



Traineeauswahl – die Besten der Besten gewinnen

Für Absolventen sind Traineeprogramme ein beliebter Einstieg in das Berufsleben, bieten sie doch die Chance für eine erstklassige generalistische Ausbildung, berufliche Orientierung sowie häufig eine internationale Ausrichtung. Für Unternehmen sind sie ein effektives Instrument für die Nachfolgeplanung und Nachwuchsförderung. Gleichzeitig bedeuten Traineeauswahl, Programmgestaltung und die individuelle Entwicklung der Trainees ein hohes Investment.

DIE AUTORINNEN



ANNETTE DAIBER ▶

Diplom-Pädagogin, Personalberaterin und Senior Consultant bei Careers International, Brüssel. Sie berät international tätige Unternehmen zur Gewinnung von Talenten in Deutschland.

▶ info@meta-five.com



JANNEKE THOMAS ▶

Organisations- und Sozialpsychologin (M.Sc.), Leiterin Diagnostik und Seniorberaterin bei der meta | five gmbh, Köln. Sie ist seit 2011 tätig im Beratungsumfeld für die Themen Personalauswahl, -diagnostik und -entwicklung.



Unternehmen stehen nicht mehr nur vor der Herausforderung, aus einer Anzahl an Bewerbern die geeigneten zu identifizieren, zudem müssen sie sich verstärkt als attraktiver Arbeitgeber präsentieren und ihrerseits die besten Bewerber von sich überzeugen. Am Beispiel des internationalen Traineeprogramms von Aquila Capital zeigt sich, welche Schlagkraft ein innovativer, proaktiver und bewerberzentrierter Auswahlprozess entwickeln kann.

Mit über 200 Mitarbeitern an zehn Standorten weltweit ist Aquila Capital einer der führenden Anbieter alternativer Investmentlösungen für institutionelle Investoren. Über die letzten Jahre ist das Unternehmen stetig gewachsen und hat dabei sehr bewusst auch das internationale Wachstum forciert. Im Rahmen dieser Unternehmensentwicklung ist auch die nachhaltige Entwicklung junger Nachwuchskräfte stärker in den Fokus gerückt.

Der Startschuss für ein eigenes, internationales Traineeprogramm fiel Anfang 2017. Dies ging einher mit einer eingehenden Auseinandersetzung mit der eigenen Unternehmenskultur und daran anknüpfend auch mit dem Anspruch an einen außergewöhnlichen Auswahlprozess. Dessen Ziel war es, eine Win-win-Situation für Unternehmen und Bewerber zu schaffen. So galt es nicht nur, die am besten geeigneten Trainees für das Unternehmen zu gewinnen, sondern auch, Unternehmensressourcen so effektiv wie möglich zu nutzen, um bereits vom ersten Kontaktpunkt an ein gezieltes Arbeitgebermarketing zu betreiben. Einer der zentralen Erfolgsfaktoren für Aquila Capital war es, den Prozess so bewerberzentriert wie möglich zu gestalten und damit zu einem besonderen und positiven Erlebnis für alle Kandidaten zu machen, unabhängig davon, ob sie abschließend ein Angebot erhalten oder nicht. Darin spiegelt sich der Anspruch wider, sich in der Branche, die stark geprägt ist von großen Topplayern und „Bewerbermagneten“, auch als mittelständisches Unternehmen zu behaupten und erfolgreich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren.

EINE VORAUSWAHL DER BESONDEREN ART

Für den Auswahlprozess arbeitete Aquila Capital mit zwei Dienstleistern zusammen. Die Vorauswahl unterstützte Careers International mithilfe der Methode „One-daywith“. Das Konzept besteht aus Onlineveranstaltungen, die es Unternehmen ermöglichen, ausgewählten Kandidaten ihre Expertise und ihr Team zu präsentieren und ihnen somit bereits zu einem frühen Zeitpunkt deutlich mehr Einblick in und Gefühl für die Organisation zu geben, als eine einfache Stellenanzeige dies vermag. Der Gedanke dabei ist es, Bewerbungsprozessen, die heutzutage einen zunehmend unpersönlichen Charakter haben, wieder eine menschlichere Note zu verleihen. Gleichzeitig bietet es generell die Chance, durch eine direkte Ansprache auch passive Arbeitssuchende für offene Stellenangebote zu interessieren und so deutlich mehr Bewerberpotenziale auszuschöpfen.

