

Absolut authentisch

Schauspieler im Assessment Center. Die KfW Bankengruppe setzt in ihren Assessment Centern seit vier Jahren professionelle Schauspieler ein. Seither sind Qualität und Vergleichbarkeit in den Beurteilungsrunden gestiegen, weil Profis vorgegebene Rollenmuster bis ins Detail beherrschen. KfW-Senior-Personalreferent Jörg Wycisk erklärt die Hintergründe und Auswirkungen des Schauspieler-Einsatzes.

Angela Clements (Name geändert) ist sichtlich nervös. Die 33-Jährige betritt den kargen Seminarraum in einem Tagungshotel bei Frankfurt am Main. In der Zimmermitte ist ein Schreibtisch mit Stahlrohrgestell und weißer Tischplatte platziert. Ein Bürostuhl steht davor, einer dahinter. Der hintere ist besetzt. Auf dem anderen wird die Projektmanagerin gleich Platz nehmen. Eilig geht sie die letzten Schritte auf die Stuhl-Tisch-Kombination zu. Streckt die Hand aus, um den Herrn im Anzug zu begrüßen, der hinter dem Schreibtisch bereits auf sie wartet. Er ist groß, dunkelblond – sie schätzt ihn auf Anfang 50 – und er trägt eine Brille ohne Fassung. Seine gestreifte Krawatte sitzt schief.

Angela Clements ist hochkonzentriert. Ihre Gedanken rasen. In ihrer Aufregung übersieht sie sogar das Paar in Kostüm und Anzug, das vor der Fensterfront sitzt. Das folgende Gespräch ist wichtig für Angela Clements. Wichtig für ihre weitere Karriere. Sie interessiert sich für eine Teamleiterstelle. Sie strebt diese in der Abteilung Globaldarlehen an. Englisch und Spanisch spricht sie fließend – ein bisschen Französisch kann sie auch. Ihr besonderes Interesse liegt bei Globaldarlehen in Spanien und Finnland. Auch das Gespräch mit ihrem Chef lief sehr gut. Er hat ihr Potenzial gut bewertet. Seit gestern nimmt sie nun am internen Assessment Center teil. Nach verschiedenen Einzelaufgaben und einer Präsentation steht das Rollenspiel an.

Die KfW Bankengruppe veranstaltet seit rund zehn Jahren solche Auswahlverfahren, um junge Nachwuchskräfte zu beobachten und zu prüfen, ob sie von ihrer Persönlichkeitsstruktur her geeignet sind, Personalverantwortung zu übernehmen. Ein Baustein im mehrstufigen Auswahlverfahren ist das Assessment Center. Hinzu kommen eine Vorgesetzteninschätzung sowie ein Interview mit den Bewerbern.

Teil dieser Beurteilungsrunde ist ein Rollenspiel. Die Teilnehmer sollen ein Personalgespräch führen, das über das Alltagsgeschäft hinausgeht. Es geht um handfeste Probleme. Etwa ein eskalierter Konflikt zwischen zwei Kollegen, Veränderungsprozesse, bei denen Mitarbeiter

Schauspieler mimen bestimmte Charaktere im Assessment Center.



persönlich stark betroffen sind, beispielsweise weil sie ein neues Aufgabenfeld übernehmen müssen oder sie versetzt werden. Oder das Gespräch dreht sich um einen Mitarbeiter, der aufgrund seiner Persönlichkeit für Unruhe im Team sorgt.

Die Herausforderung eines solchen Rollenspiels liegt darin, dass es möglichst authentisch und realitätsnah sein soll. Seit der Aufnahme der Assessment Center vor rund zehn Jahren in das Auswahlverfahren übernahmen Laienschauspieler die Rolle vom Gegenüber. Sie mimen definierte Charaktere, die eine gewollte Situation provozieren. Ziel des Gesprächs ist es, den Bewerber dabei zu beobachten wie er den Dialog führt und ob er zu einem positiven Ergebnis gelangt. Dabei wurde mit den Laiendarstellern im Vorfeld vereinbart, wie sie auf die Gesprächsführung des Teilnehmers zu reagieren haben. Dies konnte etwa kompromissorientiert oder sehr stringent sein. Allerdings immer im definierten Rahmen, damit den Ergebnissen möglichst eine einheitliche und damit faire Beurteilungsbasis zugrunde liegt.

Doch genau darin liegt die Problematik. Wenn Laiendarsteller in die Rolle eines Mitarbeiters schlüpfen, fehlt ihnen zum einen die Profession,

die Rolle konsequent darzustellen. Zum anderen sind sie aufgrund einer fehlenden Ausbildung in der Regel nicht in der Lage, unterschiedlichste Charaktere schauspielerisch optimal darzustellen. Als Folge daraus hat die KfW Bankengruppe beschlossen, Profidarsteller für die Rollenspiele zu engagieren. Seit vier Jahren setzt sie daher auf Schauspieler der Rhetoflu GmbH von Rhetoriktrainer Peter Flume.

