



A woman with long brown hair in a ponytail is climbing a rock wall. She is wearing a grey sports bra, dark green leggings, and a climbing harness. The wall is divided into three vertical sections: green on the left, blue in the middle, and white on the right. Various colored climbing holds (red, grey, blue) are attached to the wall. A rope is visible on the left side of the green section.

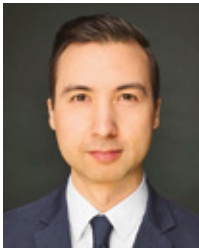
# Beyond Borders

## Learning-Agility-Auswahlverfahren der nächsten Generation

Assessment-Center gelten häufig immer noch als einseitiges Instrument, bei dem ein / eine Bewerber:in einem Gremium aus Unternehmensvertreter:innen mit Pokerface gegenübersteht. Eine erhöhte Transparenz zu den Anforderungen und auch das Bemühen um eine positive Atmosphäre sind dabei mittlerweile weit verbreitet. Beiersdorf geht nun den nächsten Schritt: Beobachter:innen und Bewerber:innen gehen in einem auf „Learning Agility“ fokussierten Assessment-Center in den offenen Austausch über Beobachtung und Feedback und begegnen sich so auf Augenhöhe. Die daraus entstehenden Erkenntnisse sind zentraler Bestandteil des Assessment und erlauben eine Vorhersage im Hinblick auf relevante Metakompetenzen wie Lernpotenzial und Veränderungsfähigkeit. Das moderne diagnostische Verfahren liefert beiden Seiten eine fundiertere Entscheidung über Passung und Eignung und rückt zugleich die persönliche Begegnung in den Vordergrund.

Neben einer ganzheitlichen Ausbildung sind Traineeprogramme bei Absolvent:innen auch deswegen beliebt, weil sie die Möglichkeit bieten, das Unternehmen aus verschiedenen Perspektiven kennenzulernen und zu verstehen. Auch für die Unternehmen hat ein Traineeprogramm als Instrument für eine strukturierte und effiziente Nachwuchsförderung einen hohen Nutzen, geht aber mit einem hohen Investment einher, das sich nur dann lohnt, wenn das Unternehmen es geschafft hat, die richtigen Trainees auszuwählen. Wichtig ist, diejenigen zu identifizieren und zu gewinnen, die mit ihren Fähigkeiten und ihrer Persönlichkeit einen spürbaren Mehrwert liefern, deren Mindset zur Unternehmenskultur passt und die das Unternehmen weiter voranbringen. Dabei gilt es, die Besten vom Unternehmen zu überzeugen und sich als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren. Am Beispiel des internationalen Traineeprogramms BEYOND BORDERS von Beiersdorf wird deutlich, wie Assessment-Center (AC) gestaltet werden können, um den Bedürfnissen der am Arbeitsmarkt umkämpften Generation Y gerecht zu werden.

#### DIE AUTOREN



**DR. KEVIN-LIM JUNGBAUER ▶**  
Dipl.-Kaufmann, M.A.  
Psychology of Excellence, Recruiting & HR Diagnostics Expert, Beiersdorf AG, Hamburg



**MARLENE BUSCH ▶**  
Dipl.-Wirtschaftspsychologin (FH), Leiterin Bereich Organisationsentwicklung, meta | five gmbh, Köln

#### Der Startpunkt

Wie viele andere Unternehmen mit einem Traineeprogramm sucht Beiersdorf gut ausgebildete, intelligente und hoch motivierte Absolvent:innen. Bereits vor der Covid-19-Pandemie war Beiersdorf allerdings klar, dass neben klassischen Kompetenzen wie fachlicher Qualifikation und Kollaborationsfähigkeit zunehmend zukunftsgerichtete Metakompetenzen in den Fokus gerückt werden müssen, um den Anforderungen einer VUCA-Welt begegnen zu können. Nur

wer über Lernpotenzial, Veränderungsbereitschaft und Anpassungsfähigkeit verfügt und diese Eigenschaften kontinuierlich ausbaut, kann in einem schnelllebigen, wechselhaften und von Unsicherheit und Ambiguität geprägten Umfeld erfolgreich agieren.

