

md-Werkstattbericht 2: Management-Diagnostik per Videoconferencing – Weniger Intuition, mehr Analytik und höchste Konzentration

Meetings, Verhandlungen, Führungsaufgaben und selbst Parteitage – Videokonferenzen funktionieren nach über zwei Monaten Training mittlerweile weitgehend reibungslos. Nach über 30 Einzel-Assessments über dieses Medium wissen wir auch, dass wir ebenso valide Erkenntnisse und Ergebnisse für die Personalauswahl erhalten. Gleichwohl aber stellt dieses Verfahren an die Diagnostiker* besondere Anforderungen, denn manche Verhaltensweisen von Teilnehmern sind nicht oder doch nur annäherungsweise wahrzunehmen. Andere und neue zeigen sich dagegen umso deutlicher. Wir möchten in diesem Artikel beleuchten, welche Möglichkeiten und Grenzen die „neue Normalität“ der sozialen Distanzierung für Remote-Einzel-Assessments in der Management-Diagnostik offenbart.

(* in diesem Text werden die männliche und die weibliche Form abwechselnd verwendet, es sind immer beide Geschlechter gemeint)

1. Weniger Intuition, Gestik und Ganzheitlichkeit

Beginnen wir mit dem, was im Videoconferencing-Format (VC) nicht geht oder an Grenzen stößt: Wir sehen der Teilnehmerin nicht direkt in die Augen, schütteln keine Hände, reagieren nicht unmittelbar mit allen Sinnen aufeinander und erleben sie nicht in einer vertrauten räumlichen Nähe.

Ein erheblicher Teil der intuitiven Wahrnehmung ist durch die Technik beeinträchtigt, so dass kaum ein „Gefühl“ für das Gegenüber entsteht und andere Kanäle notwendig sind, um ein rundes Bild über die Person zu erhalten. Das äußere Erscheinungsbild, die persönliche Ausstrahlung und individuelle Befindlichkeiten bleiben weitgehend im Verborgenen und machen es schwierig, über Sympathie oder Antipathie zu entscheiden. Viele gewohnte

Mikrohinweise im nonverbalen Bereich, die beim „Lesen“ eines Kandidaten helfen, scheinen nicht mehr wie gewohnt zu funktionieren. Nach dem klassischen Nachrichtenquadrat von Friedemann Schulz von Thun werden vor allem die Seiten der Selbstoffenbarung und der Beziehung zueinander überwiegend von nonverbalen Gesten unterstützt: Wie wendet sich jemand zu? Wie nimmt sie den Blickkontakt auf? Welche zugewandten Gesten zeigt sie? Diese Eindrücke sind per Video nur sehr eingeschränkt zu erkennen.

2. Mimik im Fokus

Im VC-Format führt die Trennung von Kamera und Bild zudem dazu, dass wir uns nicht direkt in die Augen schauen können: Blickt jemand in die Kamera, schaut er die anderen an, sieht aber nicht die Reaktion. Diese Art der Kommunikation ist ungewohnt und kann verunsichern. Insgesamt bleibt die Wahrnehmung von nonverbalen Äußerungen einer Person im VC-Format auf die Beobachtung der Mimik beschränkt: Lächeln oder Anspannung, ruhiger Blickkontakt auf den Bildschirm (idealerweise sogar in die Kamera) oder hektischer Wechsel zwischen Bildschirm und dem Drumherum sind beobachtbare Verhaltensweisen. Aus diagnostischer Sicht stecken hier gleichwohl wichtige Informationen über Selbstvertrauen angesichts einer ungewohnten Situation, Gelassenheit angesichts besonderer krisenhafter Herausforderungen sowie Fähigkeiten, Kontakt und Beziehung aufzubauen und sich über die Distanz als Persönlichkeit authentisch zeigen zu können. Als Diagnostiker erhalten wir relevante Informationen, müssen aber sehr genau hinschauen und analytisch vorgehen. Wir können uns auf die Wahrnehmungskanäle, die vor

allem von der Intuition gespeist werden, insgesamt weniger verlassen.

3. Kritische Situationen, Empathie und Kommunikation

Weitere anspruchsvolle Situationen in der Diagnostik, die bereits im Präsenzverfahren kritisch sein können, sind während eines virtuellen Assessment-Tages ebenso aufmerksam zu betrachten: z. B. eine eingeschränkte Verständlichkeit durch geringe Sprachkenntnisse, einen ausgeprägten Akzent oder technische Probleme, kritische emotionale Befindlichkeiten beispielsweise bei der Rückmeldung von Testverfahren oder dem Feedback, Umgang mit ängstlichen oder selbstdarstellerischen Personen etc. Hier ist insgesamt noch mehr als im Präsenzverfahren ein hohes Maß an Empathie und einfühlsamer Kommunikation in der Moderation des Prozesses gefragt. Die Erfahrung zeigt allerdings, dass diese Aspekte – vermutlich auch mit zunehmender Übung im VC-Format auf allen Seiten – keine größere Hürde mehr darstellen als „im richtigen Leben“, weil viele, insbesondere höhere Führungskräfte, schon heute regelmäßig über VC-Formate Führungsaufgaben wahrnehmen und Informationen kommunizieren.

