Herausforderungen hin und formuliert hierzu Lösungsansätze.

5 Onboarding – Der Sprung ins warme Wasser

5.3 Herausforderungen und Ziele

Herausforderung	Handlungsempfehlung
Onboarding ist lediglich ein Checklistenpunkt	Sicherstellen, dass die erste Erfahrung mit dem Unternehmen positiv ausfällt
Ein ausgereifter Onboarding-Prozess fehlt	Roadmap gestalten nach Vision und Kultur des Unternehmens
Onboarding hat keine Priorität	Onboarding in den Verwaltungsablauf des Personalwesens integrieren
Definieren des Onboarding-Prozesses	Strategie für langzeitige Bindung der Praktikanten betonen
Aufgabenverteilung und Verantwortungsbereich sind unklar	Onboarding-Prozess automatisieren
Zukünftige Personalplanung steht offen	Instrumente und Technologien nutzen, um ein Netzwerk für zukünftige Arbeitnehmer zu bilden

ABB. 44
HERAUSFORDERUNGEN UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

CLEVIS PRAKTIKANTENSPIEGEL 2016

Das Unternehmen: CLEVIS Consult

Next Generation HR - Today.

CLEVIS Consult ist eine Beratungsboutique, die spezialisiert ist auf Leistungen im strategischen Personalmanagement. Mit aktuell 30 Beratern am Standort München werden Unternehmen bei der Positionierung und Optimierung der Funktion Human Resources bis in die operative Umsetzung beraten und begleitet.

CLEVIS Consult unterstützt Sie dabei, Ihre Mitarbeiterpotenziale voll auszuschöpfen und sich neue Wettbewerbsvorteile und Marktchancen zu sichern. Wir sorgen mit unserem Portfolio dafür, dass Ihr benötigtes Fachpersonal zur Verfügung steht, wie es sein muss:

- Leistungsstark durch das CLEVIS Consult New Performance & Innovation Management
- Qualifiziert durch das CLEVIS Consult Skill Management
- Bedarfsgerecht durch die CLEVIS Consult Talent Acquisition & Allocation

CLEVIS Consult unterstützt Ihr Unternehmen beratend und konzeptionell bei allen Herausforderungen im Personalumfeld. Wir schaffen die Voraussetzungen, dass die gesetzten Ziele erreicht werden und begleiten Sie durch ein ganzheitliches Projektmanagement auch während der operativen Umsetzung Ihrer Maßnahmen. Wir unterstützen Sie von der Analyse und Konzeption über die Implementierung bis hin zur Erfolgskontrolle und dem Betrieb Ihrer Talentarchitektur.

UNSERE HR-STRATEGIEANSÄTZE

TOP DOWN: CORPORATE AGILITY – *CLEVIS Consult bietet Ihnen Services zur Dynamisierung Ihres Unternehmens.*

Unser Ziel ist es, die strategischen Anforderungen der Unternehmensführung durch herausragende HR-Strukturen und Führungsleistungen in konkrete, nachvollziehbare und sinnstiftende Kollektiv- und Individualziele zu transformieren, um diese intrinsisch motiviert zu erreichen. Wir sorgen dafür, dass Ihr Unternehmen und Ihre Mitarbeiter in der Lage sind die passenden Kräfte zur richtigen Zeit mit den wichtigen Themen zu verbinden. Neben Analysen der HR-Prozesse optimieren unsere Services zusätzlich auch bestehende IT-Landschaften u.a. hinsichtlich Integrationsmöglichkeiten und legal- und datenschutzrechtlicher Aspekte. Als offizieller Partner aller gängigen HR-Softwarelösungen am Markt können wir Sie dazu neben den Fachprozessen auch objektiv hinsichtlich Ihres IT-Portfolios beraten.

BOTTOM UP: ENTREPRENEURIAL HR – *CLEVIS Consult etabliert auf Wunsch in Ihrem Haus eine Startup- und Innovationskultur.*

Sie wünschen sich mehr Unternehmergeist und Hands-on Mentalität in Ihrem Unternehmen? Wir haben die passenden Instrumente und Strategien. Wir etablieren eine Innovationskultur zum Bottom up-Unternehmenswachstum. Wir bieten auf Basis jahrelanger Erfahrung in der Arbeit mit erfolgreichen Startups Konzepte, Workshops und Tools zur Initiierung einer Startup Kultur passend auch für etablierte Unternehmen und Global Player. Auf Wunsch übersetzen wir diese in unternehmensweite Strukturen in Form von Organisationsprozessen und Personalmaßnahmen und erreichen so Ihr Ziel von eigenmotivierten Mitarbeitern.

LATERAL "HRaaS": HR AS A SERVICE – *Mit unserem HRaaS Services benötigen Sie keine HR-Software(implementierung) in Ihrem Haus.*

Sie sind sofort startklar mit allen HR-Prozessen. Im Zeitalter der Digitalisierung wachsen die Anforderungen an Ihr Unternehmen und die Anforderungen Ihrer Mitarbeiter. Sie stehen vor großen Herausforderungen und müssen dringend eine neue Strategie umsetzen? Sie planen die Einführung neuer (digitaler) Personalprozesse und wollen ein kostspieliges Implementierungsprojekt und Softwarelizenzen vermeiden? Ihnen fehlen die Ressourcen oder das Know-How zur Betreuung Ihrer Führungskräfte und Personalprozesse? Wir haben für Sie eine Out-of-the-Box modulbasierte Lösung zum Personalmanagement. Sie entscheiden welche Personalprozesse Sie ad-hoc für welche Mitarbeitergruppen einsetzen möchten, welche KPIs und SLAs Sie benötigen, welche Software Sie einsetzen möchten und wir kümmern uns um den Rest.