Beiersdorf sucht nach eigenständigen Persönlichkeiten, die in der Lage sind, sich selbst und das eigene Verhalten angemessen zu reflektieren, die eigenen Gestaltungsmöglichkeiten zu erkennen und geeignete Schlüsse für notwendige (Verhaltens-)Anpassungen abzuleiten. Es geht zudem darum, diejenigen zukünftigen Mitarbeiter:innen zu finden und an sich zu binden, die gern vernetzt denken und an übergreifenden Fragestellungen arbeiten, die flexibel sind und auch unter Unsicherheit entschieden agieren, die veränderungswillig sind und sich in kurzer Zeit in neue Themen und Wissensgebiete einarbeiten können.

#### DIAGNOSE SOLL MAXIMAL VALIDE VORHERSAGEN LIEFERN

Vor diesem Hintergrund hat Beiersdorf in Zusammenarbeit mit meta | five den Auswahlprozess für das Traineeprogramm BEYOND BORDERS neu gestaltet und das bestehende Assessment-Center überarbeitet. Ein modernes und zeitgemäßes Recruitingformat, das die Teilnehmer:innen als spannend, herausfordernd und fair erleben, sollte gewährleisten, dass die richtigen Personen gezielt angesprochen werden. Das Verfahren sollte einen größeren Mehrwert für die Teilnehmer:innen schaffen und die Kultur des Unternehmens transportieren. Der zentrale Beiersdorf-Unternehmenswert „Care“, der für gegenseitige Wertschätzung, Offenheit für andere Überzeugungen sowie für Raum für unkonventionelle Ideen steht, sollte im Recruitingprozess intensiv erlebbar gemacht werden.

Gleichzeitig sollte der diagnostische Prozess maximal valide Vorhersagen über die Fähigkeiten der Bewerber:innen in Hinblick auf die situativen und kompetenzbasierten Anforderungen von Beiersdorf ermöglichen sowie Lern- und Entwicklungsfähigkeit messbar machen. Hier setzt das neue AC-Format mit Fokus auf Learning Agility an. (Abb.)

#### Gezielte Veränderungen am Auswahlprozess

Das wichtigste Element des neuen BEYOND-BORDERS-Auswahltags ist die gemeinsame Reflexion auf Augenhöhe zwischen Kandidat:innen und Beobachter:innen. Der wiederholte Austausch über das beobachtete Verhalten in Kombination mit der zugrunde liegenden „inneren“ Intention der Teilnehmer:innen sowie der „äußeren“ Wirkung auf andere schafft den Rahmen, um Learning Agility messbar zu machen.

Mit Learning Agility ist die Bereitschaft und Fähigkeit gemeint, aus Erfahrungen zu lernen und diese erfolgreich unter neuen Bedingungen anzuwenden. Im BEYOND-BORDERS-Auswahltag werden die Refle-



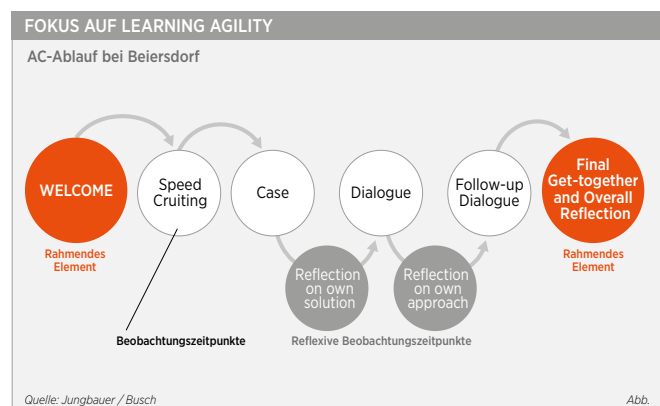
Bei der Überarbeitung der Traineeauswahl hat Beiersdorf die Schaffung einer persönlichen Candidate Experience genauso wie die valide Messung von Zukunftskompetenzen in den Fokus gerückt.

