Transparency and Self-employment for migrant workers through Assessment Center

GIVECOMPETENCEaCHANCE

GD Bildung und Kultur
Programm für lebenslanges Lernen

Handlungsempfehlungen für den Transfer von Assessmentcentern für Migrantinnen

Juni 2011

Transparency and Self-employment for migrant workers through Assessment Center

GIVECOMPETENCEaCHANCE

Handlungsempfehlungen für den Transfer

GD Bildung und Kultur

Programm für lebenslanges Lernen

Projekt:

GC-AC Give Competence A Chance

Transparency and Self-employment for migrant workers through **Assesmentcenter**

Vertrag:

LLP-LDV/TOI/O9/IT/0504

Begünstigte:

Provincia di Perugia

Herausgegeben von:

Andrea Simon, Elke Knabe, LIFE e. V.

Inhalt

1. Einsatzgebiete und Nutzen der Methode

2. Die spezifischen Anforderungen der Zielgruppe

3. Von der Durchführung des Expertenworkshops bis zur Erstellung des Kompetenzgutachtens – Schritt für Schritt zur Entwicklung und Umsetzung eines Assessmentcenters

3.1 Die Entwicklung der Assessmentaufträge

3.2 Die Durchführung des Asssmentcenters

3.3 Ressourcen und Kosten

4. Implementierung des Verfahrens

4.1 Ablauf der Erprobung

4.2 Auswertung des Transfers

4.2.1 Die Übertragbarkeit der Methode

4.2.2 Das sagen die Teilnehmerinnen

5. Fazit

1. Einsatzgebiete und Nutzen der Methode

Die Arbeitswelt in den europäischen Industriestaaten hat sich in den letzten Jahrzehnten grundlegend verändert. Soziale und methodische Kompetenzen spielen eine immer wichtigere Rolle. Fachkompetenzen allein reichen nicht mehr aus, um den komplexen Anforderungen im Arbeitsleben gerecht zu werden – diese Erkenntnis hat sich spätestens seit den 80er Jahren im Personalmanagement durchgesetzt. Denn Qualifikationen spiegeln zwar das aktuelle Wissen wider, aber soziale und methodische Kompetenzen beschreiben die Fähigkeit, dieses Wissen in der Praxis aktiv einzusetzen. So benötigen Fachkräfte in handwerklichen oder ingenieurwissenschaftlichen Berufen ebenso Kommunikationsfähigkeit, um im Team zu arbeiten oder auf Kundenwünsche und Beschwerden einzugehen, Präsentationsfähigkeit, um ein Produkt oder Arbeitsergebnis vorzustellen, Flexibilität, Stresstoleranz.

Selbst von Geringqualifizierten wird Wissen über und Verständnis für Arbeitsprozesse in ihrer Gesamtheit erwartet. Auch sie sollen in der Lage sein, Störungen im Arbeitsprozess zu erkennen und umgehend richtige Entscheidungen zur Problemlösung zu treffen.

Der Berliner Bildungsträger LIFE e.V. hat 2006 ein Assessment für Migrantinnen entwickelt, das Kompetenzen entlang konkreter Arbeitsanforderungen bewertet und dokumentiert und außerdem spezifische Anforderungen berücksichtigt, die an Menschen mit Migrationshintergrund beim Einstieg in die deutsche Arbeitswelt gestellt werden.

Dieses Assessmentcenter wurde im Rahmen des Projektes GCAC nach Polen, Italien und Rumänien transferiert und in Olsztyn, Marsala und Perugia praktisch erprobt.

Die Einsatzgebiete und der Nutzen des Verfahrens sind vielfältig:

- Die Teilnehmerinnen setzen sich intensiv mit den Schlüsselkompetenzen auseinander, die sie beim Einstieg in die

Arbeitswelt des Aufnahmelandes brauchen: Sie lernen die entsprechenden Anforderungen kennen und setzen ihre eigenen Kompetenzen dazu in Beziehung. Sie haben die Chance, ihre Selbstwahrnehmung zu schärfen und ihren Handlungsspielraum zu erweitern.

- Personalverantwortliche erhalten durch Assessments valide Aussagen über Schlüsselkompetenzen von Bewerbern – präziser als durch herkömmliche Einstellungstests oder -interviews.
- In der beruflichen Orientierung und Beratung ermöglicht die Simulation realer Berufsanforderungen in einem Assessment, individuelle Stärken und Potenziale der Ratsuchenden zu erkennen und diese in Beziehung zu Berufsprofilen zu setzen.

Die vorliegende Veröffentlichung beschreibt die Einsatzmöglichkeiten und Einsatzbedingungen des Assessments für Frauen mit Migrationshintergrund und die Erfahrungen, die beim Transfer des Verfahrens nach Italien und Polen gemacht wurden.

2. Die spezifischen Anforderungen der Zielgruppe

Das Assessment das im Rahmen des Projektes entwickelt und durchgeführt wurde, ist auf den Berufseinstieg von Migrantinnen zugeschnitten.

Migrantinnen, die im Ausland eine Arbeit suchen, sehen sich folgenden Hürden gegenüber, die sie überwinden müssen, um den Berufseinstieg zu meistern:

- Erfahrung von Fremdheit: Bewerbungs-, Team- oder Konfliktsituationen am Arbeitsplatz, in denen Kommunikationsstile und Wertesysteme gelten, die den eigenen widersprechen.
- Erfahrungen von Diskriminierung: durch Amtspersonen, Kollegen oder Arbeitgeber, und zwar oft in doppelter Hinsicht, als Migrantin und als Frau.
- Sprachbarrieren in den unterschiedlichsten Situationen: beispielsweise bei der Kommunikation mit Amtspersonen, bei der Bewerbung, mit Kollegen – und damit einhergehend: Sprachlosigkeit.
- Orientierungslosigkeit: die Erkenntnis, dass im Aufnahmeland unbekannte Spielregeln gelten oder dass man sich in einer Vielzahl von teilweise verwirrenden Möglichkeiten, Regelungen, Angeboten und Vorgaben zurechtfinden muss, wie der Organisation von Zusammenarbeit, dem unterschiedlichen Umgang mit Hierarchien etc.

Den spezifischen Anforderungen der Zielgruppe wird das Verfahren durch folgende Aspekte gerecht:

- Erläuterung des Kompetenzverständnisses im Aufnahmeland. Ein Assessment für Migrantinnen sollte die Bedeutung der verschiedenen Kompetenzarten im Arbeitsleben des Aufnahmelandes erklären.
- Vermittlung zwischen Arbeitswelten verschiedener Staaten. Für Zugewanderte übernimmt das Verfahren die Funktion eines Mittlers zwischen unterschiedlichen (Arbeits-)Kulturen, denn es konfrontiert Teilnehmerinnen mit der Arbeitswelt. Erfahrungen aus dem Assessment helfen, die Normen und Codes der Arbeitswelt im

Aufnahmeland einzuschätzen und bei der Arbeitsplatzsuche zu berücksichtigen.

- Kompetenzerfassung unabhängig vom Sprachstand. Das Assessment kann Kompetenzen von Teilnehmerinnen aus anderen Ländern auch dann sichtbar machen, wenn diese die Sprache des Aufnahmelandes noch nicht perfekt beherrschen – im Vordergrund stehen das Erleben und das Handeln, nicht nur das Argumentieren.
  Die Teilnahme am Verfahren setzt allerdings Grundkenntnisse der Sprache des Aufnahmelandes voraus. Sprachliche Hürden sind Teil des Alltags, mit dem Migrantinnen bei der Berufsberatung, im Bewerbungsgespräch oder bei der Kommunikation mit Vorgesetzten leben müssen. Wer etwas nicht versteht, muss nachfragen – auch das gehört zu Anforderungen im Assessment, mit denen sich Migrantinnen auseinandersetzen müssen.

