

transfer

Profiling-Ansatz I

Erfahrungen in einer beruflichen Orientierungs-, Profiling- und Trainingsmaßnahme für langzeit-arbeitslose SozialhilfebezieherInnen: OPTIMA

2	1	Zu diesem Heft
3	2	Einleitung
4	3	Der Träger
5	4	OPTIMA – Die Maßnahme
6	4.1	Grundlagen der Maßnahme
6	4.2	Angeleitete Arbeitspraxis
8	4.3	Lernfeld Gruppe
8	4.4	Coaching
9	4.5	Profiling
10	5	Zur Entwicklung und Struktur des Dokumentationsinstrumentes MELBA
11	5.1	Das Anforderungsprofil
12	5.2	Das Fähigkeitsprofil
14	5.3	Der Profilvergleich
14	5.4	Anforderungen an das Verfahren
18	6	Implementierung des MELBA-Verfahrens in OPTIMA
18	6.1	Zeitlicher Verlauf
20	6.2	Die konkrete Umsetzung in den betrieblichen Alltag
21	6.3	Bewertung in den Gewerken
22	6.4	Die Reaktion des Sozialamtes
23	7	Fazit/Ausblick

1 | Zu diesem Heft

Die Förderung von Zielgruppen des Arbeitsmarktes soll zur beruflichen Integrationen der MaßnahmeteilnehmerInnen führen. Dazu müssen, bezogen auf die Anforderungen einer betrieblichen Beschäftigung, verwertbare Qualifikationen vermittelt werden. MaßnahmeteilnehmerInnen können die notwendigen Qualifikationen dann erwerben, wenn die Förderung ihren Voraussetzungen und Möglichkeiten entspricht. Das Erkennen von relevanten Fähigkeiten und Potenzialen der MaßnahmeteilnehmerInnen hat daher eine große Bedeutung in der Förderpraxis. In den Qualifizierungs- und Beschäftigungsgesellschaften werden dazu verschiedene Methoden und Verfahren eingesetzt: einstündige Analysegespräche, mehrtägige Assessment-Center oder auch ein dreimonatiges Arbeitstraining (OPTIMA), wie es im Folgenden vorgestellt wird. Welches Verfahren gewählt wird, hängt von den Voraussetzungen der zu untersuchenden Teilnehmergruppe und der zu erreichenden Qualität des zu erarbeitenden Fähigkeiten- und Chancenprofils ab. Um ein qualifiziertes, teilstandardisiertes Fähigkeiten- und Chancenprofil zu erstellen, werden in OPTIMA verschiedene Module, die die MaßnahmeteilnehmerInnen durchlaufen, verknüpft. Für die standardisierte Einschätzung von

Inhalt & Impressum

transfer 1 · 2003 **Für Träger von Qualifizierungs- und Beschäftigungsprojekten in NRW**

Herausgeber **hiba gmbh**
heidelberger institut beruf und arbeit · Wieblinger Weg 92 a · 69123 Heidelberg

Regionalbüro Thürmchenswall 69 · 50668 Köln

Telefon 0221 1391320 und 1391331

Fax 0221 1391231

e-mail info@koeln.hiba.de

Autor Wolfgang Caspar (renatec) | Ellerkirchstraße 80 | 40229 Düsseldorf |
Telefon: 0211 22090-0 | e-mail: mail@renatec.de

Redaktion Peter Elson

Gestaltungskonzept Fleck · Zimmermann | Berlin

Titelfoto renatec gmbh

Herstellung & Layout Andreas Pälchen

Bezug hiba gmbh – verlag
Postfach 10 09 03 · 64209 Darmstadt

Telefon 06151 6685440

Fax 06151 6685444

Internet www.hiba.de

e-mail hibavlg@hiba.de

Die dieser Veröffentlichung zu Grunde liegenden Arbeiten wurden vom Ministerium für Wirtschaft und Arbeit des Landes Nordrhein-Westfalen finanziert. Die von den AutorInnen vertretenen Auffassungen stimmen nicht unbedingt mit denen des Ministeriums überein, das ferner keine Garantie für die Richtigkeit und Vollständigkeit der Angaben sowie für die Beachtung von Rechten Dritter übernehmen kann.

Qualitätsmanagement in der Beruflichen Bildung
CERTQUA zertifiziert nach DIN EN ISO 9001:2000

psychologischen Fähigkeits- und Anforderungsmerkmalen wird in OPTIMA ein Verfahren (MELBA) eingesetzt, das ursprünglich im Kontext der beruflichen Integration von Behinderten entwickelt wurde. Wie ein solches Verfahren in eine berufliche Orientierungs-, Profiling- und Trainingsmaßnahme für langzeitarbeitslose SozialhilfebezieherInnen integriert werden kann und welche Voraussetzungen dazu erfüllt werden müssen, beschreibt Wolfgang Caspar in diesem Heft. Weitere Hefte zu möglichen Profilingansätzen werden folgen.

Peter Elson



2 | Einleitung

Mit neuen Instrumenten sollen Arbeitslose schneller und effektiver in Jobs vermittelt werden. Profiling - „Stärken & Chancenprofile“ – passgenaue Vermittlung etc. sind die Schlagworte der aktuellen Diskussion um die Vermittlung von Arbeitslosen. Das Profiling ist ein Kernpunkt des zu Anfang des Jahres 2002 in Kraft getretenen Job-AQTIV-Gesetzes. Für jeden Arbeitslosen muss ein „Fähigkeitsprofil“ erstellt werden, das Auskunft über seine beruflichen und persönlichen Merkmale und die Perspektiven auf dem Arbeitsmarkt gibt. Auf der Grundlage dieser Chanceneinschätzung sollen Vereinbarungen getroffen und Maßnahmen eingeleitet werden, die ein Abrutschen in die Langzeitarbeitslosigkeit verhindern. Aber auch für die berufliche Integration von langzeitarbeitslosen Menschen ist das Profiling zu einem wichtigen Instrument geworden. So sehen sich auch die Akteure des „2. Arbeitsmarktes“ zunehmend mit der Forderung öffentlicher Geldgeber kon-

frontiert, systematische und strukturierte Analysen und Dokumentationen der persönlichen und beruflichen Fähigkeiten der TeilnehmerInnen und eine fundierte Prognose über eine weitere passgenaue Förderung zu erstellen.

In der Praxis der beruflichen Integrationsförderung zeigen sich allerdings auch die Problematiken, die das Instrument „Profiling“ in sich birgt: Die auf dem Arbeitsmarkt geforderten sozialen Schlüsselqualifikationen, wie beispielsweise Kontaktfähigkeit oder Ausdauer sind in ihrer Definition relativ „beliebig“. Es ist nahe liegend, dass verschiedene Personen z. B. den Begriff „Kontaktfähigkeit“ unterschiedlich definieren und mit ganz anderen Inhalten verbinden. Da sich die Kontaktfähigkeit von Personen nicht unmittelbar einschätzen lässt, muss auf die Ausprägung der Kontaktfähigkeit durch die Beobachtung von bestimmten Verhaltensweisen geschlossen werden. Personen, die Kontaktfähigkeit unterschiedlich definieren, werden auch verschiedene Verhaltensweisen als relevant einschätzen. Erschwerend kommt die subjektive Wahrnehmung von Verhalten hinzu. Jeder Beobachter nimmt Verhaltensweisen der gleichen Person unterschiedlich wahr und interpretiert sie anders. Wenn die Kontaktfähigkeit nicht gemeinsam im Förderteam de-

finiert wurde und auch die Beobachtungsmerkmale nicht im Team abgesprochen wurden, geschieht eine Beurteilung der TeilnehmerInnen „aus dem Bauch heraus“.

Je länger die Zeit der Arbeitslosigkeit dauert, desto schwieriger wird es, die beruflichen Fähigkeiten und Kenntnisse eines Menschen richtig einzuschätzen. Herkömmliche Verfahren des Assessments sind für das Profiling von Langzeitarbeitslosen nur eingeschränkt geeignet. Traditionelle Assessment-Center, die in künstlich geschaffenen Situationen ein Verhalten provozieren, das dann Rückschlüsse auf persönliche Eigenschaften zulässt, wird der besonderen Problemlage von Menschen, die lange aus dem Arbeitsprozess ausgeschieden sind, nicht gerecht. Schlüsselqualifikationen, die durch langfristige Arbeitslosigkeit „verschüttet“ sind, können nur unzureichend in

Form von Interviews oder mit einem Standardtest ermittelt werden.

An diesen Punkten setzt **OPTIMA**, eine Orientierungs-, Profiling- und Trainingsmaßnahme für langzeitarbeitslose SozialhilfeempfängerInnen in Düsseldorf an. Hier wird seit Beginn des Jahres 2002 für die TeilnehmerInnen ein „Fähigkeitsprofil“ mit Hilfe der Bewertungsskala MELBA (Merkmalsprofile zur Eingliederung Leistungsgewandelter und Behinderter in Arbeit) erstellt.

In diesem hiba-transfer-Heft wollen wir die konkrete Anwendung und die bisher gemachten Erfahrungen mit dem MELBA-Instrumentarium in dieser Maßnahme veröffentlichen und zur Diskussion stellen.

3 | Der Träger

Die „renatec, Gesellschaft für Rehabilitation und Neue Arbeit mbH“ ist die Tochtergesellschaft des Evangelischen Wohlfahrtsverbandes „Diakonie in Düsseldorf“. Als diakonischer Betrieb der Beschäftigungs- und Qualifizierungsförderung unterstützt die reneatec seit ihrer Gründung Mitte der 1980er Jahre arbeitslose Menschen dabei, eine Arbeit oder Ausbildung aufzunehmen und aufrecht zu erhalten. Ihre Angebote richtet sie vorrangig an Menschen, die besondere Schwierigkeiten haben, auf dem Arbeitsmarkt Fuß zu fassen.

