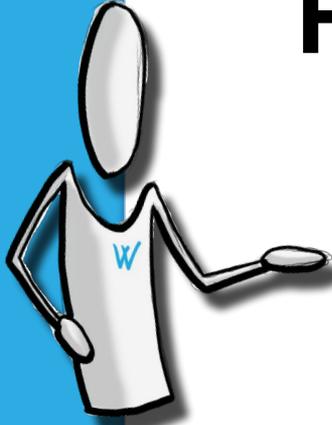


Herausforderungen im Moderieren von Assessment Centern



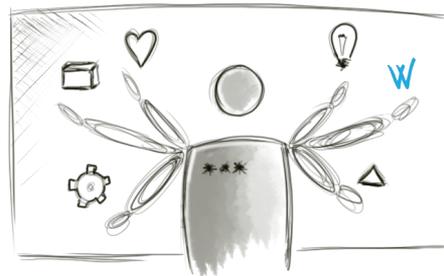
Content Slides zur Stärkung von Fähigkeiten wie z.B.

Kommunikationsfähigkeit Mitarbeiterförderung Problemlösungsfähigkeit Konfliktlösungsfähigkeit

4 Arten von Herausforderungen



Technische
Herausforderungen



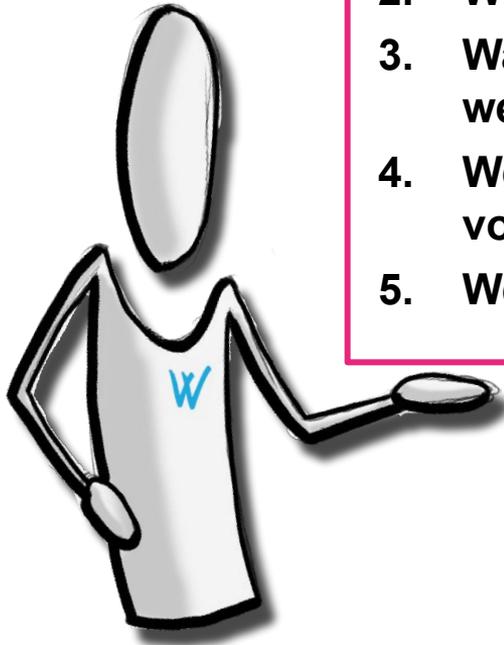
Organisatorische
Herausforderungen



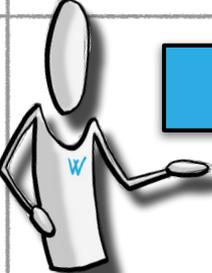
Emotionale
Herausforderungen



Kommunikative
Herausforderungen



- 1. Welche Schwierigkeiten hast Du im AC bereits erlebt?**
- 2. Wie wurden sie gelöst?**
- 3. Warst Du zufrieden mit der Lösung? Wenn nein, welche Ideen hättest Du gehabt?**
- 4. Welche Schwierigkeiten kannst Du Dir noch vorstellen?**
- 5. Welche Lösungsideen fallen Dir dazu bereits ein?**



Grundsätzliches



Ruhig bleiben

Schwierigkeiten sind normal und okay. Es gibt für alles eine Lösung.



Offen kommunizieren

Mache transparent, was gerade das passiert und wie damit umgegangen wird.