3. Von der Durchführung des Expertenworkshops bis zur Erstellung des Kompetenzgutachtens – Schritt für Schritt zur Entwicklung und Umsetzung eines Assessmentcenters

3.1 Die Entwicklung der Assessmentaufträge

Erster Schritt

Typisch-kritische Situationen finden. In jedem Beruf und jeder Lebenssituation, gibt es typisch-kritische Situationen, die ganz bestimmte soziale oder methodische Kompetenzen erfordern. Diese zu sammeln und auszuwählen ist der erste Schritt einer Assessmententwicklung.
Für eine Migrantin, die im Aufnahmeland auf Jobsuche ist, kann das beispielsweise der Besuch bei einer Arbeitsvermittlung sein, in der ein Berater sitzt, der sie zwar freundlich, aber voller Vorurteile berät und kein Verständnis dafür hat, dass eine Migrantin Arbeit sucht (wo doch so viele Einheimische ohne Arbeitsplatz sind). Setzt sich die Migrantin durch, mit ihrem Wunsch in ihrem gelernten Beruf zu arbeiten? Oder nicht? Wie kommt sie zum Ziel? Hier offenbaren sich Kompetenzen wie Kommunikationsfähigkeit oder Durchsetzungsvermögen.

Kompetenzen sind verfügbare Handlungsmöglichkeiten, die Teilnehmerinnen selbst oft noch verborgen sind. Möchte man diese Kompetenzen sichtbar machen, müssen Situationen geschaffen werden, wo Teilnehmerinnen selbstorganisiert handeln, um eine realistische Anforderung zu meistern. Wie aber findet man die typisch-kritischen Situationen, welche die gesuchten Kompetenzen offenbaren? Im Assessment wird dazu die Critical Incident Technique (CIT) genutzt, die in den 40er Jahren von J.C. Flanagan in den USA entwickelt wurde. Flanagan ging davon aus, dass sich ein System am deutlichsten an seinen Grenzen zeigt. Demnach sind Anforderungen dort am deutlichsten ausgeprägt, wo Menschen an die Grenzen ihres eigenen inneren Systems stoßen, wo Störungen des typischen alltäglichen Ablaufs auftreten. Diese Störungen bilden die Basis des Assessments. Ein Assessmentauftrag

muss also sowohl die typischen Anforderungen als auch die kritischen Situationen simulieren.
Am besten kennen erfahrene Praktiker solche Situationen, deshalb wird ihr Know-how in einem Expertenworkshop gebündelt – je repräsentativer die Bandbreite der anwesenden Fachleute ist, umso treffsicherer lassen sich die richtigen Situationen finden[1].

Im hier vorgestellten Beispiel *„Im Dschungel der Bürokratie*“, geht es um eine Beratungssituation, speziell um Existenzgründungsberatung. Am *Expertenworkshop* sollten Berufsberater und Experten für Existenzgründung ebenso teilnehmen wie Migrantinnen, die Erfahrungen mit Ämtergängen gemacht haben.

Zunächst werden diejenigen Situationen gesammelt, die für den Arbeitsbereich oder die Situation, um die es im Assessment gehen soll, typisch sind. Situationen also, die zum einen häufig auftreten und zum anderen relevant für die Zielgruppe sind. Dann werden daraus diejenigen Situationen ausgewählt, die kritisch – also schwer zu meistern – sind.

Zweiter Schritt

Typisch kritische Situationen genau beschreiben. Die genaue Beschreibung der typisch-kritischen Situationen durch die Experten führt zum Anforderungsprofil, dem die Aufträge entsprechen müssen.

„Im Dschungel der Bürokratie“ - Anforderungsprofil

Es geht um Erfahrungen, die viele Migrantinnen auf Ämtern machen: Die Erfahrung, nicht willkommen zu sein, abgespeist zu werden, nicht die

[1] Von den Projektpartnern in Italien und Polen wurde die berufliche Selbständigkeit/ Gründung eines kleinen Unternehmens als realistische Chance für Migrantinnen genannt, sich ins Arbeitsleben zu integrieren und die eigene Existenz abzusichern. Deshalb wurde ein entsprechender Assessmentauftrag mit dem Titel ‚Im Dschungel der Bürokratie’ entwickelt.

Informationen zu bekommen, die für die Arbeitssuche, die Existenzgründung, die Alltagsorganisation oder auch die soziale Integration nötig wären.
Die Simulation erfordert von der Teilnehmerin die Fähigkeit, mit Widerständen umzugehen und dabei ihre Ziele zu verfolgen. Trotz diskriminierender Antworten muss sie hartnäckig bleiben, um die nötigen Informationen zu erhalten, sich mit einer Autoritätsperson auseinandersetzen und eigene Interessen durchsetzen. Gleichzeitig sollte sie freundlich bleiben, den Berater überzeugen und für ihr Anliegen gewinnen.

Aus den typisch kritischen Situationen werden die Materialien für die Assessmentaufträge entwickelt. Sie bestehen aus:

- Auftragsbeschreibungen für die Teilnehmerinnen
- Rollenbeschreibungen und Hinweisen für die Rollenspieler
- beobachteten Kompetenzen einschließlich der Beobachtungsmerkmale (Items)
- Informationen für die Durchführung des Auftrags, wie Dauer, Raumbedarf, Materialbedarf.

„Im Dschungel der Bürokratie“ – Die Auftragsbeschreibung für die Teilnehmerin
Sie leben mit Ihrer Familie seit drei Jahren in …(Italien, Polen) Sie leben von Gelegenheitsjobs, kleine Arbeiten hier und da, aber konnten bisher noch keine Arbeitsstelle finden, die Ihren Qualifikationen entspricht. Von einem Freund haben Sie gehört, dass er vor kurzem ein Geschäft aufgemacht hat. Und der Gedanke lässt sie seitdem nicht mehr los. Das wäre doch auch etwas für Sie!
Letzte Woche hat Ihnen Ihr Freund erzählt, dass es staatliche Unterstützung gibt für Leute, die ein eigenes Geschäft aufmachen wollen. Förderung vom Arbeitsamt oder sogar von der Europäischen Union. So ganz genau haben Sie das nicht verstanden. Aber Ihr Freund war sich

sicher und sehr zuversichtlich. Er hat Ihnen sogar die Adresse des zuständigen Amtes gegeben, an das Sie sich wenden sollen. Und er meinte, dass es ganz einfach wäre, Geld vom Staat für ein kleines Unternehmen zu bekommen. Man brauche nur eine gute Idee und einen Businessplan. Sie finden, das hört sich sehr gut an, und beschließen, einen Versuch zu wagen.

Heute haben Sie endlich einen Termin beim Amt bekommen. Zuständig für die Gewährung von Zuschüssen für Existenzgründung ist der ‚Infopoint ESF'. Es war wirklich nicht leicht, einen Termin zu bekommen. Es scheint eine große Nachfrage nach Beratung und Zuschüssen zu geben. Jetzt sitzen Sie mit vielen anderen Menschen und warten, dass Sie dran kommen. Bei dem Andrang wird der Berater nicht viel Zeit für Sie haben, mit mehr als 10 Minuten rechnen Sie nicht. Sie müssen sich also kurz fassen und in der wenigen Zeit ein Maximum an Informationen aus dem Berater herausholen. Sie haben die Nummer 645 gezogen. Gerade wird Nummer 644 aufgerufen. Sie haben jetzt also noch 10 Minuten Zeit, um sich auf das Gespräch vorzubereiten und ihre Geschäftsidee zu konkretisieren.

Im Gespräch wollen Sie unbedingt die folgenden Punkte klären:

- Gibt es wirklich eine finanzielle Förderung für Existenzgründer und unter welchen Bedingungen bekommt man sie?
- Was muss man dafür konkret tun?
- Wie stehen die Chancen, dass Ihre Geschäftsidee gefördert wird?

Im Auftrag „Im Dschungel des Bürokratie" spielt lediglich eine weitere Person mit – der Berater. Für die Person, die diesen Teil übernimmt, gibt es ausführliche Regieanweisungen, damit in der Simulation eine Person wie aus dem wirklichen Leben gespielt werden kann – sie darf sogar ein wenig überspitzt und voller Vorurteile dargestellt werden.

