

**Start****Stärken ausprobieren – Ressourcen testen****Assessment-Center-Verfahren für Jugendliche  
im Übergang Schule/Beruf****Petra Druckrey, Moers****IMBSE – Institut für Maßnahmen zur Förderung der beruflichen  
und sozialen Eingliederung**

F 366

F 363

Hinweise:

A 521

A 5632

**Inhalt**

Einleitung

Wie kam es zu der Idee, am IMBSE Assessment-Center in der Arbeit  
mit Jugendlichen im Übergang Schule/Beruf einzusetzen?

Was sind Assessment-Center?

Warum Assessment-Center?

Was leisten die am IMBSE entwickelten Assessment-Center?

Entscheidung für einen berufsspezifischen Ansatz

Die Berufsfelder

Methodisches Vorgehen: Zur Entwicklung eines Assessment-Centers

Unterschiedliche Schwierigkeitsniveaus

Wie sieht der Ablauf eines Assessment-Centers aus?

Die Beobachtung

Das Categoriesystem zur Verhaltensbeobachtung

Das Fähigkeitsprofil

Mehrere AC – mehrere Fähigkeitsprofile

Die Förderempfehlung

Von der Förderempfehlung zur individuellen Förderung

Von der Förderempfehlung zum individuellen Förderplan

Prozessdiagnostik – oder nach dem AC ist vor dem AC

Kein Assessment-Center ohne geschulte Assessor(inn)en

Beobachtungstraining am IMBSE

Evaluation des Projektes

Qualitätsstandards und Assessment-Center



## Vorspann

Der folgende Artikel stellt das am IMBSE entwickelte Assessment-Center-Verfahren *Start* vor. *Start* basiert auf dem Projekt „Entwicklung und Erprobung von Assessment-Center-Verfahren für benachteiligte Jugendliche im Übergang Schule/Beruf“. Ein Projekt das in der Zeit von August 1998 bis Juli 2001 durch das Programm „Förderung der Erprobung neuer Wege der Arbeitsmarktpolitik“ des Bundesministeriums für Arbeit und Sozialordnung ermöglicht wurde.

Von Anfang an wurde das Projekt, in dem drei Psychologen und eine Diplom-Pädagogin arbeiteten, durch einen Fachbeirat begleitet. Dieser aus zwölf Personen bestehende Fachbeirat hatte die Aufgabe, die damals noch sehr junge Idee, das diagnostische Instrument „Assessment-Center“ und benachteiligte Jugendliche zusammenzubringen, von Beginn an fachlich zu begleiten und zu beraten. Zusammengesetzt war der Fachbeirat aus Vertreter(inne)n der Arbeitsverwaltung (BA, LAA NRW, Arbeitsamt Wesel), Professor(inn)en verschiedener Fachhochschulen und Universitäten als Expert(inn)en für die Bereiche Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie, Personalentwicklung und Assessment-Center, berufliche Aus- und Weiterbildung, Sozialpädagogik, Jugend(berufs)hilfe und interkulturelle Pädagogik, ferner einer Mitarbeiterin des Programms Arbeitsweltbezogenen Jugendsozialarbeit des DJI München, sowie Vertretern der IHK Duisburg und des Regierungspräsidiums in Düsseldorf. Einige der Fachbeiratsmitglieder arbeiten auch im Fachbeirat zur Benachteiligtenförderung.

Der Artikel beschreibt zunächst die Entstehungsgeschichte des Projektes, die auf der Arbeit mit individuellen Förderplänen basiert. Nach einer kurzen Erklärung, was Assessment-Center sind, wird das Assessment-Center-Verfahren des IMBSE mit seinen zahlreichen Einzelaspekten dargestellt, dazu zählen auch Ergebnisse der Evaluation der entwickelten Assessment-Center. Abgerundet wird der Beitrag durch eine Gegenüberstellung der Qualitätsstandards des Arbeitskreises Assessment-Center e.V. und der Konsequenzen, die das *Start*-Projekt für seine Arbeit daraus abgeleitet hat.

## Einleitung

Nach Fend<sup>1)</sup> verlassen etwa 50 % aller Schülerinnen und Schüler die Schule, ohne zu wissen, wohin sie sich beruflich orientieren möchten. Dabei

fehlt es den Schülerinnen und Schülern häufig an Wissen über die Vielzahl möglicher Berufe sowie Wissen über die Inhalte und Tätigkeiten und die damit verbundenen Anforderungen der Berufe. Ebenso fehlt den Jugendlichen Wissen über ihre persönlichen Neigungen, Fertigkeiten und Fähigkeiten für bestimmte Berufe. Gleichwohl sollen sie wichtige Berufsentscheidungen treffen.

Das am IMBSE entwickelte Assessment-Center-Verfahren *Start*, versucht dieser Tatsache Rechnung zu tragen, indem es Jugendlichen die Chance bietet, verschiedene Berufsfelder und die damit verbundenen Inhalte, Tätigkeiten und Anforderungen in einem berufsfeldspezifischen Setting kennen zu lernen und dabei gleichzeitig etwas über die eigenen Neigungen und Kompetenzen zu erfahren.

Auf den folgenden Seiten wird das am IMBSE entwickelte Verfahren vorgestellt. Zum besseren Verständnis wird der praxisorientierte Bericht über das Verfahren, seine Entwicklungshintergründe und seinen Ablauf, um einige theoretische Ausführungen zur Entwicklung und Methodik von Assessment-Centern ergänzt. Am Ende werden die Qualitätsstandards des Arbeitskreises Assessment Center vorgestellt. Diese Qualitätsstandards wurden 1992 aufgestellt und waren für die Entwicklung von *Start* handlungsleitend.

## Wie kam es zu der Idee, am IMBSE<sup>2)</sup> Assessment-Center in der Arbeit mit Jugendlichen im Übergang Schule/Beruf einzusetzen?

Durch den Dienstblatt-Runderlass der Bundesanstalt für Arbeit wurde 1996 die Arbeit mit individuellen Förderplänen als verpflichtendes Element berufsvorbereitender Maßnahmen aufgenommen. Auch am IMBSE begann die Diskussion, was unter individueller Förderung zu verstehen sei, wie eine solche Förderung aussehen müsste und mit welchen Methoden die Arbeit mit individuellen Förderplänen am besten zu realisieren sei.

Über einen Entwicklungszeitraum von zwei Jahren hinweg wurde in der Zusammenarbeit aller Abteilungen der „integrierte, individuelle Förderplan des IMBSE e.V.“ entwickelt, der seit 1998 in allen berufsvorbereitenden Bildungsmaßnahmen (BvB) und ab 1999 in den außerbetrieblichen Ausbildungsgängen (BaE) sowie in den ausbildungsbegleitenden Hilfen (abH) verpflichtend eingeführt wurde. Seither bildet dieser Förderplan die pädagogische Fördergrundlage aller am IMBSE qualifizierten Jugendlichen.

Betrachtet man einen normalen Lehrgangsverlauf, so heißt das, die Jugendlichen kommen Anfang



## Start (Fortsetzung)

August, um ihre Berufsvorbereitung – sei es ein F-, BBE- oder G-Lehrgang am IMBSE – zu beginnen. Für jeden Jugendlichen soll ein individueller Förderplan erstellt werden, dafür gilt es herauszufinden bzw. zu entscheiden:

- Welche Voraussetzungen/Bedingungen liegen vor?
- Welche Stärken und Kompetenzen bringt der Jugendliche mit?
- Welches Berufsfeld ist geeignet?
- Was möchte der Jugendliche?
- Welche Förderung braucht der Jugendliche?
- Welche Kooperationspartner sind wichtig, um den Prozess der beruflichen Orientierung zu sichern?

