



Transparency and Self-employment
for migrant workers through
Assessment Center

GIVECOMPETENCEACHANCE



**Assessmentcenter zur Kompetenzfeststellung
von Migrantinnen
Methodengrundlagen – Praxisempfehlungen – Transfer**

Oktober 2010



Progetto:

GC-AC Give Competence A Chance

Transparency and Self-employment for migrant workers through
Assessment Centre

Convenzione n.:

LLP-LDV/TOI/O9/IT/0504

Beneficiario:

Provincia di Perugia

A cura di:

Andrea Simon, LIFE e.V.

Inhalt

1. Grundlagen

- 1.1 Kompetenzen und Kompetenzfeststellung – eine Begriffsbestimmung
- 1.2 Einsatzbereiche von Assessmentcentern
- 1.3 Beschreibung des Verfahrens
- 1.4 Methodische Überlegungen
- 1.5 Qualitätsstandards
- 1.6 Anforderungsorientierung der Assessmentaufträge
- 1.7 Assessmentcenter für Migrantinnen

2. Durchführung eines Assessmentcenters

3. Anpassung der Methode

- 3.1 Die Beobachtungskriterien mit exemplarischen Items
- 3.2 Die Assessmentaufträge

4. Schulung zur Assessmentfachkraft

- 4.1 Aufbau und Inhalt der Schulung
- 4.2 Schulungsprogramm

5. Ein exemplarischer Assessmentauftrag

- 5.1 Auftrag für die Teilnehmer
- 5.2 Hinweise für die Moderation
- 5.3 Hinweise für den Rollenspieler
- 5.4 Beobachtungskriterien und Items

1. Grundlagen

1.1 Kompetenzen und Kompetenzfeststellung – eine Begriffsbestimmung

Unter Kompetenz versteht die Kommission der Europäischen Union die nachgewiesene Fähigkeit, Kenntnisse und Fertigkeiten sowie persönliche, soziale, methodische Fähigkeiten in Arbeits- oder Lernsituationen und für die berufliche und persönliche Entwicklung zu nutzen¹. Kompetenz wird in diesem Sinne als Handlungskompetenz verstanden.

Kompetentes Handeln schließt den Einsatz von Wissen, von kognitiven und praktischen Fähigkeiten genauso ein wie soziale und Verhaltenskomponenten (Haltungen, Gefühle, Werte und Motivationen).

Methodisch werden folgende Kompetenzarten unterschieden:

Fachkompetenzen bezeichnen spezialisierte und auf eingegrenzte Gebiete bezogene Kompetenzen; weitgehend deckungsgleich mit beruflichen Spezialqualifikationen.

Sozialkompetenzen werden in der Interaktion zwischen Personen wirksam, z.B. Teamfähigkeit, Konfliktfähigkeit, Kontaktfähigkeit.

Methodenkompetenzen bezeichnen die Fähigkeit, sich Arbeitsmethoden anzueignen und sie zur Zielerreichung einzusetzen, z. B.

Arbeitssystematik, Problemlösekompetenz, Exaktheit.

Personale Kompetenzen zeigen sich in den unterschiedlichen Formen der Selbstorganisation der Individuen, z.B. Motivation, Belastbarkeit.

Bei der Kompetenzfeststellung unterscheidet man zwei methodische Verfahrenstypen:

- *subjektorientierte Verfahren*
- *anforderungsorientierte Verfahren.*

¹ In: Europäische Kommission: Vorschlag für eine Empfehlung des europäischen Parlaments und des Rates zur Einrichtung eines Europäischen Qualifikationsrahmens für lebenslanges Lernen. Brüssel, 5.9.2006. Online im Internet: URL [Stand: 11.11.2009] : http://ec.europa.eu/education/policies/educ/eqf/com_2006_0479_de.pdf

Subjektorientierte Verfahren stellen die Biografie und den Kompetenzerwerb sowie mögliche Entwicklungswege der Individuen in den Mittelpunkt. Anforderungsorientierte Verfahren gehen von spezifischen Arbeitsplatzanforderungen aus und gleichen Bewerberprofile mit diesen Anforderungen ab. Assessmentcenter gehören zu den anforderungsorientierten Verfahren.

Die Arbeitswelt in den europäischen Industriestaaten hat sich in den letzten Jahrzehnten grundlegend verändert. Soziale und methodische Kompetenzen spielen eine immer wichtigere Rolle.

Spätestens seit den 80er Jahren hat sich im Bereich der Personalauswahl die Erkenntnis durchgesetzt, dass Fachkompetenzen allein nicht ausreichen, um den komplexen Anforderungen der Arbeitswelt gerecht zu werden. Die Gesellschaft, Organisationen und Einzelpersonen stehen gleichermaßen vor der Aufgabe, eine neue Kultur des selbstorganisierten Lernens zu entwickeln, das die Komplexität der Aufgaben und Anforderungen bewältigt und soziales und lösungsorientiertes Handeln ermöglicht. Das erfordert von den Einzelnen hohe Reflexions- und Lernbereitschaft.

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

Auch in handwerklichen oder ingenieurwissenschaftlichen Berufen reicht es heutzutage nicht, nur Fachwissen zu haben, man braucht Kommunikationsfähigkeit, um im Team zu arbeiten oder auf Kundenwünsche und Beschwerden einzugehen, Präsentationsfähigkeit, um ein Produkt oder Arbeitsergebnis vorzustellen, Flexibilität, Stressresistenz usw.

Diese Schlüsselkompetenzen gewinnen mehr und mehr an Bedeutung und bilden auch für die Zielgruppe des Projektes ‚Give Competence a Chance‘ den Schlüssel für die Tür zur Arbeitswelt.

1.2 Einsatzbereiche von Assessmentcentern

Zunächst war Assessment ausschließlich ein Instrument der Personalauswahl und Selektion. Der erste Impuls, ein Assessment zur Auswahl geeigneten Personals einzusetzen, wurde während des ersten Weltkriegs gesetzt, als es darum ging, Flugzeugpiloten zu rekrutieren. Denn angesichts der damit verbundenen neuartigen und komplexen Anforderungen erwies es sich als höchst problematisch, Prognosen über Eignung von Kandidaten am grünen Tisch abzugeben. Es bedurfte eines Instruments, das die Möglichkeit der Simulation bereitstellte, um zu ermitteln, wie die Kandidaten sich in einer Grenzsituation tatsächlich verhielten.

Seit den 80er Jahren werden Assessmentcenter von fast allen großen Unternehmen in Europa und den USA zur Personalauswahl von Führungskräften eingesetzt. Denn: Assessmentverfahren können präzise Aussagen über Führungs- und Schlüsselkompetenzen der Bewerber und Bewerberinnen machen und sind von daher wesentlich besser für die Kompetenzfeststellung im Bereich der ‚soft skills‘ geeignet als herkömmliche Einstellungstests, oder -interviews.

Seit den 90er Jahren werden Assessmentcenter auch als Instrument der beruflichen Orientierung und Berufsberatung eingesetzt. Die Simulation realer Berufsanforderungen ermöglicht es Ratsuchenden und Beratern in relativ kurzer Zeit, individuelle Stärken und Potenziale zu erkennen und sie in Beziehung zu den Berufsprofilen zu setzen. In den Niederlanden werden Assessmentcenter von den Arbeitsämtern landesweit zur Potenzialermittlung jugendlicher Arbeitsloser eingesetzt. Auch in Deutschland bedienen sich immer mehr Berufsbildungsinstitute dieser Methode zur Ermittlung von Stärken und Kompetenzen im Rahmen der Berufsorientierung jugendlicher und erwachsener Arbeitsloser. Seit Assessments immer häufiger in der Berufsorientierung und Berufsberatung eingesetzt werden, wurden Qualitätskriterien für die

Entwicklung und Durchführung formuliert, an denen sich auch das vorliegende Verfahren orientiert.