Fördereinrichtung und Wirtschaftsbetrieb

Als Träger von Beschäftigungsmaßnahmen ist die Arbeit durch eine Doppelfunktion, sowohl Fördereinrichtung als auch wirtschaftlicher Betrieb zu sein, gekennzeichnet. Durch diese charakteristische Kombination ist eine integrative Förderung der TeilnehmerInnen möglich: Arbeitsmarktnähe, fachliche und persönlichkeitsentwickelnde Qualifizierungen, sozialpädagogische Begleitung und die Vermittlung in den ersten Arbeitsmarkt.

Gleichzeitig werden in der als Weiterbildungsträger anerkannten reneatec Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen und außerbetriebliche Ausbildungsmaßnahmen angeboten. Daneben werden therapeutische Arbeitsangebote und berufliche Orientierungslehrgänge, Trainings- und Feststellungsmaßnahmen für unterschiedliche Zielgruppen durchgeführt.

Momentan sind rund 65 MitarbeiterInnen in der Anleitung, Begleitung, Qualifizierung und Verwaltung beschäftigt. Rund 400 Menschen nehmen zurzeit in den verschiedenen Bereichen an den Qualifizierungs- und Beschäftigungsmaßnahmen teil.

4 | OPTIMA – Die Maßnahme

Seit dem 1. September 1997 führt die reatec im Auftrag des Sozialamtes der Stadt Düsseldorf ein 3-monatiges Arbeitstraining für SozialhilfeempfängerInnen durch. Die Maßnahme ist als Feststellungsmaßnahme nach § 18 BSHG konzipiert und verwendete bisher selbst entworfene Analyse- und Feststellungsmaterialien. Im Januar 2002 begannen wir (das OPTIMA-Team) mit dem Profiling (Fähigkeitsanalyse) auf der Grundlage des „Manual zur Eingliederung Leistungsgewandelter und Behinderter in Arbeit“ (MELBA) der Universität Siegen. Dementsprechend lautet der Name der Maßnahme seitdem OPTIMA – Orientierungs-, Profiling- und Trainingsmaßnahme.

Diagnose Orientierung Perspektive

Die Grundkonzeption der bisherigen Trainingsmaßnahme wurde übernommen: Im Maßnahmenverlauf erfolgt eine detaillierte Bestandsaufnahme und Analyse vorhandener beruflicher Fähigkeiten und Entwicklungspotenziale. Ziel ist es, die Motivation und die Arbeitsfähigkeit der TeilnehmerInnen festzustellen, ihnen eine Orientierung in unterschiedlichen Arbeitsfeldern zu ermöglichen und neue berufliche Perspektiven mit ihnen zu entwickeln. Kernpunkt der Maßnahme ist die Erstellung einer Fähigkeitsanalyse (Profiling) der TeilnehmerInnen für das Sozialamt.

Die TeilnehmerInnengewinnung und -zuweisung erfolgt über die einzelnen Zweigstellen des Sozialamtes der Stadt Düsseldorf. Jeweils zum Monatsbeginn startet eine neue 13-Wochen-Maßnahme mit rund 20 langzeitarbeitslosen SozialhilfeempfängerInnen.



Abbildung 1: Ablauf der Maßnahme OPTIMA

Besonderes Kennzeichen der Maßnahme ist die Heterogenität des Teilnehmerkreises. Keine Gruppenzusammensetzung gleicht der vorangehenden. Berufsbilder und Persönlichkeitsmerkmale sind häufig extrem unterschiedlich. Viele TeilnehmerInnen leiden unter sozialen und persönlichen Schwierigkeiten und Defiziten, die die

Arbeitsfähigkeit z. T. stark einschränken. Dazu zählen insbesondere psychische Erkrankungen, Suchtmittelabhängigkeit, massive Sprachprobleme bei AussiedlerInnen, Lernbehinderungen, Aufenthalte im Strafvollzug, Langzeitarbeitslosigkeit, Alleinerziehungstätigkeit und massive Schulden.

4.1 | Grundlagen der Maßnahme

Grundvoraussetzung der Arbeit ist der teilnehmerorientierte Ansatz, der auf der Akzeptanz und der Wertschätzung der TeilnehmerInnen und dem Anknüpfen an ihren persönlichen Fähigkeiten beruht. Zu Beginn unserer Arbeit steht deshalb der Aufbau einer vertrauensvollen Beziehung, sowohl zwischen FachanleiterInnen und TeilnehmerInnen, als auch zwischen Coaches¹ und den TeilnehmerInnen, da erst dadurch professionelles Coaching möglich wird. Dabei ist das atmosphärische Element ein beachtenswerter Aspekt. Durch die konsequente Beibehaltung dieser Haltung wird der Einsatz systemisch orientierter Methoden möglich. So gelingt es dann z. B. durch „reframing“ (umrahmen, neu einrahmen) bisher als persönliche Schwächen und Versagen erlebte Verhaltensweisen umzubewerten und daraus neues Selbstwertgefühl zu schöpfen. Mit dem gesteigerten Selbstwertgefühl steigt auch die Motivation.

Auf Grund der TeilnehmerInnenstruktur ist OPTIMA

dann effektiv im Sinne der Maßnahmeziele, wenn es gelingt, Zugang zur TeilnehmerIn und seiner/ihrer augenblicklichen Lebenssituation zu finden, da Belastungen hier direkten Einfluss auf die arbeitsrelevanten Fähigkeiten haben. Dies ist umso wichtiger, als die kontinuierliche Beschäftigung der TeilnehmerInnen am ersten Arbeitsmarkt hauptsächlich am Mangel sozialer Schlüsselqualifikationen scheitert. Dies fördern wir durch:

- eine enge Kooperation zwischen FachanleiterIn - TeilnehmerIn - Coachs,
- Menschenbild und Haltung (Wertschätzung)
- die an der Gestaltpädagogik orientierte Gesprächsführung in den Perspektivgesprächen (unterstützen, konfrontieren, ganzheitlich auftreten)
- stärkenorientiertes, zielorientiertes und prozessorientiertes Arbeiten als Handwerkszeug
- die Entwicklung und die Veränderung von Strukturen

4.2 | Angeleitete Arbeitspraxis

Beziehungen aufbauen

Nach einer Einführungswoche arbeiten und trainieren die TeilnehmerInnen an 4 Tagen in der Woche in einem der Arbeitsbereiche der reatec. Der Einsatz in den unterschiedlichen Arbeitsbereichen ermöglicht den TeilnehmerInnen einen vielfältigen Einblick in verschiedene Berufszweige. Bei der reatec steht ein breites Spektrum von Tätigkeitsfeldern aus Industrie, Hand-

werk, Verwaltung und Dienstleistung zur beruflichen Feststellung und Orientierung unter arbeitsmarktnahen Bedingungen zur Verfügung. Es existieren Trainingsmöglichkeiten in den Gewerken:

- Garten- und Landschaftsbau
- Schreinerei
- Möbellager
- Verwaltung
- Maler und Renovierung
- Elektrowerkstatt
- Hausreinigung

1. *Coaching bedeutet so viel wie „trainieren, fördern“, „lehren“, „auf den Weg bringen“. In diesem Sinne trainieren, beraten, begleiten und helfen wir die Selbstwahrnehmung von beruflichen Stärken zu verbessern, so z. B. die Kommunikations- und Entscheidungskompetenz: das Selbstmanagement.*

- Küche
- Textilrecycling
- Verkauf

Die FachanleiterInnen führen die TeilnehmerInnen in ihr jeweiliges Team ein und stellen die Arbeitsgruppen zusammen. Durch die Integration in die jeweiligen Arbeitsgruppen und Arbeitsprozesse und die konkrete Unterweisung der Fachanleitung sammeln die TeilnehmerInnen erste praktische Erfahrungen mit ihrer eigenen Arbeits-, Anpassungs-, Merk- und Lernfähigkeit.

Die Fachanleitung erstellt für jede/n TeilnehmerIn individuelle Arbeitspläne, so z. B. in der Schreinerei die Reihenfolge der Tätigkeiten in der Kleinserienfertigung von Betten und die Vorgehensweise in der Maschineneinweisung. In den regelmäßigen Arbeitsbesprechungen werden die Arbeitspläne und die Arbeitsgruppen überprüft und gegebenenfalls verändert.

Mittlerweile wächst in allen Gruppen die Zahl der TeilnehmerInnen, die im Laufe des Trainings mehrmals das Gewerk wechseln. Dadurch steigt die Anforderung an die renatec, flexible Strukturen im Gewerbebereich und belastbare AnleiterInnen zur Verfügung zu stellen.

Diesem Bedürfnis suchen wir durch stärkere Vernetzung der AnleiterInnen untereinander gerecht zu werden. Außerdem entwickeln wir Beschäftigungsmodule, die sich gleichen und von allen im Gewerk beschäftigten OPTIMA-TeilnehmerInnen durchlaufen werden: so z. B. im Bereich Möbellager die Montage eines zerlegten Schrankes oder in der Küche die Zubereitung der Frühstückbrötchen. Die Aufgabe bleibt immer gleich und wird allen TeilnehmerInnen in diesem Gewerk gestellt. Den Zeitpunkt, wann eine zu beurteilende TeilnehmerIn diese Aufgaben unter Beobachtung erledigt, bestimmt der/die FachanleiterIn. In diesem Zusammenhang machen wir innerhalb des Zertifikates Angaben zu überprüften Fertigkeiten und Fähigkeiten.