All diese Fragen zu beantworten braucht Zeit und so vergehen nicht selten drei bis vier Monate, bis für jede Jugendliche und jeden Jugendlichen ein individueller Förderplan erstellt ist. Eine Zeit, die für eine zielgerichtete, individuelle Förderung verloren geht und nicht selten brechen Jugendliche bereits in dieser Anfangszeit ihre Maßnahme ab.

Die intensiven Auseinandersetzungen mit Fragen individueller Förderung und die ersten Erfahrungen in der praktischen Umsetzung der Förderplanarbeit führten am IMBSE deshalb zu zwei Fragestellungen:

1. Wie kann die Phase der Eingangsdiagnostik gestrafft und effektiver gestaltet werden, um im Sinne der Jugendlichen rascher zu erkennen, welche individuelle Förderung verfolgt werden soll?
2. Wie kann die diagnostische Kompetenz der Mitarbeiter/innen insbesondere in den berufsvorbereitenden Bildungsmaßnahmen verbessert werden, um dadurch die Prognosegüte der Eingangsdiagnostik zu erhöhen?

Die Antwort, die wir am IMBSE fanden, lautete: Assessment-Center.

### Was sind Assessment-Center?

Nach Sarges<sup>3)</sup> sind Assessment-Center (AC) Gruppenprüfverfahren, in denen:

- mehrere Kandidaten (meist 8–12)
- von mehreren geschulten Beobachter(inne)

- in einer Vielzahl von Beurteilungssituationen (Übungen, Tests, Interviews, Rollenspielen, etc.)
  - über einen längeren Zeitraum (meist 2 – 3 Tage)
  - im Hinblick auf wichtige Kriterien
  - nach festen Regeln
- beurteilt werden.

AC dienen der

- Auswahl interner oder externer Bewerber/innen
- Potenzialerschließung
- Laufbahnplanung
- Trainingsbedarfsanalyse und dem Training
- Trainingsevaluation
- Teamentwicklung
- Berufsberatung

### Warum Assessment-Center?

AC legen eine systematisierte und standardisierte Beobachtung zugrunde, sie bieten allen Teilnehmer(inne)n vergleichbare Bedingungen und sie stellen ein anerkanntes Instrument in der Potenzialerschließung, Berufsberatung und Laufbahnberatung dar. Außerdem gelten AC als die validesten eignungsdiagnostischen Instrumente. Dabei dienen AC der Einschätzung derzeitiger Kompetenzen (= Diagnose) und der Einschätzung zukunftsbezogener Potenziale (= Prognose).

In den Niederlanden werden AC seit Jahren erfolgreich in der Vermittlung Arbeitsloser und in der beruflichen Orientierung und Qualifizierung (Jugendlicher) eingesetzt.

Gute Gründe, sich dem Thema „AC und benachteiligte Jugendliche“ zu nähern. Noch dazu arbeiten AC mit handlungsorientierten Methoden, die sich in der Arbeit mit benachteiligten Jugendlichen bestens bewährt haben<sup>4)</sup>.

Durch das Programm „Förderung der Erprobung neuer Wege der Arbeitsmarktpolitik“ des Bundesministeriums für Arbeit und Sozialordnung hatte das IMBSE die Möglichkeit, im Rahmen des Start-Projektes, Assessment-Center-Verfahren für benachteiligte Jugendliche im Übergang Schule/Beruf zu entwickeln und zu erproben.



## Was leisten die am IMBSE entwickelten Assessment-Center?

AC, so wie sie in *Start* eingesetzt werden,

- ermöglichen es Jugendlichen, ihre individuellen beruflichen Fähigkeiten, Fertigkeiten, Stärken und Vorlieben zu erkennen;
- etwas über ihre Fertigkeiten und Kompetenzen in der Alltagsbewältigung sowie im Bereich sozialer Kompetenz zu erfahren;
- in kurzer Zeit typische Handlungsfelder verschiedener Berufsfelder kennen zu lernen;
- geben Jugendlichen die Gelegenheit, sich beruflich zu orientieren und zu stabilisieren;
- liefern den Mitarbeiter(inne)n eine Vielzahl wichtiger diagnostischer und prognostischer Ergebnisse;
- dienen den Mitarbeiter(inne)n und Jugendlichen zur Planung von Qualifizierungswegen und -zielen;
- erlauben die Ausgestaltung eines ersten individuellen Förderplans;
- tragen dazu bei, Förderzeiten individuell zu gestalten und besser zu nutzen;
- ermöglichen eine effektive Eingangs- und Eignungsdiagnostik;
- steigern die diagnostische Kompetenz der Mitarbeiter/innen;
- leisten langfristig einen Beitrag, Abbruchquoten in berufsvorbereitenden Bildungsmaßnahmen zu verringern.

## Entscheidung für einen berufsspezifischen Ansatz

Während der konzeptionellen Überlegungen zu *Start* führten sowohl die Auseinandersetzungen mit verschiedenen AC-Verfahren, die in der Bundesrepublik und den Niederlanden eingesetzt werden als auch der Fokus auf die Arbeit mit benachteiligten Jugendlichen, die sich beruflich orientieren möchten, zu zwei Annahmen:

1. Die Fähigkeit der Jugendlichen, über abstrakte Aufgaben und abstrakte Materialien eine Vorstellung über konkrete Berufe zu entwickeln, ist gering ausgeprägt.
2. Konkrete Berufsfelder schaffen einen hohen motivationalen Rahmen und ermöglichen es den Jugendlichen, sich gut zu präsentieren.

Um diesen Annahmen Rechnung zu tragen, haben wir uns entschlossen, in *Start* einen berufsspezifischen Ansatz zu wählen und für verschiedene Berufsfelder eigene AC zu entwickeln<sup>5)</sup>.

Auch aus pädagogischer Sicht sprechen verschiedene Argumente für den berufsspezifischen Ansatz: Gerade in der Arbeit mit benachteiligten Jugendlichen haben sich handlungsorientierte Methoden bewährt, die um so erfolgreicher eingesetzt werden können, je dichter sie an realen Aufgaben orientiert sind. Ein berufsspezifisches AC bietet beides: Handlungsorientierung und die Simulation realer Anforderungen<sup>6)</sup>.

## Die Berufsfelder

Entwickelt wurden AC für zwölf verschiedene Berufsfelder: Büro, Floristik, Gartenbau, Hauswirtschaft, Holz, IT-Bereich, Maler/Lackierer, Metall, Multimedia, Pflege, Textil und Verkauf.

Zusätzlich gibt es ein AC „Aspekte Sozialer Kompetenz“, in dem ausschließlich solche sozialen Kompetenzen beurteilt werden, wie sie zur Bewältigung des (Berufs-)alltags bzw. im Umgang mit Kund(inn)en erforderlich sind<sup>7)</sup>.

## Methodisches Vorgehen: Zur Entwicklung eines Assessment-Centers

Für alle in *Start* entwickelten AC wurden folgende Schritte berücksichtigt<sup>8)</sup>:

- Erheben von Anforderung für das jeweilige Berufsfeld nach der CIT (Critical-Incident-Technique) von Flanagan
- Entwickeln eines ersten Anforderungsprofils
- Überprüfen des Profils durch interne und externe Expert(inn)en
- Überarbeiten des Profils und erneutes Überprüfen
- Entwickeln berufsspezifischer Übungen entsprechend des Anforderungsprofils<sup>9)</sup>
- Erstellen der jeweiligen Beobachtungsprofile
- Erarbeiten der Unterlagen für die Teilnehmer/innen
- Erarbeiten der Unterlagen für die Anleiter- und Beobachter/innen
- Erster Probelauf
- Überarbeitung des AC/„Feintuning“
- Weitere Erprobung
- Erneutes „Feintuning“



## Start (Fortsetzung)

### Unterschiedliche Schwierigkeitsniveaus

Um den interindividuellen Unterschieden in intellektuellen Fähigkeiten und kognitiven Kompetenzen Rechnung zu tragen, wurden nahezu alle in *Start* entwickelten Übungen zusätzlich in drei verschiedenen Niveaus differenziert. Das heißt, die Jugendlichen haben jeweils die Möglichkeit, eine leichte, eine mittlere und eine schwierige Bearbeitungsstufe zu wählen. Haben die Jugendlichen sich falsch eingeschätzt, so ist ein Wechsel innerhalb der Aufgabe möglich.