1.3 Beschreibung des Verfahrens

In einem Assessmentcenter bewältigen Individuen eine Reihe von Aufgaben, in denen kritische Situationen aus der beruflichen Praxis simuliert werden. Sie werden dabei von geschulten Beobachtern in Bezug auf definierte Anforderungen beobachtet und entsprechend festgelegter Kriterien bewertet. Im Zentrum von Beobachtung und Bewertung stehen die Kompetenzen des Individuums.

Ein Assessmentcenter läuft folgendermaßen ab:

Die Teilnehmer durchlaufen einzeln oder in kleinen Teams eine Reihe von Übungen – Rollenspiele, Konstruktionsübungen, Präsentationen, Planspiele, Postkorbübungen –, die Berufsanforderungen möglichst realitätsnah simulieren. Die Übungen (Assessmentaufträge) dauern zwischen 15 und 45 Minuten.

Dabei werden sie von geschulten Experten beobachtet. Um subjektive Wahrnehmungsverzerrungen weitestgehend auszuschließen, wird ein Teilnehmer/ eine Teilnehmerin von zwei Personen beobachtet, einem Hauptbeobachter und einem Co-Beobachter (Vier-Augen-Prinzip).

Grundlage der Beobachtung sind klar definierte Kriterien, die sich an beruflichen Anforderungen im Bereich der Schlüsselqualifikationen orientieren, z. B. Arbeitssystematik, Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit, Problemlösekompetenz. Während der Assessmentaufträge notieren die Beobachter die Handlungen und verbalen Äußerungen der Teilnehmer möglichst detailliert und originalgetreu, ohne sie zu interpretieren.

Im Anschluss daran gleichen die Hauptbeobachter ihre Aufzeichnungen mit denen der Co-Beobachters ab, bewerten sie entsprechend der festgelegten Kriterien und halten ihre Ergebnisse in Kompetenzberichten fest. Währenddessen notieren auch die Teilnehmer eine Selbsteinschätzung ihres Verhaltens anhand der Beobachtungskriterien.

Im abschließenden Feedbackgespräch melden die Beobachter ihre Ergebnisse an den Teilnehmer/ die Teilnehmerin zurück, vergleichen sie mit der jeweiligen Selbsteinschätzung und ziehen gemeinsam mit den Beobachteten Konsequenzen für weitere berufliche Schritte.

1.4 Methodische Überlegungen

Qualifikationen können in abgetrennten, normierbaren Prüfungssituationen abgerufen werden. Qualifikationen spiegeln das aktuelle Wissen wider. Im Unterschied dazu beschreiben Kompetenzen die Fähigkeit, dieses Wissen in der Praxis aktiv einzusetzen.

Kompetenzen sind eine Form von Zuschreibung. Wir schreiben den Individuen, die an einem Assessmentcenter teilnehmen, auf Grund von beobachtbaren Verhaltensweisen bestimmte Dispositionen als Kompetenzen zu. Erst im Feedbackgespräch können die Zuschreibungen verifiziert werden.

Dabei bedarf es des methodisch exakten Transfers von der Beobachtung zur Bewertung. Von den Beobachtern im Assessmentcenter erfordert das eine hohe Methodenkompetenz: Sie müssen in der Methode der zielgerichteten und standardisierten Mikrobeobachtung geschult sein.

Grundlage der Mikrobeobachtung ist die strikte Trennung von Wahrnehmung und Interpretation. In der Phase der Beobachtung werden so viele konkrete Handlungen und Äußerungen erfasst und notiert wie möglich, ohne sie jedoch schon während der Beobachtung entsprechenden Kriterien zuzuordnen. Die Zuordnung erfolgt erst im Anschluss an den Assessmentauftrag.

Um der Gefahr zu entgehen, dass die Beobachter bei der Bewertung der Kompetenzen ihr persönliches Verständnis der Beobachtungskriterien zugrunde legen, muss jedes einzelne Beobachtungskriterium so genau wie möglich definiert sein. Das geschieht über so genannte Items, die für jede Kompetenz genau beschreiben, wie sie sich auf der Handlungsebene manifestiert. Die Kompetenzen und die dazugehörigen Items sind nicht

nur den Beobachtern, sondern auch den Teilnehmern bekannt. Lässt sich eine beobachtete Handlung keinem Item zuordnen, ist sie für die Bewertung nicht relevant.

Im Assessmentcenter soll durch leichte Überforderung für die Teilnehmer eine Grenzerfahrung simuliert werden. Wenn das gelingt, werden die Teilnehmer von ihrem eigenen Verhalten überrascht; denn niemand kann genau voraussagen, wie das eigene Verhalten in einer Grenz- und Anforderungssituation sein wird. Hier liegt die Chance zu Selbsterkenntnis und Erweiterung des eigenen Handlungsspielraums.

Vor und nach den Assessmentaufträgen haben die Teilnehmer die Gelegenheit, sich über ihre unterschiedlichen Handlungsstrategien auszutauschen, die Lösungswege der anderen kennen zu lernen und von einander zu lernen. Das Zusammenspiel von individueller Erfahrung und Gruppenerfahrung unterstützt die Reflexion eigenen Verhaltens und öffnet den Blick für alternative Handlungsoptionen.

1.5 Qualitätsstandards

Die hier formulierten Qualitätsstandards nehmen Bezug auf die Qualitätsstandards des bundesweiten nationalen Arbeitskreises Assessmentcenter, zu dem sich viele namhafte Anwender von Assessmentcentern zusammengeschlossen haben.

- Das Verfahren ist handlungsorientiert. Ein wesentlicher Qualitätsstandard für Assessmentaufträge ist die Handlungsorientierung. Assessment ist kein Test oder Gespräch über eine Situation; die Teilnehmer begeben sich tatsächlich in die Situation hinein und tun für die Zeit des Auftrags so, als sei die gespielte Situation real. Ein gut konstruierter Assessmentauftrag muss die Illusion einer realen Situation erzeugen.
- Das Verfahren ist kompetenzorientiert. Bei allen Schritten des Verfahrens geht es um die Ermittlung und Dokumentation von Stärken

und Kompetenzen und nicht um Schwächen und Defizite. Für Migrantinnen, die an diesem Kompetenzfeststellungsverfahren teilnehmen, liegt der positive Effekt nicht nur in der gewonnenen Klarheit über ihren Berufsweg, sondern auch in der Stärkung ihres Selbstwertgefühls.

- Das Verfahren ist anforderungsorientiert. Das Potenzialassessment greift typisch kritische Situationen auf, denen sich Menschen beim Einstieg in die Arbeitswelt gegenüber sehen und integriert die Anforderungen verschiedener Berufe in Simulationen.
- Das Verfahren ist transparent. Die Teilnehmer werden über Ziele, Ablauf und Beobachtungskriterien informiert. Dieser Aspekt des Assessmentcenters wird von den Teilnehmern besonders geschätzt. Er führt zu einer Kommunikation auf gleicher Augenhöhe zwischen Beobachtern und Teilnehmerinnen.
- Das Verfahren ist systemisch. Es wird eingesetzt an Übergangsschwellen zur Qualifizierung, zur Ausbildung, zum Beruf, muss also in ein System von Folgemaßnahmen integriert sein. Die Ergebnisse des Assessments werden in einem Abschlussbericht festgehalten und stehen Teilnehmern und Berufsberatern für die Planung des weiteren Berufsweges zur Verfügung.
- Das Verfahren garantiert kontrollierte Subjektivität. Im Interesse eines objektivierbaren Ergebnisses muss der subjektive Faktor, der immer integraler Bestandteil von Verhaltensbeobachtung ist, weitestgehend kontrolliert werden. Die geschieht durch:

