

Projekt: „tele.soft“ – Qualifizierung von Arbeitslosen,
insbesondere benachteiligten Gruppen für die IT-Branche

Das Auswahlverfahren für eine Qualifizierung zur IT-Mitarbeiterin und zum IT-Mitarbeiter im Projekt „tele.soft“

Band 1: Grundlagen und Durchführung

Impressum

Die vorliegende Publikation wurde im Rahmen des Projektes „tele.soft – Qualifizierung von Arbeitslosen, insbesondere benachteiligten Gruppen für die IT-Branche“ erarbeitet.

Das dieser Publikation zugrunde liegende Vorhaben wird gefördert mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (Förderkennzeichen des BMBF: W1214.00).

Projektlaufzeit: 1. Juni 2001 bis 31. Dezember 2003.

Durchführung:

INBAS
Institut für berufliche Bildung,
Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik GmbH
Herrnstraße 53
63065 Offenbach

Tel.: 0 69 / 2 72 24-0
Fax: 0 69 / 2 72 24-30

E-Mail: inbas@inbas.com

Internet: <http://www.inbas.com>

Projektleitung: Dr. Wolfgang Schlegel, Herbert Rüb

Idee und Konzept für
das Auswahlverfahren: Dipl. Psych. Oliver Mühlhaus

Autoren: Peter Kasperek, Dipl. Psych. Oliver Mühlhaus

Gestaltung: Oliver Lauberger

Druck: D.V.S Frankfurt am Main

Die Autoren tragen die Verantwortung für den Inhalt. Die von ihnen vertretenen Auffassungen macht sich die fördernde Institution nicht generell zu eigen.

Projekt „tele.soft“ – Offenbach/Hamburg September 2003

© 2003 Institut für berufliche Bildung, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik GmbH
Offenbach am Main

Inhaltsverzeichnis

A	Einleitung	5
B	Die IT-Qualifizierung in tele.soft und die Entwicklung des Auswahlverfahrens.....	6
C	Das tele.soft-Auswahlverfahren	12
1.	Grundlagen	12
1.1.	Welche Kompetenzen werden überprüft?	12
1.2.	Beobachtungsmatrix – Zuordnung der Anforderungen zu den Übungen	16
1.3.	Bewertung der Leistungen	19
1.4.	Verfahren zur Objektivierung der Bewertungen.....	21
1.5.	Protokollierung und Führen der Bewertungsunterlagen.....	22
1.6.	Rückmeldegespräche	25
2.	Ablauf und Organisation.....	27
3.	Einweisung und Schulung von Beobachter(inne)n und Interviewer(inne)n	32
4.	Raumbedarf, benötigte Materialien und personelle Anforderungen	34
5.	Zeit- und Kostenaufwand	41
D	Dokumentation der Einhaltung fachlicher Standards in Entwicklung, Durchführung und Auswertung des Auswahlverfahrens	44
	Anhang.....	52

Verzeichnis der Übersichten und der Grafik

Übersicht 1:	Dimensionen fachlicher Anforderungen und ihre Bedeutung.....	13
Übersicht 2:	Dimensionen der Schlüsselkompetenzen und zugeordnete Verhaltensweisen	14
Übersicht 3:	Beobachtungsmatrix	18
Übersicht 4:	Umrechnungstabelle	20
Übersicht 5:	Benötigte Materialien/Dokumentation.....	38
Übersicht 6:	Zeit- und Kostenaufwand	42
Grafik:	Anlage des zweistufigen Assessment-Verfahrens.....	28

A Einleitung

Der Bericht beschreibt die Durchführung eines Assessment-Verfahrens zur Auswahl von Teilnehmern und Teilnehmerinnen für eine Qualifizierung zum IT-Mitarbeiter bzw. zur IT-Mitarbeiterin. Entstanden sind die Unterlagen in dem Projekt tele.soft, das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert wird. tele.soft entwickelt und erprobt Instrumente zur Qualifizierung junger Arbeitsloser für die IT-Branche. Ein wichtiges Instrument hierbei ist das Auswahlverfahren für die IT-Qualifizierung.

Die Unterlagen umfassen den vorliegenden **Band 1: Grundlagen und Durchführung** und **Band 2: Materialien**. Beide Teile sind für tele.soft-Partner gedacht, die eine IT-Qualifizierung anbieten und ihr ein Auswahlverfahren vorschalten. Mit den vorgelegten Unterlagen sowie einer intensiven Schulung der Beobachter/innen und Interviewer/innen lässt sich eine Auswahl im Einzelnen vorbereiten und durchführen. Natürlich können auch andere Interessierte, die eine Auswahl unter Bewerbern für eine Qualifizierung treffen müssen, den Materialien Anregungen für ihr Vorgehen entnehmen.

Aufbau

Band 1: Grundlagen und Durchführung

Die IT-Qualifizierung in tele.soft und die Entwicklung des Auswahlverfahrens werden in **Teil B** beschrieben.

Das Auswahlverfahren wird in **Teil C** erörtert: Zunächst werden in Kap. 1. Grundlagen erläutert und es wird dargelegt, wie das Verfahren gestaltet ist und die entwickelten Materialien einzusetzen sind. Der Ablauf eines konkreten Auswahlverfahrens auf der Basis eines von INBAS durchgeführten Verfahrens wird in Kap. 2. beschrieben. Zur Schulung von Beobachter(inne)n und Interviewer(inne)n wird in Kap. 3. Stellung genommen. Kap. 4. resümiert organisatorische und personelle Anforderungen und gibt eine Übersicht über die einzelnen einzusetzenden Materialien. Kap. 5. enthält eine Kostenübersicht für das von INBAS durchgeführte Auswahlverfahren.

In **Teil D** wird abschließend das Verfahren unter fachlichen Standards erörtert.

Band 2: Materialien

Die für das Verfahren benötigten Instrumente, die im vorliegenden Bericht vorgestellt werden (**Teil C**, Kap. 4.) sind im **Band 2: Materialien** umfangreich dokumentiert.

B Die IT-Qualifizierung in tele.soft und die Entwicklung des Auswahlverfahrens

tele.soft ist ein Projekt zur Qualifizierung für IT-Arbeitsplätze. Es richtet sich an junge Arbeitslose, die Interesse am Arbeiten mit Computern haben, über keine abgeschlossene Ausbildung verfügen, einen Arbeitsplatz suchen, sich aber noch nicht genügend qualifiziert fühlen. Die tele.soft-Qualifizierung verschafft ihnen die Chance auf einen neuen Job oder auch auf einen Ausbildungsplatz.

Ein Herzstück der Qualifizierung im Rahmen von tele.soft ist ihre Betriebsnähe: Diese wird sichergestellt durch die Ausrichtung der tele.soft-Qualifizierungen an regionalen betrieblichen Bedarfen. Gezielt werden im Rahmen des Projektes diejenigen Tätigkeiten in Betrieben der Region erkundet, die von Hochschulabsolventen oder ausgebildeten Kräften wahrgenommen werden müssen, die dafür aber überqualifiziert sind. Die Betriebe möchten die genannten Tätigkeiten an geeignet qualifizierte Kräfte abgeben, können dies aber nicht, weil einschlägig Qualifizierte im Betrieb bzw. auf dem Arbeitsmarkt nicht vorhanden sind. Die tele.soft-Qualifizierung richtet sich damit auf einen von Betrieben geäußerten Bedarf an Mitarbeiter(inne)n mit einer IT-Qualifikation unterhalb der Facharbeiterebene.

Dieser Bedarf an IT-Kräften existiert und ist von uns in den Regionen erhoben. Eine tele.soft-Qualifizierung wird erst dann angeboten, wenn ein konkreter Bedarf an einschlägig qualifizierten Mitarbeiter(inne)n bei ortsansässigen Firmen festgestellt und ausgewertet wurde.

Der erhobene Bedarf wird anschließend in DACUM-Workshops mit Tätigkeitsprofilen unterlegt: Betriebliche Experten aus den befragten Betrieben verständigen sich über die Tätigkeiten, die ein/e Mitarbeiter/in übernehmen muss, wenn der festgestellte Bedarf gedeckt werden soll.

Basis der Qualifizierung sind damit genaue Tätigkeitsbeschreibungen für die gesuchten IT-Mitarbeiter/innen. Je nach gefundenem konkreten betrieblichen Bedarf hat die Weiterbildung eine entsprechende fachliche Prägung. In Bonn z. B. bildet die mit tele.soft kooperierende Einrichtung IT-Mitarbeiter/innen mit dem Schwerpunkt Softwareanwendung aus. In Osterholz-Scharmbeck wurden tele.soft IT-Assistenten mit einer breiteren

fachlichen Grundlegung fortgebildet. Neben Bonn und Osterholz-Scharmbeck wird tele.soft noch in Hamburg und in München durchgeführt.

Ein wichtiges Instrument zur Qualifizierung ist das ihr vorgeschaltete Auswahlverfahren. Es wurde eigens für die tele.soft-Qualifizierung entwickelt. Wie wurde es entwickelt, welche Merkmale weist es auf?

Entwicklung des Assessment-Verfahrens

Die Entwicklung des Verfahrens und der benötigten Instrumente verlief in folgenden Schritten:

- In einem ersten Schritt wurde ein Pilotprojekt mit einem konkreten Assessment-Verfahren für eine IT-Qualifizierung mit der tele.soft-Zielgruppe durchgeführt. Hierbei sollten Erfahrungen mit der Anlage eines Auswahlverfahrens für eine IT-Qualifizierung gesammelt und wichtige Instrumente entwickelt sowie deren Einsatz erprobt werden.
- Auf der Grundlage der Erfahrungen in der Erprobung wurde im zweiten Schritt die Anlage des Verfahrens überarbeitet und die bewährten Instrumente wurden in den neuen Ablauf eingefügt. Einige Instrumente waren neu zu entwickeln und bisher noch nicht vorhandene Materialien, wie Organisationspläne, Ablaufpläne u. a., waren ebenfalls neu zu erstellen. Insgesamt wurde das Material so weit komplettiert, dass ein tele.soft-Träger nach Schulung und Einweisung des Personals das Verfahren seiner Qualifizierung vorschalten kann. Damit war die Entwicklung abgeschlossen.

Das gesamte Paket wurde im Januar 2003 in einem kompletten Auswahlverfahren eingesetzt.

Vor dem ersten Schritt stand zunächst eine konkrete Zielbestimmung innerhalb der gegebenen Rahmenbedingungen. Assessment-Verfahren in tele.soft haben, neben der Orientierung der Anforderungen des Verfahrens an betriebliche Bedarfe, Folgendes zu berücksichtigen: Das Assessment ist für eine Qualifizierung mit kurzer Laufzeit zu konzipieren, an die sich ein Übergang in Beschäftigung bzw. Ausbildung anschließen soll. In der Region des Pilotprojektes betrug die Laufzeit der Qualifizierung drei Monate, in weiteren tele.soft-Regionen beträgt sie bis zu 6 Monaten. In jedem dieser Verfahren ist es nicht das Ziel, Potenziale einzelner Kandidaten und Kandidatinnen sichtbar werden zu lassen, die in der Qualifizierung gezielt weiterentwickelt werden sollten; vielmehr sollen

diejenigen Personen ausgewählt werden, die nach der Qualifizierung am ehesten – nach den Kriterien der Betriebe – für eine Beschäftigungsaufnahme bzw. für die Aufnahme einer Ausbildung geeignet erscheinen.

Zu beachten sind auch die Voraussetzungen der Zielgruppe: Es sind IT-interessierte Jugendliche mit eher einfachen Bildungsabschlüssen. Die Wortwahl der Instruktionen, des Interviewleitfadens usw. sind dem Sprachverhalten und der Sprachkompetenz der Jugendlichen anzupassen.

Das Pilotprojekt

Das Pilotprojekt zum Assessment-Verfahren wurde vom Bildungswerk Osterholz-Scharmbeck e. V. im Vorfeld seiner tele.soft-Qualifizierung entwickelt, die in der zweiten Hälfte 2002 durchgeführt wurde. Das Auswahlverfahren basierte auf Bedarfserhebungen für IT-Arbeitskräfte in der Region. Aus den vorliegenden betrieblichen Anforderungen wurden die Einstiegsvoraussetzungen für eine dreimonatige Qualifizierung zur IT-Assistentin bzw. zum IT-Assistenten abgeleitet:

IT-Assistent(inn)en sollen über folgende Kompetenzen verfügen:

- EDV-Vorkenntnisse,
- Fertigkeiten im Rechnen,
- befriedigende Deutschkenntnisse,
- Schlüsselqualifikationen (Kommunikationsfähigkeit, Analysefähigkeit, Planungsfähigkeit, Problemlösefähigkeit, Belastbarkeit, Motivation, Leistungsbereitschaft u. a.).

Zur qualifizierten Überprüfung dieser Voraussetzungen wurde für potentielle Teilnehmer/innen ein einstufiges Verfahren eingerichtet, das aus einem Assessment Center (AC) bestand. Seine Übungen sahen eine Kombination von Tests mit einer Gruppenaufgabe vor; jedes AC erstreckte sich über zwei Tage.

Am ersten Tag überprüften Einzeltests Schlüsselqualifikationen wie Belastbarkeit, Leistungsbereitschaft, Analysefähigkeit, Sorgfalt u. a. Die Gruppenaufgabe diente zur Einschätzung der Kommunikations- und Konfliktfähigkeit und der Entscheidungsfreude. Der zweite Tag war schriftlichen Tests in Deutsch, Rechnen und EDV vorbehalten. Für alle Teilnehmer/innen waren Rückmeldegespräche vorgesehen.

Auswertung des Auswahlverfahrens

Der Zuschnitt der schriftlichen Test-Aufgaben in Deutsch, Rechnen und IT hat sich bewährt, die später entwickelten Aufgaben zur Prüfung entsprechender Kompetenzen basieren auf den Osterholzer Vorlagen.