4. Fokus auf das beobachtbare Verhalten und relevante Erfahrungen

Wir sind als Diagnostiker gefordert, herauszufinden, ob eine Managerin den Anforderungen einer Position gerecht wird. Daher liegt der Schwerpunkt der Diagnostik auf den kognitiven, strategischen, motivationalen und sozialen Fähigkeiten sowie auf den managementrelevanten Kompetenzen, die auf Grundlage eines Kompetenzprofils auch im VC-Format systematisch überprüft werden. Um im Nachrichtenquadrat zu sprechen: Es geht um objektive Fakten, beobachtbares Verhalten und um im Gespräch reflektierte Erfahrungen. Intuitive Wahrnehmung, Selbstoffenbarung und Beziehungen spielen zwar ebenfalls eine Rolle, die Analyse der Fakten steht in diesem Prozess jedoch im Vordergrund: Wie agiert die Teilnehmerin und wie reflektiert sie ihr Handeln als

Managerin. Gelingt die Kommunikation über den Videokanal, ist letztlich kaum ein Unterschied zum Präsenzformat zu erkennen. Die Fähigkeiten, rasch zu strukturieren, in der Analyse und Darstellung eines Sachverhalts relevante strategische Sichtweisen einzubeziehen, unternehmerisches Denken und Handeln sowie die selbstkritische Reflexion des eigenen Handelns sind im VC-Format ebenso so gut zu beobachten wie im Präsenz-Verfahren.

Anhand verschiedener **Fallstudie** präsentiert der Teilnehmer seine Analyse-, Strukturierungs- und Präsentationskompetenzen. Hinzu kommt die spezifische Fähigkeit, sich auch über Video verständlich auszudrücken, Fragen zu moderieren und in den Dialog zu treten.

In der **Simulation eines Mitarbeitergesprächs** im Rahmen des VC-Formats sind Führungskompetenzen, wie kritisches Feedback und eine ziel- und lösungsorientierte Gesprächsführung quasi ohne Einschränkungen zu beobachten. Mögliche Schwierigkeiten, eine anspruchsvolle, kommunikative Führungssituation angemessen zu bewältigen, würden im Präsenzverfahren ebenso auftreten. Die Praxisrelevanz der Gesprächssimulation bestätigten uns die bisherigen Teilnehmer weitgehend unisono als überraschend realistisch und ebenso die Tatsache, dass sie das spezifische Setting für ihre Verhaltenssteuerung beinahe komplett ausblenden konnten.

Im **Interview** – dem Kern unserer Diagnostik – hinterfragen wir die Erfahrungen und Potenziale der Teilnehmer mit einem besonderen Blick auf die Anforderungen der Position, reflektieren gemeinsam die durchgeführten Aufgaben und blicken auf die berufliche Biografie. Dieser dialogische Prozess vollzieht sich vorwiegend zwischen einem der Berater und der Teilnehmerin. Die zweite Beraterin und weitere Beobachter begeben sich in eine weitgehend passive Rolle („Kamera und Mikrofon aus“), sodass – wie im Präsenzverfahren auch – eine Gesprächssituation zwischen Interviewer und der Teilnehmerin entsteht. Im Wesentlichen geht es um den

Inhalt, also um die Relevanz der Erfahrungen und Kompetenzen und auch um die sprachliche Darstellung – Aspekte, die gehört und interpretiert werden, während der visuelle Eindruck eine geringere Rolle spielt. An dieser Stelle zeigen sich sogar Vorteile des VC-Formats: Die Beobachter konzentrieren sich stärker auf die Inhalte bzw. auf die Mimik des Teilnehmers und sind weniger vom Drumherum abgelenkt. Facetten des persönlichen Bias, beispielsweise der optischen Eindrücke, sind tendenziell reduziert. Diese Befunde zeigten sich vielfach anhand der bisher ausgewerteten Interviews: Bei allen Beobachterinnen ergab sich in der Regel ein weitgehend deckungsgleiches Bild über den Teilnehmer. Die Hypothesen konnten gut überprüft werden.

