

Werkstattbericht: Kommunikation in Remote-Assessments

Mit der Ausbreitung des Coronavirus und mit dem damit verbundenen Bedrohungspotenzial ist ein großer Teil der Bürotätigkeit allenthalben ad hoc in die privaten vier Wände verlegt worden – neu-deutsch: ins Homeoffice, in welchem Zimmer auch immer das liegt. Kommunikation mit Kolleginnen und Kunden (* in diesem Text werden die männliche und die weibliche Form abwechselnd verwendet, es sind immer beide Geschlechter gemeint) verläuft weitgehend über Videokonferenzen – Skype, Microsoft Teams, GoogleMeet und Zoom etc. boomen.

Auch unsere individuellen Assessment-Center finden vor diesem schwierigen Hintergrund über die Onlineplattformen statt. Für die Anwender bieten sich eine Reihe von neuen Möglichkeiten und Chancen: Die Zeiten lassen sich wesentlich flexibler gestalten, ACs können problemlos unterbrochen und wieder aufgenommen oder auf zwei Tage verteilt werden. Beobachterinnen auch aus großer räumlicher Entfernung können sich rasch dazuschalten oder wieder ausklinken. Reisezeiten (und Flügel!) entfallen ohnehin. Es entsteht jedoch eine andere Form der persönlichen Nähe als im klassischen AC-Raum. Hinsichtlich dieser Vorteile stellt sich die berechtigte Frage: Wieso erst jetzt?

Aber es gibt auch Besonderheiten und Anforderungen an die Kommunikation, die diese Verfahren für alle Beteiligten mit sich bringen. Worauf es in der Hinsicht ankommt, wird in diesem Werkstattbericht aufgezeigt.

1. Blick durch das Schlüsselloch ins Private

Jeder, der plötzlich eine Videokonferenz von zu Hause startet, blickt sich erstmal um: Wo platziere ich mich? Wie sieht – idealerweise – das Regal hinter dem Schreibtisch aus? Wohin blicken eigentlich meine Gesprächspartner? Ist das professionell genug? Wie verberge ich das private Chaos? Vor dem Hintergrund einer entscheidenden Bewerbungssituation, bei der es um einen nächsten Karriereschritt geht, spielt diese Frage eine große Rolle und ist deutlich wichtiger als bei der morgendlichen Skype-Runde mit den Kolleginnen. In der Zwischenzeit haben wir als Diagnostiker auch schon alles gesehen: das abgehängte Kinderzimmer, das für die anderen Mitbewohner gesperrte Durchgangszimmer, die Schrankwand im Wohnzimmer ebenso wie das einsame Büro des Werksleiters, der allein die Stellung hält und jeden Moment abgerufen werden kann. Damit einher geht die Angst vor potenziellen Störungen, vor denen man nicht gefeit ist: Klempner, Kinder, Katzen. ACs finden nicht mehr in der professionellen Distanz eines Büros oder Hotels und damit im beruflichen Kostüm statt, sondern meistens in einem sehr privaten Umfeld.

Es entsteht eine Pseudonähe, die im AC-Prozess sorgsam und anders gestaltet werden muss: Begrüßung und Kontaktaufbau bekommen als warming up eine noch größere Bedeutung für die Atmosphäre. Es stellen sich neue Fragen, um die anfängliche Spannung abzubauen: Wo sitzen wir eigentlich bei Ihnen? Wie ist die Situation? Welche Störungen können eintreten? Die Balance zwischen Nähe und Diskretion angesichts dieser an sich merkwürdigen Situation spielt eine entscheidende Rolle. Es braucht Vertrauen in den AC-Prozess und in die Beobachterinnen, um sich als Teilnehmer bestmöglich zeigen zu können, sich zu öffnen und damit vielleicht sogar verletzlich zu machen. Von den Diagnostikern sind unter diesen Bedingungen besonders viel Aufmerksamkeit und Sensibilität gefragt. Gelassenheit und Humor sorgen angesichts dieser oft geradezu komischen Situation auf allen Seiten für die nötige Entspannung.

2. Ach so fern und doch so nah

Es ist die aktuelle Erkenntnis vieler, die jetzt über lange Phasen des Tages mit Bildschirmkommunikation konfrontiert sind: Es ist extrem anstrengend und man ist am Ende des Tages deutlich mehr angestrengt als nach vergleichbaren persönlichen Meetings. Diese Einsicht gilt umso mehr in Assessment-situationen, in denen das Stresslevel ohnehin enorm hoch ist. Im AC sind die Teilnehmenden fest mit dem Bildschirm verbunden und müssen sich auf wenige Ausdrucksmöglichkeiten beschränken: Das gesprochene Wort und die Mimik zeigen sich für das Gegenüber in ungewöhnlicher optischer Nähe und Präsenz. Diese Rahmenbedingungen erhalten eine hohe Bedeutung, weil die Gesprächspartnerin nicht wie gewohnt zu sehen ist. Auf allen Seiten erhöht sich der Druck auf die Konzentrationsleistung und Selbstkontrolle. Es bleibt unklar, wer einen gerade groß auf dem Bildschirm hat. Die meisten Menschen sitzen zudem an einem Tisch, unmittelbar vor der Kamera und in der Regel mit gesenktem Blick nach unten auf den Bildschirm. Weitere nonverbale Ausdrucksformen wie Bewegung, Körpereinsatz, wechselnder Blickkontakt und Gestik bleiben für das Gegenüber weitgehend im Verborgenen. Gleichwohl ist der gewohnte körperliche Impuls vorhanden und wird künstlich unterdrückt. Es baut sich viel Energie auf, die nicht abgerufen wird. In den klassischen AC-Elementen wie Gesprächssimulation und Interview entsteht zudem eine besondere Dichte des Gesprächs, weil man sich über den häufig kleinen Bildschirm ungewöhnlich nahe auf die Pelle rückt und nicht ausweichen kann. Wir werden mit einigen Faktoren konfrontiert, die das Stress- und Anstrengungslevel deutlich erhöhen können.