Angemessen war es, verschiedene Methoden – Tests und Gruppenübung – einzusetzen: Das trägt dem Umstand Rechnung, dass Teilnehmer/innen bei verschiedenen Methoden unterschiedlich reagieren und bei diesem Ansatz die Chance erhalten, auch auf ihnen gemäße Methoden zu treffen. Allerdings basierte das AC im Grunde nur auf zwei Methoden, eine Erweiterung wurde als sinnvoll erachtet.

Diese Einschätzung führte dazu, das bisher einstufige Verfahren – ein AC – durch ein Interview zu ergänzen und ein zweistufiges Verfahren – Interview und ein AC – einer tele.soft-Qualifizierung vorzuschalten. Damit erweiterte sich die Bandbreite der eingesetzten Methoden. Dabei konnten die Vorgespräche, die ein Träger vor jedem Assessment ohnehin mit den Teilnehmer/innen führt, als erste Stufe des Assessments konzipiert werden. Für das Verfahren müssen sie als standardisiertes Interview zur Feststellung der Kompetenzen durchgeführt werden.

Das Vorgehen, die Kompetenzen in Deutsch, Rechnen und IT einmal zu erheben, hingegen die Kompetenzen in den Schlüsselqualifikationen mehrfach zu überprüfen, war angemessen. Die mehrfache Erhebung reduziert Fehler in der Überprüfung dieser Kompetenzen.

Das Osterholzer Assessment Center war mit einem Zeitaufwand von zwei Tagen pro Teilnehmer und Teilnehmerin sehr großzügig ausgestattet. Die Auswertung ergab, dass die Beobachtungsphasen stark gekürzt und die umfangreichen Erläuterungen mit Vorübungen deutlich eingeschränkt werden konnten. Eine Reduzierung des Zeitaufwandes pro Teilnehmer und Teilnehmerin war auch aus Kostengründen notwendig. Aufwand und Ergebnis mussten, bezogen auf die Zielsetzung des Verfahrens und der Maßnahmedauer, in ein angemessenes Verhältnis gebracht werden.

Merkmale des Verfahrens

Auf der Basis der Osterholzer Erfahrungen und der zu berücksichtigenden Rahmenbedingungen wurde das Auswahlverfahren weiterentwickelt. Da es in den nächsten Kapiteln ausführlich vorgestellt wird, seien hier nur einige Hauptmerkmale genannt.

- Es ist ein zweistufiges Verfahren und besteht aus
 - einem Interview mit jedem/jeder Interessenten/Interessentin,
 - einem Assessment Center für eine Teilnehmergruppe von fünf Teilnehmer(inne)n.
- Eingesetzt werden Tests zur Überprüfung der Kompetenzen in Rechnen und Deutsch und der IT-Kenntnisse. Die Schlüsselkompetenzen werden im Interview, einer Gruppenübung und einer Selbstvorstellung erhoben.
- Jedes Anforderungsmerkmal im Bereich der Schlüsselkompetenz wird mehrfach überprüft.
- Das Verfahren ist ökonomisch: Das AC (mit 5 Teilnehmer(inne)n) und das Interview lassen sich zusammen in etwa 4,5 Stunden durchführen. Für die Bewertung aller Übungen eines Teilnehmers bzw. einer Teilnehmerin ist zusätzlich ein Aufwand von etwas unter 1 Stunde zu kalkulieren.
Hinzu kommen die Gesamtauswertung mit der Festlegung der Auswahl (3 bis 4 Stunden für alle Kandidat(inn)en) sowie die Rückmeldegespräche (von etwa 25 Minuten pro Teilnehmer/in). Mit diesem vertretbaren Aufwand wird ein leistungsfähiges Auswahlverfahren durchgeführt.
- Bei der Ausarbeitung des Verfahrens und seiner Materialien wurde auf die Einhaltung fachlicher Standards hohen Wert gelegt. Deshalb entspricht das entwickelte Verfahren professionellen Standards, wie der DIN-Norm 33430 „Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen“ sowie dem Prinzip des Methoden-Mix in der Eignungsdiagnostik.¹

Einsatz des Verfahrens

Im Januar 2003 wurden das entwickelte Verfahren und seine Materialien im Vorfeld einer tele.soft-Qualifizierung in Bonn eingesetzt. Mit dem Auswahlverfahren wurden aus 60 Personen, die auf Einladung des örtlichen Arbeitsamtes erschienen sind, 22 Teilnehmerinnen und Teilnehmer für eine IT-Qualifizierung vorgeschlagen.

¹ Die umfangreichen Anforderungen der DIN-Norm 33430 und des Prinzips des Methoden-Mix in der Eignungsdiagnostik sowie deren beider Erfüllung durch das tele.soft-Auswahlverfahren sind im Einzelnen in **Teil D, Dokumentation der Einhaltung fachlicher Standards in Entwicklung, Durchführung und Auswertung des Auswahlverfahrens** dargestellt. Weitergehende Ausführungen zur zugrunde liegenden Methodik des Interviews finden sich z. B. bei Schulter, Heinz (1996): Psychologische Personalauswahl. Einführung in die Berufseignungsdiagnostik, Göttingen, S. 89-91.

Wir kennen das Abschneiden der Teilnehmer/innen in der Qualifizierung noch nicht, insoweit lässt sich ein abschließendes Urteil zum Auswahlverfahren noch nicht treffen. Beim ersten Einsatz hat sich das Verfahren aber bewährt, Konzept und Material gewährleisten ein Auswahlverfahren mit der angegebenen Zielsetzung.

Aus der Auswertung der Bonner Durchführung ergaben sich Hinweise, die zu einer Überarbeitung des Materials führten: So wurde festgestellt, dass der Deutsch-Test keine Bewertung der schriftlichen Ausdrucksfähigkeit zulässt, was auf Basis der Betriebserhebungen aber sinnvoll wäre. Die mündlichen Instruktionen zu den Tests sollten ergänzt werden mit schriftlichen Erläuterungen. Im Interviewleitfaden sind an einigen Stellen die zu bewertenden Anforderungsdimensionen nicht ersichtlich, der Klarheit wegen sollten sie eingefügt werden.

Für die vorliegende Handreichung sind deshalb die Unterlagen gegenüber der Durchführung in Bonn überarbeitet worden:

- Der Deutsch-Test wurde um eine Aufgabe zur Beurteilung der schriftlichen Ausdrucksfähigkeit erweitert.
- Der Deutsch- und der Rechentest wurden mit schriftlichen Instruktionen versehen.
- Anforderungsdimensionen wurden der Deutlichkeit halber im Interviewleitfaden verankert.

C Das tele.soft-Auswahlverfahren

1. Grundlagen

1.1. Welche Kompetenzen werden überprüft?

Das tele.soft-Auswahlverfahren basiert auf Erhebungen bei Betrieben mit einem Bedarf an IT-Mitarbeiter(inne)n, die in mehreren Regionen Deutschlands in 2002 und 2003 durchgeführt wurden. Die Analyse arbeitsplatzbezogener Anforderungen aus der Bedarfserhebung sowie die Analyse der anschließenden genauen Tätigkeitsprofilierung durch betriebliche Experten in DACUM-Workshops ergeben eine konkrete Liste von Kompetenzen, die Deutschkenntnisse, Rechenfertigkeiten, EDV-Vorkenntnisse sowie Schlüsselkompetenzen umfassten.

Zur Spezifizierung und zum Niveau der Anforderungen in Bezug auf Deutsch, Rechnen und IT gaben Betriebe und Experten weitere Hinweise: Was das Rechnen betrifft, so sollten die zukünftigen IT-Kräfte Dreisatz- und Prozentrechnung beherrschen, in Deutsch waren u. a. korrekte Rechtschreibung und befriedigende grammatikalische Kenntnisse erforderlich, der IT-Bereich ließ sich ebenfalls von Schwierigkeitsgrad und Inhalt her eingrenzen.

Die folgende **Übersicht 1** gibt die Dimensionen fachlicher Anforderungen und ihre Bedeutung wieder.

Übersicht 1: Dimensionen fachlicher Anforderungen und ihre Bedeutung

Kompetenzen	Anforderungsdimension	Niveau/Inhaltliche Bedeutung im Rahmen von tele.soft
Fachliche Kompetenzen	Deutsch ²	<ul style="list-style-type: none"> • Beherrscht die deutsche Rechtschreibung und ihre grammatikalischen Regeln • kann Inhalte fachlicher Texte wiedergeben und Notizen verfassen
	IT	Verfügt über Grundkenntnisse <ul style="list-style-type: none"> • im Hardware- und Netzwerkbereich • zu Betriebssystemen und zum Internet
	Rechnen	Beherrscht <ul style="list-style-type: none"> • Prozentrechnen • Dreisatzrechnungen

Für die Schlüsselkompetenzen lag nach dem o. a. Verfahren auch eine Liste praxisrelevanter Anforderungen vor. So wussten wir, dass für die Ausübung einschlägiger IT-Tätigkeiten Flexibilität, Selbstständigkeit, Leistungsmotivation usw. sehr wichtig sind. Insgesamt 11 Einzelanforderungen wurden von uns nach Betriebserhebungen und DACUM-Workshops festgelegt. Während wir aus Interviews und Workshops das Niveau bzw. die inhaltliche Bedeutung der fachlichen Anforderungen erfuhren, mussten wir bei den Schlüsselkompetenzen selbst das Niveau bestimmen.

Die in Frage stehenden Kompetenzen sind Fähigkeiten bzw. persönliche Verhaltensmerkmale, die für sich genommen nicht direkt sichtbar oder feststellbar sind. Sie müssen zunächst der Erhebung zugänglich gemacht werden. Der Arbeitsschritt versah die Schlüsselkompetenzen mit inhaltlicher Bedeutung für tele.soft. D. h., wir haben festgelegt, dass unter „Verantwortungsübernahme“ in tele.soft die „Annahme von Aufgaben sowie Verantwortung auch für Ergebnisse übernehmen“ zu verstehen ist. Diese Festlegung wurde so vorgenommen, dass ein Verhalten, das Verantwortungsübernahme

² Die Zuordnung muttersprachlicher und allgemeiner mathematischer Kompetenzen zu den fachlichen Kompetenzen ist strittig. Sie werden auch den Schlüsselkompetenzen zugerechnet, so zum Beispiel vom Arbeitsstab Forum Bildung. Vgl. z. B. Arbeitsstab Forum Bildung in der Geschäftsstelle der Bundesländer-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung: Kompetenzen als Ziele von Bildung und Qualifikation. Bericht der Expertengruppe des Forums Bildung. Stand: Februar 2001. Online im Internet: <http://www.forum-bildung.de/bib/material/ex-bericht-bq.pdf>. Mit der getroffenen Zuordnung folgen wir den Experten aus den Betrieben und in den DACUM-Workshops, die berufliche Anforderungen für IT-Kräfte analysieren. Für sie haben Fertigkeiten beim %-Rechnen und Kenntnisse in Deutsch den Charakter von IT-Vorkenntnissen und sind notwendig, um einzelne, klar benennbare fachliche Anforderungen zu erfüllen. Schlüsselkompetenzen hingegen ergeben sich nicht aus einzelnen fachlichen, sondern aus fachübergreifenden Anforderungen.

signalisiert, auch beobachtet werden kann.³ Jede Anforderung ist mit zwei, oft auch drei konkreten Verhaltensweisen untersetzt. Die folgende **Übersicht 2** gibt die für die Schlüsselkompetenzen im Assessment-Verfahren von tele.soft zu überprüfenden Dimensionen sowie die Verhaltensweisen wieder, die für die Anforderungsdimensionen stehen.

Übersicht 2: Dimensionen der Schlüsselkompetenzen und zugeordnete Verhaltensweisen

Kompetenzen	Anforderungsdimension	Den Anforderungen entsprechende Verhaltensweisen im Rahmen von tele.soft
Schlüsselkompetenzen	Verantwortungsübernahme	<ul style="list-style-type: none"> nimmt die vorgegebenen Aufgaben an/fühlt sich verpflichtet zeigt Verantwortung für Arbeitsprozess und Ergebnisse
	Leistungsmotivation	<ul style="list-style-type: none"> hat einen hohen Anspruch an sich selbst strengt sich bei Aufgaben stark an möchte seine Leistungen verbessern/steigern
	Interesse/Begeisterungsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> zeigt großes Interesse (hier: am Thema der Qualifizierung) Leidenschaft bzw. Begeisterung für die Sache wird spürbar
	Analysefähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> erfasst schnell seine Lage bzw. die jeweilige Situation schätzt eigene Möglichkeiten realistisch ein überblickt die Folgen seines Verhaltens (für sich/für andere)
	Selbstständigkeit	<ul style="list-style-type: none"> übernimmt Verantwortung für sich selbst trifft Entscheidungen für sich selbst und setzt diese um
	Ordentlichkeit/ Zuverlässigkeit	<ul style="list-style-type: none"> bearbeitet seine Aufgaben gründlich hält Regeln und Vorgaben ein ist auch im Kleinen sorgfältig und gewissenhaft
	Flexibilität	<ul style="list-style-type: none"> ist bereit und fähig, sich an andere anzupassen kann sich auf veränderte Situationen einstellen

³ Für die verhaltensnahe Beschreibung von Indikatoren liefert die Literatur eine Reihe von Regeln, wie z. B. die, möglichst Verben zu benutzen, die rein beschreibend sind. Vgl. zu weiteren Regeln: Institut für berufliche Bildung, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik GmbH (INBAS) (2002): Kompetenzfeststellung, Teil I: Grundlagen. Reihe: Berichte und Materialien, Bd. 8, Offenbach, S. 66ff.