Diese Differenzierung ermöglicht eine exaktere Feststellung vorhandener Kompetenzen und erlaubt dadurch eine gezieltere Förderung im Anschluss an das AC.

### Wie sieht der Ablauf eines Assessment-Centers aus?

Jedem der zwölf Berufsfelder liegt ein dreitägiges AC zugrunde. Im Berufsfeld „Verkauf“ erwarten die Teilnehmer/innen beispielsweise folgende Aufgaben im AC:

1. Tag: Verkaufen, Verpacken, Sondertisch, Theke
2. Tag: Tagesabrechnung, Kassenbuch
3. Tag: Wareneingang

Der Ablauf der einzelnen Aufgaben ist über alle zwölf Berufsfelder ähnlich:

1. Einführung in die Aufgabe durch den Anleiter/die Anleiterin
2. Teilnehmer/innen erhalten die Unterlagen
3. Teilnehmer/innen entscheiden sich für einen Schwierigkeitsgrad
4. Teilnehmer/innen bearbeiten die Aufgabe
5. Dabei werden die Teilnehmer/innen von den Beobachter(inne)n nach den zuvor festgelegten Kriterien beobachtet
6. Teilnehmer/innen füllen den Selbsteinschätzungsbogen aus
7. Teilnehmer/innen bekommen Feedback von den Beobachter(inne)n
8. Beobachter/innen erstellen ein individuelles Fähigkeitsprofil

Nachdem die Jugendlichen Feedback von den Beobachter(inne)n erhalten haben, wenden sie sich der nächsten Aufgabe zu.

### Die Beobachtung

Während die Jugendlichen die Aufgabe bearbeiten, werden sie von den Assessor(inn)en nach den festgelegten Kriterien beobachtet.

AC basieren auf systematischen Verhaltensbeobachtungen. Das heißt, berufliche Anforderungen wie „Teamarbeit“, „Feinmotorik“ oder „Problemlösen“ werden so operationalisiert, dass sie zu eindeutig beobachtbarem Verhalten werden<sup>10</sup>). Da die Anforderungen in einem Berufsfeld in der Regel sowohl fachliche und methodische als auch soziale Fähigkeiten bzw. Schlüsselqualifikationen umfassen, finden sich für all diese Anforderungen entsprechende Verhaltensbeschreibungen in den Beobachtungsprofilen, die den Assessor(inn)en für die jeweilig zu beobachtende Aufgabe als Grundlage dienen.

### Das Kategoriensystem zur Verhaltensbeobachtung

Immer wieder wird darauf hingewiesen, dass die Qualität der Verhaltensbeobachtung unmittelbar mit dem Kategoriensystem zur Protokollierung des beobachteten Verhaltens und mit der Qualität des Beobachtungstrainings (vgl. S. 2669) in Beziehung steht. Deshalb wurde für *Start* ein Kategoriensystem konzipiert, das auf langjährig erprobten und validen Systemen basiert<sup>11</sup>).

Das System weist über alle zwölf Berufsfelder hinweg fünf zentrale Merkmale auf (z.B. kognitive und soziale Merkmale, Art der Arbeitsausführung). Hinter diesen fünf übergeordneten Merkmalen verbergen sich insgesamt zwanzig Einzelmerkmale (Auffassung/Vorstellung, Problemlösen, Kontaktfähigkeit, Kritisierbarkeit, Teamarbeit, ...). Diesen Einzelmerkmalen werden je nach Aufgabe berufsspezifische Verhaltensbeschreibungen (s.o.) zugeordnet. Pro Aufgabe werden maximal sieben Merkmale beobachtet.

Beispiel: AC Verkauf

Übung: Verkaufen

Zentrales Merkmal: Soziale Merkmale

Einzelmerkmal aus dem Bereich „Soziale Merkmale“: Kontaktfähigkeit



Verhaltensbeschreibung für das Einzelmerkmal „Kontaktfähigkeit“: Vermittelt dem Kunden seine Warenkenntnis.

### **Das Fähigkeitsprofil**

Die berufsspezifischen AC laufen täglich von 8.00 bis 14.00 Uhr. Im Anschluss daran werten die Assessor(inn)en ihre Beobachtungen aus. Für jede Jugendliche und jeden Jugendlichen gilt es pro Aufgabe ein Fähigkeitsprofil zu erstellen. Das heißt, aufgrund der Notizen werden die berufsspezifischen Verhaltensbeschreibungen den entsprechenden Merkmalen zugeordnet und ausgewertet. Je nachdem, in welchem Maße und in welcher Güte die geforderten Anforderungen gezeigt wurden, erhalten die Jugendlichen Werte zwischen eins und fünf<sup>12</sup>).

Am Ende eines dreitägigen AC liegen – je nach Berufsfeld – zwischen vier und acht Fähigkeitsprofile vor. Dann kommen alle Beobachter/innen, die in den zurückliegenden drei Tagen in diesem bestimmten Berufsfeld Jugendliche beobachtet haben, zur Beobachterkonferenz zusammen, um sich für jede Teilnehmerin und jeden Teilnehmer auf ein abschließendes Fähigkeitsprofil zu verständigen.

### **Mehrere AC – mehrere Fähigkeitsprofile**

Zu Beginn einer BvB absolvieren die Jugendlichen am IMBSE ein zehntägiges AC, bestehend aus einem Einführungstag und drei berufsspezifischen AC à drei Tage. Am Ende dieses AC-Durchlaufs liegen pro Teilnehmer/in drei Fähigkeitsprofile für drei verschiedene Berufsfelder vor, hinter denen sich jeweils eine Fülle von Einzelergebnissen und Materialien verbergen.

Im Sinne einer umfassenden Eingangs- und Eignungsdiagnostik erhalten die Mitarbeiter/innen über die Einzelergebnisse hinaus ein differenziertes Ergebnis über die verschiedenen Berufsfelder hinweg. Dadurch lassen sich Präferenzen ebenso erkennen wie besonders ausgeprägte Kompetenzen. Andererseits lassen sich durch das differenzierte Ergebnis aber auch besondere Förderbedarfe erkennen.

### **Die Förderempfehlung**

Am Ende des gesamten AC-Durchlaufs (im oben beschriebenen Fall also nach zehn Tagen) gilt es, alle Ergebnisse auszuwerten. Dazu zählen die Ergebnisse der drei berufsspezifischen AC, das Ergebnis des AC „Soziale Kompetenzen“ und die Ergebnisse des Deutsch- und Mathematiktests

sowie weitere Beobachtungen, die während des Durchlaufs gemacht wurden. Uns interessiert:

- Welche beruflichen Kompetenzen und Potenziale lassen sich erkennen?
- Welche berufliche Empfehlung können wir geben?
- Gibt es Besonderheiten, die für den weiteren Förderverlauf von Bedeutung sind?

Dann folgt ein abschließendes Auswertungs-/Rückmeldegespräch mit der Teilnehmerin bzw. dem Teilnehmer. Welche Konsequenzen zieht die Teilnehmerin aus dem AC? Wie sieht ihre berufliche Orientierung nun aus? Was hat sie über ihre beruflichen Fähigkeiten und Affinitäten erfahren?

