



Arbeitspotenzial-Bewertungs-Center (Vocational Potential Assessment Centre – VPAC)

Autorinnen und Autoren: Martin **DZBOR** (T-Systems Slowakei)
Martin **GBUR** (T-Systems Slowakei)
Livia **GALOVA** (T-Systems Slowakei)
Daniela **FILIP** (T-Systems Slowakei)
Zuzana **HRADSKA** (T-Systems Slowakei)
Pavol **HORNAK** (T-Systems Slowakei)
Tomas **HUDAK** (T-Systems Slowakei)
Barbara **KOLLAROVA** (Carpathian Foundation)
Anna **RICANYOVA** (Grafton Recruitment)

2018

Partnerorganisationen:



Carpathian Foundation



T-Systems



ZOM Presov



IT Services Hungary



CJD



Erasmus+

INHALTSVERZEICHNIS

	Arbeitspotenzial-Assessment-Center	1
	(Vocational Potential Assessment Centre (VPAC)).....	1
1	Einleitung.....	4
1.1	Über das IT4ALL-Projekt (ITrampoline for All [dt. ITrampolin für jedermann])	4
1.2	VPAC Zielgruppe (Slowakei)	6
2	Besonderheiten des Arbeitsmarktes im IT-Sektor	7
2.1	Charakteristik eines Arbeitgebers im IT-Sektor: Das Fallbeispiel des Unternehmens T-Systems Slovakia	7
2.2	Recruitment von Interessenten/-innen an der Arbeit im IT-Sektor.....	7
2.3	Anforderungen von IT-Unternehmen an Bewerber/-innen	8
3	Das Arbeitspotential-Bewertungs-Center VPAC (Vocational Potential Assessment Center).....	10
3.1	Die Bedeutung des VPACs	10
3.2	Die Methodik zur Konzeption des VPACs.....	11
3.3	Qualitative VPAC-Standards	16
4	Implementierung des VPACs.....	19
4.1	Anforderungen an die Auswahl von Bewerbern/-innen zum VPAC.....	19
4.2	Das „Training Trampolin“ – „Vor“-Vorbereitung auf das VPAC.....	20
4.3	Das VPAC in der Praxis	21
4.4	Die Situation vor der ersten Runde des VPACs.....	22
4.5	Verlauf der ersten Runde des VPACs	22
4.6	Auswertung des VPACs	27
4.7	Feedback – Über das Gruppen- und Einzelfeedback	28
4.8	Das Feedback nach der ersten Runde des VPACs	30
4.9	Erkenntnisse über die Zielgruppe der Menschen mit Förderbedarf.....	30
4.10	Anpassungspotenzial des VPACs	31
5	Fazit.....	33
6	Danksagung an Partner/-innen und Mitarbeiter/-innen.....	34
	Quellenverzeichnis.....	35

Verwendete Abkürzungen

AC	Bewertungs-Center [dt. Bewertungsinstrument/-verfahren]
CJD	Christliches Jugenddorfwerk Deutschland, gemeinnütziger e. V.
EDC	Elevator Development Centre [dt. Trainings- und Entwicklungs-Center]
IT SH	IT Services Hungary
KN	(Stiftung) Karpatská Nadácia, Slowakei
VPAC	Vocational Potencial Assessment Centre [dt. Arbeitspotenzial-Bewertungs-Center]

1 Einleitung

Der Zweck dieses Handbuchs liegt darin, ein innovatives Instrument für die Bewertung und Auswahl von benachteiligten Bewerbern/-innen vorzustellen, die Arbeit im IT-Sektor suchen. Die Zielsetzung besteht darin, die vorhandenen standardmäßigen Bewertungs- und Auswahlmethoden von Mitarbeitern/-innen für konkrete Arbeitssituationen so anzupassen, dass diese die Diversität der Arbeitskraft beurteilen, ohne dabei einer sich fast automatisch ereignenden Diskriminierung von Interessenten/-innen preiszugeben, die sich auf Grund der jeweiligen Form der individuellen Beeinträchtigung bzw. der daraus resultierenden spezifischen Bedürfnisse ergibt. Denn gerade dieser Nachteil bzw. das daraus resultierende Bedürfnis wird hier als Chance begriffen. Somit bietet das Instrument einem breiteren Spektrum an Bewerbern/-innen die Gelegenheit zu einem ersten Zugang in den IT-Sektor. Zugleich bieten sich für die Arbeitgeber/-innen, die aktuell sowie perspektivisch mit dem Mangel an Arbeitskraft kämpfen, neue Gelegenheiten zur Rekrutierung von Fachkräften.

Das Instrument nennt sich Arbeitspotenzial-Bewertungs-Center (engl. Vocational Potential Assessment Centre (VPAC)). Es ist das Ergebnis einer transnationalen und sektorübergreifenden Zusammenarbeit von mehreren Akteuren – Kernspielern – die ihr Know-How, ihre Expertise, Fachpersonal, Infrastruktur und ihre Kontakte zu Zwecken der Vorbereitung, Zusammenstellung, Pilottests und Verarbeitung von Ergebnissen in diesem Handbuch zusammengefasst haben.

Dieses VPAC-Handbuch ist eines der beiden Hauptergebnisse des internationalen, von der EU kofinanzierten, Projekts IT4ALL.

1.1 Über das IT4ALL-Projekt (ITrampoline for All [dt. ITrampolin für jedermann])

Beim IT4ALL-Projekt handelte es sich um ein internationales Partnerprojekt, dessen Zielsetzung es war, die Inklusion und Beschäftigungsrate benachteiligter Menschen (hier insb. körperliche und/oder soziale Benachteiligungen) zu stärken und ihnen durch die Entwicklung eines innovativen Modells zur Analyse und darauf aufbauenden Entwicklung des eigenen individuellen Potenzials bei der Integration in das Arbeitsumfeld im IT-Sektor zu helfen. Dieses Modell wurde im Rahmen einer öffentlich-privaten Partnerschaft inkl. mehrerer internationaler Erfahrungsaustausche ausgearbeitet und implementiert. Ergebnis des Projektes ist ein Pilotmodell, welches aus folgenden zwei Bestandteilen besteht:

- 1. VPAC (Vocational Potential Assessment Centre) – Arbeitspotenzial-Bewertungs-Center**
- 2. EDC (Elevator Development Centre) – Trainings- und Entwicklungs-Center**

Beim VPAC handelt es sich um ein Analyseinstrument, beim EDC um ein Trainings- und Mentoring-Instrument.

Die Zielgruppe des Projekts waren überwiegend junge Menschen aus der Region der Ostslowakei, die aufgrund einer bestimmten Form der Benachteiligung und damit zusammenhängenden Hinder-

nissen bisher keine passende Arbeit finden konnten. Folglich konnten diese Menschen bisher ihr Bedürfnis nach professioneller Selbstverwirklichung noch nicht realisieren.

Das Projekt wurde in der Zeit von Oktober 2016 bis Juli 2018 durchgeführt. Während dieser Zeit wurde das Projekt aus dem EU-Programm *Erasmus +*, *KA2: Strategische Partnerschaften im Bereich der Berufsbildung*, unterstützt und ko-finanziert.

Folgende Partnerorganisationen waren an diesem Projekt beteiligt: Stiftung Karpatská Nadácia (KN, www.karpastkanadacia.sk), Slowakei, T-Systems Slovakia (<https://myt-systems.sk>), Slowakei, ZOM Prešov, Slowakei (ZOM Prešov, www.zom.sk), Christliches Jugenddorfwerk Deutschland (CJD, www.cjd.de), Deutschland, und IT Services Hungary, (IT SH, www.itsh.hu) aus Ungarn.

Aufgaben der Partner im Projekt IT4ALL:

Pilot-IT-Unternehmen (T-Systems Slovakia) – Fachpersonal und Lektoren/-innen sowie Trainer/-innen dieses IT-Unternehmens waren am gesamten Prozess von Auswahl über Recruitment, Vorbereitung, Koordinierung, Implementierung und Bewertung bis hin zur Anpassung der so genannten intellektuellen Outputs aktiv beteiligt. Das IT-Unternehmen trat in das Projekt ein, um neue, qualifizierte Arbeitskräfte sowie das erforderliche Knowhow zu gewinnen. Räumlichkeiten, Ausstattung und fachliche sowie technische Unterstützung wurden hierzu zur Verfügung gestellt. Zu Zwecken der inhaltlichen Ausrichtung sowie des Testens der intellektuellen Projektergebnisse (O1 – Vocational Potential Assessment Centre und O2 – Elevator Development Centre) wurde auf bestehende Recruitment-, Bewertungs- und Auswahl-Standards von Mitarbeitern/-innen eines IT-Unternehmens zurückgegriffen. Diese wurden folgend im Prozess der Vorbereitung und Implementierung des VPACs weiter angepasst und auf die speziellen Bedürfnisse der entsprechenden Zielgruppe der Bewerber/-innen zugeschnitten.

ZOM Prešov (ZOM Prešov – Bürgervereinigung für körperlich Behinderte) – Betreuung von Bewerbern/-innen und Kommunikation mit der Zielgruppe.

IT Services Hungary – IT Unternehmen: Beratung, Lokalisierung und Adaptation der Projektergebnisse.

Christliches Jugenddorfwerk Deutschland (CJD) – Praxisaustausch mit Experten zu verschiedenen benachteiligten Zielgruppen, Einblick in das Konzept des Profile Assessment Centers (Profile AC), Teilen von Knowhow, Sicherstellung der Handhabe der Projektergebnisse in Deutschland.

Karpatská Nadácia – Koordinierung von allen beteiligten Organisationen und Management des gesamten Prozesses der Vorbereitung, des Recruitments der Implementierung, des Testens und der Verarbeitung der Ergebnisse sowie der Kommunikation mit der Zielgruppe.

Das Zusammenwirken und die Kommunikation aller beteiligten Akteure waren die Hauptvoraussetzungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. An der Vorbereitung und Durchführung des VPACs beteiligen sich Vertreter von mehreren Abteilungen des Unternehmens T-Systems Slovakia (Recruitment und Auswahl, HR, Local Strategy Developmet) sowie Vertreter der Partnerorganisationen, die insbesondere mit Menschen mit speziellen Bedürfnissen bzw. sozial benachteiligten Personen zusammenarbeiten, sowie ein externer Berater einer lokalen Personalagentur. Die für die Umsetzung zuständigen Trainer/-innen des IT-Unternehmens waren während des gesamten Prozesses an der Bewertung der technischen Fähigkeiten sowie der Kommunikations- und Sprachfer-

tigkeiten der Interessenten/-innen beteiligt, um darauf aufbauend für die ausgewählten Bewerber/-innen ein maßgeschneidertes Training, das so genannte EDC – Development Center, vorzubereiten. Am Development Center nahmen jedoch nur die Bewerber/-innen teil, deren Potenzial sich für eine Arbeit im IT-Sektor aufgrund der Auswertungen des VPACs als ausreichend zeigte.

Anmerkungen und Erklärungen der Vertreter/-innen der Organisationen, die täglich mit Menschen mit speziellen Bedürfnissen bzw. sozial benachteiligten Personen arbeiten, wurden bei der Bewertung des Potenzials der Bewerber/-innen berücksichtigt, wodurch die Gesamtergebnisse ihrer Leistungen als auch Abweichungen vom standardmäßigen Profil eines/einer erfolgreichen VPAC-Absolventen/-in erklärt werden konnten, deren Ursache gerade in den speziellen Bedürfnissen bzw. in der Benachteiligung liegt.

1.2 VPAC Zielgruppe (Slowakei)

Die Zielgruppe, die mit dem VPAC getestet werden sollte, bestand aus Interessenten/-innen für die Arbeit im IT-Sektor, von denen ca. 80% der Bewerber/-innen unter einer Form der Behinderung bzw. Benachteiligung litten. Dabei wurde die getestete Gruppe mit Absicht so zusammengestellt, dass die Bewerber/-innen eine Situation erlebten, die möglichst nah mit der Wirklichkeit übereinstimmte. Hier sollten bestimmte Arbeitsaufgaben von Personen ohne spezielle Bedürfnisse zusammen mit den Bewerbern/-innen gelöst werden, die an einer bestimmten Art der Benachteiligung leiden. Diese Methode zeigte sich als beidseitig nützlich und vor allem mit Blick auf die beteiligten Bewerber/-innen als sehr effizient.