„Im Dschungel der Bürokratie" – Die Rollenbeschreibung für den Berater

Sie sind Herr Koslowski, Berater beim ‚Infopoint ESF', der für die Vergabe von Zuschüssen für Existenzgründung zuständig ist. Bis vor einem Jahr

haben Sie bei der Beratungsfirma 'Job aktiv' gearbeitet und dort zusammen mit anderen Beratern einen Preis für erfolgreiche Existenzgründungsberatung gewonnen. Deshalb hat Ihr Chef Sie empfohlen, als das Arbeitsamt vor einem Jahr den ‚Infopoint ESF' eröffnete und dafür qualifizierte Mitarbeiter suchte. Sie haben Ihrer Versetzung zugestimmt, aber inzwischen sind Sie nicht mehr zufrieden mit Ihrer Arbeit als Existenzgründungsberater. Die Leute, die zu Ihnen in die Beratung kommen, wollen doch nur Geld haben. Darum geht es den meisten. Viele Existenzgründungsideen sind absurd und nicht zu realisieren. Ihre Arbeit besteht deshalb zum größten Teil darin, den Ratsuchenden Ihre Ideen auszureden. Eine deprimierende Aufgabe. Außerdem haben Sie überhaupt keine Zeit, mit den Ratsuchenden deren Businesspläne durchzusprechen. 10 Minuten pro Person, das ist einfach zu wenig! Ihre Beratung beschränkt sich deshalb darauf, in kurzer Zeit möglichst viele Informationen weiterzugeben an Leute, die meist gar nicht genau verstehen, worum es bei der Existenzgründung eigentlich geht. Sie sind im Laufe der Zeit sehr ungeduldig mit Ihren Klienten geworden. Andererseits sind Sie fachlich ausgezeichnet qualifiziert. Und wenn ein Kunde es schafft, Sie von seiner Idee zu überzeugen, können Sie ihm sehr hilfreiche Tipps geben. Denn nicht zu vergessen: Die staatliche Förderung für Unternehmensgründungen ist gut, wenn man den bürokratischen Weg kennt und weiß, wie man den Antrag richtig stellt.

Dritter Schritt

Beobachtungskriterien (Items) definieren und Probelauf durchführen.

Um weitgehend zu vermeiden, dass Beobachter im Assessment ihre ganz persönliche Interpretation einer Verhaltensweise und somit ihr eigenes Wertebild ihrer Wahrnehmung zugrunde legen, muss jede beobachtete Kompetenz so genau wie möglich definiert werden. Jeder Kompetenz werden dazu bestimmte Erkennungsmerkmale – Beobachtungskriterien oder Items – zugeordnet, die sowohl Beobachter als auch Teilnehmerinnen bekannt sind. Nur so ist transparentes und methodisch sauberes Arbeiten möglich.

„Im Dschungel der Bürokratie“ – beobachtete Kompetenzen und ihre Items

- **Durchsetzungsvermögen**: Zeigt sich selbstsicher; fragt nach Informationen, auch wenn der Berater unfreundlich reagiert; steht zu ihrer Meinung trotz Widerstand des Beraters; verteidigt eigene Ideen; steht zu Ihren Stärken und Kompetenzen (benennt sie); reagiert auf Diskriminierungen offensiv; entwickelt Strategien, um die eigene Position durchzusetzen.
- **Kontaktfähigkeit**: Geht von sich aus auf andere zu und spricht sie an; bringt die eigene Meinung zum Ausdruck; zeigt Interesse an den Äußerungen der anderen, hört aufmerksam zu; stellt Fragen; trägt zur Gestaltung eines kooperativen Arbeitsklimas bei; ermutigt andere, sich zu beteiligen; freut/ ärgert sich mit anderen; unterstreicht die verbale Kommunikation mit Gesten und Mimik; hält Blickkontakt; zeigt eine zugewandte Körperhaltung.
- **Belastbarkeit**: Bleibt geduldig auch unter Stress und Zeitdruck; versucht es beim Scheitern von neuem; akzeptiert Kritik an Arbeitsergebnis oder Arbeitsprozess; bleibt bei persönlichen Angriffen ruhig; arbeitet auch unter Stress und Zeitdruck zielorientiert; behält trotz Störungen Arbeitsweise oder Gesprächsstruktur bei; verliert auch unter Stress und Zeitdruck nicht den Humor.

Probelauf und Optimierung. Vor dem Einsatz eines neu entwickelten Assessments ist unbedingt eine Generalprobe zur Überprüfung erforderlich, nach Möglichkeit mit Personen der Zielgruppe. Bei diesem Probelauf ist auf Realitätsnähe zu achten, auf fachliche Richtigkeit, auf den Schwierigkeitsgrad und auf die Beobachtbarkeit der festgelegten Kompetenzen. Weist das Assessment in dieser Erprobungsphase die eine oder andere Schwäche auf, muss nachgearbeitet werden.

3.2 Die Durchführung des Assessmentcenters

Erster Schritt

Orientieren. Jeder Assessmentauftrag beginnt mit einem etwa einstündigen Orientierungsprogramm für die Teilnehmerinnen. Es macht sie neugierig auf den Auftrag, ohne diesen vorwegnehmen. Das gelingt, indem die Simulation nicht detailliert präsentiert, aber die Anforderungssituation erläutert wird. Das Orientierungsprogramm stellt den Zusammenhang zwischen den im Auftrag geforderten Kompetenzen und den Anforderungen der Arbeitswelt her. Denn um sich auf die Simulation einer kritischen Situation einzulassen und die darin enthaltene Lern- und Entwicklungschance optimal zu nutzen, müssen Teilnehmerinnen einschätzen können, welche Relevanz diese Situation in der Arbeitswelt hat. Zudem bekommen die Teilnehmerinnen vor und nach jedem Assessmentauftrag die Gelegenheit, sich über ihre unterschiedlichen Handlungsstrategien auszutauschen, die Lösungswege der anderen kennen zu lernen und voneinander zu lernen. Dieses Zusammenspiel von individueller Erfahrung und Gruppenerfahrung unterstützt die Reflexion eigenen Verhaltens und öffnet den Blick für alternative Handlungsoptionen.

Zweiter Schritt

Beobachten. Auch die Erläuterung der Beobachtungskriterien (Items) findet für die Teilnehmerinnen vor jedem Auftrag statt, dafür ist maximal eine halbe Stunde zu kalkulieren. Die Teilnehmerinnen werden aus zwei Gründen eingeweiht. Erstens: Sie müssen wissen, welche spezifischen Kompetenzen im Auftrag beobachtet werden, um eine kritische Situation erfolgreich zu meistern. Zweitens: Sie können sich nur dann differenziert selbst einschätzen, wenn ihnen die Kriterien, nach denen bewertet wird, bekannt sind.

Nachdem der jeweilige Auftrag vorgestellt wurde, haben die Teilnehmerinnen noch etwa eine Viertelstunde Zeit, um sich vorzubereiten. Die Durchführungsdauer des Auftrags selbst ist

unterschiedlich – Teamsituationen können eine dreiviertel Stunde dauern, für Rollenspiele wird meist nur eine Viertelstunde benötigt.

Bei jedem Auftrag ist ein Haupt- und ein Co-Beobachter dabei – dies ist Teil der Methode und erfüllt die Qualitätsstandards nach einem möglichst hohen Maß an Kontrolle von Subjektivität. Das LIFE-Assessment trennt strikt zwischen der Datensammlung im Laufe der Beobachtung und der Bewertung von Daten, die erst im Anschluss an die Beobachtung erfolgt. Während des Assessmentauftrags erfassen und notieren die Beobachter so viele konkrete Handlungen und Äußerungen wie möglich, jedoch ohne sie entsprechenden Items zuzuordnen.

	1. Tag	2. Tag	3. Tag	4. Tag
vormittags	Einführung	Individuelles Feedback	Individuelles Feedback	Individuelles Feedback
	Orientierungsprogramm Erläuterung der Beobachtungskriterien	Orientierungsprogramm Erläuterung der Beobachtungskriterien	Orientierungsprogramm Erläuterung der Beobachtungskriterien	Abschluss
	Assessmentauftrag	Assessmentauftrag	Assessmentauftrag	
	Sebsteinschätzung der Teilnehmerinnen	Sebsteinschätzung der Teilnehmerinnen	Sebsteinschätzung der Teilnehmerinnen	
nachmittags	Bewertung des beobachteten Verhaltens durch die BeobachterInnen Kompetenzberichte Beobachterkonferenz	Bewertung des beobachteten Verhaltens durch die BeobachterInnen Kompetenzberichte Beobachterkonferenz	Bewertung des beobachteten Verhaltens durch die BeobachterInnen Kompetenzberichte Beobachterkonferenz	

Dritter Schritt

Bewerten und Reflektieren. Die Auswertung erfolgt zum einen durch die Beobachter und zum anderen durch eine Selbsteinschätzung der Teilnehmerinnen. Zusammengeführt werden die Erkenntnisse in einem Feedbackgespräch.