Die TeilnehmerInnen sind in den Gewerken in realen Arbeitszusammenhängen tätig; sie werden in den laufenden Arbeitsprozess integriert und arbeiten mit an den in ihrem Bereich gerade laufenden Arbeitsaufträgen. Die Integration in die bestehenden Teams in den jeweiligen Arbeitsbereichen hat einen hohen Stellenwert. Die TeilnehmerInnen erleben die Wertschätzung als Kollegen. Sie erfahren Akzeptanz in ihrem Ar-

beitsteam und erleben Erfolg und Anerkennung. Die Entscheidung für die Wahl eines Arbeitsbereiches ist eine erste Priorisierung hinsichtlich der beruflichen Orientierung. Auf der Basis eines individuellen Stärken- und Interessenprofils werden mögliche Berufsperspektiven erarbeitet, die anschließend nach arbeitsmarktpolitischen Gesichtspunkten auf Realisierbarkeit überprüft werden. Gleichzeitig wird eine erste individuelle Zielvereinbarung für den Maßnahmenverlauf mit den TeilnehmerInnen getroffen.

Stärken- und Interessenprofil

Dies geschieht im Hinblick auf die im Fähigkeitsprofil (Profiling) als Teil des Zertifikats aufgeführten Items :

- Kognitive Merkmale
- Soziale Merkmale
- Art der Arbeitsausführung
- Psychomotorische Merkmale
- Kulturtechniken, Kommunikation

Die im Zertifikat aufgeführten Schlüsselqualifikationen werden im Arbeitsalltag von der Fachanleitung kontinuierlich überprüft und die Ergebnisse in die individuellen Förderpläne aufgenommen. Wenn erforderlich, werden die Aufgabenstellungen individuell angepasst.

Trotz immer wieder auftretender Probleme im praktischen Arbeitsablauf und in der Reflexion gehen die Arbeitsleistungen der meisten TeilnehmerInnen deutlich über das bei einer solchen Kurzmaßnahme zu erwartende Maß hinaus. Die meisten sind in der Lage, sehr schnell in den Arbeitsbereichen produktiv und motiviert mitzuarbeiten. Häufig stehen die deutlich steigenden Arbeitsleistungen allerdings im Gegensatz zur Entwicklung des Sozialverhaltens. Hier gibt es z. T. so extreme Einschränkungen, dass die Maßnahme trotz guter Arbeitsleistungen abgebrochen werden muss. Die Verhaltensauffälligkeiten sind dann so groß, dass sie die Integrationsfähigkeit der Arbeitsteams überschreiten. In solchen Fällen wird jeweils ein intensives Einzelcoaching durchgeführt.

4.3 | Lernfeld Gruppe

Kennzeichnend auch für die weiterentwickelte Form des Trainings bleibt die Arbeit in und mit der Gruppe. Die Arbeit in und mit der Gruppe bietet die Chance, dass die TeilnehmerInnen an die Selbstreflexion herangeführt werden. Dadurch können sie ihre Stärken und Schwächen realistischer einschätzen und sich in Bewerbungsgesprächen klarer positionieren. Zum anderen bietet die Gruppe die Möglichkeit, die sozialen Handlungskompetenzen zu trainieren und zu erweitern.

Jede Gruppe setzt sich anders zusammen. Dies erforderte von den Coaches die besondere Fähigkeit sich immer wieder neu auf den Prozess, der durch die Unterschiedlichkeit der TeilnehmerInnen und das Zusammenwirken der Unterschiedlichkeiten hervorgerufen wurde, einzulassen. Das stellt höchste Anforderungen an die Wahrneh-

mungsfähigkeit und die Kongruenz der Coaches. Als Beispiel sei hier die Wahl der Arbeitsbereiche durch die TN am Ende der Informationsphase genannt. In den Fällen, wo die gewünschte Tätigkeit und die Anzahl der zur Verfügung stehenden Plätze nicht deckungsgleich war, ist die Gruppe aufgerufen eine Lösung zu finden. In dem daraus resultierenden Entscheidungsprozess erfolgte eine Generalisierung der Auswahl unter den bestehenden Rahmenbedingungen und Zwängen. Die damit verbundene Auseinandersetzung zwischen den TeilnehmerInnen mit ihren je unterschiedlichen Bedürfnislagen führte zu einer Konkretisierung der Selbst- und Fremdeinschätzung. Dabei konnten dann Konfliktfähigkeit und Durchsetzungsfähigkeit trainiert werden. Gleichzeitig wurde konkret der Bezug zur Bewerbungssituation hergestellt: „Wie vertrete ich mich, wie benenne ich meine Stärken?“

4.4 | Coaching

Während der gesamten Maßnahme findet ein kontinuierliches Coaching statt. Diese professionelle Prozessberatung wird in den jeweiligen Arbeitszusammenhängen ausgeführt.

Durch eine enge Kooperation von Fachanleitung und Coaching wird eine Steigerung der persönlichen, beruflichen und sozialen Kompetenzen der TeilnehmerInnen unterstützt. Diese Kooperation wird durch regelmäßige Teamsitzungen von Fachanleitung und Coaches, regelmäßigen Besuch des Coaches in den einzelnen Arbeitsbereichen und durch direkte Gespräche zwischen TeilnehmerInnen, Fachanleitung und Coaches im Arbeitsalltag realisiert.

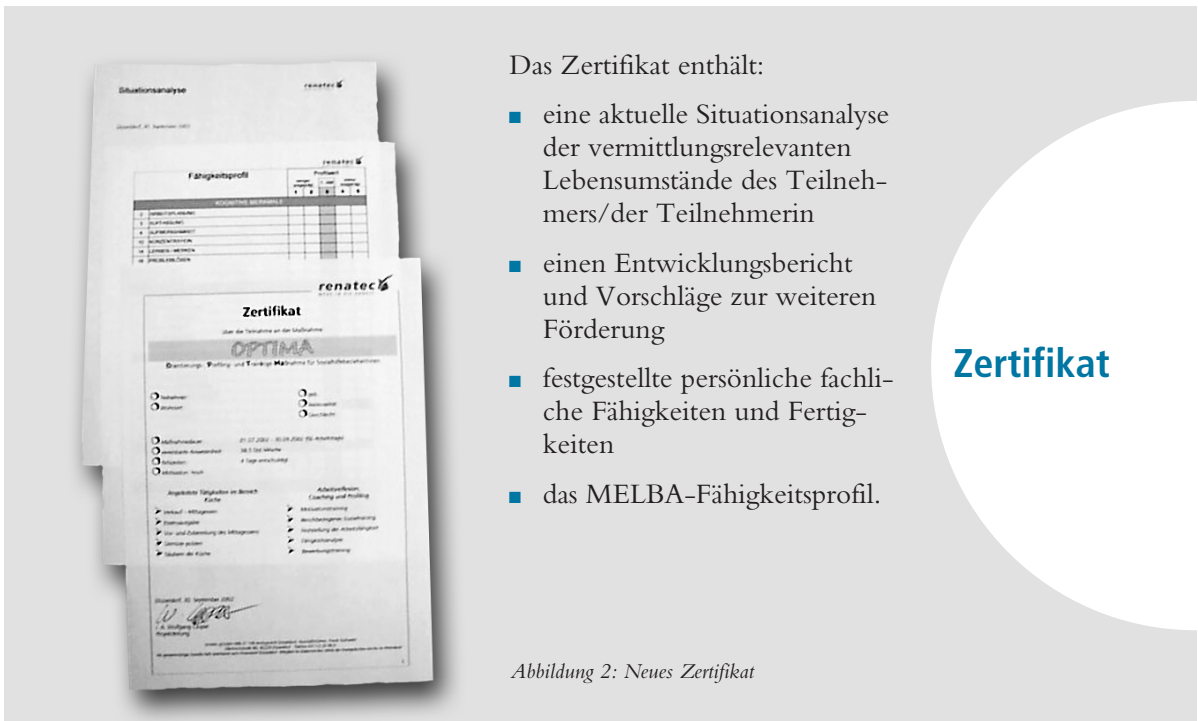
realisiert.

Die wöchentlichen eintägigen Arbeitsreflexionen der Gruppe werden zur Vertiefung der begleitenden Prozessberatung im Arbeitsalltag genutzt. Dies geschieht durch den Einsatz von unterschiedlichen Reflexionsmethoden, Kreativmethoden und gezielt initiierten gruppendynami-

schen Prozessen, um individuelle Probleme zu analysieren und entsprechende Lösungsstrategien zu entwickeln. Durch die Verknüpfung von Praxisreflexion und Arbeitsalltag lassen sich die Lösungsstrategien unmittelbar umsetzen und gleichzeitig überprüfen.

Einzelreflexionen finden in Form von zwei Auswertungsgesprächen statt. Das erste Auswertungsgespräch findet nach dem Profiling, das zweite als Abschlussgespräch statt. Daneben werden im Einzelfall von den Coaches Kriseninterventionen und persönliche Beratungen durchgeführt (Einzelcoaching). Das erste Auswertungsgespräch wird mit FachanleiterIn, TeilnehmerIn und Coach nach fünf bis sechs Wochen gemeinsam durchgeführt. Grundlage des Gespräches ist der von jedem Beteiligten ausgefüllte Fähigkeitsprofilbogen. Nach der Erörterung des Ist-Zustandes werden weitere Ziele für die verbleibende Zeit erarbeitet und vereinbart. An dieser Stelle folgt nunmehr der Profilingprozess mit dem anschließenden Auswertungsgespräch. Im Abschlussgespräch kurz vor Maßnahmeende werden die individuelle Beurteilung festgelegt, Verhaltens- und Leistungsveränderungen anhand des Fähigkeitsprofils festgestellt, Vorschläge zur weiteren Förderung besprochen und in einem Zertifikat dokumentiert.