Was können wir jedoch tun? Zunächst ganz schlicht den Laptop höher positionieren bzw. die Kamera so ausrichten, dass man sich auf Augenhöhe begegnet und das Gegenüber nicht dauernd an die Decke schauen muss. Ein größerer Abstand zum Bildschirm (1–1,50 m) unterstützt eine normale Gesprächsatmosphäre, die eine natürliche Gestik erlaubt und leichter den Blick weg vom Bildschirm schweifen lässt (Achtung: vorher Mikrofon testen). Diese veränderte Perspektive steigert die Konzentrationsfähigkeit und sorgt für mehr Normalität und Gelassenheit. Für uns Diagnostiker bedeutet dies: Die Technik ebenso gezielt einrichten, wenn nötig aktiv Hinweise zur Technik geben, Nähe und Distanz balancieren, klare Kommunikation und Moderation im Prozess herstellen, Zeit zum Nachdenken lassen und ausreichend Pausen im Prozess einplanen. Und für alle gilt: Nach einem langen AC-Tag vor dem Rechner unbedingt für körperlichen Ausgleich sorgen, um die überschüssige Energie loszuwerden!

3. Nähe und Feedback

Am Ende eines Remote-Assessments werden in unseren Verfahren dem Teilnehmer die Ergebnisse der im Vorfeld online bearbeiteten Leistungs- und Persönlichkeitstests erläutert. Außerdem gibt es eine erste Rückmeldung zu den Leistungen am Assessmenttag. Dieser Ablauf ist im Präsenz-Assessment bereits für alle Beteiligten eine anstrengende Sache, weil die Aufmerksamkeit nach den Höchstleistungen des Tages bereits eingeschränkt sein kann. Im Remote-Verfahren kommen noch weitere Aspekte hinzu: Das Feedback erreicht die Teilnehmerin in den eigenen vier Wänden, die eigentlich der private Schutzraum sind. An dieser Stelle wird die Grenzüberschreitung vom professionellen in den privaten Raum besonders sichtbar. Auch wenn noch keine Entscheidung verkündet wird, so ist das Feedback doch in jedem Fall sehr nah und persönlich und kann – insbesondere wenn es auch kritische Aspekte enthält – erst einmal persönliche Betroffenheit auslösen. Wenn das Gespräch zu Ende ist, steht die Teilnehmerin sofort in der eigenen Wohnung, es findet kein Weg nach Hause oder ins Hotel statt. Es gibt keine Ge-

legenheit, das Erlebte noch einmal sacken zu lassen und in aller Ruhe zu verarbeiten. Es ist jedoch wichtig, eine gesunde Distanz zum Erlebten zu entwickeln – vor allem bei möglicher Kritik oder deutlichen Entwicklungsimpulsen. Was hilft? Als verantwortliche Diagnostiker müssen wir uns über diese Situation im Klaren sein und das Feedback mit noch mehr Wertschätzung und Achtung vor der Person, ausgewogen und mit Sensibilität im Ton vermitteln, ohne es gleichzeitig zu verwässern. Ein guter Kontakt zum Gegenüber, der über den Tag gewachsen sein muss, ist essenziell, damit der Teilnehmer die Möglichkeit hat, Aspekte daraus anzunehmen und sich damit auseinanderzusetzen. Vor diesem Hintergrund erhält am Ende des Verfahrens auch die Abschlussrunde eine höhere Bedeutung: Rückmeldungen von Teilnehmer und Beobachterinnen der Auftraggeberseite zum Prozess und zur Stimmungslage runden den Tag für alle ab und schließen den Kreis der Kommunikation. Und für alle Beteiligten gilt auch hier: Anschließend am besten nach draußen, sich bewegen und sacken lassen!

Fazit: In Krisenzeiten ist es umso wichtiger, die richtigen Führungskräfte an den richtigen Positionen zu haben. Individuelle Assessments als Werkzeug der Personaldiagnostik, die auf kommunikativer Ebene eine anspruchsvolle Angelegenheit sind, funktionieren auch in Zeiten sozialer Distanzierung und Videokonferenzen beinahe ohne Einschränkung, sofern man die Besonderheiten der Situation „auf dem Schirm hat“!

Und sie bieten neue und ungeahnte Möglichkeiten!

Martin Hoffmann

www.management-diagnostik.de