



Job Developer | From job creation to competence development [2015-1-DE02-KA202-002493]

WIDERSTANDS-/POTENZIALANALYSE

INTELLEKTUELLER OUTPUT 3 | DEUTSCH

Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum

BOCHUM, 31. Oktober 2018

Die Autoren danken den EU-Partnern des Projekts Job Developer für die vertrauensvolle und erfolgreiche Zusammenarbeit sowie für das große Engagement während der Implementierung und der Realisierung des Projektvorhabens, das die Erwartungen bei weitem übertrifft hat. Insbesondere danken wir für die offene Diskussion im Rahmen der gemeinsam durchgeführten Befragungen und Interviews sowie für die Bereitschaft, umfangreiche zeitliche Ressourcen insgesamt zur Verfügung zu stellen. Dass die Autoren für ihre Ausführungen eigenverantwortlich sind, ist selbstverständlich.

Darüber hinaus möchten wir den beiden Forschungsteams, zum einen des Instituts für Arbeitswissenschaft an der Ruhr-Universität Bochum (Kristina Burova-Keßler, Dr. Monika Küpper, Vanessa Vaughn, Stefanie Schultheis, Tünde Lovasz, Maria Theodossiou, Jule Hustiak, Hans-Dieter Hiedels, Katharina Selig, Tina Bergs, Vera Schweitzer, Dennis Kröger, Moritz Reichwald, Claudia Hans) sowie der Minipreneure Zentrum gGmbH (Professor Peter Hartz, Dr. Nicole Paschke, Dr. Sascha Götting und Dunja Schneider) herzlich für ihre wertvolle Arbeit danken.

Ein besonderer Dank gilt Frau Kristina Burova-Keßler, die das Projekt in herausragender Weise mitgeleitet und koordiniert hat.

Identität des Projektes

Projektbezeichnung:	Job Developer From job creation to competence development
Projektkennzeichnung:	2015-1-DE02-KA202-002493
Finanzierung:	Europäische Kommission 100 %
Programm/Leitaktion/Feld:	Erasmus+ / LA2: Zusammenarbeit zur Förderung von Innovation und zum Austausch von bewährten Verfahren / Strategische Partnerschaften in der beruflichen Bildung
Dauer:	September 2015 bis August 2018
Einsatzländer:	Bulgarien, Ungarn, Griechenland, Spanien, Litauen

Projektleitung



Ruhr-Universität Bochum
Institut für Arbeitswissenschaft

Universitätsstraße 150
D - 44780 Bochum
www.iaw.rub.de

Projektleiter: Dr. Martin Kröll
Tel.: +49 (0) 234 32-23293
Email: martin.kroell@rub.de

Partner des Projektes in Deutschland



Minipreneure Zentrum gGmbH

IT Park Saarland
Altenkesseler Str. 17/B5
D-66115 Saarbrücken

www.minipreneure.de
www.europatriates.eu

Europäische Partner des Projektes

 <p>Science & Technology Park of Crete</p>	 <p>Г Т П П Габровска тървско-промишлена палата</p>
 <p>CENTRO EUROPEO DE EMPRESAS E INNOVACIÓN DE MURCIA</p>	 <p>PECS-BARANYAI KERESKEDELMI ÉS IPARKAMARA</p>
 <p>ηνίοχος ΕΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ eniochos CONSULTING</p>	 <p>VILNIUS PREKYBOS, PRAMONĖS IR AMATŲ RŪMAI</p>

STEP-C | Science & Technology Park of Crete, Griechenland
[Wissenschafts- & Technologiepark, Heraklion Kreta – Griechenland]

Габровска тървско-промишлена палата
[Industrie- & Handelskammer Gabrovo, Gabrovo – Bulgarien]

Centro Europeo de Empresas e Innovación de Murcia
[Europäisches Business- & Innovationszentrum, Murcia – Spanien]

Pécs-Baranyai Kereskedelmi és Iparkamara
[Industrie- & Handelskammer Pécs, Baranya – Ungarn]

eniochos.CONSULTING
[Unternehmensberatung, Heraklion Kreta – Griechenland]

Vilnius prekybos, pramonės ir amatų rūmai
[Vilnius Industrie-, Handels- & Handwerkskammer, Vilnius – Litauen]



Job Developer | From job creation to competence development [2015-1-DE02-KA202-002493]

WIDERSTANDS-/POTENZIALANALYSE

INTELLEKTUELLER OUTPUT 3 | DEUTSCH

Autor:

Dr. Martin Kröll, Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum

Redaktionell verantwortliche Organisation:

IAW-RUB [Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum]

Copyright-Hinweis:

(CC-BY-SA-4.0 Int.) Dr. Martin Kröll, Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum. Einige Rechte vorbehalten.

Diese Publikation ist, soweit nicht anders angegeben, lizenziert unter einer Creative-Commons-Lizenz: Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen – 4.0 International.



Alle Marken, eingetragenen Marken, Produktnamen und Firmennamen oder Logos, die in dieser Publikation erwähnt werden, gehören ihren jeweiligen Eigentümern und werden lediglich für Identifikationszwecke verwendet.

Projekt-Website: www.jobdeveloper.eu



Dieses Projekt wurde finanziert durch die Unterstützung der Europäischen Kommission. Für die vorliegende Veröffentlichung zeichnet verantwortlich allein ihr Redakteur; die Kommission trägt keine Verantwortung für evtl. Gebrauch von darin enthaltenen Informationen.

Inhaltsverzeichnis

1. Zusammenfassung	1
2. Ausgangspunkte und Forschungsfrage	2
2.1. Problemstellung.....	2
2.2. Einflussfaktoren auf die Implementierung	6
3. Theoretische Ansätze als Bezugsrahmen	10
3.1. Theoretische Ansätze	10
3.2. Begründung der Hypothesen	13
4. Methodisches Vorgehen	15
4.1. Ziele der Widerstands- und Potenzialanalyse	15
4.2. Zielgruppe.....	16
5. Die qualitative Studie.....	21
5.1. Methodisches Vorgehen der qualitativen Studie	21
5.2. Ergebnisse der qualitativen Studie	23
6. Die quantitative Studie	39
6.1. Methodisches Vorgehen der quantitativen Studie	39
6.2. Ergebnisse der quantitativen Studie	39
7. Diskussion der Ergebnisse	65
8. Ausblick.....	70
9. APPENDIX: Verzeichnis der erstellten Dokumente [IO-3]	73

1. Zusammenfassung

Im Mittelpunkt der nachfolgenden Ausführungen stehen die Projektergebnisse aus dem dreijährigen EU-Projekt „Job Developer“, das unter der Trägerschaft der Nationalen Agentur beim BiBB mit EU-Mitteln finanziert wird (www.jobdeveloper.eu). Zunächst werden aber die zentralen Merkmale und die Aufgabenstellung dieses EU-Projekts herausgearbeitet.

Ziel des Projekts ist es, den jugendlichen Arbeitssuchenden in ihrer schwierigen Situation ausgehend von der Freiheit ihrer Zukunftsgestaltung zu unterstützen. Dabei geht es darum ihnen Tools an die Hand zu geben, damit sie über ihre persönliche Situation in für sie vorteilhafter Weise reflektieren und verändern können. Dabei wird auf ein Konzept der Stiftung der SHS/minipreneure gGmbH zurückgegriffen, das von dieser Organisation entwickelt wurde und sich in den letzten neun Jahren bewährt hat. Die Aufgabe des Projekts ist es dieses Konzept in fünf EU-Ländern (Bulgarien, Griechenland, Litauen, Spanien und Ungarn) zu implementieren und vor dem Hintergrund der kulturellen Gegebenheiten anzupassen.

In Bezug auf die Wirkung des Projektes „Job Developer“ ist es nicht nur von Bedeutung, dass die zu transferierenden Instrumente und Konzepte zum Beschäftigungsradar bei den Akteuren auf große Akzeptanz stoßen, sondern auch, dass die entsprechenden Akteure wie Organisatoren, potenzielle Job Developer, junge Erwachsenen, aber auch die lokalen, regionalen und nationalen Stakeholder über den Einsatz und die länderspezifische Anwendung der Instrumente und Konzepte reflektieren. Vor diesem Hintergrund wird projektbegleitend eine länderspezifische Stärken- und Widerstandsanalyse in den EU-Ländern durchgeführt, die die Grundlage für eine „Machbarkeitsstudie“ bietet. Die Ermittlung der Potenziale und Widerstände verläuft im Projekt in mehreren aufeinander aufbauenden Aktivitäten, so dass für die Abschlussanalyse unterschiedliche Quellen und Expertenmeinungen berücksichtigt werden können.

2. Ausgangspunkte und Forschungsfrage

2.1. Problemstellung

Ziel des Projekts Job Developer war es, Tools zur Reduzierung der Jugendarbeitslosigkeit, die sich bewährt haben, in anderen EU-Ländern zu implementieren. Aus empirischen Studien ist bekannt, dass bei der Implementierung von neuen praxisorientierten Konzepten, z.B. aus dem Qualitäts- und Innovationsmanagement in der Regel 40% - 60% aller Fälle nicht zum erwünschten Ergebnis führen und manchmal sogar ganz scheitern (Bharathi, Raman & Pramod, 2014; Fichter & Clausen, 2013, Weltz, 2011). In der vorliegenden Arbeit wird davon ausgegangen, dass auch bei den Implementierungsbemühungen in den anderen EU-Ländern die Gefahr besteht, dass diese Bemühungen nicht zu den intendierten Resultaten führen.

Die Jugendarbeitslosigkeit ist in Europa in den letzten Jahren leicht gesunken. Trotzdem sind in den EU-Ländern immer noch über 4 Millionen als arbeitslos gemeldet. Zudem waren in Griechenland im Juni 2018 um die 39% und in Spanien um die 34% der Jugendlichen als arbeitslos registriert (Eurostat 2018a). In der Regel ist die Jugendarbeitslosigkeit in den EU-Ländern doppelt so hoch wie die gesamte Arbeitslosenquote des jeweiligen Landes. Die höchste Risikogruppe innerhalb der jugendlichen Arbeitslosen stellen vorzeitige Schul- und Ausbildungsabgänger dar – von ihnen haben 55% keine Beschäftigung, obwohl 70% dieser Gruppe arbeiten wollen (EU-Kommission:2015). Wesentlich für alle Maßnahmen zum Abbau der Jugendarbeitslosigkeit erscheint die Stärkung der Beschäftigungsfähigkeit.

Das Projekt „Job Developer“ verfolgt das Ziel, einen Beitrag zur Reduzierung der Jugendarbeitslosigkeit in Europa zu leisten. Es geht darum, die Potenziale und Talente der jungen Erwachsenen in einem breiten Spektrum zu erfassen, Beschäftigungsmöglichkeiten in der gegebenen Region herauszuarbeiten und vor diesem Hintergrund einen persönlichen Entwicklungsplan zu entwerfen (Kröll & Vos, 2013) und diesen mit Hilfe von Experten zu reflektieren.

Die vorliegende Potenzial- und Widerstandsanalyse bezieht sich auf das Programm Job Developer, das sich aus drei Tools zusammensetzt: Talentdiagnose, Beschäftigungsradar und Expertenhearing (Hartz, P. & Petzold, H. G. (2014). Das Gesamtkonzept mit seinen einzelnen Elementen wird an dieser Stelle kurz umrissen, damit entdeckte Potenziale und Widerstände dementsprechend den einzelnen Bestandteilen des Programms zugeordnet

werden können. Im Projektkonzept wird ein Job Developer als Person (oder Organisation) definiert, die Jugendlichen bei der beruflichen Orientierung begleitet und unterstützt.

Das übergeordnete Ziel des Einsatzes der drei Tools ist es, für jeden Jugendlichen einen auf ihn zugeschnittenen persönlichen Entwicklungsplan zu erarbeiten (Kröll & Vos, 2013). Die entsprechenden Überlegungen beantworten folgende Fragen: Wo stehe ich jetzt? Wo möchte ich hin? Was muss ich dafür unternehmen? Welche Handlungen sollten getätigt werden, um meine Entwicklung zu fördern? Letztlich geht es darum, wie sich die Personen weiterentwickeln wollen.

Dass das Prinzip des lebenslangen Lernens eine zentrale Rolle für den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit spielt ist unbestritten (Rump & Eilers, 2006; Nauta u.a., 2009; van der Heijde, C., & van der Heijden, 2006). Trotzdem stellt sich für die Betroffenen, insbesondere in den EU-Ländern mit einer Jugendarbeitslosigkeit von mehr als 40 % wie z.B. in Griechenland und in Spanien, die Frage, für welche Tätigkeiten bzw. Jobs, sie sich neue Kompetenzen aneignen sollen. An diesem Punkt setzt das Konzept des Projekts Job Developer an. Es versucht den Betroffenen ausgehend von ihren Talenten neue Beschäftigungsmöglichkeiten aufzuzeigen bzw. die Betroffenen können diese mit Hilfe der Konzepte des Projekts selbst herausarbeiten. Im Anschluss können die Betroffenen dann die Entscheidung treffen, welche Maßnahmen der beruflichen Kompetenzentwicklung besonders geeignet sind, um die Chancen für die angestrebte Beschäftigung zu verbessern. In diesem Punkt ist das Projekt überaus innovativ im Vergleich zu Projekten, die sich mit einer ähnlichen Problematik auseinandersetzen.

Die Talentdiagnose greift auf die bisherige Berufsbiographie einerseits und Neigungen und Interessen der Person andererseits zurück (Erpenbeck, Rosenstiel, Grote, & Sauter, 2017). Während der Talentdiagnose wird ein Stärkenprofil erarbeitet. Es besteht aus den Bereichen Persönlichkeit, kognitive Fähigkeiten, Wissen und Interessen. Der Fokus richtet sich dabei auf die Stärken der Jugendlichen (Kröll, 2016) und nicht die Defizite. Die Defizite werden – wenn überhaupt – nur insoweit beachtet, als dass sie die Jugendlichen daran hindern (können), ihre Stärken zu nutzen und auszubauen. Diese Aspekte stehen im Mittelpunkt, um Handlungskompetenzen zu fördern. Aufgrund dessen werden passende zukünftige berufliche Tätigkeiten im Kontext des Beschäftigungsradars eruiert.

Zunächst ist es das Ziel im Rahmen des Beschäftigungsradars (Keicher, 2015), bestehende Jobs zu finden. Dabei geht es darum, freie Stellen sowie nicht ausgeschriebene freie Stellen zu entdecken bzw. aufzuspüren. Daneben gilt es aber auch, Trends zu beobachten und Chancen, die sich aus neuen Entwicklungen ergeben, herauszuarbeiten.

Neben dem Beobachten und Aufdecken von Unternehmen, die sich selbst im Wachstum befinden bzw. die in einem Wachstumsmarkt agieren, geht es auch darum, Neugründungen ausfindig zu machen. Dazu wird die wirtschaftliche Entwicklung der Region beobachtet, das heißt Ansiedlungen von neuen Firmen und Kapazitätserweiterung von bestehenden Unternehmen. Hier eröffnen sich gegebenenfalls neue Beschäftigungsmöglichkeiten. Eine weitere Möglichkeit ist die Entwicklung von neuen Dienstleistungen durch die Jugendlichen selbst. Bezogen auf den letzten Punkt werden folgende Schritte durchgeführt:

(a) Analyse wirtschaftlicher Rahmendaten in der eigenen Region

Im Rahmen des Konzepts des Beschäftigungsradars wird davon ausgegangen, dass die Mobilität der Arbeitssuchenden eingeschränkt ist. Aus diesem Grund steht zunächst die Suche nach Beschäftigungsmöglichkeiten beispielsweise im Umkreis von 30 km im Mittelpunkt der Bemühungen. Vor diesem Hintergrund stehen die wirtschaftlichen Informationen in der Region, in der der Arbeitssuchende lebt, im Fokus.

(b) Nutzung und Aufbereitung von Informationen aus den Sinus-Meta-Milieus

Dazu werden in der Region soziale Milieus, also gesellschaftliche Gruppierungen mit ähnlichen Überzeugungen, Normen und Bedürfnissen aber auch mit vergleichbarer wirtschaftlicher Situation identifiziert und beschrieben (SINUS Markt- und Sozialforschung GmbH, 2017)).

(c) Aufdeckung gesellschaftlicher Megatrends

Die Jugendlichen greifen auf ausgewählte Megatrends zurück (Zukunftsinstitut, 2018). Dabei kann auf verschiedene Megatrends, wie z.B. die Digitalisierung, der demografische Wandel, Gesundheitsfortschritte, wachsende Mobilitäts- und Logistikbedürfnisse, Entwicklung zur Wissensgesellschaft oder die zunehmende Globalisierung Bezug genommen werden. Deren Entwicklungspotential wird ausgehend von bestimmten sozialen Milieugruppen gewichtet (Mühlhausen, 2015).

(d) Verwendung von Geodaten zur Lokalisierung von Kunden (regionale Betrachtung/IT-gestützt)

Die Kunden sind in der Region möglichst präzise zu lokalisieren, um auf dieser Basis eine neue Dienstleistungsidee zu entwickeln. Mit Hilfe der entsprechenden Informationen ist es zudem möglich, für die neue Geschäftsidee gezielt zu werben.

(e) Interviewtechnik zur Bestimmung des Marktpotenzials

Die Bestimmung des Absatzpotenzials erfolgt dann durch Befragung von potentiellen Kunden, auf deren Basis die Realisierbarkeit der Idee anhand von konkreten Zahlen geprüft wird. Hier können auch Erwartungen und Anforderungen der Kunden an die Dienstleistung festgehalten werden. Dies kann Face-to-Face vor Ort mit den potentiellen Kunden oder mit Hilfe von sozialen Medien erfolgen. Dabei geht es auch um die Frage, was die Kunden möglicherweise bereit sind, für die neue Dienstleistung zu bezahlen.

(f) Identifizierung und Kreierung von Dienstleistungen.

Auf der Basis der gesammelten und ausgewerteten Informationen entwickeln die Jugendlichen eine neue Dienstleistung, die beispielsweise im Rahmen von Kleinstgründungen mit wenig Investitionsbedarf umgesetzt werden können. Dabei können die Jugendlichen auf das Konzept der Job-Familien zurückgreifen. In diesem Kontext wird u.a. zwischen folgenden möglichen Beschäftigungsfeldern unterschieden (Hartz & Petzold, 2015): Natur und Garten, Gesundheit und Wohlfühl, Familien-Dienste, Kleinunternehmer-Dienste, zu Hause betreut und Nachhilfe.

Im Rahmen des Expertenhearings werden die Ergebnisse aus der Talentdiagnose und aus dem Beschäftigungsradar zusammengetragen sowie auf der Basis des Wissens und der Erfahrungen von externen Experten reflektiert. Zur Gruppe der Experten gehören beispielsweise Wirtschaftssenoren, Arbeitsmarktexperten, Gesundheitsexperten, Technikexperten, Mitarbeiter der Wirtschaftsförderung, von Kammern, von Hochschulen und Forschungseinrichtungen sowie Karriereberater. Die aktuellen Entwicklungen des regionalen Arbeitsmarktes und vorhandene Kompetenzen, Erfahrungen sowie Berufswünsche der Teilnehmer sowie vorhandene unternehmerische Einstellungen werden berücksichtigt und der Teilnehmer erhält von den Experten ein Feedback zu seinen Vorstellungen.

Ziel ist es, ein Matching zwischen Talenten und Kompetenzen der Teilnehmer mit dem Beschäftigungspotenzial des lokalen Arbeitsmarktes herzustellen. Dabei wird auf das Konzept der doppelten Expertenschaft Bezug genommen. Neben den externen Experten wird davon ausgegangen, dass die Jugendlichen „Experten in eigener Sache“ sind. Sie übernehmen Verantwortung für sich selbst ausgehend von der Vorstellung, sich selbst zum Projekt zu machen. Auf dieser Basis entwickeln die Jugendlichen gemeinsam mit dem Job Developer einen persönlichen Entwicklungsplan, der auf sie individuell zugeschnitten ist. Er beinhaltet Hinweise über die nächsten Schritte, die ihre Beschäftigungssituation langfristig verbessern, wie z.B. die Weiterentwicklung einer Geschäftsidee, die

Kontaktaufnahme mit potenziellen Kunden und/oder Unterstützern, den Aufbau eines Netzwerkes, Möglichkeiten der Kompetenzentwicklung.

2.2. Einflussfaktoren auf die Implementierung

Wie gelingt es aber, den Erfolg der Implementierung der Tools zu gewährleisten bzw. zu ermöglichen? Vor diesem Hintergrund wäre ein möglicher Ansatz der Versuch, die entscheidenden Erfolgsfaktoren herauszuarbeiten. Auch im Hinblick auf die künftige Unternehmensentwicklung gibt es eine Erfolgsfaktorenforschung. Die Ergebnisse, aber auch die Vorgehensweise der Erfolgsfaktorenforschung werden in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung grundsätzlich kritisiert (Nicolai & Kieser, 2002). Die Kritik richtet sich u.a. darauf, dass die Erfolgsfaktoren zum Teil zu pauschal und allgemein gehalten sind. Dies hat zur Folge, dass ein vergleichsweise großer Interpretationsspielraum bezogen auf die einzelnen Erfolgsfaktoren besteht. Resümierend wurde festgestellt, dass die Forschungsbemühungen zur Identifizierung von Erfolgsfaktoren weit hinter den selbst gesteckten Erwartungen geblieben sind (Nicolai & Kieser, 2002). Ausgehend von der Kritik an der Erfolgsfaktorenforschung wird in der Innovationsforschung darauf hingewiesen, dass die Auseinandersetzung mit den Widerständen und Potenzialen bezogen auf ein konkretes Innovations- bzw. Implementierungsvorhaben entscheidender und für die weitere Auseinandersetzung vorteilhafter sei (Bleicher, 2011/8, Hauschildt & Salomo, 2011/5, Mirow, 2010, Mirow, Hölzle & Gemünden, 2007). Der vorliegende Artikel knüpft an diesen Erkenntnisstand an. Deswegen wird im weiteren Verlauf nicht untersucht, welche Erfolgsfaktoren die Implementierung (hier der Tools Talentdiagnose, Beschäftigungsradar und Expertenhearing) sicherstellen. Vielmehr wird der Fokus auf die konkreten Widerstände und Potenziale gelegt, die die Implementierung be- oder verhindern bzw. ermöglichen.

Die Frage ist, welche Kriterien geeignet sind, um die erwünschten Effekte der Aktivitäten, die das Ziel verfolgen die Jugendarbeitslosigkeit zu reduzieren, einzuschätzen. Es wäre wünschenswert, wenn dies gelingen würde. Aber aus folgenden Gründen erweist sich dies als schwierig:

- Zunächst ist festzuhalten, dass die von der Arbeitslosigkeit betroffenen Akteure unterschiedlich auf diese Situation reagieren. Ausgehend von der Theorie biographischer Identitätsmodi und entsprechenden empirischen Studien wird zwischen fünf idealtypischen Formen der Arbeitslosigkeitserfahrung differenziert (Rogge, 2015): dem Modus der (1) ‚Umstellung des Selbst‘, (2) der ‚Befreiung des Selbst‘, (3) des ‚Kampfes um das Selbst‘, (4) des ‚Verfalls des Selbst‘ und (5) der

‚Transformation des Selbst‘. Es hängt von verschiedenen ökonomischen, sozialen und deutungs- sowie handlungsbezogenen Faktoren ab, in welcher dieser Identitätsmodi sich eine Person während der Phase der Arbeitssuche befindet. Der jeweilige Identitätsmodus ist entscheidend dafür, in welcher Ausprägung die betroffene Person die psychische Belastung erlebt. Auf jeden Fall wird deutlich, dass Konzepte, wie z.B. die Talentdiagnose, der Beschäftigungsradar und das Expertenhearing, auf die jeweilige Lebenssituation der arbeitssuchenden Jugendlichen – soweit dies möglich ist – anknüpfen sollten, vorausgesetzt, es sollen die erwünschten, intendierten Effekte erzielt werden. Standardisierte Lösungen, die nicht auf die jeweiligen situationsspezifischen Besonderheiten eingehen, sind als unangemessen einzustufen.

- Auch die landeskulturellen Unterschiede bezogen auf den Umgang mit schwierigen Lebenssituationen, wie z.B. der zeitweisen Arbeitslosigkeit, haben einen entscheidenden Einfluss, wie mit solchen Situationen umgegangen wird. Dabei fällt in den jeweiligen Ländern dem unterschiedlichen Ausmaß der Unterstützung durch die unmittelbaren Familienmitglieder eine zentrale Rolle zu.
- In jedem Land liegen unterschiedliche Erfahrungen im Hinblick auf die Durchführung von Projekten bzw. Maßnahmen zur Reduzierung der Jugendarbeitslosigkeit vor. Da in jedem Land andere Maßnahmen ergriffen wurden, sind die entsprechenden Erfahrungen von Land zu Land verschieden. Aber auch die einzelnen Akteursgruppen innerhalb eines Landes können die Effekte der in dem Land ergriffenen Maßnahmen zur Reduzierung der Jugendarbeitslosigkeit unterschiedlich einschätzen.
- Jedes Partnerland hatte unterschiedliche Rahmenbedingungen, besonders was die gesetzlichen Regelungen, die Besonderheiten der Arbeitsmarktentwicklung, die Spezifika der Jugendarbeitslosigkeit, die organisatorischen Bedingungen sowie kulturelle Gegebenheiten betrifft. Auch sind die rechtlichen Bestimmungen, wie z.B. die Möglichkeiten und Grenzen selbst aktiv zu werden und eine neue Dienstleistungsidee zu realisieren, von Land und Land unterschiedlich und demzufolge zu berücksichtigen. Diese Gegebenheiten haben die Realisierung des Projektes in den mitwirkenden Ländern mitgeprägt.
- Auch die Arbeitsmarktsituation ist in den EU-Ländern, die an der Befragung teilgenommen haben, unterschiedlich. So ist die Arbeitsmarktsituation in Griechenland und Spanien wesentlich angespannter als z.B. in Litauen und Bulgarien. Nicht zuletzt ist die wirtschaftliche Situation in den fünf EU-Ländern (Bulgarien, Griechenland, Litauen, Ungarn, Spanien) verschieden. So ist Bulgarien eines der ärmsten Länder in Europa.

- Darüber hinaus ist das Vertrauen der Bevölkerung (a) in die Arbeitsmarkt- und Wirtschaftspolitik auf regionaler oder staatlicher Ebene oder (b) in die Wirtschaft, seien es die Unternehmen oder die Interessenvertretungen der Arbeitgeber oder (c) in die Akteure des Bildungssystems wie z.B. (berufsbildende) Schulen, Kammern, Forschungseinrichtungen oder Hochschulen in den einzelnen EU-Ländern unterschiedliche ausgeprägt.

Abschließend ist zu resümieren, dass es sowohl auf der individuellen als auch auf der Mikro- und Makroebene mehrere verschiedene Einflussgrößen gibt. Bisher ist es nicht gelungen, einen (eindeutigen) kausalen Zusammenhang zwischen dem Vorhandensein von Einflussgrößen und den Möglichkeiten und Grenzen der Implementierung von Konzepten zur Reduzierung der (Jugend-)Arbeitslosigkeit und den erwünschten Effekten im jeweiligen EU-Land herauszuarbeiten. Ein Kriterium, um die Effekte der drei Tools zur Reduzierung der Jugendarbeitslosigkeit zu ermitteln, wäre, wie viele Jugendliche mit Hilfe dieser Maßnahmen eine neue Beschäftigung gefunden bzw. (zumindest) eine (neue) Dienstleistung, ausgehend von ihren Talenten, entwickelt haben.

Alle möglicherweise relevanten Einflussgrößen in den jeweiligen EU-Ländern, die die Implementierung beeinflussen, herauszuarbeiten und deren Einfluss auf die Möglichkeiten und Grenzen der Implementierung zu gewichten, stellt eine große Herausforderung dar. Um dieser Herausforderung gerecht zu werden, bedarf es einem vergleichsweise überaus hohen Aufwand. In der vorliegenden Auseinandersetzung wurde deswegen ein alternativer Ansatz gewählt. Es wird versucht, die Qualität der zu implementierenden Konzepte sowie die der Implementierung selbst zu verbessern. Dabei wird von der Annahme ausgegangen, dass die entsprechenden Verbesserungen letztlich zur Folge haben, dass das Ausmaß der Jugendarbeitslosigkeit reduziert werden kann.

Ziel ist es, die Akzeptanz der Akteure aus den verschiedenen Ebenen (Individuum, Team, Organisation und Umwelt) bezogen auf die zu implementierenden Tools zu gewährleisten. Ohne die erforderliche Akzeptanz bei den Akteuren ist – so eine Prämisse dieses Beitrags – die Nutzung der Tools im Sinne der intendierten erwünschten Effekte nicht möglich. Ausgehend von den Erkenntnissen aus der Implementierung von Informationssystemen ist bekannt, dass die Akzeptanz abhängig ist, von der wahrgenommenen Nützlichkeit und der wahrgenommenen Leichtigkeit der jeweiligen Tools (Kohnke, 2015). Im Folgenden können die Einschätzungen im Hinblick auf die Potentiale als Hinweis auf die wahrgenommene Nützlichkeit in den einzelnen Ländern interpretiert werden. Demgegenüber geben die Einschätzungen bezogen auf die Widerstände Informationen über die wahrgenommene Leichtigkeit der Umsetzung des jeweiligen Tools.

Bei der weiteren Interpretation der Ergebnisse wird auch überprüft, auf welcher Ebene die Widerstände und Potenziale auftreten. Dies erweist sich schon deswegen als sinnvoll, weil dann klar ist, auf welcher Ebene die entsprechenden Maßnahmen anzusiedeln sind. Dabei kann auf die Differenzierung zwischen individueller Ebene, Teamebene sowie Organisations- und Umweltebene zurückgegriffen werden. In der vorliegenden Analyse werden die Hinweise zu den Widerständen genutzt, um über die Implementierung sowie die weitere Vorgehensweise zu reflektieren. Ein Verzicht auf die Implementierung kann als sinnvoll angesehen werden, wenn die Widerstände als zu ausgeprägt und als nicht überwindbar eingeschätzt werden.

Im Folgenden werden Widerstände nicht grundsätzlich als etwas Negatives interpretiert. Demzufolge sind Widerstände auch nicht mit allen Mitteln zu überwinden. Stattdessen können Widerstände aufgegriffen werden, um z.B. über die Möglichkeiten und Grenzen der Implementierung nachzudenken (Liebhart & Mödritscher, 2013). Darüber hinaus kann nicht bestritten werden, dass manche Widerstände durchaus ihre Berechtigung haben.

3. Theoretische Ansätze als Bezugsrahmen

3.1. Theoretische Ansätze

Ziel der Widerstands- und Potenzialanalyse ist es zunächst, die Akzeptanz der im Projekt zu entwickelnden oder der vorhandenen Konzepte zu gewährleisten. Inwieweit diese Voraussetzungen gegeben sind oder durch entsprechende Aktivitäten hergestellt werden können, wird mit Hilfe der Ergebnisse der Widerstands- und Potenzialanalyse überprüft. Eine Widerstands- und Potenzialanalyse ist darüber hinaus erforderlich, weil – wie die wissenschaftliche Forschung ergeben hat – eine hohe Akzeptanz allein nicht ausreicht, um eine erfolgreiche Implementierung zu gewährleisten. Vielmehr ist neben der Akzeptanzsicherung ein bestimmtes Maß an Reflexion erforderlich.

Es kann zu einer paradoxen Wirkung kommen, auf die in Anlehnung an Gondo & Amis (2013) hingewiesen werden kann: Wird die Implementierung zu wenig reflektiert, da die entsprechenden Konzepte in hohem Maße akzeptiert werden, erhöht sich die Gefahr der Entkopplung. Dabei bedeutet Entkopplung, dass der Prozess der Implementierung auf der einen Seite und die relevanten situationsspezifischen Gegebenheiten eines jeweiligen Landes bzw. einer jeweiligen Region auseinanderdriften. Vorteilhaft erweist es sich, wenn bei den entsprechenden Reflexionsbemühungen nicht nur die technische Machbarkeit im Vordergrund steht. Vielmehr geht es um eine umfassende Begründung bei der u.a. auch kulturelle, soziale sowie markt- und machtpolitische Aspekte berücksichtigt werden. Ausgehend von der Unterscheidung zwischen hohem Grad und niedrigem Grad der Akzeptanz sowie zwischen hohem und niedrigem Ausmaß der Reflexion kann zwischen folgenden vier Fällen differenziert werden (siehe Abb.1): (1) beide Ausprägungen sind hoch: in diesem Fall kommt es zu einer Veränderung der situativen Gegebenheiten in einer Region, (2) die Akzeptanz ist niedrig, Reflexion ist hoch: die Tools aus dem Projekt Job Developer werden verändert bzw. angepasst, (3) Akzeptanz ist hoch, Reflexion ist niedrig: es kommt zu einer unabsichtlichen Entkopplung und (4) beide Ausprägungen sind niedrig: es tritt – so im Sinne von Gondo und Amis (2013) – eine absichtliche Entkopplung ein. Es besteht somit die Gefahr, im Fall der hohen Akzeptanz und niedrigen Reflexion, dass es zur ungewollten Entkopplung kommt und damit letztlich das Problem auftritt, dass das jeweilige Konzept (hier die Tools Talentdiagnose, Beschäftigungsradar und Expertenhearing) nicht bzw. nicht im gewünschten Sinne angewandt werden.

Abb. 1: Reaktionen in einer Region auf die Implementierung von Tools (in Anlehnung an Gondo & Amis, 2013)

		Akzeptanz einer Tools	
		Hoch	Niedrig
Grad der bewussten Reflexion während der Implementierung	Hoch	Veränderung der situativen Gegebenheiten in einer Region	Veränderung der Tools
	Niedrig	Unabsichtliche Entkopplung	Absichtliche Entkopplung

Wenn es bei der Implementierung von Konzepten zur Jugendarbeitslosigkeit häufiger zur ungewollten Entkopplung kommt, dann kann sich die Wahrscheinlichkeit, dass neue Ansätze von vornherein abgewertet oder abgelehnt werden erhöhen. Im Sinne einer Pfadabhängigkeit beeinflussen somit die bisherigen Aktivitäten in diesem Bereich die künftigen Versuche, die Problematik die Jugendarbeitslosigkeit anzugehen.

In Abhängigkeit davon, ob es gelingt ungewollte Entkopplung zu verhindern, findet sich in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung die Differenzierung zwischen „low-level“-Umsetzern und „high-level“-Umsetzern (Edmondson, Böhmer, und Pisano, 2001). Letztere hätten erkannt, dass es zur Implementierung von neuen Konzepten (hier: zur Jugendarbeitslosigkeit) erforderlich ist, neue Kommunikationswege und -muster zu entwickeln.

In Anlehnung an Gondo & Amis (2013) ist zwischen dem Diskurs bezüglich der Akzeptanz und dem der Implementierung zu differenzieren (siehe Abb.2.). Um die Akzeptanz bei den verantwortlichen und betroffenen Akteuren zu schaffen, sei es notwendig, dass der Einsatz des praxisorientierten Konzepts für sie Sinn macht. Dabei sei von Interesse aufzudecken, welche Motive bei den Akteuren durch die Nutzung des praxisorientierten Konzepts angesprochen werden können. Zudem seien die individuellen Akteure mit Hilfe von möglichst umfassenden Informationen durch den entsprechenden Diskurs zu überzeugen (Green, 2004). Dieser Diskurs sei eher abstrakt und würde das Konzeptionelle sowie das Gemeinsam betonen. Demgegenüber sei der zweite Diskurs eher detailliert und praxisnah. Da es darum gehen würde, den jeweiligen situativen Kontext und die entsprechenden Gegebenheiten zu berücksichtigen, würden zudem die Unterschiede in den Fokus geraten. Die nachfolgende Widerstands- und Potenzialanalyse stellt einen Beitrag bezogen auf den zweiten Diskurs dar. Ziel der Widerstands- und Potenzialanalyse ist es auch, mehr Klarheit über den Implementierungsprozess in dem jeweiligen Land zu erhalten. Auf der Basis dieser Ergebnisse ist dann eine intensive Reflexion möglich. Dies ist

wiederum Voraussetzung dafür, dass der Einsatz der Tools zu den intendierten Effekten führt.

Abb. 2: Diskurs im Zusammenhang mit der Diffusion eines praxisorientierten Konzepts
(in Anlehnung an Gondo & Amis, 2013)

Diskurs	Diskurs bezüglich der Akzeptanz	Diskurs bezüglich der Implementierung
Ziel	Umfassende Unterstützung für das praxisorientierte Konzept erhalten	Bewusstsein für eine effektive Implementierung anregen, um die erforderlichen Voraussetzungen zu schaffen
Merkmale	Abstrakt	Detailliert
	Eher konzeptionell	Eher praxisnah
	Hebt Gemeinsamkeiten hervor	Hebt Unterschiede hervor

Im Zusammenhang mit dem zweiten Diskurs sind die Regeln der konkreten Umsetzung sowie welche Ressourcen für die Umsetzung zur Verfügung stehen bzw. zur Verfügung gestellt werden sollten, zu klären. Im vorliegenden Projekt erfolgte diese Klärung in einem ersten Schritt in Verbindung mit dem einwöchigen Workshop in Deutschland, an dem alle Projektpartner teilnahmen sowie den Expertenworkshops in den einzelnen EU-Ländern vor Ort.

Dabei wurde deutlich, dass es erforderlich ist auf die einzelnen situationsspezifischen Kontexte in den jeweiligen Ländern einzugehen. Damit die Anpassung an die unterschiedlichen Implementierungssituationen gelingt, wurden die betroffenen Akteure – soweit es möglich war – in den Implementierungsprozess mit einbezogen (Sahlin & Wedlin, 2008). In der wissenschaftlichen Auseinandersetzung wird darauf hingewiesen, dass das Gelingen der Anpassungen in entscheidender Weise von den bisherigen Erfahrungen der jeweiligen Akteure vor Ort abhängt.

Ein gewisser Problemdruck erweist sich für die Implementierung als vorteilhaft. In manchen Fällen stellt dieser auch eine unabdingbare Voraussetzung für die Möglichkeit der Implementierung dar. Vor diesem Hintergrund könnte eigentlich davon ausgegangen werden, dass die Arbeitsmarkteffekte der Maßnahmen, die etwas zur (Jugend-) Arbeitslosigkeit beitragen sollen, dann in den Ländern am höchsten ist, in denen das Ausmaß der (Jugend-)Arbeitslosigkeit am stärksten ausgeprägt ist. In diesem Zusammenhang sind die Länder Spanien und Griechenland zu nennen. In diesen Ländern

ergab sich aber das Problem, dass die verantwortlichen sowie die betroffenen Akteure vergleichsweise kritisch waren, was Aktivitäten betraf, die zum Ziel hatten die Jugendarbeitslosigkeit zu reduzieren. Generell konnte eine gewisse Reformmüdigkeit festgestellt werden, nicht zuletzt aufgrund von negativen Erfahrungen mit Maßnahmen, die auch zum Ziel hatten, die Jugendarbeitslosigkeit zu reduzieren.

Da die Reflexion neben der Akzeptanzsicherung für die Implementierung von neuen Konzepten von zentraler Bedeutung ist, ist es die Aufgabe der verantwortlichen Akteure ein gewisses Level an Reflexion sicherzustellen, vorausgesetzt ungewollte Entkopplungen sollen verhindert werden. Gleichzeitig stellt sich an dieser Stelle die Frage, wann von einer ausreichenden Reflexion gesprochen werden kann und welche Kriterien geeignet sind, um die Qualität der entsprechenden Reflexionsbemühungen zu messen.

3.2. Begründung der Hypothesen

In jedem EU-Land, das in die Befragung einbezogen wurde, wurden bereits Maßnahmen zur Reduzierung der Jugendarbeitslosigkeit durchgeführt. In den meisten Fällen haben deswegen die Akteure, die an der Befragung teilnahmen, bereits Erfahrungen mit Aktivitäten, die das Ziel verfolgten, die Jugendarbeitslosigkeit zu reduzieren, sowie mit den möglichen Auswirkungen dieser Aktivitäten. Da in den einzelnen EU-Ländern (hier: Bulgarien, Griechenland, Litauen, Spanien und Ungarn) verschiedene Maßnahmen ergriffen wurden, sind auch die Erfahrungen der Befragten von Land zu Land unterschiedlich. Vor diesem Hintergrund wird folgende Hypothese aufgestellt:

Hypothese 1:

In den verschiedenen EU-Ländern werden die Widerstände und Potenziale von ausgewählten Tools zur Überwindung der Jugendarbeitslosigkeit unterschiedlich eingeschätzt.

Würde diese Hypothese zutreffen, dann würde sich die Notwendigkeit ergeben, dass länderspezifische Maßnahmen zur Reduzierung der Jugendarbeitslosigkeit zu entwickeln sind.

Die Umsetzung der Tools ist in den EU-Ländern grundsätzlich positiv aufgenommen worden. Zumindest weisen die Erfahrungsberichte der Projektpartner aus den einzelnen EU-Ländern darauf hin. Eine solche positive Einschätzung würde aber voraussetzen, dass die Potenziale der einzelnen Tools höher eingeschätzt werden als die Widerstände.

Hypothese 2:

Die Potenziale der einzelnen Tools, d.h. Talentdiagnose, Beschäftigungsradar und Expertenhearing, werden höher eingeschätzt als die Widerstände.

In der wissenschaftlichen Auseinandersetzung wird bezogen auf die Widerstände oder Barrieren, die Innovationen bzw. die Implementierung be- oder verhindern, zwischen leicht und schwer veränderbaren sowie nicht-veränderbaren Barrieren differenziert (Bleicher, 2011/8; Hauschildt & Salomo, 2011/5; Mirow, 2010; Mirow, Hölzle & Gemünden, 2007). Vor diesem Hintergrund könnten auch die Potenziale danach differenziert werden, ob sie leicht oder schwer ausbaufähig bzw. nicht ausbaufähig sind. Kenntnisse über das Ausmaß dieser Differenzierungen erweisen sich für den weiteren Umgang mit einzelnen Widerständen und den einzelnen Potenzialen als von entscheidender Bedeutung.

Hypothese 3:

3a: Die Widerstände können danach differenziert werden, dass sie als leicht oder schwer veränderbar oder nicht veränderbar eingestuft werden.

3b: Die Potenziale können danach unterschieden werden, ob sie leicht oder schwer ausbaufähig oder nicht ausbaufähig eingeschätzt werden.

Aber auch innerhalb ein und desselben Landes können die Akteure unterschiedliche Erfahrungen mit ein und derselben Maßnahme gesammelt haben. Demzufolge können die Akteure, selbst wenn sie in einem Land an einer gleichen Maßnahme mitgewirkt bzw. daran teilgenommen haben, zu unterschiedlichen Einschätzungen im Hinblick auf die Effekte der Maßnahmen (hier der Talentdiagnose, des Beschäftigungsradars und des Expertenhearings) gelangen. Dabei könnte von der Annahme ausgegangen werden, dass die Akteure, die nur an den Informationsveranstaltungen, wie z.B. Experten- oder Informationsworkshop teilgenommen haben, in der Regel weniger Widerstände und eher die Potenziale sehen als diejenigen, die in die Umsetzung direkt aktiv einbezogen waren bzw. wurden. Diejenigen, die in die Umsetzung involviert waren, haben einen höheren Reflexionsgrad, da sie sich intensiver mit den Vor- und Nachteilen der einzelnen Tools auseinandersetzen konnten. Dies hat zur Folge – so die Prämisse – das ihnen im Laufe der Zeit deutlicher wurde, welche Problem auftreten können und was alles schwierig sein kann.

Hypothese 4

Je intensiver die Akteure in die Umsetzung der Tools einbezogen wurden, um so ausgeprägter sehen sie die Widerstände.

4. Methodisches Vorgehen

4.1. Ziele der Widerstands- und Potenzialanalyse

Im Rahmen des Projektes „Job Developer“ wurden Potenziale und Widerstände von Anfang an systematisch erfasst. Das heißt, es wurde der Frage nachgegangen, mit welchen Schwierigkeiten die Partnerländer bei der Umsetzung des Projektes konfrontiert werden bzw. welche Faktoren dazu beitragen, dass das Job Developer Konzept in den Ländern erfolgreich implementiert werden konnte. Dies förderte einen reflektierten Umgang aller Beteiligten mit den Inhalten und angewandten Methoden. Nur durch umfassende Reflexion der Gegebenheiten sowie der Passung zwischen den einzusetzenden Konzepten und den länderspezifischen Gegebenheiten, hier insbesondere dem Bildungssystem und der Arbeitsmarktsituation, kann der Gefahr, dass nicht die gewünschten Effekte erzielt werden, entgegengewirkt werden. Aus diesen Faktoren sowie aus weiteren Hindernissen und Chancen ergaben sich Anpassungsbedarfe in den einzelnen Ländern, die im Sinne des Projektes umgesetzt wurden bzw. daraus weitere Handlungsempfehlungen abgeleitet wurden. Die Ziele der Widerstands- und Potenzialanalyse waren also:

erstens die Grundlage zu bilden, um die Anpassungspotenziale und -erfordernisse im Projekt zu identifizieren. Darüber hinaus wird mit der Widerstands- und Potenzialanalyse die Intention verfolgt, die Tools (im vorliegenden Fall die der Talentdiagnose, des Beschäftigungsradars und des Expertenhearings) noch professioneller in den jeweiligen EU-Ländern einzusetzen und Ansatzpunkte zur Verbesserung der Qualität des Einsatzes der Tools zu finden. Durch diese Vorgehensweise wird eine hohe Qualität der Implementierung der Projektaktivitäten gewährleistet und sichergestellt, dass die angestrebten Aktivitäten im höheren Maße auch zum erwünschten Erfolg führen.

Zweitens hatte die Analyse zum Ziel, Schwierigkeiten im Projektverlauf schnellstmöglich wahrnehmbar zu machen, damit die Betroffenen rechtzeitig Gegenmaßnahmen entwickeln können und auf diese Weise den Erfolg der Umsetzung zu ermöglichen. An aufgedeckten Projektstärken galt es anzuknüpfen und diese noch intensiver für die Implementierung zu nutzen. Die Widerstände wurden danach differenziert, wie der Grad der Überwindbarkeit eingeschätzt wird. Bezogen auf die Potenziale erfolgt eine Einschätzung im Hinblick auf das Ausmaß der Ausbaufähigkeit. In Abhängigkeit von dem Grad der Überwindbarkeit bzw. Ausbaufähigkeit wurden Empfehlungen hinsichtlich des Umgangs mit ihnen herausgearbeitet.

Drittens wurde die Widerstands- und Potenzialanalyse erstellt, um zukünftige Implementationen anzuregen und gewonnene Erfahrungen weiterzugeben. Damit wurde es künftigen Nutzern die Anwendung der Ergebnisse aus dem Projekt erleichtert. Die Ergebnisse mündeten in die Machbarkeitsstudie des Konzeptes „Job Developer“, d.h. in die Untersuchung der Widerstands- und Potenzialanalyse sowie Empfehlungen für künftige Nutzer. Demzufolge werden die Ergebnisse des Projekts so aufgearbeitet, dass andere Projekte an den gewonnenen Erfahrungen anknüpfen und daraus im Sinne von Lessons Learned lernen können. Diese Ergebnisse sind demzufolge auch für andere Projekte hilfreich, die sich mit dem Problem der Jugendarbeitslosigkeit in Europa auseinandersetzen.

Viertens wurden die interkulturelle Kompetenz sowie die Reflexionskompetenz der Beteiligten erhöht, da sie über die eigenen kulturellen Gegebenheiten reflektierten und einen angemessenen Umgang damit entwickelten. Sie sollten erkennen welche Aspekte bei dem Einsatz der verschiedenen Tools zur Reduzierung der Jugendarbeitslosigkeit zu beachten sind. Zudem erkannten die Akteure auch die kulturellen Bedingungen in den jeweils anderen EU-Ländern.

Ziel der Widerstands- und Potenzialanalyse ist es, Maßnahmen zu begründen, die auf länderspezifische Unterschiede eingehen. Im ersten Schritt werden mögliche Widerstände und Potenziale identifiziert, um diese im nächsten Schritt zu gewichten sowie herauszuarbeiten, inwieweit diese nutzbar (bezogen auf Potentiale) und veränderbar (bezogen auf Widerstände) sind. Anschließend werden länderspezifische Maßnahmen zum Umgang mit den Widerständen und Potenzialen sowie mögliche Qualitätskriterien herausgearbeitet.

4.2. Zielgruppe

Im Zusammenhang mit der Zielgruppe, kann auf das Promotorenkonzept aus der Innovationsforschung Bezug genommen werden (Hauschildt & Salomo, 2011/5). Dabei wird zwischen den Rollen des Macht-, Fach- und Prozesspromotors differenziert (Mirow, Hölzle & Gemünden, 2007). In diesem Kontext von wird an die Überlegungen angeknüpft, dass es sich bei der Implementierung von praxisorientierten Konzepten (hier dem Job Developer-Programm) um eine besondere Form von Innovation handelt. Die Aufgaben, die die jeweiligen Akteure im Einzelfall übernehmen, sind abhängig von der wahrgenommenen Promotorenrolle.

Die Machtpromotoren stellen in der Regel die erforderlichen finanziellen und personellen Ressourcen zur Verfügung oder verschaffen einen Zugang dazu. Machtpromotoren sind in

der vorliegenden Job Developer-Projekt beispielsweise Politiker der regionalen Verwaltungen, Vertreter von Bildungsorganisationen sowie Mitglieder aus Ministerien. Diese können nach Projektende die Nachhaltigkeit des Projekts ermöglichen. Die Erkenntnisse der nachfolgenden Ausführungen bieten die Möglichkeit, sie diesbezüglich zu überzeugen.

Die Fachpromotoren verfügen über umfangreiche Kenntnisse im Hinblick auf das Job Developer-Konzept (d.h. die Talentdiagnose, den Beschäftigungsradar und das Expertenhearing). Sie stehen vor der Herausforderung, die entsprechenden Kompetenzen up-to-date zu halten. Die Aufgabe des Fachpromotors können die bisherigen Projektpartner vor Ort in den einzelnen EU-Ländern übernehmen, d.h. die Beratungsorganisationen, die Kammern und die forschungsnahen Einrichtungen.

Im Zusammenhang mit der Implementierung ergibt sich ein vergleichsweise hoher Koordinationsbedarf. Aufgabe des Prozesspromotores ist es deswegen, die verschiedenen Aktivitäten der betroffenen und beteiligten Akteure, insbesondere der Macht- und Fachpromotoren, zu koordinieren und aufeinander abzustimmen. Dabei geht es auch darum, eine vertrauensvolle Zusammenarbeit in einem sozialen Netzwerk zu gewährleisten. Diese Aufgaben könnte von einer Steuerungsgruppe übernommen werden (Liebhart & Mödritscher, 2013, Mirow, 2010). Mitglieder der Steuerungsgruppe können das Programm inhaltlich anpassen sowie als zertifiziertes Programm in den einzelnen Ländern anbieten. Um die Aufgaben des Fach- und Prozesspromotores abzudecken, wurde das Aufgabenprofil des Job Developers entwickelt und evaluiert (siehe Abb. 3). Die Aufgabe des Prozesspromotors übernahmen zusätzlich in den einzelnen EU-Ländern die Organisatoren, die die Informations- und Expertenworkshops und die Schulung der Job Developer durchgeführt haben sowie die Tools zur Talentdiagnose, dem Beschäftigungsradar und dem Expertenhearing eingesetzt haben.

Im Job Developer-Projekt waren die primäre Zielgruppe die Multiplikatoren. Dies waren entweder die Vertreter von Organisatoren, die die Talentdiagnose, das Konzept des Beschäftigungsradars und des Expertenhearings in den EU-Ländern initiiert, durchgeführt und evaluiert haben und/oder Personen, die die Aufgabe des Job Developer im jeweiligen EU-Land übernommen haben.

Die Rolle des Job Developers haben u.a. Wirtschaftssenioren, Mitglieder aus Kammern, Mitarbeiter von Arbeitsagenturen o.ä. und Lehrer mit Erfahrungen auf dem Arbeitsmarkt übernommen. An den Workshops, Schulungen und der Implementierung waren zum Teil darüber hinaus folgende Akteursgruppen beteiligt: Mitarbeiter von Bildungsinstituten, Gründerzentren, Karriere- und Berufsorientierungszentren, Berufsschulen, Hochschulen,

Jugend- und Non-Profit-Organisationen sowie Vertreter von Ministerien, die für den Bildungsbereich, den Arbeitsmarkt und die Wirtschaft zuständig sind. Insbesondere bei der Durchführung der Talentdiagnostik hat es sich als hilfreich erwiesen, wenn auch auf Personen mit psychologischer Ausbildung aktiv teilnahmen.

Profil JOB DEVELOPER

Kompetenzen: (in Anlehnung an den Kompetenzatlas von Heyse & Erpenbeck, 2007)

Personelle Kompetenz:

- Empathie und Hilfsbereitschaft
- Ganzheitliches Denken
- Zuverlässigkeit und Lernbereitschaft

Sozial-kommunikative:

- Kommunikationsfähigkeit
- Beratungsfähigkeit
- Fähigkeit zur Netzworkebildung und -pflege

Aktivitäts- und Handlungskompetenz:

- Aktivierungs- und Motivationskompetenz
- Innovationsfreudigkeit
- Soziales Engagement

Fach- und Methodenkompetenz:

- Fachübergreifende Kenntnisse: (Talentdiagnostik, Arbeitsmarktforschung, Karriereplanung und -entwicklung)
- Analytische Fähigkeit und Beurteilungsvermögen
- Fähigkeit konstruktives Feedback zu geben
- Systemisch-methodisches Vorgehen

AUFGABEN:

- Begleitung und Beratung junger Arbeitssuchenden bei der Findung oder Kreierung regionaler Beschäftigungsmöglichkeiten, die zu ihren persönlichen Stärken, praktischen Erfahrungen und Interessen passen
- Anwendung und Auswertung von talentdiagnostischen Methoden (Lebenspanorama, CV, etc.)
- Anwendung des Konzepts des „Beschäftigungsradars“ und Auswertung der Ergebnisse
- Führung und Teilnahme am "Expertenhearing"
- Erstellung von persönlichen Entwicklungspläne und Hilfestellung bei deren Realisierung

Kandidaten:

- Mitarbeiter von Karriere- und Berufsorientierungszentren, Wirtschaftsförderung, Gründerzentren, Kammern, Bildungsinstituten, (berufsbildende) Schulen, Jugend- und Non-Profit- Organisationen, Hochschulen, Arbeitsagenturen,
- Wirtschaftssenioren, Karriereberater, Jugendmediatoren, Trainer im Bereich der Jugendbildung, Lehrer mit Berufserfahrung, etc.

Job Developer ist ein Teamspieler und Koordinator:

- macht nicht alles alleine
- bringt Menschen zusammen (Arbeitssuchende, Experten etc.)
- Sucht nach möglichen Lösungen mit den lokalen Akteuren vor Ort

Abb. 3: Anforderungsprofil des Job Developers¹

¹ Dieses Anforderungsprofil wurde im Rahmen von mehreren Workshops im Projekt Job Developer herausgearbeitet und evaluiert zusammen mit den Länderexperten sowie ausgewählten Job Developern.

Bezogen auf die Gruppe der Wirtschaftssenioren kann folgendes festgehalten werden: Studien belegen, dass Ältere auch nach ihrem Renteneintritt noch weiterarbeiten möchten, weil sie ihr Wissen und ihre Erfahrung mit anderen teilen und einsetzen möchten (Saba & Guerin, 2005). Durch die Einbindung erfahrener, älterer Personen, die für die Jugendlichen Vorbild und Mentoren sind, entsteht eine Win-Win-Situation. Diese Gruppe von Job Developer erwirbt neue Kompetenzen und profitiert durch eine erhöhte Lebensqualität. Die Jüngeren profitieren von den Erfahrungen, dem Know-how und Erfahrungsschatz der Älteren. Der Prozess des Mentorings wird durch ein wechselseitiges, strukturiertes Feedback unterstützt.

Die sekundäre Zielgruppe im Job Developer-Projekt stellen arbeitssuchende Jugendliche und junge Erwachsene im Alter von 18+ dar. Zu den jungen Menschen, die im Projekt durch die Job Developer betreut wurden, zählen beispielsweise Schul- und Hochschulabgänger (Berufsgymnasium für Tourismus/TU Gabrovo), 18- bis 20jährige Berufsschüler der Wirtschaftsschule in Ungarn, Hoch- und Fachhochschulstudenten, Hoch- und Fachhochschulabsolventen (darunter eine PhD-Studentin), junge Menschen mit einer abgeschlossenen Berufsbildung, Berufstätige, die sich beruflich neu orientieren möchten, Arbeitslose und saisonale Arbeiter in Griechenland, Studierende kurz vor dem Abschluss, teilweise mit erster Berufserfahrung und/oder dem Wunsch nach beruflicher Veränderung in Litauen und Berufsschüler im Alter von 19-22 Jahren in Spanien. Der Wille seine berufliche Perspektive zu gestalten, war ein zentraler Ansatzpunkt für die Aktivitäten, die im Rahmen des Projekts mit dieser Zielgruppe durchgeführt wurden. Von ihrem Bildungsstand und ihrer Lebenssituation sowie der beruflichen Situation war die Personengruppe, die zur sekundären Zielgruppe gehört, durchaus heterogen. Sie hatten aber gemeinsam, dass sie sich selbst um ihre berufliche Situation kümmern wollten.

Die Widerstands- und Potenzialanalyse ist sowohl für Personen interessant, die direkt am Job Developer Projekt beteiligt waren, als auch für Personen, die künftig die Konzepte rund um das Job Developer Projekt, insbesondere die drei Tools, nutzen wollen. Alle Projektbeteiligten, sein es Projektpartner, ausgebildete Job Developer, junge Arbeitssuchende oder Teilnehmende der Informations- und Expertenworkshops, erhalten mit der hier vorliegenden Widerstands- und Potenzialanalyse eine ganzheitliche, kritische Betrachtung aller Projektphasen, die konkret auf Stärken und Schwächen und die daraus resultierenden Handlungsmöglichkeiten eingeht. Dies schafft für die beteiligten Organisationen und Individuen die Möglichkeit, ihre eigene Rolle, ihre Schwierigkeiten bei der Umsetzung des Job Developer Konzepts, wie auch ihre Erfolge dabei, innerhalb des breiteren Projektkontexts einzuordnen und abschließend zu reflektieren. Immer wieder

werden die Leser dabei auf Hinweise stoßen, wie sie mit den gewonnen Erkenntnissen weiterarbeiten können, um sich selbst bzw. ihre Organisation wie auch das Job Developer Konzept kontinuierlich weiterzuentwickeln.

Personen, die am Job Developer Projekt nicht beteiligt waren, können mit Hilfe der differenzierten Analyse der Widerstände und Potenziale davon überzeugt werden, die vorliegende Konzeption zu nutzen. Zu den entsprechenden Personengruppen, die die Rolle der Machpromotoren übernehmen, zählen Vertreter der Politik, regionale Organisationen, Verwaltungen, Ministerien und wissenschaftliche Einrichtungen. Darüber hinaus können die Fach- und Prozesspromotoren die Ergebnisse der vorliegenden Machbarkeitsstudie nutzen, wenn sie an der Weiterentwicklung des Konzepts des Job Developers vor dem Hintergrund der jeweiligen situationsspezifischen Gegebenheiten eines Landes und/oder einer Region mitwirken.

5. Die qualitative Studie

5.1. Methodisches Vorgehen der qualitativen Studie

Das Projekt Job Developer erstreckt sich über einen Zeitraum von September 2015 bis August 2018. Die oben beschriebenen Konzepte zu den drei Tools (Talentdiagnose, Beschäftigungsradar und Expertenhearing) wurden zunächst in den jeweiligen Informationsworkshops in den fünf EU-Ländern (Bulgarien, Griechenland, Litauen, Ungarn und Spanien) ausführlich erläutert. Anschließend nahmen in allen fünf Ländern ausgewählte Personen an einem zweitägigen Training teil, um zum job developer ausgebildet zu werden. Dabei wurde diese Personengruppe anhand von einer Vielzahl von Übungen mit dem Umgang der drei Konzepte vertraut gemacht. Anschließend wurden die drei Konzepte implementiert und mit arbeitssuchenden Jugendlichen durchgearbeitet. Dabei wurden sie von den ausgebildeten Job Developern ihres Landes angeleitet und unterstützt. Der anschließende Expertenworkshop in den jeweiligen Ländern diente dazu, die Erfolge und die Schwierigkeiten bei der Umsetzung der drei Tools in den jeweiligen Ländern mit den unterschiedlichen Akteursgruppen, die an der Implementierung beteiligt waren, zu reflektieren.

Bei der Auseinandersetzung mit den Potenzialen und Widerständen wurde ein Methodenmix gewählt. Zunächst wurde eine qualitative Studie und anschließend eine quantitative Studie durchgeführt. Im Rahmen der qualitativen Studie wurden zunächst die Potenziale und Widerstände herausgearbeitet.

Zu Beginn des Projekts wurde gemeinsam mit den Projektpartnern vor Ort ein erster Überblick über die Kompetenzanforderungen des lokalen Arbeitsmarktes in dem jeweiligen Land herausgearbeitet. Dabei ging es um folgende Fragen: Welche Beschäftigungsmöglichkeiten sind zurzeit vorhanden? Welche Kompetenzen werden „gebraucht“? Gibt es Diskrepanzen zwischen den Anforderungen des Arbeitsmarkts und der Qualifikation der Jugendlichen? Über welche Qualifikationen verfügen die jungen Arbeitslosen (18+)? Aber auch in Richtung bereits vorhandener (Weiter-)Bildungsangebote, die auf diese Diskrepanz reagieren, wurde recherchiert. Das Ziel war, bereits zu Beginn des Projektes an bestehende Strukturen anzuknüpfen und diese als Potenzial für die Implementierung des Konzeptes zu nutzen, aber auch die Widerstände nicht außer Acht zu lassen.

Während der dreijährigen Dauer des Projekts wurden die Widerstände und Potenziale in regelmäßigen Zeitabständen erfasst. Zur Identifizierung von Potenzialen und

Widerständen im Projekt „Job Developer“ wurde im Rahmen der beiden Meilensteintreffen mit allen Projektpartnern eine Teamreflexion durchgeführt. Diese diente darüber hinaus auch dazu, eine Strategie zu entwickeln, wie die Potenziale und Widerstände zu nutzen bzw. zu überwinden sind. An den Meilensteintreffen nahmen mehrere Vertreter der sieben Projektpartner aus sechs Ländern (Bulgarien, Deutschland, Griechenland, Litauen, Spanien und Ungarn) teil.

In einem ersten Schritt waren die Partner dazu aufgefordert, unabhängig voneinander in Einzelarbeit Potenziale und Widerstände auf Moderationskarten zu notieren. Im Anschluss wurde eine Sortierung der Karten im Plenum vorgenommen, bei der Mehrfachnennungen und thematische verwandte Beiträge zusammengefasst wurden und die verbleibenden Beiträge anhand der Ebenen „Individuum“, „Team“, „Organisation“ und „Umwelt“ geclustert wurden. Darüber hinaus wurde bezogen auf die Ebene „Individuum“ zwischen den Teilnehmern (hier: den Jugendlichen) und den Personen, die die Aufgabe des Job Developers übernehmen, differenziert. Anschließend wurde durch die Partner eine Gewichtung der Potenzialen und Widerständen vorgenommen. Die Ergebnisse wurden verschriftlicht und für die weitere Arbeit an der Machbarkeitsstudie verwendet. Weitere länderspezifische Potenziale und Widerstände konnten aus den Präsentationen der Partner auf den Meilensteintreffen sowie aus den Erfahrungsberichten zu den Multiplikatorenveranstaltungen in den einzelnen Ländern gewonnen werden.

Beim 2. Meilensteintreffen wurden die auf dem 1. Meilensteintreffen erarbeiteten Potenziale und Widerstände ergänzt und durch Vorschläge zum Umgang damit vervollständigt. Hierzu wurden alle Partner und Koordinatoren in (länderübergreifende) Kleingruppen aufgeteilt. Jeder Gruppe beschäftigte sich zunächst mit einer der Analyseebenen pflegte Ergänzungen in das jeweilige Word-Dokument ein. In den nächsten Schritten wurden die Ebenen getauscht, sodass jeder Gruppe ihre Erfahrungen bzgl. jeder Gruppe notieren konnte.

Die Pilotanwendungen der Tools zur Talentdiagnose, dem Beschäftigungsradar und dem Expertenhearing wurden ausgewertet und lieferten weitere Erkenntnisse im Hinblick auf die Potenzial- und Widerstandsanalyse, die im Rahmen der Expertenworkshops präsentiert und erörtert wurden.

Im Anschluss an das zweite Meilensteintreffen und der Pilotanwendung wurde basierend auf allen bisherigen Ergebnissen ein Fragebogen entworfen, der diese Ergebnisse abschließend validieren und einordnen sollte. Die quantitativen Ergebnisse dieses Fragebogens sind ein weiterer Baustein dieser Analyse und werden im Folgenden mit qualitativen Beobachtungen der Projektpartner und Länderexperten verknüpft um ein

umfassendes Bild der Potenziale und Widerstände zu zeichnen. Im Rahmen des Projekts wurden die Ergebnisse der quantitativen Studie auf den Expertenworkshops in den einzelnen Ländern präsentiert und reflektiert.

5.2. Ergebnisse der qualitativen Studie

Im Hinblick auf des Einsatzes der Talentdiagnose und des Beschäftigungsradars gab es in den einzelnen EU-Ländern einige kleine Unterschiede, die im Folgenden erläutert werden: Hierbei kann zunächst festgehalten werden, dass in Griechenland im Rahmen der Talentdiagnose auf die Tools „Lebenspanorama“ und „Lebenslauf“ zurückgegriffen wurde, während in Spanien zusätzlich zu diesen beiden Tools der Intelligenztest „Test de Inteligencias multiples“ von Howard Gardner zum Einsatz kam. In Litauen hingegen wurden ein Online Test basierend auf dem RIASEC-Modell von Holland in Kombination mit dem Lebenspanorama und Lebenslauf angewandt. In Bulgarien wurde eine Reihe von Tools eingesetzt. Dazu gehörten ein Berufsorientierungstest vom Ministerium für Bildung und Wirtschaft, 4 Tests zur Messung der Extraversion, Motivation, Aufmerksamkeit, Konzentrationsfähigkeit, die Tools Lebenslauf und Lebenspanorama sowie ein Auswertungsgespräch. In Ungarn fanden das Lebenspanorama, ein Karrieretest sowie ein Test zur Selbstbewertung der persönlichen Kompetenzen (Junior achievement) Anwendung.

Im Zusammenhang mit dem Beschäftigungsradar wurden in den EU-Ländern zum Teil unterschiedliche Vorgehensweisen gewählt: In diesem Zusammenhang kann festgehalten werden, dass in Bulgarien, Ungarn, Spanien und Griechenland hinsichtlich der Mega-, Mikro- und lokalen Trends die Tendenzen vorgestellt und zusätzliche Infos und Quellen ausgeteilt wurden. Darüber hinaus wurden im Zusammenhang mit den Job-Familien diese vorgestellt und anhand von beispielhaften Dienstleistungen erläutert. In Ungarn hingegen lag der Fokus auf der beruflichen Weiterbildung und nicht auf Unternehmertum. In Spanien entstanden die Dienstleistungsideen Altenpfleger und Betreuung von Grundschulern, während in Griechenland fertige Businesspläne und hochwertige Dienstleistungen das Ergebnis waren. In Litauen wurden die Dienstleistungsideen einer Babysitter-Online-Plattform, eines Kindertaxis, von Tanzkursen für Kinder und dem Verkauf von Pilzen generiert. Im Hinblick auf die Marktsegmentierung und Sinus Milieus wurde in Bulgarien ein bulgarisches Gesellschaftsmodell angewandt, da es dort kein Sinus-Milieus gibt. In allen anderen Ländern konnten die Sinus Milieus genutzt werden. Hinsichtlich der Kundenlokalisierung wurden in Ungarn, Spanien, Griechenland und Litauen Expertenanalysen der jeweiligen Region eingesetzt, wohingegen in Bulgarien eine Geo-Marketing-Karte erstellt wurde. Im Zusammenhang mit der Durchführung der Interviews

mit Kunden gab es in Bulgarien eine Interview-Schulung sowie eine praktische Durchführung mit 20 Fragebögen pro Jugendlichen. Im Gegensatz dazu gab es in Ungarn, Spanien, Griechenland und Litauen nur Interview-Schulungen. In Bezug auf das Marktpotenzial wurde in Bulgarien eine eigene Methodik zur Auswertung der Ergebnisse der Marktanalyse erstellt.

(a) Potenziale bei der Implementierung der Tools

Bezogen auf die Talentdiagnose wurde auf der Ebene des Individuums vor allem positiv hervorgehoben, dass die Erkennung von Fähigkeiten und Potenzialen möglich ist, bei der die Teilnehmer bekräftigt werden und ihr Selbstwertgefühl und Selbstbewusstsein gestärkt wird sowie die Möglichkeit zur Entwicklung eines persönlichen Karriereplans. Darüber hinaus fungiert die Talentdiagnose vor allem als Motivation für die weiteren Schritte des Konzeptes. Die Entwicklung von Team-Work Kompetenzen ist außerdem auch für die Zukunft der Teilnehmer und Job Developer noch hilfreich. Für die Job Developer ist die Talentdiagnose allgemein nützlich als Ausgangspunkt für die Kompetenzentwicklung der Jugendlichen und erleichtert somit die Implementation der anderen Tools. Außerdem können hier Job Developer, wie z.B. Karriereberater, sehr gut an ihre bestehenden Kompetenzen anknüpfen. Auf der Ebene des Teams wurde der Austausch der Stärken im Team und das gegenseitige Motivieren auf Seiten der Teilnehmer als Stärke identifiziert. Hier wurde zur Besserung Nutzung dieses Potenzial darauf hingewiesen, das Team-Building und Aufwärmspiele die Arbeitsatmosphäre in den Gruppen verbessern können – auch wäre ein Wettbewerbsspiel (z.B. Pictonary mit Job Developern) mit einem Preis für die Gewinner als Motivationselement denkbar. Auch auf Seiten der Job Developer als auch auf Seiten der Projektpartner wird der Erfahrungsaustausch untereinander als Potenzial gesehen. Auf Seiten der Organisation wird die Talentdiagnose als ein nützliches, innovatives und positives Werkzeug betrachtet, da sie so eine interessante Methode für junge Leute bietet, die auch noch zeitsparend ist, beispielsweise in Bezug auf das Feedbacks. Aus der Sicht des Umfeldes ist ein Potenzial, dass die Wirtschaft auf Arbeitnehmer zurückgreifen kann, die ihre Stärken einschließlich ihrer Kompetenzen besser kennen. Die Talentdiagnose ist ein weiteres Tool, dass auf die Stärken der Jugendlichen abzielt und sie bereichert bspw. die Berufsberatung/Karriereberatung. Es wurde deutlich, dass der Einsatz der Talentdiagnose von den Werten der Gesellschaft, wie beispielsweise Vertraulichkeit, offene Kommunikation, Umgang mit Feedback abhängt. Welche Werte der jeweiligen

Landeskultur durch die Talentdiagnose berührt werden, wäre eine Aufgabenstellung, die es gilt, im nächsten Schritt zu untersuchen.

Hinsichtlich des Beschäftigungsradars wurde auf der individuellen Ebene festgehalten, dass für die Teilnehmer (hier: die Jugendlichen) der einfache Zugang und die gute Verständlichkeit Potenziale des Tools sind. Auch, dass es die Kreativität fördert und den Jugendlichen hilft, ihre Chancen und Möglichkeiten auf dem Markt zu sehen, wurde als positiv eingeschätzt. Durch die Gruppenarbeit konnten andere Teilnehmer dazu inspiriert werden über ihre Lebensweise nachzudenken und/oder neue Geschäftsideen zu entwickeln. Für die Job Developer ist es eine gut strukturierte Methode um Marktentwicklungen aufzudecken und transparent zu machen. Auf der Teamebene ist ein Vorteil der Methode, dass die Teilnehmer sich inspirieren können, indem sie ihre positiven Erfahrungen teilen. Außerdem bereitete ihnen Teamarbeit (wie bspw. die Bildersammlung für die Sinus-Meta-Milieus) Freude und stärkte den Teamgeist. Bezogen auf die Organisation wurde erklärt, dass die Hauptidee grundsätzlich als überaus positiv eingeschätzt wird. Zudem würden die Medien und Werkzeuge, die das Konzept mitbringt, die Implementierung ausreichend möglich machen. Gleichzeitig wurde an diesem Punkt darauf hingewiesen, dass es noch Verbesserungsmöglichkeiten in dieser Frage geben würde. Auf der Ebene des Umfelds wurde vor allem wertgeschätzt, dass die im Rahmen des Beschäftigungsradars gesammelten Informationen über den Arbeitsmarkt wertvoll sind (dieser Punkt wurde besonders hervorgehoben) sowie der Zugang zu allgemeinen regionalen statistischen Angaben und die Möglichkeit Nischen auf dem Arbeitsmarkt zu identifizieren. Darüber hinaus können sich durch den Einsatz des Beschäftigungsradars für die Jugendlichen weitere alternative Nebenbeschäftigungen ergeben. Unternehmen bekommen außerdem gegebenenfalls überprüfte Ideen und potenzielle Kunden sowie möglicherweise Mitarbeiter mit Unternehmergeist als Konsequenz der Implementierung des Beschäftigungsradars. Ein weiteres Potenzial, dass in Zukunft ausgeschöpft werden kann, sind soziale Netzwerke als Möglichkeit die Zielgruppe anzusprechen und Feedback zu bekommen (Marktanalyse).

Zunächst wurde die Kernidee des Expertenhearings als überaus positiv eingestuft. Die Potenziale des Expertenhearings liegen auf individueller Ebene in der Chance der Teilnehmenden auf Experten, Unternehmer und Professionals zu treffen (diesem Punkt wurde eine besondere Relevanz zugewiesen), die eine gute Qualifikation und praktische Erfahrung vorweisen können. Darüber hinaus wurde der Erarbeitung eines persönlichen Entwicklungsplanes eine Bedeutung zugeschrieben. Auch, dass die Experten mit ihren Erfolgsgeschichten motivieren können, sowie reale Beispiele aufzeigen können, wurde als positiv erachtet. In diesem Sinne können die Experten die Jugendlichen sehr gut

inspirieren. Auf Teamebene wurde am Expertenhearing wertgeschätzt, dass die Teilnehmer Feedback von verschiedenen Personen erhalten und dass dieses Feedback als noch inspirierender wahrgenommen wird, wenn die Experten zusammenarbeiten und es so zu Synergieeffekten kommt. So können die Jugendlichen sich stärker auf das Feedback des Expertenteams verlassen. Auf organisationaler Ebene wurde der Austausch zwischen „jung“ und „alt“ sowie das Vorhandensein der Tools als Potenziale anerkannt. Durch das Experten-Mentoring wird ein direkter Zugang zur Berufserfahrung geschaffen. Zudem bietet es die Möglichkeit, die realistischen Chancen einer neuen Dienstleistungsidee oder der Umsetzung eines persönlichen Entwicklungsplans zu erkunden und – falls erforderlich – zu modifizieren. Außerdem besteht die Möglichkeit die Schritte des Realisierungsprozesses selbst mit den Experten zu strukturieren und auf Praxistauglichkeit zu überprüfen. Die Potenziale auf der Umweltebene sind vor allem der Netzwerkaufbau und die Schließung der Kluft zwischen Theorie und Praxis, von der die ganze Gesellschaft durch die „kostenlose“ Weitergabe des Wissens und der Erfahrungen der Experten profitieren kann. Zudem werden auf diese Weise Traditionen und Best Practice Erfahrungen weitergegeben und mit neuen Ideen bereichert.

Erfahrungen und Einschätzungen bezogen auf die Potenziale aus den einzelnen Ländern:

Zu den Stärken wurden in Griechenland die Informationsmaterialien, der Einsatz des Europass CV und der Sinus-Meta-Milieus und sowie das Profiling gezählt. Insgesamt wurde auch die Kombination der Tools als Stärke wahrgenommen. Als weitere unterstützende Faktoren wurden die Beteiligung des öffentlichen Sektors, die Fallstudien, Workshops und angebotenen Materialien sowie die unterstützenden Websites zur Jobsuche genannt. Im Rahmen des Informationsworkshops wurde die Zusammenarbeit mit hochqualifizierten, jungen Menschen, die auf Kreta keine Perspektive haben und daher ins Ausland gehen, als ein wichtiges Potenzial gesehen. Zudem wurde darauf hingewiesen, dass 500.000 junge Menschen in Griechenland (davon 5.000 auf Kreta) arbeitslos sind oder nur in Teilzeit arbeiten. Eine weitere potenzielle Zielgruppe bilden die Studienabbrecher. Kontakt zu arbeitslosen Absolventen konnte über die Arbeitsagenturen hergestellt werden, da diese solche registrieren. Zudem konnten die Karriereberater der Arbeitsämter angesprochen werden. Weitere Potenziale könnten daraus resultieren, dass laut einer Visa-Studie 13% der Griechen ihre Beschäftigung aus ihren Hobbies ableiten (<http://communicationeffect.com/hobby-into-a-business-visa-infographic/>). Darüber hinaus stellen die Weiterführung von Familienunternehmen durch junge Menschen sowie die Verbindung der Tourismus- und Agrarindustrie weitere wichtige Potenziale dar, sich selbständig zu machen. In Bezug auf die Datengewinnung für das Projekt werden

Potenziale in der Gründung eines Observatoriums in Zusammenarbeit mit der Universität Kreta gesehen, die Daten zum Arbeitsmarkt aus Arbeitgeber- und Arbeitnehmersicht generieren sollen. Schließlich erklärte sich die Sprecherin des Vizegouverneurs dazu bereit, bei der Bereitstellung von Daten zusammenzuarbeiten.

In Litauen wurde das gesamte Konzept des Projekts als gute Idee eingeschätzt. Potenzial wurde in der Einbeziehung von HR-Managern gesehen, da dadurch ein Schneeballeffekt erzeugt und eine weite Verbreitung möglich gemacht werden können. Bei der Prognose von Beschäftigungstrends wurde herausgestellt, dass die meisten Jobs eher im Dienstleistungssektor entstehen werden. Ebenso wird es Jobs in Industrieunternehmen, im Bausektor und in der Landwirtschaft (eher geringer Anteil von 9%) geben. Im Rahmen der Talentdiagnose wurde weiterhin der Einsatz von standardisierten (Intelligenz-)Tests zur Messung der kognitiven Leistungsfähigkeit als Potenzial gewertet. Dies ist jedoch von den finanziellen Ressourcen abhängig. Im Feedback-Gespräch wurde deutlich, dass die Teilnehmer die Schulung als interessant und herausfordernd empfanden. Dies bietet weiteres Potenzial bei der Implementierung des Projekts. Bei der Simulation des Expertenhearings wurde ein Potenzial darin gesehen, zu dem jeweiligen Unternehmen ein Vertrauensverhältnis aufzubauen, damit dieses sich eventuell bereit erklärt, einen Arbeitsplatz für den Kandidaten zu schaffen. Darüber hinaus wurde angemerkt, dass es eventuell ratsam wäre, einen Moderator in das Expertenhearing einzubinden, damit dieser die Möglichkeiten austariert. Bei einer Unternehmensgründung kann ein Antrag auf eine Unterstützung von 15.000€ gestellt werden. Das Unternehmen kann jedoch erst nach der Antragstellung gegründet werden. Das heißt, dass für bereits gegründete Unternehmen diese Unterstützung nicht garantiert ist. Der Betrag muss zurückgezahlt werden, wenn das Unternehmen innerhalb von 3 Jahren nach der Gründung wieder aufgegeben wird. Diese Unterstützung stellt somit ein beschränktes Potenzial bei der Implementierung des Projekts dar. Weiterhin gibt es verschiedene Formen der Beratung bei der Unternehmensgründung, die in Anspruch genommen werden können und damit ein gewisses Potenzial bieten. Außerdem besteht die Möglichkeit, freiwillig ein Praktikum in einem Unternehmen durchzuführen. Dabei wird das Arbeitslosengeld weiter ausgezahlt. Das Unternehmen kann sogar eine Subvention dafür erhalten, wenn es dem Praktikanten ein Programm zur Erweiterung seiner Fähigkeiten bietet. Diese Optionen stellen weitere Potenziale bei der Durchführung des Job Developer Projekts in Litauen dar.

In Ungarn wurde es als Potenzial bei der Implementierung der Tools in der Arbeit mit Job-Familien betrachtet, wenn diese im Vorfeld bestimmt werden. Dadurch können Mikrotrends im Vorhinein ermittelt werden, die Teilnehmer können sich gegenseitig unterstützen und es ist einfacher, rechtzeitig vor der Implementierungsveranstaltung

Experten einzuladen. Weitere Potenziale könnten sich daraus ergeben, dass die vorgesehene Marktforschung durch Mitglieder der Kammer durchgeführt wird. Das Training wurde von den Teilnehmern insgesamt als sehr interessant bewertet, welches viele Möglichkeiten für den ungarischen Arbeitsmarkt bietet. Ein weiteres Potenzial in Ungarn besteht in staatlichen Zuschüssen für junge Unternehmensgründer. Im Rahmen des Informationsworkshops in Ungarn wurde angemerkt, dass viele, insbesondere gering qualifizierte Personen keinen Zugang zum Internet hätten und nur wenig Kenntnisse über die Zusammenhänge des Arbeitsmarktes besäßen. Diese Personengruppe bräuchte daher die Hilfe eines Job Developers, um sich einen Überblick über und einen tieferen Einblick in den regionalen Arbeitsmarkt zu verschaffen. Ein weiteres Potenzial wurde darin gesehen, dass Arbeitgeber und Unternehmer angesichts der inzwischen vorhandenen Fachkräftemangel im Land Lehrer und Schulen kontaktieren, um geeignete Bewerber zu finden. Auch im Zusammenhang mit Pflichtpraktika würden sich Unternehmen gegenseitig über das Potenzial bestimmter Schüler austauschen. Darüber hinaus können mit Hilfe der Sinus-Meta-Milieus und den aus ungarischen Forschungsergebnissen ermittelten Milieus im Rahmen der Multiplikatoren-Schulung spezifische Milieus für Pécs entwickelt werden. Aufgrund der Nicht-Übertragbarkeit des Talentdiagnose-Tools in den ungarischen Kontext wurde vorgeschlagen, die Talentdiagnose im Multiplikatoren-Training mit Hilfe des Lebenspanoramas durchzuführen.

In Spanien wurden die Talentdiagnose und das Expertenhearing als nützliche und interessante Tools bewertet und bei der Implementierung als Potenziale genannt. Im Rahmen des Informationsworkshops in Spanien wurde auf weitere Potenziale hingewiesen: Hierzu zählte beispielsweise, dass besonders praktische Anteile in der Bildung in Spanien als wichtig eingeschätzt würden, da der primäre Erwerb von Zertifikaten in Spanien nicht realitätsnah sei und zu einer Vernachlässigung des Ausbaus personaler und sozialer Kompetenzen führe. Weiterhin wurde angemerkt, dass die Identifizierung von eigenen Talenten als zentrales Motivationselement bei der Suche nach Beschäftigungsmöglichkeiten angesehen werde. Ein weiteres Potenzial für die Implementierung des Projekts wurde darin gesehen, dass, obwohl es große Überschneidungen zwischen den Aktivitäten der Arbeitsagentur und dem Projekt Job Developer gebe, die Arbeitsagenturen kein gutes Image in der spanischen Bevölkerung hätten und sich auch Arbeitgeber bei der Personalsuche aufgrund von mangelndem Vertrauen selten an die Arbeitsagenturen richten würden. Aufgrund dieser negativen Erfahrungen war es nicht ganz klar, ob das Projekt Job Developer gute Chancen hätte, ein breiteres Publikum anzusprechen und verschiedenste Teilnehmer und Unterstützer zu gewinnen. Positiv bewertet wurde weiterhin, dass die Arbeitsagentur den Informationsaustausch im Zusammenhang mit Daten zum Arbeitsmarkt auf nationaler

Ebene zu verbessern versucht. Der Dienstleistungssektor wurde gleichzeitig als schwierig und sensibel wie auch als vielversprechend im Hinblick auf Beschäftigungsmöglichkeiten eingestuft. Die meisten Arbeitslosen mit einem geringen Qualifikationsniveau stammen aus diesem Bereich. Bei der Evaluierung des Angebots der Arbeitsagentur wurde deutlich, dass manche Kurse nicht auf die Bedürfnisse des Arbeitsmarktes zugeschnitten seien und daher nicht zu einer Vermittlung in eine Beschäftigung beitragen könnten. Die Arbeitsagentur hat sich in der Vergangenheit eher auf die Qualifikationsanforderungen von Firmen und Arbeitgebern konzentriert und will jedoch zukünftig stärker die Bedürfnisse der Arbeitssuchenden berücksichtigen sowie Trainings für die Selbständigkeit anbieten. Die spanische Partnerorganisation CEEIM hat mit der Arbeitsagentur zusammengearbeitet, um entsprechende Daten über die Region systematisch zu ermitteln. Das Projekt Job Developer wird als Schritt in diese Richtung eingestuft. Schließlich wurde vorgeschlagen, ein Forum für Job Developer einzurichten. Dies soll die Job Developer dabei unterstützen, Experten und Arbeitssuchende zusammen zu bringen.

In Bulgarien wurden das große Interesse der Teilnehmer an dem Projekt, das Konzept an sich als gutes und in der EU getestetes Konzept sowie die Anwendbarkeit und Nützlichkeit der Methode in Bulgarien positiv aufgefasst. Weiterhin wurden Potenziale im Kennenlernen des Arbeitsmarkts und in der Unterstützung bei der Unternehmensgründung durch den Staat als Potenziale gesehen. Darüber hinaus seien regionale Institutionen bereit, die Initiative zu übernehmen. Außerdem positiv bewertet wurde, dass die Jugendlichen offen für die Neuheit waren und bei der Anwendung des Tools ihre Stärken kennenlernen konnten. Schließlich wurden weitere Potenziale in dem guten Schulungskonzept für die weitere Implementierung des Konzeptes des Job Developer in Bulgarien gesehen. Zudem ergibt sich ein Potenzial aus der Tatsache, dass seit dem letzten Jahr die Nachfrage nach Arbeitskräften zwar gestiegen sei, aber diese Stellen aber aufgrund der Schere zwischen Angebot und Nachfrage auf dem lokalen Arbeitsmarkt sowie des Fachkräftemangels nicht besetzt werden können. An dieser Stelle kann das Job Developer-Projekt unterstützend ansetzen. Darüber hinaus wurden das internationale Netzwerk, die sich daraus ergebenden internationalen Beziehungen sowie die Erfahrungen aus der realen Umsetzung der Methode in Deutschland als Stärken betrachtet. Weiterhin stellen die Koordination von Talent und Beruf, die berufliche Realisierung der Jugendlichen, die ihre Stärken erfahren und die Anforderungen des Arbeitsmarktes kennenlernen und die Möglichkeit zur Entwicklung eines persönlichen Karriereplans weitere Stärken bei der Implementierung des Projekts dar. Infolge dessen könnten die Jugendlichen überdies ihre Fähigkeit zur Selbstorganisation steigern, ihre Kompetenzen weiterentwickeln sowie ihre Qualifikation erhöhen. Ferner bestehen Möglichkeiten zur gegenseitigen Hilfe und Unterstützung durch Erfahrungsaustausch.

Auch eine Verbesserung der Dienstleistungsangebote für die Bürger resultiere aus der Implementierung des Projekts, und die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit in Bezug auf die Jugendarbeitslosigkeit würde geweckt. Unterstützende Faktoren sind zunächst eine ausreichende Zahl an Unternehmen, die mögliche Projektpartner werden können, das Vorhandensein von Experten vor Ort und der reale Bedarf an dem Projekt, der durch das Vorhandensein arbeitsloser Jugendlicher dargestellt wird. In Kombination damit wurde die hohe Motivation, Initiativbereitschaft und das Interesse an dem Projekt seitens des regionalen Arbeitsamts, der Vertreter aus Bildungsinstitutionen sowie der Jugendlichen und Experten als unterstützende Faktoren gesehen. Da schon im Vorfeld bekannt war, dass es für Bulgarien keine aktuellen Sinus-Milieu-Daten gibt, wurde von dem Projektpartner ein vergleichsweise ähnliches Modell der Kundensegmentierung speziell für die bulgarische Gesellschaft zur Verfügung gestellt. Um den Implementierungsprozess zu vereinfachen, wurden in einer Abstimmung Vertreter der Milieus der „Performer“ und der „Kommunikativen“ als potenzielle Kunden ermittelt. Bei der Diskussion darum, wie die künftigen potenziellen Kunden für die Interviewbefragung gewonnen werden können, wurde herausgestellt, dass dies sowohl Unternehmer oder Geschäftsführer mit Budgetverantwortung als auch Privatpersonen sein können, die danach befragt werden, welche Dienstleistungen sie benötigen und wie viel sie dafür bezahlen würden. Ein weiteres Potenzial ergebe sich aus der Verwendung eines in Kooperation mit dem Karrierezentrum in Gabrovo für die bulgarischen Gegebenheiten entwickelten alternativen Tests, der anstelle des softwaregestützten talentdiagnostischen Tests verwendet werden können.

(b) Widerstände bei der Implementierung der Tools

Auf der individuellen Ebene tritt bei der Nutzung der Talentdiagnose das Problem auf, dass das Ergebnis der Talentdiagnose im Widerspruch zu den aktuellen Zielen und Plänen des Teilnehmers steht. Demzufolge können die Ergebnisse der Talentdiagnose bei den Teilnehmern zu Verwirrung führen. Es wurde vorgeschlagen, die Jugendlichen so zu unterstützen, damit sie mit dieser Herausforderung zurecht kommen. Darüber hinaus wehrten sich einige Jugendliche gegen Ratschläge von Externen im Sinne von „Lehre mich nicht, sondern gibt mir finanzielle Unterstützung.“ Es wurde hervorgehoben, dass die Job Developer nicht über die erforderlichen Kompetenzen insbesondere Reflexionskompetenzen verfügen würden und sie deswegen teilweise überfordert waren. So hatten die Job Developer Schwierigkeiten bei der Durchführung der Interviews, nicht zuletzt, weil sie über keine Erfahrung diesbezüglich verfügten. Zudem fehlte es an Experten, die mit der Talentdiagnose vertraut waren. Die Widerstände im Hinblick auf die beiden letzten Punkte wurden am höchsten gewichtet bezogen auf die Talentdiagnose.

Ein möglicher Ansatzpunkt wäre hier die Bildung von Pools aus Experten, die über entsprechende Kompetenzen verfügen. Diese könnten sich dann untereinander austauschen und gegenseitig helfen. Eine andere Alternative wäre es, die Job Developer in der Nutzung von Talentdiagnosen auszubilden.

Auf Teamebene war ein Widerstand, dass umfangreiche Ressourcen für die Implementierung der Talentdiagnose erforderlich sind. Wichtig ist für den Job Developer hier außerdem, dass er ein tieferes Training zur Förderung von Teamarbeit erfährt. Die beiden letzten Punkte wurden als die wichtigsten auf der Teamebene angesehen. Schwierig es auch, den richtigen Test für die Implementierung zu finden. Job Developer sollten wissen, welche Tests sie implementieren sollen. Es wäre zudem von Vorteil, wenn die Ergebnisse des Tests relativ einfach zu interpretieren sind. Weitere Widerstände könnten auftreten, wenn die Feedback-Ergebnisse nicht gut festgehalten werden. Der Einsatz der Tools zur Talentdiagnose gab keine Antwort auf die Frage der Jugendlichen: „Was soll ich tun?“ Auf organisationaler Ebene ist außerdem kritisch, dass keine festen Regeln für die Durchführung und Bewertung der Ergebnisse der Talentdiagnose vorhanden sind. Außerdem benötigt die Organisation ein entsprechendes Assessment-Tool für die Implementierung. Gute, effektive Tests sind eher kostenintensiv. Ein weiterer Widerstand, der genannt wurde, war, dass es möglicherweise zu viele Konzepte zur Talentdiagnose gibt, deren Ergebnisse in Konflikt miteinander geraten können.

Mit Blick auf den Beschäftigungsradar macht die Gewichtung der Widerstände deutlich, dass für dieses Tool insgesamt ein höheres Ausmaß an Widerständen im Vergleich zur Talentdiagnose wahrgenommen wird. Auf individueller Ebene sind das Fehlen von Arbeitsmedien und Tools, die die Durchführung des Beschäftigungsradars unterstützen, die Notwendigkeit eine große Datenbank zu finden und die möglicherweise fehlende Motivation potenzieller Teilnehmer, sich eine Beschäftigung zu suchen, zu berücksichtigende Widerstände. Den drei vorausgegangenen Barrieren wird ein zentraler Stellenwert zugeschrieben. Das Problem unzureichender bzw. unverständlicher Daten zu den Sinus-Meta-Milieus kann durch Partnerschaften mit anderen Organisationen möglicherweise behoben werden. Ein weiterer wichtiger Widerstand ist, dass sich einige Teilnehmer nicht trauen, offen über ihre Ideen zu reden, aus Angst, diese könnten gestohlen werden. Darüber hinaus wurde ein Problem darin gesehen, dass bei den individuellen Akteuren die Kompetenzen zur Nutzung von sozialen Medien fehlen, um beispielsweise relevante Informationen über Trends und Milieus in einer Region aufzuspüren. Der mit Abstand größte Widerstand auf der Teamebene wurde darin gesehen, dass ein höherer Bedarf an Job Developern besteht. Diese sollten zudem im Sinne des Job Developer-Programms gut ausgebildet sein. Außerdem sind die Teilnehmer

besonders dann nicht offen, ihre Erfahrungen untereinander zu teilen, wenn sie sich kaum kennen. Vor diesem Hintergrund könnte sich ein Teambuilding-Workshop als Bestandteil des Konzeptes als vorteilhaft erweisen. Ein weiterer Widerstand ergibt sich, wenn die Gruppe der Teilnehmer zu heterogen ist und so kaum ein gemeinsamer Nenner gefunden werden kann. Auf organisationaler Ebene spielt ein hoher Bedarf an verschiedenen Ressourcen sowie das Finden einer ausreichenden großen Datenbasis, eine wichtige Rolle. Auch diesem Widerstand wurde ein vergleichsweise hoher Stellwert zugeschrieben. Die Projektpartner sahen es hinsichtlich der benötigten Ressourcen als kritisch an, dass sie dabei auf Dritte angewiesen sind. Zudem ist in manchen Fällen unklar, in welchem Ausmaß ein solcher Rückgriff auf Dritte für die erfolgreiche Umsetzung des Konzeptes des Beschäftigungsradars erforderlich ist. Auch die Verarbeitung der großen Menge an Daten aus den Interviews wird sehr kritisch betrachtet. Zudem ist unklar, welche Anzahl an Interviews für ein verlässliches und valides Ergebnis ausreichend ist. Das bedeutet, vor allem die Frage der optimalen Stichprobengröße zur Sicherstellung der Repräsentativität ist ein Widerstand. Nicht zuletzt ergibt sich die Herausforderung, dass die Informationen z.B. über Trends stets zu aktualisieren sind. Ob der Beschäftigungsradar mit Fokus auf Dienstleistungen in den Regionen der Partner sinnvoll ist, wird möglicherweise dadurch eingeschränkt, dass für einige Dienstleistungen eine sehr strenge Regulierung vorliegt und auf regionaler Ebene nur mit einer begrenzten Zahl von Nutzern der angebotenen Leistungen zu rechnen ist, was auch damit zusammenhängt, dass der Hauptfokus des Beschäftigungsradars auf Dienstleistungen für Haushalten liegt. Auch erweist es sich als Herausforderung bei der Umsetzung einer neuen Dienstleistungsidee mit anderen Organisationen zu kooperieren. Nicht zuletzt kann der Anpassungsbedarf der so nicht anwendbaren deutschen Segmentierung der Gesellschaft als Widerstand betrachtet werden. Auch die Marktforschungsfragebögen werden stark durch die Mentalität der jeweiligen Nationalität beeinflusst. Als Quelle von Widerständen aus dem Umfeld wird darauf hingewiesen, dass es schwierig ist, potenzielle Kunden zu erkennen. Zudem wird die Gefahr gesehen, dass Schattenwirtschaft betrieben wird, weil eine Gründung sehr kostenintensiv ist und gesetzliche Regelungen für eine solche Beschäftigung nicht ausreichend sind.

Im Rahmen des Expertenhearings werden auf Ebene des Individuums ein möglicherweise enttäuschendes Feedback sowie eine gewisse Vorsicht im Umgang mit Jugendlichen als eher geringe Widerstände gesehen. Dass die Experten zum Teil zu beschäftigt sind und deswegen wenig Zeit haben, wird als deutlich größerer Widerstand empfunden. Der höchste Widerstand ergibt sich aus der Abhängigkeit von den spezifischen Kompetenzen der Experten. Hier sollten Experten nicht nur über herausragende Kompetenzen in ihrem Geschäftsbereich, sondern auch im Coaching verfügen. Widerstände auf der Teamebene

ergeben sich daraus, dass nicht alle Personen ihr Feedback gemeinsam von allen anderen erhalten. Deswegen sollten die Experten auch darin trainiert werden, in richtiger Form Feedback zu geben. Entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen wurden als vorteilhaft angesehen. Ein Problem ist es auch, wenn die Experten nicht untereinander kooperieren und die Teilnehmer somit kein homogenes Feedback erhalten. Als ein Hauptwiderstand (hohe Gewichtung) wurde Folgendes eingeschätzt: es besteht ein vergleichsweise hoher Bedarf an Personen mit Erfahrung und es müssen ausreichende Ressourcen vorhanden sein. Auf Ebene der Organisation können sich Widerstände daraus ergeben, dass die Teilnehmer nicht „öffentlich“ eingeschätzt werden möchten und daher die Frage nach einer Einzel- oder Gruppensitzung geklärt werden muss. Diese Barriere wurde aber als wenig wichtig eingeschätzt. Außerdem wird es als problematisch angesehen, Institutionen zu finden, die mit der koordinierenden Organisation kooperieren wollen. Ein Grund ist, dass nicht jede Institution, die aus der Sicht des Job Developer-Programms von Relevanz ist, den Einsatz der Tools dieses Programms in gleichem Maße als erforderlich einstuft. Der Mangel an Netzwerken zur Findung von Experten ist ebenfalls ein Problem, ebenso die Frage, wie die Experten zur Partizipation motiviert werden können. Dabei stellt sich auch die Frage, inwieweit die Tätigkeiten der Experten vergütet werden sollten und falls dies geschehen soll, wer die Finanzierung übernimmt. Auf Ebene des Umfelds sind die Rahmenbedingungen ein wichtiger Widerstand, da flexible Zeitrahmen nicht immer vorhanden sind beispielsweise im Hinblick auf die zeitliche und räumliche Gestaltung, wird die Gewinnung von Experten als so kompliziert angesehen. An dieser Stelle könnte die Änderung von Kommunikationswegen durch digitale Medien Abhilfe leisten. Kulturell bedingte Verhaltensformen im Sinne eines klassischen Lehrer-Schüler-Verhältnisses können die Ergebnisse der Expertenhearings ebenfalls beeinträchtigen. Darüber hinaus ist darauf zu achten, ob die Expertise der Experten vom Umfeld der Jugendlichen, beispielsweise deren Eltern, anerkannt werden, da sich hieraus sonst ein Widerstand ergibt. Es wird davon ausgegangen, dass der gesellschaftliche Wert der jeweiligen Expertisen von Land zu Land voreinander abweicht. Inwieweit solche Unterschiede bestehen, wäre im nächsten Schritt herauszuarbeiten.

Zu den Widerständen in den einzelnen EU-Ländern:

Bezogen auf die Implementierung der Tools in Griechenland wurde auf folgende Barriere hingewiesen: Talenterkennung, Marktforschung, Lizenzkosten, Schulungszeit und das Verfahren der Talentdiagnose. Als hemmende Faktoren in Griechenland wurden die Wirtschaftskrise, die Geodaten-Analyse sowie Zeit und Verfügbarkeit gesehen. Im Rahmen des Job Developer- Trainings auf Kreta wurde kritisiert, dass für eine erfolgreiche Implementierung der Tools eine Visualisierung der angewandten Modelle

(Lebensporträts, 5-Balken-Modell etc.) zum besseren Verständnis beitragen würde. Außerdem wurde angemerkt, dass eine simple Beschreibung der Sinus-Meta-Milieus nicht effektiv sei und hier beispielsweise auf Fotos zurückgegriffen werden sollte. Ein Teil der Kritik bezieht sich somit auf die Kommunikation, die im Zusammenhang mit der Implementierung stattfand. Zudem wurden folgende Punkte als weitere Barrieren bezogen auf die Implementierung des Tools genannt: technologische Unwägbarkeiten sowie finanzielle Schwierigkeiten. Weiterhin gab es Befürchtungen, dass die Angebote nicht wahrgenommen würden, da es aufgrund der Finanzkrise und den drastischen Kürzungen im Staatshaushalt eine Vertrauenskrise zwischen dem Staat und den Bürgern gebe, der nur mit einem Sinneswandel begegnet werden könne. Darüber hinaus wurde kritisiert, dass eine empirische Argumentation als Grundlage für die Megatrends notwendig sei, da kein Vertrauen aufgebaut werde, wenn mit unrealistischen Megatrends gearbeitet werde. Schließlich bilden die Megatrends die Basis für die Jobfamilien.

In Litauen wurde die Existenz mehrerer europäischer struktureller Fonds mit denselben Zielen als Widerstand bei der Implementierung der Tools angesehen. Beispielhaft wurde das Jugendprogramm „Discover yourself“ genannt. Die sich daraus ergebende Herausforderung besteht darin, nicht mit dem genannten Programm zu konkurrieren, sondern dieses zu ergänzen. Zudem wurde in Litauen auf folgende Barrieren hingewiesen: Die Teilnehmer erklärten, dass sie das Konzept erst selbst anwenden müssten, um es besser zu verstehen. Es wurde angemerkt, dass es bereits viele Projekte zum Thema „Reduzierung der Jugendarbeitslosigkeit“ gebe und daher mögliche Interessenten eher zurückhaltend seien. In einem Expertenvortrag der Organisation „Vilnius Labour Exchange“ wurde herausgestellt, dass 30% der Arbeitssuchenden die Hilfe der Organisation nicht annehmen wollen, da deren finanzielle Aufwendung so hoch sei, dass es sich nicht lohne, dafür zu arbeiten. In Bezug auf die Langzeitarbeitslosen wurde ein Widerstand dahingehend gesehen, dass diese kein Selbstvertrauen haben. Die Steigerung des Selbstwertgefühls der Langzeitarbeitslosen, damit diese bereit sind, ihr Leben radikal zu ändern, sollte daher in Angriff genommen werden. Im Rahmen der Talentdiagnostik wurde festgestellt, dass von Seiten der Jugendlichen im Pilotprojekt kein großes Interesse an der Erkundung von Märkten für innovative Dienstleistungen bestehe. Diese Aufgabe soll daher mit der Erkundung von Berufschancen in den 7 Jobfamilien verbunden werden. Weiterhin hielten die Teilnehmer der Veranstaltung zur Vorstellung des Konzepts der Job Developer-Schulung es für schwierig, sich bei den Übungen im Rahmen des Trainings in den Jugendlichen hineinzusetzen. Dies könnte ein weiteres Hindernis bei der Implementierung des Projekts darstellen. Darüber hinaus wurde angemerkt, dass den arbeitssuchenden Jugendlichen möglicherweise nicht bewusst ist, was ihre herausragenden Stärken sind. Es wird als die Aufgabe des Mentors bzw. Job Developers

angesehen an diesem Punkt unterstützend einzugreifen. Außerdem wurde deutlich, dass es als externe Person schwierig ist, etwas von dem Jugendlichen zu erfahren. Zudem seien die Fragen sehr persönlich. Hierzu wurde angemerkt, dass für die Beantwortung mehr Zeit gebraucht werde, um eine Verbindung zu dem Kandidaten zu schaffen und Vertrauen aufzubauen, damit dieser sich öffnet. Schließlich wurde es als Widerstand gesehen, dass noch viele unklare Fragen beantwortet werden müssen. Hierzu zählen unter anderem, ob das Projekt alle litauischen Arbeitslosen umfassen soll, welche Gruppe von Arbeitslosen ein Stipendium im Rahmen des Projekts erhalten würde und ob es zusätzliches Geld für die Experten gibt. Ein weiterer Widerstand ergab sich dadurch, dass die Jugendlichen von überall herkommen. Daher wurde diskutiert, wie die Jugendlichen reisen sollen bzw. wie gleichzeitig mit ihnen gearbeitet werden kann oder ob die Experten in die Regionen fahren sollen. Aus organisatorischen und personellen Gründen sei die Umsetzung in nur einer Stadt vorteilhafter, da so keine Reisekosten entstünden. Andererseits wäre eine Einbindung von Teilnehmern aus den Regionen im Hinblick auf eine spätere Verbreitung des Projekts wichtig.

In Ungarn wurde darauf hingewiesen, dass bestimmte Bestandteile des Job Developer-Programms zur Anwendung gut geeignet sind. Ob das Konzept als Ganzes im Sinne der ursprünglichen Version, wie es von der Minipreneure Zentrum gemeinnützige GmbH in Saarbrücken entwickelt wurde, umgesetzt werden kann, scheint nicht so einfach, zu beantworten zu sein und wäre noch zu klären. Es wurde zudem darauf hingewiesen, dass für die Implementierung der verschiedenen Teile des Konzepts verschiedene Experten aus ganz unterschiedlichen Wissensbereichen benötigt werden. Zudem wurde hervorgehoben, dass eine umfassende Schulung der Personengruppe, die die Aufgabe des Job Developers übernimmt, erforderlich sei. Zwei Trainingstage würden nicht ausreichen. Darüber hinaus wurde herausgestellt, dass vor der Implementierung des Pilot-Programms ein Workshop ein weiteres Treffen für die Job Developer notwendig ist. Einen weiteren Widerstand stellen die Job-Familien dar, da diese in der wirtschaftlichen Situation in Ungarn kaum oder nur schlecht anwendbar sind. Die Tätigkeiten der Job-Familien würden zurzeit in Ungarn nämlich fast ausschließlich illegal betrieben in der illegalen Schattenwirtschaft als Schwarzarbeit, Nachbarhilfe oder als innerhalb der Großfamilie privat geleistet. Zudem wurde bemängelt, dass in kleinen Städten (wie z.B. Szigetvcar) die Nachfrage nach solchen Dienstleistungen eher beschränkt sei und es für viele Probleme schon adäquate Lösungen gäbe (z.B. ein Altenheim, das sehr gut angenommen wird). Auch die Zuordnung der Sinus-Meta-Milieus wurde als schwierig empfunden. Hierzu wurden Hilfen bzw. genaue Daten gewünscht. Weiterhin wurde in Frage gestellt, ob zur Durchführung der Interviews genügend geeignete Interviewpartner zur Verfügung stünden, da z.B. die „Wohlhabenden“ erfahrungsgemäß kaum dazu bereit seien. Auch

wurde in Frage angezweifelt, dass die Interviewpartner ehrlich seien bzw. aussagekräftige Informationen liefern würden. Weiterhin wurde die Rentabilität einer Unternehmensgründung ohne Eigenkapital in Ungarn im Gegensatz zu Deutschland als risikohaft eingestuft, da ein ungarischer Selbstständiger zunächst einmal hohe Sozialversicherungsbeiträge zahlen müsse, bevor er überhaupt etwas verdienen könne. Insgesamt wurde das Job Developer-Training von den Teilnehmern als sehr komplex und kompliziert recht anspruchsvoll empfunden. Aus diesem Grund sei eine Trainingszeit von zwei Tagen zu kurz, um sich die Inhalte entsprechend anzueignen und später die Jugendlichen damit anzuleiten. Ein weiterer Widerstand ergebe sich daraus, dass die nationale Arbeitsagentur in Ungarn stark zentralisiert wurde und somit kein Zugang zu Namen und Daten der Arbeitslosen in der Region Pécs besteht. Außerdem wurde es als Problem angesehen, dass das von den Vertretern der Minipreneure Zentrum gemeinnützige GmbH in Saarbrücken vorgestellte Talentdiagnose-Tool Eigentum der Fa. Jobimpulse sei. Bei einer Übertragung in den ungarischen Kontext müssten vergleichsweise hohe finanzielle Mittel aufgewendet werden. Die Auswertung des Informationsworkshops in Ungarn ergab darüber hinaus, dass laut des Karrierebüros der Universität in Pécs ein Teil der Studenten sich während des Studiums wenig Gedanken über die Zeit nach dem Abschluss mache und davon ausgehe, dass der Abschluss die Eintrittskarte in den Arbeitsmarkt sei. Darum kämen diese Studenten als potenzielle Zielgruppe für die Implementierungsphase auch nur in begrenzter Form in Frage.

In Spanien wurde der mit dem Beschäftigungsradar verbundene Aufwand als Widerstand angesehen, da bei der Implementierung Alternativen oder eine Anpassung an die Gegebenheiten in Spanien notwendig sind. Es handelt sich dabei um Anpassungen, die über das übliche Maß an Veränderungen, wie sie aus anderen Tools bereits bekannt sind, hinausgehen. In Spanien wurde zudem auf das Problem der zeitlichen Überschneidungen mit anderen Aktivitäten der Kooperationspartner vor Ort hingewiesen. Deswegen sei es notwendig, bei der Implementierung auf bestimmte „offen Zeitfenster“ zu achten. Ein weiterer Widerstand ergibt sich daraus, dass sich in Spanien durch die Wirtschaftskrise Vertrauensprobleme ergeben hätten. Für die Suche nach einer neuen Tätigkeit sei es von größter Bedeutung, auf entsprechende Kontakte und Netzwerke zurückgreifen zu können. Nur auf den klassischen Bewerbungsweg zu setzen, wurde demgegenüber als nicht ausreichend eingestuft. In Bezug auf die Vermarktung von Dienstleistungen, die im Rahmen des Beschäftigungsradars entwickelt wurden, wurde bemängelt, dass nur reiche Personen als Abnehmer in Frage kämen, da der Rest der Bevölkerung nicht über die entsprechenden finanziellen Mittel verfüge. Darüber hinaus seien die Steuerabgaben für Selbständige in Spanien sehr hoch.

Ein weiterer Widerstand könnte sich daraus ergeben, dass Arbeitslose unter 25 Jahren, die Möglichkeit haben, an spezifischen Arbeitslosenprogrammen teilzunehmen. Weiterhin wird es als schwierig angesehen, alle Arbeitslosen statistisch zu erfassen, da solche, die keine Leistungen beziehen, nicht registriert sind. Weiterhin ist die Arbeitslosigkeit in der Region Murcia von saisonalen Schwankungen betroffen, da in den Sommermonaten eine höhere Nachfrage nach Aushilfskräften im Agrar- und Tourismussektor besteht, welche vor allem durch Zeitverträge abgedeckt wird. Dies hat sich als nicht unproblematisch bei der Implementierung der Tools erwiesen. Darüber hinaus erwies sich die vom spanischen Projektpartner angestrebte Kooperation mit der Arbeitsagentur als schwieriger als gedacht.

In Bulgarien wurden zunächst die kulturellen Unterschiede und die unterschiedlichen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sowie die instabile politische Situation als Widerstände bei der Implementierung der Tools festgehalten. Folglich wurde die Koordination zwischen Institutionen und Behörden als erschwert dargestellt. Darüber hinaus seien Anpassungen an die bulgarische Mentalität notwendig. Auch müsse die Initiative intensiver verbreitet werden. Ferner wurden Widerstände bezüglich der Transparenz der Informationen von Arbeitsagenturen und vom nationale statistische Institut (NSI) gesehen. Zu den Widerständen, die Im Rahmen des Informationsworkshops ermittelt wurden, kann zunächst fehlende aktuelle Verfügbarkeit von Sinus-Milieudaten für Bulgarien gezählt werden. Weiterhin sei es schwierig über die Methode der Geodaten eine stabile Zielgruppe zu finden, da die Statistik in Bulgarien nicht so viele Gebiete abdeckt. Darüber hinaus funktioniere das Job-Portal der Europatriates, das von den Vertretern der Minipreneure Zentrum gemeinnützige GmbH in Saarbrücken entwickelt und präsentiert wurde, aktuell nur für den deutschen Markt. Demnach wäre eine länderspezifische Anpassung an Bulgarien und damit auch eine Finanzierung erforderlich. Zuletzt ergebe sich ein Widerstand im Zusammenhang mit der Erfassung jugendlicher Arbeitsloser ohne Berufserfahrung, da es für diese Gruppe keine staatlichen Hilfen gibt und somit kein Anreiz zur Registrierung besteht. Aus der Evaluierung des Informationsworkshops in Bulgarien durch die Teilnehmer ergaben sich die folgenden Widerstände. Zum einen wurde das Erreichen einer größeren Anzahl an Jugendlichen sowie die Existenz weiterer ähnlicher Projekte als Widerstand gesehen. Zum anderen ergäben sich Widerstände aufgrund der Notwendigkeit der Anpassung der Idee an die Gegebenheiten in Bulgarien. In diesem Zusammenhang seien die Methoden zu konkretisieren und Prognosen über den Verlauf nach der Beendigung des Projekts anzustellen. Als Störfaktoren wurden die unklare, sich ständig verändernde politische Situation sowie die wirtschaftliche Situation in der Region genannt. Außerdem ergäben sich Schwierigkeiten bei der Koordination der Tätigkeiten einzelner Institutionen. Ein

weiterer Störfaktor könnte die unterschiedliche Denkweise der Menschen in Deutschland und Bulgarien sein. Überdies bestehe ein Mangel an statistischen Daten bzw. spezifischen Untersuchungen und Studien für Bulgarien. Auch die Gefahr, dass die neue Dienstleistungsidee unverstanden bleibt und folglich ein Mehrbedarf an Informationen besteht, wurde als Störfaktor aufgezählt. Zuletzt wurden mangelndes Interesse und fehlende Motivation aufgrund der Perspektivlosigkeit der Jugendlichen als mögliche Widerstände genannt.

6. Die quantitative Studie

6.1. Methodisches Vorgehen der quantitativen Studie

Auf der Basis der Ergebnisse der qualitativen Studie wurden die Items identifiziert, die Grundlage für die Erstellung des Fragebogens waren, der bei der quantitativen Studie zum Einsatz kam. Der Fragebogen umfasst 52 Items, die zweimal abgefragt wurden sowie 15 offene Fragen und eine geschlossene Frage am Ende.

Es fand ein Pre-Test statt an dem fünf Personen teilnahmen. Ziel war es insbesondere die Verständlichkeit des Fragebogens zu gewährleisten. Insgesamt lagen 93 ausgefüllte Fragebögen vor. Zwar ist die Stichprobe begrenzt, doch an der Implementierung der Tools (Talentdiagnose, Beschäftigungsradar und Expertenhearing) nahmen in den jeweiligen EU-Ländern nur eine überschaubare Zahl von Personen teil. So haben in den jeweiligen EU-Ländern zwischen 60 % - 80 % der Akteure, die beteiligt waren, auch an der Befragung teilgenommen. Demzufolge konnte zwar eine Vollerhebung nicht erreicht werden, aber der Anteil der befragten Personen, bezogen auf die in das Projekt einbezogenen Akteure, war vergleichsweise hoch.

Im Zusammenhang mit der Implementierung von Tools zur Reduzierung der Jugendarbeitslosigkeit (hier Talentdiagnostik, Beschäftigungsradar und Expertenhearing) werden unterschiedliche Akteurgruppen einbezogen oder sind von den entsprechenden Aktivitäten betroffen. An der Befragung im Rahmen der quantitativen Studie nahmen folgende Personengruppen teil: Mitarbeiter/-in des Projektpartners, Personen, die die Aufgabe des Job Developers in den jeweiligen Ländern übernommen haben, Organisatoren, die bei der Umsetzung der Tools (Talentdiagnose, Beschäftigungsradar, Expertenhearing) mitgeholfen haben. Darüber hinaus wurde berücksichtigt, an welchen Projektveranstaltungen – Informationsworkshop, Schulung für Job Developer, Pilotanwendung und Expertenworkshop – die Befragten teilgenommen haben. Eine weitere Akteurgruppe, die an der Befragung teilnahmen waren die arbeitssuchenden Jugendlichen, die an der Umsetzung von Talentdiagnose, Beschäftigungsradar, Expertenhearing aktiv mitwirkten.

6.2. Ergebnisse der quantitativen Studie

Im Folgenden werden die Ergebnisse der quantitativen Studie erläutert.

Die Befragten sollten die im Fragebogen aufgelistete Potenziale und Widerstände danach beurteilen auf einer Skala von 0 (gar nicht wichtig) bis 5 (sehr wichtig) wie wichtig diese

nach ihrer Einschätzung sind. Im nächsten Schritt sollten sie beurteilen, inwieweit die Faktoren bezogen auf die Potenziale aus ihrer Sicht genutzt bzw. ausgebaut werden können und bezogen auf die inwieweit diese verändert werden können. Dabei konnten sie eine Einschätzung durchführen von „gar nicht hoch“ (0%) bis „sehr hoch“ (100%). Zudem hatten sie die Möglichkeit „keine Meinung“ anzukreuzen.

Bei der nachfolgenden Auswertung wurden die Ergebnisse im Hinblick auf die Faktoren der Potenziale sowie auf die Widerstände multipliziert. Wurde z.B. eine Ausprägung der Potentiale hoch gewichtet, beispielsweise mit 5, und wurde die Möglichkeit diese zu nutzen vergleichsweise hoch, beispielsweise mit 80 % eingeschätzt, dann ergab sich der Wert 400. Ähnlich wurde bei den Widerständen vorgegangen. Hier wurde aber die Einschätzung bezogen auf den Grad der Veränderung „umgepolt“: Wurde die Ausprägung der Widerstände als hoch eingeschätzt, beispielsweise mit 4, und die Möglichkeit diese zu verändern aber als gering eingestuft und mit 0% bewertet, dann wurde der entsprechende Wert wie folgt berechnet: $4 \times 100 = 400$. Dies führt dazu, dass wenn dein Widerstand als besonders hoch gewichtet wurde, beispielsweise mit 5, dieser als gleichzeitig als zu 100% veränderbar eingeschätzt wurde, sich ein Wert von Null ergibt. Diese Berechnung wurde deswegen als sinnvoll eingeschätzt, weil Widerstände, die zu 100% veränderbar sind, letztlich vor dem Hintergrund einer langfristigen Betrachtung als Widerstände überwunden werden können.

Das größte Potential sehen die Befragten im Hinblick auf die Tools zur Talentdiagnose darin, dass es bei den Jugendlichen zur Anerkennung ihrer Stärken und Fähigkeiten führt. (wird an erster Stelle genannt) (siehe Abb. 4). Zudem führt die Nutzung der Tools zur Stärkung des Selbstbewusstseins der Jugendlichen sowie zur Steigerung ihrer Motivation ihr Leben selbst in die Hand zu nehmen. (wird an zweiter Stelle genannt.). Darüber hinaus bieten die Tools die Möglichkeit, dass die Job Developer ausgehend von den Ergebnissen der Talentdiagnose an die Kompetenzen der Jugendlichen noch besser anknüpfen können (dieser Punkt wurde an dritter Stelle genannt).

		Griechenland N = 21	Rang	Ungarn N = 25	Rang	Bulgarien N = 20	Rang	Gesamt N = 93	Rang
1	Der Einsatz der Tools führte bei den Jugendlichen zur Aufdeckung der Stärken.	351	1	288	6	345	7	323	5

		Griechenland N = 21	Rang	Ungarn N = 25	Rang	Bulgarien N = 20	Rang	Gesamt N = 93	Rang
2	Der Einsatz der Tools führte bei den Jugendlichen zur Stärkung des Selbstbewusstseins und zur Steigerung der persönlichen Motivation, ihr Leben selbst in die Hand zu nehmen.	323	5	352	2	372	3	326	2
3	Der Einsatz der Tools führte bei den Jugendlichen zur Anerkennung ihrer Stärken und Fähigkeiten.	324	4	311	4	371	4	330	1
4	Mit Hilfe der Tools können die Job Developer an die jeweiligen Kompetenzen der Jugendlichen anknüpfen (der Startpunkt für die Entwicklung der Jugendlichen wird erkennbar.)	336	3	308	5	363	6	325	3
5	Die Tools bieten die Möglichkeit, dass sich die Jugendlichen und die Job Developer gegenseitig intensiv austauschen.	341	2	249	7	377	1	302	6
6	Die Ergebnisse des Einsatzes der Tools zur Talentdiagnose spart im weiteren Verlauf der Unterstützung der Jugendlichen Zeit, da die Jugendlichen bereits eine Orientierungsgrundlage haben.	233	7	330	3	375	2	300	7
7	Wirtschaft bzw. die Unternehmen „bekommen“ Arbeitnehmer, die ihre eigenen Kompetenzen kennen.	288	6	346	2	369	5	324	4

Abb.4: Potenziale bezogen auf das Tool Talentdiagnose

Gleichzeitig konnten aber auch länderspezifische Unterschiede festgestellt werden: Während in Griechenland das Potential, dass die Talentdiagnose zur Aufdeckung von Stärken führt an erster Stelle steht, kommt dieser Aspekt in Bulgarien nur auf den letzten Rang. Dabei ist aber zu beachten, dass die Einschätzungen in Griechenland zwischen 351 Punkten für den 1. Rang und 233 Punkte für den letzten Rang weiter auseinanderliegen als in Bulgarien. Hier hat der 1. Rang 377 Punkte und der letzte Rang 345 Punkte. Zumindest die ersten fünf Ränge liegen in Bulgarien relativ nah zusammen. Deswegen ist es schwer bezogen auf diesen Punkt eine differenzierte Einschätzung durchzuführen.

In Griechenland und Bulgarien sehen die Befragten zudem ein ausgeprägtes Potenzial der Talentdiagnose darin, dass mit Hilfe der Ergebnisse die Möglichkeit besteht, dass sich die Jugendlichen und die Job Developer gegenseitig intensiv austauschen. Dieser Punkt steht in Ungarn an letzter Stelle. Demgegenüber sehen die Befragten aus Ungarn ein besonderes Potenzial der Talentdiagnose darin, dass der Einsatz das Selbstbewusstsein der Jugendlichen stärkt und ihre Motivation, ihr Leben selbst in die Hand zu nehmen steigert. Dieser Punkte steht in Griechenland an drittletzter Stelle.

Während die Befragten in Ungarn das zentrale Potenzial der Talentdiagnose darin festgestellt haben, dass die Unternehmen Personen einstellen können, die sich über ihre eigenen Kompetenzen im Klaren sind, spielt dies aus der Sicht der Befragten in Griechenland kaum eine Rolle. Es steht in Griechenland nur an zweitletzter Stelle. Da das Ausmaß an möglichen Stellen in Unternehmen in Griechenland wesentlich geringer ist, als das in Ungarn, ist es nicht überraschend, wenn die Befragten aus Griechenland nur ein geringes Potenzial der Talentdiagnose darin sehen, dass die Unternehmen Mitarbeiter einstellen können, die ihre Kompetenzen besser kennen. Auch bezogen auf das Potential, das die Ergebnisse der Tools der Talentdiagnose, bezogen auf den weiteren Prozess der Unterstützung der Jugendlichen, Zeit sparen, weil die Jugendlichen über eine Orientierungsgrundlage verfügen, gibt es länderspezifische Unterschiede: Während dieses Potential in Bulgarien an zweiter Stelle steht, stufen ihn die Befragten aus Griechenland an letzter Stelle ein.

		Griechenland N = 21	Rang	Ungarn N = 27	Rang	Bulgarien N = 20	Rang	Gesamt N = 93	Rang
1	Ergebnisse, die nicht die Erwartungen der Jugendlichen entsprechen,	239	2	196	2	182	3	203	2

		Griechenland N = 21	Rang	Ungarn N = 27	Rang	Bulgarien N = 20	Rang	Gesamt N = 93	Rang
	können zur Verwirrung führen.								
2	Für die Job Developer können Schwierigkeiten bei der Durchführung des Interviews auftreten.	134	4	112	7	98	6 – 7	128	5
3	Manchen Job Developern fehlt es an der erforderlichen Kompetenz, z.B. Reflexionskompetenzen, um die jeweiligen Tools in geeigneter Weise zu nutzen.	312	1	201	1	236	1	240	1
4	Es gibt zu wenige Personen, die die Aufgabe des Job Developers übernehmen wollen.	76	7	149	4	102	5	126	6
5	Die Anschaffungskosten für IT-gestützte Test zur Talentdiagnose sind vergleichsweise hoch.	159	3	167	3	218	2	183	3
6	Die Ergebnisse des Einsatzes der Tools beantworten nicht die Frage der Jugendlichen "Was soll ich tun?".	129	5	138	5	98	6 – 7	141	4
7	Wenn es zu viele Tools gibt, dann können die Ergebnisse der unterschiedlichen Tools in Konflikt miteinander geraten.	123	6	136	6	109	4	124	7

Abb.5: Widerstände bezogen auf das Tool Talentdiagnose

Zunächst ist folgendes festzuhalten: Es gibt große Unterschiede bezogen auf die Verteilung der Punkte in Griechenland und Bulgarien: Rang 1 hat in Griechenland 312 Punkte und der letzte Rang 76 Punkte, in Bulgarien hat Rang 1 236 Punkte und der letzte Rang 98 Punkte (siehe Abb. 5).

Ausgehend von der Auswertung aller Fragebögen ist mit Abstand die größte Herausforderung, dass den Job Developern die erforderlichen Kompetenzen fehlen, um in geeigneter Weise die Tools zur Talentdiagnose zu nutzen. An zweiter Stelle folgt, dass die Ergebnisse, die nicht den Erwartungen der Jugendlichen entsprechen, zu Verwirrung führen könnten. Die vergleichsweise hohen Anschaffungskosten für IT-gestützte Tests zur Talentdiagnose werden an dritter Stelle genannt. Als eine geringe Barriere wird dagegen der Sachverhalt eingeschätzt, dass, wenn es zu viele Tools gibt, dies dazu führen kann, dass deren Ergebnisse in Konflikt zueinander stehen können.

Die landesspezifischen Unterschiede sind bezogen auf die Widerstände, die im Zusammenhang mit der Talentdiagnose auftreten können, nicht so stark ausgeprägt wie die bei den Potentialen. Sowohl bei den Befragten Personen in Griechenland, Bulgarien und Ungarn ist das größte Problem, das Vorhandensein der notwendigen Kompetenzen bei den Job Developern, damit diese die Tools in angemessener Form einsetzen können. An zweiter bzw. an dritter Stelle folgt in allen drei Ländern das Problem, dass die Ergebnisse, die nicht den Erwartungen der Jugendlichen entsprechen, zu Irritation bei ihnen führen und dass die Anschaffungskosten für IT-gestützte Tools vergleichsweise hoch sind.

		Griechenland N = 19	Rang	Ungarn N = 25	Rang	Bulgarien N = 17	Rang	Gesamt N = 93	Rang
1	Das Tool fördert die Kreativität der Jugendlichen.	309	3	297	1	385	1	293	2
2	Das Tool ist sowohl für die Jugendlichen als auch die Job Developer leicht verständlich.	285	5	235	7	342	5	256	4
3	Jugendliche fühlen sich inspiriert durch das Teilen von positiven Erfahrungen.	343	1	265	2	382	2	299	1
4	Die Materialien, die im Rahmen des Projekts entwickelt und zur Verfügung gestellt wurden, sind hilfreich und ausreichend für die Implementierung vor Ort.	268	8	238	6	354	4	254	5

		Griechenland N = 19	Rang	Ungarn N = 25	Rang	Bulgarien N = 17	Rang	Gesamt N = 93	Rang
5	Mit Hilfe des Beschäftigungsradars haben die Job Developer ein Tool zur Verfügung, um den Jugendlichen vorzuschlagen, wie sie auf neue Beschäftigungs- bzw. Dienstleistungsideen stoßen.	251	9	251	4	246	9	253	6
6	Die Jugendlichen erhalten einen einfachen Zugang, um Informationen über den (potentiellen) Arbeitsmarkt zu erhalten.	278	6	263	3	367	3	265	3
7	Mit Hilfe des Beschäftigungsradars ist es möglich, über soziale Netzwerke (potentielle) Zielgruppen anzusprechen (Marktanalyse) und Feedback über ihre Dienstleistungen zu bekommen.	318	2	239	5	340	7	252	7
8	Die Jugendlichen und die Job Developer lernen eine strukturierte Methode kennen, um Marktentwicklung transparent zu machen.	286	4	211	9	341	6	242	8
9	Das Sammeln z.B. von Bildern für die Sinus-Milieu-Kategorien macht Spaß und stärkt den Teamgeist.	271	7	228	8	333	8	227	9

Abb.6: Potenziale bezogen auf das Tool Beschäftigungsradar

Die Tools rund um das Konzept des Beschäftigungsradars sind in besonderer Weise dazu geeignet, dass die Jugendlichen sich durch das Teilen von positiven Erfahrungen inspiriert fühlen (siehe Abb. 6). An zweiter Stelle weisen die Befragten darauf hin, dass die Kreativität der Jugendlichen durch den Einsatz der Tools gefördert wird. An dritter Stelle wird hervorgehoben, dass die Jugendlichen einen vergleichswisen einfachen Zugang zu Informationen über den potentiellen Arbeitsmarkt erhalten.

Die Einschätzung, dass die Tools rund um das Beschäftigungsradar die Kreativität der Jugendlichen fördert, vertreten sowohl die Befragten aus Bulgarien und Ungarn (hier steht es an erster Stelle) als auch die aus Griechenland (hier steht es dritter Stelle). Eine ähnliche Einschätzung ist bei den Befragten aus den drei Ländern auch dahingehend zu finden, dass die Jugendlichen durch den Einsatz des Tools inspiriert werden. Bei den Befragten aus Ungarn und Bulgarien steht es an erster Stelle, bei denjenigen aus Griechenland an dritter Stelle. In Griechenland ist es im Vergleich zu den anderen beiden EU-Ländern Ungarn und Bulgarien aber wesentlich wichtiger, mit Hilfe des Beschäftigungsradars über die Bildung von sozialen Netzwerken, eine Marktübersicht sowie Feedback im Hinblick auf Dienstleistungsideen zu erhalten. Während dieser Punkt in Griechenland an zweiter Stelle genannt wird, rangiert derselbe Punkt in Bulgarien an drittletzter Stelle (siebter Rang).

		Griechenland N = 21	Rang	Ungarn N = 25	Rang	Bulgarien N = 20	Rang	Gesamt N = 93	Rang
1	Es kann zu Problemen führen, dass manche Jugendliche keine Motivation haben, nach neuen Dienstleistungsmöglichkeiten zu suchen.	65	7	151	3	85	6	110	7
2	Die Jugendlichen haben Angst vor „Ideen-Diebstahl“.	51	8	116	8	101	4	114	6
3	Es fehlen die Daten zu den Milieus bzw. es ist zu kompliziert, diese zu beschaffen.	102	4	154	2	77	8	142	2
4	Wenn die Gruppe der Jugendlichen sehr heterogen ist, dann können keine neuen Dienstleistungen gefunden werden, die zu allen Jugendlichen passen („one that fits all“).	89	6	118	6	104	3	103	8
5	Die Auswertung der Interviews mit den potenziellen Kunden führt zu einem großen Datensatz, der schwierig	114	2 – 3	166	1	79	7	118	5

		Griechenland N = 21	Rang	Ungarn N = 25	Rang	Bulgarien N = 20	Rang	Gesamt N = 93	Rang
	bzw. nur sehr aufwendig, auszuwerten ist.								
6	Es sind keine ausreichenden zeitlichen und finanziellen Ressourcen verfügbar, um Interviews mit den potenziellen Kunden durchzuführen.	125	1	117	7	112	1	139	3
7	Im Land herrschen strenge Regeln bezogen auf die Etablierung von neuen Dienstleistungen.	100	5	147	4	109	2	151	1
8	Der Anpassungsbedarf der Marktforschungsfragebögen und Segmentierungen an die länderspezifischen Begebenheiten ist hoch.	114	2 – 3	120	5	96	5	128	4

Abb.7: Widerstände bezogen auf das Tool Beschäftigungsradar

Die größte Barriere wird von allen Befragten darin gesehen, dass in dem jeweiligen Land vergleichsweise strenge Regelungen vorherrschen, die die Etablierung von neuen Dienstleistungen zumindest erschweren (siehe Abb.7). An zweiter Stelle wird die Problematik genannt, dass es schwierig ist die erforderlichen Daten zu den verschiedenen Milieus zu besorgen. Darüber hinaus würde es an ausreichenden finanziellen und zeitlichen Ressourcen fehlen, um die erforderlichen Interviews mit dem potenziellen Kunden zu führen.

Die Befragten aus Ungarn sehen die Gewinnung von Daten im Hinblick auf die Milieus als besonders problematisch an (2 Rang). Für diejenigen aus Bulgarien handelt es sich demgegenüber um ein nachgelagertes Problem (letzter Platz). Zudem sehen in Befragten aus Ungarn (an erster Stelle) und die aus Griechenland (zweiter Stelle) das Problem den großen Datensatz, der bei den Interviews anfällt, auszuwerten. Die Befragten aus Bulgarien stufen diese Barriere als weniger wichtig ein (zweitletzter Stelle). In Griechenland und Bulgarien stehen die fehlenden Ressourcen für die Durchführung der Interviews an erster Stelle. In Ungarn dagegen an zweitletzter Stelle.

		Griechenland N = 21	Rang	Ungarn N = 25	Rang	Bulgarien N = 20	Rang	Gesamt N = 93	Rang
1	Der Einsatz des Tools führt bei den Jugendlichen zur Entwicklung eines Karriereplans.	333	4	279	3	387	2	310	4
2	Die Jugendlichen und die Job Developer erhalten durch die Experten Inspiration und Motivation.	348	2	272	5	377	4	317	2
3	Wenn Experten im Team arbeiten, kommt es zu positiven Synergie-Effekten: die Jugendlichen erhalten Feedback von verschiedenen Experten.	338	3	312	1	378	3	324	1
4	Durch die Experten erhalten die Jugendlichen direkten Zugang zur Berufserfahrung von erster Hand.	319	6	297	2	388	1	315	3
5	Die Chancen bezogen z.B. auf die Umsetzung eines persönlichen Entwicklungsplans werden erkundet und gegebenenfalls modifiziert.	304	7	247	8	328	9	282	8
6	Der Prozess zur Realisierung des persönlichen Entwicklungsplan wird strukturiert.	248	9	256	7	347	8	256	9
7	Es wird ein Netzwerk von Experten aufgebaut, auf die bei Bedarf zurückgegriffen werden kann.	331	5	257	6	375	5	298	6
8	Erfahrung kann von erfahrenen Experten an die Jugendlichen weitergegeben werden (best practice).	300	8	277	4	373	6	308	5

		Griechenland N = 21	Rang	Ungarn N = 25	Rang	Bulgarien N = 20	Rang	Gesamt N = 93	Rang
9	Ein Beitrag zur Schließung der Kluft zwischen Theorie und Praxis bzw. zwischen Bildungs- und Arbeitswelt wird geleistet.	356	1	230	9	355	7	286	7

Abb.8: Potenziale bezogen auf das Tool Expertenhearing

Das größte Potenzial des Expertenhearings liegt darin, dass die Jugendlichen Feedback von unterschiedlichen Experten erhalten und dass dabei für sie vorteilhafte Synergieeffekte auftreten (siehe Abb. 8). Darüber hinaus werden die Jugendlichen aber auch die Job Developer durch die Experten inspiriert und motiviert. Dies steht an zweiter Stelle. An dritter Stelle heben die Befragten hervor, dass die Jugendlichen mit Hilfe des Expertenhearings einen direkten Zugang zu Berufserfahrung erhalten.

Bezogen auf die drei Länder gibt es folgende Unterschiede: Aus der Sicht der Befragten aus Griechenland kann das Expertenhearing dazu beitragen, die Kluft zwischen Bildungs- und Arbeitswelt zu überwinden. Hier steht es an erster Stelle. Auffallend ist, dass es bei den Befragten aus Ungarn an letzter Stelle steht. Während in Bulgarien das Potential, das die Jugendlichen einen direkten Zugang zur Berufserfahrung von erster Hand erhalten, an erster Stelle steht, rangiert dieses Potential bei den Befragten aus Griechenland nur an sechster Stelle. Gleichzeitig ist darauf hinzuweisen, dass sowohl in Ungarn als auch in Bulgarien und Griechenland die positiven Synergieeffekte, die dadurch auftreten, dass die Jugendlichen Feedback von unterschiedlichen Experten erhalten, als Potenziale des Expertenhearings hervorgehoben werden.

		Griechenland N = 19	Rang	Ungarn N = 25	Rang	Bulgarien N = 17	Rang	Gesamt N = 93	Rang
1	Es besteht das Problem, dass Experten nicht bzw. nicht in genügender Zahl zur Verfügung stehen.	85	3	144	5	123	1	131	3
2	Der Erfolg bzw. das Gelingen des Expertenhearing hängt von den spezifischen	88	8	168	2	98	2	133	2

		Griechenland N = 19	Rang	Ungarn N = 25	Rang	Bulgarien N = 17	Rang	Gesamt N = 93	Rang
	Kompetenzen der Experten ab, die von Experte zu Experte sehr unterschiedliche sein können.								
3	Die Jugendliche sind enttäuscht, wenn die Experten negatives Feedback äußern.	80	10	124	8	74	10 – 11	110	10
4	Experten sind primär Experten in ihrem Fachgebiet, aber nicht im Hinblick auf Coaching- und Mentoring-Prozesse.	89	7	118	10	83	6	120	8
5	Manche Jugendliche sind nicht bereit, öffentliches Feedback zu erhalten.	73	11	122	9	67	12	98	12
6	Wenn die Experten nicht zusammen arbeiten, dann bekommen die Jugendlichen kein einheitliches bzw. homogenes Feedback.	113	3	110	11 – 12	79	9	103	11
7	Experten wissen nicht, welche Form von Feedback sich als vorteilhaft und welches sich als weniger vorteilhaft erweist.	131	1	110	11 – 12	89	4	128	4
8	Der Aufwand an Ressourcen, um Experten zu gewinnen ist vergleichsweise hoch.	111	4	160	4	97	3	142	1
9	Es ist kein Netzwerk vorhanden, um auf Experten zurückzugreifen.	67	12	165	3	85	5	123	6
10	Die unzureichende Kooperation mit externen Institutionen (z.B. Arbeitsagentur) erschwert	95	5 – 6	172	1	80	8	125	5

		Griechenland N = 19	Rang	Ungarn N = 25	Rang	Bulgarien N = 17	Rang	Gesamt N = 93	Rang
	die Suche und das Finden von Experten.								
11	Kulturell bedingte Verhaltensformen führt zur Fehlinterpretation der Beziehung zwischen Jugendlichen und Experten im Sinne der klassischen Schüler-Lehrer-Beziehung.	123	2	142	6	81	7	121	7
12	Die Rahmenbedingungen z.B. in zeitlicher Hinsicht erweisen sich als schwierig, um Experten zu suchen.	95	5 - 6	130	7	74	10 - 11	112	9

Abb.9: Widerstände bezogen auf das Tool Expertenhearing

Die am stärksten ausgeprägte Barriere, die die Umsetzung des Expertenhearings behindert, ist, dass der Aufwand Experten zu gewinnen, vergleichsweise hoch ist (siehe Abb.9). An zweiter Stelle wird genannt, dass die Kompetenzen von Experten zu Experten sehr unterschiedlich sind und dass der Erfolg des Expertenhearings in entscheidender Weise von diesen Kompetenzen abhängt. Das nicht genügend Experten zur Verfügung stehen, wird als drittgrößtes Hindernis angesehen.

Bezogen auf die drei Länder gibt es folgende Unterschiede: Die größte Herausforderung in Griechenland ist, dass die Experten keine Kenntnisse darüber haben, welche Form von Feedback sich als besonders vorteilhaft erweist. In Ungarn steht dieser Punkt dagegen an letzter Stelle. In Bulgarien dagegen immerhin an vierter Stelle. Das größte Problem von den Befragten in Ungarn wird dagegen darin gesehen, dass die Suche nach Experten durch die unzureichende Zusammenarbeit mit externen Institutionen (z.B. Arbeitsagentur) erschwert wird. Dieser Punkt steht aber bei den Befragten aus Bulgarien an achter Stelle. In Ungarn erweist es sich als Problem, dass kein Netzwerk vorhanden ist, um auf Experten zurückzugreifen. Diese Barriere wird in Ungarn an dritter Stelle genannt. In Griechenland steht dieser nur an letzter Stelle.

Bei den Befragten in Griechenland wird es als besonderes Problem angesehen, dass das kulturell bedingte Verhalten dazu führt, dass das Verhältnis zwischen Jugendlichen und

Experten im Sinne der klassischen Schüler-Lehrer-Beziehung missinterpretiert wird. Bei den Befragten aus den anderen Ländern erweist sich dieses Problem als nicht so dominant. Zudem sehen die Befragten in Griechenland das Problem, dass die Experten nicht in ausreichender Form zusammenarbeiten und sie deswegen kein einheitliches Feedback von ihnen erhalten. Für die Befragten aus Ungarn ist dieser Punkt unbedeutend (letzte Stelle). Während die Befragten aus Ungarn und Bulgarien auch das Problem sehen, dass die Kompetenzen der Experten von zentraler Bedeutung sind. Nimmt dieser Punkt als Problem für die Nutzung des Expertenhearings in Griechenland keinen so großen Stellenwert ein (nur Rang 8).

Hypothese 1:

Die Auswertung der Potenziale und Widerstände hat verdeutlicht, dass es durchaus länderspezifische Unterschiede gibt. Demzufolge wurde diese Hypothese bestätigt. Im Hinblick auf die Widerstände im Zusammenhang mit der Talentdiagnose sowie die Potenziale bezogen auf den Beschäftigungsradar sind diese länderspezifischen Unterschiede vergleichsweise geringer als in Bezug auf die Potenziale der Talentdiagnose und die Widerstände des Beschäftigungsradars sowie die Widerstände des Expertenhearings.

Hypothese 2:

Im Zusammenhang mit der zweiten Hypothese wurde der Mittelwert der jeweiligen Potenziale und Widerstände pro Tool ermittelt. Bezogen auf die drei Tools ergibt sich folgendes Bild: Der Mittelwert der Potenziale liegt bei der Talentdiagnose bei 318,57. Demgegenüber ist der Mittelwert der Widerstände bei 163,57. Bezogen auf die Potenziale bei dem Beschäftigungsradar ergibt sich ein Mittelwert von 260,11, im Vergleich zu 125,63 bei den Widerständen. Zudem liegt der Mittelwert der Potenziale bei dem Expertenhearing 299,55 und der bezogen auf die Widerstände bei 120,5. In allen drei Fällen liegt der Mittelwert der Potenziale höher als der der Widerstände. Demzufolge wurde auch die zweite Hypothese bestätigt.

Hypothese 3:

Zur Überprüfung der dritten Hypothesen, wurden die Ergebnisse der Befragung danach ausgewertet, welche Potenziale aus der Sicht der Befragten in besonderer Weise geeignet sind, genutzt bzw. ausgebaut zu werden und welche Widerstände am ehesten verändert werden können.

		N	Mittelwert	Standardabweichung	Rang
1	Der Einsatz der Tools führte bei den Jugendlichen zur Aufdeckung der Stärken.	88	72,7273	20,82921	6
2	Der Einsatz der Tools führte bei den Jugendlichen zur Stärkung des Selbstbewusstseins und zur Steigerung der persönlichen Motivation, ihr Leben selbst in die Hand zu nehmen.	89	75,0562	22,81963	1
3	Der Einsatz der Tools führte bei den Jugendlichen zur Anerkennung ihrer Stärken und Fähigkeiten.	88	74,5455	19,35210	2
4	Mit Hilfe der Tools können die Job Developer an die jeweiligen Kompetenzen der Jugendlichen anknüpfen (der Startpunkt für die Entwicklung der Jugendlichen wird erkennbar.)	89	74,1573	23,58779	3
5	Die Tools bieten die Möglichkeit, dass sich die Jugendlichen und die Job Developer gegenseitig intensiv austauschen.	89	73,2584	25,39574	5
6	Die Ergebnisse des Einsatzes der Tools zur Talentdiagnose spart im weiteren Verlauf der Unterstützung der Jugendlichen Zeit, da die Jugendlichen bereits eine Orientierungsgrundlage haben.	87	69,8851	24,56753	7
7	Wirtschaft bzw. die Unternehmen „bekommen“ Arbeitnehmer, die ihre eigenen Kompetenzen kennen.	87	73,3333	24,14427	4

Abb.10: Ausbaufähigkeit der Potenziale bezogen auf das Tool Talentdiagnose

Am ausbaufähigsten wird das Potential gesehen, dass die Talentdiagnose dazu führt, das Selbstbewusstsein zu stärken sowie die Motivation sein Leben selbst in die Hand zu nehmen zu steigern (siehe Abb. 10). An zweiter Stelle wird die Anerkennung der Stärken der Jugendlichen genannt. Als weniger vorteilhaft wird die Möglichkeit gesehen, mit Hilfe dieser Tools Zeit zu sparen für die weitere Unterstützung der Jugendlichen. Die Mittelwerte liegen aber vergleichsweise nahe beieinander.