Vier-Augen-Prinzip, d. h. jede Teilnehmerin wird in jedem Auftrag von zwei Beobachtern beobachtet, so dass in jeder Auswertung zwei Beobachtungsperspektiven zusammenfließen;

rotierende Beobachtung, d. h. jede Teilnehmerin wird im Verlauf des Assessmentcenters von möglichst vielen unterschiedlichen Beobachtern beobachtet;

einheitlich definierte Beobachtungskriterien und Items, die Teilnehmern und Beobachtern bekannt sind;

*strukturierte Beobachtung und Bewertung nach einem
standardisierten Verfahren²;
geschultes Personal.*

1.6 Anforderungsorientierung der Assessmentaufträge

Um die Anforderungsorientierung des Assessmentcenters zu gewährleisten, geht man bei der Entwicklung der Aufträge nach der Critical Incident Technique³ (CIT) vor, und zwar in folgenden Schritten:

Im ersten Schritt werden gemeinsam mit Berufs- oder Arbeitsmarktexperten diejenigen Ereignisse und Situationen gesammelt, die für die zu ermittelnden Berufsanforderungen ‚typisch‘ - im Sinne von häufig auftretend sind.

Im zweiten Schritt werden diejenigen Situationen ausgewählt, die besonders schwer zu bewältigen, also nicht nur typisch, sondern auch kritisch sind.

Im dritten Schritt wird für jede typisch kritische Situation beschrieben, welches Verhalten Erfolg bzw. Misserfolg nach sich zieht.

Aus diesen konkreten Verhaltensbeschreibungen werden in einem vierten Schritt die Kompetenzen ermittelt, die zu dem jeweils erfolgreichen Verhalten führen.

Die typisch kritischen Situationen sind darüber hinaus das Rohmaterial für die Assessmentsimulationen, die in einem fünften Schritt ausgearbeitet werden.

² Der Beurteilungsprozess erfolgt nach den standardisierten BAKQER-Verfahren: Beobachtung, Aufzeichnung, Klassifizierung, Qualifizierung, Evaluation, Report. Das Verfahren basiert auf der strikten Trennung von Beobachtung und Bewertung. Jeder Assessmentauftrag wird nach diesem Verfahren durchgeführt.

³ Die Critical Incident Technique, wurde in den 40er Jahren von J.C. Flanagan in den USA entwickelt. Die CIT geht von der systemischen Grundannahme 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 typisch alltäglichen Ablaufs auftreten. Diese Störungen oder ‚kritischen Zwischenfälle‘ bilden im Assessmentcenter die Basis für Assessmentaufträge. Ein Assessmentauftrag muss also sowohl die typischen Anforderungen als auch die kritischen Situationen simulieren.

1.7 Assessmentcenter für Migrantinnen

Bei Migrantinnen herrscht in der Regel große Unklarheit über die Verwertbarkeit ihrer Kompetenzen auf dem Arbeitsmarkt der Aufnahmeländer – umso mehr, wenn es sich dabei um soziale und personale Kompetenzen handelt. In den Herkunftsländern zählen für das berufliche Fortkommen meist Fach- und Methodenwissen. Soziale und personale Kompetenzen werden zwar selbstverständlich im Arbeitsprozess eingesetzt, aber weder von den Arbeitgebern explizit nachgefragt noch von Arbeitnehmern benannt und hervorgehoben. Bei der Durchführung des Assessmentcenters mit Migrantinnen bedarf es also einer Erläuterung des Kompetenzbegriffs und der Bedeutung von Fach-, Sozial- und Selbstkompetenzen im Arbeitsleben des Aufnahmelandes.

Wie bereits beschrieben simulieren Assessmentcenter arbeitsweltbezogene Anforderungen und können von daher Kompetenzen erfassen, die in ähnlicher Form auch am Arbeitsplatz gefordert werden. Deshalb bedeutet die Teilnahme an einem Assessmentcenter immer eine starke Konfrontation mit der Arbeitswelt. Für Migrantinnen übernimmt das Assessmentcenter die Funktion eines Mittlers zwischen unterschiedlichen (Arbeits)Kulturen. Die Teilnehmerinnen lernen in einem ‚geschützten Raum‘ wichtige Aspekte der Arbeitskultur des Aufnahmelandes kennen und erproben sich selbst in realitätsnahen Situationen. Die Erfahrungen, die sie im Assessment machen, helfen ihnen, die Normen und Codes der Arbeitswelt ihres Aufnahmelandes einzuschätzen und bei der Arbeitssuche zu berücksichtigen.

Ein weiterer Aspekt eines Assessmentcenters, der in der Arbeit mit Migranten von Vorteil ist, ist die Handlungsorientierung des Verfahrens: Es geht nicht ausschließlich darum, über Kompetenzen zu sprechen, sondern es geht darum, Kompetenzen zu zeigen, Anforderungen zu erleben und das Erlebte auszuwerten und zu reflektieren. Auch Teilnehmer, die die Sprache des Aufnahmelandes nicht perfekt

beherrschen, haben dadurch die Möglichkeit, ihre Kompetenzen sichtbar zu machen und sich zu erproben.

Die Teilnahme am Verfahren setzt Grundkenntnisse der Sprache des Aufnahmelandes voraus. Auch wenn das die eine oder andere Teilnehmerin ausschließt, ist Sprachkompetenz doch auch eine Voraussetzung für die Integration in den Arbeitsmarkt. Sprachprobleme sind Teil des Alltags, mit dem Migrantinnen bei der Berufsberatung, beim Bewerbungsgespräch oder im Konflikt mit dem Vorgesetzten leben müssen. Die Sprachhürde wird in den Assessmentsimulationen bewusst eingesetzt: Wenn eine Teilnehmerin z. B. ihren Rollenspiel-Partner in der Rolle des Chefkochs nicht versteht, muss sie nachfragen. Auch das ist eine typisch kritische Anforderung, mit der sich Frauen mit Migrationshintergrund beim Einstieg die Arbeitswelt auseinandersetzen müssen.

2. Durchführung eines Assessmentcenters

Programm				
	1° Tag	2° Tag	3° Tag	4° Tag
a. m.		Bewertung des beobachteten Verhaltens durch die Beobachter Kompetenzberichte Beobachterkonferenz	Bewertung des beobachteten Verhaltens durch die Beobachter Kompetenzberichte Beobachterkonferenz	Bewertung des beobachteten Verhaltens durch die Beobachter Kompetenzbereiche Beobachterkonferenz
p. m.	Einführung	Individuelles Feedback	Individuelles Feedback	Individuelles Feedback
	Orientierungs-Programm Erläuterung der Beobachtungs-kriterien	Orientierungs-Programm Erläuterung der Beobachtungs-kriterien	Orientierungs-Programm Erläuterung der Beobachtungs-kriterien	Evaluation durch die Teilnehmer
	AC-Auftrag	AC-Auftrag	AC-Auftrag	
	Selbsteinschätzung der Teilnehmer	Selbsteinschätzung der Teilnehmer	Selbsteinschätzung der Teilnehmer	

Ein Assessmentcenter folgt einem standardisierten Ablauf und beinhaltet festgelegte Elemente, die bei der Planung und Moderation unbedingt berücksichtigt werden müssen.

Ein Assessmenttag (Assessmentmodul) besteht aus folgenden Elementen:

- dem Orientierungsprogramm und der Erläuterung der Beobachtungs-kriterien
- dem Assessmentauftrag unter professioneller Beobachtung (die Beobachtung erfolgt nach definierten und auch den Teilnehmern bekannten Beobachtungskriterien)
- der anschließenden Selbsteinschätzung der Teilnehmer
- dem schriftlichen Kompetenzbericht, den die Beobachter verfassen und der Beobachterkonferenz

- dem individuellen Feedbackgespräch, in dem die Beobachter den Teilnehmern ihre Wahrnehmungen und Bewertungen mitteilen.