xionsfähigkeit, der konstruktive Umgang mit Feedback und die authentische Umsetzung von Verbesserungsvorschlägen in den Vordergrund gerückt. Gleichzeitig ermöglicht das neue Format eine vertiefte Auseinandersetzung mit der Persönlichkeit der Kandidat:innen und ihrem persönlichen Wachstum. Mit hoher Wertschätzung für jede / jeden Teilnehmer:in wird transparent über Stärken und Entwicklungsfelder gesprochen und Wachstumschancen werden individuell aufgezeigt.

## TEILNEHMER ERHALTEN ANREGUNGEN ZUR REFLEXION

Verschiedene Instrumente unterstützen diesen gemeinsamen Reflektionsprozess. So werden die Teilnehmer:innen mit Leitfragen unterstützt, ihren bisherigen Karriereweg sowie ihr Vorgehen zu beleuchten und Ursachen-Wirkungs-Muster für sich herauszuarbeiten. In einem halbstandardisierten „Speed-Cruiting“-Interviewformat tauscht sich jede / jeder Teilnehmer:in zudem mit erfahrenen Führungskräften jeweils zu einer Facette der Learning Agility aus.

In den weiteren Übungsteilen erhalten die Teilnehmer:innen immer wieder Anregungen zur Reflexion sowie „second chances“, also Gelegenheiten, konkrete Verhaltensänderungen direkt umzusetzen. Auf diese Weise wird neben bestehenden Kenntnissen und Fähigkeiten – die durch Erfahrungsunterschiede zwischen den



Teilnehmer:innen bedingt sein können – auch die individuelle Anpassungsfähigkeit im Sinne einer Veränderungsleistung beobachtet. Der Prozess wird damit noch fairer.

Schließlich erlaubt eine offene Diskussion mit erfahrenen Führungskräften die Ableitung verschiedener Optimierungsmöglichkeiten. Die Reflexion des Verhaltens in den AC-Übungen sowie der Lerntransfer sind hier genauso Thema wie die Verbindung von Entwicklungsbedürfnissen und dem Traineeprogramm. Es wird erfasst, inwieweit der / die Teilnehmer:in den eigenen Entwicklungsprozess aktiv gestalten und steuern kann.

Bewährte Elemente des Auswahltags im Hinblick auf die Möglichkeit, Beiersdorf als Unternehmen kennenzulernen, etwa im Rahmen von informellen Gesprächen mit unterschiedlichen Beiersdorf-Repräsentanten, blieben bestehen.

### Die Landung in der Praxis

Durch die Integration von Elementen wie Livefeedback, die Anregung zur Selbstreflexion und der Chance, Lernmöglichkeiten zu nutzen, hat das Format im Vergleich zum herkömmlichen AC einen stärkeren Entwicklungscharakter bekommen. Die Beobachter:innen legen dabei besonderen Wert darauf, nicht nur ad hoc Verhaltensfeedback zu den Übungen zu geben, sondern allgemeine Impulse für das persönliche Wachstum der Kandidat:innen über das AC hinaus zu liefern. Insbesondere der offene Vergleich der Selbstwahrnehmung der Teilnehmer:innen mit der Fremdwahrnehmung der Beobachter:innen bietet für beide Seiten einen erheblichen Mehrwert. Teilnehmer:innen schätzen das qualitative Feedback von erfahrenen und geschulten Beiersdorf-Manager:innen. Diese wiederum berichten von einem tieferen Verständnis über die Teilnehmer:innen und erleben zudem das kontinuierliche Geben von wachstumsorientiertem Feedback als sehr bereichernd.