Neben der Rückmeldung ist es das Ziel des Auswertungsgesprächs, sich auf einen gemeinsamen zukünftigen Weg zu verständigen.

Im Anschluss an das Auswertungsgespräch schreiben wir für jede Teilnehmerin und jeden Teilnehmer eine Förderempfehlung. Sie fasst die Ergebnisse des AC zusammen, nennt berufliche Qualifizierungsziele und gibt Hinweise auf erste Förderschritte.

Am IMBSE wird die Förderempfehlung einerseits dem Arbeitsamt zugeschickt, andererseits wird sie an die Kolleg(inn)en weitergeleitet, die nun weiterhin mit der bzw. dem Jugendlichen arbeiten.

### **Von der Förderempfehlung zur individuellen Förderung**

Die in der Regel zwei- bis dreiseitigen Förderempfehlungen, die Gutachtencharakter haben, kann dem Arbeitsamt als Entscheidungshilfe dienen, welches Qualifizierungsziel und welche Qualifizierungsinhalte für die/den Jugendlichen empfehlenswert scheinen. Darauf aufbauend kann das Arbeitsamt überlegen, wo es das für den jeweiligen Jugendlichen beste Qualifizierungsangebot gibt.

In einem solchen Fall dient das AC dem Arbeitsamt, Jugendliche in eine individuell maßgeschneiderte Qualifizierung zu vermitteln, wodurch vorhandene Qualifizierungsangebote effektiv genutzt werden können.

### **Von der Förderempfehlung zum individuellen Förderplan**

Die Förderempfehlung nutzt aber ebenso den Mitarbeiter(inne)n eines Trägers, denn sie enthält einerseits Förderhinweise, die unmittelbar in der Arbeit umgesetzt werden können. Andererseits



## Start (Fortsetzung)

dienen die Förderempfehlungen den Mitarbeiter(inne)n, um sich mit dem Jugendlichen über den weiteren Förderverlauf zu verständigen (Erstellen eines ersten individuellen Förderplans).

### Prozessdiagnostik – oder nach dem AC ist vor dem AC

Mit dem hier beschriebene AC-Verfahren werden ebenso wie mit anderen Kompetenzfeststellungsverfahren Fähigkeiten und Fertigkeiten zu einem bestimmten Zeitpunkt gemessen. Im Anschluss daran gilt es, spezielle Förderprozesse zu initiieren, um die festgestellten Kompetenzen weiter zu entwickeln bzw. um Wissenslücken zu schließen. Das heißt, nach einem AC muss eine Trainingsphase folgen (i.S. der Personalentwicklung). In einer BvB „Verkauf“ kann das beispielsweise ein Qualifizierungsbaustein „Kundenorientierung“ sein, im Bereich „Holz“ ein Qualifizierungsbaustein „Flächenberechnung“. Um festzustellen, ob durch die Trainingsphase ein Wissenszuwachs stattgefunden hat, bietet es sich an, zu einem entsprechenden Zeitpunkt eine erneute Überprüfung durchzuführen<sup>13</sup>). Diese Überprüfung ist auch nötig, um das erfolgreiche Absolvieren eines Qualifizierungsbausteins zertifizieren zu können. Je nach Kontext kann diese Überprüfung ein Test, ein Rollenspiel oder eine Arbeitsprobe sein. Auf alle Fälle aber müssen die Beobachtungs- und Bewertungskriterien zugrunde gelegt werden, die in der ersten Feststellung benutzt wurden. Anderenfalls ist eine saubere Messung des Zuwachses nicht möglich. Um einen tatsächlichen Zuwachs an Kompetenzen zu messen, müssen ferner solchen Aufgaben gewählt werden, mit denen die inhaltsrelevanten Aspekte in einem neuen Setting abgefragt werden. Dahinter verbirgt sich die Auffassung, dass Kompetenz die Fähigkeit ist, Erlerntes in unterschiedlichen Situationen – und eben nicht allein in der (simulierten) Lernsituation – erfolgreich anzuwenden<sup>14</sup>).

Drei positive Aspekte einer so verstandenen Prozessdiagnostik sollen hier genannt werden:

1. Vereinbarte Förderziele können überprüft werden, um im Anschluss daran neue Fördervereinbarungen zu treffen (Fortschreiben individueller Förderpläne).
2. Der Erfolg pädagogischen Handelns wird sichtbar, wodurch im Einzelfall frühzeitige Interventionen erfolgen können.

3. Indem zur Überprüfung Verfahren gewählt werden, wie sie auch in einem AC angewandt werden (Test, Rollenspiel, Arbeitsprobe) und auch die Beobachtungs- und Bewertungskriterien des AC zum Tragen kommen, erhalten die Jugendlichen erneut die Chance, sehr handlungsorientiert und mit einer von ihnen in hohem Maße akzeptierten Methode eine Bewertungs-/Prüfungssituation zu durchlaufen. Dabei kann es sich um Einzel- oder Gruppenprüfverfahren, die entweder unter Anleitung oder in Eigenverantwortung der Jugendlichen durchgeführt werden<sup>15</sup>).

### Kein Assessment-Center ohne geschulte Assessor(inn)en

Im Start-Projekt wurde nicht zuletzt deshalb die Methode AC gewählt, weil AC

- eine systematisierte und standardisierte Beobachtung zugrunde legen
- allen Teilnehmer(inne)n vergleichbare Bedingungen bieten<sup>16</sup>).

Um diese Charakteristika von AC einzulösen bedarf es einer Schulung derjenigen, die im AC als Beobachter/innen oder Assessor(inn)en zum Einsatz kommen. Die Qualität des Trainings entscheidet auch über die Qualität der AC-Ergebnisse. Von zentraler Bedeutung ist es, im Beobachtungstraining die Unterscheidung von Beobachtung und Interpretation einzuüben, unsystematische Beurteilungsfehler (z.B. unzureichendes Verständnis der Beobachtungskategorien) oder systematische Beurteilungsfehler (z.B. Halo-Effekt, Milde-Fehler) kennen und vermeiden zu lernen.

### Beobachtungstraining am IMBSE

Das Beobachtertraining „Sehe ich das, was du auch siehst ...“ wurde von Mitarbeitern des Projektes „Start – Entwicklung und Erprobung von Assessment-Center-Verfahren im Übergang Schule und Beruf“ konzipiert, um Menschen, die bislang nicht in AC gearbeitet haben, für die Arbeit als Assessor bzw. Assessorin in einem Assessment-Center zu schulen.

Es handelt sich um ein berufsfeldunabhängiges Training, das in drei Tagen

- die Teilnehmer/innen für allgemeine Wahrnehmungsprozesse sensibilisiert,



- in die systematische Verhaltensbeobachtung einführt, diese einübt und
- sich mit Fragen systematischer und unsystematischer Beobachtungsfehler beschäftigt.

Darüber hinaus lernen die Teilnehmer/innen beobachtetes Verhalten einzuordnen und sich im Team auf eine gemeinsame Beurteilung zu verständigen.

