



# It's not a bug, it's a feature – Wie gelingen komplexe Auswahl- verfahren im virtuellen Raum?

Diese Case Study beschreibt, anhand des Lernpotenzial-Assessment Centers der DAK-Gesundheit, wie virtuelle Verfahren nicht zu temporären Notlösungen, sondern zu gewinnbringenden Alternativen mit gleichbleibender diagnostischer Aussagekraft und wertvollen Entwicklungsimpulsen für die Teilnehmenden werden. Hierfür erforderlich ist die explizite Berücksichtigung des virtuellen Raums in der Konzeption und die Sicherstellung der Akzeptanz aller Beteiligten.

## Die Ausgangslage

Das Nachwuchsförderprogramm der DAK-Gesundheit bereitet ausgewählte Mitarbeitende auf die Übernahme einer ersten Führungsfunktion vor. Um die DAK-Gesundheit bei der Auswahl von geeigneten Kandidaten für das Nachwuchsförderprogramm zu unterstützen, hat meta | five 2012 in Zusammenarbeit mit der DAK-Gesundheit ein Lernpotenzial-Assessment Center (weitere Informationen zur Idee: [Artikel Lernpotenzial](#)) entwickelt. Das LP-AC erfasst,

neben den Kernkompetenzen zusätzlich das Lernpotenzial der Teilnehmenden. Denn die Bereitschaft und Fähigkeit, aus Erfahrungen zu lernen und das Gelernte anschließend anzuwenden, um unter neuen Bedingungen erfolgreich zu sein, stellt eine wichtige Voraussetzung für eine Führungskarriere in einem sich stetig verändernden Umfeld dar.

Das LP-AC wurde über die Jahre kontinuierlich weiterentwickelt und an neue Anforderungen angepasst. 2021 hat die

Corona-Pandemie die Arbeitswelt kurzfristig vor extreme Veränderungen gestellt. Aufgrund bestehender Kontaktbeschränkungen konnte die DAK-Gesundheit ihr 2-jährliches LP-AC nicht wie gewohnt in Präsenz durchführen. Daher wurde in enger Abstimmung mit meta | five entschieden, das Präsenzverfahren in ein virtuelles Format zu übertragen.

## Herausforderung

Um die hohen Qualitätsstandards beizubehalten, sollte das Verfahren selbst so wenig wie möglich verändert werden. Konzeptionell bedeutete das, ein Auswahlverfahren für 30 Personen in den virtuellen Raum zu übertragen. Die Komplexität des LP-ACs der DAK-Gesundheit wird deutlich, sobald dessen Elemente näher betrachtet werden: Um die Lernbereitschaft der Teilnehmenden zu erfassen, wurde bereits sechs Wochen vor Verfahrensbeginn Vorbereitungsmaterial zum Selbststudium an die Teilnehmenden verschickt. Während des LP-ACs gaben kurze fachliche Input-Sequenzen, die im Bezug zur nachfolgenden Übung standen, weitere methodische Anregungen. Zudem erhielten die Teilnehmenden unmittelbar nach den Übungen Feedback von wechselnden Beobachter-Teams und Peers. Auf diese Weise konnten sie direkt im Laufe des Verfahrens Verbesserungsvorschläge umsetzen und den zur Verfügung gestellten Input nutzen. Die Nutzung der verschiedenen Impulse zur Verhaltensoptimierung wurde als Indikator für die Lernfähigkeit der Teilnehmenden herangezogen. Als Peer-Beobachter trainierten sie ihre Beobachtungskompetenz, unterstützen sich gegenseitig mit konstruktivem Feedback und wirkten dabei einer Konkurrenzsituation untereinander entgegen. Im Reflexionsgespräch mit einem Moderator stärkten die Teilnehmenden ihre Fähigkeit zur Selbstreflexion und wurden dabei unterstützt, verhaltenorientierte Entwicklungsziele abzuleiten. So wurde Lernen auf vielen Ebenen ermöglicht. Um eine qualitativ hochwertige Diagnostik sowie die Fairness des Verfahrens zu sichern, wurde zudem ein Rotationsprinzip innerhalb der Peer-Gruppe und zwischen den Beobachter-Teams verwendet. Neben diesem konzeptionellen Aspekt lag eine weitere Herausforderung darin, die Akzeptanz aller Beteiligten zu gewinnen. Die Gruppe der Teilnehmenden war zu diesem Zeitpunkt mitunter wenig vertraut mit virtuellen Meetings und äußerte offen Vorbehalte und Unsicherheiten. Auch sollte das Verfahren trotz des virtuellen Settings weiterhin den bereichsübergreifenden Austausch der Teilnehmenden fördern, als Netzwerk-Veranstaltung dienen, Wertschätzung vermitteln und für alle Beteiligten Entwicklungsimpulse bieten.

