



Professionalisierung arbeitsbezogener Grundbildung durch Fort- und Weiterbildung – Konzepte und Erfahrungen

Rosemarie Klein (Hrsg.)

Verlag:
Institut für angewandte
Kulturforschung e.V.
Göttingen
www.ifak-goettingen.de

Geringqualifizierte im Beschäftigtertransfer – Leitfaden für Berater, Trainer und Dozenten

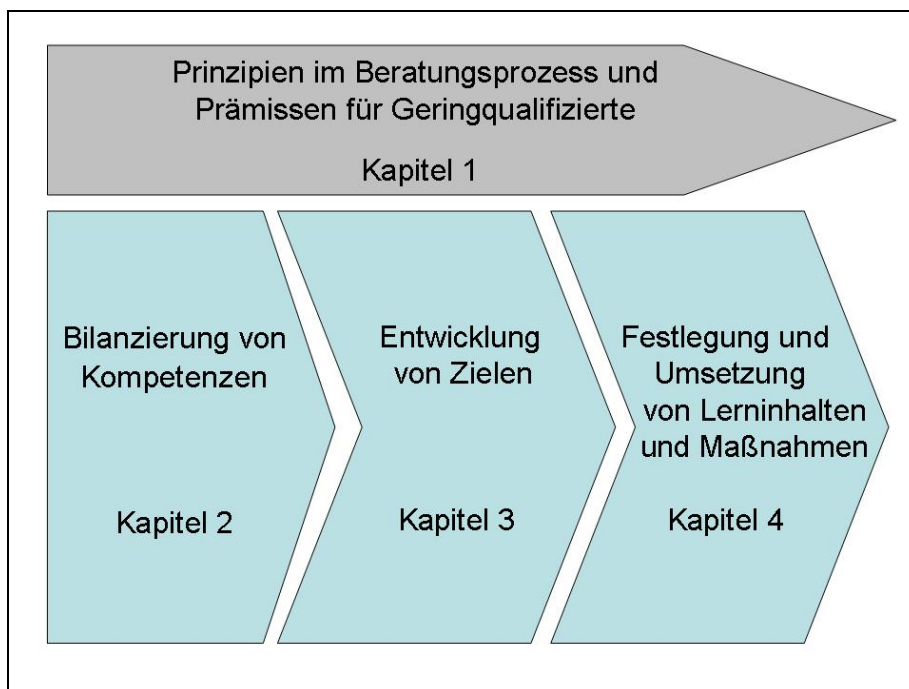
Nelli Großmann, Ulf Neumann, Marco Pomsel

1 Einführung

1.1 Ziel des Leitfadens

Dieser Leitfaden ist an Berater und Trainer gerichtet, die innerhalb einer Transferagentur oder einer Transfergesellschaft an der Betreuung und Realisierung von Bildungsmaßnahmen beteiligt sind. Im Mittelpunkt der Dokumentation steht hierbei der Umgang mit Geringqualifizierten. Der überwiegende Teil von Personen aus der angesprochenen Bevölkerungsgruppe hat in seinem bisherigen Berufsleben diskontinuierliche Erwerbs- sowie negative Lernerfahrungen erworben. Bei der Planung und Durchführung von Bildungsmaßnahmen ist dieser spezifische Kontext zu berücksichtigen, um die Weiterbildungsanteile auf die Bedürfnisse, Interessen und Möglichkeiten der Teilnehmer zuzuschneiden.

Das Ziel des Beschäftigungstransfers, die Vermittlung der Arbeitnehmer in eine neue Beschäftigung, wird durch unterschiedliche Maßnahmen – Bewerbungstrainings, individuelle Beratungen und Weiterbildung – erreicht. Vor der Durchführung konkreter Bildungsmaßnahmen sollten allerdings zunächst die Kompetenzen, Stärken und Interessen der Teilnehmer erhoben werden.



Das Vorgehen kann als Reaktion auf die bestehende Gefahr verstanden werden, dass sich mit dem Eintreten der Arbeitslosigkeit das Selbstbewusstsein der betroffenen Person vermindert und damit erworbene Fähigkeiten und Kenntnisse aus dem Bewusstsein verlorengehen.

Entsprechend den Vorgaben der Bundesagentur für Arbeit erfolgt die Erhebung der Kompetenzen mit Hilfe eines Profilingbogens. Mit diesem Instrument werden bisherige berufliche Stationen, Erfahrungen und die aktuelle berufliche und persönliche Situation abgefragt. Zumeist nur unzureichend berücksichtigt werden im Rahmen des Verfahrens Wünsche und Interessen der Teilnehmer sowie informell erworbene Fähigkeiten und Fertigkeiten. Ganz im Gegenteil, durch das Erfassen von formellen Abschlüssen und konkreten beruflichen Stationen werden den Geringqualifizierten vermeintliche qualifikatorische Defizite noch explizit vor Augen geführt.

Als Gegenentwurf zu dieser Verfahrensweise wird im zweiten Kapitel dieses Leitfadens ein Überblick über unterschiedliche Methoden und Vorgehensweisen gegeben, die der Bilanzierung von Kompetenzen einer Person dienen. Basierend auf der Kenntnis eigener Kompetenzen und Präferenzen können die Teilnehmer für sich selbst berufliche sowie private Ziele entwickeln, was der Bestandteil des dritten Kapitels ist. Erst mit der Einbindung der Ergebnisse aus Kompetenzbilanzierung und Zielentwicklung können Bildungsmaßnahmen erfolgreich durchgeführt werden. Dies ist der Gegenstand des letzten Kapitels „Umsetzung“.

Der Leitfaden versteht sich nicht als wissenschaftlicher Text. Entsprechend wurde aus Gründen der Lesbarkeit auf die wissenschaftliche Zitierweise verzichtet. Um relevante Quellen sichtbar zu machen, findet sich am Ende des Leitfadens ein Literaturverzeichnis.

1.2 Rolle des Beraters

Bei der Durchführung der Bildungsmaßnahmen in den Transfergesellschaften spielen die Berater und Trainer eine entscheidende Rolle. Zu den Aufgaben der Berater gehören nicht nur die formelle Durchführung und die Organisation der Bildungsmaßnahmen, sondern auch der Aufbau eines Vertrauensverhältnisses und die Unterstützung der Teilnehmer/Klienten während der gesamten Betreuungszeit.

1.2.1 Grundhaltungen von Beratern nach Rogers

Entscheidend für den Erfolg der Beratung sind Haltung und Einstellungen des Beraters bzw. Trainers. In Anlehnung an Carl Rogers sollten drei Grundhaltungen als Orientierung das Verhalten des Beraters bestimmen: Empathie, Akzeptanz und Kongruenz. Im Folgenden werden diese drei Grundhaltungen kurz erläutert.

Empathie: Der Berater soll sich in die Gefühlslage des Ratsuchenden versetzen. Die Aufgabe des Beraters besteht darin, auf die verbalen und nonverbalen Signale wie Mimik, Stimme und Körperhaltung zu achten und sich durch Rückfragen der Gedankenwelt des Teilnehmers zu nähern. Klient und Berater müssen sich öffnen und über Vorstellungen, Wünsche und Gefühle frei sprechen können, um eine gemeinsame Vertrauensbasis entstehen zu lassen.

Akzeptanz: Akzeptanz bedeutet für den Berater nicht, reflexartig Aussagen des Teilnehmers vor dem Hintergrund des eigenen Wertesystems zu bewerten. Stattdessen soll der Berater den Teilnehmern/Klienten wertschätzen und ermutigen. Das Gefühl, so angenommen zu werden, wie man ist, stärkt das Selbstwertgefühl des Klienten und unterstützt den Abbau von Spannungs- und Angstgefühlen.

Kongruenz: Kongruenz bedeutet die Übereinstimmung von innerem Erleben und äußerem Verhalten. Die Empfindungen, Äußerungen und das Verhalten des Beraters müssen übereinstimmen und authentisch sein. Trainer und Berater sollten dabei nicht nur als Ansprechpartner für Fachaspekte auftreten, sondern sich dem Klienten als Person mit spezifischen persönlichen Ansichten zu erkennen geben. Die Grundhaltungen sind nach Rogers wesentliche Dispositionen, um als Berater bzw. Trainer auf Klienten eingehen zu können. Darüber hinaus muss sich das Bildungs- und Beratungspersonal auch der Lebenswirklichkeit der Teilnehmer bzw. Klienten bewusst werden.

1.2.2 Lernberatungskonzeption nach Kemper/Klein

Einen alternativen Ansatz, der stärker den Klienten als Subjekt in den Mittelpunkt rückt, ist die Lernberatungskonzeption nach Kemper/Klein. Die dem Konzept zugrunde liegenden handlungsleitenden Prinzipien haben hierbei die Funktion, Orientierung für die Konkretisierung des eigenen professionellen Handelns zu geben. Als handlungsleitende Prinzipien sind hervorzuheben:

Teilnehmerorientierung und Verantwortungsteilung: Die Lernberatungskonzeption basiert auf einer Subjektorientierung und einem Selbstverständnis der Mündigkeit von erwachsenen Lernenden. Teilnehmerorientierung stellt dabei das übergreifende handlungsleitende Prinzip dar. Es umschreibt eine Orientierung an den Zielen und Präferenzen der Lernenden, etwa in Bezug auf Lerninteressen, Lernsetting und Lernmethoden. Gleichzeitig ist das Beratungshandeln mit einer Haltung der Verantwortungsabgabe durch die Beratenden und Verantwortungsübernahme durch die Lernenden verbunden. Teilnehmerorientierung als Verantwortungsteilung zwischen Lernenden und Lehrenden markiert die Grundhaltung eines Lernens und Lehrens als im Prozess immer wieder auszubalancierender Bereitstellung von Expertise und reflexiven Beratungsangeboten zur Selbsterschließung von Wissen.

Biographie- und Kompetenzorientierung: Wesentlicher Teilaspekt eines Lern- bzw. Beratungsprozesses ist die Auseinandersetzung mit zurückliegenden Lernerfahrungen, entwickelten Lernhaltungen und -verhaltensweisen. Biografieorientierung meint auch, Raum zu geben für das Entdecken verborgener Ressourcen und Potenziale. Im Verständnis der Lernberatungskonzeption setzen Lernen und Entwicklung an den biografisch erworbenen Kompetenzen der Lernenden an und nicht bei den Defiziten. Ziel ist es dabei auch, durch an die Lernbiographie der Klienten anschlussfähige Lernangebote, die lern- und lebensbiografische Kontinuität zu sichern.