5. Onlinetests und Fragebögen als objektiver Vergleichsmaßstab

Die im Vorfeld online bearbeiteten Tests und Fragebögen bekommen im VC-Format eine besondere Bedeutung, weil sie nicht den möglichen Einflüssen des Verfahrens unterliegen. Diese Daten beinhalten objektive und vergleichbare Informationen über die Teilnehmerin hinsichtlich der kognitiven Leistungsfähigkeit, Persönlichkeit und Motivation sowie Verhalten unter Stress und werden – ebenso wie im Präsenzverfahren – im Interview gemeinsam ausgewertet. Die Ergebnisse werden in Bezug auf die relevante Vergleichsgruppe dargestellt. Allerdings zeigt sich in der gemeinsamen Auswertung und Validierung mit dem Teilnehmer eine gewisse Grenze des VC-Formats: Die unmittelbaren Reaktionen auf die Ergebnisse sind nicht so gut zu beobachten wie bei einem gemeinsamen Blick auf das Auswertungsblatt. Wir erleben in VC-Verfahren vergleichsweise wenig Nachfragen und häufig eine eher hinnehmende Haltung, statt kritischer Nachfragen. Diese Zurückhaltung kann darauf zurückzuführen sein, dass über die Funktion des Bildschirmteils technische Grenzen wirksam

werden und kein Face-to-face-Kontakt möglich ist. Die Besprechung der Ergebnisse findet allerdings in der Regel erst gegen Ende des Interviews statt. Daher kann die Zurückhaltung der Teilnehmer auch schlicht mit einer gewissen Erschöpfung zusammenhängen, weil – und das können alle bestätigen, die viel mit VC arbeiten – infolge der reduzierten Wahrnehmungs- und Äußerungskanäle schneller Ermüdungserscheinungen eintreten („Zoom-fatigue“).

6. Virtuelle Kommunikation als zukünftig relevante Kompetenz

Es ist durchaus abzusehen, dass nach der Corona-Krise die Arbeit im Homeoffice einen höheren Stellenwert einnehmen wird als vor der Krise, für Teammeetings und Führungsgespräche häufiger auf das VC-Format zurückgegriffen wird und Präsentationen noch häufiger virtuell stattfinden werden. Demgegenüber wird es weniger Reisen geben. Wir beobachten also während des Remote-Assessments Verhaltensweisen und Fähigkeiten, die für Führungskräfte zukünftig von zentraler Bedeutung sein werden. So oder so wird es zukünftig wichtiger werden, über diesen Kommunikationskanal erfolgreich arbeiten zu können.

Exkurs: Blickt man auf die Jugendlichen („Generation Z“), für die Onlinespiele im virtuellen Kontakt mit oder ohne Kamera zum Alltag (oder Nacht) gehören, dann wird klar, dass die digitale Kommunikation zukünftig vollkommen normal, früh eingeübt und selbstverständlich sein wird. So beraten schon heute erfahrungsgelernt die Schüler ihre Lehrerinnen, welches System für das Video-Schooling am besten funktioniert. Als Management-Diagnostiker sind wir also gut beraten, in dieser Hinsicht rasch aufzuholen und dank der Corona-Krise unsere Lernkurve in Bezug auf die virtuelle Kommunikation steiler zu gestalten.

Fazit:

Management-Diagnostik mit einem VC-Format erzielt valide diagnostische Ergebnisse, sie bedarf jedoch einer noch genaueren analytischen Beobachtung und Konzentration, erfordert hohe kommunikative und empathische Moderationskompetenz und Erfahrung der Berater. Sie kann Bias-Faktoren durch Fokussierung auf Fakten vorbeugen und prüft zukünftig wichtige Managementkompetenzen der virtuellen Führung. Nebenbei ersparen die VC-Verfahren Zeit, Kosten und Energieverbrauch durch Verzicht auf Reisen und Hotelübernachtung.

Bestimmten Aspekten des menschlichen Miteinanders wie die Beobachtung von Gestik und Beziehungsgestaltung, das unmittelbare Erleben, die gemeinsame „Chemie“ sowie die intuitive Wahrnehmung der Person und ihrer subtilen, emotionalen Verfassung sind durch die Technik jedoch teilweise Grenzen gesetzt.

Deshalb freuen wir uns auch auf die Zeit, wenn wir uns wieder richtig begegnen und unsere Teilnehmer persönlich kennenlernen können – mit Augenkontakt und Händeschütteln!

Martin Hoffmann

hoffmann@management-diagnostik.de

www.management-diagnostik.de

Mai 2020

#remoteassessment #executiveassessment #einzelassessment #managementdiagnostik #humanresources
#recruitment #personalentwicklung