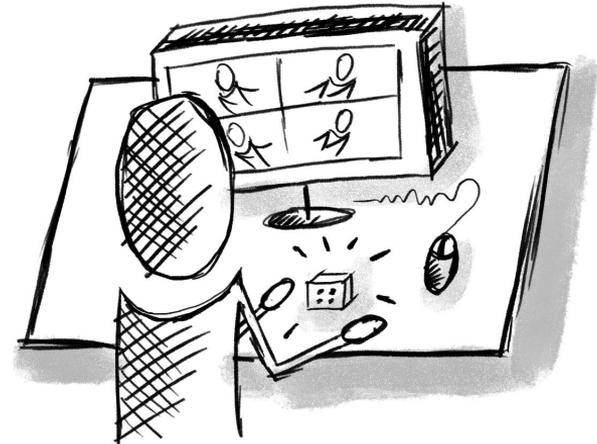


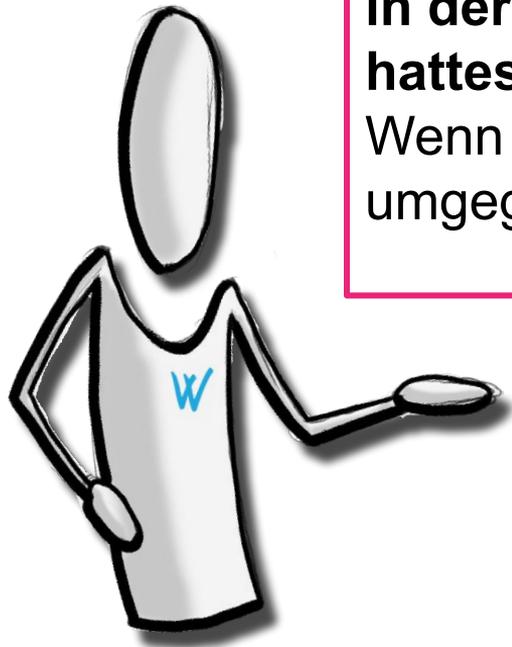
Lösung suchen

Konzentriere Dich darauf, eine Lösung zu suchen, anstatt herauszufinden, wer das Problem hervorgerufen hat.

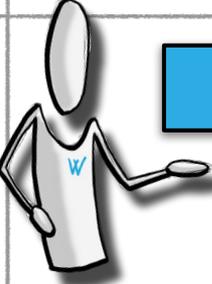
Technische Herausforderungen

- **Grundsätzlicher** Technikausfall
- Technikausfall bei **Teilnehmenden**
- Technikausfall auf **Beobachterseite**
- Problem mit **externen Seiten**



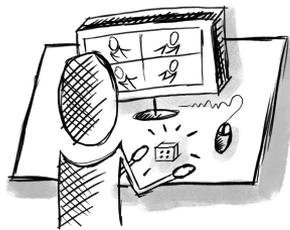


Hattest Du schon mal in einer Veranstaltung, in der Du die Moderation oder Verantwortung hattest, technische Schwierigkeiten?
Wenn ja, welche und wie bist Du damit umgegangen?



Grundsätzlicher Technikausfall

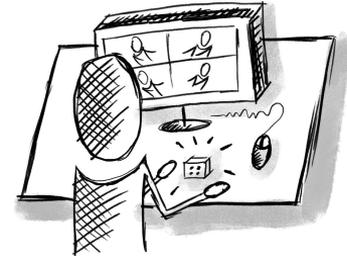
Präventiv

- 
- 
- Internet: **LAN-Kabel oder Hotspot** vorbereiten
 - **Zeitslot vorab einplanen**, in dem die Teilnehmenden Technik und Tools prüfen können
 - **Offline-** oder **Papierversion** vorbereiten
 - Verschiedene **Anwendungen** für den Meetingraum bereit haben
 - **Pufferzeiten** und **Flexibilität** einplanen, um ggf. Zeitslots zu tauschen
 - **Kontaktdaten des Supports** liegen vor (Support ist w. M. vorab informiert und abrufbereit)

Grundsätzlicher Technikausfall

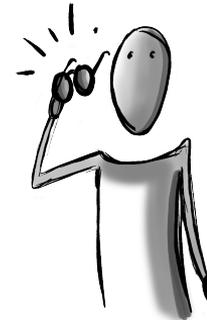
Akut

- **Offen kommunizieren**, was gerade passiert
- Zeiten **kompensieren** durch **Umplanen** oder **Pufferzeiten**
- Technischen **Support** anrufen
- Termin **verschieben**