Einzel- und Gruppenreflexionen



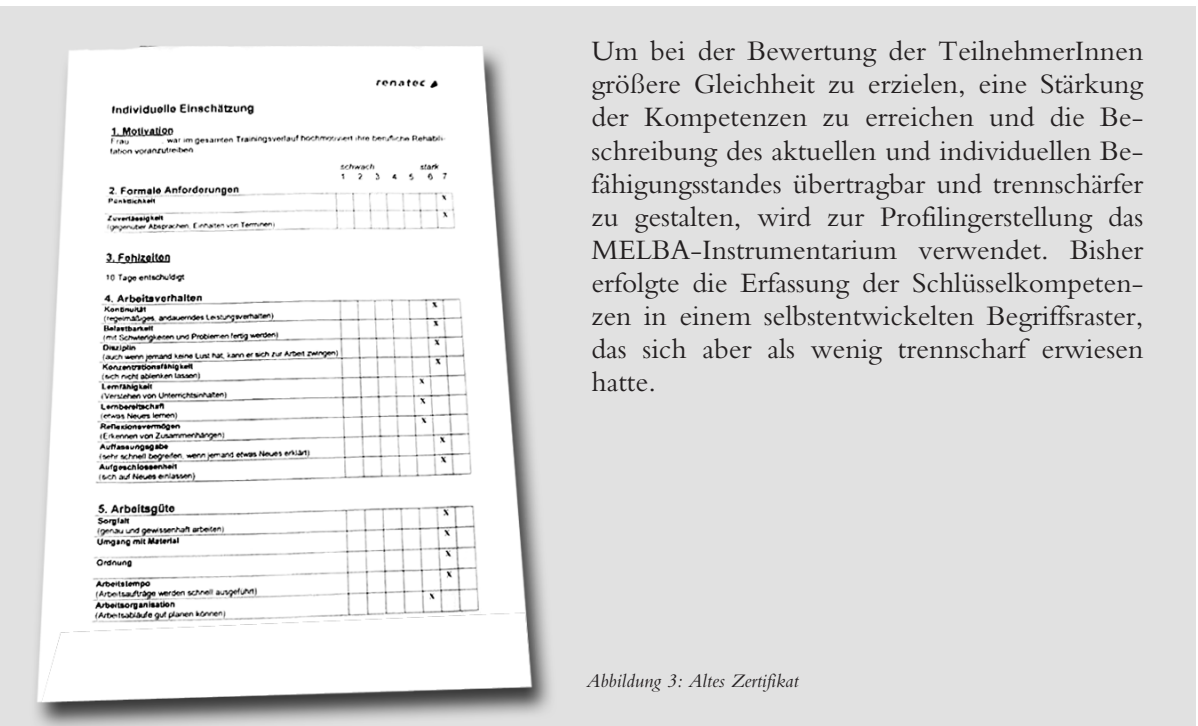
Das Zertifikat enthält:

- eine aktuelle Situationsanalyse der vermittlungsrelevanten Lebensumstände des Teilnehmers/der Teilnehmerin
- einen Entwicklungsbericht und Vorschläge zur weiteren Förderung
- festgestellte persönliche fachliche Fähigkeiten und Fertigkeiten
- das MELBA-Fähigkeitsprofil.

Zertifikat

Abbildung 2: Neues Zertifikat

4.5 | Profiling



Um bei der Bewertung der TeilnehmerInnen größere Gleichheit zu erzielen, eine Stärkung der Kompetenzen zu erreichen und die Beschreibung des aktuellen und individuellen Befähigungsstandes übertragbar und trennschärfer zu gestalten, wird zur Profilingerstellung das MELBA-Instrumentarium verwendet. Bisher erfolgte die Erfassung der Schlüsselkompetenzen in einem selbstentwickelten Begriffsraster, das sich aber als wenig trennscharf erwiesen hatte.

Abbildung 3: Altes Zertifikat

5 | Zur Entwicklung und Struktur des Dokumentationsinstrumentes MELBA²

Die Entwicklung von MELBA begann 1986. Eine Gruppe von Wissenschaftlern, beauftragt durch das Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung, entwickelte in interdisziplinärer Zusammenarbeit ein Profilvergleichsverfahren, mit dem Tätigkeitsanforderungen und Arbeitsfähigkeiten kompatibel abgebildet werden können. Aus dem psychologischen Merkmalkomplex wurde dann MELBA weiterentwickelt.

Innerhalb der Arbeitsgruppen wurde MELBA in den darauf folgenden Jahren bei verschiedenen Forschungsaufgaben eingesetzt und weiterhin praktisch erprobt. Gleichzeitig ergab sich eine starke Nachfrage der potenziellen Benutzer aus dem Bereich der beruflichen Rehabilitation, sodass ab 1991 Schulungen durchgeführt werden konnten und das Verfahren MELBA Eingang in die unterschiedlichsten Einrichtungen der beruflichen Rehabilitation fand.

MELBA verwendet 29 Items (Merkmale) zur Beschreibung von Anforderungen oder Fähigkeiten.

Kognitive Merkmale	Soziale Merkmale	Merkmale zur Art der Arbeitsausführung	Psychomotorische Merkmale	Kulturtechniken/ Kommunikation
Arbeitsplanung	Durchsetzung	Ausdauer	Antrieb	Lesen
Auffassung	Führungsfähigkeit	Misserfolgstoleranz	Feinmotorik	Rechnen
Aufmerksamkeit	Kontaktfähigkeit	Kritische Kontrolle	Reaktionsgeschwindigkeit	Schreiben
Konzentration	Kritikfähigkeit	Ordnungsbereitschaft		Sprechen
Lernen/Merken	Kritisierbarkeit	Pünktlichkeit		
Problemlösen	Teamarbeit	Selbstständigkeit		
Umstellung		Sorgfalt		
Vorstellung		Verantwortung		

Tabelle 1: Merkmalkatalog

Bei allen 29 Merkmalen handelt es sich um Schlüsselqualifikationen, die eine hinreichende und umfassende Beschreibung der tätigkeitsrelevanten psychischen Fähigkeiten einer Person sowie der behinderungsrelevanten psychischen Anforderungen einer Tätigkeit erlauben. Basierend auf diesem Merkmalkatalog besteht das Verfahren aus zwei Teilen:


- Anforderungsprofil
- Fähigkeitsprofil

Beide Profile können unabhängig voneinander genutzt werden und stellen standardisierte Instrumente zur Dokumentation von Tätigkeitsanforderungen bzw. Arbeitsfähigkeiten dar.

2. Mit freundlicher Genehmigung: Universität-Gesamthochschule Siegen, Arbeitsgruppe Melba/Miro GmbH, Am Eichenhang 50, 57068 Siegen, Telefon 0271/31329060; e-mail: info@melba.de

5.1 | Das Anforderungsprofil

ANFORDERUNGSPROFIL



ANFORDERUNGSPROFIL

BASTIL Nr. A0011094

					PROFILWERT
					1 2 3 4 5
Melba					
1 ANTRIEB					
2 ARBEITSPLANUNG					
3 AUFFASSUNG					
4 AUFMERKSAMKEIT					
5 AUSDAUER					
6 DURCHSETZUNG					
7 FEINMOTORIK					
8 FÜHRUNGSFÄHIGKEIT					
9 KONTAKTFÄHIGKEIT					
10 KONZENTRATION					
11 KRITIKFÄHIGKEIT					
12 KRITISCHE KONTROLLE					
13 KRITISIERBARKEIT					
14 LERNEN/MERKEN					
15 LESEN					
16 MISSERFOLGSTOLERANZ					
17 ORDNUNGSBEREITSCHAFT					
18 PROBLEMLÖSEN					
19 PÜNKTLICHKEIT					
20 REAKTIONSGESCHWINDIGKEIT					
21 RECHNEN					
22 SCHREIBEN					
23 SELBSTÄNDIGKEIT					
24 SORGFALT					
25 SPRECHEN					
26 TEAMARBEIT					
27 UMSTELLUNG					
28 VERANTWORTUNG					
29 VORSTELLUNG					

TÄTIGKEIT/Nr.: _____

DATUM: _____ **BEARBEITER/IN:** _____

FIRMA/BETRIEB: _____ **TEL.:** _____

ANSPRECHPARTNER: _____

BEMERKUNGEN: _____

ARBEIT AM GRUPPENARBEITSPLATZ
 JA NEIN
 ARBEIT AM SEPARATEN ARBEITSPLATZ
 JA NEIN

© UNIVERSITÄT GESAMTHOCHSCHULE SIEGEN · MELBA
 HOLDERLEINSTR. 3 · 57068 SIEGEN
 TEL.: 0271/740-2153 · FAX: 0271/740-4311

1 = SEHR GERINGE ANFORDERUNG
 3 = DURCHSCHNITTLICHE ANFORDERUNG
 5 = WEIT ÜBERDURCHSCHNITTLICHE ANFORDERUNG

Abbildung 4: Anforderungsprofil

Das Anforderungsprofil dient zur Dokumentation der Anforderungen einer ganz konkreten Tätigkeit. Es enthält die 29 in Tabelle 1 aufgeführten Merkmale – zunächst in alphabetischer Reihenfolge. So kann dokumentiert werden, welche psychische Anforderung bei einer bestimmten Tätigkeit in welcher Höhe gegeben ist. Für jedes Merkmal stellt MELBA eine Definition bereit, die gewährleistet, dass verschiedene Anwender zu übereinstimmenden Ergebnissen gelangen können.

Zur Bewertung der einzelnen Anforderungen ist jedes Merkmal mit einer, in der Regel fünfstufigen, Skala hinterlegt. Durch ein Ankreuzen des jeweils gegebenen Profilwertes (MELBA stellt ei-

ne Beschreibung der Merkmalsausprägung für die fünf Stufen der Skala bereit) kann der Nutzer damit die Spannweite von weit unterdurchschnittlichen bis weit überdurchschnittlichen Anforderungen dokumentieren.

Neben der Beurteilung der Merkmale als zentralem Bestandteil sieht das Anforderungsprofil einige Angaben zum analysierten Arbeitsplatz und zum Bearbeiter vor. Schließlich ist Raum für Anmerkungen zur Tätigkeit bzw. zum Arbeitsplatz, die in den Profilwerten nicht zum Ausdruck kommen, aber von Bedeutung für die Tätigkeitsausübung sein können. Dies kann beispielsweise die Arbeitszeiten betreffen oder besondere körperliche Anforderungen.