Kompetenzen	Anforderungsdimension	Den Anforderungen entsprechende Verhaltensweisen im Rahmen von tele.soft
Schlüsselkompetenzen	Belastbarkeit	<ul style="list-style-type: none"> • kann sich über längere Zeit konzentrieren • ist auch nach einiger Belastung noch leistungsfähig • hält Druck aus/verliert nicht die Selbstkontrolle
	Kommunikationsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • hört aufmerksam zu • spricht zusammenhängend und verständlich • bezieht sich im Gespräch auf andere/geht darauf ein
	Teamfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • bietet anderen Unterstützung und Hilfe an • ist kompromissbereit und macht zugunsten anderer Abstriche • engagiert sich häufig für Ziele/Anliegen anderer
	Erscheinungsbild	<ul style="list-style-type: none"> • tritt ordentlich und gepflegt auf • kleidet sich der Situation angemessen • verhält sich höflich und respektvoll

Zwei Anmerkungen zur empirischen Bedeutung der in **Übersicht 1** und **2** operationalisierten Kompetenzen:

- In drei Regionen wurden bisher Bedarfserhebungen und Workshops durchgeführt und ausgewertet – in der eher ländlichen Region Osterholz-Scharmbeck, in Hamburg sowie in Bonn und Umgebung. Die Anforderungen an IT-Arbeitskräfte, wie sie in den beiden Übersichten abgebildet sind, finden sich in allen drei Regionen, wenn auch in unterschiedlichen Ausprägungen. Die Unterschiede liegen bei den IT-Vorkenntnissen, die in den Bedarfen der Regionen unterschiedliche Schwerpunkte aufweisen. Die Unterschiede werden in den jeweiligen regionalen Curricula berücksichtigt. Für das Auswahlverfahren haben sie bisher keine Auswirkungen.
- Nach Ansicht der Betriebe haben Schlüsselkompetenzen eine zentrale Bedeutung für die Beschäftigungsfähigkeit von jungen IT-Mitarbeiter(inne)n. Im Auswahlverfahren wurde dem dadurch Rechnung getragen, dass die Schlüsselkompetenzen höher gewichtet mit einem Faktor von 0,6 und fachliche Kompetenzen mit einem Faktor von 0,4 in das Gesamtergebnis eingehen.⁴

⁴ Die von uns gesetzten Werte von 0,6 und 0,4 tragen auch dem Umstand Rechnung, dass IT-Kenntnisse sowie Rechen- und Sprachkompetenzen in der anschließenden Qualifizierung eher aufgebaut werden können als die Schlüsselkompetenzen.

Zu den Anforderungen bzw. den ihnen zugeordneten Verhaltensweisen wurden Übungen und Tests entwickelt, die eine Beobachtung und Bewertung der zuvor festgelegten Verhaltensweisen erlauben. Die sogenannte Beobachtungsmatrix gibt Auskunft darüber, mit welchen Aufgaben welche Anforderungen überprüft werden.

1.2. Beobachtungsmatrix – Zuordnung der Anforderungen zu den Übungen

Im Auswahlverfahren werden unterschiedliche Aufgabenarten und Methoden eingesetzt, u. a. Interview, Tests, Gruppenaufgabe, Selbstvorstellung. Mit ihnen sollen jeweils bestimmte Kompetenzen festgestellt und bewertet werden.

Die **Übersicht 3** auf der übernächsten Seite zeigt die getroffene Zuordnung von eingesetzter Methode und zu erhebende Kompetenz. Dabei bedeuten graue Felder, dass die jeweilige Kompetenz erhoben wird.

Worauf gründet sich die Zuordnung? Bezogen auf die einzelnen Übungen und die Kompetenzen, die in ihnen beobachtet und erhoben werden, lässt sich Folgendes anführen:

Interview

Das Interview im Rahmen des Verfahrens enthält einen leitfadengestützten Abschnitt mit Fragen

- zum bisherigen Lebensweg
- zur Schulzeit
- zur geplanten IT-Ausbildung.

Der Abschnitt dient dazu, die Fähigkeit zur Selbstdarstellung zu überprüfen. Der Inhalt der Antworten sowie die Art ihrer Präsentation liefern dem/der Beobachter/in Eindrücke über Selbstständigkeit, Strukturierung des Vorgetragenen, persönliche Begeisterungsfähigkeit, Leistungsmotivation sowie Kommunikationsfähigkeit und geben Hinweise zum Erscheinungsbild. Der Leitfaden erlaubt ein situatives Eingehen auf den Gesprächsverlauf und ermöglicht ein Nachfragen bei Unklarheiten. In den relevanten Anforderungsdimensionen erhebt der/die Interviewer/in auch die Selbsteinschätzung des Interviewten. Dadurch erhält er die Möglichkeit, seinen Eindruck (Fremdeinschätzung) zu überprüfen.

Zusätzlich sind in das Interview

- zwei Praxisfälle

aufgenommen. Sie stellen typische Aufgaben in einem IT-Betrieb nach. Der/die Kandidat/in wird aufgefordert, die Aufgaben zu analysieren und einen Lösungsweg vorzuschlagen. Über die Praxisfälle werden Anforderungen überprüft, die sich vor allem in der konkreten Bearbeitung von Aufgaben beobachten lassen: Beurteilt werden Verantwortungsübernahme, Analysefähigkeit, Flexibilität, Belastbarkeit, aber auch Selbstständigkeit, Strukturiertheit des Vorgehens und soziale Kompetenzen.

Im Interview wird jede Schlüsselkompetenz (außer dem Erscheinungsbild) zweimal erhoben. Die nachfolgende **Übersicht 3** gibt die Zuordnung der Anforderungen zu den einzelnen Übungen im Detail wieder.

Übersicht 3: Beobachtungsmatrix

Kompetenzen		Interview			Assessment Center		
		Interview Teil 1	Praxisfall 1	Praxisfall 2	Selbstvorstellung	Test mdl., schriftl.	Gruppenübung
Fachliche Kompetenzen	Deutsch						
	IT						
	Rechnen						
Schlüsselkompetenzen	Verantwortungsübernahme						
	Leistungsmotivation						
	Interesse/Begeisterungsfähigkeit						
	Analysefähigkeit						
	Selbstständigkeit						
	Ordentlichkeit/Zuverlässigkeit						
	Flexibilität						
	Belastbarkeit						
	Kommunikationsfähigkeit						
	Teamfähigkeit						
	Erscheinungsbild						

Selbstvorstellung (Präsentation)

Die Selbstvorstellung tragen die Kandidat(inn)en den Beobachter(inne)n mündlich vor. Sie präsentieren sich mit Hilfe der Stichpunkte: Name und Alter, Schulzeit, Erfahrungen mit Arbeit und Beruf, Stärken und Schwächen sowie Erwartung an die Qualifizierung.

Hier lassen sich, ähnlich wie beim Interview, Eindrücke gewinnen über eine gekonnte Strukturierung des Vortrags, über die Selbstständigkeit, das Interesse, die Begeiste-

rungsfähigkeit und die Belastbarkeit. Vermittelbar sind über das Wie des Vortrages auch Eindrücke zur Motivation und Leistungsfähigkeit. Anders als beim Interview treten soziale Kompetenzen, außer das Erscheinungsbild, bei der Selbstvorstellung in den Hintergrund.

Tests

Die hier zur Anwendung kommenden Tests wurden für das tele.soft-Auswahlverfahren entwickelt. Dabei werden sowohl mündliche Abfragen wie auch schriftliche Tests einbezogen. Im Deutshtest werden vier Aufgaben bearbeitet (zur Rechtschreibung, zur Textanalyse, zum grammatikalischen Verständnis und zum Verfassen einer Notiz). Der Rechentest sieht acht zu bearbeitende Aufgaben vor (Prozentrechnen und Gleichungen mit einer Unbekannten bzw. Dreisatzrechnungen). Während diese Tests schriftliche Bearbeitung vorsehen, wird der IT-Test mündlich durchgeführt: Im IT-Test werden 16 Fragen zur Hardware, zu Netzwerken, zu Betriebssystemen und zum Internet gestellt.

Gruppenübung

Die Gruppenübung sieht eine komplexe IT-Aufgabenstellung mit Problemen auf der Kommunikations- und der Hierarchieebene zwischen den fiktiven Personen vor. Die Aufgabe ist unter den Teilnehmer(inne)n zu diskutieren und zu lösen. Anhand vorgegebener Rahmenbedingungen soll am Ende der Runde eine Lösung entwickelt sein. Diese Aufgabe lässt Beurteilungen vor allem der Verantwortungsübernahme, der Analyse von Problemen sowie der Fähigkeit zu, sich auf andere einzustellen und veränderten Situationen anzupassen. Darüber hinaus liefert sie geeignete Eindrücke zur Beurteilung der sozialen Kompetenzen.

1.3. Bewertung der Leistungen

Fachliche Kompetenzen

Hier werden ausschließlich Testergebnisse bewertet. Die Beurteilung wird anhand der vorliegenden Musterlösungen (Rechnen, Deutsch und IT) im Sinne von richtig oder nicht richtig vorgenommen.

Bei allen drei Tests wird die erreichte Punktzahl bzw. der erreichte Prozentsatz richtiger Antworten in die AC-Stufen 1 bis 5 umgerechnet, die der bekannten Schulnotensystematik entsprechen.

Übersicht 4: Umrechnungstabelle

Punktzahl	Prozentsatz	Note
89-100	89-100	1
76-88	76-88	2
63-75	63-75	3
50-62	50-62	4
0-49	0-49	5

Beim Deutsch-Test wird die erreichte Punktzahl bestimmt (von 100 möglichen Punkten), daraus ergibt sich die Benotung. Die Benotung der Lösungen im Rechen-Test orientiert sich an dem Test mit der höchsten Punktzahl. Diese wird als 100 % gesetzt, über einen Schlüssel wird die weitere Abstufung und danach die Benotung vorgenommen. Die Umrechnung in die Skala 1 bis 5 erfolgt auch beim IT-Test, wobei sich hier die Umrechnung des Prozentsatzes richtiger Antworten bedient.

Die Umrechnungstabelle ist in den Materialien für die Mitarbeiter/innen enthalten, in den Unterlagen zum Rechentest findet sich der Schlüssel zur Umrechnung, bezogen auf den Test mit der höchsten Punktzahl.

Schlüsselkompetenzen

Ihre Erhebung und Bewertung wird in der Selbstvorstellung, dem Interview und der Gruppenübung vorgenommen. Hierbei werden Fragen gestellt (Interview) oder Aufgaben vorgegeben (Selbstvorstellung, Gruppenübung). Der/die Beobachter/in (Interviewer/in) stellt Zwischenfragen (Selbstvorstellung und Interview) und hakt nach, wenn etwas unklar geblieben ist.

Bewertet werden die Verhaltensproben. Auch beim Interview oder der Selbstvorstellung werden Antworten der Kandidaten und Kandidatinnen als Verhaltensaussagen betrachtet, deren Bedeutung für die fragliche Anforderungsdimension sich nicht unmittelbar aus den gewählten Worten ergibt, sondern sich erst erschließt. Beobachter/innen und Interviewer/innen hören deshalb auf die Antworten „zwischen den Zeilen“, stellen Verknüpfungen mit weiteren Äußerungen her, nehmen nonverbale Äußerungen mit auf

und versuchen so einen Eindruck zum Verhalten auf der jeweiligen Anforderungsdimension zu bekommen.

Ein wichtiges Hilfsmittel der Bewertung ist der Bewertungsanker. An ihm können Interviewer/innen und Beobachter/innen ihre Eindrücke festmachen: Ausgangspunkt ist die in **Übersicht 2** vorgenommene Zuordnung von Verhalten zu den Anforderungen. Der Anker definiert fünf Bewertungsstufen für das gezeigte Verhalten. Die Bewertungsstufen lehnen sich an die Schulnotensystematik an. Für jeden der Indikatoren sind Stufe 1, 3 und 5 ausformuliert. Der Übersichtlichkeit halber wurde auf die Ausformulierung der Werte 2 und 4 verzichtet. Die Stufen liefern von

- Bewertung = 1 = „Kompetenz liegt über den Anforderungen, die Person ist hier ‚souverän‘“
bis
- Bewertung = 5 = „Potenzial und Erfüllung der Anforderungen sind fraglich“

für jede Anforderungsdimension eine Bewertung der gezeigten Kompetenzen, die untereinander vergleichbar sind. Für alle Teilnehmer/innen des Verfahrens ist damit eine gleiche Bewertungsgrundlage gegeben.

Wann ist in der Selbstvorstellung, dem Interview oder der Gruppenübung die Leistung eines Kandidaten bzw. einer Kandidatin mit einer 1 oder mit einer 2 zu bewerten? Der Bewertungsanker beschreibt zwar genau die Verhaltensweisen dieser beider Stufen, und das ist auch ausgesprochen hilfreich. Die Einordnung der beobachteten Verhaltensweisen und Äußerungen müssen aber die Beobachter/innen und Interviewer/innen selbst vornehmen und entscheiden, welcher Stufe sie zuzuordnen sind. Hier fließen zwangsläufig subjektive Eindrücke mit ein.

1.4. Verfahren zur Objektivierung der Bewertungen

Im Verfahren sind mehrfach Vorkehrungen getroffen, den Einfluss subjektiver Eindrücke zu verringern. Die oben beschriebene

- Verwendung des Bewertungsankers

für Interviewer/innen und Beobachter/innen ist eine davon: Die Beschränkung der Beobachtungen auf vorab festgelegte Verhaltensweisen, die für bestimmte Anforderungsdimensionen stehen, sowie die Vorab-Definition dreier Bewertungsstufen vereinheitli-

chen das Vorgehen und reduzieren so den Einfluss des subjektiven Eindrucks der Beobachter/innen. Weitere Vorkehrungen sind:

- die dreifache Erhebung jeder Schlüsselkompetenz (außer dem Erscheinungsbild, das zweimal erhoben wird),
- der Einsatz verschiedener Verfahren zur Beurteilung einer Schlüsselkompetenz (in der Selbstvorstellung, der Gruppenübung und dem Interview).