Selbsteinschätzung. Unmittelbar nach jedem Auftrag haben die Teilnehmerinnen etwa eine Viertelstunde Zeit, um ihre Selbsteinschätzung

zu formulieren, wozu ihnen ein Formblatt zur Verfügung gestellt wird. Sie sollen ihr Verhalten im Auftrag noch einmal Revue passieren lassen, die Kompetenzen, die sie im Auftrag gezeigt haben, reflektieren und entsprechend der Beobachtungskriterien zu Papier bringen. Dabei setzen sie sich intensiv mit den Beobachtungskriterien auseinander und lernen, ihre eigenen Handlungen zu den dazugehörigen Schlüsselkompetenzen in Beziehung zu setzen.

Kompetenzberichte. Beobachter erstellen nach dem Auftrag individuelle Kompetenzberichte für jede Teilnehmerin, wofür etwa eineinhalb Stunden je Bericht zu veranschlagen sind: Dazu werden die notierten Beobachtungen den relevanten Beobachtungskriterien (Items) zugeordnet. Für jedes im Auftrag festgelegte Beobachtungskriterium erfolgt eine quantitative Bewertun und eine qualitative Beschreibung. Der Fokus der Bewertung und damit auch des Kompetenzberichtes liegt auf Stärken, nicht auf Defiziten. Das bedeutet jedoch nicht, dass ausschließlich positive Aussagen festgehalten werden dürfen. Insbesondere, wenn Ergebnisse des Assessments die Grundlage für weitere Beratung sind, brauchen die Berater auch Hinweise auf Entwicklungsthemen oder Qualifizierungsbedarfe.

Beobachterkonferenz. Haupt- und Co-Beobachter stimmen ihre Kompetenzberichte in einer einstündigen Beobachterkonferenz ab und besprechen dabei Auffälligkeiten, Probleme und Fragen, die sich bei der Durchführung und Auswertung des Auftrags ergeben haben. Durch diese Abstimmung zwischen den zwei Beobachtern wird eine zusätzliche Kontrollfunktion eingesetzt: Die soziale Dynamik zwischen Beobachtern und Teilnehmerinnen wird kontrolliert – subjektive Wahrnehmungsverzerrungen werden weitgehend vermieden.

Feedbackgespräche. Kompetenzberichte und Beobachterkonferenz sind die Grundlage für individuelle Feedbackgespräche, die jeweils am Folgetag zu einem Assessmentauftrag zwischen Hauptbeobachter und Teilnehmerin stattfinden – ein Vier-Augen-Gespräch. Es dauert maximal eine halbe Stunde. Ziel ist, dass die Teilnehmerinnen eine detailgenaue Rückmeldung der Kompetenzen erhalten, die sie beim Assessmentauftrag

gezeigt haben. Hier fließt die Selbsteinschätzung ebenso ein wie die Fremdwahrnehmung der Beobachter. Die Feedbackgespräche fokussieren auf die Stärken von Teilnehmerinnen, dienen aber auch dazu, Qualifizierungsbedarfe zu benennen und gemeinsam nach Lösungsstrategien und Handlungsalternativen zu suchen.

Gesamtprofil. Das Assessmentcenter schließt mit einem Zertifikat ab, das als differenziertes Gesamtprofil die Kompetenzen der Teilnehmerinnen dokumentiert. Das Gesamtprofil kann die Grundlage für weitere Berufsberatung und Qualifizierung sein oder kann der Teilnehmerin bei der Vorbereitung auf Bewerbungsgespräche helfen.

3.3 Ressourcen und Kosten

Personelle Ressourcen

Es gibt nicht die eine Qualifikation, die zur Entwicklung und Durchführung eines Assessmentcenters befähigt. Beratungs- und Trainingserfahrung sowie das Wissen um psychologische Vorgänge sind beispielsweise wichtige Voraussetzungen. Kenntnisse über Kompetenzen und die Fähigkeit, dieses theoretische Wissen auf die Handlungsebene zu bringen sind ebenso erforderlich.

Für die Entwicklung und Durchführung des Assessment werden insgesamt folgende *Fachkräfte* benötigt:

- Experten aus der jeweiligen Branche beziehungsweise aus den Berufen, um die es im Assessment gehen soll, sind bei Entwicklung der Aufträge unerlässlich, um die typisch-kritischen Situationen und Kompetenzen, die nötig sind, um diese zu meistern, zu identifizieren. Empfehlenswert ist ein Expertenworkshop, an dem mindestens 5 - 6 Fachleute teilnehmen, um eine repräsentative Gruppenzusammensetzung zu gewährleisten – das sollten interne und externe Experten sein.
- Für Beobachter ist es von Vorteil, sozialwissenschaftliche oder pädagogische Grundlagen zu haben oder aus dem Beratungs- oder Trainingskontext zu kommen. Entscheidend ist die Fähigkeit, die

eigene Wahrnehmung von einer Bewertung zur trennen und nicht automatisch persönliche Erfahrungen auf Verhaltensweisen anderer zu projizieren.

- Interne Fachkräfte übernehmen die Aufgabe der Moderation und Organisation – sie übernehmen die Planung, führen durch das gesamte Assessment, gestalten die Einführung und kümmern sich um die zahlreichen Aufgaben, die beim Ablauf anfallen. Sie teilen die Beobachterinnen ein und sorgen für einen reibungslosen zeitlichen Ablauf.

Räumliche Voraussetzungen

- Welche Anforderungen die Durchführung des Assessments in Bezug auf Räume stellt, hängt von der Auswahl der typisch-kritischen Situationen ab. Ein Großteil der Assessmentaufträge in Projekt GCAC spielt in einem Bürokontext. Will man Teilnehmerinnen aber im Rahmen von Berufsorientierung in ein handwerkliches oder technisches Ambiente versetzen, bedarf es entsprechender Requisiten, gegebenenfalls sollte dies in einem Unternehmen oder Ausbildungszentrum durchgeführt werden – denn Realitätsnähe ist wichtig. In einem der Assessmentaufträge im Projekt GCAC wurden kritische Situationen im Gaststättengewerbe simuliert. Die professionelle Küche, die einer der Projektpartner zur Verfügung stellen konnten, ließ die Teilnehmerinnen schnell vergessen, dass sie sich in einer Simulation befanden.
- Für die Feedbackgespräche sind ungestörte Räume erforderlich. Da Beobachter parallel ihr Feedback geben sollten, erhöht das für diese Assessmentphase den Raumbedarf entsprechend.

Finanzieller Aufwand

Um die Ausgaben zu kalkulieren, sind anteilig Personalkosten, Raummiete sowie Materialien zu kalkulieren.

- Für die Entwicklung eines Assessments sind vier Tage zu veranschlagen: ein Tag für den Expertenworkshop und drei Tage, um die Rollenspiele zu entwickeln und die Kompetenzen mit ihren Beobachtungskriterien (Items) zu unterlegen.
- Die Durchführung eines Assessments mit drei Aufträgen dauert dreieinhalb Tage, während derer die Assessmentfachkräfte die Aufträge beobachten, Feedback geben und Kompetenzberichte schreiben. Für ein Assessment, an dem beispielsweise zwölf Migrantinnen teilnehmen, benötigt man vier Assessmentfachkräfte, da ein Beobachter durchschnittlich drei Teilnehmerinnen beobachten kann.

4. Implementierung des Verfahrens

4.1 Ablauf der Erprobung

Wie geplant konnte der Transfer des Verfahrens an den drei dafür vorgesehenen Standorten des Projektes stattfinden: Sowohl die Assessmentschulungen als auch die Erprobung des Verfahrens wurden in Sizilien (Marsala), Umbrien (Perugia) und Polen (Olsztyn) erfolgreich durchgeführt. Die Kooperationspartner vor Ort organisierten die Schulungen und die Erprobung mit Migrantinnen. Zusätzlich zu den Projektpartnern konnten in Perugia die Università dei Sapori und in Marsala die Bildungsorganisation ANFE gewonnen werden, die die Implementierung räumlich und personell unterstützten.