5.2 | Das Fähigkeitsprofil

Das Fähigkeitsprofil von MELBA (siehe Abbildung) dient zur Dokumentation der tätigkeitsbezogenen psychischen Fähigkeiten einer ganz bestimmten Person und ist analog zum Anforderungsprofil aufgebaut. Es enthält die gleichen Merkmale, in der gleichen Anordnung, und ist mit der gleichen Skala hinterlegt. Die Skalenwerte umfassen hier die Spannweite von weit unterdurchschnittlichen Fähigkeiten bis weit überdurchschnittlichen Fähigkeiten. Auch hier sind

die Merkmale und die Merkmalsausprägungen für die fünfstufige Skala definiert, um die übereinstimmende Anwendung unterschiedlicher Nutzer zu gewährleisten. Die Fähigkeitsdefinitionen sind auf die der Anforderungen abgestimmt, sodass die

Kompatibilität der beiden Profile gegeben ist. Das Fähigkeitsprofil sieht neben der Beurteilung der Merkmale einige Angaben zur untersuchten Person und zum Bearbeiter vor. Darüber hinaus ist Raum gegeben für Anmerkungen, die auf dem Profil nicht in standardisierter Weise gemacht werden, aber beispielsweise für die Interpretation der Profilwerte von Bedeutung sein können. Solche Angaben können die Medikation betreffen, den Zeitpunkt, zu dem die Angaben auf dem Profil überprüft werden müssen, oder eine körperliche Beeinträchtigung.

Fähigkeits- und Anforderungsdimensionen abstimmen

FÄHIGKEITSPROFIL

NAME/Nr.: _____

DATUM: _____ **BEARBEITER/IN:** _____


BEMERKUNGEN: _____

ARBEIT AM GRUPPENARBEITSPLATZ MÖGLICH
 JA NEIN

ARBEIT AM SEPARATEN ARBEITSPLATZ MÖGLICH
 JA NEIN

BERÜCKSICHTIGUNG KÖRPERLICHER MERKMALE NÖTIG
 JA NEIN

DAS PROFIL WURDE ERSTELLT AUF DER GRUNDLAGE VON
 EXPLORATION
 AUFGABENBEARBEITUNG
 VERHALTENSBEOBSACHTUNG
 FREMDANAMNESE
 SONSTIGES



Melba

FÄHIGKEITSPROFIL

	PROFILWERT				
	1	2	3	4	5
1 ANTRIEB					
2 ARBEITSPLANUNG					
3 AUFFASSUNG					
4 AUFMERKSAMKEIT					
5 AUSDAUER					
6 DURCHSETZUNG					
7 FEINMOTORIK					
8 FÜHRUNGSFÄHIGKEIT					
9 KONTAKTFÄHIGKEIT					
10 KONZENTRATION					
11 KRITIKFÄHIGKEIT					
12 KRITISCHE KONTROLLE					
13 KRITISIERBARKEIT					
14 LERNEN/MERKEN					
15 LESEN					
16 MISSEFOLGSTOLERANZ					
17 ORDNUNGSBEREITSCHAFT					
18 PROBLEMLÖSEN					
19 PÜNKTLICHKEIT					
20 REAKTIONSGESCHWINDIGKEIT					
21 RECHNEN					
22 SCHREIBEN					
23 SELBSTÄNDIGKEIT					
24 SORGFALT					
25 SPRECHEN					
26 TEAMARBEIT					
27 UMSTELLUNG					
28 VERANTWORTUNG					
29 VORSTELLUNG					

1 = 5 Stark eingeschränkte Fähigkeit

3 = Durchschnittliche Fähigkeit

5 = Weit überdurchschnittliche Fähigkeit

© UNIVERSITÄT GESAMTHOCHSCHULE SIEGEN · MELBA
 HÖRDERINSTR. 3 · 57068 SIEGEN
 TEL.: 0271/740-2153. FAX: 0271/740-4311

Abbildung 5: Fähigkeitsprofil

5.3 | Der Profilvergleich

Die Kompatibilität der beiden Profile hinsichtlich Inhalt und Aufbau ermöglicht es nun, diese zu einem Vergleich zusammenzulegen. Durch direktes Übereinanderlegen der beiden Profile kann die Höhe jeder einzelnen Anforderung mit der Höhe jeder einzelnen Fähigkeit verglichen werden. So kann dann entschieden werden, ob die jeweilige Fähigkeit des Arbeitnehmers durch eine Tätigkeit über- oder unterfordert ist.

5.4 | Anforderungen an das Verfahren

Der Aufbau und die bisherigen Ergebnisse und Erfahrungen erlauben die Aussage, dass das Verfahren die folgenden Bedingungen erfüllt:

1. Kompatible Fähigkeits- und Anforderungsprofile

Fähigkeiten und Anforderungen werden mit identischen Merkmalen beschrieben; die Merkmale sind in ihren Definitionen aufeinander bezogen und jeweils mit der gleichen Skala hinterlegt. Die Merkmalsprofile sind in ihrem Aufbau kompatibel und daher direkt miteinander vergleichbar.

2. Berücksichtigung verschiedener Formen von Leistungswandlung

Durch ihre sorgfältige Auswahl ermöglichen die Merkmale die Beschreibung der tätigkeitsrelevanten psychischen Fähigkeiten bei allen Formen der Leistungswandlung oder Behinderung.

3. Berücksichtigung verschiedener Arbeitsplätze

Die Auswahl der Merkmale gewährleistet ebenso, dass das Verfahren für die Bewertung aller Arten von Arbeitsplätzen verwendet werden kann.

Dazu gehören neben Tätigkeiten des zweiten Arbeitsmarktes auch Tätigkeiten aus den Bereichen Verwaltung, Handwerk, Dienstleistung und Industrie.

4. Definitionen der Merkmale

Alle Merkmale sind definiert. Zur Gewährleistung der Kompatibilität sind die Anforderungs- und die Fähigkeitsdefinitionen aufeinander bezogen.

5. Testgütekriterien

Durch die praktische Erprobung ist es möglich, Aussagen über die Testgüte entsprechender Erhebungen zu machen.

6. Relevanz der Merkmale

Im Rahmen einer Itemanalyse wurden die Merkmale auf ihre Relevanz geprüft. Die Merkmale sind ausschließlich tätigkeitsbezogen; sie erlauben die notwendige und hinreichende Beschreibung von psychischen Arbeitsanforderungen und -fähigkeiten.

7. Eigenständiges und implementierbares Instrument

Neben diesen sechs Kriterien ermöglicht der Aufbau des Verfahrens, dass es einerseits zur Bewertung tätigkeitsrelevanter psychischer Merkmale in jedes bestehende Verfahren eingefügt werden kann und andererseits eine in sich abgeschlossene eigenständige Methode darstellt.

8. Fähigkeits- statt Defizitorientierung

Durch seine Skalierung und die Durchführung der zur Profilerstellung notwendigen Analysen ist MELBA ein fähigkeitsorientiertes Instrument, mit dem die Fokussierung auf die Defizite eines Arbeitnehmers vermieden werden kann.

Bedingungen für den Profilvergleich

Möglichkeiten zur Nutzung des Fähigkeitsprofils

- Analog zu den Möglichkeiten des Anforderungsprofils kann auch das Fähigkeitsprofil zunächst genutzt werden, um das Fähigkeitsniveau eines Arbeitnehmers, seine Schwächen und vor allem auch seine Stärken kennen zu lernen. Da Diagnostik im Kontext von Leistungseinschränkung und Behinderung meist defizitorientiert ist, entdeckt man durch die Nutzung einer standardisierten Dokumentation häufig Fähigkeiten einer TeilnehmerIn, die zuvor nicht bekannt waren.
- Diese Dokumentation bietet durch ihre Systematik und Struktur dann die Möglichkeit, die Stärken und Schwächen einer Person auf transparente Art und Weise mitzuteilen; beispielsweise einer Einrichtung, an die man seine TeilnehmerInnen überweist oder einem Kostenträger. Das Fähigkeitsprofil kann aber auch genutzt werden, um einer KlientIn selbst eine klare Rückmeldung über die Fremdeinschätzung seiner/ihrer Fähigkeiten oder Entwicklung zu geben.
- Die Dokumentation von Stärken und Schwächen kann – im entsprechenden Kontext – eine Grundlage für die Entscheidung über Fördermaßnahmen darstellen. So kann zum Beispiel entschieden werden, was das konkrete Ziel einer Fördermaßnahme sein soll, in welchem institutionellen Rahmen diese Förderung sinnvollerweise stattfinden sollte: ob im Arbeitstrainingsbereich einer Werkstatt, in einem Berufsförderungswerk oder etwa in einem Beruflichen Trainingszentrum. Andererseits können aber auch ganz konkrete Förderschwerpunkte gesetzt werden, beispielsweise im Bereich sozialer Fähigkeiten oder hinsichtlich der Art der Arbeitsausführung. Je nach Orientierung kann eine solche Förderung bei den Potenzialen des Rehabilitanden oder bei seinen Schwächen ansetzen.
- Die wiederholte Dokumentation der Fähigkeiten einer Person erlaubt die Beobachtung eines Verlaufs. So kann überprüft werden, welche Fähigkeiten – beispielsweise in Abhängigkeit vom Verlauf einer psychischen Erkrankung – in welchem Ausmaß schwanken, wie Fähigkeiten sich im Verlauf einer Maßnahme entwickeln, ob ein gesetztes Ziel erreicht werden konnte. Hier kann MELBA auch einen Beitrag im Rahmen der Qualitätssicherung leisten.
- Werden die Fähigkeiten einer Person von verschiedenen Mitgliedern eines Teams – zum Beispiel von einem Fachleiter, einem Ergotherapeuten, und einem Psychologen – eingeschätzt, so kann die Dokumentation dieser in der Regel differierenden Einschätzungen anhand der verschiedenen Fähigkeitsprofile als Diskussionsgrundlage konstruktiv genutzt werden.
- Erstellt ein Teilnehmer selbst ein Profil seiner Fähigkeiten und wird dieses mit der Einschätzung beispielsweise seines Fachleiters verglichen, kann das Fähigkeitsprofil von MELBA als Instrument zum Vergleich von Selbst- und Fremdeinschätzung genutzt werden.
- Liegen Fähigkeitsprofile für mehrere Personen vor, können diese miteinander verglichen werden. So lässt sich unter anderem feststellen, ob die Fähigkeitsstrukturen von Personengruppen mit unterschiedlichen Störungen übereinstimmen oder ob sie systematische Unterschiede aufweisen. Die Beantwortung derartiger Fragen kann zur Entwicklung differenzierter Fördercurricula beitragen.
- Darüber hinaus kann die „Nähe“ verschiedener Personengruppen zueinander hinsichtlich ihrer Fähigkeiten auch über einfache Niveauunterschiede ermittelt werden, wenn man beispielsweise wissen möchte, ob sich die TeilnehmerInnen an ähnlich konzipierten Fördermaßnahmen mit unterschiedlicher Erfolgsquote signifikant voneinander unterscheiden.