Zudem ist Bestandteil des Verfahrens, dass

- jede Person von mehreren Beobachter(inne)n beurteilt wird (mindestens zwei beobachten die Person bei der Selbstvorstellung und der Gruppenaufgabe; i. d. R. ist ein/e weitere/r Mitarbeiter/in bei der Durchführung des Interviews eingesetzt);
- die Beobachter/innen ihre Beurteilungsergebnisse austauschen und sich einigen (bei Selbstvorstellung und Gruppenübung);
- erfahrenes bzw. einschlägig qualifiziertes Personal eingesetzt wird; Schulungen zum Verfahren sind zwingend notwendig;
- eine prozessbegleitende Auswertung der Beurteilungspraxis im Interview erfolgt.

1.5. Protokollierung und Führen der Bewertungsunterlagen

In dem Auswahlverfahren bewerten und protokollieren die Mitarbeiter/innen in drei Funktionen:

- als Interviewer/innen,
- als Beobachter/innen im AC, wobei ein/e Beobachter/in als Schriftführer/in fungiert,
- bei der Auswertung von Deutsch- und Rechen-Test im AC.

Sie nutzen dafür eigens entwickelte Unterlagen für jede/n Teilnehmer/in.

Interview

Das Interview mit dem Teilnehmer und der Teilnehmerin wird anhand eines

- Interviewleitfadens

von einem Mitarbeiter bzw. einer Mitarbeiterin geführt.

Der Leitfaden dient sowohl der Bewertung als auch der Protokollierung. Der Interviewer bzw. die Interviewerin hält die Beobachtungen fest, für die ausreichend Platz vorgesehen ist. Zur besseren Übersicht sind zu einzelnen Fragen und zu den Aufgaben die Anforderungsdimensionen, die überprüft werden sollen, angegeben. Der/die Interviewer/in ist für die Bewertung verantwortlich. Es empfiehlt sich, die Bewertung in der Ergebniszusammenfassung (vorletztes Blatt des Interviewleitfadens) sofort nach Verabschiedung der/des Interviewten zu vermerken und das Ergebnis in den grau unterlegten Feldern zu notieren. Auf dem Formular sind die Bewertungsstufen zwischen 1 (souverän) und 5 (fraglich) noch einmal erläutert.

Neben der quantitativen Auswertung ist eine qualitative Auswertung ausdrücklich als zusätzlich dokumentierte Informationsart vorgesehen. Damit wird bezweckt, prägnante Eindrücke zur Person (z. B. auch zur späteren Klärung im Feedback) systematisch zu dokumentieren. Dies erfolgt auf einem einzigen Bogen. Das Festhalten der qualitativen Eindrücke (letztes Blatt) sollte ebenso direkt im Anschluss an das Interview erfolgen.

Beobachtung im AC

Beobachtungen im AC nehmen zwei Mitarbeiter/innen vor. Sie protokollieren und bewerten die Selbstvorstellung der Teilnehmer/innen, ihre Gruppenübung und ihren IT-Test. Sie führen dazu den „Assessment Center-Leitfaden und Gesamtergebnisse“ für jede Teilnehmerin bzw. für jeden Teilnehmer.

Grundsätzlich führt jede/r Beobachter/in einen AC-Leitfaden.

Im AC ist die Selbstvorstellung die erste Übung, die von den Beobachter(inne)n beurteilt wird. Die Stichpunkte zur Selbstvorstellung der Teilnehmer/innen sind aufgeführt, zur besseren Übersicht sind die Anforderungsdimensionen angegeben, die überprüft werden sollen.

Zur Gruppendiskussion und zur IT-Befragung enthält der Leitfaden Hinweise für die Beobachter/innen. Ihre Protokollierung und Bewertung erfolgen

- in den Beobachter-Notizen zur Gruppendiskussion und
- in der Antwortliste IT-Fragen.

Beide Unterlagen sehen für fünf Teilnehmer/innen Protokollierung und Bewertungen vor. Die zu prüfenden Anforderungsdimensionen sind wiederum aufgeführt. Die Ant-

wortliste IT-Fragen enthält zusätzlich detaillierte Hinweise für die Beobachter/innen zur Durchführung des IT-Tests.

Selbstvorstellung und Gruppenübung bewerten die Mitarbeiter/innen getrennt anhand der Eindrücke, die sie gewonnen und festgehalten haben. Die Eindrücke werden anschließend diskutiert, und der/die Schriftführer/in hält das gemeinsame Ergebnis von Selbstvorstellung und Gruppe in seinem/ihrer AC-Leitfaden und seinen/ihren Beobachter-Notizen quantitativ und qualitativ fest.

Beim IT-Test haben beide Beobachter/innen die IT-Fragen mit Muster-Lösungen vorliegen. Die Bewertung nimmt der/die ausführende Beobachter/in anhand der Musterlösungen vor. Die Ergebnisse des IT-Tests hält er/sie auf der Antwortliste IT-Fragen fest.

Auswertung von Deutsch- und Rechentest im AC

Eine Mitarbeiterin bzw. ein Mitarbeiter nimmt die Auswertung der Tests anhand der Musterlösungen vor. Bei der Bonner Durchführung übernahm die Mitarbeiterin die Aufgabe, die Aufsicht bei den Tests führte. Die Ergebnisse werden auf den Aufgabenblättern festgehalten.

Übertragung und Zusammenfassung der Ergebnisse

In der Ergebniszusammenfassung (AC-Leitfaden, letztes Blatt) werden alle Bewertungen jeder Person übertragen:

- die Ergebnisse aus Deutsch-, Rechen- und IT-Test,
- die Bewertungen der Selbstvorstellung und der Gruppendiskussion (aus dem Protokoll des Schriftführers); sie werden zu einem Mittelwert zusammengefasst,
- die Einzelwerte zu den Kompetenzen aus dem Interview; sie werden ebenfalls zu einem Mittelwert verrechnet.

Als letzten Auswertungsschritt errechnet der/die Schriftführer/in die Gesamtergebniswerte der einzelnen Teilnehmer/innen anhand der Gewichtung der unterschiedlichen Kompetenzbereiche. In die Ergebniszusammenfassung gehen Deutsch und Rechnen mit einem Gewicht von je 15 %, IT mit 10 % ein.⁵ Der Mittelwert der Schlüsselkompetenzen aus dem Interview erhält 30 % und der Mittelwert aus Selbstvorstellung und Gruppenübung ebenfalls 30 %. Damit ist die Auswertung formal abgeschlossen. Es

⁵ Zur Begründung der unterschiedlichen Gewichtungen vgl. Kap. 1.1.

folgt im Prozess des Auswahlverfahrens die Entscheidung über die Teilnahme an der Qualifizierung.

Dokumentation der Unterlagen

Nach dem Interview und dem AC werden die Unterlagen zu jeder Person zusammengefasst und abgelegt. Die Dokumentation enthält

- den ausgefüllten Interviewleitfaden mit ankergestützten Bewertungen und zusätzlichen qualitativen Eindrücken,
- die ausgefüllten AC-Leitfaden beider Beobachter (einer als Schriftführer) mit ankergestützten Bewertungen,
- den bewerteten Deutsch- und den bewerteten Rechentest,
- das Protokoll Antwortliste IT-Fragen,
- das Protokoll Beobachter-Notizen zur Gruppenaufgabe.

Somit sind die Ergebnisse zu einzelnen Übungen, die Gesamtergebniswerte und die qualitativen Eindrücke zur Person im Anschluss an das Auswahlverfahren in Bezug auf den Entstehungsprozess und dessen Resultate nachvollziehbar.

1.6. Rückmeldegespräche

Im Rahmen des Auswahlverfahrens wird den Kandidat(inn)en lediglich eine kurze Rückmeldung gegeben. Angeboten wird ihnen aber ein ausführliches Feedback nach Abschluss des Verfahrens.

In diesem ausführlichen Gespräch erläutern die Beobachter/innen im Einzelnen die Datenbasis der Rückmeldung und beschreiben, welche Indikatoren und welche Beobachtungen zu welcher Einschätzung führten.⁶ Die Rückmeldung erfolgte beschreibend, nicht wertend, offen, direkt und konkret. Die Teilnehmer/innen am Verfahren haben Gelegenheit, Fragen zu stellen und sich einzelne Ergebnisse näher erläutern zu lassen.

⁶ Für dieses ausführliche Gespräch gelten die Regeln von Rückmeldegesprächen. In **Teil D, Dokumentation der Einhaltung ...**, sind die Prinzipien des Rückmeldegesprächs in Anlehnung an das Instrument Persönlichkeitstest beschrieben. Vgl. auch: Hossiep, R., Paschen, M. & Mühlhaus, O. (2000): Persönlichkeitstest im Personalmanagement, Göttingen, S. 68.

Am Ende eines Gesprächs erfolgt eine Gesamtbeurteilung des geprüften Leistungsstandes. Unerlässlich für diese Rückmeldung sind sorgfältig dokumentierte Protokolle und Bewertungen zu den Personen.

2. Ablauf und Organisation

Die Übersicht auf der nächsten Seite gibt die zweistufige Anlage des Verfahrens wieder. Es basiert auf der Durchführung jeweils zwei paralleler AC's sowie ihnen vorgeschalteter Interviews. Ein solches Vorgehen empfiehlt sich, wenn nur wenige Tage zur Durchführung zur Verfügung stehen und relativ viele Kandidaten und Kandidatinnen eingeladen werden.

Ein Hinweis zur Orientierung: In der Skizze ist der Bonner Ablauf abgebildet, das Verfahrens war in 5 Tagen abzuschließen, eingeladen waren 80 Kandidat(inn)en, ausgewählt werden sollten 22 Personen.

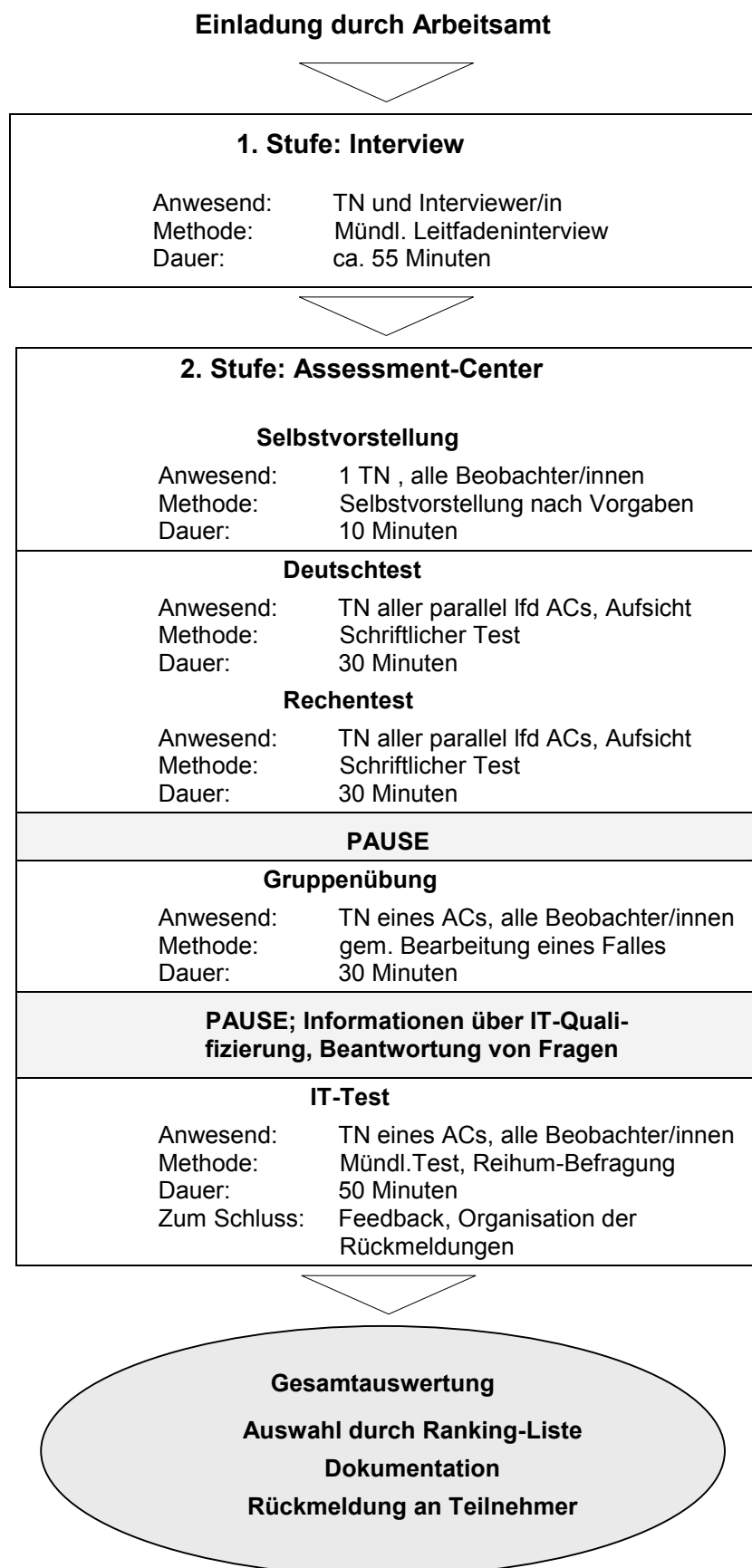
Einladung

In unserem Fall luden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des zuständigen Arbeitsamtes von ihnen ausgewählte junge Arbeitslose zum Interview ein. Über die Zielsetzung des Verfahrens sind die Arbeitslosen informiert.

Interview

Das Interview führt ein/e Mitarbeiter/in, die Eingeladenen erscheinen einzeln. Das Interview dauert ca. 55 Minuten, eine Auswertungsphase ist in den 55 Minuten nicht enthalten. Am Ende des Interviews erhält der Kandidat bzw. die Kandidatin eine Einladung zum AC mit genauer Zeit- und Ortsangabe.