Die Schulungen hatten einen Umfang von 40 Stunden. Die Teilnehmer lernten die Assessmentmethode kennen und anwenden, indem sie selber nacheinander alle Rollen einnahmen: sie wurden beobachtet, sie beobachteten, sie moderierten den Ablauf. Und sie lernten die Methode an den drei entwickelten Aufträgen anwenden, die sie später auch mit ihren Zielgruppen durchführten.
In der 36 Stunden dauernden Erprobungsphase setzten die Berater die Methode mit den Zielgruppen um, mit denen sie in ihrer Berufspraxis arbeiten: erwerbslose Frauen mit Migrationshintergrund, die im Aufnahmeland Arbeit suchen.

Programm Assessmenterprobung

Montag

9.00	*Beginn*
	Vorbereitung des Assessments mit den Beobachtern
	Absprachen zur Moderation; Verteilung der Aufgaben
Kaffeepause	
	Wiederholung der methodischen Grundlagen des Assessment
13.00	*Ende*

Dienstag

8:30	Begrüßung und Vorstellung Teilnehmerinnen und Beobachter
	Einführung in die Methode; Erläuterung des Programms
Kaffeepause	
10:15	Einführung in den Auftrag **"Das Plakat**" - Teamauftrag
10:45	Durchführung des Auftrags unter Beobachtung
11:45	Selbsteinschätzung der Teilnehmerinnen
12:00	Gemeinsamer Abschluss des ersten Tages
12:30	*Ende für die Teilnehmerinnen*
12:30	*Mittagspause*
13.30	Vorbereitung der Kompetenzberichte (klassifizieren, quantifizieren, qualifizieren) und Erstellung der Kompetenzberichte am Computer
17:30	*Ende für die Beobachter*

Mittwoch

08:00	Beobachterkonferenz
08:30	individuelle Feedbackgespräche
09:00	Orientierungsprogramm - Experteninterview
Kaffeepause	
10:00	Einführung in den Auftrag **"Das Supermenü**" - Präsentationsauftrag
10:30	Durchführung des Auftrags unter Beobachtung (zwei Durchgänge à 45 Minuten)
12:00	Selbsteinschätzung der Teilnehmerinnen
12:30	*Ende für die Teilnehmerinnen*
12:30	*Mittagspause*
13.30	Vorbereitung und Erstellung der Kompetenzberichte am Computer
17:30	*Ende für die Beobachter*

Donnerstag

08:00	Beobachterkonferenz
08:30	individuelle Feedbackgespräche
09:00	Orientierungsprogramm
Kaffeepause	
10:00	Einführung in den Auftrag **"Im Dschungel der Bürokratie" –** Auftrag Beratungsgespräch
10:30	Durchführung des Auftrags unter Beobachtung (5 Durchgänge à 10 Minuten + Vorbereitung 10 Minuten)
11:45	Selbsteinschätzung der Teilnehmerinnen
12:15	*Mittagspause*
13:15	Vorbereitung und Erstellung der Kompetenzberichte am Computer
17:15	*Ende für die Beobachter*

Freitag

08:00	Beobachterkonferenz
08:30	individuelle Feedbackgespräche
09:00	Abschluss des Assessmentcenters mit den Teilnehmerinnen
10:00	Ende des Assessmentcenters

An den Beobachterschulungen nahmen insgesamt 40 Berufsberater, Arbeitsvermittler und Projektentwickler teil: 14 aus Perugia, 15 aus Marsala und 11 aus Olsztyn.
Die Zusammensetzung der Teilnehmerinnen-Gruppen, mit denen das Assessmentverfahren in der Praxis erprobt wurde, war sehr unterschiedlich:
8 Migrantinnen nahmen in Perugia am Assessmentcenter teil. Ihr Alter lag zwischen 22 und 50 Jahren. Sie kamen aus Venezuela, Mexiko, Polen, Rumänien, Peru.
Ebenfalls 8 Frauen nahmen in Marsala an der Erprobung teil. Sie waren zwischen 26 und 39 Jahre alt. Ihre Herkunftsländer: Indien, Tunesien, Rumänien, Nigeria.
Die 10 Frauen, die in Olsztyn am Assessment teilnahmen, waren Polinnen mit Migrationshintergrund. Sie hatten alle einen mehrjährigen Auslandsaufendhalt in Deutschland, England, Irland oder den USA hinter sich. Nach Polen zurückgekehrt mussten sie beruflich von vorne anfangen. Ihr Alter lag zwischen 25 und 50 Jahren.

Dreieinhalb Tage lang erlebten die Teilnehmerinnen mit Migrationshintergrund das Assessmentcenter, eine Methode, die keine von ihnen kannte.
Die Beratungsfachkräfte hatten nicht nur die Aufgabe, das Verhalten der Teilnehmerinnen während der Aufträge zu beobachten, sie gaben Feedback, organisierten den Ablauf, moderierten die einzelnen Phasen des Assessmentcenters und erläuterten die Methode. Während der gesamten Erprobung wurden sie von den Assessmentexpertinnen aus Deutschland supervidiert und bekamen ihrerseits Feedback.

4.2 Auswertung des Transfers

Der Auswertung des Transfers liegen Fachdiskussionen mit den Beratungsfachkräften und ausführliche Befragungen aller Migrantinnen, die am Assessmentcenter teilgenommen haben, zugrunde. Im Zentrum des Interesses standen dabei zum einen die Frage nach der

Übertragbarkeit der Methode auf die Beratungsanforderungen und die Beratungsorganisationen in Italien und Polen. Zum anderen die Zufriedenheit der Migrantinnen mit dem Ablauf des Assessmentcenters und die Einschätzung des Verfahrens in Bezug auf die Verbesserung ihrer Chancen auf dem Arbeitsmarkt.

4.2.1 Die Übertragbarkeit der Methode

Die Beratungsfachkräfte aller Organisationen, die an der Schulung teilnahmen, kamen übereinstimmend zu der Einschätzung, dass die Methode komplex sei und einen hohen Personaleinsatz und Zeitaufwand erfordere, der nicht in allen Organisationen gegeben ist.

> *‚Was die Möglichkeit der Implementierung des Verfahrens insgesamt angeht, wird es nicht leicht sein, die Methode bei uns in der Arbeitsvermittlung einzubringen. Ich denke, im Bereich der Ausbildung ist es leichter, weil man dort länger mit den Teilnehmern zusammen ist.' (Beratungsfachkraft Marsala)*
>
> *‚Die Erfahrung war positiv, interessant und sehr praxisorientiert, aber nicht leicht zu implementieren. Besonders in den Arbeitsämtern, wo wir pro Klienten nur eine Stunde haben, um Kompetenzen zu ermitteln, und wo wir sehr viele unterschiedliche Menschen beraten müssen. Arbeitslose, Beschäftigte, Männer, Frauen, Migranten, Behinderte.' (Beratungsfachkraft Perugia)*

Die Tatsache, dass die Beratungsfachkräfte in unterschiedlichen Organisationen arbeiten, erschwert es zusätzlich, das nötige Personal für die Durchführung eines Assessmentcenters zusammenzubringen.

Nichtsdestotrotz bewerteten die Berater das Verfahren sehr positiv und unterstrichen seine hohe Praxisrelevanz. Als transferfähig im Rahmen von Berufsberatung, Berufsorientierung und Qualifizierung nannten sie folgende Aspekte:
Die Beobachter schulen ihre Wahrnehmungsfähigkeit. Die *systematische Trennung von Beobachtung und Bewertung* ist für jede Art der Kompetenzfeststellung hilfreich und kann auch in der Berufsberatung sehr gut angewandt werden.

‚Besonders interessant fand ich das Konzept der Trennung von Wahrnehmung und Interpretation. Theoretisch hört sich das leicht an, aber praktisch ist es schwer. Es war gut, das mal selber auszuprobieren'. (Beratungsfachkraft Perugia)
‚Die Methode ist sehr interessant, vor allem die systematische Trennung zwischen Beobachtung und Interpretation. Ich kannte Assessment schon vorher, aber so systematisch haben wir das nicht gemacht. (Beratungsfachkraft Olsztyn)'
'Wir sind im Beobachten geschult worden, das war sehr gut. Vorher haben wir immer sofort interpretiert und nun haben wir erst mal wahrgenommen, was eine Person tut und sagt, ohne sofort zu bewerten. Diese Trennung von Wahrnehmung in Interpretation kann ich auch in meiner Arbeit gut anwenden.' (Beratungsfachkraft Olsztyn)'

Kompetenzen mit klar definierten Kriterien zu unterlegen und auf der Grundlage dieser Kriterien Feedback geben zu können, ist innovativ für die Berufsberatung und gut zu verwenden auch in anderen Kontexten, z.B. bei der Personalbeurteilung.