Mit Profilen arbeiten

Die Definition und Skalierung der Merkmale

Bei der Erstellung der Definitionen wurde von der Überlegung ausgegangen, dass sich die Merkmale auf Arbeitstätigkeiten bzw. -fähigkeiten beziehen müssen. Daher ist eine allgemeine Definition oft nicht verwendbar, da Aspekte erfasst werden, deren Berücksichtigung für den genannten Zweck eher hinderlich ist; eine Erfahrung übrigens, die wir bei der Arbeit mit dem selbstentwickelten Fähigkeitsprofil immer wieder machen mussten.

Bei der Entwicklung des MELBA-Verfahrens wurden die relevanten Aspekte zu den einzelnen Merkmalen zusammengetragen, auf Tätigkeitsanforderungen hin diskutiert und angeglichen und in eine komprimierte sprachliche Form gebracht, die auf Arbeitstätigkeiten im Allgemeinen bezogen das entsprechende Merkmal definiert. In einem weiteren Schritt wurden diese Definitionen

dahingehend überprüft, ob sie auch als Arbeitsfähigkeit formulierbar sind und mit den Anforderungsdefinitionen inhaltlich kompatibel bleiben. So existieren zu jedem der 29 Merkmale getrennte Anforderungs- und Fähigkeitsdefinitionen, die einen zentralen Bestandteil der Arbeitsmaterialien des Verfahrens MELBA darstellen.

Nach der Definition der Merkmale mussten diese für die Bewertung skaliert werden. Da es sich um ein Assessmentverfahren handelt – es wird also keine Messung, sondern eine Einschätzung, ein rating, vorgenommen – konnte keine zu stark differenzierende Skala verwendet werden. Es wurde eine 5-stufige hierarchische Skala gewählt, von der angenommen werden kann, dass sie einerseits hinreichend differenziert, andererseits nicht zu detailliert ist. Die einzelnen Skalenwerte bedeuten:

sehr geringe Anforderung	Anforderung	Profilwert 1
stark eingeschränkte Fähigkeit	Fähigkeit	
geringe Anforderung	Anforderung	Profilwert 2
eingeschränkte Fähigkeit	Fähigkeit	
durchschnittliche Anforderung	Anforderung	Profilwert 3
durchschnittliche Fähigkeit	Fähigkeit	
hohe Anforderung	Anforderung	Profilwert 4
ausgeprägte Fähigkeit	Fähigkeit	
weit überdurchschnittliche Anforderung	Anforderung	Profilwert 5
weit überdurchschnittliche Fähigkeit	Fähigkeit	

Die Abstufungen dieser Skala orientieren sich an den Kriterien der Normalverteilung. Das heißt, dass

Profilwert 1

bis zu einem Prozentrang von 5 gegeben wird,

Profilwert 2

bei einem Prozentrang zwischen 6 und 24,

Profilwert 3

bei einem Prozentrang zwischen 25 und 74,

Profilwert 4

bei einem Prozentrang zwischen 75 und 94 und dass darüber

Profilwert 5

vergeben wird.

Bei einigen wenigen Merkmalen ergab die erste praktische Erprobung des Verfahrens durch die Entwickler, dass eine 5-stufige Skala so differenziert ist, dass sie dem Gegenstandsreich nicht angepasst ist. Dort wurde deshalb eine Skala bis zum der Durchschnittsnorm entsprechenden Profilwert 3 gewählt. Dies trifft auf die Merkmale aus dem Bereich Kulturtechniken/Kommunikation sowie auf das Merkmal Pünktlichkeit zu.

Definieren und skalieren

Das Erstellen von Fähigkeitsprofilen

Der Dokumentation von Anforderungen steht auf der anderen Seite des Verfahrens die Dokumentation von Fähigkeiten gegenüber. Dabei handelt es sich um Eignungsmerkmale, die verstanden werden als

„...diejenigen psychischen oder physischen Kapazitäten..., die eine Person erbringen oder besitzen muss, um bestimmte gestellte Aufgaben erledigen zu können, z.B. Psychomotorische Fähigkeiten, Intelligenz oder Gedächtnis.“

(Frieling 1975, S. 15)

Die Erstellung eines Fähigkeitsprofils erfordert die Beurteilung einer Person in Bezug auf 29 tätigkeitsbezogene Fähigkeiten. Um diese Aufgabe erfüllen zu können, sind vergleichsweise umfangreiche Informationen über die TeilnehmerInnen notwendig. Zu ihrer Erhebung stehen grundsätzlich die folgenden Methoden zur Verfügung:

- Gespräche,
- Bearbeitung von Testaufgaben und psychometrischen Verfahren sowie
- Verhaltensbeobachtungen.

6 | Implementierung des MELBA-Verfahrens in OPTIMA

6.1 | Zeitlicher Verlauf

Schon nach der erstmaligen Beschäftigung mit den MELBA-Items wurde deutlich, dass eine einfache Übernahme 1:1 an Stelle der „alten“ Fähigkeitsanalyse nicht möglich war. Die Merkmalsbegriffe des MELBA-Verfahrens unterschieden sich zu deutlich von den bisher verwendeten Begriffen und ihre Anwendung erschien wegen der ausführlichen Definitionen und Bewertungsbeispiele als kompliziert. Die Begrifflichkeiten müssen wie eine eigene Sprache aufgefasst werden, die man erst erlernen muss.

Daraufhin entschlossen wir uns zum Besuch eines zweitägigen MELBA-Einführungsseminars, das von den Entwicklern in unregelmäßigen Abständen angeboten wird. Zum Seminar reisten der Projektleiter und ein Anleiter. Im Rahmen des Workshops wurde nach einer Abhandlung der systemimmanenten „Stolpersteine“ in Kleingruppen mit den Erfassungsbögen gearbeitet. Zunächst wurde eine Fähigkeitsbeurteilung einer mit Video aufgezeichneten Probandin beim Gespräch und bei der Bearbeitung von Testaufgaben vorgenommen. Weiterhin wurde anhand der Schilderung eines Gruppenteilnehmers ein Anforderungsprofil seines ehemaligen Arbeitsplatzes erstellt.

Auch auf spezielle Verständnisprobleme im Zusammenhang mit den Beurteilungskriterien wurde eingegangen und damit eine Basis für die praktische Anwendung geschaffen. Schon während des Seminars wurde deutlich, dass der Umgang mit den MELBA-Items und dem umfangreichen Definitionsapparat von Beurteilungssituation zu Beurteilungssituation lockerer von der Hand ging. Auch erwies sich die Arbeit in Kleingruppen als außerordentlich fruchtbar, was dazu führte, dass in unserem betrieblichen Alltag in der Regel zu zweit (Anleiter/Coach) bewertet wird.

An die Seminare angeschlossen fanden zwei innerbetriebliche Workshops für die OPTIMA-Anleiter der reatec statt. Hier vermittelten wir unser frisch erworbenes Wissen weiter und schnitten die Bedingungen und Vorgaben des

MELBA-Verfahrens (z. B. Formularsätze) auf die speziellen Erfordernisse und Möglichkeiten bei reatec zu.

Insbesondere während des zweiten Workshops waren die Fachanleiter aufgerufen, für ihren Arbeitsbereich niederschwellige und standardisierte Beschäftigungsmodul zu entwickeln, die von jeder OPTIMA-TeilnehmerIn in den jeweiligen Gewerken zu absolvieren sind.

Dies soll am Beispiel der Abteilung Maler/Renovierung verdeutlicht werden. Hier stellt das entsprechende Beschäftigungsmodul das Abkleben und Abdecken von Fenstern bzw. Türen vor dem Anstreichen dar. Nach entsprechender Anleitung wird die TeilnehmerIn bei dieser Tätigkeit von Anleiter und Coach beobachtet und gemeinsam ein Fähigkeitsprofil der zu beobachtenden Fähigkeiten erstellt.

Merkmale und Definitionen praktisch anwenden



Abbildung 6: Malerarbeiten

Für das Bearbeiten der Module stehen die Arbeitsmaterialien in den Gewerken bereit und können jederzeit an ausgewählten Stellen innerhalb des Hauses eingesetzt werden. Das Vorhandensein der Arbeitsmodule in den Gewerken bietet den Vorteil, dass die AnleiterInnen neben der Wahrnehmung der TeilnehmerInnen bei der täglichen Arbeit noch eine weitere Möglichkeit der gezielten Beobachtung inszenieren kann. In der Zeit nach den Seminaren konnten für alle Beschäftigungsfelder in der reatec solche Arbeitsabläufe als Arbeitsprobenmodule gefunden und festgelegt werden.