Technikausfall bei Beobachter*in

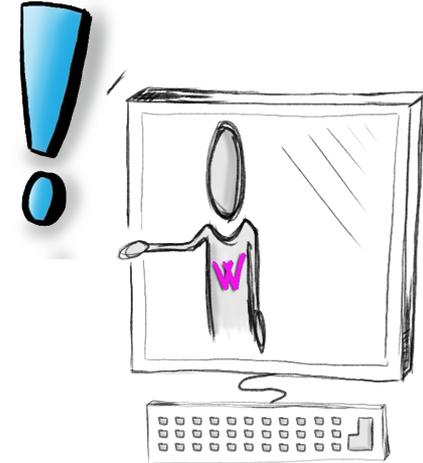
- Kurze **Pause** einlegen (transparent kommunizieren!)
- **Vertretung** organisieren
- Die beobachtende **Rolle übernehmen**
- **Support** kontaktieren
- Termin **verschieben**



Technikausfall bei Teilnehmer*in

Präventiv

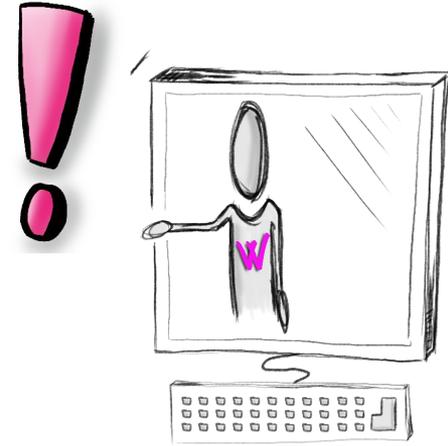
- **Alternativen vorab kommunizieren** (z. B. alternative Meetingräume)
- **Anweisungen, wie technische Schwierigkeiten verhindert** werden können, zusammen mit der Einladung verschicken
- **Kontaktdaten** vorbereitet haben (Telefonnummer)



Technikausfall bei Teilnehmer*in

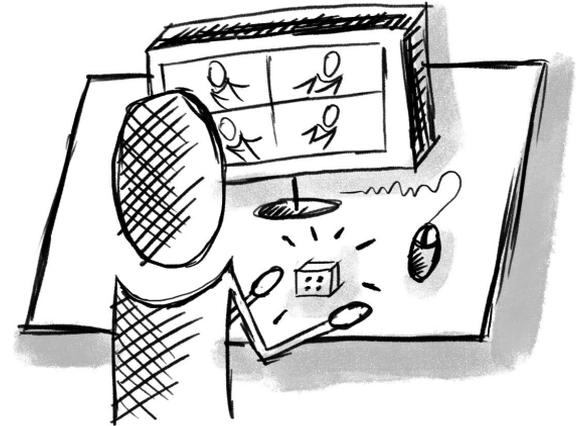
Akut

- Per **Telefon unterstützen**, wenn nötig
- Wenn Internet instabil, **transparent machen** und bitten, das **Gesagte zu wiederholen**
- **Kamera** für kurze Zeit **ausschalten** lassen
- **Anwendung** oder **Router neustarten** lassen
- **Handy als Zusatz** zu Laptop oder Computer nutzen lassen
- Termin **verschieben**



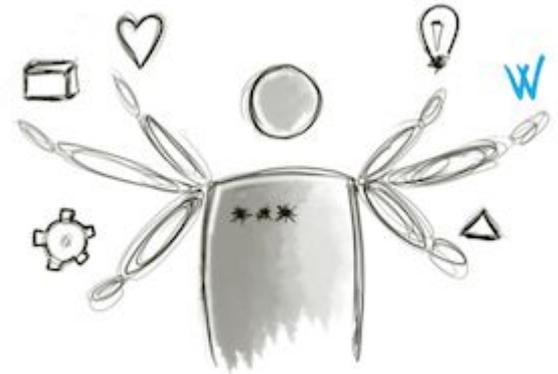
Problem mit externen Seiten

- **Alternativen** offline oder in Papierform vorbereiten
- **Pufferzeiten** einplanen
- Zeitplan **umstrukturieren**
- Technischen **Support** bereithalten
- AC oder Teile davon **verschieben**



Organisatorische Herausforderungen

Um schwierigen Situationen vorzubeugen, bereite eine Checkliste vor, um den Überblick über alle Aufgaben zu behalten.



Was sollte auf der Checkliste der Moderation für die Organisation eines AC stehen?