Im Folgenden werden die einzelnen Elemente näher beschrieben:

Das Orientierungsprogramm findet vor jedem Auftrag statt. Es soll die Teilnehmerinnen neugierig auf den folgenden Auftrag machen, diesen aber nicht vorwegnehmen. Deswegen stellen wir die Simulation nicht genau vor, sondern umreißen nur, um welche Anforderungssituation es gehen wird. Außerdem hat das Orientierungsprogramm die Aufgabe, eine Brücke zwischen den im Auftrag beobachteten Kompetenzen und den Anforderungen der Arbeitswelt zu schlagen. Denn: Um sich auf die Simulation einer kritischen Situation einzulassen und die darin enthaltene Lern- und Entwicklungschance optimal zu nutzen, müssen die Teilnehmerinnen einschätzen können, welche Relevanz diese Situation in der Arbeitswelt tatsächlich hat.

Wann: Vor jedem Assessmentauftrag

Dauer: Ca. 1 Stunde

Ziel: Verbindung zwischen Auftrag und Berufsrealität

Im Anschluss an das Orientierungsprogramm erfolgt die Erläuterung der Beobachtungskriterien. Um eine kritische Situation erfolgreich zu meistern, müssen die Teilnehmerinnen wissen, welche spezifischen Kompetenzen im Auftrag beobachtet werden. Auch eine differenzierte Selbsteinschätzung ist nur dann möglich, wenn die Kriterien, nach denen bewertet wird, bekannt und verstanden sind.

Wann: Vor jedem Assessmentauftrag im Anschluss an das Orientierungsprogramm

Dauer: 20 – 30 Minuten

Ziel: Kennenlernen der relevanten Schlüsselkompetenzen und Reflektion von kulturspezifischen Unterschieden

Die Selbsteinschätzung der Teilnehmer ist ein wichtiges Element des Potenzialassessments. Sie erfolgt direkt nach jedem Auftrag. Die Teilnehmer haben die Aufgabe, ihre Stärken (und Schwächen), die ihnen bei der Bewältigung des Auftrags aufgefallen sind, aufzuschreiben. Dabei sollen sie sich an den Beobachtungskriterien orientieren. Die den Kriterien zugeordneten Items helfen ihnen dabei, ihr eigenes Verhalten unter dem Gesichtspunkt der beobachteten Schlüsselkompetenzen zu beschreiben. Im Prozess der Selbsteinschätzung lernen die Teilnehmer nicht nur, ihr Verhalten einzuschätzen. Sie setzen sich auch intensiv mit den Beobachtungskriterien auseinander und lernen, ihre eigenen Handlungen und die dazugehörige Schlüsselkompetenz zu verbinden.

Wann: Im Anschluss an jeden Auftrag

Dauer: Ca. 15 Minuten

Ziel: Einschätzung eigenen Verhaltens, vertiefte Auseinandersetzung mit Schlüsselkompetenzen

Nach jedem Auftrag erstellen die Beobachter die individuellen Kompetenzberichte für die Teilnehmer: Die während der Aufträge notierten Beobachtungen werden klassifiziert, d.h. den relevanten Beobachtungskriterien und Items zugeordnet. Für jedes im Auftrag festgelegte Beobachtungskriterium werden eine quantitative Ausprägung und eine qualitative Bewertung formuliert, die in der Gesamtschau das Kompetenzprofil jeder Teilnehmerin für den jeweiligen Auftrag ergeben. Bei der Bewertung liegt der Fokus auf Stärken, nicht auf Defiziten. Entsprechend sollte der Kompetenzbericht formuliert sein. Beschränkt man sich jedoch auf rein positive Aussagen über das beobachtete Verhalten, läuft man Gefahr, das persönliche Profil der Einzelnen zu nivellieren. Gerade dort, wo die Ergebnisse des Potenzialassessments die Grundlage für weitere Beratung sind, brauchen die Berater auch Hinweise auf Schwächen und Qualifizierungsbedarfe. Auch diese sollten aus den Kurzberichten hervorgehen, wenn sie denn im Assessmentauftrag zutage getreten sind.

Wann: Im Anschluss an jeden Auftrag

Dauer: Ca. 1,5 Stunden pro Bericht

Ziel: Erstellung eines individuellen Kompetenzprofils für jede Teilnehmerin

In einer täglichen Beobachterkonferenz werden Auffälligkeiten, Probleme und Fragen, die sich bei der Durchführung und Auswertung des Auftrags ergeben haben, besprochen und die Kompetenzberichte mit dem Co-Beobachter abgestimmt. Durch die Abstimmung mit dem Zweitbeobachter soll die soziale Dynamik zwischen Beobachtern und Teilnehmern kontrolliert und gegebenenfalls diskriminierende oder verfälschende Zuschreibungstendenzen reflektiert und vermieden werden.

Wann: Im Anschluss an jeden Auftrag

Dauer: Ca. 1 Stunde

Ziel: Gewährleistung kontrollierter Subjektivität

Die Kompetenzberichte sind Grundlage für die individuellen Feedbackgespräche, die am Tag nach den jeweiligen Aufträgen stattfinden. Es geht dabei um die detailgenaue Rückmeldung von persönlichen Stärken, die die Teilnehmerinnen in dem vorangegangenen Auftrag gezeigt haben. Die Selbsteinschätzung der Teilnehmerinnen ist dabei genauso Thema wie die Fremdwahrnehmung der Beobachterin. Die Feedbackgespräche dienen auch dazu, die Schwächen und Qualifizierungsbedarfe zu benennen und gemeinsam nach Lösungsstrategien und Handlungsalternativen zu suchen.

Wann: Am Tag nach dem Auftrag

Dauer: 20 – 30 Minuten pro Teilnehmer (die Gespräche finden unter vier Augen statt)

Ziel: Reflexion von Stärken und Qualifizierungsbedarf, Entwicklung von Handlungsalternativen und Empfehlungen

3. Anpassung der Methode

Die Anpassung der Methode an die Erfordernisse der Kompetenzfeststellung im Projekt *Give Competence a Chance* vollzog sich in drei Phasen:

1. Identifizierung der Berufe/ Berufsbereiche und der Zielgruppen, für die das Assessmentcenter entwickelt werden soll;
2. Erarbeitung der spezifischen Tätigkeitsprofile und Kompetenzanforderungen der ausgewählten Berufe (nach CIT);
3. Entwicklung von Assessmentaufträgen entsprechend der erarbeiteten Tätigkeitsprofile und Kompetenzanforderungen.

Grundlage für die erste Phase waren die Studien über die landesspezifischen Arbeitsmarktbedingungen und Spezifika der Zielgruppe, die im WP 1⁴ erstellt wurden.

Dienstleistungen in den Bereichen Tourismus und Gastronomie wurden in allen Studien als beschäftigungsrelevant hervorgehoben.

Ausgewählt wurden die Berufe:

- Beikoch/-köchin (addetto/-a alla cucina)
- Servicepersonal in Restaurant und Bar (addetto/-a sala e bar)
- Rezeptionist/in (addetto/-a al front office)

Zur Konkretisierung der spezifischen Berufsprofile und Kompetenzanforderungen der genannten Berufe wurden die ‚Profili professionali e standard minimo di competenzaa‘ herangezogen, die 2008 von der Giunta Regionale der Region Umbrien verabschiedet und im Bollettino Ufficiale im Dezember 2008 veröffentlicht wurden⁵.