Da erfahrungsgemäß nicht alle Eingeladenen erscheinen und sich auch im Interview herausstellen kann, dass das weitere Auswahlverfahren für einzelne Teilnehmer/innen sinnvollerweise nicht fortgeführt werden soll, empfiehlt es sich in jedem Fall, das Interview vor das AC zu legen. Im umgekehrten Fall riskiert man, dass ein AC nicht zustande kommt bzw. nicht durchführbar ist, weil zu wenige Teilnehmer/innen (für die Gruppenaufgabe) anwesend sind.

Grafik: Anlage des zweistufigen Assessment-Verfahrens

Die Einladung, die der/die Kandidat/in nach dem Interview erhält, ist Grundlage für die Erstellung einer Belegliste für die kommenden ACs.

Das AC wurde mit einem Abstand von mindestens einem Tag zum Interview durchgeführt, was aus organisatorischen Gründen notwendig war. Es spricht aber nichts dagegen, das AC auch am selben Tag folgen zu lassen.

Assessment Center

Im AC erscheinen mehrere Kandidat(inn)en zum gleichen Zeitpunkt. Mehrere Personen in einem AC zusammenzufassen ist notwendig, weil eine vorgesehene Aufgabe eine Gruppe verlangt. Gleichzeitig ist auch in anderen Übungen, die keiner Gruppenkonstellation bedürfen, eine Zusammenfassung von Personen vorteilhaft:

- Eine Aufsichtsperson kann gleichzeitig mehrere Personen bei dem Deutsch- und dem Rechentest beaufsichtigen.
- Es lässt sich mit 5 Teilnehmer(inne)n ein unaufwändiger IT-Test als Reihumbefragung durchführen.

Optimal ist eine Zahl von 5 Teilnehmer(inne)n pro AC-Gruppe. Sie ermöglicht einen gelungenen Gruppenprozess, und die Beobachter können die Personen zuverlässig beurteilen. Es müssen mindestens zwei Beobachter pro AC-Gruppe anwesend sein. Hinzu kommt für den Rechen- und den Deutsch-Test noch eine Person als Aufsicht. Das AC dauert ca. 3 Stunden und 40 Minuten – mit Begrüßung, Einführung, Vorbereitung der Übungen und Pausen, aber ohne Auswertungsphase.

Nach der Begrüßung sowie der Vorstellung der beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten die erschienenen Personen genaue Informationen über den Zweck des ACs sowie über seinen Ablauf. Auf die Einführung soll viel Wert gelegt werden: Die Kandidatinnen und Kandidaten sind häufig aufgeregt und benötigen Klarheit über die Aufgabenstellungen und den Ablauf. Eine zeitlich gegliederte Übersicht, verbunden mit Informationen über notwendige räumliche Veränderungen, die sichtbar für alle angebracht ist, ist dabei sehr hilfreich.

5 Übungen durchlaufen die Kandidat(inn)en:

- die Selbstvorstellung,
- den Deutschttest,

- den Rechentest,
- die Gruppenübung,
- den IT-Test.

Das AC ist in der **Grafik: Anlage des zweistufigen Assessment-Verfahrens** als 2. Stufe dargestellt, bestehend aus einem Block aufeinander folgender Übungen. Nach der dritten und nach der vierten Übung liegen die Pausen. Jede einzelne Übung wird zu Beginn ausführlich mündlich erläutert. Die Aufgabenblätter für den Deutsch-, Rechen- und IT-Test sowie die Gruppenübung und die Selbstvorstellung sind zusätzlich mit schriftlichen Erläuterungen und Instruktionen versehen.

Die ersten drei Aufgaben – Selbstvorstellung, Deutschtest und Rechentest – werden zeitlich in einem Block bearbeitet: Die Kandidat(inn)en zwei paralleler ACs treffen sich in einem Raum, nach Begrüßung usw. beginnen sie mit dem Deutsch- oder dem Rechentest. Parallel dazu findet die Selbstvorstellung statt. Sie werden einzeln zu der ca. 10 minütigen Selbstpräsentation gebeten und fahren danach mit den Tests fort.

Nach Abschluss der Tests und der Selbstvorstellung folgt eine kurze Pause; die beiden AC-Gruppen trennen sich für die letzten Übungen.

Eine zweite Pause ist zwischen Gruppenübung und IT-Test gelegt, sie kann für Informationen über das Projekt genutzt bzw. es können Fragen beantwortet werden. Die Beobachter/innen können in dieser Zeit ihre Bewertungen der Gruppenübung austauschen.

Am Ende des ACs, nach dem IT-Test, folgt eine kurze Rückmeldung an die Kandidatinnen und Kandidaten über ihr Engagement und ihre Bemühungen. Besprochen wird die Organisation der Rückmeldung, danach werden die Teilnehmer/innen verabschiedet.

Die Beobachter/innen nehmen noch ausstehende Bewertungen vor und vervollständigen die Unterlagen.

Gesamtauswertung/Auswahl/Dokumentation/Rückmeldung

Nach dem AC erfolgt die Gesamtauswertung und die Auswahl der Teilnehmer/innen, die in der Bonner Erprobung durch eine Ranking-Liste vorbereitet wurde. Zwischen drei und vier Stunden sind für diesen Arbeitsschritt zu veranschlagen. Wichtige Bestandteile des Verfahrens sind die Dokumentation der Durchführung sowie die Rückmeldung an die Teilnehmer/innen.

Die ausführliche Rückmeldung erfolgt nach dem Assessment-Verfahren, da die zeitlichen Rahmenbedingungen ein ausführliches Feedback am Durchführungstag des AC nicht zulassen. Für die Gespräche sind im Durchschnitt 25 Minuten pro Teilnehmer/in anzusetzen.

3. Einweisung und Schulung von Beobachter(inne)n und Interviewer(inne)n

Die Beobachter/innen müssen in das Vorgehen ausführlich eingewiesen und in den Grundlagen der psychologisch-diagnostischen Vorgehensweise geschult werden (bzw. über entsprechende Vorerfahrungen verfügen). Hierzu zählen u. a. die Grundtechniken der Gesprächsführung (etwa der Umgang mit offenen Fragen und Vertiefungsfragen zur Prüfung der eigenen Hypothesen) sowie die Kenntnis von Beurteilungsfehlern und -verzerrungen. Diese Grundkompetenzen für den Einsatz als Beobachter bzw. Beobachterin sollen im Rahmen einer Beobachterschulung vermittelt und praktisch eingeübt werden.

Darüber hinaus sollten die als Beobachter/innen bzw. Interviewer/innen eingesetzten Personen über Vorerfahrungen mit Interviews und Verhaltensbeobachtung verfügen. Die Auswahl dieser Personen muss letztendlich verantwortlich vom jeweiligen Durchführungsleiter getroffen werden. Die genannten Kompetenzen sind erforderlich, da verschiedene anspruchsvolle Methoden eingesetzt werden, die verlässliche Ergebnisse liefern sollen. Die eingesetzten Instrumente arbeiten zwar mit vorstrukturierten Leitfragen; sie sehen jedoch auch ausdrücklich ein anforderungsbezogenes Hinterfragen bzw. Nachfragen beim Teilnehmer bzw. der Teilnehmerin vor. Weiterhin ist die grundlegende Gesprächsführungskompetenz der Beobachter/innen erforderlich, da kein Moderator zur Moderation und Fragenformulierung im Assessment Center anwesend ist. Die Beobachter/innen müssen somit neben der Beobachtung und Bewertung auch selbst als Einweiser/in in das Verfahren sowie als Instruktor/in der Übungen tätig werden.

Die in der Einweisung und Beobachterschulung zu vermittelnden Kompetenzen betreffen daher

- die Einweisung in das gesamte Verfahren,
- die Einweisung in die Instrumente und die Handhabung der Bewertungsanker mit praktischen Übungen, inklusive wechselseitigem Feedback, und das Führen der Protokolle,
- die Einweisung in die Grundtechniken der Gesprächs- und Interviewführung und Kenntnisse von Beurteilungsfehlern und -verzerrungen,

- die Klärung der verschiedenen Rollen sowie deren Ausgestaltung für die eigene Person (Leitfrage: Wie gehe ich als Instruktor/in, Interviewer/in, Rollenspieler/in, Beurteiler/in/Bewerter/in im Einzelnen vor?).

Die Einweisung in das Verfahren, in die einzelnen Instrumente, den Bewertungsanker usw. einschließlich einiger Übungen nimmt knapp 2 Tage in Anspruch. Wird noch das Thema Gesprächsführung erörtert sowie an der Klärung der Rollen gearbeitet, muss man von einer Gesamtdauer nicht unter 2,5 Tagen ausgehen.

4. Raumbedarf, benötigte Materialien und personelle Anforderungen

Zur Durchführung eines Assessment-Verfahrens ist eine ganze Reihe von räumlich-organisatorischen, zeitlichen und personellen Rahmenbedingungen zu beachten.

Räume

Für zwei parallele ACs werden zu Beginn drei Räume benötigt:

- einen Raum für Begrüßung und Erörterung des Ablaufs sowie für den Deutsch- und Rechen-Test
- zwei Räume für die Selbstvorstellung.

Nach der ersten Pause sind nur noch zwei Räume für die parallel laufenden Gruppenaufgabe und den IT-Test erforderlich.

Wird ein AC durchgeführt, sind zu Beginn zwei Räume vorzuhalten, nach der Pause wird lediglich noch ein Raum benötigt. Laufen parallel zum AC noch Interviews, erhöht sich der Raumbedarf: Für jedes parallele Interview wird ein weiterer Raum benötigt.

Es empfiehlt sich, den Begrüßungsraum mit gut einsehbaren Übersichten über die Tagesplanung und die Raumplanung zu versehen.

Materialien

Bei den Materialien lässt sich zweckmäßigerweise zwischen

- Organisationsmaterialien und
- Durchführungsmaterialien

unterscheiden.

Organisationsmaterialien sollen einen reibungslosen Ablauf sicherstellen. Listen zur Zeit- und Raumplanung für die Interviews und für die ACs, Beleglisten, Teilnehmerlisten usw. können dafür hilfreich sein. Ob solche Materialien verwendet werden und wie sie beschaffen sein müssen, hängt sehr stark von den jeweiligen organisatorischen Rahmenbedingungen ab. Der Einsatz der Durchführungsmaterialien ist dagegen weit-

gehend unabhängig von solchen Erwägungen. Durchführungsmaterialien werden für die unmittelbare Durchführung der Übungen und ihre Bewertung benötigt.

Übersicht 5 bietet eine Zusammenfassung aller einzusetzenden Materialien. Die Auflistung folgt den in der Bonner Durchführung eingesetzten Unterlagen, mit den am Ende von **Teil B** beschriebenen Erweiterungen.⁷

Zu Durchführungsmaterialien

Wie haben die Materialien nach ihren Adressaten geordnet.

Durchführungsmaterial der Interviewer/innen

Der/die Interviewer/in führt den Interviewleitfaden; unterstützt wird er/sie in seinen/ihren Bewertungen durch den Bewertungsanker.

Durchführungsmaterial für Beobachter/innen

Natürlich nutzen auch die Beobachter den Bewertungsanker. Sie führen den AC-Leitfaden und Gesamtergebnisse, die Beobachter-Notizen zur Gruppendiskussion und die Antwort-Liste IT-Fragen. Für den IT-Test benötigen sie die IT-Aufgaben und Lösungen.

Das genannte Durchführungsmaterial benötigt nicht jede/r Beobachter/in: Pro Beobachter-Team reicht eine Antwort-Liste IT-Fragen für den Beobachter aus, der die Antworten bewertet. Hingegen benötigt jeder Beobachter einen Satz IT-Aufgaben und Lösungen. Jede/r Beobachter/in führt, wie mehrfach unterstrichen, einen AC-Leitfaden.

Durchführungsmaterial für die Teilnehmer/innen

Sie erhalten vor der Selbstdarstellung und der Gruppenaufgabe jeweils schriftliche Anleitungen.

Durchführungsmaterial für die Aufsicht beim Deutsch- und Rechentest

Der Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin, der/die Aufsicht über die Tests führt, erhält die Handreichungen für den Deutsch- und den Rechen-Test und die Aufgaben für den Deutsch- und den Rechen-Test; die Handreichungen und Aufgabenblätter werden an die Kandidatinnen und Kandidaten verteilt; die Aufgabenblätter sind gleichzeitig Bearbeitungsblätter und werden nach der Bearbeitung wieder eingesammelt. Sichertgestellt

⁷ Der Materialband zum Auswahlverfahren, **Band 2: Materialien**, enthält die in **Übersicht 5** aufgeführten Instrumente.

sein muss, dass die Person, die den Deutsch- und den Rechentest auswertet, neben den Musterlösungen das Blatt zur Umrechnung in AC-Stufen erhält.

Zu Organisationsmaterialien

Organisationsmaterialien für Interviewer/innen

Die Übersicht Ablauf Auswahlverfahren ist als Handreichung für alle an der Durchführung beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gedacht. Sie informiert über den Ablauf des Verfahrens, den Zeitablauf der Einzelteile Interview und AC, den Einsatz der Beteiligten und über die Zuständigkeit bei der Bewertung und ihrer Dokumentation. Sie enthält eine Liste des benötigten Materials.

Der Zeitplan für die Interviews wird erstellt aufgrund der ergangenen Einladungen an die Teilnehmer/innen zum Interview – in unserem Fall aufgrund einer Einladungsliste des Arbeitsamtes. Die Zeitplanung wird deshalb ergänzt mit einer Namensliste der Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit Datum und Zeitpunkt, zu dem sie eingeladen sind, und dem Namen des Interviewers bzw. der Interviewerin. Die Zeitplanung der Interviews gibt gleichzeitig die Raumplanung für Interviews (und ACs) wieder.