### PERSÖNLICHE ANSPRACHE VERBESSERT BEZIEHUNGSQUALITÄT

Entstanden ist eine stärkere persönliche Einbindung der Teilnehmer:innen in den Prozess sowie eine als fair erlebte Beurteilung, wurden doch individuelle Stärken und Entwicklungsfelder gemeinsam und auf Augenhöhe erarbeitet. Die sehr persönliche Ansprache verbessert die Beziehungsqualität zwischen Kandidat:innen und Beobachter:innen und hat einen positiven Einfluss auf das Engagement künftiger Trainees. Doch auch unabhängig vom Ergebnis des Auswahltags berichten die Teilnehmer:innen, dass sie fair behandelt und in ihrer Persönlichkeit wahrgenommen wurden. Ein derart positives Erleben positioniert Beiersdorf als attraktiven Arbeitgeber.

Zunächst als Präsenzverfahren geplant und realisiert, wurde der BEYOND- BORDERS-Auswahltag aufgrund der durch die Covid-19-Pandemie bedingten Restriktionen erstmalig und vollständig in ein virtuelles Format überführt. Alle Beteiligten durchlaufen das komplette AC von zu Hause aus, wobei zusätzliche „Chemistry-Talks“ zwischen Beobachter:innen und Teilnehmer:innen eingebaut wurden, um den Wegfall der informellen Elemente einer Face-to-Face-Interaktion zu kompensieren. Das Feedback von allen Beteiligten war auch hier sehr positiv. Die zugrunde liegende entwicklungsorientierte Philosophie des Learning-Agility-Ansatzes spielt demnach ihre Vorzüge gleichermaßen in einem analogen wie auch digitalen Setting aus.

### FAZIT

Bei der Überarbeitung der Traineeauswahl hat Beiersdorf die Schaffung einer persönlichen Candidate Experience genauso wie die valide Messung von Zukunftskompetenzen in den Fokus gerückt. Entstanden ist ein Format, das die Anforderungen des Un-

## 135 Jahre Hautpflege

Die Beiersdorf AG ist ein führender Anbieter innovativer und hochwertiger Hautpflegeprodukte und verfügt über mehr als 135 Jahre Erfahrung in diesem Marktsegment. Das Unternehmen mit Hauptsitz in Hamburg beschäftigt weltweit rund 20 000 Mitarbeiter und ist im Dax 30 gelistet. Im Geschäftsjahr 2019 erzielte Beiersdorf einen Umsatz von über 7,6 Milliarden Euro. Das Beiersdorf-Produktportfolio zeichnet sich durch international führende Haut- und Körperpflegemarken aus, zu denen unter anderem Nivea – die weltweite Nummer eins in der Hautpflege (Euromonitor International Limited; Nivea als Dachmarke in den Kategorien Gesichts-, Körper- und Handpflege; Handelsumsatz 2019) –, Eucerin, Hansaplast und La Prairie gehören. Weitere namhafte Marken wie Labello, Aquaphor, Florena, 8X4, Hidrofugal, arix, Maestro und Copertone ergänzen das Portfolio. Die 100-prozentige Tochtergesellschaft tesa SE, ein ebenfalls weltweit führender Hersteller in seiner Branche, versorgt Industrie, Gewerbe und Verbraucher mit selbstklebenden Produkt- und Systemlösungen.



ternehmens, inklusive schwer zu messender Metakompetenzen wie Lernfähigkeit, Selbstreflexion und Anpassungsvermögen, verlässlich erfasst und ein realistisches Abbild von Stärken und Entwicklungsfeldern der Kandidat:innen erzeugt.

Indem das Assessment-Center zentrale Anforderungen erfasst, die Bedürfnisse der Zielgruppe berücksichtigt und gleichzeitig die Unternehmenskultur stimmig abbildet, entfaltet es als Instrument sein Potenzial und spielt neben seinem prognostischen Nutzen auch seine Wirkung als Kommunikationsinstrument auf einem Arbeitnehmermarkt positiv aus, ermöglicht es doch einen wertschätzenden Beziehungsaufbau, der das Verfahren für alle Beteiligten zur persönlichen Bereicherung werden lässt. ●