## Lösung

Um den Herausforderungen erfolgreich zu begegnen, wurden die folgenden vier Schritte berücksichtigt. Hierbei zielten die ersten beiden Schritte auf die methodische

## Infobox

### Das Unternehmen

(zum Zeitpunkt der Projektdurchführung)

Die DAK-Gesundheit gehört mit ca. 5,7 Millionen Versicherten und 10.700 Mitarbeitenden an rund 400 Standorten zu den größten deutschen Krankenkassen. Im deutschlandweiten Arbeitgebervergleich von Focus-Money und dem Business-Netzwerk Xing wurde die DAK-Gesundheit 2021 erneut zum „Top Nationalen Arbeitgeber“ gekürt.

### Das Ziel

Um die Identifikation von geeigneten Personen für das interne Nachwuchsförderprogramm (NFP) der DAK-Gesundheit auch während der Corona-Pandemie zu ermöglichen, sollte die Durchführung des seit Jahren erfolgreich eingesetzten Auswahlverfahrens 2021 remote stattfinden. Zentrale Anforderungen waren dabei, dass das virtuelle Verfahren die gleiche diagnostische Qualität liefert, Entwicklungsimpulse für die Teilnehmenden beinhaltet und eine hohe Wertschätzung transportiert.

### Der Weg

Zu Beginn wurde geprüft, welche Elemente des Verfahrens unverändert bestehen bleiben konnten und an welchen Stellen Anpassungen vorteilhaft waren. In der konzeptionellen Adaption wurde der Fokus auf die Möglichkeiten gelegt, die der virtuelle Raum mit sich bringt. Um die Akzeptanz für das Verfahren zu sichern wurden umfassende Maßnahmen zur technischen Qualifizierung mit den Beteiligten durchgeführt, Informationen transparent geteilt sowie der Raum zur Partizipation und zum Beziehungsaufbau bewusst gestaltet.

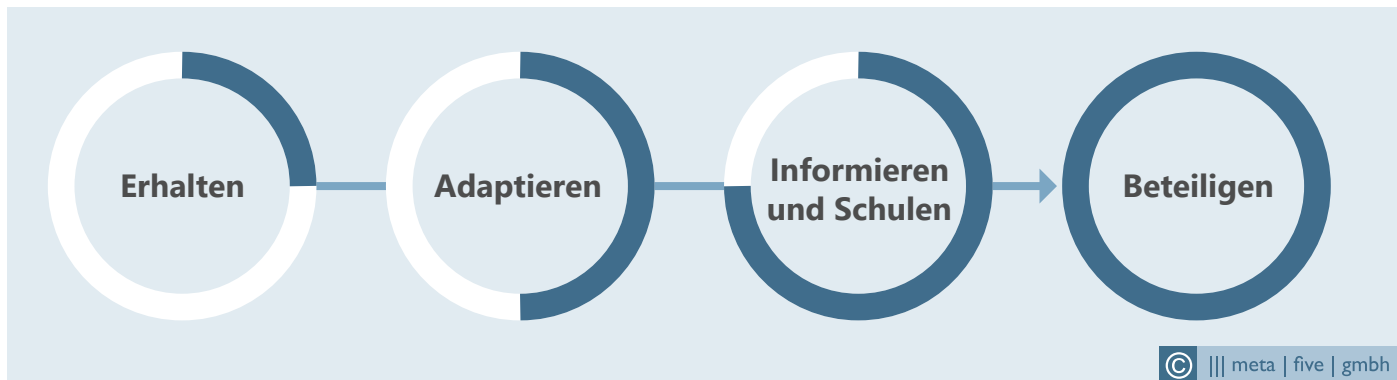
### Der Nutzen

Die DAK-Gesundheit konnte die erfolgskritische Auswahl ihrer Nachwuchs-Führungskräfte auch im Jahr 2021 fortführen und sich als agiler Arbeitgeber präsentieren. Neben wirtschaftlichen Vorteilen stellte das digitale Auswahlverfahren in Summe eine stimmige Annäherung an eine sich stetig digitalisierende Arbeitswelt dar.

Konzeption ab und die Schritte drei und vier sicherten die Akzeptanz für das Verfahren.

### 3. Informieren und Schulen

Um alle Beteiligten bestmöglich auf das virtuelle Verfahren vorzubereiten, wurden im Vorfeld digitale Techniks Schulun-



### 1. Erhalten

Die bestehenden Inhalte sowie die Systematik der Input- und Feedbacksequenzen konnten vom Präsenz LP-AC übernommen werden. Auch der Ablauf und die räumliche Organisation wurde an das Präsenzverfahren angelehnt.

