



Assessment Center im virtuellen Raum – einfach nur Kamera anschalten?

Die zunehmende Digitalisierung bringt eine weitreichende Veränderung der Arbeitswelt mit sich und birgt eine Fülle von Chancen. Vor allem die Unabhängigkeit von räumlichen Gegebenheiten veranlasst viele Unternehmen, im Rahmen der Personalauswahl und Identifizierung von Potenzialträgern innerhalb der Organisation virtuelle Assessment Center (AC) einzusetzen. Die menschliche Begegnung ist allerdings eine andere als die in der realen Welt. Hier stellt sich die Frage, inwieweit dies Eignungsdiagnostik beeinflusst und ob bestehende Konzepte tragfähig bleiben.

Mit einem Vergleich zwischen der Durchführung virtueller Verfahren und Präsenzveranstaltungen wollen wir beleuchten, wohin sich die Eignungsdiagnostik entwickeln wird.

Erfahrungen aus der Praxis – was verändert sich? Was bleibt gleich?

Mit dem Einsatz von Assessment Centern wird vorrangig das Ziel verfolgt, die Eignung von Personen für eine definierte Zielposition festzustellen. Darüber hinaus gibt es weitere Nebenziele: Wenn sich in den Simulationsübungen neue Konzepte wie New Work oder Führen auf Distanz widerspiegeln, werden Anforderungen verdeutlicht, die in Zukunft von erhöhter Relevanz sein werden. Dann können ACs Transformatoren für Change und Vorhaben der Organisationsentwicklung sein. Insbesondere dann, wenn Teilnehmende aus den Reihen Interner kommen, dient ein AC auch der Netzkwerkbildung, denn die gemeinsame Lernerfahrung bietet die Gelegenheit, sich näher zu kommen. Aber auch im Rahmen des Employer Brandings leisten ACs einen wertvollen Beitrag. Sie vermitteln den Bewerberinnen und Bewerbern einen erlebbaren Einblick in die Kultur und den Arbeitsalltag des Unternehmens.

Diese unterschiedlichen Ziele bedienen virtuelle Verfahren anders als Präsenzveranstaltungen. Wo genau die Unterschiede liegen, betrachten wir aus verschiedenen Perspektiven. Dazu haben wir die Eindrücke von drei erfahrenen Personalverantwortlichen eingeholt, die in Zusammenarbeit mit der meta | five gmbh ihre Präsenzverfahren auf virtuelle Varianten umgestellt haben:

- | Sandrina Böer, Abteilungsleiterin Personalentwicklung, Swiss Life AG,
- | Maxi Junge, Abteilungsleiterin Personalentwicklung, Sanacorp Pharmahandel GmbH
- | Theresa Wölfl, People & Organization Manager, Novartis Pharma GmbH

Die Perspektive der Prozessverantwortlichen

Wer die Implementierung und Organisation eines Assessment Centers verantwortet, legt besonderen Wert darauf, dass das AC die übergeordneten Ziele erreicht. Dazu gehören die Abbildung strategisch relevanter Anforderungen an die Kandidaten und Kandidatinnen, ein positives Employer Branding, hohes Commitment der beteiligten Personen und auch ein reibungsfreier, effizienter Ablauf.

Strategisch relevante Anforderungen werden in ACs mit Hilfe verhaltensorientierter Kompetenzen verdeutlicht. Wird in virtuellen Verfahren das Gleiche gemessen wie in Präsenzveranstaltungen? Dazu Maxi Junge: „Wir haben die gleichen Kompetenzen im Blick. Was beim virtuellen Verfahren nicht so stark bewertet wurde ist die nonverbale Kommunikation. Unser Kompetenzmodell gilt aber gleichermaßen für jedes Format.“ Das sieht Theresa Wölfl ähnlich. Nur Nuancen, wie die Präsentationstechniken seien nicht die gleichen. Der Umgang mit den entsprechenden Medien sei aber ohnehin auch im Alltag wichtig, in dem das Führen aus der Ferne zunehmend an Relevanz gewinnt. Aktuell wird in der Führungskräfteentwicklung der Novartis Pharma GmbH die Frage bearbeitet: „Wie gestalte ich die virtuelle Zusammenarbeit im Team operativ und innovativ?“ Solche Gedanken macht man sich auch bei der Swiss Life AG. Obwohl alles, was sich in Präsenzverfahren messen lässt, auch virtuell in Erfahrung gebracht werden kann, gilt es doch, die Kompetenzen zu schärfen, die es braucht, um im virtuellen Raum erfolgreich zu sein.