Das Ergebnis überzeugt: Der Einsatz von jeweils drei Profis aus einem Pool von fünf Schauspielern des Ensembles, die an den eineinhalb Tage dauernden Beurteilungsrunden zum Einsatz kommen, zahlt sich aus. Denn wie Angela Clements nehmen fast alle Teilnehmer des Assessment Centers die Gesprächssituation mit einem Darsteller als sehr realitätsnah wahr. Mit dem Eintritt in den Seminarraum sehen sie sich nicht mit einem Kollegen – einem bekannten Gesicht aus dem Haus – konfrontiert, sondern mit einem Fremden. „Sich in das Gespräch hineinzufinden, fällt einem so viel leichter“, bestätigt die Teilnehmerin. Die Beobachter des Assessment Centers, psychologisch geschulte KfW-Führungskräfte, bekräftigen die Vorteile. „Es ist schon faszinierend: Jeder Darsteller des Ensembles ist in der Lage, jede der geforderten

Interview mit

Auf



Rollen präzise zu spielen“, sagt einer der Beurteiler. Dadurch sind die einzelnen Gesprächsverläufe der verschiedenen Teilnehmer sehr gut zu bewerten, weil die Basis – die Rolle des Gegenübers – immer gleich interpretiert wird. Das erhöht die Akzeptanz und die Qualität des Auswahlverfahrens spürbar.

Spürbar sind auch die betriebswirtschaftlichen und prozessorientierten Komponenten im Engagement der Profi-Truppe: So fallen im Vergleich mit freien Schauspielern beim Auftrag für eine GmbH keine Abgaben für die Künstlersozialkasse an. Positiv zu bewerten ist auch die Professionalität in der Abwicklung, was Rechnungen oder Reisebuchungen angeht sowie die schnellen Reaktionszeiten bei kurzfristigen Anfragen. Und auch außerhalb der Rollenspiele können die Profis punkten, weil sie durch ihre Businesserfahrung auf Augenhöhe kommunizieren. Sie sind selbst Unternehmer und divenhaftes Auftreten ist ihnen genauso fremd wie andere Schauspielerkapriolen.

Rund 200 KfW-Kollegen haben in den vergangenen vier Jahren diese Gesprächsszenarien durchlaufen, die an sechs bis sieben Assessment-Center-Terminen pro Jahr stattfinden. Die fünf Schauspieler von Rhetoflu wechseln

sich darin als Darsteller ab. Geschrieben hat die passenden Drehbücher für unterschiedliche Rollenspiele ein externer Dienstleister. Bis zu acht Seiten umfassen die einzelnen Wortlaute, die die Profis auswendig beherrschen. In diesen Scripts ist zudem geregelt, wie die Charaktere angelegt sind und wie die Schauspieler auf verschiedene Gesprächsführungssituationen und -methoden der Teilnehmer reagieren müssen. Denn Ziel des Rollenspiels ist nicht etwa verhärtete und unüberwindbare Fronten aufzubauen oder gar den Abbruch des Gesprächs zu erzwingen, sondern den Bewerbern die Möglichkeit zu geben, sich auf den dargestellten Charakter einzustellen. Um ihn dann so anzusprechen, dass eine Lösung des Konflikts oder der Aufgabe möglich ist. Eine Musterlösung für den Dialog gibt es jedoch nicht.

Mehr als zwei Drittel der Teilnehmer der Assessment Center bestehen das Auswahlverfahren der KfW Bankengruppe. Wer zuvor auch die anderen Kriterien wie ein Interview und die Einschätzung des Vorgesetzten als „positiv bewertet“ vorweisen kann, hat gute Chancen auf eine Führungsposition mit Mitarbeiterverantwortung. Wer nicht besteht, für den ist der Weg auf eine Führungsposition für drei Jahre verbaut.

Weil die Frustration bei Nichtbestehen unter Umständen hoch sein kann, bietet die KfW Bankengruppe nach dem Assessment Center ein ausführliches Feedbackgespräch an. Darin werden die Gründe erläutert und, wenn der Mitarbeiter es wünscht, wird ein auf ihn zugeschnittenes Weiterbildungsprogramm entwickelt. Nach Ablauf der drei Jahre und der erfolgreichen Teilnahme an den Qualifizierungsmaßnahmen kann er erneut an einem Assessment Center teilnehmen. Diese Regelung sowie das gesamte Auswahlverfahren sind mit dem Personalrat der KfW Bankengruppe abgestimmt.

Für Angela Clements verlief das Rollenspiel hervorragend. Die ihr sich dargestellte Situation konnte die Bankkauffrau gut lösen. Der Schauspieler mit randloser Brille und schiefer Krawatte mimte einen älteren Kollegen, der mit einer neuen Software nicht zurechtkommt und infolge des Frustrerlebnisses seine Kollegen im Team immer wieder öffentlich provoziert. Clements erkannte schnell, woher die persönliche Enttäuschung kam und fand einen Weg, das Problem gemeinsam mit ihm anzugehen. ■

Autor: Jörg Wycisk