Die Zielgruppe des Recruitments bestand nicht nur aus Bewerbern/-innen, welche die konkreten Bedingungen für eine Position bereits erfüllten, sondern eine Chance bekamen auch solche Bewerber/-innen, die Lust zum Lernen sowie die Motivation, sich ständig zu verbessern und an sich zu arbeiten, hatten. Darüber hinaus wurden Bewerber/-innen aufgenommen, die aus einem sozial benachteiligten Umfeld stammten bzw. deswegen Schwierigkeiten hatten, ihr Leistungspotenzial zu zeigen.

Das Recruitment der Bewerber/-innen wurde von der slowakischen Organisation Karpatská Nadácia koordiniert, die als Mitinitiator des Projekts (zusammen mit T-Systems Slovakia) fungierte und seit langem mit Non-Profit-Organisationen zusammenarbeitet, die behinderte Menschen und/oder Menschen aus einem sozial benachteiligten Umfeld betreuen. Ein weiterer slowakischer Projektpartner, ZOM Prešov, hat wesentlich zum direkten Recruitment der Zielgruppe beigetragen sowie zur Motivation von potentiellen Bewerbern/-innen, sich am IT4ALL-Projekt zu beteiligen. Hierbei war vor allem die Kommunikation in Richtung derjenigen Vertreter/-innen aus der Zielgruppe wichtig, die dem Thema (einer Bewerbung um) Arbeit aufgrund bisheriger persönlicher Erfahrungen eher skeptische, bisweilen sogar mit resignierter Haltung, gegenüberstanden.

Daraus ergibt sich, dass in der gegenwärtigen kulturell-gesellschaftlichen Situation der Bedarf von Mediatoren groß ist, um zwischen den Interessen des Arbeitsmarktes und den spezifischen Bedürfnissen benachteiligter Bewerber/-innen zu vermitteln. Neben den offensichtlichen und sichtbaren technischen und technologischen Herausforderungen wird auch potenziellen Vorurteilen und mentalen Barrieren der sog. Mehrheitsgesellschaft, die sich durch eine historisch und kulturell nicht verankerte Inklusion auszeichnet, ein großer Wert beigemessen.

2 Besonderheiten des Arbeitsmarktes im IT-Sektor

2.1 Charakteristik eines Arbeitgebers im IT-Sektor: Das Fallbeispiel des Unternehmens T-Systems Slovakia

Das Unternehmen T-Systems Slovakia wurde 2006 in der Slowakei mit dem Ziel gegründet, Outsourcing-Dienste mittels informations- und kommunikationstechnologischer (IKT) Lösungen für die globale Kundengruppe des Mutterkonzerns Telekom AG zu erbringen. Das Unternehmen ist seit seiner Gründung ausschließlich in Košice im Osten der Slowakei tätig. Es gehört als Tochtergesellschaft von T-Systems International GmbH, mit dem Sitz in Deutschland, zur global agierenden Unternehmensgruppe der Deutschen Telekom AG.

Die slowakische Filiale erbringt diese Dienstleistungen in Form von Outsourcing an Firmenkunden in Deutschland und der Europäischen Union, aber auch auf globaler Ebene. Mit ihrer Größe, Reichweite und Qualität wird somit ein Beitrag geleistet, der die Marke T-Systems auch weiterhin zur Nummer Eins auf dem deutschen Markt und zu einem der vier größten IKT-Dienstleister in Europa etabliert. In nur einem Jahrzehnt wuchs das Unternehmen zur zweitgrößten Firma im Osten der Slowakei heran, gleichzeitig zweitgrößter Arbeitgeber in der Region. Zu Jahresende 2016 gab es in Košice 3.850 Arbeitnehmer/-innen. Damit ist T-Systems Slovakia das zweitgrößte so genannte Shared Service-Center in der Slowakei. Gleichzeitig gehört das Unternehmen zu den fünfzehn größten Arbeitgebern in der Slowakei insgesamt.

T-Systems Slovakia arbeitet in fast allen Sektoren, die mit moderner IKT zusammenhängen – firmeneigene sowie Ferncomputer- und Kommunikationsnetze, Computerserver mit verschiedensten Operationssystemen, SAP basierte Systeme für das Unternehmensmanagement und spezifische Kundenlösungen für den Zollbezug sowie Ausbildung und Forschung. So wendet T-Systems Slovakia bereits das System der dualen Ausbildung an, wodurch versucht wird, schon früh junge Talente aufzudecken. Schon während des Studiums können Interessenten/-innen innerhalb von drei Jahren erste Arbeitserfahrungen sammeln, um nach dem Abschluss des Programms automatisch im Unternehmen vollzeitbeschäftigt zu werden.

2.2 Recruitment von Interessenten/-innen an der Arbeit im IT-Sektor

Informationen über die Arbeit und Stellenbeschreibungen (inkl. erforderter Qualifikationen) auf dem Gebiet der modernen Informations- und Kommunikationstechnologie können Interessenten/-innen heutzutage aus mehreren, ihnen leicht zugänglichen Quellen beziehen. Egal ob es sich dabei um allgemein bekannte Jobportale handelt – z. B. das Portal der Agentur für Arbeit oder LinkedIn (weltweit) – oder um Berufsmessen (an Universitäten), Empfehlungen einer Person, die bereits in der Firma arbeitet oder um aktuell offenen Stellenausschreibungen, all diese Informationen kann ein/e Interessent/-in auf der Webseite vieler Unternehmen finden. Nach der Kenntnisnahme der Bedingungen für die entsprechende Stelle und der persönlichen Entscheidung, ob man daran interessiert ist, kann sich ein/e Bewerber/-in melden. Meistens werden dessen Daten dann in einer internen Datenbank des jeweiligen Unternehmens gespeichert, wodurch Recruiter erst vom Interesse potenzieller Bewerber und Bewerberinnen erfahren.

Recruiter lesen sich dann den Lebenslauf und das Anschreiben eines/r Bewerbers/-in detailliert durch und werten auf Grundlage dessen aus, ob die Person für die entsprechende Position geeignet ist und ihr Profil die Kriterien der Position erfüllt. Im negativen Fall wird der/die Bewerber/-in zurückgewiesen. Oftmals bedeutet dies jedoch nicht, dass er/sie die Chance für eine Stelle im IT-Sektor bereits verloren hat. In vielen Fällen passiert es, dass der/die Bewerber/-in, die der ausgeschriebenen Position nicht entspricht, auf eine andere Stelle im gleichen Unternehmen passen könnte. Dann wird der/die Bewerber/-in durch den Recruiter auf diese andere, passendere Arbeitsposition hingewiesen und darauf angesprochen.

In vielen Fällen erfolgt bereits vor der Einladung des/der Bewerbers/-in zum Vorstellungsgespräch eine erste Überprüfung bzw. eine Ersteinschätzung über die Eignung des/der Bewerbers/-in. Häufig erfolgt dies in Form eines Telefongesprächs. Die Hauptaufgabe eines derartigen Vorgehens kann z. B. darin liegen, die Sprachkenntnisse des/der Bewerbers/-in zu überprüfen. Je nachdem, ob das Gespräch in englischer oder deutscher Sprache geführt wird, kann hier bereits eine erste Entscheidung fallen, z. B. dann, wenn die Beherrschung einer bestimmten Sprache für die jeweilige Position notwendig ist. In einem solchen Fall geht es dann um die Bewertung der sprachlichen Kompetenzen des/der Bewerbers/-in. Diese Form der Überprüfung dauert durchschnittlich 10 Minuten. Danach bewertet der Recruiter, ob die Sprachfähigkeiten des/der Bewerbers/-in ausreichend sind. Erst anschließend wird ein persönliches Vorstellungsgespräch geplant und vorbereitet.

2.3 Anforderungen von IT-Unternehmen an Bewerber/-innen

IT-Unternehmen bieten in Zeiten eines weit verbreiteten Fachkräftemangels in vielen Fällen dutzende von freien Stellen. Dabei handelt es sich um Junior-, Fach- und Führungspositionen, wobei Letztere natürlich eine höhere Qualifikation erfordern.

Ein Grundkriterium für die Einstellung in einem IT-Unternehmen sind oftmals Fremdsprachenkenntnisse. Insbesondere das Beherrschen der englischen Sprache ist notwendig. Daneben können Kenntnisse in der Sprache des jeweiligen Arbeitgebers von großem Vorteil sein. Rund die Hälfte aller Positionen erfordert eine Kombination beider Sprachen. Bei anderen, mehr spezifischen Positionen ist die Beherrschung anderer Sprachen begrüßenswert, wie zum Beispiel Französisch oder Spanisch. Da IT-Unternehmen sich heutzutage zumeist in einem internationalen Umfeld bewegen, ist die vorherrschende Arbeitssprache der Kommunikation und Dokumentation zumeist Englisch. Eine Ausnahme bilden solche Positionen, wo Mitarbeiter/-innen in direktem Kontakt mit Kunden/-innen oder Kollegen/-innen aus anderen Ländern stehen. Im Idealfall sollten die Fremdsprachenkenntnisse stets auf dem Niveau B2 des Gemeinsamen Europäischen Referenzrahmens für Sprachen sein.

Voraussetzung für die Aufnahme in ein IT-Unternehmen ist in den meisten Ländern der EU bisher eine abgeschlossene Mittelschulbildung. Eine abgeschlossene Hochschulbildung ist keine zwingende Bedingung, wenn auch die meisten Mitarbeiter eines IT-Unternehmens eine derartige Ausbildung genossen haben.

Was die sog. Soft Skills betrifft, sind vor allem eine ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit, Zeitmanagement, die Fähigkeit zur Arbeit im Team, Flexibilität und Proaktivität wünschenswert. Daneben ist die ständige Bereitschaft und Fähigkeit, sich weiterzubilden und Neues hinzu zu lernen, für viele

Positionen erforderlich. Dies liegt insbesondere am rasanten Tempo des Fortschritts, mit dem Entwicklungen im Bereich der modernen IKT voranschreiten.

Des Weiteren sollten Bewerber und Bewerberinnen eine positive Einstellung zur IT-Welt haben. Für diejenigen, die modernen Informationstechnologien nahe stehen, geht es dabei oftmals um Anfangspositionen, wie zum Beispiel Junior-Anwendungsadministrator/-in oder Junior-Systemadministrator/-in, für die bestimmte Kenntnisse im Bereich von Linux und Windows notwendig sind. Für diejenigen, die eher prozessorientiert sind, besteht meistens die Möglichkeit, eine Stelle im Bereich des Qualitätsmanagements zu bekommen, wofür gute Sprach- und Excel-Kenntnisse wichtig sind (z. B. zur Vorbereitung sowie zum Verfassen unterschiedlicher Berichte). Manchmal kommt es vor, dass in unterschiedlichen Schichten (Tages- und Nachtschichten) gearbeitet wird. Gerade für Juniorbewerber/-innen ist der Eintritt in ein IT-Unternehmen häufig mit Positionen verbunden, die sich mit dem Monitoring von Systemen und deren Anwendungen befassen. Schließlich kann für Bewerber/-innen mit Fremdsprachenkenntnissen die Stelle eines/einer Projektkoordinators/-in interessant sein, da hier v. a. Sprach- und Excel-Kenntnisse stark nachgefragt werden.

3 Das Arbeitspotential-Bewertungs-Center VPAC (Vocational Potential Assessment Center)

Das Arbeitspotential-Bewertungs-Center (VPAC) ist ein Instrument zur Bewertung und zur Auswahl potentieller Mitarbeiter/-innen mit Einschränkungen für den IT-Sektor, das die spezifischen Bedürfnisse und Einschränkungen der Bewerber/-innen angemessen berücksichtigt und respektiert. Folglich ist es sensibel gegenüber Andersartigkeit. Dabei handelt es sich um ein System verschiedener Bewertungsmethoden und -aktivitäten, die auf die Bewertung von Mitarbeitern/-innen mit Einschränkungen ausgerichtet sind, sodass deren Andersartigkeit nicht automatisch zum Nachteil wird. Stattdessen wird Diversität hier als wertvoller Beitrag für ein Unternehmen angesehen.

Das VPAC-Modell soll an die individuelle Leistungsfähigkeit der Teilnehmer/-innen angepasst werden. Hierdurch eröffnen sich den Teilnehmern/-innen mehrere Möglichkeiten für die Entwicklung ihres individuellen Potenzials im Unternehmen. Dies geschieht insbesondere durch die Möglichkeit zur personalisierten Entwicklung im Rahmen des sog. Elevator Development-Centers (EDC), welches das Aufbauinstrument zum VPAC darstellt. (Weitere Informationen zum EDC finden Sie im Dokument zum IT4All-Entwicklungs- und Trainingszentrum EDC).

3.1 Die Bedeutung des VPACs

Das primäre Ziel für die Gestaltung des VPAC als Auswahl- und Bewertungsinstrument besteht darin, interessierten Bewerbern/-innen, die bei Nutzung eines standardmäßigen Bewertungsinstruments für die üblich angezeigten Stellen im IT-Sektor aus dem Raster fallen würden, eine Gelegenheit zu bieten, ihre Kompetenzen genauer bewerten zu können. In einer Situation, in der der IT-Sektor an einem akuten Mangel an qualifizierten Fachkräften als auch einem vielerorts andauernden „Brain Drain“ leidet, ist die Suche nach lokalen Lösungen eine gute Gelegenheit zur Überwindung dieser Herausforderung.

Das VPAC ist eine Innovation, die ein starkes Adaptationspotenzial aufweist. Denn oftmals fehlen Methoden, die auf die spezifische Bedürfnisse und Benachteiligungen der Interessenten/-innen ausgerichtet sind.

IT-Unternehmen, die in der Slowakei, in Deutschland und in Europa tätig sind, leiden schon seit langem unter dem Mangel an qualifizierten Fachkräften auf dem Arbeitsmarkt. Die Ursache für diesen Mangel an Arbeitskräften ist im Charakter und in der Dynamik des IT-Business' sowie einer unzureichenden Anzahl an Absolventen/-innen von Hoch- und Mittelschulen zu suchen, womit sich der steigende Bedarf an Fachkräften nicht decken lässt. Firmen sind daher gezwungen, über Alternativen nachzudenken, um potenzielle Bewerber/-innen zu erreichen – teilweise gar über die Grenzen der EU und deren Mitgliedsstaaten hinaus. Eine der primären Möglichkeiten besteht darin, das bestehende freie Arbeitspotential auf dem lokalen Arbeitsmarkt vor Ort zu identifizieren, um die Kräfte dieses Potenzials in den IT-Bereich zu integrieren.

Eine solche Gruppe können u. a. Personen mit einer gesundheitlichen Behinderung, einem gesunkenen Maß an Arbeitsfähigkeit und/oder Menschen aus benachteiligten sozialen Gruppen sein, die jedoch ein Potenzial und die nötige Motivation für eine Arbeit im IT-Bereich haben. Im Falle einer Umschulung sollten Bewerber/-innen zumindest fortgeschrittene Fremdsprachenkenntnisse (v. a.

Englisch, weitere Kenntnisse von Vorteil) und eine Ausbildung im ökonomischen, technischen bzw. IT-Bereich (inkl. Arbeitserfahrung) vorweisen können. Ein wichtiger Erfolgsfaktor ist, wie bereits erwähnt, ist die eigene, intrinsische Motivation, sich für die Arbeit im IT-Bereich speziell auszubilden.

3.2 Die Methodik zur Konzeption des VPACs

Das Arbeitskräftepotenzial-Bewertungs-Center (VPAC) ist Adaptation und Innovation zugleich. Das VPAC geht von einem standardmäßigen **Bewertungsinstrument (AC, für engl. Assessment Center)** aus. Solche Instrumente werden standardmäßig zur Bewertung und Auswahl von Mitarbeitern/-innen für konkrete Stellen herangezogen und sind im Bereich des Recruitments sowie des Headhunting gut bekannt.

Ein AC ist ein Instrument, dessen Zielsetzung es ist, den Umfang der Fähigkeiten der Teilnehmer/-innen sowie deren Eignung für die entsprechende Position und den ausgewählten Arbeitsbereich zu bewerten. Verschiedene Verfahren, Gespräche und Beobachtungen zielen hierbei auf die Bewertung der sozialen Fähigkeiten der Bewerber/-innen, ihre Kommunikations- und analytischen Fähigkeiten, ihre Motivation, ihre Fähigkeiten, Probleme zu lösen, Prioritäten zu setzen, sich flexibel einem sich wandelnden Arbeitsumfeld und Stresssituationen anzupassen, u. Ä. Allgemeinen werden solche Bewertungsinstrumente als zuverlässiges und faires Instrument für Personalentscheidungen bezeichnet.

Derartige Bewertungsinstrumente bieten ein komplexes und reales Bild über den/die Bewerber/-in. Dieses Wissen kann – und soll – selbstverständlich auch von der Person des/der Bewerbers/-in genutzt werden, die dank dem Feedback der Beobachter/-innen auch viel über sich erfährt. Ein Vorteil für die Bewerber/-innen besteht zudem darin, dass sich während des Bewertungsvorgangs Stärken des/der Bewerbers/-in zeigen, die sich bei einem üblichen Vorstellungsgespräch nicht zeigen würden.

ACs sind auch wegen ihrer hohen Objektivität sehr beliebt. Denn häufig ergeben sich große Unterschiede, wenn verschiedene Beobachter/-innen einzelne Charakteristika eines/r Bewerbers/-in wahrnehmen. Bei der Konzeption des VPAC wurde daher von Beginn an stark auf das Kriterium der Objektivität geachtet.

Ein Team von Beobachtern/-innen sollte aus verschiedenen Personen bestehen. Dadurch wird die Validität des Bewertungsinstruments gesteigert. Die Beachtung folgender drei Aspekte ist dabei elementar:

- Mehr-Augen-Prinzip;
- Prinzip der verschiedenen Blickwinkel;
- Berücksichtigung von Veränderungen/Veränderungsprozessen, die sich im Laufe der Zeit ergeben.

Häufig werden die beiden Begriffe des Bewertungs-Centers (AC) und des Entwicklungs-Centers (DC) miteinander verwechselt. Auch wenn die Prinzipien und das Design eines Bewertungs- und Entwicklungs-Centers gleich sind, liegt der Unterschied zwischen beiden insbesondere in der Art der Nutzung der verschiedenen Instrumente. Beim Bewertungs-Center handelt es sich um ein *Auswahlinstrument*, das dabei helfen soll, die Eignung eines/r Bewerbers/-in mit Blick auf die in Frage

kommende Stelle hin zu ermitteln und zu bewerten. Bei einem Entwicklungs-Center handelt es sich dagegen um ein *Entwicklungsinstrument*, das den Teilnehmern/-innen beim Ausbau ihrer Kompetenzen und Fähigkeiten helfen soll. Das EDC kann damit auch eine Basis für die weitere Karriereentwicklung sein. Ergebnis eines Bewertungs-Centers ist also die *Eignung* des/r Bewerbers/-in für die entsprechende Arbeitsstelle, wohingegen ein Entwicklungs-Centers die Basis für die *Weiterentwicklung* des/r Mitarbeiters/-in darstellt.

Um auch (jungen) Menschen mit Förderbedarf gerecht zu werden, wurde das VPAC im Vergleich zu den Standardbewertungsinstrumenten dahingehend adaptiert bzw. modifiziert, um deren speziellen Bedürfnissen gerecht zu werden. Dies soll zu mehr Offenheit beitragen und die Inklusion der Zielgruppe ins Arbeitsleben bzw. in die Gesellschaft insgesamt stärken.

Das zugrundeliegende Kompetenzmodell des VPACs

Schon vor dem eigentlichen Start des VPACs werden die erforderlichen universalen Kompetenzen (Fähigkeiten, Kenntnisse, persönliche Charakteristika) – auf Englisch auch „Core competencies“ genannt – identifiziert, die für eine effiziente Aufgabenerfüllung im IT-Bereich notwendig sind. Diese Aufgabe sollte von den Personen erledigt werden, die a) das notwendige Wissen darüber haben, und b) später an der Durchführung der Bewertungsverfahren sowie deren Auswertung beteiligt sind. Hieran nehmen normalerweise die Mitarbeiter/-innen der Recruitment-Abteilung, interne Trainer/-innen des IT-Unternehmens und wenn möglich auch Vertreter/-innen anderer Organisationen teil, die direkt mit Teilnehmern/-innen aus der Zielgruppe von Menschen mit Benachteiligungen arbeiten, bzw. andere externe Berater/-innen mit Expertise aus dem Bereich HR/Personalwesen und Arbeitspsychologie. In Zusammenarbeit gestaltet dieses Team das Kompetenzmodell anhand eindeutiger Kriterien für die Auswahl und Bewertung der einzelnen Bewerber/-innen. Dabei sollte natürlich auch stets darauf geachtet werden, dass die Rahmenbedingungen den jeweiligen individuellen Anforderungen der einzelnen Bewerber/-innen gerecht werden. So sollte der Faktor Zeit u. U. neu bewertet werden. Darüber hinaus sollte das Verfahren in einem komplett barrierefreien Umfeld stattfinden, sofern es sich um Bewerber/innen mit einer physischen Einschränkung handelt, die dies erfordert.

Des Weiteren ist es notwendig bei der Vorbereitung eines VPACs im Interesse einer möglichst objektiven Bewertung von Kompetenzen der benachteiligten Bewerber und Bewerberinnen daran zu denken, Unterstützungsinstrumente und Arbeitshilfsmittel bereitzustellen, die den Teilnehmenden bei der Bewältigung der einzelnen Aufgaben helfen sollen, wenn dies nötig ist. Schließlich ermittelt das Team mit Hilfe einer Bewertungsskala, ob die notwendigen Kompetenzen erreicht wurden. Die Skalenwerte reichen hierbei von 1 = minimal – 5 = maximal zur Bestimmung der verschiedenen Kompetenzen. Bei Menschen mit Förderbedarf kann es diesbezüglich nötig sein, nicht direkt von einem Maximum auszugehen, sondern von einem Durchschnitt von 3 – wie dies im IT4ALL-Projekt beispielsweise der Fall war.

Beschreibung der Kompetenzen des Kompetenzmodells

Kommunikationsfähigkeit: Bewerber/-innen erscheinen bei der Kommunikation selbstsicher, können Informationen klar und sachlich kommunizieren sowie auf verschiedenen Ebenen kommunizie-

ren und argumentieren, sind sicher im Umgang mit Fakten und in der Lage dazu, ihren Kommunikationsstil unter Berücksichtigung des Gegenübers anzupassen.

Fähigkeit, Fragen zu stellen: Bewerber/-innen hören aktiv und interessiert zu, respektieren andere Meinungen, stellen relevante Fragen, verwenden ein angemessenes Vokabular und sind dazu fähig, Zusammenhänge und Kontextinformationen zu beachten.

Aufgabenverständnis: Bewerber/-innen begreifen die vorgegebenen Aufgaben bzw. stellen Fragen im Falle von Unklarheiten und/oder suchen sich die entsprechenden Informationen aus anderen Quellen.

Lösung von Stresssituationen: Bewerber/-innen stellen sich realistische Ziele und können auch in Stresssituationen die von ihnen geforderte Arbeit erbringen. Im Falle negativer Umstände geben sie nicht auf.

Integration im Team: Bewerber/-innen treten selbstbewusst auf und können sich durchsetzen, finden aber auch in einem Team ihren Platz, indem sie über ausreichend Empathie und Selbstkritik verfügen.

Anpassungsfähigkeit: Bewerber/-innen können auf eine Änderung von Bedingungen flexibel reagieren, akzeptieren diese und passen ihre Tätigkeiten den geänderten Bedingungen an, basierend auf neuen Informationen, die neue Zugänge eröffnen.

Priorisierung: Bewerber/-innen können Prioritäten setzen und sich danach richten (insb. in Hinblick auf Zeitsteuerung, Zielsetzung, Informationsgewinnung und -analyse). Wichtiges wird nicht verschoben. Darüber hinaus verfügen Bewerber/-innen über eine Vision, was sie erreichen möchten und wie dies bewerkstelligt werden kann.

Ausdauer: Bewerber/-innen arbeiten strukturiert auf Basis einer grundlegenden Systematik. Dabei richten sie ihre Energie auf Aktivitäten, die zur Zielerreichung führen bzw. finden Möglichkeiten, Hindernisse und andere Herausforderungen zu lösen und geben nicht bereits nach einem ersten Versagen auf.

Tabelle 1: Kompetenzmatrix und Beispiele

Kompetenz/Aufgabe	Individuelle Präsentation	Priorisierung von Aufgaben	Laien-Präsentation
Kommunikationsfähigkeit	X	X	X
Fähigkeit, Fragen zu stellen		X	X
Aufgabenverständnis	X	X	X
Lösung von Stresssituationen		X	X
Integration im Team	X	X	
Ergebnisorientierung	X	X	X
Anpassungsfähigkeit		X	X
Priorisierung		X	
Ausdauer		X	X

Länge, Struktur und Form des VPACs

Standardmäßige Bewertungsverfahren dauern meistens einige Stunden bis zu einem ganzen Tag. Handelt es sich bei den Teilnehmern/-innen jedoch um Menschen mit Förderbedarf, kann unter Berücksichtigung der möglichen gesundheitlichen Benachteiligungen, entschieden werden, dass Arbeitspausen u. ä. nötig sind und das Verfahren auf mehrere 4-stündige Einheiten aufzuteilen ist.

Optimal für ein Bewertungsverfahren ist eine Gruppe von sechs Bewerber/-innen, da sich Individuen in kleineren Gruppen normalerweise besser beobachten lassen. Dies ist jedoch immer stark abhängig von der Anzahl der Beobachtenden.

Für die Durchführung wird empfohlen, Teilnehmer/-innen mit Förderbedarf auch mit Menschen ohne Förderbedarf zusammenarbeiten zu lassen. So eine Gruppenszusammenstellung ermöglicht es den Beobachtern/-innen, die Qualität der Interaktion in „gemischten“ Teams zu bewerten (Integrationspotenzial der Bewerber/-innen, Fähigkeit die Diversität auf Seiten der Mitarbeiter/-innen des Unternehmens anzunehmen).

Zugleich müssen bereits vor Beginn des VPACs sowie bei dessen Gestaltung die einzelnen Rollen, die zur Durchführung notwendig sind, festgelegt werden (Moderator/-in, Beobachter/-in/Koordinator/-in, Bewerber/-innen/Teilnehmende, Analytisten/-innen). Diese Rollen werden dabei wie folgt definiert:

1. **Moderator/-in:** Externe Berater/-in/Consultants, deren Aufgabe es ist, das gesamte Bewertungsverfahren zu steuern und zu moderieren (inkl. Zeitmanagement, Beantwortung von Rückfragen, u. ä.). Zugleich sollte ein/e Moderator/-in nicht auch die Funktion eines/r Beobachters/-in innehaben. Im Kontext eines Bewertungsverfahrens sollten Moderatoren/-innen selbst über folgende Kompetenzen verfügen: Diversitätsbewusstsein, Flexibilität und Anpassungsfähigkeit, insb. mit Blick auf entstandene, unerwartete Situationen im Zusammenhang mit einem gesundheitlichen Problem/Einschränkung bzw. auf Grund möglicher Folgen von fehlenden Erfah-

rungen im Umgang mit Menschen mit Beeinträchtigung, sowie Aufgeschlossenheit und Vorurteilsfreiheit.

2. **Koordinator/-in:** Mitarbeiter/-innen der Recruitment/HR-Abteilung bzw. Vertreter/-innen der Organisation/Institution, die die benachteiligten Jobinteressierten vertritt, zuständig für die Koordination der Gruppe (v. a. Einleitung, Vorstellung der Teilnehmenden, Logistik und materielle Ausstattung, Feedback). Im IT4ALL-Projekt wurde diese Rolle z. B. von der Projektmanagerin des Projektes der slowakischen Organisation Karpatská Nadácia übernommen.
3. **Beobachter/-in/Assessor/-in:** Fachlich qualifizierte Expert/-innen/Trainer/-innen des IT-Unternehmens, die die Reaktionen einzelner Bewerber/-innen beobachten und auswerten. Hierbei wird das Niveau der erreichten Kompetenzen bewertet sowie eine Rückmeldung mit dem individuell erzielten Ergebnis an alle Teilnehmer/-innen formuliert.

Anforderungen an VPACs zur Reflektion der speziellen Bedürfnisse von Individuen mit Beeinträchtigung

Eines der Ziele des Bewertungsinstruments ist es, die Auswahl- und Bewertungsverfahren so anzupassen, dass für Bewerber/-innen mit jeglicher Form der Benachteiligung bzw. des Handicaps passende Bedingungen zur Bewertung ihres Potenzials geschaffen werden. Somit soll verhindert werden, dass diese aufgrund ihrer Einschränkungen benachteiligt werden, was deren Leistung sowie den Gesamt Ablauf der Auswahl negativ beeinflussen könnten. Diese Adaption hängt stets vom Einzelfall ab. Die Bedingungen müssen daher stets auf Typ und Stufe der Benachteiligung zugeschnitten werden. Zur Anpassung bzw. Adaptation können dabei verschiedene Formen notwendig sein.

Unter Berücksichtigung der physischen Benachteiligung vieler Bewerber/-innen wurden beispielsweise während der Pilotphase des VPACs zwei individuelle Aktivitäten und eine Gruppenarbeit ausgewählt, um die Kompetenzen/Fähigkeiten der Teilnehmer/-innen zumindest in bestimmten Bereichen vor allem mündlich, sprich während eines Gespräches, direkt testen zu können. Dies ist jedoch stets abhängig vom Charakter und der jeweiligen Zusammensetzung der konkreten Gruppe und sollte je nach vorherrschendem Kontext geändert werden.

Zur Vorbereitung des VPACs ist es notwendig, so viele Informationen wie möglich über die spezifischen Bedürfnisse und Einschränkungen der Bewerber/-innen bereits im Voraus zu bekommen. Denn nur dank einer umfangreichen Vorbereitung kann das VPAC im vollen Umfang durchgeführt werden, so wie das bei standardmäßigen ACs ebenfalls der Fall ist.

Es folgt eine Liste verschiedener Unterstützungsmaßnahmen und Hilfsmittel zur Unterstützung körperlich eingeschränkter Bewerber/-innen, um ihnen die Teilnahme am VPAC zu erleichtern:

0. Ermittlung der speziellen Bedürfnissen der Bewerber/-innen im Voraus, da dies für die Einleitung weiterer Maßnahmen notwendig ist;
1. Bereitstellung von Parkplätzen für mobil eingeschränkte Bewerber/-innen;
2. Möglichkeit einer/s Unterstützungsperson/-hunds (teilweise auf Grund nationaler Gesetzgebung);
3. Schaffung eines barrierefreien Zugangs in die VPAC-Räumlichkeiten;
 - a. Beachten, dass Aufzüge/Schranken zur Überwindung von Treppen vorhanden sind;
 - b. Beachten, dass im Raum eine barrierefreie Bewegung zur Gruppenarbeiten, für individuelle Aufgaben bzw. zum Feedback möglich ist;

- c. Minimierung notwendiger Raum-/Ortswechsel für die Bewerber/-innen;
- d. Barrierefreie Toilette sowie Essens-/Pausenräumlichkeiten;
- 4. Geeignete Beleuchtung der Räume (ausreichend Tageslichts bevorzugt);
- 5. Tische mit veränderbarer Höhe;
- 6. Verstellbare Stühle;
- 7. Bereitstellung von Laptops/PCs (mit Internetanschluss);
- 8. Aufgaben bereits während der Vorbereitungszeit per E-Mail an sehbehinderte Bewerber senden (inkl. Anpassung der versendeten Dateien auf die Bedürfnisse der Leseanlagen, sog. offene Dateien);
- 9. Alternative Darstellung, Printprodukte und Abbildungen (Schriftgröße (fett), Leseanlagen auf dem Bildschirm, Stimmaufnahmegeräte, alternativ Assistenten zur Textwiedergabe, u. ä.);
- 10. Leseanlagen für den Bildschirm für sehbehinderte Bewerber und Bewerberinnen;
- 11. Flexibler Zeitplan (wenn nötig Bereitstellung von mehr Zeit für einzelne Aufgaben/längere Pausen);
- 12. Zusammenarbeit mit sonstigen Teammitglieder/Bewerber/-innen ohne Einschränkung.

3.3 Qualitative VPAC-Standards

Bei der Methode des Bewertungs-Centers handelt es sich im Grunde genommen um einen allgemeinen, standardisierten Vorgang zur Bewertung menschlichen Verhaltens. Die Bewertung selbst basiert dabei auf der Beobachtung des Verhaltens der Bewerber/-innen in verschiedenen Modellsituationen, die verschiedene Verhaltensäußerungen provozieren und es aufgrund dessen ermöglichen, das Verhalten im Alltag vorherzusagen. Dabei ist die Zusammenarbeit mehrerer eingeübter Beobachter/-innen sowie die Miteinbeziehung verschiedener Modellsituationen eine zwingende Voraussetzung während der Durchführung des Bewertungsverfahrens (Vaculík, 2010). Bei Bewertungen spielen jedoch auch die Daten eine Rolle, die zuvor – aus unterschiedlichen Quellen – erworben werden konnten.

Hroník (2007) fasst die hier dargestellten Prinzipien wie folgt zusammen. Er führt an, dass sich ein Bewertungsinstrument/-verfahren (AC) von anderen Auswahlmethoden vor allem aufgrund der Anwendung des Triangulationssystems unterscheidet, das heißt dank der Beachtung der folgenden drei Grundprinzipien:

- **Mehr-Augen-Prinzip:** Die Effizienz eines ACs wird wesentlich von der Qualität, der Vorbereitung und der Professionalität der anwesenden Beobachter/-innen beeinflusst. Wichtige Kriterien sind hierbei die optimale Anzahl (Anzahl der Beobachter/-innen im Verhältnis zur Anzahl der Teilnehmer/-innen) und eine gegebene Heterogenität des Beobacherteams (Alter, Geschlecht, Erfahrungen, externes/internes Umfeld), um eine vielseitige Sichtweise auf die entsprechende Situation sicherzustellen.
- **Prinzip der verschiedenen Blickwinkel:** Während eines Bewertungsverfahrens ist es notwendig, verschiedene Arten von Methoden zu verwenden/miteinander zu kombinieren. Dabei sollte darauf geachtet werden, dass für alle zu testenden Kompetenzen mindestens 2 Methoden zur Verwendung kommen, um jede Kompetenz ausreichend testen und bewerten zu können.

- **Berücksichtigung von Veränderungen/Veränderungsprozessen, die sich im Laufe der Zeit ergeben:** ACs dauern in der Regel länger. Die Dauer variiert zwischen einigen Stunden und mehreren Tagen. Dadurch kommt es dazu, dass sich das Leistungspotenzial eines Individuums mit der Zeit ändert. Einige Teilnehmer/-innen brauchen zu Beginn etwas Zeit, während hingegen andere gleich von Anfang an Vollgas geben.

Hroník (2007) weist darauf hin, dass es erst dann zu möglichst wenigen Fehlern und Deformationen kommt, wenn diese Prinzipien eingehalten werden. Denn insgesamt erhöhen die Prinzipien die Effizienz eines ACs wesentlich.

Die Inanspruchnahme eines Bewertungs-Centers als Bewertungsmethode unterliegt in der personal-psychologischen Praxis zwingend der Einhaltung und ständigen Berücksichtigung von ethischen Prinzipien. Ethische Regeln betreffen dabei v. a. drei Bereiche: die Arbeit mit den Teilnehmern/-innen des Bewertungsverfahrens, die Arbeit mit den angewandten Methoden und die Arbeit mit den erhobenen und/oder anvertrauten Daten. Bestenfalls sollten daher nicht nur Beobachter/-innen am Bewertungsverfahren teilnehmen, sondern auch ein/e Psychologe/-in. Letztere/r soll dafür sorgen, dass auch die ethischen Grundsätze aus dem sozial-psychologischen Bereich eingehalten werden, wobei die Gesundheit und das Wohlbefinden der Teilnehmern/-innen des Bewertungsverfahrens immer im Zentrum stehen. Bei allen Beobachtern/-innen ist das höchst mögliche Maß an Objektivität einzuhalten.

Die Auswahl geeigneter Kandidaten/-innen mittels eines Bewertungsverfahrens/-instruments stellt für die meisten Bewerber/-innen oftmals eine nicht zu unterschätzende psychische Last dar. Eine der sich ständig weiterentwickelnden ethischen Kodexe lautet daher, diese Last zu minimieren, um somit mögliche negative psychologische Folgen des Auswahlprozesses zu mindern. Andererseits hat Vaculík (2010) dagegen eine sehr optimistische Meinung über die Nutzung solcher Bewertungsverfahren: „Nach unseren Erfahrungen sind die Reaktionen von erfolgreichen als auch nicht erfolgreichen Teilnehmern/-innen eines AC eher positiv. Die Teilnehmer/-innen solcher Bewertungsverfahren schätzen vor allem die Menge von Methoden, die sie durchführen, ebenso wie die Anzahl von Personen, die sich am Auswahlverfahren beteiligen. Ebenso schätzen sie die Sachlichkeit und Ausführlichkeit des Feedbacks und die Offenheit, mit welcher sie über ihre Fähigkeiten erfahren, sowie die Möglichkeit zur Spezifizierung weiterer Aktivitäten“.

Die Vorbereitung eines solchen Bewertungsverfahrens im Sinne der Einhaltung der notwendigen qualitativen Standards ist ziemlich anspruchsvoll und erfordert es, die Aufmerksamkeit über eine längere Zeit hinweg aufrecht zu erhalten. Laut Waldron/Joines (1994) ist es daher wichtig bereits während der Vorbereitung folgende Regeln zu beachten:

- Arbeitsanalyse;
- Auswahl verschiedener Techniken zur Leistungsmessung;
- Klassifizierung von einzelnen Beobachtungen nach den messbaren Kategorien: Dabei sollte jede Dimension während eines ACs mehrmals innerhalb von mehreren Aufgaben gemessen werden können;
- Beachtung des Mehr-Augen-Prinzips;
- Heranziehung professionell geschulter Beobachter/-innen;
- Heranziehung einer systematischen Methode zur Aufzeichnung des Verhaltens der Bewerber/-innen;

- Zusammenführen von Daten, die aus mehreren Quellen erworben wurden (seitens der Beobachter/-innen, aus allgemeinen Diskussionen und/oder aus statistischen Messungen).

Alle die hier erwähnten Standards sind darauf ausgerichtet, für eine hohe Qualität in Hinblick auf die Leistungsbewertung der einzelnen Bewerber/-innen zu sorgen. Im Falle von Menschen mit Beeinträchtigung muss man zudem gleichzeitig darauf achten, auftretende Barrieren (mentale, physische, technische) zu identifizieren, die negative Auswirkungen auf die individuelle Leistung von Einzelpersonen mit irgendeiner Form der Benachteiligung haben könnten und in Bezug auf die Leistungsqualität einschränkend wirken könnten. Solche Barrieren gilt es so gut es geht zu minimieren.

4 Implementierung des VPACs

Das VPAC ist ein Instrument zur Auswahl und zur Bewertung des Potenzials speziell für Bewerber/-innen mit speziellen Bedürfnissen, die gerne im IT-Sektor arbeiten würden. Damit die Bewerbung eines/r Bewerbers/-in erfolgreich ist, müssen mehrere Kriterien erfüllt werden, um den Auswahlprozess zu bestehen. Dies beginnt bereits mit der Weiterleitung des Lebenslaufes. Hierbei ist es wichtig, sich bewusst zu werden, dass der Lebenslauf, den Bewerber/-innen einem potenziellen Arbeitgeber senden, immer zugleich auch eine Visitenkarte ist, die ein erstes Bild über den/die jeweilige/n Bewerber/-in gewährt. Was aber bedeutet dies genau?

4.1 Anforderungen an die Auswahl von Bewerbern/-innen zum VPAC

Viele Recruiter betonen stets die Bedeutung eines gewissenhaft gepflegten Lebenslaufes und die Wichtigkeit dessen, dass alle Tatsachen, die dort aufgeführt werden, auch der Wahrheit entsprechen. Heutzutage lassen sich schon im Internet viele Versionen unterschiedlicher Lebensläufe finden, die als Hilfsvorlage genutzt werden können. Gerade im IT-Bereich kommt es oftmals vor, dass Unternehmen die Lebensläufe in englischer Sprache bevorzugen. Im Falle des IT4ALL-Projekts war letzteres jedoch keine zwingende Bedingung.

Problematisch bleibt stets die Frage der Weiterleitung von sensiblen Informationen über den Gesundheitszustand eines/r Bewerbers/-in und der damit in direkter Verbindung stehenden geminderten Arbeitsfähigkeit.

Nach §1 des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) der Bundesrepublik Deutschland, ist es das Ziel des Gesetzes Benachteiligungen aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität zu verhindern oder zu beseitigen. Ausnahmen bilden Fälle, in denen eine zulässige unterschiedliche Behandlung durch § 8-10 und §20 geregelt sind. Nach § 8 ist eine unterschiedliche Behandlung zulässig, wenn der Grund wegen der Art der auszuübenden Tätigkeit oder der Bedingungen ihrer Ausübung eine wesentliche und entscheidende berufliche Anforderung darstellt, sofern der Zweck rechtmäßig und die Anforderung angemessen ist. Laut § 20 ist eine Verletzung des Benachteiligungsverbots nicht gegeben, wenn für eine unterschiedliche Behandlung wegen der Religion, einer Behinderung, des Alters, der sexuellen Identität oder des Geschlechts ein sachlicher Grund vorliegt. Das kann insbesondere der Fall sein, wenn die unterschiedliche Behandlung

1. der Vermeidung von Gefahren, der Verhütung von Schäden oder anderen Zwecken vergleichbarer Art dient,
2. dem Bedürfnis nach Schutz der Intimsphäre oder der persönlichen Sicherheit Rechnung trägt,
3. besondere Vorteile gewährt und ein Interesse an der Durchsetzung der Gleichbehandlung fehlt, (...)

(Quelle: Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz der Bundesrepublik Deutschland, hrsg. durch das Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz, <http://www.gesetze-im-internet.de/agg/index.html>, zuletzt besucht: 01.09.2018)

In der Praxis bedeutet dies, dass die Entscheidung darüber, den künftigen Arbeitgeber über den eigenen gesundheitlichen Zustand im Lebenslauf zu informieren bzw. nicht zu informieren ausschließlich dem Individuum obliegt.

Im IT4ALL-Projekt wurden beispielsweise konkrete Lebensläufe der einzelnen Bewerber/-innen vom slowakischen Projektpartner ZOM Prešov erhoben, der über eine große Kompetenz im Umgang mit Menschen mit Förderbedarf verfügt. Anschließend wurde dann in Zusammenarbeit mit den anderen Partnern das aktive Recruitment der potenziellen Teilnehmer/-innen durchgeführt. Hierzu bereitete die Partnerorganisation Karpatská Nadácia eine interaktive Vorbereitung des VPACs aller Teilnehmer/-innen mittels eines so genannten „Training Trampolins“ vor. Danach wurden die Lebensläufe – natürlich nach Einholung der Zustimmung der jeweiligen Personen zur Verarbeitung ihrer Daten – den Beobachtern/-innen vorgelegt, damit diese eine erste einleitende Bewertung durchführen konnten. Die Phase der telefonischen Überprüfung der Sprachkenntnisse der Bewerber/-innen – oftmals Bestandteil eines solchen Prozesses – wurde im Rahmen des Projektes IT4ALL ausgelassen.

4.2 Das „Training Trampolin“ – „Vor“-Vorbereitung auf das VPAC

Bereits vor dem eigentlichen VPAC hatte ein Teil der Pilotgruppe der Teilnehmer/-innen des IT4ALL-Projekts, die bereits vor der Implementierung des Projekts ausgewählt wurden (insgesamt 16 Personen), die Möglichkeit, das Training Trampolin zu absolvieren. Hierbei handelte es sich um eine Art der Trainingsvorbereitung und -unterstützung, die auf die Förderung von Fertigkeiten abzielt, die für den aktuellen Arbeitsmarkt erforderlich sind. Dieses intensive, interaktive 80-Stunden-Training setzte sich aus verschiedenen Kursen aus folgenden Themengebieten zusammen:

- Psychologische Persönlichkeitstests zur Berufswahl;
- Schreiben eines Lebenslaufs und Motivationsschreibens;
- Auftreten und Verhalten im persönlichen Vorstellungsgespräch;
- Körpersprache – nonverbale Kommunikation in Praxis und Alltag;
- Kommunikation;
- Korrekte Etikette;
- Lösung von Konflikten und deren Prophylaxe zusammen im Team;
- Interkulturelle Kommunikation;
- Zusammenarbeit mit anderen Personen in einem Team.

Die Durchführung dieses interaktiven Trainings wurde von ausgebildeten Trainern/-innen des slowakischen Partners Karpatská Nadácia sichergestellt, die mit einer solchen Art der informellen Ausbildung bereits mehrjährige Erfahrungen haben. Das Training Trampolin wird dabei seit 2014 genutzt, denn gerade dieses informelle Trainings- und Ausbildungsmodell bewährte sich als sehr geeignet und nutzbar, um junge Menschen auf den Arbeitsmarkt vorzubereiten – besonders diejenigen ohne Arbeitserfahrungen sowie Personen mit irgendeiner Form der Benachteiligung (sozial, körperlich, etc.). Gerade unter dem Aspekt der Integration der Teilnehmer/-innen, die unter einer Benachteiligung/Behinderung leiden, zeigte sich dieser Ansatz als sehr wirksam, auch zum Abbau von Vorurteilen. Das Feedback der Teilnehmer/Absolventen/-innen des Training Trampolins war daher sehr positiv. Die durchschnittliche Zufriedenheitsnote der Teilnehmer/-innen mit dem Training lag bei 1,32 (auf einer Skala von 1 = sehr zufrieden bis 5 = sehr unzufrieden.)

Daher lautet eine Empfehlung für Institutionen und/oder Organisationen, die Dienstleistungen im Bereich der Beschäftigung erbringen (Arbeitsämter, Kammern, u. ä.) bzw. an Unternehmen/Arbeitgebern, potenziellen Bewerber/-innen mit Förderbedarf um offene Stellen die notwendige und geeignete Unterstützung zur Vorbereitung und Integration in das Arbeitsumfeld und Arbeitsteam zukommen zu lassen, denn hierdurch wird eine Win-Win-Situation für beide Parteien erzeugt: für die Arbeitgeber sowie Bewerber/Arbeitnehmer/-in.

4.3 Das VPAC in der Praxis

Die Teilnehmer/-innen des VPACs kommen alle vom externen Arbeitsmarkt. Während des VPACs wurden deren Voraussetzungen zur Besetzung einer offenen Position bewertet. Zugleich wurden deren individuelle Bedürfnisse näher spezifiziert, sofern dies in einem der folgenden Bereiche nötig war:

- Ergänzung einer als notwendig erachteten Qualifizierung;
- Bereitstellung technischer, technologischer und/oder arbeitsrechtlicher Unterstützung seitens des Arbeitgebers (technische Parameter des Arbeitsplatzes; technologische Hilfsmittel im Zusammenhang mit der gesundheitlichen Behinderung; Möglichkeit der flexiblen Arbeitszeit; geteilter Arbeitsplatz, u. ä.);
- Möglichkeiten der Integration ins Team.

In den meisten Fällen sind Bewerber/-innen gerade vor dem Zeitpunkt eines Vorstellungsgesprächs am angespanntesten. Denn hier kann man viele Fähigkeiten des/r Bewerbers/-in direkt beobachten, sei es die Präsentations- oder Kommunikationsfähigkeit, die Fähigkeit zur flexiblen Anpassung auf unerwartete Situationen/Aufgaben, Systemhaftigkeit und Organisation und Problemlösungskompetenz, etc. Diese Fähigkeiten zeigen sich insbesondere in Bezug auf die Vorbereitung und die Präsentation.

Im IT4ALL-Projekt jedoch wurde als Ersatz für ein solches Vorstellungsgespräch auf das Verfahren des VPACs zurückgegriffen, um auch den speziellen Bedürfnissen von Menschen mit ausgewiesener Förderbedarf gerecht zu werden. Einer der Hauptgründe, die ein derartiges Vorgehen rechtfertigten (inkl. Auswahl und Entwicklung/Anpassung der Methodik), lag darin, die Fähigkeit und das Potenzial einzelner Bewerber/-innen mit einem solchen Förderbedarf zur Integration in den IT-Bereich eines IT-Unternehmens näher bewerten zu können.

Beim VPAC handelt es sich um ein flexibel nutzbares Instrument, das auf verschiedenen Bewertungsebenen zur Beobachtung und Bewertung der Kompetenzen von Menschen mit Förderbedarf genutzt werden kann. Dies geschieht in einem mehrstufigen, holistischen Verfahrensprozess. Im weiteren Handbuch werden die Anwendungen in Bezug auf die I. und II. Stufe dieses Verfahrens näher beschrieben. Dabei handelt es sich bei Stufe I um das Recruitment und die Auswahl der Teilnehmer/-innen auf Grundlage des individuell feststellbaren Arbeitspotenzials (VPAC). In Stufe II wird dieses Potenzial in Bezug zur jeweiligen Stelle gesetzt und geschaut, welche Kompetenzen noch gezielt gefördert werden müssen, um den jeweiligen Ansprüchen (auch unter Berücksichtigung der weiteren professionellen Entwicklung und Karrierechancen) gerecht zu werden.

4.4 Die Situation vor der ersten Runde des VPACs

Nach Sichtung und Screening der eingereichten Lebensläufe wurden alle als geeignet betrachteten Bewerber/-innen zur ersten Runde des VPACs eingeladen. Die Einschätzung beruhte auf der Erfüllung bestimmter zuvor festgelegter Grundqualifizierungsvoraussetzungen.

Die Einladung erfolgte per E-Mail und enthielt folgende Informationen:

- Datum;
- Zeit;
- Ort;
- Kurze Beschreibung der geplanten Aktivitäten;
- Ablaufplan.

Darüber hinaus wurden folgende Empfehlungen gegeben:

- Schlafen und ruhen Sie sich zuvor gut aus;
- Stellen Sie sicher, dass Sie keine anderen Termine zur gleichen Zeit haben;
- Seien Sie optimistisch und neugierig darauf, etwas Neues kennenzulernen.

Alle eingeladenen Bewerber/-innen wurden darum gebeten, ihre Teilnahme zu bestätigen. Des Weiteren wurden alle Bewerber/-innen darum gebeten, eine Kontaktperson/einen Ansprechpartner zu nennen, der im Falle eines Notfalls Hilfe weiß, wie mit der jeweiligen Person aus dem Feld der Bewerber/-innen umzugehen ist.

Zur Klärung, ob und in welchem Umfang Bedarf nach Unterstützung besteht, wurden alle VPAC-Teilnehmer/-innen mit Benachteiligung zuvor telefonisch kontaktiert. Dies reichte vom Bedarf nach einem/einer persönlichen Assistenten/-in, der/die den/die Bewerber/-in während des VPAC Prozesses begleitet bzw. Bedarf nach einem Führungshund, bis hin zu dem Bedarf an Zusatzanlagen zum Lesen des Bildschirms, u. ä. Der Ort, an dem das VPAC-Verfahren stattfand, entsprach zudem den Kriterien eines barrierefreien Umfelds: ausreichend breite Eingangstüren, ausreichende Beleuchtung, ausreichend Raum für die Navigation mit einem Rollstuhl, komfortable, breite Sitze, leichter Zugang zu Steckdosen sowie behindertengerechte Hygieneeinrichtungen. Alle Unterlagen, die während des VPACs Verwendung fanden, wurden in ein elektronisches Format gebracht und den Teilnehmern/-innen bereitgestellt. Außerdem wurde darauf geachtet, dass alle Dokumente auch für visuell eingeschränkte/blinde Teilnehmer/-innen zugänglich waren. Allen Teilnehmern/-innen wurde zudem mehr Zeit zur Verfügung gestellt, insbesondere dann, wenn es sich um Teilnehmer/-innen handelte, die aufgrund einer nur eingeschränkten Mobilität länger für den Wechsel der Räumlichkeit benötigten. Die komplette Vorbereitung sollte mit Fachexperten/-innen und/oder Organisationen, die direkt mit Menschen aus der Zielgruppe der Personen mit Einschränkungen arbeiten, abgesprochen werden.

4.5 Verlauf der ersten Runde des VPACs

Vor der Durchführung der ersten Runde des VPACs wurden bereits die Personen bestimmt, die für die Beobachtung und Bewertung der Teilnehmer/-innen im weiteren Verfahrensverlauf zuständig

waren. Zur Vorbereitung gehörte auch die Festlegung der Anzahl an Aufgaben, die Angabe der Kompetenzen, die mit der jeweiligen Aufgabe getestet werden sollten sowie eine Zeitangabe über die Dauer jeder Aufgabe.

Im IT4ALL-Projekt wurden hierzu 3 unterschiedliche Aufgaben konzipiert, wofür die Teilnehmer/-innen jeweils 4,5 Stunden (sowie 2 Pausen) Zeit hatten.

1. Präsentation

Hierbei sollten die Teilnehmer/-innen eine individuelle Präsentation erstellen, um deren Kommunikationsfähigkeit, deren Fähigkeit Informationen zu filtern und zu begreifen, sowie die Fähigkeit zur Beantwortung von Fragen und deren generelle Präsentationsfähigkeit näher beleuchten zu können. Dabei sollten insbesondere die folgenden Fertigkeiten/Kompetenzen in den Blick genommen werden:

Kommunikationsfähigkeit:

- Ist der/die Teilnehmer/-in in der Lage, ohne Unterbrechung und strukturiert zu kommunizieren?
- Ist der/die Teilnehmer/-in in der Lage, kurze und klare Informationen wiederzugeben?
- Beantwortet der/die Teilnehmer/-in Fragen verständlich?
- Kann der/die Teilnehmer/-in argumentieren und flexibel reagieren?
- Kann der/die Teilnehmer/-in dynamisch reden?
- Kann der/die Teilnehmer/-in die Aufmerksamkeit während des Kommunikationsprozesses aufrecht halten?
- Handelt es sich um eine selbstständige Präsentation oder braucht der/die Teilnehmer/-in externe Hilfe?
- Wie gut ist die generelle Präsentationsfähigkeit des/der Teilnehmers/-in ausgeprägt?

Aufgabenverständnis:

- Kann der/die Teilnehmer/-in während der Präsentation alle dazugehörigen Fragen korrekt und ausreichend beantworten?
- Fragt der/die Teilnehmer/-in im Falle von Unklarheiten zum weiteren Verständnis nach?

Teamfähigkeit:

- Ist der/die Teilnehmer/-in in der Lage dazu, auch mit den anderen Mitgliedern des Teams bzw. der moderierenden Person Kontakt aufzunehmen?
- Wirkt der/die Teilnehmer/-in gelassen und ungezwungen?
- Lässt der/die Teilnehmer/-in sich vom Stress anderer Teilnehmer/-innen beeinflussen?

Lösungs- und Ergebnisorientierung:

- Hat der/die Teilnehmer/-in sich ausreichend für die Präsentation vorbereitet (Unterlagen, An-/Bemerkungen) oder improvisiert er/sie die meiste Zeit?
- Geht der/die Teilnehmer/-in bei der Präsentation systematisch vor?
- Nutzt der/die Teilnehmer/-in die verfügbare Zeit vollständig aus? Achtet er/sie stets auf die noch zur Verfügung stehende Zeit?
- Verfolgt der/die Teilnehmer/-in stets das jeweilige Ziel der entsprechenden Aufgabe?

2. Priorisierung und Aufgabenmanagement

In dieser Aufgabe sollen die Bewerber/-innen ihre Fähigkeiten zeigen, bestimmte, vorgegebene Aufgaben entsprechend der eigenen Priorität zu ordnen und jeder Aufgabe eine bestimmte Zeit zuzumessen. Anschließend sollen sie erklären, weshalb sie diese Reihenfolge gewählt haben. Dabei sollten insbesondere die folgenden Fertigkeiten/Kompetenzen in den Blick genommen werden:

Kommunikationsfähigkeit:

- Ist der/die Teilnehmer/-in fähig, mit den anderen Personen zu kommunizieren?
- Kann der/die Teilnehmer/-in während eines Kommunikationsvorgang seine Meinung durchsetzen/Position vertreten, ohne andere Personen unterzubuttern?
- Kann der/die Teilnehmer/-in Kollegen/-innen aktiv zuhören?
- Begründet der/die Teilnehmer/-in die angestrebte Lösung mit relevanten Argumenten?
- Tritt der/die Teilnehmer/-in dominant auf bzw. drückt sich in der Gruppe gar nicht aus?
- Kann der/die Teilnehmer/-in konstruktiv mit Kritik umgehen?

Fragestellung:

- Fragt der/die Teilnehmer/-in im Falle von Unklarheiten zum weiteren Verständnis nach?
- Fragt der/die Teilnehmer/-in im Falle von Unklarheiten hinsichtlich der gewählten Reihenfolge der anderen Mitglieder der Gruppe nach, um deren Vorgehensweise (inkl. Begründung) nachvollziehen zu können?
- Fragt der/die Teilnehmer/-in auch die anderen Mitglieder der Gruppe nach ihrer Meinung?

Textverständnis:

- Versteht der/die Teilnehmer/-in den Inhalt aller vorgegebenen Aufgaben?
- Versteht der/die Teilnehmer/-in, was er/sie gerade liest?
- Fragt der/die Teilnehmer/-in während der Diskussion nach, wie die anderen Teilnehmer/-innen die vorgegebenen Texte und/oder Aufgaben begriffen haben?

Lösung von Stresssituationen:

- Zeigt der/die Teilnehmer/-in Anzeichen von Stress aufgrund verbaler und/oder nonverbaler Kommunikation?

- Wie reagiert der/die Teilnehmer/-in auf Störungen/Einmischungen?
- Wie bewältigt der/die Teilnehmer/-in eventuell auftretende Konflikte im Kollektiv?
- Kann der/die Teilnehmer/-in flexibel reagieren und sich ggf. anpassen, wenn andere Argumente aufkommen, die dies nötig machen?

Teamfähigkeit:

- Ergreift der/die Teilnehmer/-in als erster/erste das Wort?
- Inwiefern trägt der/die Teilnehmer/-in aktiv zur Diskussion bei?
- Ist der/die Teilnehmer/-in in der Lage dazu, auch mit den anderen Mitgliedern des Teams bzw. der moderierenden Person Kontakt aufzunehmen?
- Interessiert sich der/die Teilnehmer/-in für die Meinungen und/oder Argumente der weiteren Gruppenmitglieder?

Lösungs- und Ergebnisorientierung:

- Der/die Teilnehmer/-in bereitet sich systematisch vor?
- Der/die Teilnehmer/-in nutzt die Zeit, die ihm/ihr zur Verfügung steht, vollständig? Der/die Teilnehmer/-in verfügt über ein gutes Zeitmanagement?
- Der/die Teilnehmer/-in hat stets das Ziel im Blick, dass der jeweiligen Aufgabe zugrunde liegt?
- Der/die Teilnehmer/-in führt seine/ihre Aufgabe stets zu Ende?
- Der/die Teilnehmer/-in kann Situationen korrekt analysieren?
- Der/die Teilnehmer/-in weiß, welche Informationen ihm/ihr zur Lösung einer konkreten Aufgabe fehlen?
- Der/die Teilnehmer/-in kann Zusammenhänge miteinander in Bezug setzen?

Anpassungsfähigkeit in Bezug auf aufkommende Änderungen:

- Der/die Teilnehmer/-in kann flexibel reagieren?
- Der/die Teilnehmer/-in kann die Reihenfolge anhand von Argumenten der anderen Teilnehmer/-innen neu bewerten?

Fähigkeit zur Setzung von Prioritäten:

- Kann der/die Teilnehmer/-in die Aufgabe in der vorgegebenen Zeit erfüllen?
- Der/die Teilnehmer/-in hat die Aufgabe vollständig und den Erwartungen entsprechend erfüllt?
- Inwiefern ist die Reihenfolge des/der Teilnehmers/-in identisch mit dem Ergebnis der anderen Teilnehmer/-innen?

Ausdauerfähigkeit:

- Der/die Teilnehmer/-in kann während der Diskussion in der Gruppe den eigenen Standpunkt vertreten?
- Kann der/die Teilnehmer/-in die Aufgabe in der vorgegebenen Zeit erfüllen?
- Der/die Teilnehmer/-in hat die Aufgabe vollständig und den Erwartungen entsprechend erfüllt?

3. Laien-Präsentation

Bei dieser Aufgabe geht es darum, einem Laien etwas zu erklären bzw. zu verkaufen. Dabei sollen v. a. die Kreativität, das Erfindungsvermögen sowie die Präsentations- und Kommunikationsfähigkeit der Bewerber/-innen beurteilt werden. Speziell die folgenden Fertigkeiten/Kompetenzen sollten diesbezüglich in den Blick genommen werden:

Kommunikationsfähigkeit:

- Der/die Teilnehmer/-in ist in der Lage dazu, die eigene Kommunikation den anderen Mitgliedern der Gruppe anzupassen?
- Der/die Teilnehmer/-in kommuniziert verständlich?
- Der/die Teilnehmer/-in greift auf unterstützende Instrumente/Materialien zurück (eigenes Handy, Grafiken, Tafelbilder, u. ä.)?

Fragestellung:

- Der/die Teilnehmer/-in kann die Bedürfnisse der anderen Teilnehmer/-innen feststellen?
- Der/die Teilnehmer/-in fragt die anderen Mitglieder der Gruppe, wie sie das Gesagte/Gelesene verstanden haben?

Aufgaben-/Textverständnis:

- Der/die Teilnehmer/-in versteht das Ziel der jeweiligen Aufgabe und weiß was zur Erreichung dessen notwendig ist?
- Der/die Teilnehmer/-in kann die Aufgabe gemäß den Erwartungen erfüllen?

Lösung von Stresssituationen:

- Zeigt der/die Teilnehmer/-in Anzeichen von Stress aufgrund verbaler und/oder nonverbaler Kommunikation?
- Wie reagiert der/die Teilnehmer/-in auf Störungen/Einmischungen?
- Wie reagiert der/die Teilnehmer/-in auf möglichen Zeitdruck?
- Kann der/die Teilnehmer/-in flexibel reagieren (z. B. spontane Bestimmung des Preises eines Handys)?

Lösungs- und Ergebnisorientierung:

- Bewertet der/die Teilnehmer/-in die aktuelle Situation korrekt?
- Stellt der/die Teilnehmer/-in den anderen Mitgliedern der Gruppe Fragen?
- Findet der/die Teilnehmer/-in alle notwendigen Informationen zur Lösung der Aufgabe?

Ausdauerfähigkeit:

- Inwieweit verfolgt der/die Teilnehmer/-in stets die Erreichung des Ziels der Aufgabe?
- Der/die Teilnehmer/-in ist in der Lage dazu, relevante Fakten ruhig zu erklären und näherzubringen, wenn Personen etwas auch beim zweiten Mal nicht verstehen?

Zum Schluss eines jeden ACs folgte das Feedback mit allen Teilnehmer/-innen (insofern dies erwünscht war). Hierbei wurden die Teilnehmer/-innen zum einen darum gebeten, etwas zum Verfahren an sich zu sagen:

- a) Hat das AC die Erwartungen des/der Teilnehmers/-in erfüllt?
 - a. Wenn ja: Worin gerade?
 - b. Wenn nicht: Warum nicht?
- b) Waren Dauer und Aufgaben des AC-Verfahrens in Ordnung?
- c) Welche Aufgabe hat der/die Teilnehmer/-in gelöst? Welche Aufgaben konnten warum nur mit Mühe bzw. nicht gelöst werden?
- d) Wie gestaltete sich die Zusammenarbeit mit den anderen Teilnehmern/-innen des ACs?
- e) Hat der/die Teilnehmer/-in Vorschläge zur Änderung und/oder Verbesserung des AC-Verfahrens?

Auf der anderen Seite erhielten alle Teilnehmer/-innen die Möglichkeit ein individuelles Feedback zu erhalten, insbesondere in Hinsicht auf folgende Aspekte:

- a) Welche Kompetenzen wurden in den einzelnen Aufgaben beobachtet?
- b) Wie schnitt der/die Teilnehmer/-in in dieser Beobachtung ab und wie wurde er/sie bewertet?
- c) Konnte der/die Teilnehmer/-in die Aufgabe entsprechend den Erwartungen erfüllen?

Darüber hinaus konnten alle Teilnehmer/-innen eine kurze Zusammenfassung über individuell festgestellte Stärken und Schwächen erhalten sowie eine Empfehlung, welche Schritte zur weiteren persönlichen Entwicklung dienlich sein könnten.

4.6 Auswertung des VPACs

Die Teilnehmer/-innen wurden während der Realisierung des Bewertungsverfahrens sowie im Laufe von einzelnen Aufgaben von den anwesenden Beobachtern und Beobachterinnen hinsichtlich ihrer Kompetenzen auf einer Skala von 1 bis 5 bewertet (1 = Minimum, 5 = Maximum). Für jede Übung bekamen sie eine eigene Note. Der Durchschnitt aus allen Noten ergab dann die Gesamtnote zur Bewertung der jeweiligen Kompetenz.

Hierfür machten sich die Beobachter/-innen zu allen Teilnehmenden Notizen und gaben eine Empfehlung darüber ab, ob er/sie den/die jeweilige/n Teilnehmer/-in für die Besetzung der offenen Stelle für geeignet hielten. Zugleich wurde hier eine erste Aussage darüber getroffen, welche Kandidaten/-innen zum Trainings- und Entwicklungs-Centers im nächsten Schritt eingeladen werden sollten. Den Teilnehmern/-innen, die einen ablehnenden Bescheid erhielten, wurde im IT4ALL-Projekt die Möglichkeit zu einem Praktikum in einer Nicht-Regierungs-Organisation zur persönlichen Entwicklung und Weiterbildung geboten.

Die Auswertung der Teilnehmer/-innen erfolgte bei einem Treffen aller Beobachter/-innen nach der Durchführung des VPAC-Verfahrens. Bei diesem Treffen wurden für jede/n Teilnehmer/-in zahlreiche Aspekte ausgewertet, so die erreichten Ergebnisse, die Stärken der einzelnen Teilnehmer/-innen, die individuellen Entwicklungsmöglichkeiten zur Behebung persönlicher Schwächen und zur Bewältigung der anstehenden Aufgaben, die Fähigkeit zur Teamintegration und zur Teamarbeit. Auf dieser Grundlage wurde das Gesamtpotential hinsichtlich einer Arbeit im IT-Sektor bewertet.

4.7 Feedback – Über das Gruppen- und Einzelfeedback

Beim Feedback handelt es sich um eine verbale Information über Ergebnisse des ACs an die Teilnehmer/-innen dieses Verfahrens (Vaculík, 2010). Letztere sollen erfahren, wie sie in den verschiedenen Situationen des VPAC-Verfahrens abgeschnitten haben. Hierbei spielt vor allem das Ergebnis eine Rolle, auf das sich alle Beobachter/-innen während der gemeinsamen Auswertung geeinigt haben. Somit bekommen die Teilnehmer/-innen des VPACs hier eine Rückmeldung darüber, wie sie auf fremde Personen wirken (Kubeš/Šebestová, 2008).

Psychologen/-innen bzw. Personen, die über einen umfangreichen Erfahrungsschatz hinsichtlich der Durchführung und Auswertung von ACs verfügen, eignen sich besonders gut, um Rückmeldungen zu geben. Fällt die Bewertung eines/r Teilnehmers/-in eher negativ aus, kann es sein, dass die Gewährleistung professioneller Unterstützung nötig ist. Dies kann für Personen, die über keinerlei derartige Erfahrung verfügen, äußerst schwierig sein (Kyrianová, 2003).

Im Falle von Menschen mit Beeinträchtigung kann es ebenfalls vorkommen, dass die Rückmeldung einer besonders empathischen Form bedarf. Gerade bei Teilnehmern/-innen, die schon vorher eine/mehrere Absagen erhielten, muss darauf geachtet werden, dass das Feedback nicht zu einer psychischen Traumatisierung führt. Andererseits muss zugleich sichergestellt werden, dass der gewisse Abstand stets gewahrt bleibt, um emotionaler Interaktion keinen zu großen Raum zukommen zu lassen. Neben einem ausreichenden Maß an Empathie ist es daher notwendig mit einem gewissen Pragmatismus an die Situation heranzugehen, um diese sofort aufzulösen.

Bewertet werden die Kompetenzen und Fähigkeiten, die in den verschiedenen Situationen zuvor beobachtet werden konnten. Diese werden in Beziehung zu den Anforderungsqualifikationen der offenen Stelle gesetzt. Dabei wird zum einen eine Aussage über die positiven Eigenschaften sowie über das Weiterentwicklungspotenzial des/der Teilnehmers/-in getroffen. Jedoch werden hier auch die Dinge angesprochen, die einer Einstellung im Wege stehen (könnten). Sollte letzteres überwiegen, bekommt der/die Teilnehmer/-in hier zumindest einen ersten Einblick in die eigenen Stärken.

Die Person, die für die Rückmeldungen an die Teilnehmer/-innen zuständig ist, muss stets mit Rückfragen der Teilnehmer/-innen rechnen. Auch Zweifel am VPAC-Verfahren an sich, Unzufriedenheit

mit dem eigenen Ergebnis oder gar Teilnahmslosigkeit können sich in solchen Situation bei einigen jungen Menschen mit Förderbedarf zumindest theoretisch breit machen.

Die Zielsetzung des Feedbacks ist allerdings eine andere. Teilnehmer/-innen des ACs sollen erfahren, wie sie von anderen Menschen wahrgenommen werden. Ein gesundes Maß an Selbstreflexion/Introspektion zur Beurteilung der eigenen Person ist daher empfehlenswert. Darüber hinaus sollten die Teilnehmer/-innen offen gegenüber den gegebenen Empfehlungen zur Weiterentwicklung der eigenen Persönlichkeit sein (Hroník, 2005).

Feedback sollte deshalb immer in einem Vier-Augen-Gespräch besprochen werden, denn die Kommunikation per Telefon oder E-Mail kann zu unerwarteten Missverständnissen führen. Im Idealfall handelt es sich hierbei um ein Gespräch/einen Dialog auf Augenhöhe, wobei der/die Teilnehmer/-in stets die Gelegenheit zur Nachfrage hat (Vaculík, 2010).

Es folgt eine kurze Liste allgemeiner Grundsätze für ein erfolgreiches Feedbacks:

- Bereits von Anfang an sollten die Erwartungen an das Feedback klar sein. Dieses ist in erster Linie eine Hilfe zur weiteren Orientierung des/der Teilnehmers/-in;
- Man sollte das Gespräch stets mit positivem Feedback beginnen, um eine sofortige Frustration zu verhindern;
- Das Feedback sollte immer so konkret wie möglich sein und stets einen Bezug zu den vorher beobachteten Kompetenzen haben. Konkrete Beispiele und/oder Zitate/Aussagen des/der Teilnehmers/-in selbst eignen sich hierzu besonders gut;
- Beim Feedback handelt es sich um einen Dialog, keinen Monolog. Der/die Teilnehmer/-in sollte daher stets in den Prozess des Feedbacks eingebunden werden und seine/ihre eigene Meinung äußern können. Auch sollte er/sie die Möglichkeit dazu haben, dass eigene Handeln näher zu erläutern, wenn dies nötig ist;
- Geduldiges Auftreten und aktives Zuhören sorgen für die Schaffung einer vertrauensvollen Atmosphäre zwischen der Person, die das Feedback gibt, und dem/der Teilnehmer/-in;
- Vorurteilsbehaftete Äußerungen sollten genauso vermieden werden, wie die Präsentation von absoluten Wahrheiten. Stattdessen sollte auf Vorschläge zurückgegriffen werden, zu dem der/die Teilnehmer/-in auch Stellung beziehen darf und sollte;
- Man sollte sich stets darüber im Klaren sein, dass es sich auch beim Feedback durch die Fokussierung auf eigene Stärken und das eigene Entwicklungspotenzial um eine Art Lernmechanismus handelt.

Das Feedback kann sofort nach dem Ende des ACs vermittelt werden, sofern während des ACs keine psychodiagnostischen Methoden verwendet wurden, deren Auswertung länger dauert bzw. erst nach einer bestimmten Zeit ermittelt werden kann. Auf keinen Fall sollte länger als 1 Monat nach Beendigung des AC-Verfahrens gewartet werden (Kyrianová, 2003).

Auch wenn keine Pflicht dazu besteht, den Teilnehmern/-innen ein individuelles Feedback nach dem Durchlaufen eines ACs zukommen zu lassen, sollte zumindest am Ende eine kurze Zusammenfassung über Ablauf und Ergebnisse der Teilnehmer/-innen gewährt werden. Somit haben die Teilnehmer/-innen zumindest eine kurze Rückmeldung darüber, wie sie abgeschnitten haben. Dies trägt zu einer gesteigerten Zufriedenheit bei.

4.8 Das Feedback nach der ersten Runde des VPACs

Zum Feedback sollten Beobachter/-in und Teilnehmer/-in sich in einen separaten Raum einfinden, der eine diskrete, geeignete Umgebung bietet. Sollte der/der Teilnehmer/-in eine/n persönliche/n Assistenten/-in benötigen, kann auch dieser beim Gespräch anwesend sein. Die richtige Wahl des Orts ist insofern wichtig, als das es sich beim Feedback zumeist um persönliche und/oder sensible Informationen über den/die Teilnehmer/-in handelt.

Im IT4ALL-Projekt konnten alle Teilnehmern/-innen selbst darüber entscheiden, ob sie ein individuelles Feedback erhalten möchten. Alle Teilnehmer/-innen zeigten großes Interesse daran.

Zu Beginn sollte allen Teilnehmer/-innen genügend Raum zur Selbstbewertung (Bewertung der eigenen Leistung im VPAC-Verfahren unter Berücksichtigung der einzelnen Aufgaben, Wohlfühlfaktor, Schwierigkeiten/Hindernisse/Probleme) gewährt werden. Diese Art der Selbstreflexion ermöglicht es, festzustellen, ob der/die Teilnehmer/-in auch auf komplexes und/oder kritikbehaftetes Feedback zur Analyse persönlicher Schwächen vorbereitet ist. Zugleich wird dem/der Teilnehmer/-in hierdurch die Möglichkeit gegeben, sich selbst einzubringen.

Erst anschließend sollten die Teilnehmer/-innen danach gefragt werden, wie ihnen der Ablauf des VPAC-Verfahrens gefallen hat, welchen Änderungsbedarf sie sehen, und wie unterstützend die äußeren Umstände das VPAC (Moderator/-in, Zeitplan und Organisation) waren. Somit wird jede/r Teilnehmer/-in in seiner/ihrer Eigeninitiative bestärkt, indem Interesse an ihrer Meinung gezeigt wird. Beobachter/-innen wiederum erhalten eine Auskunft über das VPAC-Verfahren als solches, was eine erste Gelegenheit zur Anpassung bzw. Optimierung des Verfahrens für dessen zukünftige Nutzung bietet. Gleiches gilt für die Modifizierung des Verfahrens in Bezug auf Teilnehmer/-innen aus unterschiedlichen Zielgruppen.

Wie bereits erwähnt sollen zu Beginn die Stärken des/r Teilnehmers/-in im Mittelpunkt stehen. Dazu werden die sozialen als auch fachlichen Kompetenzen sowie die hervorzuhebenden positiven Eigenschaften kurz dargestellt. Erst langsam sollte man in die Bereiche übergehen, in denen Raum zur Verbesserung besteht. Auch wenn alle Teilnehmer/-innen auch eine solche Art der Rückmeldung erwarten, erwarten sie jedoch zugleich auch erste Empfehlungen darüber, wie sie sich selbst verbessern und weiterentwickeln können und was sie dafür tun sollten. Hierbei kann auch auf eigene Erfahrungen zurückgegriffen werden. Im Falle von Teilnehmern/-innen mit Unterstützungsbedarf kann es sein, dass ein höheres Maß an Unterstützung und/oder Verständnis angebracht ist, um die Situation zu entspannen. Oft reichen hierzu wenige Worte der Zuwendung. In allen Fällen kommt es jedoch darauf an, die Teilnehmer/-innen dazu zu inspirieren, ihre Energie, Lust und ihren Willen zum Handeln zu fördern.

4.9 Erkenntnisse über die Zielgruppe der Menschen mit Förderbedarf

Während des Recruitments, der Bewertung und der Auswahl der Bewerber/-innen waren die am IT4ALL-Projekt beteiligten Organisationen stets darum bemüht, möglichst viele Informationen und Erkenntnisse zu gewinnen, die von den Teilnehmern/-innen selbst stammten. Hierzu wurden (anonyme) Fragebögen, Gruppen- oder Einzelgespräche und die Ergebnisse aus den Beobachtungen der verschiedenen Situationen genutzt. An der Sammlung dieser Informationen beteiligten sich alle diejenigen, die an der Konzeption und Durchführung des VPACs beteiligt waren. Vor allem Informa-

tionen über bestehende physische oder mentale Barrieren der Teilnehmer/-innen, die sich hinderlich auf deren Beteiligung am VPAC bzw. am EDC auswirkten, standen hierbei im Fokus des Interesses.

Die Auswertung der verschiedenen Feedbackbogen ergab, dass die meisten Teilnehmer/-innen das VPAC-Verfahren als auch den Prozess der Auswertung sowie des Feedbacks zu schätzen wussten. Insbesondere die freie und informelle Atmosphäre sowie der aufmunternde Zugang der verschiedenen Koordinatoren/-innen des ACs und der Beobachter/-innen stießen auf viel Zuspruch. Gleiches gilt für die Teamarbeit und die verschiedenen Aufgaben des VPACs, wobei wenige Teilnehmer/-innen Einzelaufgaben bevorzugt hätten. Viele der Teilnehmer/-innen gaben auch offen zu, wo sie Schwierigkeiten hatten bzw. wo sie aufgrund noch vorhandener Ressourcen eigentlich noch besser hätten abschneiden können. Mehrere Teilnehmer/-innen gaben jedoch an, dass die Aufgaben anspruchsvoller hätten sein können. Gleichzeitig fiel es vielen der Teilnehmenden leichter, auch die anderen Mitglieder der Gruppe zu bewerten (auch wenn dies eigentlich Konkurrenten/-innen waren). Dies lag zum Teil auch daran, dass sich viele Teilnehmer/-innen bereits aus dem Training des Vorgängerprojekts zum IT4ALL-Projekt kannten. Für einen sehr hohen Mehrwert hielten alle Teilnehmer/-innen das konsequente Einzelfeedback, das sie unmittelbar nach dem Ende des VPACs von der Bewertungskommission bekommen hatten. Diese bestand außer der Koordinatorin (Branch Managerin der Personalagentur) auch aus Mitarbeiter/-innen der Abteilungen HR/Development, Recruitment, Dual Training des slowakischen Partners T-Systems Slovakia sowie Vertretern/-innen des Partners Karpatská Nadácia.

Das Feedback richtete sich auf die Betonung von Stärken der Teilnehmer/-innen und die Bewertung des Potentials für die Arbeit im IT-Bereich. 15 ausgewählten Teilnehmern/-innen konnte auf Grundlage dessen empfohlen werden, auch in der nächsten Phase des IT4ALL-Projekts teilzunehmen: dem Trainings- und Entwicklungszentrum (EDC – Elevator Development Center). Diejenigen Teilnehmer/-innen, die nicht in diese Kategorie fielen, konnten ebenfalls vom Feedback profitieren, indem ihnen Wege in anderen Bereichen aufgezeigt wurden (zumeist im sozialen Bereich).

Um möglichst viele Barrieren bestimmen zu können wurden die Teilnehmer/-innen des IT4ALL-Projekts direkt nach solchen gefragt. Einige Teilnehmer/-innen hätten mehr Zeit zur Vorbereitung der Aufgaben begrüßt. Andere äußerten, Räume mit Tageslicht und Fenstern sowie eine benutzerfreundlichere Software für sehbehinderte Nutzer/-innen wären notwendig gewesen, da deren eigene Zusatzgeräte (Bildschirmlesegerät) in manchen Fällen Probleme mit dem Lesen der vorgegebenen Dokumente hatten.

4.10 Anpassungspotenzial des VPACs

Das Anpassungspotenzial des VPACs ergibt sich aus dessen primärem Ziel der Bewertung der Grundvoraussetzungen/Kernkompetenzen, die für die Arbeit im IT-Sektor notwendig sind. Dies gilt auch hinsichtlich des EDCs, wo die Teilnehmer/-innen ihre Kompetenzen weiter ausbauen sollen.

Die weitere Anpassung hängt stets vom besonderen Charakter der Zielgruppe und der jeweiligen Personen mit ihren speziellen Bedürfnissen ab. Das vorliegende Handbuch wurde so konzipiert, dass es sich für die verschiedenen Repräsentanten/-innen aus dieser Zielgruppe einfach anpassen lässt. Einer Anpassung sollte jedoch stets eine konsequente Analyse und Identifizierung der speziellen Bedürfnisse der konkreten Zielgruppe vorausgehen. Gleiches gilt für die Bedürfnisse des jeweili-

gen Unternehmens. Darüber hinaus wird auch die Möglichkeit, das VPAC-Modell auf Gruppen von Personen anzupassen, die einen Migrationshintergrund aufweisen, nicht ausgeschlossen.

5 Fazit

Das dem VPAC zugrundeliegende Thema der Bewertung und Auswahl potenzieller Arbeitskräfte ist aufgrund der damit verbundenen Dynamik ein quasi nie enden wollendes Thema. Im IT4ALL-Projekt wurde daher auch bewusst darauf verzichtet, ein starres Verfahren zu entwickeln. Im Interesse der Erfüllung des Zwecks müssen ACs dagegen ein hohes Niveau an Flexibilität und Anpassungskraft aufweisen. Wesentliches Ziel muss es stets bleiben, offen und diversitätsbewusst gegenüber Menschen mit Förderbedarf zu sein, um deren Arbeitskraft in den Arbeitsmarkt integrieren zu können. Es gilt, möglichst viele physische und mentale Barrieren auf allen Ebenen zu eliminieren, um gerade solchen Menschen einen gleichwertigen Zugang zum Arbeitsmarkt zu bieten.

6 Danksagung an Partner/-innen und Mitarbeiter/-innen

Die Autoren/-innen des vorliegenden Materials bedanken sich bei allen Partnern/-innen des Projektes IT4All, die mit ihrem Feedback wesentlich zur Steigerung der VPAC-Qualität beigetragen haben. Ebenso bedanken wir uns beim Programm Erasmus+, das die notwendige Forschung und Durchführung des Projekts finanziell unterstützte.

Quellenverzeichnis

HRONÍK, F. (2005). Poznejte své zaměstnance:vše o Assessment Centre. 2. Vyd. Brno: ERA, 2005,370s, ISBN 80-7366-020-2.

HRONÍK, F. (2007). Rozvoj a vzdelávanie pracovníkov. Vyd. 1. Praha.: Grada. 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

KUBEŠ, J./ŠEBESTOVÁ, Ľ. (2008). 360 stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí. 1, vyd. Praha: Grada, 2008, 147s, ISBN 978-80-247-2314-3.

KYRIANOVÁ, H. (2003). Assessment centrum v současné personální praxi. 1. Vyd. Praha: Testcentrum, 2003, 105 s. ISBN 80-86471-21-7.

VACULÍK, M. (2010). Assessment centrum: psychologie ve výběru a rozvoji lidí. Vyd. 1. Brno: NC Publishing, 2010, 202s, ISBN 978-80-903858-8-7.

WALDRON, B., Joines, R. (1994). Introduction to Assessment Centers. International Personnel Assessment Council. Dostupné na: <http://www.ipacweb.org/files/ac101.pdf>.

The british Psychological Society, Division of Occupational Psychology: The Design and Delivery of Assessment Centres.

http://www.upsvar.sk/sluzby-zamestnanosti/nastroje-aktivnych-opatreni-trhu-prace/podpora-zamestnavania-obcanov-so-zdravotnym-postihnutim.html?page_id=13317.

<http://www.zakonypreludi.sk/zz/2004-365>.

http://www.hrvpraxi.sk/33/manual-pre-zamestnavatelov-pracovny-pohovor-uniqueiduchxzASYZNatvABpzW7TbRfAmu_adBqIpLpGVMY1prA/.