Beispiel einer Checkliste



Raumvorbereitungen

- Raumbuchung stimmt noch
- Räume sind alle aufgeschlossen und Schlüssel liegen vor
- Flipcharts oder Wände aufstellen
- Stifte und Unterlagen bereitlegen
- Sitzordnung erstellen
- Catering wurde bestellt
- Beamer und andere Hilfsmittel aufgebaut
- Räume sind gelüftet und es gibt eine angenehme Raumtemperatur

Unterlagen

- Ablaufpläne
- Lebenslauf und Materialien zu Teilnehmer*innen
- Handynummern aller Beteiligten sind vorhanden
- Zahlen und alle wichtigen Daten von jemandem gegenchecken lassen
- Alle Materialien mit dem Ablaufplan abgleichen (lassen)
- Namensschilder

Technikcheck

- Alle Rechner/ Tablets vorhanden und funktionstüchtig
- Programme getestet
- Links geprüft
- Adapter für Rechner vorhanden und getestet
- Support bereit

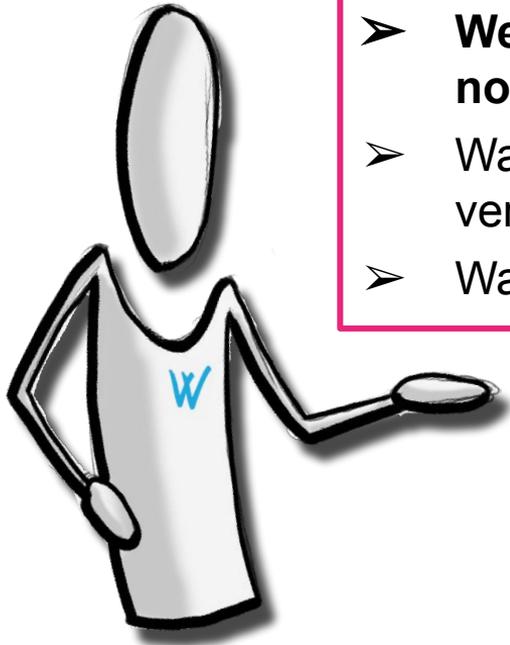
Personen

- Eingeladene Beobachter*innen haben alle das Beobachter*innen Training absolviert
- Einladung an alle Kandidat*innen ist fehlerfrei rausgegangen
- Rollenspieler*innen haben alle notwendigen Informationen vorliegen

Organisatorische Herausforderungen

- **Beobachtende Person fehlt** oder **fällt spontan aus**
- **Teilnehmende Person fehlt** oder **ist zu spät**
- **Unterlagen fehlen**
- **Raum** ist nicht mehr gebucht
- **Namensdreher** oder **Zahlendreher**
- **Verpflegung** fehlt





- **Welche organisatorischen Aspekte fallen Dir noch ein, die schiefgehen könnten?**
- Was könntest Du präventiv tun, um das zu verhindern?
- Was könntest Du akut in der Situation machen?

Nervosität bei Teilnehmer und Blackout

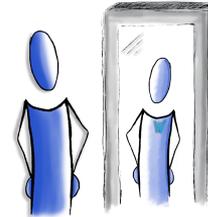
Wiederholen

Wiederholen oder zusammenfassen, was bereits gesagt oder gefragt wurde



Stopp setzen

Teilnehmer einladen, einen tiefen Atemzug und sich Zeit zum Sammeln zu nehmen



Spiegeln

Teilnehmer sagen, dass sie anhand von gewissen Verhaltensweisen nervös wirken und Druck wegnehmen, indem man z.B. sagt *“es ist normal, in solchen besonderen Situationen”*

Hilfestellung

Als Beobachter kann man Fragen umformulieren, Beispiele bringen oder Hilfsfragen stellen





- **Wo hast Du in teilnehmender oder beobachtender Position schon erlebt, dass starke Emotionalität im Assessment Center stattgefunden hat? Was ist passiert?**
- Wie ist die Moderation oder wie sind die beteiligten Personen damit umgegangen?
- Was davon war hilfreich, was nicht?
- Was hättest Du Dir als teilnehmende Person gewünscht?