Die Anwesenheitslisten sind zu führen, wenn etwa das Arbeitsamt Arbeitslose dem Verfahren zuweist und über ihr Erscheinen informiert werden will.

Die Interviewer/innen geben am Ende des Interviews eine schriftliche Einladung zum AC an die Teilnehmerinnen und Teilnehmer weiter. Sie erstellen gleichzeitig – aufgrund der ergangenen Einladungen – eine Belegliste für die ACs: Sie sind zuständig für das Belegen ihnen zugewiesener ACs (Datum, Zeit und Raum sind vorgegeben) mit den von ihnen Interviewten. Mit den anderen Interviewern findet dabei ein laufender Abgleich statt.

Organisationsmaterialien für Beobachter/innen

Alle Beobachter/innen erhalten die Übersicht Ablauf Auswahlverfahren.

Der Zeitplan für das AC enthält eine in sich gegliederte zeitliche Planung mit den einzelnen Übungen und der Raumbelegung für zwei parallele Gruppen. Der Plan regelt, wer aus dem AC-Team für die Vorbereitung eines Auftrags zuständig ist und das Material und die Räume vorbereitet.

Ablauf- und Zeitpläne müssen berücksichtigen, dass die Teilnehmer/innen von wechselnden Personen beobachtet werden. Zu bedenken sind zeitliche Aspekte, wie z. B., Beobachter/innen nicht unmittelbar nacheinander einzusetzen, damit sie Eindrücke

untereinander austauschen und in den Beobachtungs- und Ergebnisbogen zeitnah, d. h. möglichst im Anschluss an den Auftrag, festhalten können.

Organisationsmaterialien für Teilnehmer/innen

Die Teilnehmer/innen erhalten zu Beginn des ACs eine Übersicht zum Tagesablauf; falls das Verfahren auf mehrere Räume verteilt wird, bietet sich eine Ergänzung mit einer Raum-Übersicht an.

Organisationsmaterialien für die Aufsicht

Zum Ablauf Auswahlverfahren erhält die Aufsicht den Zeitplan für die ACs.

Übersicht 5: Benötigte Materialien/Dokumentation

	Interviewer	Beobachter	Teilnehmer	Aufsicht
Durchführungs-materialien	D1 Interviewleitfaden D3 Bewertungsanker	D2 AC-Leitfaden und Gesamtergebnisse D4 Beobachter-Notizen zur Gruppendiskussion D5 Antwortliste IT-Fragen D6 IT-Aufgaben und Lösungen D3 Bewertungsanker	D7 Anleitung zu der Übung Selbstdarstellung D8 Anleitung zu der Übung Gruppenaufgabe	D9 Handreichung Deutsch-Test D10 Handreichung Mathematik-Test D11 Deutschaufgaben D12 Mathematik-Test
Organisations-materialien	O1 Ablauf Auswahlverfahren O2 Zeitplan Interviews mit Teilnehmerliste O3 Belegliste AC O4 Anwesenheitsliste Interview O5 Einladungen zum AC	O1 Ablauf Auswahlverfahren O6 Zeitplan AC O3 Belegliste AC O7 Anwesenheitsliste AC	O8 Übersicht zum Tagesablauf	O1 Ablauf Auswahlverfahren O6 Zeitplan AC
Dokumentation	In einer Teilnehmer/innen-Mappe werden mit den Notizen und Bewertungen der Beobachter und Interviewer folgende Unterlagen abgelegt: - Interviewleitfaden - AC-Leitfaden des Schriftführers - Beobachter-Notizen Schriftführer aus der Gruppendiskussion - AC-Leitfaden zweiter Beobachter - Beobachter-Notizen zweiter Beobachter aus der Gruppendiskussion - Antwortliste IT-Fragen - Deutsch-Test - Mathematik-Test			

Anmerkung:

Der vorgestellte Buchstabe und die dazugehörige Zahl geben den Fundort in **Band 2: Materialien** an.

Zu Dokumentation

Für jede/n Teilnehmer/in wird eine Mappe angelegt, in der alle relevanten, von den Interviewer(inne)n und Beobachter(inne)n geführten o. a. Unterlagen – sinnvollerweise unter einem Deckblatt mit den Personal- und Durchführungsdaten – verwahrt werden.

Zusätzlich: Mappe für Interviewer/in/Beobachter/in

Jede/r beteiligte Mitarbeiter/in erhält eine Mappe für die Materialien. Die Mappe ist laufend zu aktualisieren, z. B. mit neuen Interview- und AC-Leitfäden zu versehen, während die bearbeiteten Materialien in der Dokumentation abgelegt werden. Bei aufwändigen, sich über mehrere Tage hinziehenden Verfahren mit vielen aufzunehmenden Personen ist eine Liste, wie die der benötigten Materialien (O1 Ablauf Auswahlverfahren) hilfreich, da sie sich als tägliche Aktualisierungsliste nutzen lässt.

Personelle Anforderungen

Für das Interview wird

- ein/e Interviewer/in,

pro AC werden

- zwei Beobachter/innen

eingesetzt. Bei zwei parallel laufenden ACs sind also 4 Beobachter/innen beschäftigt. Interviewer/innen und Beobachter/innen nehmen die Bewertungen der Übungen vor, an denen sie beteiligt sind.

Zusätzlich zu den Beobachter(inne)n führt im AC bei den Deutsch- und Rechentests

- eine Person Aufsicht,

die auch beide Tests bewerten kann.

Eine Moderation ist nicht vorgesehen. Am Ende der ACs schließt sich eine Auswertungskonferenz an. Für sie müssen, je nach Erfahrung und Routine der Beteiligten, 3 bis 4 Stunden angesetzt werden.

Planung

Die Planung eines Auswahlverfahrens ist u. a. auf folgende Informationen angewiesen:

- Wie erfolgt die Einladung der Kandidat(inn)en, wer lädt ein, über welche Vorinformation verfügen die Kandidat(inn)en? Werden die Kandidaten zugewiesen?
- Anzahl der Kandidaten,
- zur Verfügung stehendes Zeitbudget,
- Anzahl der durchführenden Mitarbeiter/innen,
- Räumlichkeiten und Wege.

Liegen die Daten vor, lassen sich die Materialien wie Ablaufplanung, Zeitplanung, Raumplanung, Materiallisten usw. erstellen bzw. vorbereiten.

5. Zeit- und Kostenaufwand

Wie aufwändig ist ein Verfahren zur Auswahl von Teilnehmerinnen und Teilnehmern für IT-Qualifizierung in tele.soft? Welche Kosten fallen an?

Um Interessenten eine Orientierungsgröße zu geben, haben wir eine Zeit- und Kostenübersicht erstellt.

Folgende Voraussetzungen liegen den Ansätzen in **Übersicht 6** zugrunde:

- Zurückgegriffen wird auf die Handreichung und ihre Materialien.
- Vorbereitung und Durchführung bis zu den Rückmeldegesprächen liegen in der Hand des durchführenden Trägers.
- Die eingesetzten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden in das Verfahren eingewiesen und geschult.
- Die Schulung übernimmt eine qualifizierte, mit dem Verfahren vertraute Moderation.

Den weiteren Voraussetzungen liegen Daten der Durchführung des Bonner Verfahrens zugrunde. Es handelte sich um eine Auswahl, die in einem **Block von 5 Tagen** durchgeführt wurde, eingesetzt waren 8 Mitarbeiter/innen.

Die Grunddaten im Einzelnen:

Einladungen zum Assessment-Verfahren gingen an	80 Personen
Erschienen zum Assessment-Verfahren sind	60 Personen
Vorgeschlagen für die IT-Qualifizierung wurden	22 Personen

Dauer des Verfahrens	5 Tage
----------------------	--------

Anzahl eingesetzter Mitarbeiter/innen:	8
--	---

davon	6 Beobachter/innen bzw. Interviewer/innen
	1 Aufsicht
	1 Koordination

Räume für Durchführung

1. Tag	6
2.-5.Tag	3

Der Kostenansatz enthält die Personalkosten der eingesetzten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für Vorbereitung, Interviews, Beobachtung, Aufsicht, Koordination, Auswertung und Rückmeldegespräche. Der Ansatz sieht vor, dass die Rückmeldegespräche von 40 Teilnehmer(inne)n wahrgenommen werden. Personalkosten für die Freistellung der Mitarbeiter/innen zur Schulung sind berücksichtigt.

In der Bonner Durchführung haben Wissenschaftler/innen die Interviews und Beobachtungen wahrgenommen, für Aufsicht und Koordination waren Verwaltungskräfte eingesetzt. **Übersicht 6** zeigt, dass sich Verwaltungskräfte und wissenschaftliches Personal die Vorbereitung teilen. Gesamtauswertung und Rückmeldegespräche werden ebenfalls vom wissenschaftlichen Personal vorgenommen.

Übersicht 6: Zeit- und Kostenaufwand

Position	Zeitaufwand in Tagen Wiss/Verw.	Kosten €
Personalbedarf		
Vorbereitung des Verfahrens		
1 Verw. x 5 Tage	5	1.000
1 Wiss. x 2,5 Tage	2,5	1.000
Interviews und AC's		
Interviews (6 Wiss. x 1 Tag, 2 Wiss. x 3 Tage)	12	4.800
Beobachter (4 Beob. x 4 Tage)	16	6.400
Aufsicht (1 Verw. x 5 Tage)	5	1.000
Koordination (1 Verw. x 5 Tage)	5	1.000
Gesamtauswertung (6 Wiss. X 3,5 Stunden)	2,7	1.080
Rückmeldegespräche (1 Wiss. für 40 TN mit 25 Min./TN)	2,2	880
Raumbedarf		
6 Räume 1 Tag, 3 Räume 4 Tage		1.260
Schulung		
Mitarbeiter/innen (6 MA bei 2,5 Tagen)	15	6.000
1 Moderator		1.500
Materialkosten		300
Gesamt		26.220

Berücksichtigt sind schließlich Kosten für die Moderation der Schulung und für den Raumbedarf sowie die Materialkosten (Kopierkosten).

Für Verwaltungskräfte wurde pauschal ein Betrag von € 200 pro Tag, für wissenschaftliches Personal ein Satz von € 400 pro Tag eingesetzt.

Die Kosten des Verfahrens pro Teilnehmer/in liegen bei etwa € 440.

D Dokumentation der Einhaltung fachlicher Standards in Entwicklung, Durchführung und Auswertung des Auswahlverfahrens

In den folgenden Ausführungen werden die Anforderungen einschlägiger professioneller Standards zur Eignungsbeurteilung sowie deren Erfüllung durch das tele.soft-Auswahlverfahren dargestellt.

Der Text wurde verfasst nach der Entwicklung des Auswahlverfahrens und vor der ersten Durchführung im Januar 2003. An einigen Stellen des Textes wird Bezug genommen auf den 17.12.2002. An diesem Tag wurden INBAS-Mitarbeiter/innen für die Durchführung im Januar 2003 in das Verfahren eingewiesen und geschult. Der im Text genannte Auftraggeber ist die INBAS GmbH, der Auftragnehmer ist Dipl. Psych. Oliver Mühlhaus.

Dokumentation der Einhaltung fachlicher Standards in Entwicklung, Durchführung und Auswertung des tele.soft-Auswahlverfahrens

Verfasst von Dipl.-Psych. Oliver Mühlhaus, Gelsenkirchen, im Dezember 2002

1. DIN-Norm 33430: Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen
2. Prinzip des Methoden-Mix in der Eignungsdiagnostik
3. Prinzipien des diagnostischen Rückmeldegespräches
4. Richtlinien und Standards zur Erstellung psychologischer Gutachten

Ad 1: DIN-Norm 33430: Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen (Fassung vom 12.1.2002)

Die Norm beschreibt „Qualitätskriterien und -standards für berufsbezogene Eignungsbeurteilungen sowie Qualifikationsanforderungen an die an der Eignungsbeurteilung beteiligten Personen“ (S. 3).

Die Norm gibt Orientierung in Bezug auf die folgenden Stufen eines eignungsdiagnostischen Prozesses:

1. Planung des Prozesses
2. Auswahl, Zusammenstellung der Verfahren, Durchführung/Auswertung
3. Interpretation der Ergebnisse/Urteilsfindung
4. Anforderungen an Qualifikation der Anwender/Entscheider.

Damit umfasst die Norm inhaltlich auch die bereits 1992 vorgelegten Standards der Assessment-Center-Technik des Arbeitskreises Assessment Center, da dieses Verfahren (AC) eine Unterform der diagnostischen Eignungsbeurteilung darstellt.

Im Folgenden werden Forderungen der DIN-Norm 33430 sowie deren Erfüllung durch das Auswahlverfahren für tele.soft dargestellt.

Nr. in der Norm	Anforderung	Erfüllung im tele.soft-Auswahlverfahren
4.1	Es dürfen nur Verfahren eingesetzt werden, die nachweislich einen Bezug zu den Anforderungen haben.	Die Anforderungen an IT-Mitarbeiter sind von der INBAS GmbH im Rahmen von Workshops erarbeitet worden. Diese Anforderungsdimensionen werden allen Bewertungen im Interview sowie im Assessment Center im Rahmen des tele.soft-Auswahlverfahrens zugrunde gelegt.
4.2.1	Dem Anwender müssen Verfahrenshinweise gegeben werden, die ihn zur kritischen Bewertung und korrekten Anwendung des Verfahrens befähigen.	Die Hinweise zur Anwendung des Verfahrens finden sich, soweit erforderlich, als ergänzender Bogen bei den einzelnen Assessment-Center-Dokumenten. Zum anderen ist eine Einweisung der Anwender mit konkreter Durchführung der Schritte Interview und Assessment Center inkl. Auswertung am 17.12.02 bei Bremen erfolgt.