Careers International nahm für Aquila Capital im ersten Schritt Kontakt zu einer vorher abgestimmten Auswahl an Universitäten in ganz Europa auf. Zudem nutzte man professionelle Netzwerke und die eigene Datenbank, kontaktierte insgesamt mehrere Hundert potenzielle Kandidaten und erhielt so circa 300 Bewerbungen. Am für Aquila Capital kundenspezifisch aufgesetzten „One-daywith“ nahmen schlussendlich 200 Interessenten teil und stellten mehr als 150 Fragen, die Unternehmensvertreter im Rahmen eines Videochats beantworteten. So war nicht nur ein erster persönlicher Kontakt zu potenziellen Bewerbern hergestellt, sondern konnte Aquila Capital sich bereits in diesem frühen Stadium gezielt als attraktiver Arbeitgeber präsentieren, der dem persönlichen Austausch eine hohe Bedeutung beimisst.

Im Verlauf des weiteren Bewerbungsprozesses führte Careers International Telefoninterviews und persönliche Vorstellungsgespräche durch und empfahl Aquila Capital am Ende rund 40 Profile, aus denen eine Aus-

wahl von 18 Kandidaten für die anschließenden Assessment Centers getroffen wurde.

EIGNUNGSDIAGNOSTIK ALS CANDIDATE EXPERIENCE

Für das Assessment Center holte Aquila Capital sich meta | five als erfahrenen Partner an die Seite. Die intensive und sehr effiziente Zusammenarbeit machte dabei das Unmögliche möglich: Innerhalb von weniger als zwei Monaten gelang es dem Projektteam, unter Einbezug verschiedener Vertreter aus den Fachabteilungen eine Anforderungsanalyse durchzuführen, diese als Grundlage für ein unternehmensspezifisch konzipiertes Assessment Center (AC) zu nutzen, ein umfassendes Rahmenprogramm zu organisieren und das Verfahren durchzuführen.

Das AC zielte einerseits auf die Erarbeitung differenzierter Stärken-Schwächen-Profile der einzelnen Bewerber ab, die für die Entscheidungsfindung herangezogen wurden, und bildete auch die Grundlage für eine anschließende individuelle Begleitung und Entwicklung im Rahmen des Traineeprogramms. Gleichgewichtig wurde das Ziel in den Mittelpunkt gestellt, dass sich Bewerber und Unternehmen gegenseitig kennenlernten. Dazu wurde nicht zuletzt eine gemeinsame Abendveranstaltung organisiert, an der die Geschäftsführung sowie eine Vielzahl an Unternehmensvertretern teilnahm, was deren Commitment zum Traineeprogramm sowie zu gemeinsam getragenen Personalentscheidungen verdeutlicht. Die Wahl einer hochkarätigen Unterkunft und Tagungseinrichtung zur Durchführung des Assessment Center sowie ein hohes Engagement der HR-Verantwortlichen für die persönliche Betreuung der Bewerber erhöhten zusätzlich die erlebte Wertschätzung. Auch das Angebot eines ausführlichen Feedbackgesprächs zu den Assessment-Center-Ergebnissen an alle Teilnehmer, unabhängig davon, ob diese ein Angebot erhielten oder nicht, lieferte einen weiteren persönlichen Mehrwert für die Kandidaten.

DER FINALE ENTSCHEIDUNGS-PROZESS – DIE QUAL DER WAHL

Die Bewertung der Teilnehmer im Rahmen des Assessment Center erfolgte auf Basis einer sechsstufigen Skala ohne neutrale Mitte. Für die Entscheidungsfindung wurde die erreichte Gesamtpunktzahl, ausgedrückt in Prozent der maximal erreichbaren Punkte herangezogen. Mit Blick darauf, dass ein erreichter Wert von 60 Prozent bedeutet, dass ein Teilnehmer zu einem überwiegenden Teil positive Bewertungen erhalten hat, wird dieser häufig als offizieller oder inoffizieller Benchmark für Entscheidungen genutzt. So auch bei Aquila Capital.

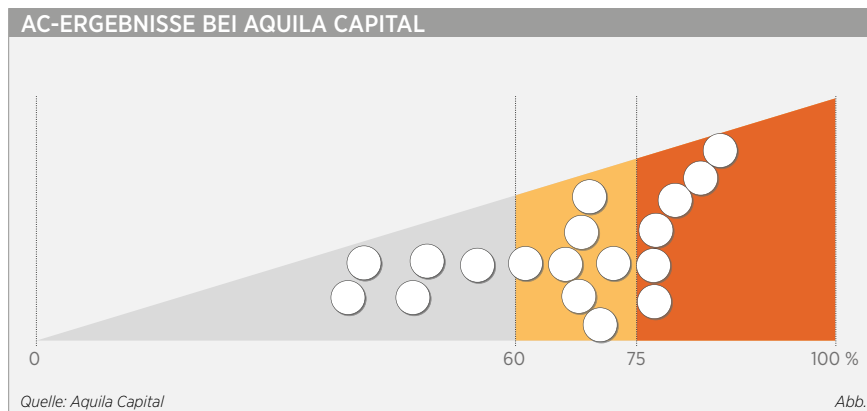
Die langjährige Erfahrung in der Eignungsdiagnostik der meta | five gmbh zeigt, dass je nach Vorauswahlprozess oft nur circa die Hälfte der Teilnehmer Werte von 60 Prozent oder höher erreicht. Ergebnisse von über 75 Prozent sind deutlich seltener. Die