Im Rahmen der Evaluation des *Start*-Projektes wurden die geschulten Assessor(inn)en von externer Stelle interviewt. In der Zusammenfassung heißt es: „Wenn Auswirkungen auf die tägliche Arbeit in den Fördermaßnahmen durch die Teilnahme an der Schulung beschrieben werden, betreffen sie folgende Bereiche: Bewertungen werden zunehmend verhaltensnah möglich. Genaue Wahrnehmung und kriterienorientierte Beobachtung (als Basis für die Förderplanarbeit) sowie weniger wertende Beobachtungen werden möglich und als sehr positiv eingeschätzt.“

Das AC wird insgesamt als nützliche Methode eingeschätzt. Gründe dafür liegen sowohl in der recht zuverlässigen Diagnose von Leistungen und Fähigkeiten der Jugendlichen als auch in der guten Unterstützung der Jugendlichen bei ihrer beruflichen Orientierung. Weiterhin wird das Verfahren aufgrund seiner Praxisnähe geschätzt. Für viele Assessor(inn)en ergibt sich ein persönlicher Nutzen durch neue Erfahrungen und Impulse für die eigene Arbeit.“<sup>17)</sup>

### Evaluation des Projektes

Die Evaluation von *Start* wird von NOA<sup>18)</sup> durchgeführt, einem Institut der Freien Universität Amsterdam. NOA hat in den Niederlanden viele AC entwickelt, begleitet und evaluiert. Um *Start* evaluieren zu lassen, werden zunächst vier Faktoren untersucht<sup>19)</sup>:

1. Soziale Validität
2. Reliabilität
3. Konstruktvalidität
4. Prognostische Validität

#### Zu 1.: Soziale Validität

Aufgrund der unterschiedlichen ethnischen Herkunft der Jugendlichen ist es besonders wichtig, dass das AC-Verfahren zu kulturfairen Beurteilungen der Jugendlichen führt. Zudem interessiert hier auch die Akzeptanz des Verfahrens durch die Jugendlichen.

### Einfluss soziodemografischer Variablen

Alle erfassten soziodemografischen Variablen wie Geschlecht, Alter und ethnische Herkunft haben, nach den statistischen Analysen, die Assessor(inn)en nicht in ihrer Beurteilung der Fähigkeiten der Jugendlichen beeinflusst. Die Beobachter/innen fokussierten die wahrgenommenen Fähigkeiten der Jugendlichen. Es haben also keine Stereotypisierungen oder Sonderbehandlungen von Jugendlichen stattgefunden. Das ist ein sehr erfreuliches Ergebnis.

### Akzeptanz des Verfahrens durch die Jugendlichen

Alein das Wort „Assessment-Center“ reicht aus, um bei vielen Erwachsenen Stresssymptome hervorzurufen. Ganz anders bei den mehr als 270 Jugendlichen, die bislang an *Start* teilnahmen.

Natürlich geraten auch die jugendlichen Teilnehmer/innen mitunter in Stress, wenn ihnen ein Arbeitsschritt nicht gelingen will oder sie in der Bearbeitung einer Aufgabe feststellen, dass sie einen Bearbeitungsschritt vergessen haben. Doch dieser Stress führt nicht dazu, dass die Jugendlichen das Verfahren ablehnten. Ganz im Gegenteil, *Start* genießt bei den Jugendlichen eine hohe Akzeptanz.

Die statistischen Analysen ergeben, dass die Jugendlichen die AC-Übungen in den verschiedenen Berufsfeldern interessant fanden und Spaß bei der Arbeit hatten. Dieses Ergebnis lässt sich auf eine hohe Transparenz des Verfahrens zurückführen. Alle Jugendlichen bekommen vor der Aufgabendurchführung die zentralen Anforderungscharakteristika der Aufgabe mitgeteilt und unmittelbar nach der Ausführung ein faires Feedback durch die Beobachter/innen. Darüber hinaus zeigt sich, dass sich die Jugendlichen nach der Durchführung der Assessment-Aufgaben die jeweiligen Berufsfelder besser als vorher vorstellen konnten. Insgesamt lässt sich eine hohe Akzeptanz des Verfahrens durch die Jugendlichen konstatieren. Gründe dafür sind:

- hohe Intensität
- überschaubare Aufgaben
- klare Strukturen
- keine Langeweile
- Erfolg wird sichtbar
- Zeitnahes Feedback
- Ergebnisse des AC sind nachvollziehbar





## Start (Fortsetzung)

- Jugendliche fühlen sich ernst genommen
- *Start* ermöglicht es, eigene Stärken und Fähigkeiten zu erfahren
- *Start* ermöglicht einen guten Einblick in verschiedene Berufsfelder
- *Start* ermöglicht es, sich für einen Beruf zu entscheiden

### Zu 2.: Reliabilität

Die Reliabilität erfasst die Präzision bzw. den Grad der Genauigkeit der Messung eines Merkmals. Die Reliabilität eines Verfahrens ist um so höher, je kleiner der Fehleranteil bei einer Messung ist.

Eine Möglichkeit der Bestimmung der Reliabilität eines Verfahrens liegt in der Erfassung der Übereinstimmung des Urteils zweier Rater, die die Leistungen der gleichen Person beurteilen.

Danach ergibt sich für das Berufsfeld Büro eine Übereinstimmung der Rater von 0.72<sup>20</sup>). Das ist eine gute Übereinstimmung und spricht für die Reliabilität der abgegebenen Urteile.

Etwas weniger hoch ist das Übereinstimmungsmaß für das Berufsfeld Multimedia ausgefallen. Hier wurde nur eine Übereinstimmung von 0.66 erzielt. Es ist zu prüfen, welche Ursachen dafür in Frage kommen.

Für das Berufsfeld Pflege lässt sich eine Übereinstimmung von 0.76 ermitteln. Dies ist ebenfalls eine gute Übereinstimmung der Einschätzungen relevanter Fähigkeiten.

Über die drei Berufsfelder hinweg ergibt sich eine Übereinstimmung von 0.71. Das ist ein insgesamt positives Ergebnis. Es kann somit gesagt werden, dass die Ansprüche an die Reliabilität des Verfahrens erfüllt werden.

### Zu 3.: Konstruktvalidität

Mit der Überprüfung der Konstruktvalidität soll erfasst werden, ob bei den entwickelten AC tatsächlich das gemessen wird, was gemessen werden soll.

Im Rahmen dieser Projektbeschreibung werden die Ergebnisse der Überprüfung der Konstruktvalidität durch Korrelationen mit anderen Verfahren dargestellt<sup>21</sup>). Dafür werden anerkannte und geprüfte Test-Verfahren, die thematisch verwandte

Konstrukte erfassen, in die Untersuchung mit einbezogen und mit zentralen Dimensionen des AC korreliert. Im hier dargestellten Fall wurde die Konstruktvalidität der Dimension Feinmotorik mit der Drahtbiegeprobe (DBP) überprüft. Die Frage lautet: Welche Scores hängen zusammen?

- Die Scores der Drahtbiegeprobe hängen nicht signifikant mit der gemessenen Feinmotorik im Berufsfeld Büro zusammen (0.18). Dies ist nicht verwunderlich, weil in diesem Berufsfeld sehr wenig feinmotorische Aspekte erfasst werden.<sup>22</sup>)
- Sie hängen auch nicht signifikant mit der gemessenen Motorik im Berufsfeld Garten-Landschaftsbau zusammen (0.31). Eine Erklärung dafür liegt in der Unterscheidung zwischen fein- und grobmotorischen Aspekten. Im Berufsfeld Gartenbau werden vornehmlich grobmotorische Aspekte erfasst, die weniger gut mit der Feinmotorik korreliert sein sollten.
- Sie hängen aber signifikant mit den Feinmotorikwerten im Berufsfeld Verkauf (0.50) zusammen. In diesem Berufsfeld werden einige Aspekte der Feinmotorik erfasst, insbesondere bei der *Verpacken* Übung, die mit den Aspekten der DBP korrelieren sollten.
- Sie hängen auch signifikant mit der gemessenen Feinmotorik im Berufsfeld Hauswirtschaft (0.74) zusammen. Auch im Berufsfeld Hauswirtschaft kommen vermehrt Aspekte der Feinmotorik zur Geltung.
- Und sie hängen ganz deutlich signifikant mit der eingeschätzten Feinmotorik im Berufsfeld Holz (0.83) zusammen. Zwischen den AC-Übungen und der Drahtbiegeprobe gibt es offenbar sehr viele gemeinsame Aspekte.