Wie schon erwähnt, zeigte sich recht bald, dass die Beurteilung nach MELBA einen höheren zeitlichen und personellen Aufwand erfordert als das bisher durchgeführte Verfahren. Um die Mehrbelastung zwischen Coaches und FachanleiterInnen zu verteilen, noch flexibler in der Diagnostik zu sein und auch bei personellen Engpässen nicht auf eine Analyse verzichten zu müssen, entschieden wir uns für die Beschaffung des „IDA-Koffers“. IDA (Instrumentarium zur Diagnostik von Arbeitsfähigkeiten) liefert die nötigen diagnostischen Daten für die Dokumentation mit MELBA. Durch die Arbeitsaufgaben, die der Koffer enthält, können die Schlüsselqualifikationen von MELBA in einfache Arbeitsaufgaben umgesetzt und so beobachtbar gemacht werden. Bei IDA handelt es sich um einen Koffer mit einem Set von 14 standardisierten Arbeitsproben.



Abbildung 7: IDA-Koffer

Dazu gehören neben vorwiegend manuellen Verfahren auch einige „Papier- und Bleistift-Aufgaben“. Der Koffer enthält eine Zeituhr, die nötigen Werkzeuge, Stifte, Draht etc. und Arbeitsblätter mit den Anweisungen für die Lösung der Aufgaben sowie die Auswertung. Die Anwendung des Instrumentariums ermöglicht die Einschätzung der arbeitsrelevanten Schlüsselqualifikationen des MELBA-Verfahrens. Das geschieht durch die Beobachtung der Testperson bei der Aufgabenbearbeitung, die Ergebnisse der jeweiligen Aufgabenbearbeitung und die Reflexion darüber. Das Instrumentarium kann bei Menschen mit unterschiedlichsten Leistungswandlungen und in allen Altersstufen verwandt werden, da die Bearbeitung der verschiedenen Arbeitsproben weitgehend voraussetzungsfrei ist. Einzelne Aufgaben liegen in mehreren Schwierigkeitsstufen vor, bei anderen steigt der Schwierigkeitsgrad während der Durchführung an. Die Bearbeitung der Aufgaben kann von einer Person alleine begleitet werden und erlaubt dadurch eine Entlastung der AnleiterInnen, wenn das auf Grund des Tagesgeschäftes erforderlich ist. Da alle benötigten Materialien im Koffer enthalten sind, ist die Durchführung der Arbeitsproben nicht an bestimmte Räumlichkeiten gebunden.

In der aktuellen Praxis in OPTIMA wird der IDA-Koffer hauptsächlich von den Coaches eingesetzt, zur Erfassung der Merkmale, die im Gewerk gar nicht oder noch nicht ausreichend beobachtet werden konnten. In den Fällen, wo Schlüsselqualifikationen bereits von der Anleiterseite bewertet wurden und eine nochmalige Überprüfung anhand des IDA-Koffers erfolgte, bestätigten sich regelmäßig die Einschätzungen der AnleiterInnen.

Beim praktischen Einsatz der IDA-Aufgaben wurden für uns auch die Grenzen des Verfahrens deutlich. Bei TeilnehmerInnen, die ausgeprägte Lese- und Rechtschreibprobleme haben, sowie bei TeilnehmerInnen mit geringen Deutschkenntnissen können einige der IDA-Aufgaben nicht durchgeführt werden. Weiterhin enthält der IDA-Koffer keine Möglichkeiten, Aussagen über

Standardisierung von Arbeitsproben

soziale Merkmale zu treffen. Hier sind wir auf Beobachtungen der AnleiterInnen und Coaches angewiesen. Aussagen über soziale Merkmale erhalten wir durch regelmäßig in der Anfangsphase durchgeführte Kleingruppenübungen und die Beobachtungen der TeilnehmerInnen durch die Coaches und AnleiterInnen. (z. B. „Kreativfirma“, gemeinsames Mittagessen in der Betriebskantine und eine Exkursion im Maßnahmeverlauf).

Nach der Einführung der Instrumente in den Workshops und den Infoveranstaltungen begannen wir mit dem Training der Bewertungen unter MELBA im regelmäßig stattfindenden OPTIMA-AnleiterInnenteam. Die AnleiterInnen stellen die für ihr Gewerk entwickelten Beschäftigungsmodule vor, ein Kollege übernahm die Rolle der TeilnehmerIn und führte die Aufgabe durch, während die anderen beobachteten.

Anschließend wurde in Kleingruppen eine Fähigkeitsbewertung erstellt und diese im Plenum vorgestellt, verglichen und diskutiert. Sofort stellte sich heraus, dass vor einer Bewertung der Fähigkeiten der TeilnehmerIn eine Bewertung der Anforderungen, die diese Arbeitsaufgabe stellt, durchgeführt werden muss. Erst auf der Basis der Anforderungen konnte anschließend festgestellt werden, ob die TeilnehmerIn einen bestimmten Wert bei dieser Aufgabenstellung überhaupt erreichen konnte. Ein Anforderungsprofil wurde dann von jeder AnleiterIn für den eigenen Arbeitsbereich erstellt, auch wenn nicht davon ausgegangen werden kann, dass alle genannten möglichen Anforderungen tatsächlich an die TeilnehmerInnen gestellt werden.

6.2 | Die konkrete Umsetzung in den betrieblichen Alltag

Hier stellte sich sehr schnell heraus, dass wir bisherige Abläufe und Rhythmen von OPTIMA nicht mehr beibehalten konnten. Ein zentraler Faktor von OPTIMA ist die Gegenüberstellung der Fremd- und Selbsteinschätzung im Rahmen

Fremd- und Selbsteinschätzung

des Profilinggesprächs mit AnleiterIn/Coach/TeilnehmerIn. Dazu müssen die TeilnehmerInnen den Erhebungsbogen selbstständig bearbeiten. Der wissenschaftliche Anspruch des MELBA-Verfahrens macht den Umgang damit für TeilnehmerInnen auch bei Hinzuziehung des Definitionsapparates zu einer zum Teil nicht allein lösbaren Aufgabe. Aus diesem Grund stellt die Behandlung der Begriffe und ihrer Definitionen einen Teil der wöchentlich stattfindenden Arbeitsreflexion dar. In der Gruppe werden die Begriffe diskutiert und erklärt. Dabei schätzt sich jede TeilnehmerIn selbst ein. Jede/r erhält das Anforderungsprofil seines/ihrer Arbeitsplatzes um eine Orientierung bei der in den folgenden Tagen stattfindenden Bewertung seiner/ihrer gezeigten Fähigkeiten zu haben. Um auch den TeilnehmerInnen aus Osteuropa gerecht werden zu können, liegt inzwischen eine komplette Übersetzung der

Merkmale und ihrer Definitionen in die russische Sprache vor.

Durch die Einführung des Profiling nehmen die Gespräche in der TeilnehmerIn-AnleiterIn-Coach-Trias mehr Zeit in Anspruch als vorher. Das hat zu einer Veränderung des Settings in der Form geführt, dass in Anwesenheit der AnleiterIn eine Konzentration des Gesprächs auf die stark voneinander abweichenden Einschätzungen bei Selbst- und Fremdwahrnehmung stattfindet und die restlichen Aspekte (persönliche Situation, Ziele etc.) von Coach und TeilnehmerIn allein besprochen werden.

Eine weitere Veränderung wurde durch das veränderte Bewertungssetting in den Gewerken erforderlich. Beim Bearbeiten der Arbeitsaufgabe unter Beobachtung durch die AnleiterIn und einen Coach entsteht eine andere Qualität als bei der sog. „en passant“-Wahrnehmung durch die Anleitung bei der täglichen Arbeit im Gewerk. Teilweise entsteht Prüfungsatmosphäre, und die TeilnehmerInnen zeigen sich oftmals noch einmal von einer neuen Seite.

Teilweise aufkommende Spannung löst sich dann meist bei dem anschließenden Gespräch in ein „ich hab's geschafft“ auf. Bei TeilnehmerInnen, die sich einer expliziten Beobachtungs- und Bewertungssituation nicht gewachsen zeigten, veränderten wir das Setting zu Gunsten einer „teil-

nehmenden Beobachtung“. D. h., Coach und AnleiterIn arbeiten mit den TeilnehmerInnen eine Zeit lang parallel im Gewerk mit und beobachten gleichzeitig die Arbeitsausführung des Probanden. Diese Methode erfordert mehr Zeit, führt aber zu sehr aussagestarken Ergebnissen.

Die größte und sicherlich schwerwiegendste Veränderung durch die Einführung von MELBA scheint jedoch im kognitiven Bereich bei den Anwendern stattgefunden zu haben. Durch die intensive Beschäftigung mit den teilweise neuen, auch sperrigen und schwer eingängigen Begriffen und der ausführlichen Definition hat sich die Wahrnehmungsfähigkeit bei Anleitern und Coaches geschärft, und eine spürbar größere Sicherheit bei der Beurteilung der TeilnehmerInnen hat sich eingestellt. Dieser zweite Punkt ist insofern von großer Bedeutung, da bei vielen AnleiterInnen immer noch Hemmungen existieren, ihre TeilnehmerInnen zu beurteilen. Diese Scheu resultiert einerseits aus Beurteilungsunsicherheiten und andererseits aus den Bemühungen, eine möglichst „richtige“ Beurteilung vorzunehmen. Bedingt durch die vorliegenden sehr konkreten

Definitionen und entsprechenden Abstufungen hinsichtlich der fünf Profilwerte pro Merkmal, wird die Beurteilungssituation für AnleiterInnen und TeilnehmerInnen entschärft. Die TeilnehmerInnen werden zunehmend differenziert „gesehen“. Das führt dann auch zu einer differenzierten Rückmeldung und damit letztendlich zu einer Stärkung der Persönlichkeit der TeilnehmerInnen. Diese erleben sich differenzierter mit Stärken und Schwächen und sind dann auch überhaupt erst in der Lage, zielorientiert zu denken im Sinne von: „Ich kann mich auf meine Pünktlichkeit verlassen, aber meine Sorgfalt muss ich noch steigern. Das ist mein Ziel in den nächsten Wochen. Der Rest ist schon o. K.“. Reduzierte Zielvorgaben erhöhen die Wahrscheinlichkeit eines Erfolges und wirken sich förderlich auf die Motivationslage aus.

Stärken und Schwächen differenzieren

6.3 | Bewertung in den Gewerken

Als praktikabelste Form der Durchführung hat sich bisher folgendes Vorgehen erwiesen:

- Beim ersten Gespräch in der Trias TeilnehmerIn/AnleiterIn/Coach wird das MELBA-Fähigkeitsprofil eingeführt und mit den Beteiligten ein Termin für die Arbeitsprobe im Gewerk vereinbart.
- In der Arbeitsreflexionsveranstaltung werden die MELBA-Items besprochen, reflektiert und eine Selbsteinschätzung durchgeführt.
- Die beobachtete Arbeitsprobe wird durchgeführt und die gezeigten Fähigkeiten im Erhebungsbogen bewertet. Dieser Vorgang findet auch teilweise außer Haus, bei Kunden oder auf Außenbaustellen statt. Im anschließenden Auswertungsgespräch wird Selbst- und Fremdeinschätzung gegenübergestellt, und eklatante Diskrepanzen werden besprochen.
- Das Auswertungsgespräch kann zeitlich von der Erhebungsphase abgetrennt durchgeführt werden. Die Bearbeitung des Erhebungsbogens sollte jedoch in unmittelbarer zeitlicher

Nähe zur Arbeitsprobe geschehen. Bei dieser Bearbeitung wirken AnleiterIn und Coach idealerweise eng zusammen.



Abbildung 8: Interview

- Das erhobene Fähigkeitsprofil wird beim Abschlussgespräch zum Ende der Maßnahme noch einmal thematisiert, eventuell überarbeitet und modifiziert. Wenn sich in der Zwischenzeit bei der Beobachtung im Gewerk Änderungen in der Bewertung ergeben haben, wird es Teil II des OPTIMA-Zertifikates. Dies

kann insbesondere dann geschehen, wenn die TeilnehmerIn durch Veränderungen der Anforderungen Fähigkeiten erkennen lässt, die auf Grund der bisherigen Anforderungsstruktur nicht abgerufen wurden (z. B. Vertretungsfall, Aushilfen in anderen Arbeitsbereichen etc.).

Wenn keine beobachtete Arbeitsprobe vorliegt, erfolgt die Bewertung auf Grund der AnleiterInnen- und TeilnehmerInnen-Wahrnehmung innerhalb des betrieblichen Alltagsgeschehens.

Ein letzter wesentlicher Aspekt besteht in der Orientierung der Skalierung mit dem Profilwert

3 an den Anforderungen des ersten Arbeitsmarktes. In allen Beschäftigungsmaßnahmen der rena-tec wird nach dem Grundsatz gearbeitet, dass nur durch möglichst realistische, arbeitsmarktnahe Bedingungen eine umfassende Förderung der TeilnehmerInnen möglich ist. Deshalb ist eine strikte Orientierung an den Ansprüchen des Marktes in den Gewerken per se gegeben. Den bewertenden FachanleiterInnen sind die Anforderungen des 1. Arbeitsmarktes bekannt, und sie waren so bei der Einstufung bereits in kurzer Zeit relativ sicher.

6.4 | Die Reaktion des Sozialamtes

Beim Auftraggeber für OPTIMA, dem Sozialamt Düsseldorf, ist das differenziertere, wissenschaftliche Erhebungs- und Bewertungsverfahren MELBA auf breite Akzeptanz gestoßen. Ähnlich dem FachanleiterInnen-Team der rena-tec mussten sich die SachbearbeiterInnen des Sozialamtes erst mit den MELBA-Definitionen und Bewertungen vertraut machen. Die Reduzierung der rating-Skala auf fünf Werte und definiertem Arbeitsmarktniveau wird als deutlich transparenter begrüßt. Darüber hinaus wird die Einführung als ein weiterer Schritt in der Sicherung der Qualität unserer Leistungen anerkannt. ●

7 | Fazit/Ausblick

Aus unseren bisherigen Erfahrungen wird deutlich, dass die Einführung von MELBA, obwohl sie gerade in der Anfangsphase eine zeit- und personalintensive Veränderung für die Durchführung von OPTIMA bedeutet, für alle Beteiligten viele Vorteile in sich birgt. Wünschenswert wäre, wenn – neben den Fähigkeitsprofilen – zukünftig auch die entsprechenden Anforderungsprofile der verschiedenen Arbeitsplätze bspw. dem Arbeitsamt und privaten Stellenvermittlern vorlägen, um so eine passgenauere und damit schnellere Vermittlung zu ermöglichen.

MELBA als Instrument zur Fähigkeitsdiagnostik ist inzwischen ein wichtiger Bestandteil unserer Arbeit in OPTIMA geworden. Was jedoch nicht bedeutet, dass MELBA alleine ausreichend ist, um individuelle berufliche Perspektiven für die einzelne TeilnehmerIn zu entwickeln. Um den TeilnehmerInnen gerecht zu werden und realistische Prognosen aussprechen zu können, ist vielmehr die Betrachtung der gesamten Lebenssituation vonnöten. Die familiäre Situation, die psychische und körperliche Gesundheit sowie die finanzielle Situation müssen hierbei unbedingt mit berücksichtigt werden. Hierzu dienen die Gruppengespräche und begleitende Einzelgespräche. In vielen Fällen fassen die TeilnehmerInnen zu AnleiterInnen und/oder Coaches Vertrauen und offenbaren ihre persönliche Problematik. Es ist nahe liegend, dass sich diese Problematiken auch in den erhobenen Schlüsselqualifikationen niederschlagen. So wirkt sich beispielsweise eine depressive Störung unmittelbar auf den Arbeitsantrieb und die Konzentrationsfähigkeit aus. Diese Erkenntnisse finden im Zertifikat in der Situationsanalyse Platz und fließen natürlich auch in die Empfehlungen für ein weiteres Vorgehen mit ein.

Dafür bietet die Situationsanalyse unter den Stichworten

- Wohnsituation
- Kinderbetreuung oder Pflege
- Schulden
- Vorstrafen
- Gesundheitliche Einschränkungen, körperliche Belastbarkeit, Sprachkenntnisse
- Beobachtete persönliche Entwicklung
- Beruflich verwertbare Qualifikationen

- Um eine Arbeit aufnehmen zu können, müssen aus der Sicht der TeilnehmerIn folgende Voraussetzungen gegeben sein:
- Vorschläge zur weiteren Förderung

den erforderlichen Raum.

Die entsprechenden Empfehlungen können individuell eine Psychotherapie, Entzugsbehandlung oder eine Schuldenregulierung darstellen. Diese Maßnahmen sind oft der erste und entscheidende Schritt für die berufliche Integration. Wenn dieser Schritt gegangen ist, stellen sich die TeilnehmerInnen oft anders dar, und bislang verdeckte Fähigkeiten treten zu Tage.

redatec wird in Zukunft auch in anderen Maßnahmen und für andere Kostenträger MELBA und IDA als Dokumentationsinstrumente für Arbeitsfähigkeiten der TeilnehmerInnen einsetzen.

Gesamte Lebenssituation betrachten

Publikationen aus dem hiba · verlag



Annegret Hofmann | Elisabeth Strohm

Was die Kooperation in Netzwerken gelingen lässt

Eine Navigationshilfe für Einrichtungen der beruflichen Integrationsförderung

ISBN 3-89751-214-9 | € 12,50

Eine erfolgreiche berufliche Integration setzt in vielen Fällen eine differenzierte, individualisierte Förderung voraus. Prinzipiell werden nicht TeilnehmerInnen für definierte Fördermaßnahmen gesucht, sondern passgenaue Fördermaßnahmen für definierte Förderbedarfe. Ein breit ausdifferenzierendes Förderangebot kann von einzelnen Fördereinrichtungen kaum vorgehalten werden. Mit diesem Band stellen wir Ihnen grundlegende Informationen zu den Themen Netzwerke und organisationale Kooperation sowie zum Case-Management und der Kooperation mit Betrieben bereit.



Mechthild Bertram | Peter Elson | Hania Orthbandt

Berufsentwicklungsplanung in der Förderpraxis

Förderung in der Mitarbeiter(innen)förderung

ISBN 3-89751-215-7 | € 12,50

In der Praxis der beruflichen Integrationsförderung von Zielgruppen des Arbeitsmarktes kann die Berufsentwicklungsplanung als Verfahren zur Steuerung der individuellen Eingliederungsprozesse genutzt werden. Verbunden mit diesem Verfahren ist eine Strukturierung des Förderprozesses und eine Standardisierung der Förderinstrumente. Die Dokumentation der Planung und der Umsetzung kann als empirische Grundlage zur Weiterentwicklung der Förderkompetenz und der Förderinstrumente genutzt werden. In diesem Band stellt Mechthild Bertram ihre Fortbildungsarbeit zum Thema Berufsentwicklungsplanung in einer Qualifizierungs- und Beschäftigungsgesellschaft am Beispiel einer hiba-Fortbildungsveranstaltung vor. Ihre Darstellungen erlauben uns nicht nur einen Einblick in die Fortbildungsarbeit, sondern geben viele praktische Hinweise für die Umsetzung einer Berufsentwicklungsplanung und der Bearbeitung im Förderteam.

hiba gmbh · verlag

Postfach 10 09 03

64209 Darmstadt

Tel (06151) 6 68 54 - 40

Fax (06151) 6 68 54 - 44

e-mail hibavlg@hiba.de