‚Im Seminar habe ich seit langem wieder mal über meine Arbeit reflektieren können. Darüber, wie schwer es ist, ein objektives Urteil über Kompetenzen unserer Klienten zu fällen und ihnen wirklich gerecht zu werden. Durch die Kriterien und Items, die der Beobachtung im Assessment zugrunde liegen, hat mir die Methode eine sachliche objektive Basis für meine Beurteilungen gegeben.' (Beratungsfachkraft Perugia)
‚Die kontrollierte Subjektivität beim Beobachten und die kriteriengeleitete Bewertung haben mir besonders gut gefallen. Das werde ich auch bei meiner Arbeit einsetzen können, wenn ich berate oder Kompetenzen ermittle.' (Beratungsfachkraft Marsala)
‚Wir haben auch schon vorher beobachtet, aber nicht unterlegt mit Kriterien, jetzt haben wir eine andere Grundlage für unsere Kompetenzbeobachtungen. Wichtig fände ich auch, noch mehr Kompetenzen mit Items zur Verfügung zu haben und auch zu lernen, wie man die Assessmentaufträge entwickelt, damit wir sie an andere Zielgruppen anpassen können.' (Beratungsfachkraft Olsztyn)
‚Ich habe in einer Woche ein Treffen mit Arbeitgebern, da geht es um das Recruitment von Teilnehmern. Dafür kann ich die gelernte Methode super anwenden. Wie schon gesagt, die Trennung von Wahrnehmung und Interpretation und das kriteriengeleitete Feedback waren sehr hilfreich.' (Beratungsfachkraft Olsztyn)

Die *Kompetenzorientierung des Verfahrens*, stellt die Stärken (nicht die Defizite) in den Vordergrund und trägt damit wesentlich zum Empowerment der Teilnehmenden bei.

> *‚Endlich mal eine Schulung, bei der es ganz praktisch um Empowerment ging. Sonst lernt man das ja nur in der Theorie. Wir haben gelernt, wie man Motivation wecken kann, es ging um persönliches Wachstum, sowohl bei unserer Zielgruppe als auch bei uns selbst.' (Beratungsfachkraft Perugia)*
>
> *‚An der Methode hat mir besonders gut gefallen, dass die Stärken im Vordergrund stehen. Die positiven Aspekte, und dass es nicht um Defizite geht.' (Beratungsfachkraft Marsala)*

Die *TN werden sich ihrer Schlüsselkompetenzen bewusst* und können sie benennen und erläutern, z. B. im Bewerbungsgespräch. Dieser qualifizierende Aspekt des Assessments in Bezug auf Schlüsselkompetenzen kann auch in die Berufsberatung integriert werden.

> *‚Die Teilnehmerinnen haben viel über Schlüsselkompetenzen gelernt. Und nicht nur die Teilnehmerinnen: Ich selber wusste ehrlich gesagt vor dem Seminar auch nicht so genau, was ‚Teamarbeit' wirklich bedeutet. Man liest das immer und redet darüber, aber durch die Auseinandersetzung mit den Items ist sehr klar geworden, was die Schlüsselkompetenzen bedeuten. Das können die Teilnehmerinnen auch für ihre Bewerbungen und ihr Curriculum Vitae nutzen.' (Beratungsfachkraft Perugia)*

Durch die *Orientierung an den Anforderungen des Arbeitsmarktes* bereitet das Assessementcenter die Teilnehmenden auf eine zukünftige Berufstätigkeit vor. Dieser Aspekt der Anforderungsorientierung kann auch auf andere Kompetenzfeststellungsverfahren übertragen werden. Die Assessmentaufträge können auch in der Berufsberatung verwendet werden, um den Ratsuchenden die Anforderungen der Arbeitswelt nahe zu bringen.

> *‚In der Berufsberatung arbeiten wir auch mit Rollenspielen, und Feedback. Aber unsere Beobachtungen sind nicht so systematisch und die Rollenspiele nicht so klar orientiert an den Anforderungen des Arbeitsmarktes. Hier könnten wir sehr gut die Assessmentaufträge integrieren.' (Beratungsfachkraft Olsztyn)*

Nicht alle Beratungsfachkräfte, die an den Schulungen teilnahmen, hatten Erfahrung in der Beratung von Migrantinnen. Einige arbeiteten im Bereich der Berufsorientierung mit Schülern oder als Ausbilder mit Jugendlichen. Dementsprechend groß war auch das Interesse, die *Methode an andere Zielgruppen anzupassen*.

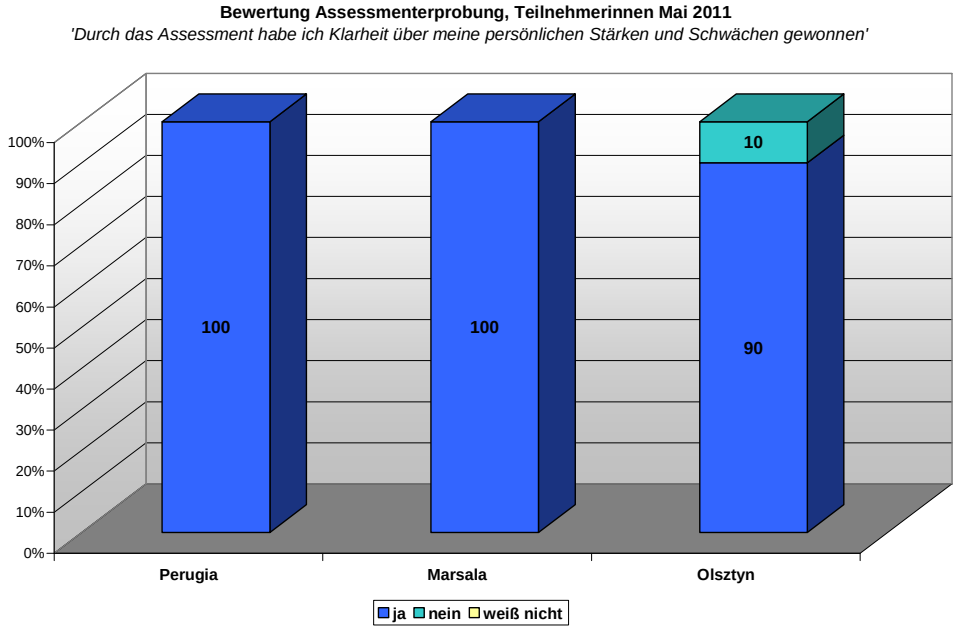
> *‚Die beiden Wochen waren wirklich hilfreich für meine Berufspraxis. Ich arbeite zwar nicht mit Migranten, aber ich kann die Methode auch auf andere Zielgruppen übertragen.' (Beratungsfachkraft Marsala)*
>
> *‚Wenn ich das richtig verstanden habe, kann man Assessmentcenter mit jeder Zielgruppe machen und an die unterschiedlichsten Kontexte und Anforderungen anpassen. Das wäre auch interessant zu lernen. Für meine Arbeit habe ich auch Anregungen bekommen. Ich bin als Lehrerin in einem Dilemma: Ich muss die Leistungen der Jugendlichen beurteilen, aber kann ihnen meine Beurteilung oft nicht vermitteln. Durch die kriteriengeleitete Beurteilung im Assessmentcenter habe ich eine Methode kennen gelernt, die meine Beurteilung versachlichen kann.' (Beratungsfachkraft Perugia)*
>
> *‚Nach der Erprobungsphase bin ich sehr enthusiastisch. Ich denke, für die Schulen wäre die Methode bestens geeignet. Ich will die Methode unbedingt in den schulischen Kontext transferieren. Sie den Kollegen dort nahe bringen. Für Schüler in der Phase der Berufsorientierung wäre das eine große Sache. (Beratungsfachkraft Marsala)'*
>
> *‚Für die Praktika wäre ein Assessment auch wichtig. Wir könnten die Jugendlichen, die ein Praktikum machen, beobachten und ihnen ein Gutachten über ihre Schlüsselkompetenzen geben. Das wäre auch hilfreich, wenn sie sich um Arbeit bewerben.' (Beratungsfachkraft Marsala)*

4.2.2 Das sagen die Teilnehmerinnen

Alle Migrantinnen, die an den Assessments teilgenommen haben, äußerten sich sehr zufrieden. Das geht sowohl aus den Fragebögen, die am Ende jeder Praxiserprobung ausgefüllt wurden, als auch aus den abschließenden Auswertungsgesprächen hervor.