Partizipations- und Prozessorientierung: Partizipationsorientierung meint Mitsprache und Mitentscheidung im organisierten Lern- bzw. Lehrprozess. Partizipation bezieht sich dabei grundsätzlich auf sämtliche im Lernprozess zu steuernde Faktoren wie Beweggrund, Ziele, Inhalte, Entwicklungsaufgaben, Orte, Methoden, Zeiten... Damit verbunden ist, dass sich der Beratungs- und Lernprozess dialogisch und interaktiv gestaltet. Gleichzeitig ist aber zu berücksichtigen, dass der Prozess keine „ziel- und ergebnisbeliebige“ Größe ist. Vielmehr entstehen Ergebnisse aus dem Prozess in einer anderen Weise als etwa in geschlossenen Curricula mit im Vorfeld definierten, statischen Lehr- und Lernzielen.

Reflexionsorientierung: In der Lernberatungskonzeption zielt das Lernen nicht nur auf Erweiterung von fachlichen und überfachlichen Handlungskompetenzen ab, sondern auch auf eine Veränderung von Einstellungen, Haltungen und Erwartungen.

Der Entwicklungsprozess ist also auch ein Arbeiten an sich selbst bzw. an der eigenen Person. Entsprechende Lernprozesse können und sollen von außen angeregt und angestoßen, aber nicht völlig gesteuert und geleitet werden. Lernenden soll ermöglicht werden, ihre eigenen Lernprozesse zu reflektieren und sie sich dadurch bewusst zu machen. Reflexion ist besonders für das Lernen im Bereich von Einstellungen und Haltungen wichtig.

Basierend auf den handlungsleitenden Prinzipien konkretisiert sich die Ausgestaltung des Beratungsprozesses in Abhängigkeit vom jeweiligen Handlungskontext. Die Handlungskontexte sind dabei nicht nur von der inhaltlichen und organisationalen Anlage der Entwicklungsaufgaben geprägt. Sie erfahren ihre Spezifik auch aus der Unterschiedlichkeit der agierenden Professionen und der berufsbiografischen Hintergründe der Beteiligten.

1.3 Profil der Geringqualifizierten

1.3.1 Ausmaß und Beschreibung

Für den Begriff „Geringqualifizierte“ gibt es keine gesetzliche oder allgemein gültige Definition. Nach der Definition der Bundesagentur für Arbeit gehören zu dieser Gruppe Personen, die

- nicht über einen Berufsabschluss verfügen,
- über einen Berufsabschluss verfügen, aber seit mindestens vier Jahren in einer an- oder ungelernten Tätigkeit berufsfremd arbeiten, also ihre erlernte Tätigkeit nicht mehr ausüben können.

Entsprechend den Angaben des Statistischen Bundesamtes hatten im Jahr 2007 insgesamt 16% der Erwerbspersonen von 25- bis 64-jährigen ein geringes Qualifikationsniveau. Das sind rund 5,7 Millionen Geringqualifizierte im gesamten Bundesgebiet. Die besondere Beachtung der Geringqualifizierten ergibt sich aus den besonderen Arbeitsmarktrisiken dieser Personengruppe. So lag die Beschäftigungsquote der Geringqualifizierten im Jahr 2008 mit 46% deutlich unter der Beschäftigungsquote der Hochqualifizierten (86%). Unter allen Erwerbslosen ist die Gruppe der Geringqualifizierten mit 32% deutlich überrepräsentiert. Insgesamt sind die Geringqualifizierten in stärkerem Maße von Arbeitslosigkeit und prekären Beschäftigungsverhältnissen betroffen.

1.3.2 Aspekte der Lebenswirklichkeit

Der Verlust des Arbeitsplatzes ist zumindest bei einem großen Teil der Betroffenen mit einer zunehmenden Verunsicherung bezüglich ihres zukünftigen Berufswegs verbunden. Diese Verunsicherung kann sich negativ auf die Motivation und Bereitschaft zum beruflichen Neuanfang auswirken. Im Hinblick auf die Beratung ist entsprechend zu berücksichtigen, dass bei einem Teil der Betroffenen manifeste Ängste bestehen können, die im Rahmen des Lernprozesses Beachtung bzw. Berücksichtigung finden sollten. Zu nennen sind hier Bedenken, langfristig keine Stelle mehr zu finden, aber auch Kontaktängste, sich außerhalb seines direkten persönlichen Umfelds zu bewegen.

Das Qualifikationsproblem der Geringqualifizierten besteht in der Regel darin, dass diese Personen keinen formellen Abschluss vorweisen können und als Argument bezüglich eigener Fähigkeiten und Fertigkeiten lediglich ihre beruflichen Erfahrungen anführen können.

Paradoxerweise kann dabei gerade die längere Beschäftigung bei einem Arbeitgeber dazu führen, dass die erworbenen Kompetenzen subjektiv als nur in einem bestimmten Arbeitsumfeld anwendbar wahrgenommen werden. Darüber hinaus ist aufgrund negativer Lernerfahrungen in der Schule ein großer Teil der Geringqualifizierten skeptisch gegenüber jeglicher Form von Weiterbildung. Lernsituationen werden aufgrund der Gefahr von Überforderung zum Teil schon früh abgebrochen. Entsprechend wichtig ist es, die Teilnehmenden schon zu Beginn Inhalte und Vorgehen innerhalb von Weiterbildungsmaßnahmen transparent zu machen und sie zur Partizipation bei der Gestaltung anzuregen.

Eine besondere Problematik bei der Unterstützung von Geringqualifizierten in Transfermaßnahmen ist das Verfassen formaler Bewerbungsunterlagen. Aufgrund geringer Bewerbungserfahrung und fehlender Informationen über die aktuellen Anforderungen im Bewerbungsprozess sind die Hürden bei der Erstellung der persönlichen Bewerbungsunterlagen oft hoch. Dies ist besonders bei den Personen spürbar, die über mehrere Jahre bei demselben Arbeitgeber beschäftigt waren. Darüber hinaus stellt für einen Teil der Geringqualifizierten das Lesen und Schreiben eine große Herausforderung dar. Insbesondere bei ausländischen Geringqualifizierten kann die Fähigkeit, sich in deutscher Sprache mündlich und schriftlich auszudrücken, schwach ausgeprägt sein.

Aus der komplexen Problemstellung bei der Betreuung von Geringqualifizierten im Beschäftigungstransfer wird deutlich, dass sich deren Unterstützung im Bewerbungsprozess von der Begleitung anderer Zielgruppen unterscheidet. Die Erhöhung von Motivation, Selbstbewusstsein und dem Wissen bezüglich eigener Kompetenzen sind Voraussetzung des Lern- und Entwicklungsprozesses bzw. der erfolgreichen Integration in den Arbeitsmarkt.

1.4 Prämissen im Beratungsprozess

Die Beschreibung macht deutlich, dass beim Beschäftigungstransfer mit Geringqualifizierten besondere Aspekte zu berücksichtigen sind, die bei der Gestaltung von Bildungsmaßnahmen nicht vernachlässigt werden sollten:

- Vermeidung von „Ausgrenzungen“ und „Vorführungen“ der vermeintlich Schwächeren durch Tests, gerade zu Beginn der Weiterbildungsmaßnahmen
- Beachtung einer sorgsam Wortwahl bzw. Vermeidung von eher negativ besetzten Begriffen (z.B. funktionale Analphabeten, Geringqualifizierte)
- Nutzung von Methoden der Kompetenzbilanzierung zur Aufwertung und gegenseitigen Wertschätzung von subjektiven Erfahrungen diskontinuierlicher Erwerbsbiographien und deren Wirkungen

- Realisierung einer individuellen Zielentwicklung, die über die rein beruflichen Ziele hinausgeht
- Verdichtung vorhandener Kompetenzen und persönlicher Ziele zu einem individuellen Lernplan als Orientierung für Beratungsprozesse und Weiterbildungsmaßnahmen
- Arbeit mit alternativen und zielgruppenorientierten Visualisierungsmethoden, um defizitgeleitete Aktivitätshemmnisse abzubauen (z.B. in Form von individuellen Landkarten)
- Aktive Nutzung des gemeinsamen Lernpotenzials von heterogenen Lerngruppen, kombiniert mit der Möglichkeit, phasenweise homogene Kleinstgruppen zu bilden (z.B. beim Erlernen des grundlegenden Umgangs mit dem PC)
- Bereitschaft der Entscheider und des Lehrpersonals zur prozessbegleitenden Anpassung von Lern- und Beratungsmethoden, bei Bedarf gemeinsam mit den Teilnehmern
- Keine generelle Trennung zwischen Beratungs- und Trainingspersonal, sondern eine sinnvolle Kombination der Rollen mit dem Ziel der besseren Vertrauensbildung und der Wahlmöglichkeit für die Teilnehmer
- Angebot einer freiwilligen und flexiblen Nachbetreuungsmöglichkeit für die Teilnehmer nach Abschluss der Transfermaßnahme, gerade bei Transfergesellschaften mit verhältnismäßig kurzen Laufzeiten.

1.5 Zusammenfassung

Im ersten Kapitel haben Sie erfahren, welches Ziel der vorliegende Leitfaden verfolgt. Zudem haben Sie einen Eindruck darüber gewonnen, welche Prämissen im Rahmen des Beschäftigungstransfers für Geringqualifizierte Berücksichtigung finden sollten. Der Prozess des Transfers beginnt mit der Kompetenzerfassung über die berufliche Zielentwicklung bis hin zur Umsetzung der erarbeiteten Strategien. Im nächsten Kapitel werden Vorgehensweisen zur Erfassung und Selbstreflexion von Kompetenzen, also von Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnissen, vorgestellt. Für diese Standortbestimmung wird auch der Begriff der Kompetenzbilanzierung genutzt.

2 Kompetenzbilanzierung

Was erwartet Sie in diesem Kapitel?

In diesem Kapitel erfahren Sie, was man unter der Kompetenzbilanzierung versteht, welches Ziel dieses Verfahren verfolgt und wann es eingesetzt wird. Außerdem werden drei Methoden zur Erfassung der Kompetenzen vorgestellt.

2.1 Kompetenzbilanzierung – Grundlagen und Zielstellung

Unter der Kompetenzbilanzierung wird ein qualitativer Ansatz verstanden, bei dem nicht nur die formell erworbenen Fähigkeiten und Fertigkeiten, sondern auch informelle Kompetenzen erfasst und berücksichtigt werden. In einem mehrstufigen Verfahren werden, mit Blick auf wichtige biographische Ereignisse, die Leistungen und Stärken einer Person erfasst und anschließend in einem individuellen Gespräch mit dem Berater die Potenziale des Beteiligten detaillierter herausgearbeitet.

Kompetenzbilanzierung ist gerade für die Zielgruppe der Geringqualifizierten besonders wichtig, weil bei entsprechenden Verfahren die im Laufe des Lebens gesammelten Erfahrungen und Fähigkeiten im Mittelpunkt stehen und nicht ein formeller Bildungsabschluss, über den die meisten Geringqualifizierten nicht verfügen.

Die Sicht auf die eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten, insbesondere wenn diese informell erworben wurden, fällt gerade den Geringqualifizierten nicht leicht. Deshalb verfolgt die Kompetenzbilanzierung das Ziel, durch unterschiedliche Zugänge die Potenziale einer Person transparent zu machen. Die Beschreibung der zuletzt ausgeübten Tätigkeit ist hier ebenso relevant wie wichtige berufliche und private Ereignisse sowie spezifische persönliche Eigenschaften, die der Betroffene für sich in Anspruch nimmt. Die Kompetenzbilanzierung erleichtert somit die individuelle Standortbestimmung der Teilnehmer und regt zur individuellen Reflexion mit persönlichen Eigenschaften, Einstellungen und Kompetenzen an.

Es ist empfehlenswert, die Kompetenzbilanzierung zu Beginn der Transfermaßnahme, in Kombination mit dem Profiling für die Arbeitsagentur, einzusetzen. Die eingesetzten Verfahren stellen dann die

Basis für weitere Entscheidungen und Zielsetzungen im Beschäftigungstransfer dar. Zur Kompetenzbilanzierung werden im Folgenden drei Methoden vorgestellt.

Als Einstieg zur Erfassung der Kompetenzen wird das sogenannte Job-Skill-Personenprofil beschrieben, mit dem insbesondere die während der letzten Arbeitstätigkeit erworbenen Erfahrungen und Kompetenzen abgebildet werden können.

2.2 Methoden der Kompetenzbilanzierung

2.2.1 Job-Skill-Personenprofil

➤ Ziel

Das Job-Skill-Personenprofil ist eine ausführliche Beschreibung der am bisherigen Arbeitsplatz ausgeführten Tätigkeiten und der dabei angewendeten Kenntnisse. Mit Hilfe des Job-Skill-Personenprofils werden die erworbenen Erfahrungen und Kompetenzen einer Person erfasst. Die Gruppe der Geringqualifizierten profitiert besonders von dieser Methode, weil dadurch die gesammelten Erfahrungen und nicht die formellen Abschlüsse in den Mittelpunkt gestellt werden.

➤ Ablauf

Die „Job-Skills“ oder Berufserfahrungen einer Person werden durch das Tätigkeits- und Qualifikationsprofil ermittelt. Die Teilnehmer erhalten einen Bogen mit Fragen zu der von ihnen im alten Unternehmen ausgeführten Tätigkeit. Außerdem bewerten sie eigene fachliche Kenntnisse und persönliche Fähigkeiten, die sie bei der Ausführung bestimmter Aufgaben am Arbeitsplatz verwendet haben.

➤ Vor- und Nachteile

Folgende Aspekte können bei der Anwendung dieser Methode als Vorteil angesehen werden:

- Über den Bezug zu einer konkreten Tätigkeit fällt es den Geringqualifizierten leichter, selbst vorhandene Erfahrungen und Kompetenzen zu benennen.
- Die Durchführung bzw. Anwendung des Job-Skill-Personenprofils ist vergleichsweise einfach und bedarf keiner umfangreichen Einweisung.
- Durch die Möglichkeit, den Fragebogen im Rahmen der Beratung gemeinsam auszufüllen, verringert sich die Gefahr einer Überforderung der Geringqualifizierten im Rahmen der schriftlichen Dokumentation.

Bei der Durchführung dieser Methode sollte folgender Aspekt beachtet werden:

- Die meist langjährige Berufserfahrung wird für die Teilnehmer Normalität und in der Regel ist den Teilnehmern nicht mehr bewusst, was sie alles können. Bei der Beantwortung der Fragen können eigene Kenntnisse und Fähigkeiten unterschätzt und beim Ausfüllen des Personenprofils nicht angegeben werden.

Eine Möglichkeit, die angesprochene Gefahr zu reduzieren, ist der Einsatz der Lebenskurve als ergänzender Methode zur Kompetenzbilanzierung. Die vorhandenen Kompetenzen werden nicht durch die Selbsteinschätzung der Teilnehmer bestimmt, sondern aus wichtigen beruflichen und privaten Ereignissen im Leben der Teilnehmer, gemeinsam mit dem Berater, abgeleitet. Der Fragebogen des Job-Skill-Personenprofils wird im Folgenden dargestellt.

Tätigkeitsprofil

Arbeitsaufgaben	Bitte beschreiben Sie, was Sie an ihrem bisherigen Arbeitsplatz getan haben? Wie viel Zeit (in %) verwendeten Sie für die einzelnen Aktivitäten?
Qualität	Bitte beschreiben Sie, was Sie in Ihrem Bereich/Team getan haben, um Qualität und Effizienz sicherzustellen? Wie haben Sie Fehler vermieden? Wie haben Sie gesichert, dass nichts vergessen wurde?
Kontakte	Mit welchen Personen hatten Sie arbeitsbezogene Kontakte und aus welchem Anlass?
Arbeitsorganisation	Wie würden Sie die Arbeitsorganisation in Ihrer Abteilung (Team, Bereich) beschreiben? Was bedeutete die Arbeitsorganisation für Ihr Tun an Ihrem Arbeitsplatz?
Koordination	Wie gingen Sie vor, wenn Sie Prioritäten zwischen einzelnen Aktivitäten festgelegt haben? Wie haben Sie entschieden, was zu tun ist, wann etwas zu tun ist und von wem?
Problemlösung	Welche Störungen, Abweichungen, unerwartete Veränderungen usw. kamen in Ihrer Arbeit typischerweise vor? Was haben Sie dann konkret unternommen?

Qualifikationsprofil

Welche Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten haben Sie und setzen Sie an Ihrem Arbeitsplatz ein, die es Ihnen ermöglichen, die Ziele bzw. Resultate Ihrer täglichen Arbeit zu erreichen?	
Fachliche Kenntnisse	Persönliche Fähigkeiten
Welche Qualifikationen, die Sie eben beschrieben haben, sind nach Ihrer Meinung für eine andere Tätigkeit an einem anderen Arbeitsplatz nutzbar?	
Fachliche Kenntnisse	Persönliche Fähigkeiten
Haben Sie andere Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten als die, die im bisherigen Verlauf des Interviews behandelt wurden und die Sie in Ihrer jetzigen Arbeit nicht genutzt haben (auch von früheren Arbeitsplätzen, aus privaten Tätigkeiten)?	
Fachliche Kenntnisse	Persönliche Fähigkeiten

2.2.2 Lebenskurve

➤ Ziel

Die „Lebenskurve“ basiert auf der Analyse der bisherigen beruflichen und persönlichen Stationen im Leben der Teilnehmer. Das Ziel des Einsatzes ist die Ermittlung der biographischen Hintergründe, das Bewusstwerden von Stärken und Potenzialen sowie die Entwicklung erster Zielvorstellungen bei den Teilnehmern.

➤ Ablauf

a) Erarbeitung der eigenen Biografie

Zuerst werden die Teilnehmer über das Verfahren informiert, danach erhalten sie ein DIN-A3-Blatt im Querformat, auf dem sie ihre Lebenslinie von der Geburt bis zur Gegenwart bzw. für die nächsten fünf Jahre einzeichnen können. Zuerst werden die einzelnen beruflichen und persönlichen Stationen des Lebens, wie zum Beispiel Schule, Arbeit, Heirat und Kinder, auf der Zeitachse markiert. Die Ereignisse im Lebenslauf und wie diese von den Teilnehmern empfunden werden, mit ihren Höhen und Tiefen, können auf dem Blatt, das wie ein Koordinatensystem aussieht mit einem Plus- und Minusbereich, eingezeichnet werden. Danach werden die Punkte zu einer Linie verbunden. Die Lebenskurve ist von den Teilnehmern frei gestaltbar und kann mit Farben, Symbolen und Stichpunkten ergänzt werden.

b) Vorstellung der Lebenskurve

Im Anschluss an die Biografiearbeit stellen die Teilnehmer ihre Lebenskurve in einer Kleingruppe vor, wobei sie selbst entscheiden können, in welchem Umfang und in welcher Tiefe sie dies tun möchten.

c) Analyse der Tätigkeiten und Ableitung der Kompetenzen

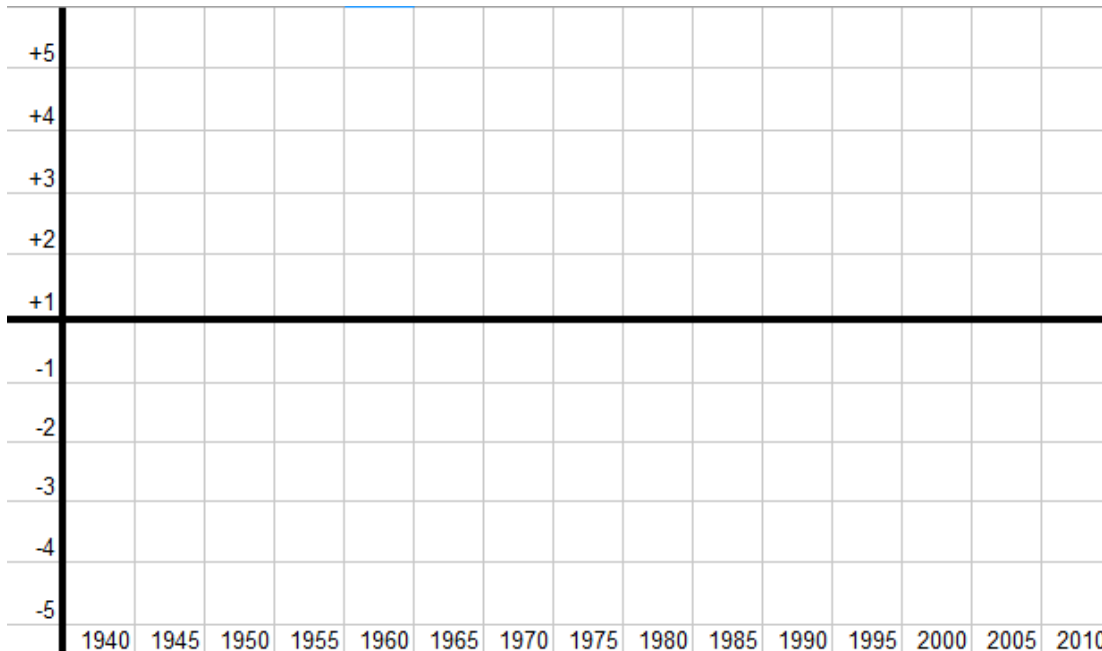
Das Lebensprofil wird auf die Tätigkeiten, Aktivitäten und Ereignisse hin analysiert. Aus der detaillierten Analyse der Tätigkeiten werden die Kompetenzen einer Person durch den Berater abgeleitet. Die Ableitung der Fähigkeiten und Kompetenzen erfolgt mit Hilfe der Beschreibung von Handlungen und Verhaltensweisen der Teilnehmer in bestimmten Situationen ihres Lebens. Für die Analyse können folgende Fragen hilfreich sein:

- Wie haben die Teilnehmer Höhen und Tiefen erlebt?
- Welche Strategien haben Sie zur Bewältigung von Krisen angewendet?

- In welchen Phasen haben sie wichtige Fähigkeiten erworben und Erfahrungen gemacht? Welche waren dies genau? Wie soll es weitergehen?

Die Kompetenzen können in verschiedene Kategorien eingestuft werden, zum Beispiel fachliche, soziale oder persönliche.

Unterlage zur Lebenskurve:



➤ Vor- und Nachteile

Folgende Aspekte sind als Vorteil der Methode anzusehen:

- Die Methode ist einfach und praktisch in der Durchführung. Es besteht geringer Bedarf an Materialien: Es werden nur DIN-A3-Blätter und farbige Schreibstifte benötigt.
- Die Anforderungen bei der Anwendung des Verfahrens, insbesondere bezüglich der Schriftbeherrschung, sind gering. Die Gefahr einer Überforderung der Teilnehmer besteht also kaum und kann durch eine intensivere Beraterbetreuung während des Ausfüllens noch vermindert werden.
- Die Kompetenzen und Präferenzen der Teilnehmer werden transparent. Das Verfahren kann so den Ausgangspunkt für die Entwicklung einer persönlichen Zielperspektive darstellen.
- Die Teilnehmer werden früh zu eigenen Aktivitäten bzw. zur Entwicklung persönlicher Sicht- und Vorgehensweisen angeregt. Dies stärkt die Motivation und Selbstsicherheit.
- Das Bewusstsein über eigene Leistungen, Kompetenzen und Potenziale erhöht das Selbstwertgefühl der Teilnehmer.

Folgende Aspekte sind bei der Anwendung dieser Methode zu beachten:

- Der Einsatz des Verfahrens „Lebenskurve“ erfordert eine Vertrauensbasis zwischen Berater und Klient. Vom Einsatz der Methode direkt zu Beginn des Beratungsprozesses bzw. Beschäftigungstransfers ist also abzuraten.
- Bei heterogenen Teilnehmergruppen (insbesondere wenn Unterschiede in Bezug auf das Bildungsniveau bestehen) ist die individuelle Vorstellung der Lebenskurve vom Berater besonders zu begleiten. Die Gegenüberstellung von Arbeitsbiographien, gekennzeichnet von vergleichsweise wenigen Lücken bzw. Arbeitsplatzwechseln, mit den diskontinuierlichen Erwerbsbiographien der Geringqualifizierten kann zu Frust oder Scham führen und sich negativ auf das Selbstbewusstsein der Betroffenen auswirken.

In einer solchen Situation sollten vom Berater vor allem Leistungen und Fähigkeiten positiv hervorgehoben werden, die bei der Bewältigung der diskontinuierlichen Berufserfahrungen hilfreich waren.

2.2.3 Persönlichkeitsinventar – Myers-Briggs-Typenindikator

➤ Ziel

Der Myers-Briggs-Typenindikator (MBTI) ist ein Verfahren zur Reflexion von Persönlichkeitspräferenzen und wurde von Katharine Briggs und Isabel Myers-Briggs auf der Grundlage der Typenlehre von Carl Gustav Jung entwickelt. Die Grundannahme besteht darin, dass jeder Mensch seine Umwelt in individueller Art und Weise wahrnimmt und auf dieser Basis individuelle Entscheidungen trifft.

Der MBTI betrachtet, woher wir unsere Energie beziehen, wie wir unsere Umwelt wahrnehmen, wie wir Entscheidungen treffen und ob wir unser Leben eher strukturiert oder flexibel ausrichten und planen. Diese vier Grunddimensionen (Energie, Wahrnehmen, Entscheiden und Lebensstil) sind die Basis des MBTI-Modells. Das Instrument versucht die Präferenzen der Persönlichkeit, die das individuelle Verhalten bestimmen, zu beschreiben und hilft so Menschen, sich selbst und ihr Verhalten zu verstehen. Der MBTI ermöglicht es, über individuelle Stärken, Talente und eigene Motivatoren zu reflektieren. Er unterstützt das Nachdenken bezüglich eigener Stärken und Schwächen sowie persönlicher Ziele und Strategien im Berufstransfer.

Mit Hilfe des MBTI kann insbesondere die Reflexion zu folgenden Aspekten angeregt werden:

- Verhaltensweisen und Einstellungen
- Überzeugungen und Wertvorstellungen
- Stärken und Schwächen
- Vorlieben und Neigungen
- Wahrnehmungen
- Charaktereigenschaften.

Der MBTI ermöglicht eine tiefe Auseinandersetzung mit der eigenen Person und ist somit ein wesentliches Instrument zur persönlichen Standortbestimmung.

➤ Ablauf

Der MBTI-Fragebogen besteht aus Fragen oder Aussagen mit jeweils zwei vorgegebenen Antwortmöglichkeiten.

Das Ausfüllen der Fragebögen durch die Teilnehmer dauert maximal 30 Minuten. Danach finden die Auswertung und ein Analysegespräch zwischen dem Berater und dem Teilnehmenden statt. Jeder Person wird ein Vorschlag zur Ausprägung der Persönlichkeitspräferenzen gemacht. Im anschließenden Gespräch setzen sich Berater und Teilnehmender differenzierter mit dem Ergebnis auseinander. Ziel ist nicht die Zuweisung eines bestimmten Persönlichkeitstyps, sondern die intensive Auseinandersetzung mit persönlichen Eigenschaften und Kompetenzen.

Der MBTI-Fragebogen kann folgende Beispielfragen enthalten:

Wobei fühlen Sie sich erfahrungsgemäß wohler?

- a) beim Reden
- b) beim Zuhören

Sehen Sie sich selbst eher als

- a) ruhig-zurückhaltender Mensch?
- b) quirlig-gesprächiger Mensch?

Halten Sie sich selbst eher für einen

- a) sachlichen Menschen?
- b) phantasievollen Menschen?

Bezüglich der persönlichen Präferenzen unterscheidet der Myers-Briggs-Typenindikator vier Gegensatzpaare, die sich auf die folgenden vier Fragen beziehen:

Woher bezieht eine Person ihre Lebensenergie? – Extraversion vs. Introversion



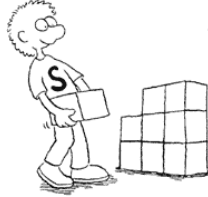





Wie nehmen Personen Informationen auf? – Sinneswahrnehmung vs. intuitive Wahrnehmung

Wie treffen Personen ihre Entscheidungen? – Denkkentscheidung vs. Gefühlsentscheidung

Wie richten Sie Ihr Leben ein? – Beurteilend, strukturiert vs. wahrnehmend, flexibel

Insgesamt ergeben sich acht Persönlichkeitspräferenzen. Bei allen Menschen sind alle acht Präferenzen mit unterschiedlicher Intensität ausgeprägt. Durch Kombination der vier Gegensatzpaare ergeben sich 16 verschiedene Persönlichkeitstypen, die sich aus den Anfangsbuchstaben der einzelnen Präferenzen zusammensetzen.

Myers-Briggs-Typenindikator – Die acht Persönlichkeitspräferenzen

<p>Energie: Woher bezieht eine Person ihre Energie? Eher über die Außenwelt (E) oder über die innere Welt (I)?</p>	
<p>Extraversion:</p> <ul style="list-style-type: none"> - finden leicht Kontakt - aktiv kommunizierend - Energie aus Außenwelt 	<p>Introversion:</p> <ul style="list-style-type: none"> - eher zurückhaltend - überlegen, reflektieren - Energie aus Innenwelt 
<p>Wahrnehmen: Wie nimmt eine Person Informationen auf? Eher über die fünf Sinne (S) oder über die Intuition (N)?</p>	
<p>Sinneswahrnehmung (Senses):</p> <ul style="list-style-type: none"> - erfassen Details - fragen nach Fakten - setzen auf Bewährtes 	<p>Intuition (Intuition):</p> <ul style="list-style-type: none"> - erfassen Gesamtheit - Theorien, Abstraktes - bauen auf Kreativität 
<p>Denken: Wie fasst eine Person Entschlüsse? Eher über den rationalen Verstand (T) oder über das Gefühl (F)?</p>	
<p>Denken (Thinking):</p> <ul style="list-style-type: none"> - logisch, analytisch - vergleichen Alternativen - ergebnisorientiert <p><i>vernünftig wäre...</i></p> 	<p>Fühlen (Feeling):</p> <ul style="list-style-type: none"> - einfühlsam, empathisch - berücksichtigen Werte - prozessorientiert <p><i>Ich mag...</i></p> 
<p>Lebensstil: Wie richtet eine Person ihr Leben ein? Eher strukturiert (J) oder prozessorientiert (P)?</p>	
<p>Beurteilen (Judging):</p> <ul style="list-style-type: none"> - systematisch, planend - vermeiden Zeitdruck - schätzen Routinen 	<p>Wahrnehmen (Perceiving):</p> <ul style="list-style-type: none"> - halten Optionen offen - erleben Stress positiv - spontan, flexibel 

➤ **Vor- und Nachteile**

Folgende Aspekte werden bei der Anwendung dieser Methode als Vorteil angesehen:

- Der MBTI gehört zu den bewährten und untersuchten Verfahren.
- Im Gegensatz zu einem Test gibt es bei dem Indikator kein richtig oder falsch, kein gut oder schlecht. Das Risiko, bei den Geringqualifizierten Skepsis oder Ablehnung hervorzurufen, ist also gering, weil es nicht darum geht, bei dem Test gut „abzuschneiden“, sondern vielmehr um eine wertfreie Beschreibung der individuellen Persönlichkeit und des menschlichen Verhaltens.
- Durch das Aufzeigen potenziell bevorzugter Formen von Wahrnehmung und Verhalten wird das Bewusstsein für eigene Kompetenzen, Stärken und Potenziale geschärft.

Folgende Aspekte sind bei der Anwendung dieser Methode zu beachten:

- Kein Inventar kann die Persönlichkeit genau erfassen. Vielmehr sollten die Ergebnisse als Denkanstoß und Anregung genutzt werden.
- Das Ausfüllen des MBTI-Fragebogens erfordert Zeit und eine gute Lesefähigkeit. Zur Unterstützung der Betroffenen kann der Bogen auch gemeinsam mit dem Berater ausgefüllt werden. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, das Ausfüllen des Bogens wegzulassen und ausschließlich aufbauend auf die Erklärungen zum Modell bzw. zu den Persönlichkeitspräferenzen in die Reflexion überzugehen.

2.3 Zusammenfassung

Im zweiten Kapitel haben Sie erfahren, dass die Kompetenzbilanzierung eine wesentliche Etappe des Beschäftigungstransfers darstellt. Sie wissen jetzt, mit welchen Methoden Sie Kompetenzen, Neigungen und Interessen der Teilnehmer erschließen können. Das Job-Skill-Personenprofil soll jene Kompetenzen erfassen, die bei der zuletzt ausgeübten Tätigkeit von Bedeutung waren. Mit der Methode „Lebenskurve“ werden Kompetenzen beschreibbar, die im Rahmen der Biographie, also sowohl im beruflichen als auch im privaten Kontext, erworben wurden. Das Persönlichkeitsinventar soll zur Auseinandersetzung mit persönlichen Eigenschaften und Präferenzen anregen. Die Kenntnis zu eigenem Wissen und Können erleichtert die berufliche und persönliche Zielsetzung, deren Entwicklung im nächsten Kapitel thematisiert wird.

3 Entwicklung von Zielen

Was erwartet Sie in diesem Kapitel?

In diesem Kapitel wird zunächst kurz die Bedeutung von persönlichen Zielen für die Leistungsbereitschaft von Menschen dargestellt. Im Anschluss werden Methoden zur Entwicklung und Konkretisierung von Zielen beschrieben und deren Vor- und Nachteile erörtert.

3.1 Zielentwicklung – Grundlagen und Zielstellung

Entscheidend für den Erfolg sowohl im Privatleben als auch im Beruf sind Ziele. Diese sollten dem Einzelnen bewusst sein und idealerweise mit den eigenen Möglichkeiten übereinstimmen. Die klare Vorstellung von eigenen Zielen motiviert und hilft, die eigenen Ressourcen effektiv einzusetzen.

Durch die Kompetenzbilanzierung haben die Teilnehmenden bereits einen umfassenden Überblick über berufliche und persönliche Kompetenzen gewonnen. Die Standortbestimmung dient aber nicht nur der Auseinandersetzung mit Stärken und Interessen, vielmehr führt sie auch zu Schwächen bzw. zur Reflexion über mögliche Lernbedarfe. Die benannten Kompetenzen stellen gleichzeitig die Basis für die Entwicklung beruflicher Ziele bzw. potenziell relevanter Stellenprofile dar. Die Entwicklung oder Bewusstmachung von Zielen im Beratungsprozess ist wiederum Voraussetzung für eine zielorientierte und erfolgreiche Umsetzung.

Eine besonders große Motivation und Orientierung geht von den Zielen aus, wenn sie entsprechend formuliert und dokumentiert sind. Als Hilfestellung hat sich dabei das sogenannte SMART-Prinzip bewährt. Die Buchstaben im Wort SMART stehen jeweils für ein bestimmtes Merkmal, das bei der Entwicklung und Formulierung des Ziels Berücksichtigung finden sollte.

Das SMART-Prinzip: So sollen Ziele formuliert sein:

S pezifisch:	Ziele müssen individuell, also spezifisch, für den Einzelnen entwickelt werden.
M essbar:	Ziele müssen messbar sein. Der Teilnehmende muss wissen, wann ein Ziel oder ein Meilenstein erreicht ist.
A ttaktiv:	Ziele müssen für den Teilnehmenden attraktiv und erstrebenswert sein. Sie können nur so für das Handeln motivierend wirken.
R ealistisch:	Ziele müssen realistisch sein, der Betroffene selbst muss sie für erreichbar halten.
T erminiert:	Ziele müssen mit einem Termin verbunden sein, um die Aktivität der Beratenden zu erhöhen.

Das SMART-Prinzip kann dem Beratenden vor der eigentlichen Zielentwicklung als Folie vorgestellt werden, um das angestrebte Ergebnis dieser Beratungssequenz transparent zu machen. Es kann am Ende dieser Etappe nochmals aufgegriffen werden, um gemeinsam zu reflektieren, ob das entwickelte Ziel den formalen Kriterien des SMART-Prinzips entspricht. Weitere Methoden zur Entwicklung und Konkretisierung von Zielen im Beratungsprozess werden im Folgenden näher beschrieben.

3.2 Methoden der Zielentwicklung

3.2.1 Drei Stühle

➤ Zielentwicklung

Zur Vertiefung und Konkretisierung der Zielarbeit wird an die Kompetenzbilanzierung anknüpfend die Methode der „Drei Stühle“ genutzt. Diese Methode ist an die Walt-Disney-Strategie angelehnt und ermöglicht es, ein Problem aus drei Blickwinkeln zu betrachten und zu diskutieren. Die Walt-Disney-Methode ist eine Kreativitätstechnik, die sich besonders dazu eignet, Ziele zu erarbeiten und darauf aufbauend passende Vorgehensweisen aufzufinden. Mit Hilfe dieser Methode werden in einem Rollenspiel zwischen dem Berater und dem Teilnehmenden tiefer liegende Ziel- und Motivationsstrukturen bewusst gemacht und reflektiert.

➤ Ablauf

Die Walt-Disney-Methode basiert auf dem Zusammenspiel von drei „Rollen“:

- dem Träumer (Visionär, Ideenlieferant)
- dem Realist (Macher)
- dem Kritiker (Qualitäts-Manager, Fragensteller).

Auf drei Stühlen werden drei Karten mit unterschiedlichen Rollen verteilt. Der Berater übernimmt zuerst die Rolle des Träumers und hinterfragt die Vorstellungen und Ziele des Teilnehmers. Dabei wird versucht, alle möglichen Ziele und unbewusste Wünsche und Neigungen der Person transparent zu machen. Nach den Beschreibungen des Teilnehmers wechselt der Berater die Rolle und agiert als Realist. Der Realist betrachtet die Ergebnisse des Träumers und überprüft, wie die Ziele umgesetzt werden können. Dabei sollen Grenzen, aber auch Möglichkeiten der Realisierung thematisiert werden. Darüber hinaus werden für die Zielerreichung noch benötigte Ressourcen und Qualifikationen, aber auch zur Verfügung stehende Kompetenzen visualisiert. Die dritte Karte steht für den Kritiker, der entwickelte Ziele kritisiert und auf mögliche Gefahren hinweist, welche die Zielerreichung verhindern können.

Mittels der Methode der „Drei Stühle“ entwickeln die Teilnehmer das Bewusstsein zu individuellen Zielen und Präferenzen. Die Zielkonflikte werden bei der Anwendung dieser Methode transparent. Die gesetzten Ziele können von dem Teilnehmer so weit konkretisiert und weiterentwickelt werden, bis kritische Aspekte aufgelöst sind. Die Globalziele können in Teilziele gegliedert und mit konkreten Maßnahmen unteretzt werden. Für eine bessere Übersicht können die erarbeiteten Ziele und Teilziele in einer sogenannten „Ziellandkarte“ dargestellt werden.

➤ **Vor- und Nachteile**

Folgende Aspekte werden bei der Anwendung dieser Methode als Vorteil angesehen:

- Die Teilnehmer entwickeln aus unterschiedlichen Blickwinkeln ein Bewusstsein über die individuellen Ziele und Präferenzen.
- Die Bereitschaft der Teilnehmer zur Offenheit bezüglich persönlicher Ziele erhöht sich mit der individuellen Zielentwicklung.
- Die Informationen über die Kompetenzen und Ziele der Teilnehmer gelten als Grundlage bei der Entwicklung passgenauerer Inhalte und Lernsettings.

Folgende Aspekte werden bei der Anwendung dieser Methode als Nachteil angesehen:

- Die Durchführung des Rollenspiels ist sehr anspruchsvoll und stellt somit hohe Anforderungen an die Qualifikation der Berater bzw. Trainer.
- Bei der Zielentwicklung sind mehrere Beratungssequenzen notwendig, weil die Zielentwicklung ein komplexer und vielschichtiger Prozess ist. Daher ist der zeitliche Aufwand entsprechend hoch.

3.2.2 Ziellandkarte

➤ **Ziel**

Die Ziellandkarte ist eine weitere Methode zur Konkretisierung von persönlichen Zielen, indem erarbeitete Ziele und Maßnahmen erfasst und in ihrer Gesamtheit grafisch dargestellt werden. Mit Hilfe der Ziellandkarte werden die Wünsche und Ziele der Teilnehmer transparent, was sich positiv auf die Motivation auswirkt. Für den weiteren Lernprozess erhalten die Teilnehmer einen Überblick zur aktuellen Situation und zu relevanten Zielen, potenziellen Hindernissen und konkreten Maßnahmen. Im weiteren Beratungsprozess können die zur Zielerreichung notwendigen Lerninhalte und Arbeitsschritte auf der Ziellandkarte ergänzt oder verändert werden. Gleichzeitig können die definierten Maßnahmen, sofern es sich dabei um Lerninhalte handelt, in einen strukturierten Lernplan, die sogenannte Lernlandkarte, übertragen werden.

Auf der Ziellandkarte können folgende Aspekte festgehalten werden:

- persönliche Ausgangssituation
- persönliche Kompetenzen
- Interessen und Ziele
- konkrete Schritte und Vorhaben beim weiteren Beschäftigungstransfer
- potenzielle Hindernisse und deren Ursachen.

Die Ziellandkarte gibt somit eine wesentliche Orientierung für den Teilnehmer, um im Beratungsprozess Fortschritte sichtbar zu machen.

➤ **Ablauf**

Für die Erstellung der Ziellandkarte können die Diskussionsinhalte aus der Sequenz „Drei Stühle“ in eine graphische Darstellung übertragen werden. Der Berater kann aber auch direkt Fragen zu persönlichen Zielen und Wünschen stellen, um dann Teilziele oder Hindernisse zu thematisieren bzw. zu hinterfragen. Alle Hinweise des Beratenden werden beispielsweise mit Hilfe einer Mind-Map oder einzeln, mit Symbolen und Stichworten, dargestellt. Die notwendigen Inhalte und Arbeitsschritte, die zur Zielerreichung beitragen, werden ebenfalls auf der Ziellandkarte festgehalten. Die Inhalte können im Laufe des Lernprozesses verändert und vervollständigt werden, was die Berücksichtigung operativer Wünsche und Bedürfnisse der Teilnehmer ermöglicht.

➤ **Vor- und Nachteile**

Folgende Aspekte werden bei der Anwendung der Ziellandkarte als Vorteil angesehen:

- Sowohl bei den Teilnehmern als auch bei den Trainern herrschen Transparenz und Bewusstsein bezüglich der weiteren Vorgehensweise.
- Die auf der Ziellandkarte dargestellten Ziele und Teilziele können als Entwicklungsplan zur Bilanzierung von Lernfortschritten genutzt werden.

- Die Wünsche und Anliegen der Teilnehmer werden bei der Definition der wesentlichen Inhalte und Arbeitsschritte berücksichtigt, was ihre Bereitschaft zur Mitarbeit erhöht.

Folgender Aspekt soll dabei beachtet werden:

- Gerade im Kontext von Transfermaßnahmen können bei den Teilnehmenden persönliche Ziele bestehen, die nicht mit der offiziellen Zielstellung der von der Bundesanstalt für Arbeit finanzierten Transfermaßnahme übereinstimmen. Entsprechend zurückhaltend können die Teilnehmer in der Sequenz der Zielentwicklung sein.

3.2.3 Auftragskarussell

➤ Ziel

Die Methode des Auftragskarussells wird zur Klärung unterschiedlicher Aufträge, Probleme, Erwartungen oder Anliegen eines Teilnehmenden bzw. seines Umfelds eingesetzt. Es können dabei sowohl Ziele, innere Konflikte als auch Problemlagen im Umfeld bewusst und besprechbar gemacht werden.

Relevante Auftraggeber können sein:

- die Person selbst („innere Stimmen“)
- Familienmitglieder
- Freunde
- ehemalige Kollegen und Vorgesetzte
- Berater/Coach.

Das Auftragskarussell hilft dabei, in komplexen Situationen eigene Interessen klar vertreten zu können und für Erwartungen aus dem Umfeld zu sensibilisieren. Die Motivation der Teilnehmenden einzelne Aufträge bzw. Erwartungen zu erfüllen, kann kritisch reflektiert und es können notwendige Entscheidungen bezüglich eigener Prioritäten getroffen werden.

➤ Ablauf

Das Auftragskarussell liefert einen schnellen Überblick über die offenen und verdeckten Aufträge beim Klienten. Das Auftragskarussell kann allein oder in einer Gruppe unter Anleitung des Beraters durchgeführt werden. Folgende Schritte zur Durchführung des Auftragskarussells werden vom Entwickler der Methode, Arist von Schlippe, vorgeschlagen:

a) Die Vorbereitung

Zuerst soll für einen ungestörten Raum gesorgt werden. Es werden weitere Stühle benötigt, welche die Mitglieder des Problemsystems bzw. die Auftraggeber repräsentieren. Ein Stuhl wird ins Zentrum gestellt und rundherum das „Karussell“ aus den Stühlen aufgebaut. Der Stuhl in der Mitte repräsentiert den Klienten und andere Stühle stehen für alle möglichen Auftraggeber.

b) Das äußere und innere Problemsystem

Das Problem bzw. Anliegen wird kurz durch den Klienten geschildert. Es wird versucht, sich in dieses Problem hineinzusetzen und alle möglichen Figuren bzw. Auftraggeber zu nennen, die für die Beurteilung der Situation bedeutsam sind. Die Namen der Auftraggeber werden auf Zetteln notiert und auf den Stühlen platziert. Es soll dabei vom Klienten jeder Akteur aus dem Umfeld genannt werden, der als potenzieller Auftraggeber in Frage kommt. Der Berater kann durch Fragen, beispielsweise nach Personen, die darüber hinaus einen Bezug zu diesem Problem haben, diese Phase unterstützen.

Dabei beantwortet der Klient folgende Frage:

Welche Menschen sind von dem Problem betroffen oder daran interessiert?

Jeder Name wird auf eine Karte geschrieben und um den Stuhl in der Mitte herum gelegt. Die Problemsysteme werden aber nicht nur durch „äußere“ Personen gebildet, sondern auch durch „innere“ Personen. Dies sind die inneren Stimmen, das kann z.B. der eigene Leistungsdruck sein.

c) Die Fokussierung der Aufträge

Das Ziel des nächsten Schritts ist die Formulierung der Aufträge bzw. der Erwartungen der Auftraggeber an den Klienten. Der Klient setzt sich auf den Stuhl des jeweiligen Auftraggebers, versetzt sich in

diesen hinein und versucht dessen Erwartung in einem Satz zu formulieren. Dieser Satz wird auf einem Zettel notiert und auf den Stuhl gelegt.

Dabei beantwortet der Klient folgende Frage:
Wer hat welche Erwartungen an mich?

Nachdem alle Auftraggeber mit ihrem Auftrag identifiziert worden sind, kann der Klient die Auftraggeber benennen, bei denen er den meisten Druck verspürt.

d) Differenzierung der Aufträge und Umsetzung

Die zum Teil widersprüchlichen Aufträge machen die Situation noch komplexer und verleihen ein Gefühl von Hilflosigkeit. Es ist aber nicht nötig und manchmal unmöglich, allen Aufträgen zu entsprechen. Bei der Differenzierung der Aufträge setzt sich der Klient jedem Auftraggeber gegenüber und entscheidet, ob er den jeweiligen Auftrag annimmt, ihn ablehnt oder stattdessen dem Auftraggeber etwas anderes anbietet. Nachdem die relevanten Aufträge ausgewählt wurden, setzen sich Berater und Klient mit dem Ergebnis auseinander. Bei Bedarf können konkrete weitere Maßnahmen oder Aktivitäten vereinbart werden.

➤ Vor- und Nachteile

Folgende Aspekte werden bei der Anwendung des Auftragskarussells als Vorteil angesehen:

- Die Methode eignet sich sehr gut zur Konkretisierung und Gewichtung der Ziele der Klienten. Die unterschiedlichen Aufträge werden sicht- und besprechbar gemacht.
- Die Aufträge, die sich unstimmtig oder auch widersprüchlich gegenüber dem eigenen Empfinden oder dem eigenen Ziel erweisen, werden entweder verhandelt, abgelehnt oder einer späteren Bearbeitung zugewiesen. Die Teilnehmenden werden bei der bewussten Auswahl von Prioritäten unterstützt.

Folgende Aspekte sollen bei der Anwendung dieser Methode beachtet werden:

- Das Auftragskarussell darf nicht als einmalige Sequenz aufgefasst werden. Zielvorstellungen können sich verändern. Entsprechend wichtig ist es, die Ergebnisse des Auftragskarussells im Beratungsprozess immer wieder kritisch zu hinterfragen.

3.3 Zusammenfassung

In diesem Kapitel haben Sie erfahren, wie die Teilnehmer ihre beruflichen Ziele aus eigenen Kompetenzen und Tätigkeiten ableiten können. Die Berufsziele wirken aber nur dann motivierend, wenn sie realistisch sind und in Verbindung zu persönlichen Zielen und Wünschen der Teilnehmenden stehen. Mit Hilfe verschiedener Methoden können die Ziele nach ihrer persönlichen Relevanz geordnet werden. Im Abgleich von wahrgenommenen Kompetenzen und entwickelten Zielen entsteht ein Lern- bzw. Entwicklungsplan, über dessen Umsetzung sich der Teilnehmende Schritt für Schritt der Zielerreichung nähert.

4 Umsetzung

Was erwartet Sie in diesem Kapitel?

In diesem Kapitel erfahren Sie, mit welchen Methoden und Strategien Sie die Zielerreichung der Teilnehmenden Schritt für Schritt unterstützen können.

4.1 Maßnahmen und Umsetzung – Grundlagen und Zielstellung

Im Prozess der Zielsetzung werden von den Teilnehmern meist gleichzeitig mehrere Ziele als relevant definiert. Es können sowohl berufliche als auch private Ziele verfolgt werden. Diese können in verschiedener Art und Weise und auf unterschiedlichen Wegen zum gewünschten Ergebnis führen. Wenn eine Person das Ziel hat, eine neue Arbeitsstelle zu finden, bestehen verschiedene Möglichkeiten, dies zu realisieren. Mögliche Wege bezogen auf dieses Beispiel könnten sein: eine selbstständige Tätigkeit, das Nachholen eines bestimmten Bildungsabschlusses oder die Suche nach einer Praktikumsstelle, um berufspraktische Erfahrungen zu sammeln. Die Umsetzungsphase ist die wichtigste beim Beschäftigungstransfer der Geringqualifizierten. Sie zeigt, wie die gesetzten Ziele, die sich an den persönlichen

Kompetenzen orientieren, in der Praxis realisiert werden können. Erst mit der Erreichung der entwickelten Ziele kann von einem erfolgreichen Beschäftigungstransfer gesprochen werden.

4.2 Strategien zur erfolgreichen Umsetzung der Ziele

4.2.1 Lernlandkarte

➤ Ziel

Das Instrument „Lernlandkarte“ baut auf den Ergebnissen der Kompetenzbilanzierung sowie der Ziellandkarte auf. Ziel der Methode ist es, vorhandene Kompetenzen und Ziele so miteinander zu verknüpfen, dass sich ein Lernplan mit relevanten Lernthemen für den weiteren Beratungsprozess ergibt. Mit der grafischen Darstellung werden einerseits relevante Lerninteressen der Klienten transparent und besprechbar. Gleichzeitig erhalten die Teilnehmenden als Grundlage bzw. zur Reflexion für den weiteren Lernprozess einen Überblick über die geplanten Lerninhalte. Es können dabei im weiteren Verlauf nach Absprache zwischen den Beteiligten Themen ersetzt oder auch weggelassen werden.

Auf der Ziellandkarte können folgende Aspekte festgehalten werden:

- Vorhandene Kompetenzen, Wissen und Fähigkeiten
- Konkrete Lerninhalte bzw. relevante Themen für den Lernprozess
- Angestrebte Fähigkeiten und Kenntnisse
- Verbindungen zwischen den Lerninhalten.

Die Lernlandkarte stellt die zweite wesentliche Orientierung für den Teilnehmenden dar, um im Beratungsprozess Fortschritte sichtbar zu machen.

➤ Ablauf

Für die Erstellung der Lernlandkarte können die Inhalte aus der Ziellandkarte in eine grafische Darstellung übertragen werden. Der Berater kann aber auch direkt Fragen zu relevanten Lernthemen stellen, diese hinterfragen bzw. konkretisieren. Alle Hinweise des Beratenden werden beispielsweise mit Hilfe einer Mind-Map oder einzeln, mit Symbolen und Stichworten, dargestellt. Die Inhalte der Lernlandkarte können im Verlauf des weiteren Lernprozesses verändert und vervollständigt werden, was die Berücksichtigung operativer Lerninteressen ermöglicht.

➤ Vor- und Nachteile

Folgende Aspekte werden bei der Anwendung der Ziellandkarte als Vorteil angesehen:

- Die auf der Lernlandkarte dargestellten Inhalte können als strukturierter Lernplan, zur Bilanzierung von Lernfortschritten, genutzt werden.
- Bei den Teilnehmern als auch bei den Beratern bzw. Trainern herrscht Transparenz und Bewusstsein bezüglich der weiteren Vorgehensweise.
- Die Wünsche und Anliegen der Teilnehmer werden bei der Definition der wesentlichen Lernthemen berücksichtigt.

Folgender Aspekt soll beachtet werden:

- Wie bereits bei der Erstellung der Ziellandkarte ist zu berücksichtigen, dass im Kontext von Transfermaßnahmen Unterschiede zwischen den persönlichen Zielen der Teilnehmer und der offiziellen Zielstellung durch die Bundesanstalt für Arbeit bestehen können.
- Entsprechend transparent sollte mit der Verwertung der Lernlandkarte umgegangen werden. Zu empfehlen ist ein Belassen der Lernlandkarte beim Klienten bzw. Lernenden.

4.2.2 Engpass-Konzentrierte-Strategie

➤ Ziel

Wie bereits beschrieben besteht die Herausforderung bei der Neuorientierung von Klienten im Beschäftigungstransfer häufig nicht in der Definition persönlicher Zielvorstellungen, sondern in der Festlegung konkreter Maßnahmen bzw. Aktivitäten. Eine Methode zur Priorisierung alternativer bzw. konkurrierender Ziele und Aktivitäten ist die Engpass-Konzentrierte-Strategie (EKS) von Wolfgang Mewes. Das Wesen dieser Strategie besteht in der Konzentration vorhandener Kräfte auf die Lösung

eines Problems bzw. Erreichung des Ziels. Das bedeutet, dass gerade berufliche Ziele klar definiert sein müssen, um alle Kräfte auf das Erreichen dieses Ziels zu konzentrieren. Die Engpass-Konzentrierte-Strategie soll den Prozess der Entscheidung zwischen alternativen beruflichen Alternativen strukturieren und somit erleichtern.

➤ **Ablauf**

Zunächst sollten dem Klienten die vier Prinzipien der Engpass-Konzentrierte-Strategie (EKS) erläutert werden. Dies sind:

Konzentration statt Verzettlung: Die Klienten sollen alle Kräfte auf jene Dinge konzentrieren, die sie gerne machen, gut beherrschen und die für den potenziellen Arbeitgeber von besonders hohem Nutzen sind.

Orientierung der Kräfte auf wesentliche Ansatzpunkte: Die Klienten sollen sich bei der Umsetzung an den wichtigsten und wirkungsvollsten Ansatzpunkten orientieren.

Erkennen des Engpasses: Die Klienten sollen sich an den Bedürfnissen potenzieller Arbeitgeber orientieren. Das Auffinden eines sogenannten Engpasses, also einer gesuchten Eigenschaft oder Kompetenz, erhöht die Chancen auf einen Job erheblich.

Nutzenorientierung statt Gewinnmaximierung: Die Klienten sollen sich gerade zu Beginn der Umsetzung noch nicht so stark an finanziellen Aspekten orientieren. Im Zentrum der Überlegungen sollte das Nachdenken bezüglich des Nutzens für den Arbeitgeber bei der Ausübung einer Tätigkeit stehen.

Im Dialog mit dem Klienten sollen nach Beschreibung der Prämissen die sieben Entwicklungsphasen der Engpass-Konzentrierte-Strategie diskutiert bzw. bearbeitet werden. Die Diskussion zu den nachfolgend dargestellten Aspekten ermöglicht, das eigene Angebot entsprechend den Bedürfnissen eines potenziellen Arbeitgebers zu gestalten, gleichzeitig aber auch erfolgversprechende berufliche Alternativen gegeneinander abzuwägen.

- Bestandsaufnahme von beruflichen Stärken
- Auswahl eines erfolgversprechenden beruflichen Aufgabenbereichs
- Auswahl der erfolgversprechenden potenziellen Arbeitgeber
- Analyse des wichtigsten beruflichen Problems der potenziellen Arbeitgeber
- Anbieten beruflicher Neuerungen oder Verbesserungen
- Suche nach beruflichen Unterstützern bzw. Kooperationspartnern
- Spezialisierung auf berufliche Problemlösungen.

Dem Berater kommt in diesem Prozess die Aufgabe zu, durch Fragen, das Rückspiegeln von Aussagen bzw. das Aufzeigen von Konsequenzen den Reflexionsprozess beim Klienten anzuregen. Darüber hinaus kann er durch die Visualisierung der Antworten und Anregungen des Klienten einen Überblick zu Chancen und Risiken unterschiedlicher Karrierewege entwickeln.

➤ **Vor- und Nachteile**

Folgende Aspekte werden bei der Anwendung der Methode als Vorteil angesehen:

- Durch die geleitete Diskussion kann eine strukturierte Abwägung der beruflichen Alternativen mit Chancen und Risiken erfolgen. Die Visualisierung ermöglicht dem Klienten einen Überblick im Abwägungsprozess.
- Durch das dialogische Vorgehen erhält der Klient Reflexionsanlässe zur persönlichen Auseinandersetzung mit potenziellen Karrierewegen. Eine Auswahl erfolgt auf der Basis einer bewussten Entscheidung.

Folgender Aspekt sollte aber beachtet werden:

- Die Bearbeitung der beschriebenen Aspekte ist komplex und kann einen längeren Zeitraum in Anspruch nehmen. Entsprechend bietet es sich an, Schritt für Schritt vorzugehen und zunächst eventuell Teilaspekte auch vom Klienten allein bearbeiten zu lassen.

4.2.3 Vereinbarung von Maßnahmen

➤ Ziel

Zielvereinbarungen zählen mittlerweile zu den bewährten Führungsinstrumenten in Unternehmen. Der Begriff Zielvereinbarung ist dabei gewählt, um deutlich zu machen, dass sich eine Führungskraft und sein Mitarbeiter auf die Realisierung von Zielen im Arbeitsprozess einigen. Als Vorteil dieses Vorgehens wird u.a. eine stärkere Fokussierung des Mitarbeiters auf definierte Vorhaben bzw. Verhaltensweisen genannt. Darüber hinaus erhöht die aktive Beteiligung an der Festlegung von Zielen die Motivation und Einsatzbereitschaft. Die beschriebenen positiven Aspekte treffen dabei nicht nur auf Mitarbeiter, sondern auch auf Klienten in Transfergesellschaften zu. Die konkrete Bestimmung von Umsetzungsschritten und deren spätere Auswertung verhindern ein Verzetteln der Klienten bzw. beugen dem immer wiederkehrenden Aufschieben von relevanten Maßnahmen vor.

➤ Ablauf

Bereits mit der Erstellung der Ziel- und Lernlandkarte werden relevante Maßnahmen für den weiteren Beratungsprozess definiert. Im Rahmen der weiteren Beratungssequenzen werden dann Prioritäten ausgehandelt. Mit der Vereinbarung von Maßnahmen bzw. Teilzielen können konkrete Schritte und Aktivitäten des Klienten abgesprochen bzw. vereinbart werden. Wesentlich ist hierbei der offene Dialog zwischen Berater und Klient. Es geht nicht um ein Überreden zu bestimmten Maßnahmen, sondern darum, abzuwägen, welche Aktivitäten für die persönliche Zielerreichung als sinnvoll und relevant erscheinen. Entsprechend fällt dem Berater die Aufgabe zu, in Betracht kommende Maßnahmen im Dialog auf ihre Relevanz zu hinterfragen, um den Klienten bei einer zielführenden Auswahl zu unterstützen. Die Auswahl der Schritte oder Maßnahmen muss aber durch den Klienten erfolgen. Nach der Definition der Aktivität sollte diese vom Berater schriftlich festgehalten werden. Dazu gehört die gemeinsame Definition der konkreten Maßnahmen mit allen zugehörigen Aktivitäten sowie die Festlegung eines Datums, bis wann diese erfüllt sein soll. Das Festschreiben der Maßnahme soll die Verbindlichkeit der getroffenen Vereinbarung erhöhen.

In den folgenden Beratungssequenzen bildet die Zielvereinbarung die Grundlage zur Reflexion von Fortschritten bzw. Entwicklungen beim Klienten. Werden vereinbarte Maßnahmen nicht umgesetzt, können gemeinsam Ursachen, Konsequenzen und Alternativen erörtert werden.

Es geht dabei weniger um eine Umsetzungskontrolle als darum, dem Klienten nach dem Bewältigen einzelner Schritte eine Rückmeldung zu geben und diesen beim erfolgreichen Bewältigen von Aufgaben zu stärken.

➤ Vor- und Nachteile

Folgende Aspekte werden bei der Anwendung der Vereinbarung von Maßnahmen als Vorteil angesehen:

- Es werden gemeinsam Maßnahmen erörtert und festgelegt, was die Motivation und Leistungsbereitschaft der Teilnehmenden zur Umsetzung steigert.
- Das schriftliche Festhalten der konkreten Aktivität erhöht die Transparenz und Verbindlichkeit im Umsetzungsprozess.

Folgender Aspekt ist bezüglich der Vereinbarung von Maßnahmen zu beachten:

- Trotz gemeinsamen Dialogs zur Bewältigung vereinbarter Aufgaben sollte der Berater nicht in die Rolle eines Kontrolleurs wechseln. Werden vereinbarte Maßnahmen nicht umgesetzt, gilt es, gemeinsam Ursachen bzw. Gründe zu klären und potenzielle Konsequenzen aufzuzeigen. Der Berater muss dabei aber immer auf Augenhöhe mit dem Klienten agieren, also auch die bewusste Entscheidung gegen eine bestimmte Aktivität akzeptieren, auch wenn diese zuvor gemeinsam abgestimmt war.

4.3 Zusammenfassung

Die erfolgreiche Umsetzung der zuvor entwickelten Zielperspektiven setzt die Klärung konkreter Lernbedarfe, die Priorisierung alternativer beruflicher und privater Ziele sowie einer verbindlichen Umsetzung voraus. Erst nachdem die Kompetenzen und Ziele der Teilnehmer erfasst wurden, kann

sich die Energie auf die Erreichung der Ziele konzentrieren. Wird die Aufnahme einer Beschäftigung als Ziel definiert, sollte die Jobsuche mit der Recherche relevanter Arbeitgeber beginnen. Auf die Zielgruppe abgestimmte Bewerbungsseminare sowie fachliche Weiterbildungen unterstützen die Stellensuche zusätzlich.

5. Fazit und Empfehlungen

Der Beschäftigungstransfer der Geringqualifizierten in den Transfergesellschaften erweist sich in der Praxis als große Herausforderung. Der Lernerfolg der Teilnehmenden in den Transfergesellschaften kann erhöht werden, wenn es gelingt, den Fokus stärker auf jede einzelne Person mit ihren Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnissen zu lenken. Der vorliegende Leitfaden sollte Prinzipien, Instrumente und Vorgehensweisen vorstellen, die an die Zielgruppe der Geringqualifizierten anschlussfähig sind und einen wesentlichen Beitrag zur Bewusstwerdung von Stärken, zur Entwicklung von Zielen und zur Umsetzung von Maßnahmen leisten. Sie sind damit Voraussetzung für die Motivation der Teilnehmer und ihre Bereitschaft zur Zusammenarbeit im Rahmen des Beschäftigungstransfers.

Während sich in den meisten Bereichen der Erwachsenenbildung eine zielgruppenspezifische Ausrichtung von Maßnahmen etabliert hat, gehört ein solches Vorgehen innerhalb des Beschäftigungstransfers bzw. in Transfergesellschaften noch nicht zum Standard. Die dokumentierten Verfahren verstehen sich als Beispiele „guter Praxis“. Sie sollen zur Gestaltung passgenauer Bildungsmaßnahmen für Geringqualifizierte anregen.

Die Konzeption zielgruppenspezifischer Weiterbildung im Rahmen von Maßnahmen zum Beschäftigungstransfer erfordert von den beteiligten Kooperationspartnern ein hohes Maß an Flexibilität. Sinnvoll erscheint die Einführung eines entsprechend flexiblen Bildungs- und Beratungsbudgets, um die Träger der Transfergesellschaft bzw. der Weiterbildungsmaßnahmen dabei zu unterstützen, den dargestellten Anforderungen gerecht zu werden. Ergänzend zum üblicherweise standardisierten Transferkonzept lassen sich bei Bedarf auch die flexiblen Zeitkontingente zur Anpassung von Bildungs- und Beratungsleistungen nutzen.

Quellenverzeichnis

Kapitel 1:

Bundesagentur für Arbeit, 2008: Datenlieferung über XSozial-BA-SGB II: Hinweise zur Datensatzbeschreibung Version 2.5.0 vom 15.08.2008, Nürnberg, Online unter: (http://www.pub.arbeitsagentur.de/hst/services/statistik/000200/html/sgb2/ba_infobrief_20080815.pdf) [Zugriff: 15.07.09].

Kemper, M./Klein, R. 1999, Lernberatung. Gestalten von Lernprozessen in der betrieblichen Bildung, Baltmannsweiler.

Klein, R. 2006: Auf den Punkt gebracht: Prozessbegleitende Lernberatung, in: Araquärvi, O./Aulerich, G./Behlke, K. u.a.: Prozessbegleitende Lernberatung – gelebte Lernkultur; Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e.V. Projekt Qualifikations-Entwicklungs-Management, Berlin.

Klein, R./Zisenis, D. 2010: Eigene Ziele, erkennbarer persönlicher Nutzen und subjektive Selbstermächtigung statt standardisierte Produktkataloge in der Arbeitsförderung, in: Klein, R. (Hrsg.): Merkmale arbeits(platz)bezogener Grundbildung: unter der Lupe der Evaluation. GiWA-Online Nummer 6 Juni 2010, Ifak Verlag, Göttingen.

Neumann, U./Pomsel, M. 2009: Parkplatz für Geringqualifizierte? Zur Gestaltung von Bildungsmaßnahmen in Transfergesellschaften; in: Klein, R. (Hrsg.): Zugänge gestalten. GiWA-Online Nummer 3 September 2009, Göttingen.

Weinberger, S. 2011: Klientenzentrierte Gesprächsführung: Lern- und Praxisanleitung für psychosoziale Berufe, Juventa, Weinheim, 13. Auflage.

Statistisches Bundesamt (Hrsg.) 2008: Datenreport 2008. Ein Sozialbericht für die Bundesrepublik Deutschland, Bundeszentrale für politische Bildung, Bonn.

Kapitel 2:

Briggs, K. C./Briggs-Myers, I. 1995: Myers-Briggs-Typenindikator Manual, Beltz Test, Göttingen, 2. überarbeitete Auflage.

Bents, R./Blank, R. 1995: Typisch Mensch. Einführung in die Typentheorie, Beltz Test, Göttingen, 2. überarbeitete Auflage.

Epping, R./Klein, R./Reutter, G. 2001: Langzeitarbeitslosigkeit und berufliche Weiterbildung. Didaktisch-methodische Orientierungen, Bertelsmann, Bielefeld

Neumann, U./Pomsel, M. 2010: Kompetenzen und Ziele als Ausgangspunkt des Lernprozesses. Vom Nutzen der Kompetenzbilanzierung und Zielentwicklung in Arbeitsgelegenheiten mit Mehraufwandsentschädigung, in: Drubig, R./Zisenis, D. (Hrsg.): Als Person sichtbar werden – Kompetenzbilanzierung und Grundbildung, Ifak Verlag, Göttingen.

Nitzsche, L. T./ Borner, J. 2008, Kompetenzbilanzierung – ein ressourcenorientiertes Beratungskonzept, Fachbeiträge der Internationalen Universität – Kolleg für Management und Gestaltung nachhaltiger Entwicklung, Berlin, Online unter: (http://www.uinternacional.org/upload/pdf/KompBilanzierung_JB.pdf) Zugriff: 15.07.2009.

PT PersonalTransfer GmbH (Hrsg.), ohne Jahr: Job-Skill-Personenprofil, Berlin (unveröffentlicht).

Kapitel 3:

Dilts, Robert B.; Epstein, Todd; Dilts, Robert W., 1994: Know-how für Träumer. Strategien der Kreativität, Paderborn

Neumann, U./Pomsel, M. 2006: Lernen gemeinsam neu entdecken, in: Araquärvi, O./Aulerich, G./Behlke, K. u.a.: Prozessbegleitende Lernberatung – gelebte Lernkultur; Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e.V. Projekt Qualifikations-Entwicklungs-Management, Berlin.

Neumann, U./Pomsel, M. 2010: Brüche im Erwerbsleben als Herausforderung und Chance für die Erwachsenenbildung. In: Bolder, A./Epping, R./Klein, R. u.a. (Hrsg.): Neue Lebenslaufregimes – neue Konzepte der Bildung Erwachsener? Bildung und Arbeit Band 2, Wiesbaden.

Schlippe, A. v./Schweitzer J. 1995: Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen

Kapitel 4:

Consult Personaldienstleistungen GmbH 2005: Bewerbungsordner, Frankfurt (unveröffentlicht).

Kießling-Sonntag, J. 2000, Handbuch Mitarbeitergespräche, Cornelsen Verlag, Berlin.

Neumann, U./Pomsel, M. 2006: Lernen gemeinsam neu entdecken, in: Araquärvi, O./Aulerich, G./Behlke, K. u.a.: Prozessbegleitende Lernberatung – gelebte Lernkultur; Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e.V. Projekt Qualifikations-Entwicklungs-Management, Berlin.

Neumann, U./Pomsel, M. 2010: Brüche im Erwerbsleben als Herausforderung und Chance für die Erwachsenenbildung. In: Bolder, A./Epping, R./Klein, R. u.a. (Hrsg.): Neue Lebenslaufregimes – neue Konzepte der Bildung Erwachsener? Bildung und Arbeit Band 2, Wiesbaden.

Autor(inn)en



Nelli Großmann: geb. 1987, B.A. Bachelor of Arts (Betriebswirtschaft); studiert an der HTW Dresden



Ulf Neumann: geb. 1969, Dipl.-Kaufmann; Berater und Trainer der bsw - Beratung, Service & Weiterbildung GmbH, Gruppe Bildungswerk der Sächsischen Wirtschaft; Projektleiter des Projektes AlphaKU; Arbeitsschwerpunkte: Begleitung von Veränderungsprozessen und Organisationsentwicklung in Unternehmen, Coaching und Lernprozessbegleitung, Entwicklung von Ziellandkarten und Lernlandkarten. E-Mail: ulf.neumann@bsw-mail.de



Marco Pomsel: geb. 1978, Soziologe M.A., Berater und Trainer der bsw – Beratung, Service & Weiterbildung GmbH, Gruppe Bildungswerk der Sächsischen Wirtschaft. Mitarbeiter im Projekt Alpha KU. Arbeitsschwerpunkte: Personal- und Organisationsentwicklung, Begleitung von Veränderungsprozessen in Unternehmen, Verfahren der Kompetenzbilanzierung, Bedarfs- und Potenzialentwicklung. E-Mail: marco.pomsel@bsw-mail.de

Das dem Bericht zugrunde liegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen 01AB072107 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autor(inn)en.