Kommunikative Herausforderungen

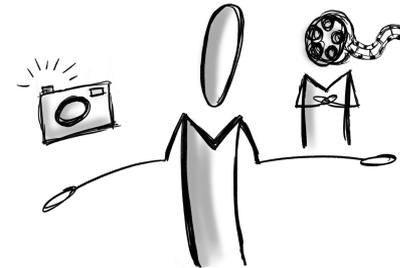
Kommunikation zwischen Beobachtern



Feedback geben



Doppelrolle



Kommunikation zwischen Beobachter*innen

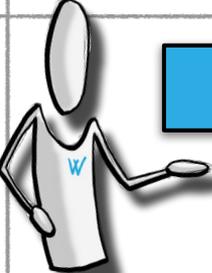
Mögliche Konflikte:

- Bewertungen gehen **zu weit auseinander**
- Argumente sind **stark wertend** oder **unsachlich**
- Redeanteile sind in **Dysbalance**
- Feedback ist **nicht wertschätzend**



Moderation ist dafür verantwortlich, dass ...

- **Zeit und Rahmen** eingehalten werden
- das **Feedback annehmbar** ist
- die Diskussion **strukturiert, effizient** und **auf Sachebene** stattfindet



Kommunikation zwischen Beobachtern

1

Spiegeln und zusammenfassen

Wenn ich Dich richtig verstehe, geht es Dir da um...

2

Ich-Botschaften auf Metaebene

Ich nehme hier Spannung / Ärger wahr, seht ihr das auch so?

3

Unterbrechen und nachschärfen

Ich unterbreche kurz, um die Frage nochmal zu konkretisieren, weil ich den Eindruck habe, ich war da nicht klar genug. Was ich gerne wissen würde, ist ...

4

Beobachtung und Essenz rausarbeiten

Was genau war es denn, was der Teilnehmer getan hat, das du als "nicht kritikfähig" erlebt hast?

5

Brückensatztechnik

Ich kann Deine Aussage gerade nicht einordnen. Hast Du Beispiele dafür?

6

Weiterführende Fragen stellen

Könntest Du das noch etwas konkreter machen?

Feedback geben

Grundsätzlich

- **Ziel:**
Alle Teilnehmende sollen **wachsen** und sich anhand der Rückmeldung **verbessern können**.
- **Kriterien Feedback:**
 - konkret, verständlich, nachvollziehbar
 - vertraulich
 - unmittelbar
 - kompetent überbracht
- Die **Motivation** der Teilnehmenden **zur Umsetzung** und Kooperation hängt eng damit zusammen, wie **gerecht** und **transparent** das Feedback erlebt wird.



Feedback geben

Anleitung

- **Ergebnisse** vor Details
- Mindestens **zwei Verhaltensbeobachtungen** pro Bewertung bereit haben
- Teilnehmende **entscheiden** lassen, wie viel Details sie möchten
- Darauf konzentrieren, was sie mitnehmen sollen: **Stärken, Lernfelder, Impulse / Maßnahmen**
- Zusätzliches **schriftliches Feedback** erhöht die Wahrscheinlichkeit der Umsetzung
- Wenn nichts hilft: **Stehen lassen und weitermachen**



Feedback geben

Drumherumreden

Klar, konkret, konstruktiv

Fokus auf Negativem

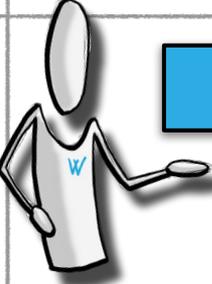
Fokus auf Chance

Einseitiges Feedback

Dialog

Psychologisieren

Beobachtung + Wirkung



Feedback geben

Drumherumreden

“Also man könnte eventuell noch ein wenig daran arbeiten...”

Klar, konkret, konstruktiv

Wir hätten uns an einigen Stellen noch mehr Initiative gewünscht. Hier z. B. als...”

Fokus auf Negativem

“Sie ignorieren die Meinung anderer und setzen sich darüber hinweg.”

Fokus auf Chance

“Ich habe Sie als sehr durchsetzungsstark erlebt. Dabei sehe ich noch Entwicklungspotenzial im Einbeziehen der Meinungen anderer, was zu neuen Ideen führen kann.”