Für die Arbeitgebermarke spielt die virtuelle Durchführung eine große Rolle. Theresa Wölfl führt aus: „Die Zielgruppe junger Bewerberinnen und Bewerber bringt eine hohe Bereitschaft für virtuelles Arbeiten mit, auch im Homeoffice. Hierauf stellen wir uns als Arbeitgeber ein. Sie wollen aber auch Nachhaltigkeit

und das bedeutet weniger Dienstreisen. Virtuelle Führung ist damit wichtig zur Bindung von internen und zur Gewinnung von externen Mitarbeitenden.“ Auch Sandrina Böer stellt fest, dass das virtuelle Arbeiten die Zukunft sei. Daher sei es von hoher Relevanz für die Teilnehmenden virtuelle Wirksamkeit zu entfalten. Maxi Junge beleuchtet die Signalwirkung in das Unternehmen: „Die virtuelle Durchführung zeigt, dass das Unternehmen bereit ist, flexibel auf Veränderungen zu reagieren. Wir haben unsere Development Center nicht abgesagt, sondern eine Alternative gefunden für diejenigen, die sich im Talent-Pool entwickeln wollen. Die Reaktion hat uns bestätigt: Kein Einziger wollte ein Jahr warten, bis die Veranstaltung voraussichtlich wieder vor Ort durchgeführt werden kann.“ Das Commitment der Teilnehmenden stand auch für die Novartis Pharma GmbH an erster Stelle. „Wir haben uns gefragt: Ist die Akzeptanz da?“ Auch hier war das Ziel nicht stillzustehen, sondern das virtuelle Format auszuprobieren und Rückmeldung dazu einzuholen.

In Bezug auf die Organisation des Verfahrens bieten virtuelle Durchführungen einige Vorteile. Sandrina Böer schätzt die gewonnene Flexibilität und den geringeren Organisationsaufwand durch weniger Koordinationsaufgaben. Auch Maxi Junge stellt eine wesentliche Reduktion des Aufwands und der Kosten fest: Anreisezeiten und Reisekosten entfallen komplett, es müssen keine Räume, Übernachtungen, Züge, Flüge etc. gebucht werden. Aber auch die Terminvereinbarung wurde vereinfacht, als die Sanacorp ihr zweitägiges Development Center zur Auswahl interner Potenzialträgerinnen und Potenzialträger für den Talent-Pool in ein virtuelles Format überführt hat. Aus der Gruppenveranstaltung wurde ein individualisiertes Verfahren mit kürzeren Einheiten von insgesamt ca. 5 Stunden pro Person. Diese zeitliche Investition war für die Betroffenen viel leichter zu realisieren. Frau Junge bemerkt auch eine Steigerung der Effizienz bei der Durchführung. Fokussiert auf die Kamera fehlte es an Ablenkung und alle Beteiligten arbeiteten konzentrierter.

Die Perspektive der Teilnehmenden

Teilnehmende an einem Assessment Center haben den Anspruch, in ihrem ganzen Potenzial erkannt und gewürdigt zu werden. Die ungewohnte Situation, beobachtet zu werden, ist oft ein Stressfaktor, sodass sich die Personen unwohl fühlen. Dieses Gefühl sollen sie nicht mit dem künftigen Arbeitgeber in Verbindung bringen. Und auch bei internen Veranstaltungen gilt es, psychologische Sicherheit zu geben und eine konstruktive Atmosphäre zu schaffen, in der Lernen möglich ist.