Zur Präzisierung der spezifischen Tätigkeitsprofile und Kompetenzanforderungen der ausgewählten Berufe wurde in der zweiten Phase entsprechend der Critical Incident Technique (vgl. Kap. 1.6) ein Expertenworkshop in Perugia durchgeführt, an dem sechs Experten aus

⁴ Vgl. Project Outputs - Work package 1, National Reports on Labour Market Needs Assessment

⁵ Vgl. Supplemento straordinario al «Bollettino Ufficiale» - serie generale - n.12 del 18 marzo 2009, pagg. 409, 423, 473

den drei ausgewählten Berufsbereichen teilnahmen. Ziel des Workshops war zum einen die Sammlung typisch-kritischer Situationen aus der Berufspraxis der Experten, zum anderen die Identifizierung von Kompetenzen, die in den drei genannten Berufen unabdingbar sind.

Als typisch-kritische Situationen für Küche und Service wurden benannt:

– *Der Moment des Anrichtens bzw. Servierens*

Der Moment des Anrichtens und Servierens ist für das Personal in der Küche und im Service der Moment höchster Anspannung. Die Zusammenarbeit muss perfekt Hand in Hand funktionieren, die Beteiligten müssen in der Lage sein, parallele Arbeiten auszuführen und das alles unter enormem Leistungs- und Zeitdruck.

– *Es kommen wesentlich mehr Gäste als angemeldet*

Diese kritische Situation kommt sehr häufig vor. Küche und Service müssen blitzschnell auf diese neue Anforderung reagieren. Im Servicebereich sind kommunikative Kompetenzen im Kontakt mit den Kunden gefragt.

– *Unvorhergesehener Ausfall von Maschinen, Werkzeugen und Hilfsmitteln*

Die Beteiligten müssen in der Lage sein, kleine Reparaturen selbst auszuführen; diese kritische Situation erfordert Stressresistenz und Improvisationstalent.

– *Verletzungen und Unfälle*

Die Beteiligten müssen geistesgegenwärtig reagieren, Ruhe bewahren. Diese kritische Situation geht häufig Hand in Hand mit der folgenden.

– *Unvorhergesehener Personalmangel*

Die Beteiligten müssen sich mit der Situation arrangieren, improvisieren, für die Fehlenden mitarbeiten.

Für die Rezeptionisten wurde ergänzt:

– *Beschwerden von Kunden*

Diese typisch-kritische Situation gilt auch für den Servicebereich und erfordert kommunikative Kompetenzen im Kontakt mit den Gästen, Geduld und die Fähigkeit, Konflikte zu schlichten.

Auf der Basis dieser genannten typisch-kritischen Situationen wurden in der dritten Phase der Methodenanpassung Assessmentaufträge entwickelt, in denen die geschilderten Anforderungen simuliert werden

und die es ermöglichen, die für den Beruf erforderlichen Kompetenzen handlungsnah zu beobachten.

Es wurden vier Aufträge entwickelt, von denen pro Assessmentcenter drei zur Anwendung kommen:

- Das Plakat (Il Cartellone)
- Das Supermenü (Il Supermenu)
- Das Hochzeitsessen (Il Pranzo nuziale)
- Ein ganz alltäglicher Tag im Restaurant La Vela (Un giorno qualsiasi nel ristorante La Vela)

3.1 Die Beobachtungskriterien mit exemplarischen Items

Für die ausgewählten Berufe wurden in Übereinstimmung mit den Experten acht Schlüsselkompetenzen ausgewählt, die im Assessmentcenter beobachtet werden. Nachfolgend sind die Kompetenzen mit jeweils drei exemplarischen Items aufgelistet:

- **Arbeitssystematik**
 - Verschafft sich einen Überblick über Auftrag und Ziel der aufgetragenen Arbeit
 - Setzt Prioritäten
 - Kontrolliert Arbeitsprozess und Ergebnis
- **Kommunikationsfähigkeit/ Kundenkontakt**
 - Geht von sich aus auf andere zu und spricht sie an
 - Unterstreicht die verbale Kommunikation mit Gesten und Mimik
 - Trägt zur Gestaltung eines kooperativen Arbeitsklimas bei
- **Problem solving**
 - Analysiert die Bedingungen
 - Zeigt eine Vielzahl von Ideen, schlägt originelle Lösungen vor
 - Improvisiert, wenn Unvorhergesehenes passiert
- **Stresstoleranz**
 - Arbeitet auch unter Stress und Zeitdruck zielorientiert
 - Bleibt bei persönlichen Angriffen ruhig
 - Versucht es beim Scheitern von neuem
- **Teamfähigkeit**
 - Bezieht andere mit ein
 - Macht Vorschläge zur Arbeitsteilung
 - Diskutiert offen Konflikte und Probleme

- **Exaktheit**
 - Richtet sich genau nach Vorgaben und Anweisungen
 - Behandelt Material und Werkzeug mit Sorgfalt
 - Achtet darauf, sich selbst und andere nicht zu gefährden
- **Verantwortung**
 - Hält sich an Verabredungen
 - Übernimmt Verantwortung für den Arbeitsprozess und das Resultat
 - Ist sich eigener Grenzen bewusst
- **Präsentationsfähigkeit**
 - Zeigt Selbstsicherheit
 - Zeigt Begeisterung und ruft Begeisterung hervor
 - Setzt Visualisierungen ein

3.2 Die Assessmentaufträge

Für das hier vorgestellte Assessmentcenter wurden ein Gruppenauftrag, eine Präsentationsübung und zwei Rollenspiele entwickelt. Die Aufträge und deren Anforderungsprofile werden im Folgenden zusammenfassend beschrieben.

Die vollständige Beschreibung eines Auftrags mit all seinen Komponenten findet sich in Kapitel 5.

Das Plakat (Gruppenauftrag)

In diesem Auftrag wird in parallelen Gruppen mit jeweils 4 – 6 Personen gearbeitet. Jedes Team muss unter Zeitdruck 12 verschiedene Aufgaben bewältigen, die sehr unterschiedliche Talente erfordern: Ein Bild malen, ein Gedicht schreiben, Papierblumen falten, ein kniffliges Rätsel lösen, ein Menü erfinden usw.

Einige dieser Aufgaben können arbeitsteilig bearbeitet werden, über andere muss ein Konsens im Team hergestellt werden. Alle Arbeiten müssen auf das Plakat geschrieben oder aufgeklebt werden. Am Ende kontrollieren die Beobachter das Resultat.

Dauer des Auftrags: 45 Minuten

Anforderungsprofil des Auftrags

Die Bearbeitung des Teamauftrags erfordert unterschiedliche Fähigkeiten, über die sich die Teilnehmer zu Beginn verständigen müssen. Nur wenn sie arbeitsteilig vorgehen, können sie alle Arbeiten in der vorgegebenen Zeit erledigen. Hier ist auch die Fähigkeit der Koordinierung und Leitung von Arbeits- und Teamprozessen gefragt. Gleichzeitig stellt der Auftrag hohe Anforderungen an die Konsensfähigkeit der Teammitglieder, da einzelne Aufgaben nur mit Zustimmung aller erfüllt werden können. Jede Teilnehmerin steht während des gesamten Auftrags vor der Frage, auf welche Gruppenentscheidung ihre Meinung Einfluss nehmen soll, und bei welcher sie sich im Hintergrund halten kann, um das gemeinsame Ziel zu erreichen.

Der Auftrag erfordert außerdem ein hohes Maß an Arbeitssystematik, denn er kann nur erfolgreich zu Ende geführt werden, wenn die Teilnehmer sich genau an die Anweisungen halten.