### 2. Adaptieren

Ein wesentlicher Unterschied zum Präsenzverfahren ist die kürzere Aufmerksamkeitsspanne im virtuellen Raum. Daher wurde für das digitale LP-AC die Anzahl an Verfahrenstagen erhöht, um die einzelnen Tage kürzen zu können. Mit Hilfe der individuellen Zeitpläne wussten alle Beteiligten, zu welcher Zeit welcher virtuelle Raum betreten werden sollte. Für die virtuellen Raumwechsel und Einwahlzeiten wurden vorsorglich kurze zeitliche Puffer eingeplant, um zu verhindern, dass technische Schwierigkeiten den Ablauf des verschachtelten Zeitplans gefährden. Die Einführungs- und Schulungsmaterialien wurden kritisch geprüft und methodisch an die virtuelle Durchführung angepasst. Auch die Anforderungen an die diagnostischen Prozesse haben sich verändert. Um ortsunabhängig und papierlos Kompetenzen einzuschätzen und Dokumente zur Verfügung stellen zu können, hat meta | five die webbasierte Lösung meta | companion entwickelt. Der virtuelle Begleiter stellt allen Beteiligten die benötigten Informationen und Funktionen in persönlichen Accounts und unter Einhaltung strengster Sicherheits- und Datenschutzbestimmungen zur Verfügung: So erhielten die Beobachtenden bereits vor Beginn des Verfahrens Zugriff und hatten darüber die Möglichkeit sich mit den Unterlagen vertraut zu machen. Während des Verfahrens konnten sie über meta | companion nicht nur die relevanten Übungsunterlagen und Beurteilungslisten abrufen, sondern zudem ihre unabhängigen Beurteilungen abgeben. Den Teilnehmenden wurden Informations- und Übungsunterlagen automatisiert und entsprechend ihrer individuellen Vorbereitungszeiten zur Verfügung gestellt.

gen durchgeführt, die flexibel auf den Kenntnisstand der Zielgruppen abgestimmt wurden und hohe Praxisanteile enthielten. Im Rahmen der Techniks Schulung sowie der Einführung am ersten Verfahrenstag erhielten die Teilnehmenden Informationen über die Zielsetzung und Methode des LP-ACs, das zugrundeliegende Kriterien-Set sowie den geplanten Tages- und Übungsablauf. Das Ziel des transparenten Vorgehens bestand darin, Nervosität und Ängste abzubauen, offene Fragen zu klären sowie eine gemeinsame Informationsgrundlage zu schaffen.

Die Beobachter-Teams wurden im Rahmen einer digitalen Beobachter-Schulung auf die Durchführung und ihre damit verbunden rollenspezifischen Aufgaben im virtuellen Raum vorbereitet. Die Schulung umfasste die technischen Gegebenheiten, die theoretischen Hintergründe des LP-ACs sowie praktische Übungseinheiten mit anschließendem Erfahrungsaustausch.

### 4. Beteiligen

Im letzten Schritt wurde die aktive Teilhabe sowie der Raum zur Beziehungsgestaltung im Vorfeld des Verfahrens bewusst geplant und während der Durchführung entsprechend gerahmt. So wurde an vielen Stellen Raum für Begegnungen geschaffen: Die Teilnehmenden lernen sich im Technik-Check kennen, tauschten sich im virtuellen Vorbereitungsraum untereinander und in den gemeinsamen Abschlussrunden mit den Beobachtenden aus. Nach den Übungsdurchführungen erhielten die Teilnehmenden in Form des Peer-Feedbacks zusätzlich die Möglichkeit, voneinander zu lernen und sich gegenseitig in ihrer Entwicklung zu unterstützen.

### Ergebnis

Nach der Durchführung des ersten virtuellen LP-ACs bei der DAK-Gesundheit äußerten sowohl die Teilnehmenden

als auch die Beobachtenden, dass die Umstellung auf ein virtuelles Format nicht eine Notlösung, sondern eine gewinnbringende Alternative darstellte.

Für die Teilnehmenden führte die eingesparte Reisezeit dazu, dass nach der Beobachter-Konferenz zusätzliche, individuelle Abschlussfeedbacks durchgeführt wurden. Diese Abschlussfeedbacks empfanden die Teilnehmenden als sehr wertschätzend so dass sie deutlich zum Erfolg des virtuellen LP-ACs beitrugen. Neben der gewonnenen Flexibilität hatte das virtuelle Setting auch Auswirkungen auf die Übungsdurchführung. Die Teilnehmenden berichteten, die Rollenspiele als besonders realistisch erlebt zu haben, da die passiven Beobachtenden während der Übungsdurchführung sowohl ihre Ton- als auch Videoübertragung ausschalteten.