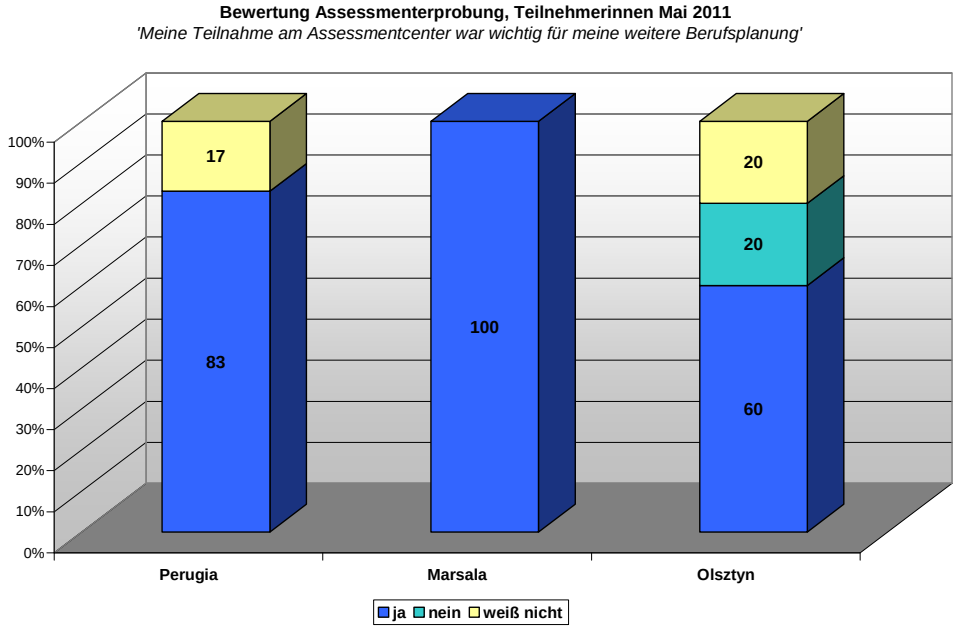
Auf die Frage, ob sie durch die Teilnahme am Assessmentcenter größere *Klarheit über ihre Stärken und Schwächen* gewonnen hätten, antworteten alle Teilnehmerinnen – bis auf eine - mit ‚ja'. Zur Erläuterung ihres ‚nein'

schrieb die polnische Teilnehmerin, dass sie bereits vor dem Assessment ihre Stärken und Schwächen gut gekannt habe.



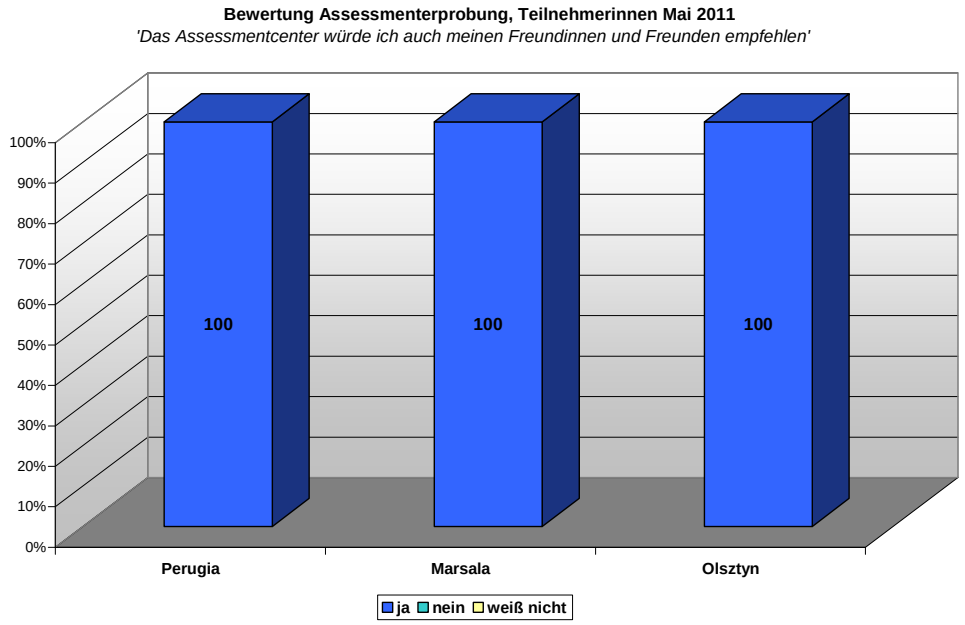
Ihr ‚ja' erläuterten die Teilnehmerin mit *‚Mein Selbstvertrauen ist gewachsen' ‚Ich kann mich durch das Feedback jetzt realistischer einschätzen' ‚Ich habe Stärken an mir entdeckt, von denen ich vorher nichts wusste, z. B. Durchsetzungsfähigkeit' ‚Ich habe im Assessment ausprobiert, meine Meinung zu sagen und dabei zu bleiben, auch wenn die anderen anderer Meinung waren'.*

Die Frage nach dem *Einfluss des Assessment auf die weitere Berufsplanung* wurde zwar auch überwiegend positiv beantwortet, doch gab es unter den polnischen Teilnehmerinnen zwei, die die Frage mit ‚nein' beantworteten. Besonders positiv wurde der Effekt des Assessments auf die Berufsorientierung in Marsala eingeschätzt. Wohl auch deswegen, weil die meisten der dortigen Teilnehmerinnen sich das erste Mal in ihrem Leben mit der Frage der beruflichen Verwertbarkeit ihrer Kompetenzen in Italien auseinandersetzte.



Positiv hervorgehoben wurde von den Teilnehmerinnen das berufliche Orientierungsprogramm, die Auseinandersetzung mit der Berufsplanung während der Feedbackgespräche, die Ermutigung durch die Beratungsfachkräfte, an den beruflichen Zielen festzuhalten, die Möglichkeit, auch nach dem Assessment Unterstützung und Berufsberatung zu bekommen.

Einig waren sich alle Teilnehmerinnen bei ihrer Antwort auf die Frage: ‚*Würden Sie ein Assessmentcenter ihren Freundinnen und Freunden empfehlen?'* Alle antworteten mit ‚ja'.



Bei den abschließenden Auswertungsrunden äußerten sich die Teilnehmerinnen zu *unterschiedlichen Aspekten*:

Hervorgehoben wurde von allen Gruppen die Stärkung des Selbstbewusstseins. Viele Teilnehmerinnen erzählten, dass sie sich in ihren Selbsteinschätzungen schwächer bewertet hätten und erst durch die Feedbackgespräche auf ihre Stärken aufmerksam geworden wären.

> *‚Jetzt fühle ich mich selbstsicherer als vorher, ich denke, das ist der ganz große Erfolg des Assessments. Die Beobachter haben mir meine Stärken zurückgemeldet, das hat mich selbst sehr gestärkt.' (Teilnehmerin Olsztyn)*
>
> *‚Im Assessment bin ich jeden Tag selbstsicherer geworden, mit jedem Auftrag ging es besser.' (Teilnehmerin Marsala)*

Einige Teilnehmerinnen entdeckten im Assessment Kompetenzen an sich, von denen sie vorher nichts gewusst hatten.

> *‚Ich habe gedacht, dass ich still und unscheinbar bin, aber die Beobachter haben mir gesagt, dass sich ruhig und selbstbewusst wirke. Das ist das Tolle am Assessmentcenter, dass dich jemand beobachtet und dir sagt, wie du wirkst.' (Teilnehmerin Olsztyn)*
>
> *‚Ich habe gemerkt, dass ich Durchsetzungsfähigkeit habe, das hätte ich vorher nicht gedacht.' (Teilnehmerin Olsztyn)*

Die praktische Erprobung ihrer Fähigkeiten war für viele Teilnehmerinnen eines der Highlights des Assessmentcenters.