Beobachtete Kompetenzen:

Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Arbeitssystematik,
Verantwortlichkeit

Das Supermenü (Teamarbeit und Präsentation)

Im Auftrag ‚Das Supermenü‘ sollen zwei Teilnehmer in der Rolle von Kellnern ein aufwendiges Menü für eine Abiturfeier für ca. 30 Personen planen. Erschwert wird die Planung durch allerlei Vorgaben (einige Gäste sind Vegetarier, andere essen keinen Fisch, die Kinder essen nur bestimmte Speisen). Der Preis des Menüs pro Person ist vorgegeben. In den maximal 35 Euro soll auch ein kleines Gastgeschenk enthalten sein. Da sich die Familie noch nicht schlüssig ist, in welchem Restaurant sie feiern möchte, gilt es, nicht nur ein besonders ansprechendes Angebot vorzubereiten, sondern es der Familie, die in 30 Minuten erwartet wird, auch überzeugend zu präsentieren. Bei der Präsentation im zweiten Teil des Auftrags schlüpfen einige Beobachter in die Rollen der Familienmitglieder und versuchen, die Kellner mit Fragen und

unvorhergesehen Wünschen und Bestellungen aus der Reserve zu locken.

Dauer des Auftrags: 30 Minuten (Arbeit zu zweit); 10 Minuten (Präsentation)

Anforderungsprofil des Auftrags

Der Auftrag besteht aus zwei Teilen: der Arbeit mit der Partnerin bei der Planung des Menüs und der Präsentation des Menüs vor Publikum. Im ersten Teil geht es um Kreativität und Teamarbeit unter Zeitdruck. Die Kandidaten müssen Vorschläge machen, sich mit der Meinung der Kollegin auseinandersetzen und gemeinsam zu einem Ergebnis kommen. Im zweiten Teil des Auftrags soll der Menüvorschlag präsentiert werden. Selbstsicherheit im Auftreten, Wortgewandtheit und Improvisationstalent sind hier gefragt, denn das Publikum hat die Anweisung, unbequeme Fragen zu stellen und die Kandidaten mit unvorhergesehenen Wünschen und Bestellungen unter Druck zu setzen.

Beobachtete Kompetenzen:

Kommunikationsfähigkeit, Problem solving, Stresstoleranz, Präsentationsfähigkeit

Das Hochzeitsessen (Rollenspiel)

In diesem Auftrag sollen drei Teilnehmer in der Rolle von Beiköchen in einer Restaurantküche unter Zeitdruck einige Zutaten für ein Hochzeitsessen vorbereiten (Gemüse putzen und schneiden, die Dekoration für die Hochzeitstorte formen). Sie werden dabei immer wieder vom Chefkoch unterbrochen, der in die Küche gestürzt kommt, neue Anweisungen gibt und die Arbeit mit Argusaugen kontrolliert. Er treibt die Kandidaten an, schneller und exakt zu arbeiten. Nach der Hälfte der Zeit geschieht die Katastrophe: Jemand hat die Kühlschranktür aufgelassen, die Eistorte ist geschmolzen. Der Chefkoch vermutet den Schuldigen unter den Beiköchen und reagiert entsprechend gereizt. Er verlangt von den Dreien, sich in kürzester Zeit eine Alternative auszudenken.

Dauer des Auftrags: 40 Minuten

Anforderungsprofil des Auftrags

Der Auftrag stellt hohe Anforderungen an die Stresstoleranz der Teilnehmer, da der Chefkoch die Vorbereitung immer wieder durch neue Anweisungen unterbricht. Er erfordert das genaue Einhalten von Hygienevorschriften und Exaktheit bei der Ausführung der Arbeiten. Die Teilnehmer müssen in der Lage sein, unterschiedliche Aufgaben gleichzeitig zu erledigen und auf spontane Anforderungen zu reagieren, ohne die Kontrolle und den Gesamtüberblick zu verlieren. Im Kontakt mit dem Vorgesetzten müssen sie Selbstbeherrschung und kommunikative Kompetenzen zeigen. Sie müssen sich an seine Anweisungen halten, aber auch Vorschläge machen und eigenständig arbeiten, falls erforderlich.

Beobachtete Kompetenzen

Exaktheit, Stresstoleranz, Kommunikationsfähigkeit, Problem solving

Ein ganz gewöhnlicher Tag im Restaurant La Vela (Rollenspiel)

Dieser Auftrag spielt im Feinschmeckerrestaurant La Vela. Die beiden Teilnehmer haben die Rolle von Kellnern. Der Oberkellner hat sich zurückgezogen, denn der Ansturm der Gäste nach dem Mittagessen ist vorbei. Die beiden Kellner haben die Aufgabe, das Restaurant in Ordnung zu bringen und alles für das Abendessen vorzubereiten. Diesen Moment der Ruhe 'stören' eine Reihe von Gästen, die das Restaurant nacheinander betreten und die Kellner mit ihren Anliegen unter Stress setzen. Da der Oberkellner nicht erreichbar ist, sind die beiden auf sich allein gestellt. Sie sollen Entscheidungen treffen, die ihre Entscheidungskompetenzen überschreiten, und müssen überlegen, wie sie sich verhalten.

Dauer des Auftrags: 40 Minuten

Anforderungsprofil des Auftrags

Im Auftrag wird eine typische Situation aus dem Alltag eines Kellners simuliert. Die Teilnehmer müssen professionell auf Unvorhergesehenes reagieren und für jede Herausforderung eine kurzfristige Lösung finden. Sie müssen ihre Kommunikationsfähigkeit im Kontakt mit Kunden unter Beweis stellen und Beschwerden von Gästen entgegennehmen. Entsprechend der unterschiedlichen Charaktere, mit denen sie es zu tun haben, müssen sie dabei unterschiedliche Kommunikationsstrategien einsetzen.

Beobachtete Kompetenzen

Arbeitssystematik, Kommunikationsfähigkeit/ Kundenkontakt, Problem solving, Stresstoleranz

4. Schulung zur Assessmentfachkraft

Während der Schulung zur Assessmentfachkraft lernen die Schulungsteilnehmer die Assessmentmethode kennen und anwenden, indem sie selber in einem Assessmentcenter nacheinander alle Rollen einnehmen: sie werden beobachtet, sie beobachten, sie moderieren den Ablauf. Und sie lernen die Methode an den vier beschriebenen Aufträgen anwenden, die sie später auch mit ihren Zielgruppen durchführen.

4.1 Aufbau und Inhalte der Schulung

Die Schulung ist folgendermaßen aufgebaut.

A. Grundlagen des Assessment in Theorie und Praxis (40 Stunden)

1. **Theorie: Einführung in die Methode und die theoretische Grundlagen des Potenzialassessments:**

- Einführung in das Kompetenzmodell
- Grundlagen menschlicher Wahrnehmung; Wahrnehmungsfehler und Wahrnehmungsverzerrungen
- Geschichte des Assessmentcenter
- Anwendungsfelder, Zielgruppen
- Qualitätsstandards
- Potenzialassessment als Instrument der Kompetenzfeststellung
- die systematische Mikro-Beobachtung nach BAKQER
- Aufbau und Ablauf eines Assessmentcenters
- Feedback

2. **Praxis: Beobachtungstraining anhand vorgegebener Assessmentaufträge⁶,** in dem die Teilnehmer nicht nur die Methode der Mikrobeobachtung anwenden lernen, sondern auch in die Rolle der Beobachteten schlüpfen und Erfahrungen als beobachtete Teilnehmer von Assessmentcentern sammeln können.

Das Training vermittelt im einzelnen:

- Anwendung der Methode der Mikrobeobachtung
- Erstellung von Kompetenzberichten und Abschlussberichten
- Führen von Feedbackgesprächen

B. Praktische Erprobung (32 Stunden)

Im zweiten Teil der Schulung führen die Teilnehmer ein Assessmentcenter mit Migrantinnen durch. Bei der Durchführung der Praxisphase werden die Schulungsteilnehmer von der Trainerin supervidiert und erhalten ein differenziertes Feedback.