Diese Werte zur Konstruktvalidität der Feinmotorik entsprechen unseren Erwartungen. In den Berufsfeldern Büro sowie Garten- und Landschaftsbau sind die motorischen Leistungen sehr verschieden zu den geforderten Leistungen der Drahtbiegeprobe. Daher sollten sich auch nur geringe Zusammenhänge einstellen.

In den Berufsfeldern Verkauf, Hauswirtschaft und Holz werden die Übungen immer ähnlicher zu den Aspekten der Drahtbiegeprobe. Daher stellt sich auch im Berufsfeld Holz die höchste Korrelation zur Leistung in der Drahtbiegeprobe ein.



#### Zu 4.: Prognostische Validität

Bei der prognostischen Validität handelt es sich um den korrelativen Vergleich zweier Datenreihen, nämlich des Prädiktors und des Kriteriums. Idealerweise wird das Kriterium (Erfolgsmaß) zu einem späteren Zeitpunkt als der Prädiktor erfasst.

Eine realistische Prognose des Ausbildungserfolges im Beruf X für Jugendliche, die ein AC diesem Berufsfeld durchlaufen haben, wäre ein guter Indikator für die prognostische Validität des AC.

Diese Untersuchungen sind zur Zeit noch nicht möglich<sup>23</sup>). Stattdessen wurden die AC-Beurteilungen der Jugendlichen mit später erhobenen Beurteilungen von Anleiter(inne)n aus BvB bzw. später erhobenen Beurteilungen durch externe Personen, die die Jugendlichen im Praktikum beobachteten konnten, verglichen. Die Daten für diese Fragestellung sind noch nicht vollständig ausgewertet. Aufgrund der Inspektion aller Daten lässt sich jedoch folgendes schon heute sagen:

Jugendliche, deren Stärken und Fähigkeiten für ein bestimmtes Berufsfeld von den Assessor(innen) im oberen Drittel der Skala eingeschätzt wurden, werden auch von externen Personen (im Praktikum) gut beurteilt. Hingegen werden Jugendliche, die nur geringe Stärken und Fähigkeiten aufweisen, von den externen Personen zum Teil deutlich schlechter eingeschätzt als im AC. Dies könnte ein Hinweis für das Vorliegen eines Mildeeffektes sein<sup>24</sup>). Erfahrungsgemäß beurteilen externe Personen Jugendliche aus der Benachteiligtenförderung aber generell schärfer als Mitarbeiter/innen der Benachteiligtenförderung.

#### Qualitätsstandards und Assessment-Center

Assessment-Center sind „in“. Nicht nur bei Versicherungen und Banken erleben AC derzeit eine Renaissance. Auch in der Arbeit mit Personen, die erhebliche Probleme haben, auf dem Arbeitsmarkt Fuß zu fassen, sind seit einigen Jahren solche Methoden hoch im Kurs, deren Ziel es ist, in kurzer Zeit zu erkennen, welche Kompetenzen ein Mensch hat.

„Potenzial-Ermittlungs-Assessment-Center“, „Process-Center-Kompetenzentwicklung“, „Identifizierung und Validierung von beruflichen Vorerfahrungen und deren Zertifizierung in einem Qualifizierungspass“, „Potenzialanalyse“, „Eignungsermittlungsverfahren“<sup>25</sup>), Assessment-Center für Arbeitslose<sup>26</sup>) oder „Pro Job“<sup>27</sup>) lauten die Titel, um nur einige zu nennen.

Die Angebote sind vielfältig und zahlreich und sie sind erfreulich. Belegen sie doch, dass die Ideen, individueller Qualifizierungsverläufe bei denen angekommen sind, die sie fördern sollen und das eben jene, die mit Menschen arbeiten, die zum Teil erheblichen Förderbedarf haben, um (wieder) in das Berufs- und Arbeitsleben integriert zu werden, daran arbeiten, ihre Angebote zu verbessern, in dem sie ihre Diagnostik verbessern und individuelle Förderkonzepte entwickeln.

Unserer Ansicht nach bleiben bedauerlicherweise aber mitunter Fragen der Qualität außen vor, Machbarkeit und mögliche Ergebnisse stehen im Mittelpunkt des Interesses. Dies kann als Hinweis auf das hohe Engagement in der Suche nach neuen Methoden gewertet werden, um die Situation benachteiligter Jugendlicher und Erwachsener zu verbessern. Ohne sich aber mit den unterschiedlichen Ansätzen in der Methode und der jeweiligen Rahmenbedingungen auseinander zu setzen, wird die Methode nicht zu den gewünschten Ergebnissen führen.

In dieser Situation kann es hilfreich sein, zu schauen, wie es „die Großen“ machen und damit sind in diesem Fall die Versicherungen und Banken gemeint. Dort hat der Arbeitskreis Assessment-Center e.V. schon 1992 Qualitätsstandards für Entwicklung, Durchführung und Einbettung von AC veröffentlicht<sup>28</sup>). Wenngleich der Arbeitskreis seinen Schwerpunkt in der Auswahl und Entwicklung von Führungskräften hat, so lassen sich die dafür aufgestellten Qualitätsstandards für die Arbeit mit benachteiligten Personengruppen vortrefflich übernehmen. Denn gerade diese Zielgruppen sind darauf angewiesen, dass die Methoden, mit denen sie beurteilt, beraten und qualifiziert werden, eine hohe Qualität aufweisen zudem vergleichbar sind.

Das am IMBSE entwickelte und erprobte AC-Verfahren *Start* orientiert sich an den Qualitätsstandards des Arbeitskreises Assessment Center. Im Folgenden wird zunächst jeweils ein Standard des Arbeitskreises vorgestellt, im Anschluss daran werden die Konsequenzen genannt, die für *Start* daraus folgten.

#### 1. Standard: Anforderungsorientierung

Umsetzungshinweise des Arbeitskreises: Ein Assessment Center genügt nur dann den hier vertretenen Standards, wenn die Entwicklung der Assessment Center-Materialien auf der Grundlage einer unternehmensspezifischen Anforderungsanalyse erfolgte.



## Start (Fortsetzung)

Konsequenzen für *Start*: Die Anforderungen für die zwölf AC erfolgten in Abstimmung mit internen und externen Expert(inn)en, beispielsweise: Vertreter(inne)n von Berufsschulen und Kammern, Mitarbeiter(inne)n des Arbeitsamtes und des BiBB und auf der Grundlage der Materialien des IAB. Dabei gewährleisten die regionalen und überregionalen Expert(inn)en, dass Anforderungen des regionalen Arbeitsmarktes ebenso berücksichtigt wurden wie bundesweit gültige Anforderungen.

### 2. Verhaltensorientierung:

Umsetzungshinweise des Arbeitskreises: Basis der Beobachtung und Bewertung von Eignung im Assessment Center ist das beobachtbare Verhalten der Teilnehmer, welches den wirklichkeitsnächsten Bezug zur gerechten Beschreibung und Eignungsbewertung darstellt. Beobachtbares Verhalten ist der zentrale Kommunikationsinhalt, wenn die Beobachter/innen ihre Eindrücke und Schlussfolgerungen austauschen. Fähigkeitsbegriffe (wie „Selbständigkeit“ oder „Kooperationsbereitschaft“) werden dagegen lediglich als bewusst eingesetzte Ordnungsmittel gedanklicher Art aufgefasst, die die tatsächlichen Verhaltensbandbreiten der Teilnehmer nicht aus sich heraus erfassen und widerspiegeln können.