Nr. in der Norm	Anforderung	Erfüllung im tele.soft-Auswahlverfahren
4.2.2	Die Verfahren müssen größtmögliche Objektivität in Durchführung, Auswertung und Interpretation besitzen.	<p>Die Objektivität des Verfahrens wird durch folgende Schritte maximiert:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Durchführungsobjektivität: Vorgabe von Instruktionstexten in Leitfaden und AC-Dokumenten, schriftliche Teilnehmer-Instruktionen, Zeitvorgaben pro Übung. - Auswertungsobjektivität: anforderungsgestützte Beobachtungsanker mit sprachlichen Verankerungen für jede Bewertungsstufe; 2-fach Bewertung jedes Anforderungsmerkmals im Interview, dritter Beobachtungspunkt im Assessment Center (Ausnahme Tests für Deutsch, Rechnen, IT; dort werden jeweils diverse Aufgaben zu einem Mittelwert verrechnet). - Interpretationsobjektivität: Berechnung von Mittelwerten für jede Anforderungsdimension, zusätzlich Verrechnung der Ergebniswerte zu einem Gesamtscore. Beides ergänzt durch die qualitativen Eindrücke der Beobachter.
4.2.3	Die Verfahren müssen größtmögliche Zuverlässigkeit aufweisen. Verschiedene Interviewer sollen bei gleicher Beobachtungsgrundlage möglichst übereinstimmen.	<p>Erste Standardisierung in der Bewertung mittels der Beobachtungsanker am Tag der Einweisung (17.12.02), erste Evaluation der Anwender untereinander nach dem ersten Einsatz vereinbart.</p> <p>Durch Erhebung dreier Beobachtungspunkte je Anforderung aus dem Persönlichkeitsbereich und teilweise wiederholte Messung personenbezogener Inhalte (Selbstpräsentation in Interview und als Selbst-Vorstellung im Assessment Center) Sicherung inhaltlicher Zuverlässigkeit.</p>
4.2.4	Die Verfahren müssen größtmögliche Gültigkeit für die zu klärende Fragestellung aufweisen.	<p>Es wurden diejenigen Verfahren ausgewählt (Multimodales Interview, Assessment Center), die in Validitätsuntersuchungen die besten Kriteriumsvaliditäten in Bezug auf Berufserfolg aufweisen und daher breiteste fachliche und außerfachliche Anerkennung genießen. Durch Nacheinanderschaltung beider Verfahren ist bei kompetenter Durchführung eine Nutzenmaximierung zu erwarten. Darüber hinaus wurden beide Verfahren in der inhaltlichen Gestaltung der Zielgruppe angepasst (z. B. Wortwahl der Interviewfragen und Instruktionstexte), um für die Teilnehmerklientel gültige Ergebnisse zu erbringen. Der darüber hinausgehende Einsatz standardisierter psychologischer Testverfahren wurde vom Auftraggeber nicht gewünscht, da dieser bereits in vorgeschalteten Stufen erfolgt ist (das Arbeitsamt empfiehlt Teilnehmer für das Auswahlverfahren, u. a. auf Basis von früheren Testleistungen).</p>
4.5	Dokumentation: Auswahl und Zusammenstellung der Verfahren sollen vom Auftraggeber nachvollzogen werden können.	<p>Die Verwendung der Unterlagen ist einem gesonderten Word-Dokument tabellarisch dargestellt; darüber hinaus ist die Anwendung der Verfahren beim Einweisungstag am 17.12.02 besprochen und eingeübt worden.</p>

Nr. in der Norm	Anforderung	Erfüllung im tele.soft-Auswahlverfahren
4.6.1	Informationen dürfen nur zu anforderungsrelevanten Merkmalen abgegeben werden. Sofern mehrere Beurteiler ein Urteil abgeben, sind das Gesamtergebnis und die Streubreite festzuhalten.	Die Verhaltensanker beziehen sich ausschließlich auf die von INBAS erarbeiteten anforderungsrelevanten Dimensionen. Die qualitativen Eindrücke, die zusätzlich festgehalten werden, werden nicht in quantitative Form umgerechnet. Die Bewertung der Beobachtungsanker erfolgt zwischen den beiden Beobachtern, so dass das dokumentierte Ergebnis zugleich das Gesamtergebnis darstellt. Durch die individuellen qualitativen Eindrücke, die zu jeder Person abgelegt werden, ist die Streubreite der Eindrücke bei Bedarf ersichtlich.
4.6.2	Die Festlegung von Regeln der Interpretation ist nicht an einzelne Mitwirkende delegierbar.	Als Unterstützung für eine sachgemäße und gleichförmige Interpretation der Ergebnisse wurden folgende Merkmale in das Verfahren integriert: 1. Sprachliche Verankerung der Bewertungsstufen in den Beobachtungsankern, 2. Eindeutige Verrechnung der Bewertungen zu Mittelwerten je Merkmal, 3. Anlehnung der Bewertungsstufen an die bekannte Schulnotensystematik, 4. Berechnung eines Gesamtergebniswertes anhand der von der INBAS GmbH erarbeiteten Gewichte der unterschiedlichen Kompetenzbereiche. Die Bewertung/Interpretation wird somit sowohl auf Ebene der Einzelbeobachtungen wie auf Ergebnisebene vom Verfahren geleitet.
4.6.3	Die Urteilsbildung muss zu einer Antwort auf die Fragestellung (Eignung) führen.	Im Ergebnisdokument ist eine Tickbox für das abschließende Urteil vorgesehen (Teilnahme bzw. keine Teilnahme an der Qualifizierung). Durch die Berechnung des Gesamtergebniswertes aus gewichteten Kompetenzbereichen ist eine direkte Anbindung an die Beurteilungsergebnisse gegeben. Diese kann auf Wunsch in einzelne Merkmalsbereiche differenziert werden (anhand der Mittelwerte einzelner Kompetenzbereiche). Darüber hinaus ist die Entscheidungsregel bereits im Vorfeld dadurch determiniert, dass die zur Verfügung stehenden Qualifizierungsplätze durch die am besten beurteilten Teilnehmer besetzt werden sollen.
5	Der Auftragnehmer ist verantwortlich für Planung und Durchführung der gesamten Eignungsbeurteilung; nicht delegierbar sind insbesondere folgende Aufgaben: 1. Auswahl/Zusammenstellung von Verfahren, 2. Planung der Untersuchungssituation 3. Festlegung der Beurteilungsregeln 4. Festlegung der Interpretationsregeln Der Auftragnehmer muss die Fachaufsicht aktiv wahrnehmen.	Die vier aufgezählten Punkte sind beim Auswahlverfahren für das Projekt tele.soft erfüllt. Darüber hinaus ist eine Durchführung bzw. Beaufsichtigung des Auswahlverfahrens in persona vom Auftraggeber nicht vorgesehen. Hier verhindern finanzielle Rahmenbedingungen eine vollständige Erfüllung der DIN 33430. Aufgrund der einschlägigen Vorerfahrungen der Beobachter/Interviewer sowie der Zielgruppe erscheint eine Durchführung jedoch auch auf diesem Wege als zielführend. Nach Ansicht des Verfassers ist diese Anforderung der DIN-Norm in einer Vielzahl eignungsdiagnostischer Prozesse nicht zu erfüllen. Die praktische Umsetzung folgt daher dem Prinzip, den nicht-psychologischen Anwendern bestmögliche Instrumente zur Verfügung zu stellen und sie bestmöglich in der Anwendung der Instrumente zu qualifizieren sowie darüber hinaus in der Anwendungsphase für Fragen und Feedback zur Verfügung zu stehen. Eine weitergehende persönliche Begleitung und Supervision durch Diplom-Psychologen ist in diesem Prozess (wie auch vielen anderen berufs-eignungsdiagnostischen Prozessen) praxisfremd, weil ökonomisch weder vorgesehen noch leistbar.

Nr. in der Norm	Anforderung	Erfüllung im tele.soft-Auswahlverfahren
6.1.	Qualitätsanforderungen an den Auftragnehmer, u. a. bzgl. Kenntnissen der Anforderungsanalyse, Verfahrenkenntnisse, Kenntnisse über Eignungsbeurteilungen.	Der Auftragnehmer hat die geforderten Qualifikationen im Rahmen des erfolgreich abgeschlossenen Studiums an der Fakultät für Psychologie der Ruhr-Universität Bochum erworben. Die darüber hinausgehenden mehrjährigen akademisch-wissenschaftlichen Aktivitäten des Auftragnehmers in psychologischer Testkonstruktion sowie andererseits praxisbezogener Entwicklung und Anwendung berufseignungsdiagnostischer Verfahren bilden eine in Breite und Tiefe der Kenntnisse mehr als hinreichende Basis in Bezug auf die geforderten Kenntnisse.
6.2	Qualitätsanforderungen zur Durchführung von Eignungsinterviews, Verhaltensbeobachtungen und -beurteilungen.	Die Erfüllung dieser Anforderungen ist nicht Bestandteil des Auftrages. Trotzdem wurde im Rahmen der Möglichkeiten bei der Einweisung am 17.12.02 sowie durch weitergehende schriftliche Unterlagen (Artikel zur Interviewführung) versucht, über die bestehende Erfahrung hinaus weitergehende Kenntnisse zu vermitteln. Hierzu zählte auch die praktische Einübung von Interview und in Kurzform der AC-Übungen am 17.12.2002.
7.2	Vorgehensweise bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen: Informationen über den Arbeitsplatz sollen nach Möglichkeit vorab gegeben werden.	Im Auswahlverfahren für das Projekt tele.soft ist im Rahmen des Assessment Centers ein Zeitfenster für die Information über die Qualifizierung vorgesehen.
7.5	Gestaltung der Untersuchungssituation (siehe rechts)	<p>Zu Beginn der Untersuchung sollen die Teilnehmer über Folgendes informiert werden:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ziele, Ablauf, Dauer und Funktion der Untersuchung 2. mitwirkende Personen, deren Qualifikation sowie Funktion im Verfahren 3. mögliche Folgen mangelnder Kooperation 4. Art der zu erhebenden Daten, ihre Verwendung vor Ort, Form und Dauer der Aufbewahrung 5. Personen, die von den Ergebnissen Kenntnis erhalten. <p>Darüber hinaus sollen die Kandidaten zeitlich, psychisch und körperlich nicht mehr beansprucht werden, als für die zu klärende Fragestellung notwendig ist.</p> <p>Die obigen Informationen sind z.T. bereits in der Instruktion zum Interview enthalten. Teilweise sollten sie ggf. mündlich ergänzt werden. Hierauf wird der Auftraggeber hiermit gesondert hingewiesen.</p>

Ad 2: Prinzip des Methoden-Mix in der Eignungsdiagnostik

Untersuchungen über die validitätsbezogenen Beiträge verschiedener Auswahlinstrumente zeigen, dass eine Kombination mehrerer Instrumente bzw. Verfahren (Erhebung von Selbstbild, Erhebung des Fremdbildes, Erhebung von Verhaltensstichproben und Leistungsproben) die besten Resultate hinsichtlich einer kriterienbezogenen Gültigkeit erbringen.

(Vgl. z.B. Schmidt, F. L. & Hunter, J. E. (1998): Meßbare Personenmerkmale: Stabilität, Variabilität und Validität zur Vorhersage zukünftiger Berufsleistung und berufsbezogenen Lernens. In: M. Kleinmann & B. Strauß (Hrsg.), Potentialfeststellung und Potentialentwicklung, Göttingen, S. 15-43.)

Vor diesem Hintergrund ist in das Auswahlverfahren im Rahmen des Projektes tele.soft eine breite Kombination der verschiedenen Informationsquellen integriert worden. So wird das Selbstbild (immer in Bezug auf die relevanten Anforderungsdimensionen) im Interview sowie im Assessment Center erfasst, das Fremdbild in beiden Stufen des Auswahlverfahrens. Anforderungsbezogene Verhaltens- bzw. Leistungsproben werden anhand der Fallbeispiele im Interview sowie anhand der Deutsch-, Rechen- und IT-Tests erhoben.

Ad 3: Prinzipien des diagnostischen Rückmeldegespräches

Im Rahmen des Auswahlverfahrens für das Projekt tele.soft wird beim Assessment Center nur ein kurzes Feedback gegeben. Ein ausführlicheres Feedback wird den Teilnehmern anschließend angeboten. Somit werden die nachfolgend aufgeführten Schritte eines diagnostischen Rückmeldegespräches (beispielhaft dargestellt für das Instrument Persönlichkeitstest) teilweise bereits im Rahmen des Assessment Centers, teilweise erst anschließend erfolgen. Diese Vereinbarung wurde vor dem Hintergrund getroffen, dass die zeitlichen Rahmenbedingungen des Auswahlverfahrens ein ausführliches Einzelfeedback am Durchführungstag des AC nicht zulassen.

Entsprechend erfolgen die unten beschriebenen Stufen bis auf Stufe 2 in dem anschließend angebotenen individuellen Gespräch. Darüber hinaus ist an verschiedenen Stellen des Interviews sowie des Assessment Centers eine Reflexionsphase integriert, die ebenfalls einen kurzen, situationsbezogenen und beiderseitigen Rückmeldeprozess ermöglicht. Auf diese Weise sollte das Verfahren sowohl der Informationsgewinnung für die Beobachter als auch der sozialen Validität und Akzeptanz durch die Teilnehmer gerecht werden können.

1. Gesprächseröffnung:

- Dem Kandidaten wird erläutert, daß nunmehr das Feedback- und Beratungsgespräch erfolgt.
- Der Diagnostiker erklärt, auf welcher Datenbasis er seine Rückmeldung vornehmen wird. Er verdeutlicht, daß er bereit ist, sich auch mit der Sichtweise des Kandidaten auseinanderzusetzen und diese zu diskutieren.

2. Rückmeldung durch den Kandidaten:

- Der Kandidat wird befragt, ob er Rückmeldung geben oder darauf verzichten möchte.
- Der Kandidat erhält die Gelegenheit zu beschreiben, wie er den diagnostischen Prozeß wahrnimmt.
- Der Kandidat erhält die Möglichkeit, seine Leistung oder Wirkung in der vorangegangenen diagnostischen Situation selbst einzuschätzen.