CLEVIS PRAKTIKANTENSPIEGEL 2016

Das Unternehmen: CLEVIS Consult

Next Generation HR - Today.

DIE LEISTUNGEN VON CLEVIS CONSULT

Die strategische Planung und Besetzung von Stellen ermöglicht Unternehmen die richtige Positionierung von Mitarbeitern im Unternehmen. So können Sie das volle Potential Ihrer Mitarbeiter ausschöpfen und diese zu Höchstleistungen motivieren. Unsere Expertise liegt hier insbesondere in der Gewinnung, Allokation und Bindung von Talenten. CLEVIS liefert die erforderlichen Prozesse, Instrumente und Talent Management Ansätze, um den unternehmensweiten Besetzungsbedarf zu analysieren, zu strukturieren und zu simulieren.

- Active Sourcing
- Employer Branding
- Recruiting
- Assessment Center
- Onboarding
- Schlüsselstellen
- Nachfolgeplanung
- Talent Pools
- Eignungsdiagnostik
- Talent Radar

Mitarbeiter sind leistungsstark, wenn sie eigenmotiviert arbeiten. Intrinsisch motivierte Mitarbeiter liefern bessere Beiträge zum Team-, Abteilungs- und Unternehmenserfolg und sind dazu innovativer und proaktiv. Bei notwendigen Veränderungen hinsichtlich bisherigem Führungsverständnis und Führungsverhalten sowie dem Wandel in der Unternehmenskultur hilft Ihnen die CLEVIS. Wir leiten in einem für Ihr Unternehmen passenden Konzept die richtigen Meilensteine auf dem Weg zu New Performance & Innovation Management ab und setzen diese um. Dies beinhaltet alle fachlichen Fragen, IT-Aspekte, Regelungen und das Change Management.

- Führungsinstrumente
- 360 Grad Feedback
- Ganzheitliches Zielemanagement
- Entwicklungs- und Potentialanalyse
- Mitarbeiterbefragung
- E-Collaboration

Die Kompetenzen der Mitarbeiter sind die Basis für die Umsetzung unternehmerischer Ziele. Sie stellen in einem wettbewerbsintensiven Umfeld den entscheidenden Erfolgsfaktor gegenüber der Konkurrenz dar. Die Identifikation, individuelle Entwicklung und Planung von Fähigkeiten sind somit die zentralen Prozesse für ein strategisches Personalmanagement. CLEVIS definiert für Ihr Unternehmen die maßgeschneiderten Lösungen für ein Skill Management mit maximaler Effizienz und Anpassungsfähigkeit an sich konstant verändernde Personalanforderungen:

- Kompetenzmanagement
- E-Learning
- Trainer in 1 Day
- Wissensmanagement
- Personalentwicklung
- Potentialanalyse

UNSER VERSPRECHEN

Wir bieten starke und sympathische Teams zur Realisierung ambitionierter HR-Visionen. Wir bedenken bereits im Vorfeld relevante Folgeabhängigkeiten und managen diese dann erfolgreich. Wir stellen eine leistungs- und ressourcenoptimale Projektumsetzung für Sie sicher. Auf CLEVIS können Sie sich verlassen.

- Zertifizierte Projektmanager
- Ganzheitliche HR IT Services
- Komplette HR Tools & Infrastrukturen
- Kostengünstige HR Shared Services
- Augenöffnende Talent Management Audits
- Objektivierte Business Cases for HR
- Best Practice CLEVIS KPI Institute
- Bereichernde HR Workshops & Trainings
- Gesetzeskonforme Datenschutzlösungen
- Konfliktfreie Mitbestimmungslösungen
- Interessante Studienergebnisse
- Hochklassiges Networking

Das Team

Wir unterstützen Sie gerne bei weiteren Fragen.

Kristina Bierer
Studienleiterin

Erika-Mann-Straße 53
80636 München
T: +49 89 242 111-0
F: +49 89 242 111-55
E: k.bierer@clevis.de

Matthias Höfer
Geschäftsführer

Erika-Mann-Straße 53
80636 München
T: +49 89 242 111-0
F: +49 89 242 111-55
E: m.hoefer@clevis.de

Autoren und Layout
Support

Stefanie Mannseicher, Simon Seidl
Anne Israel, Dustin Witte

Prof. Dr. Marko Sarstedt
Wissenschaftliche Unterstützung

Lehrstuhl für Marketing
Fakultät für Wirtschaftswissenschaft
Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg
Universitätsplatz 2
39106 Magdeburg

T: +49 391 / 67 18 625
F: +49 391 / 67 11 163
E: marko.sarstedt@ovgu.de
www.marketing.ovgu.de

CLEVIS
CONSULT

www.clevis-consult.de