Konsequenzen für *Start*: Protokollierte Verhaltensbeschreibung auf der Basis der Verhalten beschreibenden Beobachtungsprofile. Verzicht auf Testbatterien.

### 3. Prinzip der kontrollierten Subjektivität:

Umsetzungshinweise des Arbeitskreises: Im AC gilt, dass die Personen, die aufgrund ihrer Funktion Entscheidungen über andere zu treffen haben, diese Funktion – nach einem entsprechenden Training – auch im AC verantwortlich wahrnehmen. Da jeder Mensch zwangsläufig subjektiv beobachtet und beurteilt, werden im AC mehrere Beobachter eingesetzt, die sich gegenseitig dabei unterstützen und kontrollieren, ihre gemeinsame Aufgabe nach bestem Wissen und Gewissen zu bewältigen.

Konsequenzen für *Start*: Verpflichtendes Beobachtungstraining für alle Assessor(inn)en. Rotationsystem für die Assessor(inn)en. Unterschiedliche Sichtweisen auf eine Teilnehmerin/einen Teilnehmer werden durch Konsensbildung durch Diskussion erzielt, keine arithmetischen – oder Mehrheitsentscheidungen.

### 4. Simulationsprinzip:

Umsetzungshinweise des Arbeitskreises: Im Assessment Center wird Verhalten in Situationen beobachtet und beurteilt, die der Wirklichkeit nachgebildet sind. Dieses Simulationsprinzip umfasst auch den Versuch, die simulierten Situationen in ihrer Anzahl und Vielfalt so zu gestalten, wie sie in Wirklichkeit anzutreffen sind.

Konsequenzen für *Start*: Für jedes der zwölf berufsfeldspezifischen AC wurden zwischen vier und acht Aufgaben entwickelt, in denen die zentralen Anforderungen des Berufsfeldes abgebildet werden. Es werden reale Situationen simuliert (in entsprechenden Werkstätten, mit entsprechenden Materialien) und kein gedachter Simulationscharakter („Stellen Sie sich vor, Sie wären in einem Geschäft.“)

### 5. Transparenzprinzip:

Umsetzungshinweise des Arbeitskreises: Ein AC ist so anzulegen, dass **alle** Beteiligten eine maximale Chance haben, Grundziel, Ablauf und Bedeutung des Verfahrens für das Individuum verstehen zu können. Das Verfahren wird deshalb möglichst transparent gestaltet. Dahinter steht die Überzeugung, dass „Wer nicht weiß, worum es geht, () sich auch nicht geeignet verhalten oder geeignetes Verhalten beobachten (kann).“<sup>29)</sup>

Konsequenzen für *Start*: Alle Teilnehmer/innen werden vor Beginn des AC-Durchlaufs eingehend über das Verfahren, seine Chancen und Risiken informiert. Zu Beginn eines berufsfeldspezifischen AC erfolgt eine weitere eingehende Information über das, was in den kommenden drei Tagen passieren wird. Jede einzelne Aufgabe im AC wird durch die Anleiter/innen erklärt. Die Teilnehmer/innen werden darüber informiert, was beobachtet wird. Nach jeder Aufgabe erhalten die Teilnehmer/innen Feedback. Nach dem AC werden die Teilnehmer/innen über die Ergebnisse informiert.

### 6. Individualitätsprinzip:

Umsetzungshinweise des Arbeitskreises: Verhaltensänderungen kann nur das Individuum selbst anstreben und umsetzen. Im AC wird deshalb den Teilnehmern direkt Rückmeldung gegeben in einer Form, die jeder Teilnehmer individuell sinnvoll nutzen kann.



Konsequenzen für *Start*: Im Anschluss an jede Übung erhält jede Teilnehmerin/jeder Teilnehmer ein individuelles Feedback. In diesem Feedback werden beobachtete Stärken und Kompetenzen benannt, aber auch kritische und negative Punkte werden angesprochen. Denn nur wenn die Teilnehmer/innen erfahren, was sie besser machen könnten, haben sie die Chance, über ihr Verhalten nachzudenken und eine Veränderung zu beginnen. Voraussetzung ist, dass die Beobachter/innen, die das Feedback geben, den Jugendlichen eine positive Grundeinstellung entgegenbringen, sie ernst nehmen und respektieren.

### 7. Systemprinzip:

Umsetzungshinweise des Arbeitskreises: Wie jede andere methodische Strategie der Personalauswahl und/oder -entwicklung muss das AC in das es umgebende System eingebettet sein/werden. Diese Einbettung betrifft insbesondere Schnittstellen zu nachfolgenden Trainingsmaßnahmen, ebenso gilt es Fragen der Vorauswahl zu berücksichtigen.

Konsequenzen für *Start*: *Start* wurde entwickelt für Jugendliche im Übergang Schule/Beruf. Hier dient es der beruflichen Orientierung und der weiteren Wege- oder Qualifizierungsplanung Jugendlicher. Die Vielzahl diagnostischer Ergebnisse, die *Start* liefert, münden in individuellen Förderempfehlungen. Diese bilden eine sinnvolle Grundlage für die weitere Beratung durch das Arbeitsamt bzw. für individuelle Förderpläne im weiteren Qualifizierungsverlauf.

### 8. Lernorientierung des Verfahrens selbst:

Umsetzungshinweise des Arbeitskreises: Ein neu entwickeltes AC ist zunächst ein sorgfältig konstruiertes Hypothesengebäude. Es bedarf zunächst einer Güteprüfung. Eine dann fortlaufende Qualitätsprüfung und -sicherung des AC stellt sicher, dass das Verfahren ständig verbessert wird und Veränderungen im Umfeld (z.B. Technologie, Märkte, Organisationsänderungen) angemessen berücksichtigt werden.

Konsequenzen für *Start*: Evaluation durch NOA<sup>30</sup>). Zudem arbeitet das IMBSE trägerintern und im Austausch mit anderen Trägern an einem kontinuierlichen Verbesserungs- und Weiterentwicklungsprozess des AC-Verfahrens.

### 9. Organisierte Prozesssteuerung:

Umsetzungshinweise des Arbeitskreises: Ein AC stellt einen sehr komplexen und dynamischen Pro-

zess dar, dessen Ablauf durch klar strukturierte und alle Beteiligte entlastende Organisationshilfsmittel geregelt werden muss. Ein in das Verfahren integriertes Korsett von Ordnungshilfsmitteln (Zeitpläne, Beobachtungs- und Beurteilungsbögen, Zuordnungsschemata) sorgt dafür, dass alle Beteiligten sich voll auf ihre Aufgaben konzentrieren können.

Konsequenzen für *Start*: Klar strukturierter Aufbau des Verfahrens, klare Ablaufpläne und übersichtliche Unterlagen für Teilnehmer/innen und Beobachter/innen wurden entwickelt. Für jeden AC-Durchlauf gibt es eine/n Prozessverantwortliche/n (Moderator/in).

Autorin: Petra Druckrey, IMBSE Moers 2001

### Literatur

Arbeitskreis Assessment-Center e.V. (Hg.): Assessment-Center als Instrument der Personalentwicklung. Hamburg 1996.

BBJ CONSULT INFO. III – 2000: Verfahren zur Kompetenzermittlung. Dokumentation des workshops am 9. Juni 1999 in Berlin. Berlin 2000.

bmbf: Berufliche Qualifizierung benachteiligter Jugendlicher. Bonn 1998.

Bündnis für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit, Arbeitsgruppe „Aus- und Weiterbildung: Empfehlungen zur Verknüpfung von schulischer und außerschulischer Ausbildungs-/Berufsvorbereitung und Berufsausbildung“. Beschluss vom 6. Oktober 1999. Bonn 1999.