Die Beobachtenden konnten im Gegenzug sehr differenziert die Mimik der Teilnehmenden wahrnehmen, ohne den Verlauf der Übung unbewusst mit ihrer nonverbalen Kommunikation zu beeinflussen. Auch der virtuelle Vorbereitungsraum als Ort für den informellen Austausch der Teilnehmenden wurde angenommen und genutzt. Die Teilnehmenden sprachen sich vor Übungsbeginn gegenseitig Mut zu, tauschten sich über die unterschiedlichen Standorte und beruflichen Positionen aus und teilten offen ihre Eindrücke zu den Übungen und Verfahrenstagen. Die Teilnehmenden äußerten in der Feedbackrunde, dass diese Form von kontinuierlichem Austausch in der gesamten Gruppe in Präsenz nur schwer umsetzbar gewesen wäre. Zudem betonten sie, dass ein virtuelles LP-AC einen hohen Realitätsbezug liefert, da virtuelles Führen zukünftig an Bedeutung gewinnen wird.

Durch die Umstellung auf ein virtuelles LP-AC konnte für die DAK-Gesundheit die Auswahl für das interne Nachwuchsförderprogramm während der Corona Pandemie fortgeführt werden. Neben qualitativen und wirtschaftlichen Aspekten überzeugte die DAK-Gesundheit letztendlich das positive Feedback der beteiligten Teilnehmenden und Beobachtenden.

*„Der Wechsel hin zu einem virtuellen Lernpotenzial-Assessment Center hat dank meta | five reibungslos funktioniert. Das positive Feedback der Beteiligten, die aussagekräftigen Ergebnisse sowie die flexible Durchführung haben mich nachhaltig überzeugt und verdeutlichen, dass die virtuelle Variante eine gewinnbringende Alternative darstellt.“*

Tim Hoof  
Leiter Personalsteuerung und Recruiting  
DAK-Gesundheit

## Fazit

Es gibt zwei grundlegende Erfolgsfaktoren für das Gelingen von komplexen, virtuellen Auswahlverfahren: Der erste Erfolgsfaktor ist die explizite Berücksichtigung des virtuellen Raums in der Konzeption. Hierbei werden alle Verfahrenselemente dahingehend geprüft, ob sie erhalten oder adaptiert werden, um die Vorteile des digitalen Raums gewinnbringend nutzen zu können. Hierfür ist nicht zuletzt ein digitales Tool essentiell, das den Zugriff auf Unterlagen steuert und die Ergebnisse der Beobachtenden zusammenfasst.

Der zweite Erfolgsfaktor ist die Akzeptanz aller Beteiligten für das virtuelle Verfahren. Hierfür sollten Schulungsmaßnahmen, die zudem transparent über den Hintergrund, die Zielsetzung und Methode des Verfahrens berichten, angeboten werden. Damit diese eine wertvolle Investition in den Verfahrenserfolg darstellen, müssen sie individuell auf die Zielgruppe zugeschnitten werden. Der Raum zur Beziehungsgestaltung sowie die Partizipation der Beteiligten fördert die Akzeptanz und damit auch die Bereitschaft, sich mit resultierenden Entscheidungen und Entwicklungsempfehlungen konstruktiv auseinanderzusetzen.

## Über uns:

meta | five ist ein Beratungsunternehmen mit einem interdisziplinären Team aus Psychologen, Wirtschaftswissenschaftlern und IT-Spezialisten. Unser Leistungsspektrum reicht von der Entwicklung und Umsetzung von Strategien und Prozessen über die Konzeption und Implementierung von Instrumenten der Personalauswahl und -entwicklung bis hin zu Analysen „weicher“ Erfolgsfaktoren und Aspekten der Organisationsentwicklung. Diese Aufgaben führen wir immer im Hinblick auf die konkreten Zielsetzungen und spezifischen Rahmenbedingungen unserer Kunden durch. Alle Trainer und Berater von meta | five verfügen über langjährige Erfahrung durch vielfältige Projekte für unsere Kunden aus den unterschiedlichsten Wirtschaftsbereichen.

### Ihr Kontakt zu uns:

||| meta | five | gmbh  
human performance consulting  
deutz-mülheimer str. 183  
d | 51063 köln

fon +49 | 221 | 71615 | 0  
info@meta-five.com

www.meta-five.com