diese mit der Position zu vereinbaren oder ein Grund gegen eine Einstellung sind, sah sich Aquila Capital der Herausforderung gegenüber, nicht allen geeigneten Kandidaten ein Angebot unterbreiten zu können. Gut, dass der Auswahlprozess von Beginn an nicht nur auf die Leistung und fachlichen Qualifikationen der Bewerber ausgerichtet war, sondern das Unternehmen sich zudem eine klare Meinung hatte bilden können, welche Kandidaten die höchste kulturelle Passung haben und wer aus interner sowie externer Perspektive die geeignetsten Vertreter für das internationale und inhaltlich anspruchsvolle Traineeprogramm sein können.

AUCH NACH EINEM JAHR EINE ERFOLGSSTORY

So entschied sich Aquila Capital schlussendlich, sieben sowohl mit Blick auf Erfahrungshintergrund als auch Herkunft

zung für die Entscheidungsgüte liefert. Schließlich waren im AC genau die Situationen simuliert worden, die auch im Arbeitsalltag von hoher Relevanz sind. Darüber hinaus hatte Aquila Capital durch die Einbindung der Führungskräfte ein hohes Commitment des gesamten Unternehmens erzielt. Dies zeigte sich in einer engen Begleitung der neuen Kollegen über die gesamte Traineezeit und in der gezielten individuellen Weiterentwicklung der Nachwuchskräfte. Auf diese Weise gelang es, das Programm auch langfristig zu einem Erfolg zu machen. Ein Beispiel für diese enge Begleitung ist ein standardisierter, das Traineeprogramm flankierender Feedbackprozess. Diesen entwickelte Aquila Capital gemeinsam mit meta | five, um die kontinuierliche Potenzialentfaltung der einzelnen Trainees gezielt zu fördern und auch den Transfer zwischen einzelnen Stationen des Programms für alle Seiten möglichst mehrwertstiftend zu gestalten.



Ergebnisse des Assessment Center bei Aquila Capital übertrafen diese Erfahrungswerte deutlich. Von 18 Kandidaten, die das Verfahren durchliefen, erzielten 13 Ergebnisse von über 60 Prozent und davon sechs sogar über 75 Prozent, was nicht zuletzt für die hohe Qualität der durch Careers International erfolgten Vorauswahl spricht (Abb.).

Während in Beobachterkonferenzen im Rahmen der finalen Entscheidungsfindung sonst häufig über Entwicklungsfelder einzelner Kandidaten diskutiert wird und inwiefern

sehr unterschiedliche Trainees an Bord zu nehmen und damit auch dem Unternehmensziel, Diversität zu fördern, Rechnung zu tragen. Ein Jahr nach deren Einstieg in das Unternehmen ist die Resonanz sowohl aus der Organisation als auch der Trainees selber extrem positiv, liefern die Trainees bereits einen spürbaren Mehrwert für das Unternehmen und freut man sich über den großen Erfolg des ersten Programms.

Zurückzuführen ist dies nicht nur auf die passgenaue Auswahl und Besetzung der Stellen, auch wenn diese die Grundvorausset-

Das Aquila Capital einen Teil der Bewerber, die nach dem Assessment Center zunächst kein Angebot für das Traineeprogramm erhalten hatten, inzwischen in anderen Bereichen als Nachwuchskräfte für das Unternehmen gewinnen konnte, verdeutlicht darüber hinaus, wie sehr der gesamte Auswahlprozess einen positiven und teils auch langfristigen Bewerberkontakt gefördert hat.

Dies zeigt einmal mehr, dass ein gut durchdachter, umfassender und konsequent bewerberorientierter Rekrutierungsprozess nicht nur zu einer fundierten Entscheidung bezüglich der Stellenbesetzung führen, sondern darüber hinaus positive Effekte im Sinne des Arbeitgeberimages haben kann. Insbesondere in Zeiten, in denen sich der Arbeitsmarkt zunehmend zu einem Arbeitnehmermarkt entwickelt und demnach die Notwendigkeit für Unternehmen wächst, sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren, zeigt das Beispiel Aquila Capitals, dass sich ein frühzeitiger und bewusster Invest in das Recruiting langfristig auszahlt. ●