Bei virtuellen Formaten fehlen die Gelegenheiten für den informellen Austausch und persönliche Begegnungen. Anders als in der Präsenzveranstaltung gibt es kein gemeinsames Essen, kein Plausch in der Kaffee-Ecke. „Leichter getan haben sich diejenigen, die die Rollenspielpartnerinnen und -partner schon einmal gesehen haben“, berichtet Sandrina Böer. Ansonsten sei der Beziehungsaufbau komplizierter, was es den Teilnehmenden erschweren kann, Feedback anzunehmen.

Dass der Kontakt nicht beiläufig, beispielsweise über Gesten wie dem Anbieten eines Getränks hergestellt werden kann, ist für die Teilnehmenden wohl die größte Herausforderung. Hier wird die Etikette neu erfunden, denn jeder muss sich fragen: Wie stelle ich im virtuellen Raum sicher, dass mein Gegenüber sich emotional verstanden und abgeholt fühlt? Es gilt also, Interaktionsmöglichkeiten zu schaffen, in denen nicht beobachtet wird, sich bei beobachteten Sequenzen auf eine neue Art der Beziehungsgestaltung einzulassen und insgesamt noch stärker in die Schaffung einer positiven Atmosphäre zu investieren als das bei Präsenzveranstaltungen der Fall ist. Das kann schon im Rahmen der Vorbereitung erfolgen.

Unangenehm ist es für die Teilnehmenden, wenn die Technik nicht stabil läuft. Es braucht also auf jeden Fall eine stabile Internetverbindung, eine gut funktionierende Technik und einen sicheren Umgang damit. Um Sicherheit zu schaffen, werden im Vorfeld Technik-Checks durchgeführt, bei denen die Teilnehmenden sich mit dem Format auseinandersetzen können, besprechen was zu tun ist, wenn die Technik aussetzt und sich selbst sehen können, wie sie online wirken. Darüber hinaus hilft auch eine Einführung zu Beginn des Verfahrens. Wenn offen dargelegt wird, was in virtuellen Verfahren anders ist und worauf geachtet wird, kann das den Teilnehmenden die Sorge nehmen, sie könnten nicht so wirken wie gewohnt. Schließlich hilft die Begleitung durch eine Assistenz, die durchgängig unterstützen kann.

Die Perspektive der Beobachtenden

Assessment Center eignen sich hervorragend dafür, die Fähigkeit zur konstruktiven Zusammenarbeit mit verschiedenen Arbeitspartnerinnen und -partnern zu diagnostizieren. In einem Rollenspiel werden Situationen geschaffen, die es den Teilnehmenden ermöglichen zu zeigen, inwieweit sie die Interaktion zielführend gestalten. Beobachtende haben den Auftrag, das Verhalten präzise zu beschreiben, dessen

Wirkung zu erfassen und möglichst objektiv zu bewerten. Die Aufgabe von Rollenspielenden besteht darin, zum einen standardisierte Situationen zu kreieren, die eine Vergleichbarkeit des Schwierigkeitsgrads sicherstellen. Zum anderen sollen sie sich auf ihr Gegenüber einlassen und angemessen auf dessen Vorgehen reagieren.

Durch die Einstellung der Kamera entscheidet der Beobachter bzw. die Beobachterin individuell, wie nah er oder sie an Teilnehmende heranzoomt. Ist nur das Gesicht zu sehen, entgehen den Beobachtenden das Fußwippen und die Körperhaltung. Ist die ganze Person auf dem Bildschirm sichtbar, kann die Mimik nur ungenau wahrgenommen werden. Theresa Wöfl, stellt fest, dass dadurch das Bauchgefühl weniger Gewicht bekommt, aber auch, dass die Empathiefähigkeit der Teilnehmenden schwerer greifbar ist, wenn die zwischenmenschlichen Nuancen nicht präzise beobachtet werden können. Andererseits steigt die gefühlte Objektivität, weil Beobachtende durch das Ausschalten ihrer Kamera wie hinter einer Schattenwand sitzen, sodass Teilnehmende durch sie nicht abgelenkt werden. Damit müssen Beobachtende auch weniger darauf achten, ihre eigene Mimik zu kontrollieren, um keinen Einfluss auf die Interaktion zu nehmen, und sind weniger invasiv.