Lernziele der Praxiserprobung sind im einzelnen:

- Die Methode der Mikro-Beobachtung vertiefen und sicher anwenden

⁶ Vgl. Kap. 3.2

- Kurzberichte und Abschlussberichte eigenständig erstellen Das Assessmentcenter eigenständig organisieren und moderieren
- die Beobachterkonferenzen moderieren

4.2 Schulungsprogramm

Montag

09.00 Uhr *Beginn des Trainings*
Vorstellung der Teilnehmer und Trainer
Vorstellung des Programms und des Ablaufs
Die Assessmentmethode als Instrument der Kompetenzfeststellung –
theoretischer Hintergrund

Kaffeepause

Die systematische Mikrobeobachtung nach BAKQER
Die Trennung von Wahrnehmung und Bewertung menschlichen
Verhaltens
Qualitätsstandards

13.00 Uhr *Mittagspause*

14.00 Uhr Vorstellung des Kompetenzmodells und der im Assessment relevanten
Kompetenzen
Entwicklung von Items
Durchführung einer Übung zur Mikrobeobachtung in Kleingruppen
Präsentation der Ergebnisse

17.00 Uhr *Ende*

Dienstag

09.00 Uhr Durchführung einer Übung zur Trennung von Wahrnehmung und
Bewertung
Die Systematische Dokumentation von Kompetenzen
Quantifizierung und Qualifizierung von Kompetenzen – ‚Das
Tonnenmodell‘
Der Kurzbericht: Struktur, Aufbau und sprachliche Formulierung

Kaffeepause

Durchführung einer systematischen Mikrobeobachtung am Beispiel des
Auftrags: **‘Das Plakat’**
Anwendung der BAKQER-Methode: ‚Klassifizierung‘ der Beobachtungen
in Einzelarbeit

13.00 Uhr *Mittagspause*

14.00 Uhr Anwendung der BAKQER-Methode: ‚Qualifizierung‘ und ‚Evaluation‘ in
Gruppenarbeit
Präsentation der Ergebnisse

17.00 Uhr *Ende*

Mittwoch

09.00 Uhr Das Johari-Fenster: theoretische Grundlage des Feedback
Regeln für Feedback im Assessmentcenter

Kaffeepause

Durchführung einer systematischen Mikrobeobachtung am Beispiel des
 Auftrags: **'Das Supermenü'**
 Anwendung der BAKQER-Methode: ‚Klassifizierung‘ der Beobachtungen
 in Einzelarbeit
 ‚Qualifizierung‘ und ‚Evaluation‘ in Gruppenarbeit
 Präsentation der Ergebnisse

13.00 Uhr *Mittagspause*

14.00 Uhr Erstellung von Kompetenzberichten in Kleingruppen
Präsentation und Diskussion der Kompetenzberichte

17.00 Uhr *Ende*

Donnerstag

09.00 Uhr Die subjektive Wahrnehmung bei der Beobachtung, klassische
Beobachtungsfehler im Assessment und Anforderungen an die
kontrollierte Subjektivität

Kaffeepause

Durchführung einer systematischen Mikrobeobachtung am Beispiel des
 Auftrags: **'Das Hochzeitsessen'**
 Anwendung der BAKQER-Methode: ‚Klassifizierung‘ der Beobachtungen
 in Einzelarbeit
 ‚Qualifizierung‘ und ‚Evaluation‘ in Gruppenarbeit

13.00 Uhr *Mittagspause*

14.00 Uhr Erstellung von Kompetenzberichten in Kleingruppen und Feedback an
die Beobachteten
Diskussion der Erfahrungen und Ergebnisse

17.00 Uhr *Ende*

Freitag

09.00 Uhr Der Abschlussbericht: Struktur, Aufbau und sprachliche Formulierung

Kaffeepause

Hinweise zur Moderation und Organisation eines Assessmentcenters

13.00 Uhr *Mittagspause*

14.00 Uhr *Integration der Methode in das System von Berufsorientierung und
Qualifizierung Planung der zukünftigen Aktivitäten im Rahmen der
Schulung*
Evaluation der Schulung durch die Teilnehmer

17.00 Uhr *Ende*

5. Ein exemplarischer Assessmentauftrag

Im Folgenden wird exemplarisch der Assessmentauftrag ‚Das Hochzeitsessen‘ mit all seinen Komponenten vorgestellt.

Das folgende Material besteht aus

- den Hinweisen für die Moderation
- dem Assessmentauftrag, den die Teilnehmer erhalten
- den Anweisungen, die der beteiligte Rollenspieler erhält
- den Beobachtungskriterien und den Items

Beobachter, Rollenspieler und Moderator müssen sich vor dem Auftrag mit dem Material vertraut machen.

Entsprechende Materialien liegen für alle vier Aufträge vor und stehen den Assessmentfachkräften auf der Online-Plattform des Projektes zur Verfügung.

Das Hochzeitsessen

5.1 Auftrag für die Teilnehmer

Sie und Ihre beiden Kolleginnen sind Beiköche im Restaurant La Vela.

Das Restaurant ist berühmt für seine Hochzeitsessen: die gute Organisation und die Qualität der Speisen.

Für das Essen heute Abend sollen Sie einige Zutaten vorbereiten.

Das heißt:

- 3 Zwiebeln fein hacken
- 3 Karotten in feine Stifte schneiden
- 2 Zitronen schälen, die weiße Haut entfernen und in kleine Stücke schneiden
- Petersilie fein hacken, aber nur die Blättchen, nicht die Stiele
- 2 Kartoffeln schälen und in gleichmäßige Stifte schneiden (für Pommes frites)
- 2 Figuren als Dekoration für die Hochzeitstorte formen (aus Knete)

Achtung:

- Sie müssen absolut auf die Einhaltung der Hygienevorschriften achten: Immer wenn Sie ein neues Gemüse vorbereiten, müssen Sie sich vorher die Hände waschen und auch Messer und Schneidebretter sauber machen, damit sich der Geschmack nicht von einem Gemüse auf das nächste überträgt.
- Jedes Gemüse muss, nachdem es geschält und geschnitten ist, in einem eigenen Behälter aufbewahrt werden. Es darf auf gar keinen Fall mit dem anderen Gemüse in Berührung kommen.

Sie haben 40 Minuten Zeit, um alles vorzubereiten.

Viel Vergnügen!

Das Hochzeitsessen

5.2 Hinweise für die Moderation

Anforderungsprofil des Auftrags

Die Simulation stellt hohe Anforderungen an die Stressresistenz, da der Chefkoch die Vorbereitung immer wieder durch neue Anweisungen unterbricht. Der Auftrag erfordert das genaue Einhalten von Hygienevorschriften und Exaktheit bei der Ausführung der Arbeiten. Die Kandidaten müssen in der Lage sein, unterschiedliche Aufgaben gleichzeitig zu erledigen und auf spontane Anforderungen zu reagieren, ohne die Kontrolle und den Gesamtüberblick zu verlieren. Im Kontakt mit dem Vorgesetzten müssen sie Selbstbeherrschung und kommunikative Kompetenzen zeigen. Sie müssen sich an seine Anweisungen halten, aber auch Vorschläge machen und eigenständig arbeiten, falls erforderlich.

Organisation des Auftrags

Für den Auftrag müssen Gruppen à drei Personen zusammengestellt werden. Über die Gruppenzusammensetzung sollte per Los entschieden werden. Um lange Wartezeiten zu vermeiden, sollten zwei Gruppen parallel stattfinden, was allerdings voraussetzt, dass zwei Räume zur Verfügung stehen.

Für die realitätsnahe Durchführung des Auftrags ist es von Vorteil, eine Restaurantküche zur Verfügung zu haben, zumindest einen Raum mit Waschbecken und Arbeitsplatte. Andernfalls muss zum Abwaschen der Kochutensilien und zum Hände waschen mit Wasserwannen improvisiert werden.