3. Rückmeldung an den Kandidaten:

- Der Diagnostiker erläutert dem Kandidaten dessen Ergebnisprofil: Hierbei schildert er im einzelnen, welche diagnostischen Indikatoren oder Beobachtungen ihn zu welcher Einschätzung veranlaßt haben.
- Der Darstellung liegen die üblichen Feedbackregeln zugrunde, nach denen die Rückmeldung beschreibend - nicht wertend, offen, direkt und konkret ist. In der Regel ist es empfehlenswert, mit positiven Aspekten zu beginnen und abzuschließen.

4. Abgleich der Einschätzungen:

- Der Kandidat erhält die Gelegenheit, Fragen zu stellen und sich einzelne Ergebnisse näher erläutern zu lassen. Auf diese Weise können Verständnisschwierigkeiten oder Mißverständnisse weitgehend vermieden werden.
- Wenn Abweichungen zwischen den Beobachtungen des Diagnostikers und der Selbsteinschätzung des Kandidaten auftreten, werden diese angesprochen. Möglicherweise ist bei einer differenzierten Betrachtung ein Konsens auf einer neuen Ebene möglich.
- Diese Abstimmung erfolgt für alle beurteilten Aspekte.

5. Gesprächsabschluß:

- Der Diagnostiker nimmt eine abschließende Einschätzung vor und bietet dem Kandidaten weitergehende Beratungshinweise an.
- Der Kandidat läßt dem Diagnostiker eine Rückmeldung über den Ablauf des Feedbackgespräches zukommen und erläutert, inwieweit das Gespräch für ihn hilfreich war.

Das diagnostische Rückmeldegespräch. Aus: Hossiep, R., Paschen, M. & Mühlhaus, O. (2000): Persönlichkeitstests im Personalmanagement, Göttingen, S. 68.

Ad 4: Richtlinien und Standards zur Erstellung psychologischer Gutachten

Der Auftraggeber hat sich dafür entschieden, das Auswahlverfahren selbst durchzuführen. Entsprechend werden die Ergebnisse nicht von Diplom-Psychologen in Gutachtenform festgehalten. Stattdessen werden die Durchführungsunterlagen zu jeder Person zusammengefasst und abgelegt. Diese umfassen

1. den ausgefüllten Interviewleitfaden mit ankergestützten Bewertungen und zusätzlich qualitativen Eindrücken,
2. die Ergebnisunterlagen beider Beobachter (einer als Schriftführer) zum Assessment Center mit ankergestützten Bewertungen und zusätzlich qualitativen Eindrücken,
3. die Ergebnisse von Rechen- und Deutshtest sowie die Ergebnisliste zu den IT-Fachfragen.

Somit sind sowohl die Ergebnisse einzelner Dimensionen, die Gesamtergebniswerte wie auch die qualitativen Eindrücke zur Person im Anschluss an das Auswahlverfahren in Bezug auf den Entstehungsprozess und dessen Resultate nachvollziehbar.

Da eine Integration im Rahmen eines psychologischen Gutachtens nicht erfolgt, können die diesbezüglichen Standards (vgl. z. B. Boerner, K. (1991): Das psychologische Gutachten. 4. Aufl., Weinheim) hier auch keine Anwendung finden.

Anhang

- ◆ Handreichungen und Materialien
- ◆ Adressen der INBAS-Büros
- ◆ INBAS-Angebote im Internet

Handreichungen und Materialien

In der Folge stellen wir Ihnen einige aktuelle Publikationen aus unserem Hause vor.

Eine ausführliche Liste aller erhältlichen Publikationen können Sie im Internet unter der Adresse <http://www.inbas.com> unter dem Menüpunkt „Publikationen“ einsehen oder Sie schicken uns eine kurze Nachricht per Post, E-Mail oder Fax an INBAS GmbH, Herrnstraße 53, 63065 Offenbach, bestellung@inbas.com, Fax: 0 69 / 2 72 24-30, und wir senden Ihnen die aktuelle Publikationsliste zu.

Best.-Nr.	Titel	Preis
3031109	Kompetenzfeststellung; Teil 2: Instrumente und Verfahren Reihe Berichte und Materialien, Band 9 (2003, 273 Seiten) zum Selbstkostenpreis (Erscheint im August 2003)	15,00 €
3031108	Kompetenzfeststellung; Teil 1: Grundlagen Reihe Berichte und Materialien, Band 8 (2002, 170 Seiten) zum Selbstkostenpreis	11,00 €
1022301	Neue Lernformen in der beruflichen Integrationsförderung (2002, 116 Seiten) Handreichung kostenlos	. / .
1021104	Für die Zukunft qualifizieren! Abschlusskonferenz der Modellversuchsreihe. Innovative Konzepte in der Ausbildungsvorbereitung benachteiligter Jugendlicher (2002, 106 Seiten) Broschüre kostenlos	. / .
1011103	Lokale und regionale Netzwerke zur sozialen und beruflichen Integration Jugendlicher – Aktuelle Beiträge aus Theorie und Praxis Handbuch (2001, 170 Seiten) gegen Versandkostenpauschale	5,00 €
1001102	Ausbildungsvorbereitung: Beiträge zur Weiterentwicklung der Praxis Handbuch und CD-Rom (2000, 120 Seiten) gegen Versandkostenpauschale. Aktuelle Ergänzungen und die CD-ROM selbst finden Sie unter http://www.ausbildungsvorbereitung.de	5,00 €
3011104	Individuelle Förderung benachteiligter Jugendlicher und junger Erwachsener – Praxismaterialien des Berufsvorbereitungs- und Ausbildungszentrum(s) Lübeck-Innenstadt Reihe Berichte und Materialien, Band 7 (2001, 119 Seiten) zum Selbstkostenpreis	12,40 €
3011103	Ressourcenarbeit statt Anpassungsdruck – Dimension einer adressorientierten Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung in der Jugendberufshilfe Reihe Berichte und Materialien, Band 6 (2001, 121 Seiten) zum Selbstkostenpreis	12,40 €
3010001	Förderung der Ausbildungsbereitschaft kleiner und mittelständischer Betriebe ausländischer Inhaber in Hessen durch unterstützende Maßnahmen – Studie im Auftrag des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung Reihe Berichte und Materialien, Band 5 (2001, 55 Seiten) zum Selbstkostenpreis	6,20 €
3002701	Transition from Initial Vocational Training into Stable Employment – Documentation of a European Conference Reihe Berichte und Materialien, Volume 4e (2000, 160 Seiten) Broschüre kostenlos	. / .
3003002	Übergang von der beruflichen Erstausbildung in dauerhafte Beschäftigung – Dokumentation einer Europäischen Konferenz Reihe Berichte und Materialien, Band 4 (2000, 164 Seiten) Broschüre kostenlos	. / .

Best.-Nr.	Titel	Preis
3000301	Individuelle Förderung benachteiligter Jugendlicher und junger Erwachsener – Förderdiagnose, Förderplan und differenzierte Lernangebote Reihe Berichte und Materialien, Band 3 (2000, 141 Seiten) zum Selbstkostenpreis	14,40 €
3991102	Lernen mit neuen Informations- und Kommunikationstechniken – Lernsoftware und Lernen mit dem Internet Reihe Berichte und Materialien, Band 2 (1999, 103 Seiten) zum Selbstkostenpreis	10,30 €
3991101	Betriebliche Realität in der Ausbildungsvorbereitung – Chancen und Grenzen Reihe Berichte und Materialien, Band 1 (1999, 106 Seiten) zum Selbstkostenpreis	10,30 €
1990001	Fortbildung von Personal in der Ausbildungsvorbereitung – Eine Handreichung zur Planung und Gestaltung von Angeboten (1999, 132 Seiten) Broschüre kostenlos	. / .
1980028	Personalfortbildung in der Ausbildungsvorbereitung (PFAU) Bestands- und Bedarfsanalyse zum Fortbildungsangebot und Fortbildungsbedarf des Lehr- und Ausbildungspersonals in (berufs)ausbildungsvorbereitenden Maßnahmen und Schulformen – ein Forschungsbericht (1998, 84 Seiten) Broschüre kostenlos	. / .

Adressen der INBAS-Büros

INBAS GmbH

Institut für berufliche Bildung, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik
Herrnstraße 53
63065 Offenbach
Tel.: 0 69 / 2 72 24-0
Fax: 0 69 / 2 72 24-30
E-Mail: inbas@inbas.com
Internet: <http://www.inbas.com>

EUROPA-BÜRO

INBAS GmbH
Rue du Luxembourg 23
B-1000 Brüssel
Tel.: 00 32-2 / 5 12 75 70
Fax: 00 32-2 / 5 12 78 33
E-Mail: bruxelles@inbas.com

LATEINAMERIKA-BÜRO

INBAS GmbH
Rolf Kral-Sosa Acosta
Loma Escondida 71,
91500 Coatepec, Ver., México
Tel.: 00 52 22 88 33 40 43;
Fax: 00 52 22 88 33 40 49
E-Mail: rolfkral@compuserve.com

BÜRO BERLIN/BRANDENBURG

INBAS GmbH
Augustastraße 29
12203 Berlin
Tel.: 0 30 / 6 95 02 69
Fax: 0 30 / 6 95 02 68
E-Mail: berlin@inbas.com

BÜRO NORD

INBAS GmbH
Kieler Straße 103
22769 Hamburg
Tel.: 0 40 / 85 50 64 90
Fax: 0 40 / 20 97 79 31
E-Mail: hamburg@inbas.com

BÜRO NORDRHEIN-WESTFALEN

INBAS GmbH
Schöninger Straße 2
33129 Delbrück-Lippling
Tel.: 0 52 50 / 93 44 67
Fax: 0 52 50 / 93 44 68
E-Mail: lippegaus@inbas.com

BÜRO SACHSEN-ANHALT

INBAS GmbH
Alt Fermersleben 36
39122 Magdeburg
Tel.: 03 91 / 4 07 20 80
Fax: 03 91 / 4 07 20 85
E-Mail: magdeburg@inbas.com

BÜRO NIEDERSACHSEN

INBAS GmbH
Frankestraße 4
31515 Wunstorf
Tel.: 0 50 31 / 91 27 04
Fax: 0 50 31 / 91 27 05
E-Mail: winter@inbas.com

BÜRO MAINZ

INBAS GmbH
Am Wald 13
55270 Mainz/Ober-Olm
Tel.: 0 61 31 / 24 07 47
Fax: 0 61 31 / 24 07 48
E-Mail: inbas.hilpert@t-online.de

INBAS-Angebote im Internet

<http://www.inbas.com>

Auf der INBAS-Homepage finden Sie Informationen über die Arbeit des Instituts. Sämtliche Veröffentlichungen können Sie bestellen oder als Download erhalten. Ein elektronischer Buchladen ist in Vorbereitung. Aktuelle Projektdarstellungen, Veranstaltungshinweise und Pressemeldungen runden das Angebot ab.

<http://www.konnetti.de>

„konnetti – Kompetenznetz Benachteiligtenförderung“ richtet sich an Fachkräfte und Planungsverantwortliche in der beruflichen Integrationsförderung und stellt Praxisbeispiele und -materialien für die Nutzung von IT-Technik in der Arbeit mit benachteiligten Jugendlichen zur Verfügung. Daneben bietet das Serviceportal des INBAS-Projekts „Internetkompetenz für benachteiligte Jugendliche“ regionale Kommunikationsforen sowie Online-Fortbildungen.

<http://www.ausbildungsvorbereitung.de>

Als Ergebnis einer mehrjährigen Projektreihe werden innovative Maßnahmen zum Übergang zwischen Schule und Ausbildung vorgestellt. Neben praxisrelevanten Informationen und Materialien für „Praktiker“ in diesem Arbeitsfeld gibt es weiterführende Links und Literaturtipps für alle Interessierten.

<http://www.berufsabschluss.de>

Das Projekt „Neue Wege zum Berufsabschluss – berufsbegleitende Nachqualifizierung an- und ungelernter (junger) Erwachsener“ stellt allgemeine, übergreifende Informationen bereit und führt u. a. zu den Internetseiten der BIBB-Modellversuchsträger.

<http://www.it-ausbilderinnen.de>

Das Projekt „Weiterbildung von Frauen aus IT-Berufen zu Ausbilderinnen“ informiert über laufende Qualifizierungskurse und Fachkonferenzen und betreibt ein bundesweites Netzwerk von IT-Spezialistinnen.

<http://www.kompetenzagenturen.de>

Das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) wird in den nächsten Jahren (2002-2006) bundesweit Kompetenzagenturen initiieren und fördern. Die Kompetenzagenturen sollen dazu beitragen, dass Jugendliche, deren soziale und berufliche Integration gefährdet ist, mehr Chancen für eine positive Entwicklung haben.

<http://peerreview.almp.org>

Das Projekt „Peer Reviews of Active Labour Market Policies“ stellt im Auftrag der Europäischen Kommission gelungene Beispiele aktiver Arbeitsmarktpolitik in den Europäischen Ländern in den Sprachen Englisch, Französisch und Deutsch vor.

<http://www.telesoft.inbas.com/>

Das Projekt entwickelt innovative Lösungsansätze zur passgenauen Qualifizierung arbeitsloser junger Erwachsener für IT-Tätigkeiten. Im Zentrum stehen Weiterbildungen für Tätigkeiten unterhalb des Facharbeiterniveaus.

Unser **Newsletter „Berufliche Qualifizierung benachteiligter Jugendlicher“** bringt wöchentlich Informationen rund um das Thema und informiert über aktuelle Veranstaltungen und Veröffentlichungen von INBAS. Sie können den Newsletter abonnieren unter:

<http://www.konnetti.de/aktuell>.