„Als Rollenspielerin war ich erst unsicher, wie nonverbale Signale aufgenommen werden.“ berichtet Maxi Junge. Zwar können Rollenspielende das eigene Stirnrunzeln auf dem Video wahrnehmen. Es ist aber nicht einsehbar, welche Anzeige die Teilnehmenden wählen und was auf der anderen Seite des Bildschirms sichtbar ist. Es gilt also, Emotionen zu verbalisieren und Unmut ggf. durch Lautäußerungen zu verdeutlichen, wenn Teilnehmende auf verschränkte Arme nicht reagieren. Auch Theresa Wöfl stellt fest, dass Gefühle deutlicher gezeigt werden müssen. Wenn die Mimik der Teilnehmenden nicht eindeutig ist, würde sie das allerdings in beiden Formaten explizit ansprechen. Sandrina Böer stellt heraus, dass den Teilnehmenden der Beziehungsaufbau leichter fällt, wenn die Personen sich bereits im Vorfeld kennengelernt haben. Das macht es auch den Beobachtenden einfacher, die reduzierten nonverbalen Signale zu deuten.

Fazit

Insbesondere dann, wenn die Arbeitsrealität Führung im virtuellen Raum vorsieht, ist es folgerichtig, die Teilnehmenden auch im virtuellen Raum zu beobachten. Ein persönliches Kennenlernen ist leichter in Präsenzveranstaltungen. Vor allem wenn die Bildung von Netzwerken im Vordergrund steht und die Bindung zum Unternehmen aufgebaut werden soll, sind sie deshalb die bessere Alternative. Beide Formate eignen sich gleichermaßen für eine valide Eignungsdiagnostik und der Vermittlung der Arbeitgebermarke. Und in allen Fällen ist das erreichbare Ziel, dass Teilnehmende sich gesehen und verstanden fühlen.

Insgesamt gilt es, eine Balance zu finden zwischen einer qualitativ hochwertigen Eignungsdiagnostik und der pragmatischen, effizienten und modernen Umsetzung. Häufig ist eine Mischung aus virtuellen Elementen und Modulen in Präsenz der Königsweg.

Ausblick

Für die Sanacorp spricht vieles dafür, ihre Development Center auch künftig virtuell durchzuführen, nicht aber Verfahren für die Auswahl neuer Kolleginnen und Kollegen. „Bewerbende nehmen an der Pforte die Kultur des Unternehmens wahr“, sagt Maxi Junge. „Sie sollen sich vor Ort ein umfassendes Bild machen können, ob sie sich wohlfühlen und mit dem Unternehmen identifizieren können, um eine gute Entscheidung zu treffen.“ Diese Einschätzung teilt man bei der Novartis Pharma GmbH. Auch hier wird das nächste Development Center wieder virtuell durchgeführt. Bei der Auswahl neuer Mitarbeitenden aber stellt sich die Frage, ob man unbekannte Personen auch in der Realität beobachten will. Und auch Sandrina Böer sieht das persönliche Kennenlernen für Entscheiderinnen und Entscheider als wichtig an. Die Zukunft der ACs bei der Swiss Life AG wird deshalb eine Mischung zwischen beiden Formaten sein.

Die Autorin

Kirsten Wallmichrath ist Mitgründerin des Beratungsunternehmens meta five gmbh und leitet hier den Bereich Diagnostik. Sie berät nationale und internationale Firmen im Bereich Personal- und Organisationsentwicklung und begleitet virtuelle ACs sowohl im Rahmen der Personal-Auswahl als auch der Entwicklung unternehmensinterner Talente.

info@meta-five.com www.meta-five.com

Veröffentlichung:

<https://www.personalwirtschaft-recruiting-guide.de/einfach-nur-kamera-anschalten/>