Die Plastikflasche für die 'aromatisierte Flüssigkeit' des Chefkochs (Wasser) muss mit einigen kleinen Löchern präpariert sein, damit die Flasche kontinuierlich ein wenig Wasser verliert und die Kandidaten damit beschäftigt sind, sich eine Lösung für das Auffangen der kostbaren Flüssigkeit zu überlegen.

Es wird empfohlen, die Rolle des Chefkochs mit einem erfahrenen Experten (möglichst selber Koch) zu besetzen.

Dauer: 40 Minuten

Materialien

3 Schneidebretter, 2 große Messer, 3 Schälmesser, 1 kleine Plastikflasche (Wasserflasche), die Wasser verliert, 1 Trichter, 2 Schüsseln, div. Behälter für geschnittenes Gemüse, Knete für die Verzierung der Hochzeitstorte, Papierservietten oder Haushaltsrolle zum Abtrocknen

2 Zitronen, 2 Kartoffeln, 1 Bund Petersilie, 3 Karotten, 3 Zwiebeln

Das Waschbecken kann durch 2 Wasserwannen ersetzt werden: 1 fürs Händewaschen, 1 um die Küchenutensilien zu säubern.

Beobachtungskriterien

- Exaktheit
- Stresstoleranz
- Kommunikationsfähigkeit
- Problem solving

Das Hochzeitsessen

5.3 Hinweise für den Rollenspieler

Sabatino Gargano, Küchenchef im Restaurant La Vela

Sie sind Sabatino Gargano und seit 10 Jahren Küchenchef im Restaurant La Vela. Auch wenn Sie Ihren Beruf schon lange ausüben, sind Sie nach wie vor mit Leidenschaft dabei. Es macht Ihnen immer noch Freude, neue Rezepte auszuprobieren, und Sie sind damit erfolgreich. Erst letztens haben Sie viel Anerkennung bei einem Kochevent in Marseille für ihr berühmtes ‚Acqua aromatizzata‘ bekommen, das Ihren Gerichten einen ganz einzigartigen Duft und Geschmack verleiht. Die Zusammensetzung Ihres ‚Aromawässers‘ behalten Sie natürlich für sich. Denn die Konkurrenz schläft nicht.

Während Ihrer Karriere haben Sie viele Köche kommen und gehen sehen und etliche selbst ausgebildet. Sie haben Ihr Bestes gegeben, aber um gut zu kochen, braucht man wahres Talent, bei untalentierten Auszubildenden nützt auch die beste Ausbildung nichts. Davon sind Sie felsenfest überzeugt.

Im Großen und Ganzen sind Sie ein ganz umgänglicher Ausbilder. Wer allerdings in der Küche nicht blitzschnell Ihren Anweisungen Folge leistet oder gar langsam arbeitet, bekommt es sofort mit Ihren Wutausbrüchen zu tun. Denn: Langsamkeit ist für Sie eine Todsünde. Sie stehen immer unter Zeitdruck, und den geben Sie an Ihre Auszubildenden weiter. Die sollen sich gleich mal an den Stress und den ruppigen Ton in einer Restaurantküche gewöhnen, auch das gehört für Sie zur Ausbildung dazu.

5 Minuten nach Beginn des Auftrags betreten Sie die Küche

Sind sehr in Eile und überreichen einer der Beiköchinnen eine kleine Flasche mit Ihrem kostbaren ‚Acqua aromatizzata‘. Sie verraten zwar die Ingredienzien nicht, aber Ihre Auszubildenden müssen lernen, die Speisen damit zu parfümieren. Irgendwie muss die Plastikflasche mit dem Duftwasser undicht geworden sein, sie tropft. Doch darum können Sie

sich jetzt nicht kümmern. Sie schärfen den Köchen ein, ja umsichtig mit der Flüssigkeit umzugehen und zu verhindern, dass noch weitere Flüssigkeit verloren geht. Bevor Sie den Beiköchen erklären können, wie man das Wasser dosiert, werden Sie in den Speisesaal gerufen. Beim Rausgehen schärfen Sie den Dreien noch mal ein, ja keinen Tropfen des kostbaren Wassers zu verschwenden.

10 Minuten nach Beginn des Auftrags betreten Sie erneut die Küche
Sie kontrollieren, wie die Vorbereitungsarbeiten vorangehen. Sie stellen sich hinter jede einzelne Beiköchin und schauen ihr über die Schulter, kommentieren kritisch, was sie macht, korrigieren den Einsatz des Messers. Nach 3 Minuten verlassen Sie die Küche mit der Bemerkung, die Beiköche sollten sich beeilen und präzise Arbeit abliefern, Sie kämen bald wieder zum Kontrollieren.

18 Minuten nach Beginn des Auftrags betreten Sie erneut die Küche
Welch eine Katastrophe!! Irgendjemand hat die Tür des Kühlschranks aufgelassen, die Eistorte für die Hochzeit ist geschmolzen. Sie sind außer sich vor Wut! Die Schuldige ist bestimmt eine der Beiköchinnen. Wer sollte sonst so verantwortungslos handeln? Es muss sofort eine Lösung her, eine Alternative zur Eistorte. Da sollen sich die Beiköche mal Gedanken machen und die Suppe auslöffeln, die sie sich eingebrockt haben. 10 Minuten geben Sie ihnen Zeit, eine Lösung zu finden, dann wollen Sie Ergebnisse sehen!

Schulungsmaterial **Das Hochzeitsessen**

5.4 Beobachtungskriterien und Items

Exaktheit

Fähigkeit, Arbeiten sorgfältig auszuführen und sich dabei genau an Vorgaben zu halten

- Richtet sich genau nach Vorgaben und Anweisungen
- Beachtet Qualitätsvorgaben
- Führt Arbeiten sehr präzise aus
- Kontrolliert kontinuierlich die Zeit und die Übereinstimmung zwischen vorgegebenen Maßen und Ausführung
- Behandelt Material und Werkzeug mit Sorgfalt
- Vergewissert sich vor Gebrauch, ob das Werkzeug funktioniert
- Beachtet Hygienevorschriften und Arbeitssicherheit
- Achtet darauf, sich selbst und andere nicht zu gefährden

Stresstoleranz

Fähigkeit, in belastenden Situationen handlungsfähig zu bleiben

- 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

Kommunikationsfähigkeit

Fähigkeit, mit anderen in Kontakt zu treten, die eigene Meinung zu vertreten und eine gute Arbeitsatmosphäre herzustellen

- 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

Problem solving

Fähigkeit, bestehende Zusammenhänge zu kombinieren, zu analysieren, neuartige Ideen zu entwickeln und flexibel auf Anforderungen zu reagieren

- Sieht das Problem unter ungewöhnlichem Blickwinkel
- Zeigt eine Vielzahl von Ideen, schlägt originelle Lösungen vor
- Analysiert die Bedingungen
- Macht konkrete Lösungsvorschläge
- Beteiligt andere an der Problemlösung
- Improvisiert, wenn Unvorhergesehenes passiert
- Unterbricht die Arbeit, wenn neue Anforderungen auftreten, orientiert sich neu
- Bearbeitet parallele Anforderungen (Multitasking)
- Geht den Dingen auf den Grund, sucht nach den Ursachen des Problems
- Lässt sich von der Lösung des Problems nicht ablenken
- Stellt Fragen, um das Problem zu verstehen/ zu lösen



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



DG Istruzione e cultura

Programma di apprendimento
permanente

Il presente progetto è finanziato con il sostegno della Commissione europea. L'autore è il solo responsabile di questa pubblicazione (comunicazione) e la Commissione declina ogni responsabilità sull'uso che potrà essere fatto delle informazioni in essa contenute.