Einseitiges Feedback

Wir sagen, wie der*die Teilnehmende ist.

Dialog

Wie hat sich die teilnehmende Person selbst wahrgenommen und wenn Diskrepanzen dabei sind, gemeinsam erforschen, warum.

Psychologisieren

“Sie sind narzisstisch veranlagt und haben ein übersteigertes Selbstwertgefühl.”

Beobachtung + Wirkung

“Sie haben in dem Dialog die andere Person 3x im ersten Satz unterbrochen. Das wirkt sehr dominant. Wir legen Ihnen nahe, auch die Meinung anderer anzuhören und abzuwägen.”

Umgang mit Einwänden und Ablehnung

Eigen- vs.
Fremdwahrnehmung
vergleichen



Gesamtbild zeichnen

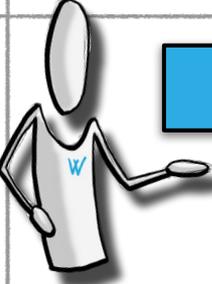
Prozessbezogenes Fragen
und Spiegeln



Brückensatztechnik
anwenden

Bedeutung des Feedbacks
aufzeigen





Gesamtbild zeichnen

Vorhanden

Nicht vorhanden

Stärke

Anpassung und
Teamorientierung

Durchsetzungs-
stärke

Schwäche

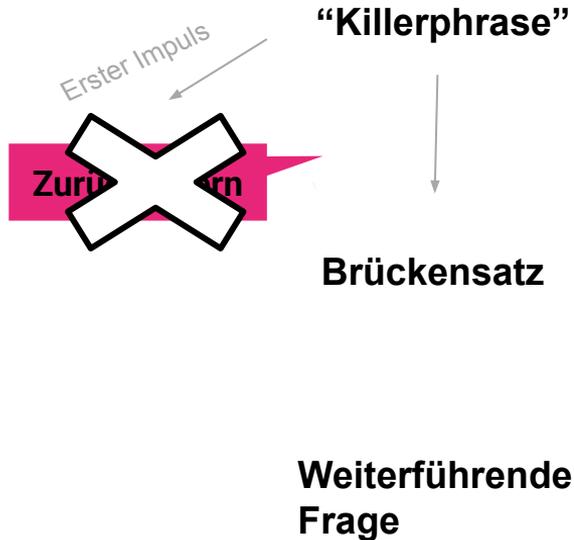
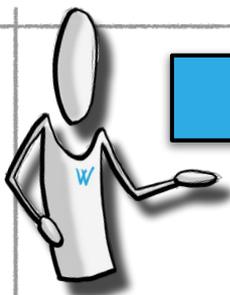
Unsichtbar
machen, devot
sein

Dominanz und
Egozentrik

Entwicklung



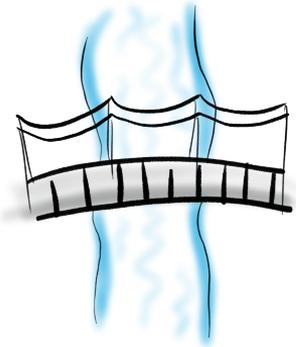
Brückensatztechnik



Das kann so definitiv nicht stimmen. Ich habe das immer so gemacht und das war bisher nie ein Problem!

Ich kann Ihre Aussage gerade nicht zuordnen.

Könnten Sie mir schildern, was genau Sie bisher gemacht haben?



Doppelrolle



Bewusstheit

Sich der eigenen Aufgaben und Verantwortlichkeiten jederzeit bewusst sein



Kommunikation

Sicherstellen dass wirklich jeder zu jeder Zeit weiß, welche Rolle gerade eingenommen wird



Settings

Spezielles Setting pro Rolle wählen, um den Übergang von einer Rolle in die andere möglichst sichtbar zu gestalten



Falls Du eine Doppelrolle einnimmst, notiere Dir hier die Aufgaben und Verantwortlichkeiten, die Du innerhalb der jeweiligen Rolle zu tragen hast.

Notiere Dir nun, wie Du den Übergang gestalten kannst, sodass es für Dich und alle anderen klar ist.