Fend, Helmut: Entwicklungspsychologie des Jugendalters. 2. A. Opladen. 2001.

Fisseni, H.-J., Fennekels G. P.: Das Assessment Center. Göttingen 1995

hiba (Hg.): transfer 1/99. Assessment-Center für Arbeitslose. Heidelberg 1999.

INBAS: Zwischenbericht zur Evaluierung der durch das Land NRW geförderten Modellprojekte. Frankfurt am Main 1999.

IMBSE (Hg.): Assessment-Center am IMBSE. Auswertung der Interviews zur Evaluation des AC-Verfahrens des IMBSE Moers. Moers, August 2000.

Klieme, Eckhard; Funke, Joachim; Leutner, Detlev et al.: Problemlösen als fächerübergreifende Kompetenz. Berlin 2000.



## Start (Fortsetzung)

Mielke, Rosemarie: Lernen und Erwartung. Zur Selbst-Wirksamkeits-Theorie von Albert Bandura. Göttingen 1988.

Sarges, Werner (Hg.): Weiterentwicklungen der Assessment Center Methode. Göttingen. 1996.

Universität-Gesamthochschule Siegen: Forschungsprojekt MELBA. Siegen o. J.

### Anmerkungen

- 1) Fend, Helmut: Entwicklungspsychologie des Jugendalters. 2. A. Opladen. 2001.
- 2) Das IMBSE ist ein Bildungsträger, der seit 1983 in Moers am linken Niederrhein und seit 1992 an verschiedenen Standorten in Mecklenburg-Vorpommern in der Benachteiligtenförderung aktiv ist. Jährlich werden ca. 1000 Jugendliche in eigenen Werkstätten auf eine Ausbildung vorbereitet, ausgebildet oder betriebliche Ausbildungen durch ausbildungsbegleitende Hilfen flankiert. Parallel dazu führt das IMBSE Modellprojekte im Bereich der beruflichen Bildung durch.
- 3) Sarges, Werner (Hg.): Weiterentwicklungen der Assessment Center Methode. Göttingen. 1996. S. VII.
- 4) vgl.: bmbf: Berufliche Qualifizierung benachteiligter Jugendlicher. Bonn 1998. Siehe auch: „Entscheidung für einen berufsspezifischen Ansatz“, S.4.
- 5) Damit wird auch der Tatsache Rechnung getragen, dass bestimmte Merkmale, wie beispielsweise „Feinmotorik“ in verschiedenen Berufen ganz unterschiedlich beschrieben wird: So ist die Feinmotorik, die beim kunstvollen Verzieren einer Torte verlangt wird, eine ganz andere als die, die beim Verdrahten einer Schaltung in einer Schalterdose erforderlich ist.
- 6) Siehe „Qualitätsstandards und Assessment-Center“, S.12
- 7) Aufbauend auf dieses AC wird ein spezielles Trainingsprogramm entwickelt.
- 8) vgl.: „Qualitätsstandards und AC“, S. 12.
- 9) pro Berufsfeld gibt es zwischen vier und acht Aufgaben.
- 10) „Plant gemeinsame Schritte vor Arbeitsbeginn mit Partner/in ab“, „legt das Band an das Papier an“, „findet eine Terminlösung, die sowohl dem Kunden als auch den betrieblichen Belangen gerecht wird“.
- 11) Das IMBSE stützt sich u.a. auf das System Melba (Merkmalsprofile zur Eingliederung Leistungsgewandelter und Behinderter in Arbeit), ein Instrument zur beruflichen Rehabilitation und Integration, das im Auftrag des BMA an der Universität-Gesamthochschule Siegen entwickelt wurde.
- 12) Dieses Rating einzuüben, ist Bestandteil des Beobachtungstrainings. Vgl. S. 9.
- 13) Der Zeitpunkt dieser Überprüfung kann bereits im Förderplangespräch mit der/dem Jugendlichen vereinbart – und im Förderplan festgelegt werden.
- 14) Vgl. die Beiträge von McClelland und Bandura.
- 15) Damit entspricht die hier beschriebene Prozessdiagnostik den „Empfehlungen zur Verknüpfung von schulischer und außerschulischer Ausbildungs-/Berufsvorbereitung und Berufsausbildung“, wie sie von der Arbeitsgruppe „Aus- und Weiterbildung“ im Bündnis für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit“ beschlossen wurden. Beschluss vom 6. Oktober 1999. Punkt 2.4.
- 16) vgl.: „Warum Assessment-Center?“, S. 3
- 17) Assessment-Center am IMBSE. Auswertung der Interviews zur Evaluation des AC-Verfahrens. August 2000. IMBSE e.V. Moers
- 18) NOA: Nederlands Onderzoekscentrum Arbeidsmarkt en Allochtonen.
- 19) Die Evaluation ist noch nicht abgeschlossen. Bei den hier vorgestellten Ergebnissen handelt es sich somit um erste Teilergebnisse.
- 20) Auch hier gilt: höchster Wert = 1.
- 21) Neben der Überprüfung durch Korrelationen wurde Start auch mit dem Multitrait-Multimethod-Verfahren (MTMM) von Campbell & Fiske überprüft. Da dieses Verfahren jedoch von homogenen Übungen in einem Bereich ausgeht, tatsächlich aber innerhalb eines Berufsfeldes sehr heterogene Anforderungen auftreten können, führt das MTMM-Verfahren dazu, dass die Ergebnisse nicht gegen eine mangelnde Konstruktvalidität des AC interpretiert werden können. Eine positive Aussage, wie hoch die erzielte Konstruktvalidität ist, erlaubt die dargestellte Überprüfung durch Korrelationen.
- 22) Der höchste zu erreichende Wert = 1.
- 23) Mit Beginn des Maßnahmenjahrs 2000/2001 konnten die Jugendlichen erstmals aus allen Berufsfeldern auswählen. Das heißt, die Jugendlichen befinden sich noch in ihren berufsvorbereitenden Maßnahmen.



- 
- 24) Von einem Mildeeffekt wird gesprochen, wenn die Assessor(inn)en ihre Beobachtungen nicht streng genug bewerten.
- 25) vgl.: BBJ CONSULT INFO. III – 2000: Verfahren zur Kompetenzermittlung. Dokumentation des workshops am 9. Juni 1999 in Berlin. Berlin 2000.
- 26) vgl.: hiba-transfer. Ausgabe 1-1999.
- 27) vgl.: INBAS: Zwischenbericht zur Evaluierung der durch das Land NRW geförderten Modellprojekte. Frankfurt am Main 1999.
- 28) Der „Arbeitskreis Assessment Center“ besteht aus einer Gruppe von Personalexperten und -verantwortlichen aus privatwirtschaftlichen Unternehmen und Organisationen des öffentlichen Dienstes in der Bundesrepublik, Österreich und der Schweiz. Im Arbeitskreis werden die Erfahrungen aus über 20-jähriger Arbeit im Bereich Auswahl und Entwicklung von Führungskräften zusammengeführt. Ziele sind der Know-how-Transfer und die Weiterentwicklung bestehender Verfahren.
- 29) Fisseni, H.-J., Fennekels G. P.: Das Assessment Center. Göttingen 1995
- 30) vgl: „Evaluation des Projektes“, S. 9.

**Suchworte:** Benachteiligte Jugendliche, Ausländische Jugendliche, Förderung der beruflichen Eingliederung, Förderung der sozialen Eingliederung, Förderempfehlung, Fähigkeitsprofil, individuelle Förderung, Qualitätsstandards, Assessment-Center, Übergang Schule/Beruf, IMBSE, Berufsvorbereitung