‚Zwei Dinge haben mir sehr gut gefallen: Wir wurden individuell betreut. Dadurch konnten wir wirklich etwas lernen. Und durch die praktischen Übungen konnten wir uns jeden Tag ausprobieren. Wir haben nicht nur geredet, sondern unsere Kompetenzen gezeigt.' (Teilnehmerin Marsala)

Besonders die älteren Teilnehmerinnen mit Erfahrung in der Bewerbung um einen Arbeitsplatz schätzten, dass sie die Ergebnisse des Assessmentcenters für ihre Bewerbung nutzen können.

‚Ich weiß jetzt mehr über meine Stärken und Schwächen. Das kann ich gut gebrauchen, wenn ich mich um Arbeit bewerbe.' (Teilnehmerin Perugia)

Von fast allen Teilnehmerinnen wurde die Arbeitsatmosphäre während des Assessments sehr geschätzt. Sowohl die Zusammenarbeit mit den Beobachtern als auch die guten Beziehungen, die sich in kurzer Zeit zwischen den Teilnehmerinnen entwickelten, wurden als positiv hervorgehoben.

‚Durch die Gruppe der Teilnehmerinnen habe ich mich gestärkt gefühlt. Wir haben uns ausgetauscht und uns gegenseitig Tipps gegeben. Ich habe noch nie in so kurzer Zeit Menschen so gut kennen gelernt.' (Teilnehmerin Marsala)

‚Die Atmosphäre beim Assessment hat mir sehr gut gefallen, die Beobachter waren sehr freundlich und wertschätzend. Wir sind uns auf gleicher Augenhöhe begegnet.' (Teilnehmerin Olsztyn)

‚Vor dem Assessment hatte ich große Vorurteile gegenüber Arbeitsberatern, überhaupt gegenüber Ämtern. Ich bin da nie hingegangen. Jetzt habe ich erlebt, dass Arbeitsberater auch freundlich sind.' (Teilnehmerin Perugia)

Schwierigkeiten hatten einige italienische Teilnehmerinnen mit der Sprache. Da während des gesamten Assessments in der Sprache des Aufnahmelandes kommuniziert wurde, war es für diejenigen, die diese Sprache noch nicht so gut beherrschen, nicht immer leicht, dem Prozess zu folgen, auch wenn sich die Beratungsfachkräfte um einfache Worte und eine deutliche Aussprache bemühten.

5. Fazit

Das Assessmentcenter für Migrantinnen konnte erfolgreich in Italien und Polen geschult und erprobt werden. Sowohl die Beratungsfachkräfte als auch die Frauen mit Migrationshintergrund zogen nach Abschluss der Erprobung eine sehr positive Bilanz, was sie auch auf den Disseminationskonferenzen zum Ausdruck brachten.

Allerdings wird es schwer werden, das Verfahren in seiner Gesamtheit in den Arbeitsverwaltungen zu implementieren. da die Methode komplex ist und ihre Umsetzung einen hohen Personaleinsatz und Zeitaufwand erfordert. Auch die Tatsache, dass die Beratungsfachkräfte in unterschiedlichen Organisationen und räumlich voneinander getrennt arbeiten, erschwert es zusätzlich, das nötige Personal für die Durchführung eines Assessmentcenters zusammenzubringen.

Sehr groß ist die Motivation der beteiligten Partnerorganisationen und der Beratungsfachkräfte, wesentliche Elemente des Assessments in Beratung, Kompetenzfeststellung und Qualifizierung zu integrieren. Im Einzelnen:

- Schulung der Wahrnehmungsfähigkeit der Beratungsfachkräfte, Trennung von Wahrnehmung und Bewertung, Kontrolle der Subjektivität bei Beratung und Kompetenzfeststellung
- Feedback geben aufgrund definierter Kriterien, die den Beratungsfachkräften ebenso bekannt sind wie den Ratsuchenden.
- Die Auseinandersetzung mit Schlüsselkompetenzen in die Beratung integrieren und die Schlüsselkompetenzen mit Kriterien unterlegen.
- Die Anforderungsorientierung von Simulationen und Rollenspielen auch bei der Beratung und Qualifizierung berücksichtigen, um die Ratsuchenden auf die Anforderungen des Arbeitsmarktes und die Arbeitsbedingungen des Aufnahmelandes vorzubereiten.
- In Beratung, Kompetenzfeststellung die Handlungsorientierung integrieren, um den Ratsuchenden die Möglichkeit zu geben, ihre

Kompetenzen deutlich zu machen und auszudrücken (nicht nur darüber zu sprechen).

Die Teilnahme am Assessmentcenter erhöhte die Chancen der Migrantinnen auf einen erfolgreichen Berufseinstieg. Folgende Faktoren sind dafür entscheidend:

- Durch seine Kompetenz- und Stärkenorientierung trägt das Verfahren zur Erhöhung des Selbstbewusstseins bei. Die Teilnehmerinnen lernten ihre Stärken kennen und formulieren und fühlten sich aktiviert und gestärkt für die Bewerbung auf einen Arbeitsplatz.
- Das Kompetenzgutachten gibt eine klare und strukturiere Zusammenfassung aller im Assessmentcenter gezeigten Kompetenzen und kann für den Bewerbungsprozess genutzt werden.
- Die Assessmentaufträge bereiteten die Teilnehmerinnen auf konkrete Anforderungen der Arbeitswelt vor.
- Die Ratsuchenden lernten die Relevanz von Schlüsselkompetenzen im Aufnahmeland kennen und verstehen und konnten sie bei ihrer Bewerbung um einen Arbeitsplatz benennen.
- Im Orientierungsprogramm vor den Assessmentaufträgen kamen Arbeitgeber zu Wort, die die Arbeitsrealität erläuterten, Arbeitplätze vorstellten und die Teilnehmerinnen ermutigten, sich zu bewerben. In einem Fall wurde einer Teilnehmerin sofort ein Arbeitsplatz angeboten.
- Aus dem Kontakt zu den Beratungsfachkräften während des Assessments folgten im Anschluss für einige Teilnehmerinnen weitere Beratungstermine bei Arbeitsvermittlern und erste Anregungen für Weiterqualifizierung. Die Vorurteile, die viele Frauen mit Migrationshintergrund gegenüber Arbeitsvermittlern und Berufsberatern haben, wurden durch den persönlichen Kontakt abgebaut.

Wie viele Teilnehmerinnen im Anschluss an das Assessmentcenter einen Arbeitsplatz finden, lässt sich gegenwärtig noch nicht einschätzen. Das hängt sicherlich nicht nur vom Verfahren und den Bemühungen der Beratungsfachkräfte ab, sondern besonders von der Entwicklung der regionalen Arbeitsmärkte und der Nachfrage nach Arbeitskräften.

Die Anerkennung des abschließenden Kompetenzgutachtens durch offizielle Stellen – auch auf internationaler Ebene - könnte die Verwertbarkeit des Gutachtens erhöhen und den nachhaltigen Effekt des Assessmentcenters auf die Arbeitsmarktintegration von Migrantinnen verstärken. Dies ist von besonderer Relevanz für eine Zielgruppe, deren Abschlüsse in der Regel im Aufnahmeland nicht anerkannt werden und die von daher kaum über offiziell anerkannte Dokumente verfügt, die ihre Qualifikationen und Kompetenzen belegen.
Einen ersten Schritt in Richtung internationale Verwertbarkeit des Kompetenzgutachtens sind die polnischen Projektpartner gegangen, die den Teilnehmerinnen ihre Gutachten nicht nur in polnischer, sondern auch in englischer Sprache aushändigen.

GIVECOMPETENCEaCHANCE

Transparency and Self-employment for migrant workers through Assessment Center

Provincia di Perugia
Italia

Wojewódzki Urząd Pracy w Olsztynie
Polska

Life e.V.
Deutschland

Iter
Italia

Agentia Nationala pentru Ocuparea Fortei de Munca
România

Share-it
Italia

If Italia Forma
Italia

Fondazione ECAP
Ufficio Studi e Ricerche
Switzerland
(Silent Partner)

GD Bildung und Kultur

Programm für lebenslanges Lernen

Dieses Projekt wurde mit Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung (Mitteilung) trägt allein der Verfasser; die Kommission haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben