

8.136 Remote-Assessment-Center

Einsatzmöglichkeiten und die wichtigsten Design-Prämissen

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- welchen Einfluss die voranschreitende Digitalisierung auf die Nutzung von Assessment- und Development-Centern nimmt,
- welche sinnvollen Einsatzszenarien es gibt und wie Sie diese in Ihrem Unternehmen implementieren,
- wie man erfolgreiche Remote-Assessment- und Development-Center konzipiert und welche Design-Prämissen Sie beachten sollten,
- welche Übungstypen in welcher Form besonders geeignet sind,
- wie ein typischer Ablauf eines Verfahrens aussehen könnte.

Die Autoren

Alexander Kreis ist Psychologe (M. Sc.) und Consultant bei der Profil M Beratung für Human Resources Management GmbH & Co. KG. Seine Tätigkeitsschwerpunkte umfassen Konzeptionen und Durchführungen nationaler sowie internationaler Assessment- und Development-Center. Sein besonderes Interesse gilt der Entwicklung und Umsetzung von Remote-Assessment-Lösungen sowie der Einbindung von digitalen Tools (beispielsweise AC-Apps oder Feedback-Apps). Als zertifizierter Trainer umfasst sein Tätigkeitsfeld darüber hinaus die Durchführung von Trainings und Entwicklungsprogrammen etwa zu den Themen „Führung“, „Resilienz“, „Agilität“ und „Kommunikation“.

Alexander Brandt (B. Sc. Wirtschaftspsychologie) ist Head of Digital Solutions bei der Profil M Beratung für Human Resources Management GmbH & Co. KG. In seiner Rolle verantwortet er zusammen mit seinem Team alle digitalen Instrumente, die Profil M in seinen Projekten der Führungskräfteentwicklung einsetzt. Dazu gehören neben verschiedenen Profil M-eigenen App-Lösungen und der Profil M Academy für „Blended Learning“-Programme die Remote-Assessment-Center-Lösungen für Einzel- und Gruppenverfahren. Zusätzlich befasst er sich

als zertifizierter Scrum-Master®, Scrum Product-Owner® und Agile Coach mit agilen Methoden und ihrem Einsatz intern und bei Kundinnen und Kunden.

Christoph Janßen, Psychologe (M. Sc.) und Consultant bei der Profil M Beratung für Human Resources Management GmbH & Co. KG ist ausgebildeter Trainer und zertifiziert im multimodalen Stressmanagement und in personenzentrierter Gesprächsführung. Als Berater, Trainer und Coach begleitet er nationale wie auch internationale Projekte im Bereich Management-Diagnostik, Potenzialanalyse und Führungskräfte Trainings. Er ist besonders interessiert an der Entwicklung psychologischer Tests sowie an modernen Konzepten wie agile Führung, Self-Awareness, Growth Mindset und Resilienz.

Kontakt: info@profil-m.de

Inhalt

1	Einleitung	3
2	Varianten von Remote-Assessment-Centern in der Personal- diagnostik	5
3	Gestaltung der Verfahren	7
3.1	Inhaltlich Gestaltung und Design-Prämissen	7
3.1.1	Übungstyp Rollensimulation	8
3.1.2	Übungstyp Interviews	11
3.1.3	Übungstyp Präsentationsübungen	11
3.1.4	Übungstyp Fallstudien oder Postkorb-Übungen	12
3.1.5	Übungstyp Gruppendiskussionen	13
3.1.6	Reflexion der Übungsdurchführungen	14
3.2	Organisatorische Gestaltung	14
3.2.1	Technische Einführung	14
3.2.2	Durchführungsdauer	15
3.2.3	Zeitplangestaltung	15
3.2.4	„Breakout Rooms“	16
3.3	Besondere Rolle der Beobachtenden	19

4	Erfahrungen aus der Praxis	20
4.1	Sinnvolle Einsatzszenarien von Remote-Verfahren	20
4.2	Was Teilnehmende und Beobachtende in Remote-Assessments zurückmelden	21
4.3	Beispiel für den Ablauf und die Umsetzung eines Remote-DC-Projekts	23
5	Fazit	28
6	Literatur	30

1 Einleitung

*„Der Fortschritt der Technologie basiert darauf, sie so anzupassen, dass man sie nicht einmal wirklich bemerkt, dass sie also Teil des täglichen Lebens sind.“
(Bill Gates 2019)*

Schon seit einigen Jahren ist die Digitalisierung der Arbeitswelt auf dem Vormarsch. Prozesse und Abläufe können heute an vielen Stellen in Unternehmen durch den Einsatz von digitalen Tools automatisiert, beschleunigt und vereinfacht werden (Zika et al. 2019). Seit Beginn der Corona-Krise befinden sich voranschreitende Digitalisierungsprozesse in und neben der Arbeitswelt noch stärker im Aufwind. Home-Office, virtuelle Meetings und Konferenzen, flexible Arbeitszeitmodelle – all das, was vor Corona für das Management vieler Unternehmen schwer vorstellbar war, ist nun Alltag. Was sich zeigt, ist, dass ohne digitale Tools und flexible Arbeitsmodelle etliche Firmen und Organisationen in der Zeit der Corona-Krise nicht arbeitsfähig wären.

Auch die Digitalisierung im Bereich der Personalarbeit von Unternehmen schreitet voran (Ternès & Wilke 2018). Im Bereich der fundierten Personaldiagnostik sehen wir in den vergangenen Jahren den vermehrten Einsatz von AC-Apps, welche die Assessment-Methode in Präsenz und Online-Formaten optimiert. Bewährte papiergestützte Formate (beispielsweise mit Einsatz von gedruckten Mappen und Material für Beobachtende und Teilnehmende) werden durch die Nutzung von AC-Apps moderner, effizienter und nachhaltiger. Den Teilnehmenden und Beobachtenden stehen alle Dokumente und Informationen übersichtlich über eine intuitive Oberfläche ihres Tablets zur Verfügung.

Durch multimediale Instruktionen (Video- und Audioaufnahmen) können darüber hinaus die klassischen Übungsformate erweitert und die Realitätsnähe der Übungen kann weiter erhöht werden.

Im Rahmen der Covid-19-Krise und der damit verbundenen Prämissen, Personalauswahl und -entwicklung nicht im direkten Kontakt durchzuführen, gewinnen Remote-Assessment- und Development-Center zunehmend an Bedeutung (Paschen 2020). Ursprünglich war der Einsatz von Remote-Assessment-Centern bei Unternehmen dadurch motiviert, dass diese in ihrer Digitalisierung voranschreiten, Reisekosten, Reisezeit oder CO₂ einsparen können. Durch die Corona-Krise ist dieser Bedarf nun stark angestiegen, und die Notwendigkeit von validen Personalentscheidungen durch Online-Formate ist zur Voraussetzung für viele Verantwortliche geworden.

Auffallend ist, dass verschiedene Begrifflichkeiten für Nicht-Präsenz-Formate von Assessment-Centern in der Praxis verwendet werden. Dies erschwert ein einheitliches Verständnis für die verantwortlichen Personen. Einige Unternehmen sprechen von Online-Assessment-Centern, onlinegestützten Assessment-Centern, virtuellen Assessment-Centern oder eben Remote-Assessment-Centern. Wir verwenden den Begriff Remote-Assessment-Center und definieren ihn so:

Ein Remote-Assessment-Center ist ein online durchgeführtes diagnostisches Beurteilungsverfahren zur Beobachtung der Leistung und des Verhaltens von Teilnehmenden in Simulationen, Rollenspielen, Interviews oder Tests, in dem sich mindestens zwei der teilnehmenden Personen (z. B. Beobachtende) während der Durchführung an unterschiedlichen Orten befinden.

Ein Assessment-Center ist dann gut konzipiert und valide, wenn die relevanten Anforderungen an eine bestimmte Zielposition mit den eingesetzten Übungen (beispielsweise Fallstudien oder Gesprächssimulationen) gemessen werden können (Paschen et. al. 2013). Die gleiche Zielsetzung verfolgen Personaler nun mit der Remote-Assessment-Methode. Es gilt, ein Verfahren durchzuführen, das es ermöglicht, die in der Anforderungsanalyse definierten Kompetenzen valide zu messen.

2 Varianten von Remote-Assessment-Centern in der Personaldiagnostik

Eine bedeutsame Variable, mit welcher sich Remote-Assessment-Center unterscheiden lassen, ist die Art und Weise, wie die beteiligten Personen, also Teilnehmende und Beobachtende, zusammengeschaltet sind. Diese erläutern wir in Abbildung 1 einmal genauer und unterscheiden zwischen vier verschiedenen Durchführungsvarianten:

- **Variante 1:** *Die/der Teilnehmende nimmt online teil und die Beobachtenden sitzen gemeinsam in einem Raum und sind gemeinsam zugeschaltet.*

In diesem Szenario ist lediglich die/der Teilnehmende alleine in das Remote-Assessment-Center (beispielsweise von zu Hause oder einem anderen Unternehmensstandort) eingewählt. Die Beobachtenden hingegen sind gemeinsam über Computer zugeschaltet (etwa in einem größeren Konferenzraum mit Leinwand).

- **Variante 2:** *Alle Beteiligten treffen sich ausschließlich online*

Diese Anwendungsmöglichkeit ist die während der Corona-Krise am häufigsten eingesetzte Methode, um die Kontaktbeschränkungen zu wahren. Alle beteiligten Personen (Teilnehmende und Beobachtende) sind über einen eigenen Computer (beispielsweise aus dem Home-Office) dem Remote-Assessment-Center zugeschaltet.

- **Variante 3:** *Einzelne Beobachtende schalten sich/zeitweise online dazu*

Bei diesem Remote-Assessment-Center-Setting schalten sich einige Beobachtende nur zeitweise bei bestimmten Übungen dazu, und das Verfahren wird im Präsenzformat (Face to Face) durchgeführt.

- **Variante 4:** *Asynchrone Durchführung*

Bei einer asynchronen Durchführung eines Remote-Assessment-Centers werden einzelne Bausteine oder Module aufgezeichnet und können zeitversetzt von den Beobachtenden angeschaut werden.

Abb. 1: Unterschiedliche Durchführungsvarianten von Remote-Assessment-Centern

Je nach Anlass und Situation kann eine unterschiedliche Variante in der praktischen Durchführung eingesetzt werden. Die Vorteile dieser vier Durchführungsvarianten werden in Abbildung 2 dargestellt.

Wurden die aufgeführten Faktoren gegeneinander abgewogen und die Entscheidung für eine Variante der Durchführung gefällt, stellt sich die Frage, welche Art von Übungen für die erforderlichen Ziele am geeignetsten ist und wie diese Übungen zusammengesetzt werden. Verschiedene Formen der Ausgestaltung und des Designs werden im folgenden Kapitel dargestellt.

Variante 1: Die/der Teilnehmende nimmt online teil, und die Beobachtenden sitzen gemeinsam in einem Raum und sind zugeschaltet.–Minimierung des Reiseaufwands für die Teilnehmenden und damit Reduzierung der Reisekosten.

- Der persönliche (Face to Face) Austausch der Beobachtenden ermöglicht insbesondere den Remoteunerfahrenen einen leichteren Beobachtungs- und Bewertungsprozess.
- Geringer Aufwand in der Schulung der Beobachtenden für die Nutzung der technischen Plattform.

Variante 2: Alle Beteiligten treffen sich ausschließlich online

- Keinerlei Reiseaufwand für Teilnehmende und Beobachtende sowie keine aufkommenden Reisekosten.
- Flexible Durchführung mit Beobachtenden an unterschiedlichen Standorten des Unternehmens.

Variante 3: Einzelne Beobachtende schalten sich (zeitweise) online dazu

- Flexibles Einbinden von Beobachtenden bei einzelnen Übungen. Dies bietet insbesondere dann einen großen Mehrwert, wenn es notwendig ist, dass eine übergeordnete Führungskraft der/des potenziellen neuen Mitarbeitenden am Assessment-Center teilnehmen möchte, jedoch eine Präsenzteilnahme zu aufwendig ist. In der Praxis reicht hier oft aus, wenn sich diese Führungskraft bei einzelnen Übungen (beispielsweise dem Mitarbeitendengespräch) dazuschaltet.

Variante 4: Asynchrone Durchführung

- Keinerlei Reiseaufwand für Teilnehmende und Beobachtende sowie keine aufkommenden Reisekosten.
- Ermöglicht die flexible Feedback-Gabe einzelner Beobachtenden im Nachgang an das Verfahren, ohne es verschieben zu müssen. Dies ist beispielsweise bei einem krankheitsbedingtem Ausfall einer wichtigen Entscheidungsträgerin/eines wichtigen Entscheidungsträgers oder bei anderweitigen wichtigen, nicht zu verschiebenden Terminen eine sinnvolle Alternative zur synchronen Durchführung, in der alle Beteiligten präsent sind.

Abb. 2: Vorteile der vier Durchführungsvarianten von Remote-Assessment-Centern

3 Gestaltung der Verfahren

3.1 Inhaltlich Gestaltung und Design-Prämissen

Die gute Nachricht vorab: Fast alle Übungen, die offline durchgeführt werden, funktionieren auch in Remote-Verfahren. Aus einer anderen Perspektive formuliert kann man auch sagen: Alles, was online geht, geht (bei entsprechender Technik) auch offline, aber nicht alles, was offline geht, ist online sinnvoll.

Nach unseren Erfahrungen und einschlägigen Studien liefern alle Übungsformate, die in klassischen Präsenzverfahren genutzt werden, in der Remote-Durchführung *valide diagnostische Erkenntnisse*.

Die in Abbildung 3 dargestellten Übungstypen und die entsprechenden Design-Prämissen werden daran anschließend vorgestellt.

Übungstyp	Design-Prämissen
Rollensimulation	<ul style="list-style-type: none"> – Virtuellen Kontext in das Szenario integrieren. – Nutzung von Videoinstruktionen als Ergänzung zu schriftlichen Instruktionen. – Reduzierung schriftlichen Instruktionen. – Einplanung der Nachreflexion mit Teilnehmenden.

Übungstyp	Design-Prämissen
Interview	<ul style="list-style-type: none"> – Keine Besonderheiten. – Vorab ist zu klären, wie spontane Vertiefungsthemen mitaufgenommen werden können. – Einplanung der Nachreflexion mit Teilnehmenden.
Präsentationen	<ul style="list-style-type: none"> – Keine Besonderheiten.
Fallstudie/Postkorb	<ul style="list-style-type: none"> – Deutliche Materialreduzierung. – Fokussierung in der Aufgabenstellung auf Schlussfolgerungen und Entscheidungen, weniger auf detaillierte Analysen. – Einplanung der Nachreflexion mit den Teilnehmenden.
Gruppendiskussion	<ul style="list-style-type: none"> – Beachtung der Gruppengröße. – Klar umrissener Gegenstand. – Einbau einer beobachtbaren Einzelleistung. – Einplanung der Nachreflexion mit Teilnehmenden.

Abb. 3: Design-Prämissen für einzelne Übungstypen in Remote-Verfahren

3.1.1 Übungstyp Rollensimulation

So sind Erkenntnisse, die in Remote-Rollensimulationen gewonnen werden, äquivalent zu denen aus Rollensimulationen, die in Präsenz durchgeführt werden (Hasler 2009). Und auch von den Teilnehmenden und Beobachtenden bekommen wir die Rückmeldungen, dass die Übungsformate als passend und erkenntnisgenerierend empfunden werden, was sich mit den Erkenntnissen von Howland et al. (2015) absolut deckt, nach denen Teilnehmende das Remote-Setting komplett annehmen. Um dies zu erreichen und den maximalen Nutzen für alle Beteiligten an Remote-Verfahren zu generieren, empfehlen wir die Orientierung an nachfolgend beschriebenen Design-Prämissen (vgl. auch Abb. 3), die sich sowohl auf das Übungsdesign, als auch auf die organisatorische Gestaltung beziehen.

- **Prämisse 1: Virtuellen Kontext in das Szenario integrieren**

Zum einen empfehlen wir unseren Kundinnen und Kunden, das Setting der einzelnen Übungen an die Durchführungsvariante anzupassen. Das fängt damit an, dass wir die Rollensimulationen (beispielsweise ein Mitarbeitenden- oder Kollegengespräch), die wir durchführen, anpassen und in einen virtuellen Kontext setzen. Da wird dann zum Beispiel das Feedback-Gespräch mit den Mitarbeitenden als Videokonferenz angelegt, oder das Projekt-Meeting, für

das eine Präsentation vorbereitet werden soll, findet im wöchentlichen Jour fixe über das virtuelle Meeting-Tool statt. So umgeht man direkt mögliche Irritationen, die entstehen würden, wenn die Instruktion noch von einem Treffen im Büro spricht.

Rollensimulationen erzeugen, wenn sie schon vorab in den virtuellen Kontext gesetzt werden, darüber hinaus noch den besonderen Effekt, dass eine deutlich höhere Fokussierung auf das Gegenüber möglich ist, da stille Beobachtende durch deaktivierte Kameras und stumme Mikrofone überhaupt nicht mehr wahrgenommen werden. Dies ist ein großer Vorteil gegenüber Präsenzverfahren, wo die still Beobachtenden ja mit im Raum sind, ggf. auch am selben Tisch sitzen und – wenngleich ungewollt – auch Teile der Aufmerksamkeit auf sich ziehen. Durch das Abschalten der eigenen Kamera verschwinden sie aus der Wahrnehmung und sind somit nicht mehr Teil der Übungsdurchführung. Dazu kommt, dass Studienergebnisse zeigen, dass bestimmte Beobachtungsverzerrungen (Sympathie, Ähnlichkeitseffekt) in Remote-Verfahren weniger stark vorhanden sind als in Präsenzverfahren (Hasler 2009).

- **Prämisse 2: Nutzung von Videoinstruktionen als Ergänzung zu schriftlichen Instruktionen**

Zusätzlich können, wie in Präsenzveranstaltungen auch, einzelne Übungen multimedial unterstützt werden. Dies lässt sich in Remote-Verfahren deutlich einfacher umsetzen, da wir uns hier schon in einem digitalen Umfeld bewegen und Einbindungen dieser unterstützenden Elemente ohne Medienbruch einfach zu bewerkstelligen sind. So paaren wir Rollensimulations-Instruktionen mit Videosequenzen, in denen man zum Beispiel den/die Kollegen(in), mit dem/der man ein Gespräch führen soll, in der Situation sehe, zu der man in der Übung Feedback geben soll.

Oder wir ergänzen die Materialien für die Case-Studie noch mit der fiktiven Strategieansprache des CEOs als Video, um den Gesamtrahmen zu setzen. So liest man nicht nur, welche Besonderheiten es gibt bzw. was besonders betont wurde, sondern kann es selbst wahrnehmen.

- **Prämisse 3: Reduzierung der schriftlichen Instruktionen**

Diese multimedialen Elemente eröffnen gerade im Zusammenhang mit Rollensimulationen einen weiteren Diagnostikraum. Es entsteht

eine authentischere und greifbare Darstellung der Personen, und die Interpretation eines beobachteten Verhaltens – eine Kernherausforderung für Führungskräfte im Alltag – wird wesentlich stärker gefordert als in rein schriftlichen Instruktionen (Paschen 2020). Denn wir erläutern mit den Instruktionen nicht mehr, welche Punkte im Gespräch angesprochen werden sollen, sondern lassen dies bewusst offen. Die Teilnehmenden suchen sich dann selbst aus den betrachteten Szenen die Punkte heraus, zu denen sie zum Beispiel Feedback geben wollen.

Diese Schwerpunktsetzung stellt eine, wie oben schon erwähnt, diagnostische Erweiterung dar und liefert zusätzliche Eindrücke. So erfährt man, ob sich die teilnehmende Person besonders auf zwischenmenschliches Handeln konzentriert, auf klassische Gesprächs- oder Präsentationstechniken. Vielleicht ist die Schwerpunktsetzung aber auch rein inhaltlich getrieben und blendet interpersonelle Prozesse komplett aus. So oder so können die Beobachtenden deutlich mehr Aspekte beobachten als bei einer rein schriftlichen Instruktion.

Beispiel:

Die erste teilnehmende Person sieht sich den Mitarbeitenden im Video an, wie er eine Präsentation vor einer Projektgruppe hält. In der Rollensimulation gibt sie vor allem Feedback zu der Art und Weise, wie präsentiert wurde.

Die zweite teilnehmende Person sieht dieselbe Aufnahme, adressiert in der Rollensimulation allerdings stärker Aspekte zum Umgang mit den Zuhörenden.

Die dritte Person gibt in der Simulation Feedback zur Ausgestaltung des Zeitplans und der Budgetplanung.

Alle drei Aspekte lassen sich aus dem Video heraus begründen, die Schwerpunktsetzung an sich gibt für die Beobachtenden deutlich mehr Anhaltspunkte als bei einer Rollensimulation mit rein schriftlicher Instruktion.

Eine oft gestellte Frage zu Rollensimulationen im Remote-Kontext ist, ob denn *Facetten* wie *Empathie* zu beobachten sind. Hier begegnen wir im Vorfeld oft einer gewissen Skepsis, ob dies wirklich

möglich ist. Wir bejahen dies auf jeden Fall, wenn zwei Aspekte berücksichtigt werden:

- a) Die Rollen müssen deutlich stärker verbal ausgespielt werden, körperliche Signale und subtile Subtexte funktionieren remote nicht wirklich gut. Hier müssen die Rollenspielenden deutlicher durch verbale Signale agieren
- b) Nach den Simulationen sollten intensive Nachgespräche mit der teilnehmenden Person zur Reflexion geführt werden. Hierbei lassen sich dann auch Aspekte, die die Empathie betreffen, nachträglich herausarbeiten

3.1.2 Übungstyp Interviews

Auch Interviews können natürlich einfach remote umgesetzt werden. Hier gibt es keine Einschränkungen hinsichtlich der Durchführung. Lediglich das Vorgehen zwischen den interviewenden Personen, oder falls noch zusätzlich vertiefende Fragen gestellt werden sollen, muss vorab einmal abgestimmt werden. Hierbei bietet es sich an, einen weiteren, nur zwischen den Beobachtenden bestehenden Kommunikationskanal zu öffnen. So kann beispielsweise ein Chat dazu dienen, sich zu Schwerpunktsetzungen kurz abzustimmen, die sich aus dem Interview ergeben, ohne dass die interviewte Person dadurch abgelenkt wird. Solch ein Chat kann dann das fehlende Element der Abstimmung durch Blickkontakt, kleine Gesten und Fingerzeige ersetzen.

3.1.3 Übungstyp Präsentationsübungen

Für Remote-Verfahren sehr gut geeignet sind jegliche Formen von Präsentationsübungen. Hierbei kann es sich um Präsentationen handeln, die im Rahmen einer Übungsvorbereitung während des Verfahrens erstellt werden, zum Beispiel als Fallstudienlösung. Darüber hinaus können Präsentationen aber auch dazu genutzt werden, eine sogenannte Maximalleistung der Teilnehmenden beobachtbar zu machen.

Hierzu eignen sich vorab vorbereitete Präsentationen zu bestimmten Fragestellungen, für deren Fertigstellung zum Beispiel zwei Wochen Zeit gegeben wird. Strategische Fragestellungen zur Entwicklung des Bereichs, des Unternehmens oder des Marktes können dabei etwa als Übungsinhalt dienen.

Bei der Präsentation, die die teilnehmende Person dann erarbeitet, gehen wir davon aus, dass die Maximalleistung gezeigt wird, zu der die Person bei dieser Fragestellung fähig ist, da ausreichend Zeit zur Verfügung steht und mögliche Störfaktoren wie Zeitnot, die Center-Situation etc. nicht vorhanden sind. Auch ist anhand der Antworten auf vertiefende Nachfragen schnell erkennbar, ob die Präsentation tatsächlich selbst erarbeitet und durchdrungen ist.

3.1.4 Übungstyp Fallstudien oder Postkorb-Übungen

Die einzige Einschränkung bei den Übungsformaten besteht aus unserer Sicht bei klassischen Fallstudien oder Postkorb-Übungen, die sehr viel Material beinhalten, das bearbeitet werden muss, um zu einem Ergebnis zu kommen. Hier steht die Bearbeitungsmöglichkeit remote dem sonstigen Verhalten bei dieser Art von Übungen in der Bearbeitung entgegen.

Beobachtet man Teilnehmende in Präsenzverfahren bei der Bearbeitung solcher Cases, so werden dort verschiedene Stapel aus dem Material gebildet, Seiten auseinander-geschnitten, geknickt, neu sortiert etc. Dies funktioniert so ohne Weiteres online leider nicht, auch wenn einige Video-Conferencing-Plattformen die Bearbeitung von Dokumenten im Sinne von Unterstreichen und Konnotieren erlauben, so doch nicht in dem Maße, wie oben beschrieben.

Diese Einschränkungen bleiben bestehen, will man die Übungsunterlagen den teilnehmenden Personen nicht zum Ausdruck zur Verfügung stellen, was oftmals nicht gewünscht ist.

Hier empfehlen wir auf deutlich kürzere Fallstudien zu wechseln bzw. auf das Format „Fast-fertig“-Fallstudie. *Kürzere Fallstudien* konzentrieren sich dann zum Beispiel mehr auf Fragen der Entscheidung für Alternative A oder B. In der Diagnostik wird dann auf die Herleitung und Begründung geachtet und nicht so sehr darauf, ob alle Detailinformationen beachtet bzw. Berechnungen aus vielerlei Quellen gespeist richtig durchgeführt wurden. Auch auf klassische Postkorb-Übungen, die in den meisten Fällen viel Material beinhalten, sollte remote verzichtet werden.

Die „Fast-fertig“-Fallstudien bestehen aus, wie der Name schon sagt, fast fertigen Unterlagen, in denen Teile durch die teilnehmende Person sinnvoll ergänzt werden sollen. Das kann beispielsweise eine Strategiepräsentation sein, bei der die Aufgabenstellung lautet, den Zeitplan für die

Umsetzung zu ergänzen, die Ziele auf Stimmigkeit zu überprüfen und die richtigen Stakeholder einzutragen. So können Kompetenzen wie strategisches und unternehmerisches Denken, die in Fallstudien beobachtet werden, auch in solch kürzeren Formaten Berücksichtigung finden.

Ergänzt werden kann dies zusätzlich noch mit *im Vorfeld vorbereiteten Präsentationen* der Teilnehmenden mit klarem Business-Bezug, um eventuell fehlende Aspekte mitbeobachten zu können. Diese haben – wie bereits erwähnt – auch den Vorteil gegenüber den klassischen Fallstudien, dass sie eine Maximalleistung zeigen. Wenn Teilnehmenden zwei Wochen vorab Zeit gegeben wird, um die Präsentation vorzubereiten, so kann man davon ausgehen, dass jede Person das zeigt, was sie kann. Dadurch entsteht eine hohe Trennschärfe zwischen den einzelnen Personen, ohne verzerrende Einflüsse wie etwa Lesegeschwindigkeit, die auftreten, wenn man innerhalb eines Verfahrens eine umfassende Fallstudie bearbeiten lässt.

3.1.5 Übungstyp Gruppendiskussionen

Für Gruppendiskussionen gilt aus unserer Sicht eine höchstens eingeschränkte Empfehlung. Um eine solche Diskussion erkenntnisgewinnend durchzuführen, braucht es aus unserer Sicht einige unausweichliche Voraussetzungen.

- **Prämisse 1: Beachtung der Gruppengröße**

Zum einen sollte auf eine angemessene Gruppengröße geachtet werden. Durch die technisch gegebenen unterschiedlichen Latenzzeiten in der Bild- und Tonübertragung kann es bei zu vielen Diskussionsteilnehmenden zu starken Verzerrungen kommen und Einzelne können stark im Vorteil bzw. im Nachteil sein.

- **Prämissen 2 und 3: Klar umrissener Gegenstand und Einbau einer beobachtbaren Einzelleistung**

Dazu empfehlen wir, die Diskussion mit der Erarbeitung einer Präsentation zu kombinieren. Teilnehmende könnten zum Beispiel auf Grundlage der gleichen Informationen Lösungsvorschläge erarbeiten, sich diese gegenseitig präsentieren und sich im Anschluss als Gruppe auf ein gemeinsames Vorgehen einigen. Dies hat auf der einen Seite den Effekt, dass tatsächliche Einzelleistungen beobachtet werden können und dass auf der anderen Seite der Diskussi-

onsgegenstand klar umrissen und so auch remote gut durchzuführen ist.

Dabei ist noch zu berücksichtigen, dass die Diskussions-Etikette remote natürlich eine andere ist und eine aus Präsenzdurchführungen bekannte „Diskussionsenergie“ oft nicht zustande kommt, die Diskussion doch eher sachlich und fachlich geführt wird.

3.1.6 Reflexion der Übungsdurchführungen

Um fehlende Aspekte in der Remote-Durchführung noch zusätzlich abfangen zu können, empfehlen wir, *jede Übungsdurchführung* noch im Nachgang dazu mit den Teilnehmenden zu *reflektieren*. Dabei können Leitfragen nach Ziel und Strategie im Vorgehen hilfreich sein, um das Gesehene diagnostisch noch besser einschätzen zu können.

Außerdem fragen wir die Teilnehmenden direkt nach ihrer Selbsteinschätzung, um den Raum für eigene Erläuterungen zu öffnen und das gezeigte Verhalten einzuordnen. Das dient zum einen natürlich als zusätzlicher Aspekt, um Selbstreflexion beobachten zu können. Wir erfahren mehr über persönliche Erfahrungen, Ziele und Ambitionen, wenn wir gemeinsam mit dem Talent oder der sich bewerbenden Person die Übungen reflektieren. Dadurch werden verstärkt Einstellungen, Gedanken und Überzeugungen des Talents erkennbar. Zum anderen wird somit noch einmal mehr der Faktor psychologische Sicherheit (Edmondson 1999) unterstützt, da die Teilnehmenden das Gefühl und die Möglichkeit bekommen, sich selbst zu erklären und zusätzliche Hinweise geben zu können.

Das eigene Verhalten kommt also nicht als Blackbox an, sondern kommentiert und eingeordnet. Der direkte Austausch darüber erzeugt auch noch einmal zusätzlich Nähe zu den Beobachtenden (vgl. Geißler et al. 2013).

3.2 Organisatorische Gestaltung

3.2.1 Technische Einführung

Im Vorfeld sollte eine technische Einführung für Beobachtende und Teilnehmende eingeplant werden. In diesem Termin können technische Hürden, sollten sie denn auftreten, beseitigt werden, sie stellen sich so ggf. nicht am eigentlichen Durchführungstag ein. Dies reduziert zusätz-

lich auch noch die Unsicherheit bezüglich der Durchführungsform. Hier haben uns viele der Teilnehmenden zurückgemeldet, dass sich durch diesen Vorabkontakt das Thema „Remote“ viel weniger abstrakt anfühlt und die angebotene Serviceleistung dieses vorgeschalteten „Walk throughs“ als sehr wertschätzend erlebt wird.

Ein zusätzlicher Nutzen des vorgelagerten technischen „Kennenlernens“ besteht darin, dass am Durchführungstag selbst Bildschirmzeit dafür eingespart werden kann. Denn diese ist begrenzt und kann nicht ohne Weiteres ausgeweitet werden. Sollte eine Live-Einführung nicht möglich sein, empfiehlt es sich, zumindest ein Einführungsvideo aufzunehmen, das allen beteiligten Personen vorab zur Verfügung gestellt wird. So können auch zeitlich versetzte Einführungen stattfinden.

3.2.2 Durchführungsdauer

Wir empfehlen eine maximale Durchführungsdauer von fünf Stunden für die teilnehmende Person. Aus unserer Sicht ist dies eine Zeitspanne, in der sowohl Beobachtende als auch Teilnehmende konzentriert am Bildschirm arbeiten können, ohne dass Konzentrationsverluste eintreten.

Hierfür können, wie oben beschrieben, Teile der Vorbereitung ausgelagert werden, sodass sie nicht noch in dem Zeitplan untergebracht werden müssen, da dieser durch ausreichend Pausenzeiten für alle Beteiligten zusätzlich gefüllt ist. Gute Erfahrungen haben wir auch mit ammoderierten kleineren Lockerungs- und Bewegungsübungen gemacht. Dies erhöht die Sauerstoffzufuhr und damit die Konzentration und bringt zusätzlich auflockernde Elemente in die Veranstaltung.

3.2.3 Zeitplangestaltung

Für die Zeitplangestaltung ergeben sich durch diese Punkte und die oben genannte Zeit für die Nachreflexion besondere Ansprüche, die in der Planung von Remote-Veranstaltungen Berücksichtigung finden sollten. Es sollte eben nicht davon ausgegangen werden, dass ein Präsenzzeitplan einfach 1:1 remote umzusetzen ist, auch wenn es sich grundsätzlich um dieselben Übungsformate handelt. Wir haben einmal beispielhaft den Ablauf eines aus einem Präsenz- in ein Remote-Verfahren umgewandeltes Assessment-Center erstellt (vgl. Abb. 4). Durch die Entzerrung der Durchführung in vor- und nachgelagerte Termine wird der Prozess im Sinne der Teilnehmenden gekürzt und gestrafft. Dies

ermöglicht eine höhere Sicherheit und Akzeptanz der Teilnehmerinnen und Teilnehmer bei der Durchführung des Remote-Assessment-Centers.

Präsenz



Remote



Abb. 4: Design-Prämissen für einzelne Übungstypen in Remote-Verfahren

3.2.4 „Breakout Rooms“

Ein Verfahren ist umso aussagekräftiger, je stärker die *technischen Aspekte* in den Hintergrund treten. Für die Durchführung selbst gibt es aus unserer Sicht noch technische Gestaltungsaspekte, die die *Organisation* betreffen. So empfehlen wir die Arbeit mit virtuellen „Breakout Rooms“. Dies sind Unterräume des jeweiligen virtuellen Meetings, die es erlauben, getrennt voneinander, aber ohne zusätzlichen Login- bzw. Einwahlaufwand zu arbeiten. Wir setzen die Breakout Rooms dafür ein, den Teilnehmenden Raum zu bieten, sich auf die jeweilige Übung vorzubereiten, entsprechende Vorbereitungsunterlagen bereitzustellen oder

einfach in Ruhe zu pausieren. Die Beobachtenden können so parallel die einzelnen Übungen gemeinsam auswerten und zum Ende des Verfahrens die Gesamteindrücke und die Rückmeldung an die teilnehmende Person zusammentragen. Da alles unter den gleichen Einwahldaten stattfindet, werden mögliche Fehlerquellen und Hürden technischer Natur beim wieder Einwählen bzw. „Raumwechsel“ vermieden. Zwischen den Unterräumen selbst kann die Moderatorin/der Moderator des Verfahrens die unterschiedlichen Personen wechseln lassen.

Durch die Unterräume ergibt sich auch die Möglichkeit, *vernetzte Einzelverfahren*, also Verfahren, in denen zwei Teilnehmende getrennt voneinander durch ein Assessment-Center gehen und von demselben Team beobachtet werden, virtuell durchzuführen. Hierbei hat jede teilnehmende Person eigene Unterräume, durch die sie geht, komplett getrennt von der anderen Person.

Auch *Gruppenveranstaltungen* mit bis zu 12 Personen lassen sich so erfolgreich abbilden. Hierbei bekommt jede vorzubereitende Übung einen eigenen Vorbereitungsraum, jedes Beobachtendenteam hat einen festen Breakout Room, und zusätzlich gibt es noch Pausen- und Begegnungsräume, alles über denselben Zugangslink, alles mit demselben Login.

Da hier die Rotation durch die einzelnen Räume und der gesamtorganisatorische Rahmen deutlich komplexer wird, empfiehlt es sich, wie bei klassischen Präsenzgruppenverfahren, ein bis zwei für die Organisation zuständige *Backoffice-Kräfte* dabei zu haben (Paschen, Beenen, Turck & Stöwe 2013).

Diese Personen sorgen beispielsweise dafür, dass die Teilnehmenden sich in den jeweils richtigen Breakout Rooms befinden, dass Fragen zu Übungsinstruktionen beantwortet werden können und die zeitlichen Abläufe eingehalten werden. Darüber hinaus sind die Backoffice-Kräfte auch erste Ansprechpartner für Beobachtende und Teilnehmende bei technischen Fragen.

Zusätzlich unterstützen sie bei der Zusammenführung der Bewertungen aus den einzelnen Übungen, stellen diese zusammen und bereiten so die *Konferenz der Beobachtenden* vor, in der die Eindrücke zu jeder teilnehmenden Person unter allen Beobachtenden ausgetauscht und das Gesamtfazit verfasst wird.

Selbst die oben beschriebenen Aspekte des Employer Brandings durch Unternehmensvorstellung und das Treffen aktueller Mitarbeitenden funktioniert auf diese Weise ganz wunderbar: So kann zum Beispiel die Geschäftsleitung an bestimmten Punkten dazu stoßen, oder in den Pausen kann ein Austausch mit früheren Trainees stattfinden (vgl. Tab. 1, 2 und 3).

Tab. 1: Beispielhafte Raumplanung für ein Einzelverfahren

Raumbezeichnung	Funktion
Hauptraum	Begrüßung Übungsdurchführungen Feedback
Breakout Room 1	Auswertungsraum für Beobachtende
Breakout Room 2	Vorbereitungsraum Mitarbeitendengespräch
Breakout Room 3	Vorbereitungsraum Fallstudie
Breakout Room 4	Pausenraum teilnehmende Person

Tab. 2: Beispielhafte Raumplanung für zwei vernetzte Einzelverfahren

Raumbezeichnung	Funktion
Hauptraum	Begrüßung Feedback
Breakout Room 1	Auswertungsraum für Beobachtende
Breakout Room 2	Vorbereitungsraum teilnehmende Person 1 für alle Übungen
Breakout Room 3	Vorbereitungsraum teilnehmende Person 2 für alle Übungen
Breakout Room 4	Pausenraum teilnehmende Person 1
Breakout Room 5	Pausenraum teilnehmende Person 2
Breakout Room 6	Durchführungsraum Übungen Person 1
Breakout Room 7	Durchführungsraum Übungen Person 2

Tab. 3: Beispielhafte Raumplanung für ein Gruppenverfahren (externe Bewerbende)

Raumbezeichnung	Funktion
Hauptraum	Begrüßung und Einführung in den Tag
Breakout Room 1	Raum für Übungsdurchführungen und Auswertungen Beobachtungsteam 1

Raumbezeichnung	Funktion
Breakout Room 2	Raum für Übungsdurchführungen und Auswertungen Beobachtungsteam 2
Breakout Room 3	Raum für Übungsdurchführungen und Auswertungen Beobachtungsteam 3
Breakout Room 4	Vorbereitungsraum Mitarbeitendengespräch
Breakout Room 5	Vorbereitungsraum Fallstudie
Breakout Room 6	Vorbereitungsraum Gruppendiskussion
Breakout Room 7	Pausenraum
Breakout Room 8	Möglichkeit, aktuelle Mitarbeitende virtuell zu treffen
Breakout Room 9	Raum für Präsentationen der einzelnen Unternehmensbereiche
Breakout Room 10	Raum für Produktinformationen und Innovationen des Unternehmens

3.3 Besondere Rolle der Beobachtenden

In Remote-Verfahren – und da unterscheiden sie sich nicht von Präsenzverfahren – ist es für uns essenziell, dass alle Beteiligten, und damit auch alle Beobachtenden, eine aktive Rolle spielen. So sind alle Beobachtenden immer eingeladen, Übungen aktiv mitzugestalten.

Das fängt beim Interview an: Hier sollten sich alle mit Fragen am Interviewprozess beteiligen. Dies führt dazu, dass die teilnehmende Person einen persönlicheren Eindruck aller Beteiligten bekommt, und es stellt darüber hinaus sicher, dass sich alle relevanten Aspekte im Interview wiederfinden. Damit dies remote gut funktioniert, muss das Vorgehen, wie oben beschrieben, im Vorfeld einmal gut abgestimmt werden. In Präsentationen und Fallstudien sollen alle beteiligten Personen aufseiten der Beobachtenden Nachfragen stellen und zum Beispiel in Rollensimulationen wie dem Team-Meeting mit als Rollenspielenden interagieren.

So werden die Beobachtenden selbst aktiver Teil der Veranstaltung und sind für Teilnehmende erlebbar, was ohne die persönliche Begegnung sehr wichtig ist zur Herstellung der psychologischen Sicherheit bei den Teilnehmenden. Es ist unbedingt zu vermeiden, dass einzelne Beobachtende rein im Hintergrund bleiben und für die teilnehmende Person nicht wahrnehmbar sind.

Dazu kommt, dass in der Auswertung einer jeden Übung alle Beobachtenden nach den Eindrücken und Feedbacks gefragt und so in den Auswertungsprozess mit eingebunden werden. Das erhöht zusätzlich die Aufmerksamkeit aller und strukturiert nebenbei noch den Ablauf der einzelnen Auswertungsrunden. So wird sichergestellt, dass alle ihre Eindrücke teilen und wissen, dass ihre Meinungen gehört werden.

Die eigentlichen Beobachtungskompetenzen sind bei Remote- bzw. Präsenzverfahren vergleichbar und somit auch die Anforderungen an die Beobachtenden. Eine gewisse digitale Affinität hilft aber natürlich zu einem schnelleren Zurechtfinden, und ein vorheriger „Walk through“ muss eventuell nicht stattfinden.

4 Erfahrungen aus der Praxis

4.1 Sinnvolle Einsatzszenarien von Remote-Verfahren

Remote-Verfahren funktionieren in internen und externen Besetzungsprozessen und prinzipiell auch für alle Zielgruppen gleichermaßen. Wir haben darüber hinaus auch gute Erfahrungen mit Remote-Development-Centern gemacht, gerade für etwas gehobeneren Zielgruppen, bei denen der „Event-Charakter“ keine so große Rolle mehr spielt und ohnehin eher Einzelverfahren die Herangehensweise der Wahl wären.

Solche Development-Center haben z. B. noch einen stärkeren Fokus auf die Nachbetrachtung einzelner Übungen zusammen mit der teilnehmenden Person. Gerade die Tatsache, dass sich Development-Center typischerweise ohnehin für Teilnehmenden etwas entspannter als echte Auswahl-Assessments anfühlen, macht die Berührungsängste mit einem Online-Ansatz noch geringer.

Auch klassische Gruppenverfahren, wie wir sie bei der Trainee- oder Auszubildendenauswahl kennen, lassen sich remote abbilden. Im Kontext von Gruppenübungen stößt man bei einer virtuellen Umgebung zwar an die Grenzen, wenn es darum geht, gewohnt lebhaft Gruppen Diskussionen abzubilden, auf der anderen Seite spiegelt das den virtuellen Alltag vieler ab und ist somit eine realistische Arbeitsprobe.

Selbst Verfahren, wo der „Employer Branding“-Aspekt noch zusätzlich eine große Rolle spielt, lassen sich erfolgreich umsetzen. Hierbei kann das typische Rahmenprogramm (Unternehmensvorstellung, meet &

greet mit aktuellen Azubis/Trainees, Vorstellung der einzelnen Einsatzbereiche) auch virtuell stattfinden und lockert den gesamten virtuellen Tag darüber hinaus noch auf. Eine gute Organisation ist unabdingbar, und es sind Personen wichtig, die sich darum kümmern, dass die richtigen Personen zur richtigen Zeit am richtigen virtuellen Ort sind. Wenn das gewährleistet ist, dann funktioniert auch solch ein Event reibungslos.

4.2 Was Teilnehmende und Beobachtende in Remote-Assessments zurückmelden

„It's magic!“ (O-Ton einer Beobachterin nach ihrem ersten Remote-Verfahren)

„Ich bin doch überrascht, wie gut das funktioniert! Was man sehen will, um eine [Einstellungs-] Entscheidung zu treffen, sieht man auch remote!“

„Rollenspiele funktionieren ja viel besser als gedacht. Wenn man die Beobachtende nicht sieht und nicht hört, kann man sich viel besser auf das Gespräch fokussieren. Und irgendwann vergisst man die Beobachtende.“

„Ich bin überrascht, dass man auch virtuell eine gute Atmosphäre schaffen kann!“

So weit die Aussagen von Teilnehmenden und Beobachtenden eines Remote-Verfahrens.

Teilnehmende und beobachtende Personen haben einen erfreulich positiven Blick auf Remote-Verfahren, was aus unserer Sicht auf folgende Aspekte zurückzuführen ist.

1. Wirksamwerden eines zusätzlichen Sicherheitsfaktors (gewohntes Umfeld)

Durch die Wahl der Durchführungsumgebung wird ein zusätzlicher Sicherheitsfaktor für die Teilnehmenden wirksam. Es wird den Teilnehmenden freigestellt, von wo aus sie an dem Verfahren teilnehmen. So agieren sie aus einem gewohnten Umfeld heraus, morgendliche Routinen können bestehen bleiben und werden nicht durch zum Beispiel eine notwendige Hotelübernachtung gestört. Auch die Pausengestaltung findet in der eigenen Umgebung statt und Dinge wie Frühstück und Mittagessen können ganz einfach auf die persönlichen Vorlieben abgestimmt werden, da sie selbst zubereitet werden. Der Faktor der Umgebung ist aus diesen Gründen

einer der wichtigsten, der für Remote-Verfahren spricht, was uns Teilnehmende auch schon mehrfach gespiegelt haben.

2. Zusätzliche Sicherheit/Vertrautheit durch Vorabkennlernen

Über den vorab durchgeführten „Walk through“ findet ganz automatisch ein persönliches Kennenlernen zwischen Moderierenden und Teilnehmenden statt. Auch wenn diese Begegnung virtuell ist, führt sie zu einem Beziehungsaufbau, der für den Durchführungstag zusätzliche Sicherheit gibt, da ein Teil der handelnden Personen für die Teilnehmenden schon bekannt ist. Es wird ein Stück Vertrautheit dadurch geschaffen, und das Gefühl der nahenden Blackbox wird genommen, also das Gefühl, nicht zu wissen, was kommt und was passiert.

3. Konsequente Fortsetzung der virtuellen Wirklichkeit in der alltäglichen Arbeit.

Seit März 2020 gehört die virtuelle Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen, der eigenen Führungskraft und Mitarbeitenden sowie Kundinnen und Kunden und anderen Stakeholdern auch in der Breite der Beschäftigten zum Alltag. Daher empfinden Teilnehmende und Beobachtende Remote-Verfahren gar nicht mehr als so besonders und sehen in diesen eher die konsequente Fortsetzung der virtuellen Wirklichkeit in der alltäglichen Arbeit.

4. Zusätzliche Handlungsspielräume

Abschließend soll noch darauf hingewiesen werden, dass mit der Möglichkeit der Remote-Durchführungen auch dann Entscheidungen getroffen werden können, wenn Präsenzdurchführungen nicht möglich sind. Bei vielen unserer Kundinnen und Kunden ist zum Beispiel die interne Besetzung von Führungspositionen an die Durchführung eines bestimmten Verfahrens gekoppelt. Bei anderen gilt die Vorgabe, dass externe Stellenbesetzungen nur über ein Center-Verfahren möglich sind. So schaffen Remote-Verfahren für viele erst die notwendigen Handlungsspielräume, um in notwendiger Weise agieren und Schlüsselpositionen – sei es intern oder extern – besetzen bzw. den nächsten (Entwicklungs-)schritt als Person machen zu können.

Das alles führt dazu, dass es in unseren bisherigen Veranstaltungen keine generelle Ablehnung dieser Art der Durchführung gab. Ein Punkt,

in dem das Remote-Verfahren aber tatsächlich gerade bei Entscheidern Abzüge bekommt, ist die „persönliche Note“, die so einfach nicht herzustellen ist: Ob „man sich riechen kann“, „ob man miteinander connectet“ oder ob eine Person „das gewisse Etwas hat“, sind zwischenmenschliche Nuancen, die remote nicht abbildbar sind. Der informelle Austausch an der Kaffeemaschine oder im Fahrstuhl fehlt eben doch, um diese Dinge ab vom Kompetenzmodell und Anforderungsprofil aufnehmen zu können. Um dies abzufedern, sollte möglichst auch Zeit für den informellen Austausch in Remote-Durchführungen eingeplant werden.

Auch die teilweise beschränkte Sicht auf körperliche Signale wie Stand, Handbewegungen etc. um zum Beispiel auf Nervosität bzw. Anspannung zurückzuschließen zu können, ist ein Faktor, der nicht wegdiskutieren ist. Durch den Kameraausschnitt, der Gesicht, Schultern und darüber hinaus nicht viel mehr zeigt, bleibt es bei dieser Limitierung. Der Fokus auf Mimik kann in diesem Kontext eventuell helfen.

Hierbei ist es aus unserer Sicht wichtig, abzuwägen, was der diagnostische Zusatzgewinn ist, wenn ich eine Veranstaltung in Präsenz durchführe, um diese Facetten mit abdecken zu können, im Vergleich zu den Effekten und Einsparungspotenzialen bei einer Remote-Durchführung.

Die Frage ist tatsächlich, ob man diese Einschränkung als so gravierend wahrnimmt, weil man im Hinblick auf diese Eindrücke zur Körpersprache „Gamechanger-Qualitäten“ vermuten würde. Sind positive oder kritische Eindrücke in einem Remote-Assessment und in der Beurteilung der vielen anderen Kompetenzen sehr klar, dann kommt diesem Thema selten eine entscheidende Bedeutung zu. Außerdem gilt hier das gleiche Argument wie bei der „persönlichen Chemie“: Ist ein ganzheitlicher persönlicher Eindruck gewünscht, wird dieser eben an anderer Stelle organisiert werden können, ohne auf den Nutzen eines Remote-Assessments verzichten zu müssen.

4.3 Beispiel für den Ablauf und die Umsetzung eines Remote-DC-Projekts

Um ein Remote-Assessment oder Remote-Development-Center (Remote-DC) erfolgreich im Unternehmen einführen zu können, bedarf es einer fundierten und strukturierten Planung. Hierbei ist es natürlich insbesondere wichtig, die Akzeptanz bei Führungskräften und Teilneh-

menden sicherzustellen. Gerade in Unternehmen, in denen erstmalig Potenzialanalysemethoden remote durchgeführt werden, wird es mit hoher Wahrscheinlichkeit einige Skepsis im Hinblick auf die Aussagekraft des Verfahrens geben. Wir zeigen im Folgenden einmal beispielhaft auf, welche Schritte klassischerweise bei der Einführung eines Remote-DC-Projekts durchlaufen werden und was Sie beachten müssen.

Schritt 1: Vorbereitung

Nach der Entscheidung für die Einführung eines Remote-DC-Programms im Unternehmen wird der Projektaufstart in Form eines Konzeptions-Workshops eingeleitet, an welchem alle Projektverantwortlichen sowie optional wichtige weitere Stakeholder (beispielsweise Vorstandsmitglieder, Geschäftsführung, Betriebsrat, Führungskräfte der Fachbereiche) teilnehmen. Je nach unternehmenspolitischer Situation kann es sinnvoll sein, den einbezogenen Kreis eher etwas größer oder etwas schlanker zu halten. Zielsetzung des Konzeptions-Workshops ist es, die genaue Prozessgestaltung sowie die inhaltliche Ausgestaltung des Remote-DCs zu definieren. Hierzu gehört beispielsweise auch die Abstimmung des Organisations- und Einladungsprozesses für das Remote-DC.

Im Anschluss an das Konzeptions-Meeting kann mit der Konzeption der Bausteine und Übungen für das Remote-DC begonnen werden. Darüber hinaus werden klassischerweise Einführungsvideos für Teilnehmende und Beobachtende des Development-Centers bereitgestellt. Diese beinhalten neben der inhaltlichen und organisatorischen Einführung des Prozesses auch eine Einführung in die technische Plattform, die beim Verfahren genutzt wird. Die technische Plattform wird gemeinsam mit den HR-Verantwortlichen sowie der IT-Abteilung des Unternehmens festgelegt. Im Einführungsvideo werden insbesondere beim erstmaligen Aufsetzen eines Remote-DC-Projekts auch noch einmal die Besonderheiten einer Remote-Durchführung erläutert, und es wird aufgezeigt, was es zu beachten gilt.

Schritt 2: Einführungsbegleitung

Nachdem die Vorbereitungsphase inklusive aller dazugehörigen Prozessschritte erfolgreich abgeschlossen wurde, beginnt die Einführungsbegleitung aller beteiligten Personen. Dabei erfolgt zunächst die Kommunikation der relevanten Informationen an alle involvierten Stakeholder. Dazu gehört auch das Versenden des Briefing-Videos.

Anschließend erfolgt die Vorbereitung der teilnehmenden Beobachtenden und Teilnehmenden auf die Pilot-Durchführung. Dazu werden mit allen beteiligten Personen zunächst Technik-Checks durchgeführt, d. h., die Personen machen sich mit der technischen Plattform, die für das Verfahren genutzt wird, vertraut. Darüber hinaus wird in diesem Zusammenhang natürlich auch die Kompatibilität der eingesetzten Headsets und Kameras mit dem System sichergestellt. Durch die Corona-Krise hat sich natürlich die Routine für die Nutzung von Webtelefonie in den meisten Unternehmen stark erhöht und deren Gebrauch ist zum Alltag geworden. Nichtsdestotrotz ist die Sicherstellung der Erfüllung von technischen Voraussetzungen als kritischer Erfolgsfaktor für ein erfolgreiches Remote-Verfahren anzusehen und sollte daher nicht unterschätzt werden. Insbesondere in solchen Verfahren, in denen andere Systeme als im Arbeitsalltag eingesetzt werden, gilt es, dies zu prüfen.

Für die Beobachtenden erfolgt im Vorfeld ihrer ersten Remote-Durchführung zudem üblicherweise eine Beobachtenden-Schulung mit weitergehenden Hinweisen zu den Besonderheiten eines Remote-Verfahrens und worauf besonders viel Wert gelegt werden soll. Atmosphärisch ist eine Remote-Veranstaltung aufgrund von beispielsweise fehlenden gemeinsamen Abendessen vor Ort und vielen Austauschmöglichkeiten in den Pausen nicht mit einer Präsenzveranstaltung zu vergleichen. Aus diesem Grund empfiehlt es sich, hier durch gezielte Maßnahmen während des Remote-Verfahrens gegenzusteuern und eine tolle Erfahrung für die Teilnehmenden sicherzustellen. Die Maßnahmen zur Förderung der Durchführungsatmosphäre während des Verfahrens werden im besten Fall durch zusätzliche Aktionen vor dem Remote-Development und nach dem Remote-Development-Center ergänzt. In Abbildung 5 sind mögliche Maßnahmen aufgelistet.

Maßnahmen vor dem Remote-Development Center

- Persönliches Kennenlernen mit mindestens einer/einem der durchführenden Beobachtenden im Vorfeld der Veranstaltung
- Einplanen von Touchpoints mit weiteren Beobachtenden beispielsweise während des Technik Checks
- Möglichkeit für die Teilnehmerin/den Teilnehmer im Vorfeld Fragen an die HR-Abteilung und/oder die moderierende HR-Beratung zu stellen
- Prozess- und Techniktransparenz vor dem Verfahren
- Bei einem Gruppen-Development-Center gemeinsamer Technik-Check der Teilnehmenden im Vorfeld des Verfahrens

Maßnahmen während des Remote-Development Centers
<ul style="list-style-type: none"> • Intensive Gestaltung von Atmosphäre durch Abholen, ausführliches Warm-up zu Beginn des Verfahrens und durch die positive Bestärkung der Teilnehmenden durch die Beobachtenden • Kontinuierliche Rückkopplung und Nachfragen mit Teilnehmenden auf einer persönlichen Ebene • Sensible Ansprache von wahrgenommenen Störgefühlen • Intensives und wertschätzendes Feedback zum Ende des Verfahrens • Eine Assistentkraft neben den Beobachtenden als kontinuierliche/n Ansprechpartnerin/Ansprechpartner für die Teilnehmenden auch während des Einlesen in Übungen • Bei einem Gruppen-Development-Center die Einführungs- und Vorstellungsrunde mit allen Teilnehmern und Beobachtern bei angeschalteter Kamera durchführen • Bei einem Gruppen-Development-Center Möglichkeit zum Austausch der Teilnehmenden während des Tages schaffen (etwa durch Pausen-Breakout-Räume auf der technischen Plattform) • Ein gemeinsames virtuelles Abendessen mit Teilnehmenden und Beobachtenden (beispielsweise können die Teilnehmenden und die Beobachtenden im Vorfeld einen Gut-schein eines Lieferdienstes erhalten) • Auflockerungsübungen (bspw. Yoga-Übungen oder andere Aktivitäten) nach der Mittagspause
Maßnahmen nach dem Remote-Development-Center
<ul style="list-style-type: none"> • Möglichkeit für Rückfragen und zum Austausch mit den durchführenden Beobachtenden geben • Video-Nachbesprechung/Coaching in Bezug auf mögliche Entwicklungsmaßnahmen und Nachbereitung des Verfahrens (durch die Vertrautheit der Teilnehmenden mit der virtuellen Plattform ist eine erhöhte Akzeptanz des Remote-Coachings gegeben) • Anbieten eines festen Ansprechpartners für die Teilnehmenden im Nachgang an das Verfahren (Caretaker) • Impulse zum Austausch der Teilnehmenden in Bezug auf gemachte Erfahrungen im Remote-Development-Center anbieten (beispielsweise durch Peer-Coaching)

Abb. 5: Maßnahmen zur Förderung der Durchführungsatmosphäre im Remote-Development-Center

Schritt 3: Pilotierung des ersten Verfahrens

Zielsetzung der Pilotierung ist es, zu prüfen, ob das konzipierte Remote-Development-Center im Unternehmen eingesetzt werden kann oder ob es noch Optimierungspotenziale gibt, die vor einem unternehmensweiten Roll-Out angepasst werden müssen. Dazu wird das Verfahren in der „Original-Variante“ (exakt so, wie es für die echte Durchführung geplant ist, etwa im Hinblick auf die Teilnehmenden – und Beobachtendenanzahl) durchgeführt.

Im Nachgang an das Verfahren wird dann sowohl von den Teilnehmenden als auch von den Beobachtenden Feedback eingeholt und dies wird ausgewertet. Beispielhafte Leitfragen, die man für das Einholen des Feedbacks nutzen kann, finden sich in Abbildung 6.

Leitfragen für Feedback von Teilnehmenden und Beobachtenden
<ul style="list-style-type: none">• Wie bewerten Sie die Informationen im Vorfeld des Remote-Development Centers?• Wie verständlich waren die Briefing-Videos für Sie?• Wie vorbereitet haben Sie sich in Bezug auf die Nutzung der technischen Plattform gefühlt?• Wie haben Sie die Organisation des Remote-Development-Centers erlebt?• Wie gut funktionierte die Zusammenarbeit und der Austausch mit<ol style="list-style-type: none">a) den anderen Teilnehmenden (bei einem Gruppenverfahren)b) den Beobachtendenc) der Backoffice-Kraft (wenn eingesetzt)?• Wie haben Sie die Nutzung der Remote-Plattform erlebt? Wie hat die Kommunikation funktioniert?• Wie schätzen Sie die verschiedenen Übungen hinsichtlich des Schwierigkeitsgrads ein?• Wie beurteilen Sie die verschiedenen Übungen hinsichtlich der Verständlichkeit der Inhalte und Zielsetzungen?• Wie beurteilen Sie die Vorbereitungszeit der Übungen?*• Wie gut haben Sie sich mit den Übungsinhalten identifizieren können?*• Wie haben Sie das Feedback-Gespräch erlebt? Wie waren die Atmosphäre und die Stimmung im Feedback-Gespräch?

*Fragen nur für Teilnehmende

Abb. 6: Leitfragen für Feedback von Teilnehmenden und Beobachtenden

Schritt 4: Review & Roll-Out

Im Review-Prozess wird das gesammelte Feedback des Piloten evaluiert, und die Übungsformate sowie der organisatorische Ablauf werden ggf. angepasst. Anschließend kann das Verfahren im Unternehmen ausgerollt werden.

In Abbildung 7 ist der gesamte Prozess für die Einführung eines Remote-Development-Centers noch einmal aufgezeigt.



Abb. 7: Prozessübersicht für die Einführung eines Remote-Development-Centers

5 Fazit

Im Rahmen des Artikels wird deutlich, dass Remote-Verfahren eine echte Alternative für die Personaldiagnostik und Personalentwicklung darstellen. Fast alle Übungen und Bausteine von Center-Verfahren lassen sich auch online abbilden und durchführen. Selbstverständlich gibt es zentrale Erfolgsfaktoren, etwa das Beachten von Design-Prämissen bei der Konzeption der Übungen, für eine erfolgreiche Durchführung eines Remote-Assessment- oder Development-Centers. Und es sind eben in einem Remote-Assessment auch bestimmte Aspekte der Körpersprache – wie das Auftreten und die Präsenz im Raum bei Präsentationen – nicht so gut beobachtbar. Jedoch zeigen Erfahrung und Praxis, dass auch mit einem Remote-Assessment valide Beurteilungen getroffen werden können. Insgesamt bleibt aber festzuhalten, dass die oben beschriebenen Vorteile und auch die an vielen Stellen eintretende Notwendigkeit von Remote-Verfahren häufig die diagnostischen Einschränkungen wettmachen bzw. dass die fehlenden fünf Prozent Restsicherheit durch andere Maßnahmen erlangt werden können.

Wir gehen daher davon aus, dass Remote-Assessments – auch nach der Corona-Zeit – im schon oft zitierten „New Normal“ ein fester Bestandteil in der Personaldiagnostik bleiben und somit von sich aus das „New Normal“ mitprägen werden. Personaler und Personalverantwortliche werden diesen Baustein von „New Normal“ fest in Auswahl- oder Entwicklungsprogramme integrieren und von den Vorzügen profitieren.

In sequenziellen Auswahlverfahren war es in der Vergangenheit vor allem das Telefoninterview, welches zur Vorauswahl der Bewerbenden genutzt

wurde, um den organisatorischen Aufwand gering zu halten und Reisekosten einzusparen (Jordan, Külpp & Bruckschen 2013; Krings 2017).

Sind die Prozesse rund um Remote-Assessments im Unternehmen etabliert, sodass diese ohne erhöhten zusätzlichen Aufwand einsetzbar sind, ist stark anzunehmen, dass sie in Zukunft als der Filter eingesetzt werden, um ungeeignete Kandidatinnen und Kandidaten bereits frühzeitig im Bewerbungsprozess zu erkennen und auszusortieren. Und das bedeutet, dass mithilfe der Remote-Verfahren die diagnostischen Entscheidungen im Prozess noch sicherer werden. Sowohl der Alpha- als auch der Beta-Fehler lassen sich durch wenig Mehraufwand in sequenziellen und durch Remote-Verfahren angereicherten Entscheidungsprozessen reduzieren.

Aus unserer Sicht wird es zukünftig vor allem eine Kombination aus Remote- und Präsenzverfahren sein, die sich in der Praxis durchsetzen wird. Je nach Situation wird dann entschieden, welches Verfahren eingesetzt wird. In global agierenden Unternehmen, in denen Führungskräfte ihre Teams virtuell führen, ist es wesentlich einfacher und verursacht keinen erhöhten zusätzlichem Aufwand, diese an Auswahlverfahren und an den Entwicklungsprozessen ihrer Mitarbeitenden teilnehmen zu lassen.

Zudem werden Remote-Verfahren dazu führen, dass auch Mitarbeitende aus weiter entfernten Landesgesellschaften einfacheren Zugang zu Entwicklungs-Centern erhalten, wenn diese zentral gesteuert und nicht mehr wie in der Vergangenheit mit erhöhtem Reiseaufwand verbunden sind.

Zusätzlich ist denkbar, dass auch allgemein Development-Center sequenzieller gedacht werden. Beispielsweise kann es einen ersten Termin zur Identifikation von Entwicklungsbereichen geben, an dessen Ende klare Empfehlungen zur individuellen Weiterentwicklung stehen. Nach einem gewissen Zeitraum folgt ein zweiter Termin, bei dem im Center-Verfahren speziell auf die erfolgte Weiterentwicklung geschaut wird und Übungen speziell daraufhin für jedes Talent abgestimmt werden. So kann auch dem Vernetzungsgedanken wiederum Rechnung getragen werden, die Development-Center in vielen Unternehmen zusätzlich haben. Der diagnostische Mehrwert und die individuelle Relevanz werden noch zusätzlich deutlich erhöht.

6 Literatur

- Edmondson, A. C. (1999): Psychological safety and learning behavior in work teams. In: Administrative Science Quarterly, Heft 44/2009
- Geißler, H./Wegener, R./Hasenbein, M. (2013): E-Coaching: Prozess- und Ergebnisevaluation des „Virtuellen Zielerreichungscoachings“. In: Organisationsberatung Supervision Coaching, Heft 20/2013
- Hasler, B. S. (2009): Virtual Assessment Center. A Media Comparison Study on the Diagnostic Value of Online Role-Play for Social Competence Assessment, Marburg
- Howland, A. C./Wang-Jones, T. S./Rembisz, R./Heise, S. R./Brown, S. (2015): Developing a virtual assessment center. In: Consulting Psychology Journal Practice and Research, Heft 67/2015
- Jordan, U./Külpp, B./Bruckschen, I. (2013): Das erfolgreiche Einstellungs-Interview, 2. Aufl., Wiesbaden
- Krings, T. (2017): Erfolgsfaktoren effektiver Personalauswahl, Heidelberg
- Paschen, M. (2020). DC goes agile – Development Center reloaded. In: ManagerSeminare, Heft 270/2020
- Paschen, M./Beenen, A./Turck, D./Stöwe, C. (2013). Assessment Center professionell. 3. Aufl., Göttingen
- Ternès, A./Wilke, C. D. (Eds.) (2018): Agenda HR-Digitalisierung, Arbeit 4.0, New Leadership: Was Personalverantwortliche und Management jetzt nicht verpassen sollten, Wiesbaden
- Zika, Gerd et al. (2019). BMAS-Prognose „Digitalisierte Arbeitswelt“, IAB-Forschungsbericht, Heft 5/2019