		N	Mittelwert	Standardabweichung	Rang
1	Der Einsatz der Tools führte bei den Jugendlichen zur Aufdeckung der Stärken.	92	4,3913	0,82484	1
2	Der Einsatz der Tools führte bei den Jugendlichen zur Stärkung des Selbstbewusstseins und zur Steigerung der persönlichen Motivation, ihr Leben selbst in die Hand zu nehmen.	93	4,2043	1,05870	5

		N	Mittelwert	Standardabweichung	Rang
3	Der Einsatz der Tools führte bei den Jugendlichen zur Anerkennung ihrer Stärken und Fähigkeiten.	93	4,2796	0,83881	3
4	Mit Hilfe der Tools können die Job Developer an die jeweiligen Kompetenzen der Jugendlichen anknüpfen (der Startpunkt für die Entwicklung der Jugendlichen wird erkennbar.)	93	4,2151	0,85782	4
5	Die Tools bieten die Möglichkeit, dass sich die Jugendlichen und die Job Developer gegenseitig intensiv austauschen.	93	4,0323	0,97191	7
6	Die Ergebnisse des Einsatzes der Tools zur Talentdiagnose spart im weiteren Verlauf der Unterstützung der Jugendlichen Zeit, da die Jugendlichen bereits eine Orientierungsgrundlage haben.	93	4,0645	0,97587	6
7	Wirtschaft bzw. die Unternehmen „bekommen“ Arbeitnehmer, die ihre eigenen Kompetenzen kennen.	92	4,2826	0,94143	2

Abb.11: Wichtigkeit der Potenziale bezogen auf das Tool Talentdiagnose

Das wichtigste Potential der Talentdiagnose ist, dass die Jugendlichen mit Hilfe dieser Tools ihrer Stärken aufdecken können (siehe Abb. 11). An zweiter Stelle steht, dass die Unternehmen Mitarbeiter erhalten, die ihre Kompetenzen besser kennen. Soll die Akzeptanz der Tools zur Talentdiagnose gewährleistet werden, erweist es sich als sinnvoll, auf beide vorausgegangen Punkte zu achten.

		N	Mittelwert	Standardabweichung	Rang
1	Ergebnisse, die nicht die Erwartungen der Jugendlichen entsprechen, können zur Verwirrung führen.	82	54,8780	29,11212	2
2	Für die Job Developer können Schwierigkeiten bei der Durchführung des Interviews auftreten.	83	41,4458	23,94773	5
3	Manchen Job Developern fehlt es an der erforderlichen Kompetenz, z.B. Reflexionskompetenzen, um die jeweiligen Tools in geeigneter Weise zu nutzen.	83	62,6506	27,72180	1
4	Es gibt zu wenige Personen, die die Aufgabe des Job Developers übernehmen wollen.	80	41,2500	28,52381	6
5	Die Anschaffungskosten für IT-gestützte Test zur Talentdiagnose sind vergleichsweise hoch.	82	43,9024	28,18616	4

		N	Mittelwert	Standardabweichung	Rang
6	Die Ergebnisse des Einsatzes der Tools beantworten nicht die Frage der Jugendlichen "Was soll ich tun?".	87	46,2069	30,69889	3
7	Wenn es zu viele Tools gibt, dann können die Ergebnisse der unterschiedlichen Tools in Konflikt miteinander geraten.	85	37,6471	28,35351	7

Abb.12: Veränderbarkeit der Widerstände bezogen auf das Tool Talentdiagnose

Im Vergleich zu den Potenzialen liegen die Mittelwerte bei den Widerständen weiter auseinander. Dass die Job Developer sich die erforderlichen Kompetenzen aneignen können, wird als am ehesten als veränderbar eingestuft (siehe Abb. 12). An zweiter Stelle steht, dass eine Veränderung dahingehend möglich ist, dass Verwirrung, die dadurch ausgelöst wird, dass die Ergebnisse der Talentdiagnose nicht mit den Erwartungen der Jugendlichen übereinstimmen, konstruktiv aufgefangen werden kann. Auch der Punkt, dass die Jugendlichen keine Antwort erhalten, was sie denn tun sollten, wird durchaus als veränderbar eingestuft. Am wenigsten wird als veränderbar eingestuft, dass die Ergebnisse von unterschiedlichen Tools der Talentdiagnose in Konflikt zueinanderstehen.

		N	Mittelwert	Standardabweichung	Rang
1	Ergebnisse, die nicht die Erwartungen der Jugendlichen entsprechen, können zur Verwirrung führen.	91	3,4725	1,34446	3
2	Für die Job Developer können Schwierigkeiten bei der Durchführung des Interviews auftreten.	92	3,3370	1,35287	5
3	Manchen Job Developern fehlt es an der erforderlichen Kompetenz, z.B. Reflexionskompetenzen, um die jeweiligen Tools in geeigneter Weise zu nutzen.	91	3,5824	1,41473	1
4	Es gibt zu wenige Personen, die die Aufgabe des Job Developers übernehmen wollen.	91	3,2527	1,59578	6
5	Die Anschaffungskosten für IT-gestützte Test zur Talentdiagnose sind vergleichsweise hoch.	92	3,0326	1,45595	7
6	Die Ergebnisse des Einsatzes der Tools beantworten nicht die Frage der Jugendlichen "Was soll ich tun?".	91	3,4176	1,52800	4
7	Wenn es zu viele Tools gibt, dann können die Ergebnisse der unterschiedlichen Tools in Konflikt miteinander geraten.	92	3,4891	1,34650	2

Abb.13: Wichtigkeit der Widerstände bezogen auf das Tool Talentdiagnose

Dass die Job Developer nicht über die erforderlichen Kompetenzen verfügen, wird als die zentrale Barriere bezogen auf die Talentdiagnose angesehen (siehe Abb. 13). Dieser Widerstand wird gleichzeitig als am besten zu verändern eingestuft.

		N	Mittelwert	Standardabweichung	Rang
1	Das Tool fördert die Kreativität der Jugendlichen.	82	68,5366	25,34317	2
2	Das Tool ist sowohl für die Jugendlichen als auch die Job Developer leicht verständlich.	83	63,3755	25,14723	6
3	Jugendliche fühlen sich inspiriert durch das Teilen von positiven Erfahrungen.	82	70,2439	27,44132	1
4	Die Materialien, die im Rahmen des Projekts entwickelt und zur Verfügung gestellt wurden, sind hilfreich und ausreichend für die Implementierung vor Ort.	83	62,4096	26,75956	8 – 9
5	Mit Hilfe des Beschäftigungsradars haben die Job Developer ein Tool zur Verfügung, um den Jugendlichen vorzuschlagen, wie sie auf neue Beschäftigungs- bzw. Dienstleistungsideen stoßen.	83	62,4096	29,68727	8 – 9
6	Die Jugendlichen erhalten einen einfachen Zugang, um Informationen über den (potentiellen) Arbeitsmarkt zu erhalten.	81	66,9136	24,73065	3
7	Mit Hilfe des Beschäftigungsradars ist es möglich, über soziale Netzwerke (potentielle) Zielgruppen anzusprechen (Marktanalyse) und Feedback über ihre Dienstleistungen zu bekommen.	82	64,6341	26,90611	4
8	Die Jugendlichen und die Job Developer lernen eine strukturierte Methode kennen, um Marktentwicklung transparent zu machen.	80	63,0000	27,20759	8
9	Das Sammeln z.B. von Bildern für die Sinus-Milieu-Kategorien macht Spaß und stärkt den Teamgeist.	74	63,5135	26,76291	5

Abb.14: Ausbaufähigkeit der Potenziale bezogen auf das Tool Beschäftigungsradar

Als besonders ausbaufähiges Potenzial des Beschäftigungsradars sehen die Befragten, dass sich die Jugendlichen durch das Teilen von positiven Erfahrungen inspiriert fühlen (siehe Abb. 14). Dieser Punkt wird gleichzeitig als das wichtigste Potential eingeschätzt. (siehe Abb. 15). Zudem wird die Möglichkeit mit Hilfe des Beschäftigungsradars die Kreativität zu fördern als in besonderem Maße ausbaufähig eingestuft. Dieses Potential wird als zweitbedeutendstes eingestuft. Darüber hinaus könnte der Zugang zum Arbeitsmarkt mit Hilfe des Tools intensiver genutzt werden.

Darüber hinaus wird es als überaus vorteilhaft angesehen, dass die Tools rund um den Beschäftigungsradar leicht verständlich sind. Dies fördert – so die Erkenntnis aus wissenschaftlichen Studien (Kohnke, 2015) – die Akzeptanz der Akteure bezogen auf die Tools.

		N	Mittelwert	Standardabweichung	Rang
1	Das Tool fördert die Kreativität der Jugendlichen.	91	3,9451	1,16774	2
2	Das Tool ist sowohl für die Jugendlichen als auch die Job Developer leicht verständlich.	91	3,8571	1,08086	3
3	Jugendliche fühlen sich inspiriert durch das Teilen von positiven Erfahrungen.	91	4,0659	1,01983	1
4	Die Materialien, die im Rahmen des Projekts entwickelt und zur Verfügung gestellt wurden, sind hilfreich und ausreichend für die Implementierung vor Ort.	90	3,8000	1,20112	4
5	Mit Hilfe des Beschäftigungsradars haben die Job Developer ein Tool zur Verfügung, um den Jugendlichen vorzuschlagen, wie sie auf neue Beschäftigungs- bzw. Dienstleistungsideen stoßen.	90	3,7222	1,27224	5
6	Die Jugendlichen erhalten einen einfachen Zugang, um Informationen über den (potentiellen) Arbeitsmarkt zu erhalten.	90	3,7079	1,31601	6
7	Mit Hilfe des Beschäftigungsradars ist es möglich, über soziale Netzwerke (potentielle) Zielgruppen anzusprechen (Marktanalyse) und Feedback über ihre Dienstleistungen zu bekommen.	90	3,5667	1,33282	7
8	Die Jugendlichen und die Job Developer lernen eine strukturierte Methode kennen, um Marktentwicklung transparent zu machen.	90	3,4778	1,32587	8
9	Das Sammeln z.B. von Bildern für die Sinus-Milieu-Kategorien macht Spaß und stärkt den Teamgeist.	90	3,3333	1,69600	9

Abb.15: Wichtigkeit der Potenziale bezogen auf das Tool Beschäftigungsradar

		N	Mittelwert	Standardabweichung	Rang
1	Es kann zu Problemen führen, dass manche Jugendliche keine Motivation haben, nach neuen Dienstleistungsmöglichkeiten zu suchen.	81	34,0741	29,05933	8
2	Die Jugendlichen haben Angst vor „Ideen-Diebstahl“.	81	40,4938	29,32155	7
3	Es fehlen die Daten zu den Milieus bzw. es ist zu kompliziert, diese zu beschaffen.	80	45,5000	30,35236	2
4	Wenn die Gruppe der Jugendlichen sehr heterogen ist, dann können keine neuen Dienstleistungen gefunden werden, die zu allen Jugendlichen passen („one that fits all“).	78	43,6462	29,37579	3
5	Die Auswertung der Interviews mit den potenziellen Kunden führt zu einem großen Datensatz, der schwierig bzw. nur sehr aufwendig, auszuwerten ist.	76	41,3158	27,19520	6
6	Es sind keine ausreichenden zeitlichen und finanziellen Ressourcen verfügbar, um Interviews mit den potenziellen Kunden durchzuführen.	75	42,1333	28,01029	5
7	Im Land herrschen strenge Regeln bezogen auf die Etablierung von neuen Dienstleistungen.	74	46,7568	31,62746	1
8	Der Anpassungsbedarf der Marktforschungsfragebögen und Segmentierungen an die länderspezifischen Begebenheiten ist hoch.	80	42,7500	30,14527	4

Abb.16: Veränderbarkeit der Widerstände bezogen auf das Tool Beschäftigungsradar

Als eher veränderbar werden die strengen Regeln im Hinblick auf die Etablierung von neuen Dienstleistungen angesehen (siehe Abb. 16). Zudem wird es durchaus als möglich angesehen, die fehlenden Daten zu den Milieus in den jeweiligen EU-Ländern zu beschaffen. An dritter Stelle der veränderbaren Widerstände wird gesehen, dass trotz der Heterogenität der Gruppe der Jugendlichen neue Dienstleistungen gefunden werden können. Als am wenigsten veränderbar wird dabei die fehlende Motivation der Jugendlichen neue Dienstleistungsideen zu entwickeln angesehen.

		N	Mittelwert	Standardabweichung	Rang
1	Es kann zu Problemen führen, dass manche Jugendliche keine Motivation haben, nach neuen Dienstleistungsmöglichkeiten zu suchen.	89	3,7191	1,36981	1
2	Die Jugendlichen haben Angst vor „Ideen-Diebstahl“.	89	3,2022	1,37494	7
3	Es fehlen die Daten zu den Milieus bzw. es ist zu kompliziert, diese zu beschaffen.	88	3,3523	1,45460	5
4	Wenn die Gruppe der Jugendlichen sehr heterogen ist, dann können keine neuen Dienstleistungen gefunden werden, die zu allen Jugendlichen passen („one that fits all“).	88	2,7614	1,57564	8
5	Die Auswertung der Interviews mit den potenziellen Kunden führt zu einem großen Datensatz, der schwierig bzw. nur sehr aufwendig, auszuwerten ist.	89	3,2247	1,62895	6
6	Es sind keine ausreichenden zeitlichen und finanziellen Ressourcen verfügbar, um Interviews mit den potenziellen Kunden durchzuführen.	89	3,6517	1,41503	2
7	Im Land herrschen strenge Regeln bezogen auf die Etablierung von neuen Dienstleistungen.	87	3,4253	1,57474	4
8	Der Anpassungsbedarf der Marktforschungsfragebögen und Segmentierungen an die länderspezifischen Begebenheiten ist hoch.	88	3,4432	1,23044	3

Abb.17: Wichtigkeit der Widerstände bezogen auf das Tool Beschäftigungsradar

Das Problem, dass den Jugendlichen die Motivation fehlt, eigene Dienstleistungsideen zu entwickeln wird als bedeutendster Widerstand angesehen (siehe Abb. 17). Gleichzeitig wird es auch als die Barriere eingestuft, die am wenigsten zu verändern ist. Die zweitgrößte Barriere sind die fehlenden zeitlichen und finanziellen Ressourcen, um die Interviews durchzuführen. Auch im Hinblick auf fehlende zeitliche Ressourcen, um Interviews im Rahmen des Beschäftigungsradars in ausreichendem Maße durchzuführen, können entsprechende IT-Lösungen anknüpfen. Solche speziellen IT-Lösungen sind hinsichtlich des Job Developer-Programms entsprechend zu entwickeln und zu erproben.

		N	Mittelwert	Standardabweichung	Rang
1	Der Einsatz des Tools führt bei den Jugendlichen zur Entwicklung eines Karriereplans.	77	71,6883	25,82342	5
2	Die Jugendlichen und die Job Developer erhalten durch die Experten Inspiration und Motivation.	79	72,1519	25,09631	3
3	Wenn Experten im Team arbeiten, kommt es zu positiven Synergie-Effekten: die Jugendlichen erhalten Feedback von verschiedenen Experten.	75	72,8000	23,39785	2
4	Durch die Experten erhalten die Jugendlichen direkten Zugang zur Berufserfahrung von erster Hand.	75	73,0667	24,27173	1
5	Die Chancen bezogen z.B. auf die Umsetzung eines persönlichen Entwicklungsplans werden erkundet und gegebenenfalls modifiziert.	70	70,7143	20,59418	6
6	Der Prozess zur Realisierung des persönlichen Entwicklungsplans wird strukturiert.	76	61,5789	27,85930	9
7	Es wird ein Netzwerk von Experten aufgebaut, auf die bei Bedarf zurückgegriffen werden kann.	77	69,0909	26,66467	7
8	Erfahrung kann von erfahrenen Experten an die Jugendlichen weitergegeben werden (best practice).	76	71,3158	25,15775	4
9	Ein Beitrag zur Schließung der Kluft zwischen Theorie und Praxis bzw. zwischen Bildungs- und Arbeitswelt wird geleistet.	75	68,8667	27,58982	8

Abb.18: Ausbaufähigkeit der Potenziale bezogen auf das Tool Expertenhearing

Das ausbaufähigste Potenzial des Expertenhearings wird darin gesehen, dass die Jugendlichen mit Hilfe dieses Tools Zugang zur Berufserfahrung aus erster Hand erhalten (siehe Abb. 18). An zweiter Stelle werden die positiven Synergie-Effekte genannt, wenn die Jugendlichen Feedback von unterschiedlichen Experten erhalten. Am wenigsten ausbaufähig sehen die Befragten es an, dass mit Hilfe des Expertenhearings die Realisierung der persönlichen Entwicklungspläne verbessert werden kann.

		N	Mittelwert	Standardabweichung	Rang
1	Der Einsatz des Tools führt bei den Jugendlichen zur Entwicklung eines Karriereplans.	89	4,2022	1,03550	3
2	Die Jugendlichen und die Job Developer erhalten durch die Experten Inspiration und Motivation.	89	4,1910	0,96385	5

		N	Mittelwert	Standardabweichung	Rang
3	Wenn Experten im Team arbeiten, kommt es zu positiven Synergie-Effekten: die Jugendlichen erhalten Feedback von verschiedenen Experten.	87	4,2644	0,88212	1
4	Durch die Experten erhalten die Jugendlichen direkten Zugang zur Berufserfahrung von erster Hand.	87	4,1954	0,93807	4
5	Die Chancen bezogen z.B. auf die Umsetzung eines persönlichen Entwicklungsplans werden erkundet und gegebenenfalls modifiziert.	85	3,8824	0,99297	9
6	Der Prozess zur Realisierung des persönlichen Entwicklungsplans wird strukturiert.	87	3,9655	0,93321	8
7	Es wird ein Netzwerk von Experten aufgebaut, auf die bei Bedarf zurückgegriffen werden kann.	86	4,1628	1,00423	6
8	Erfahrung kann von erfahrenen Experten an die Jugendlichen weitergegeben werden (best practice).	86	4,2442	1,01675	2
9	Ein Beitrag zur Schließung der Kluft zwischen Theorie und Praxis bzw. zwischen Bildungs- und Arbeitswelt wird geleistet.	85	4,0235	1,20492	7

Abb.19: Wichtigkeit der Potenziale bezogen auf das Tool Expertenhearing

Dass die Jugendlichen Feedback von verschiedenen Experten erhalten, wird als bedeutendstes Potential des Expertenhearings eingeschätzt (siehe Abb. 19). Dieses Potential wird gleichzeitig als besonders ausbaufähig eingestuft (siehe Abb. 18).

		N	Mittelwert	Standardabweichung	Rang
1	Es besteht das Problem, dass Experten nicht bzw. nicht in genügender Zahl zur Verfügung stehen.	79	35,9494	26,28829	9
2	Der Erfolg bzw. das Gelingen des Expertenhearing hängt von den spezifischen Kompetenzen der Experten ab, die von Experte zu Experte sehr unterschiedliche sein können.	81	38,2716	25,92249	5
3	Die Jugendliche sind enttäuscht, wenn die Experten negatives Feedback äußern.	79	36,4557	28,60151	8
4	Experten sind primär Experten in ihrem Fachgebiet, aber nicht im Hinblick auf Coaching- und Mentoring-Prozesse.	80	35,7500	26,75605	10
5	Manche Jugendliche sind nicht bereit, öffentliches Feedback zu erhalten.	78	34,8718	27,62192	11

6	Wenn die Experten nicht zusammen arbeiten, dann bekommen die Jugendlichen kein einheitliches bzw. homogenes Feedback.	81	33,8272	26,19961	12
7	Experten wissen nicht, welche Form von Feedback sich als vorteilhaft und welches sich als weniger vorteilhaft erweist.	77	40,0000	26,75424	3
8	Der Aufwand an Ressourcen, um Experten zu gewinnen ist vergleichsweise hoch.	79	43,0380	28,48096	1
9	Es ist kein Netzwerk vorhanden, um auf Experten zurückzugreifen.	78	36,1538	25,79795	7
10	Die unzureichende Kooperation mit externen Institutionen (z.B. Arbeitsagentur) erschwert die Suche und das Finden von Experten.	79	38,2278	27,58481	6
11	Kulturell bedingte Verhaltensformen führt zur Fehlinterpretation der Beziehung zwischen Jugendlichen und Experten im Sinne der klassischen Schüler-Lehrer-Beziehung.	77	40,7792	29,63667	2
12	Die Rahmenbedingungen z.B. in zeitlicher Hinsicht erweisen sich als schwierig, um Experten zu suchen.	74	38,3784	27,04775	4

Abb.20: Veränderbarkeit der Widerstände bezogen auf das Tool Expertenhearing

		N	Mittelwert	Standardabweichung	Rang
1	Es besteht das Problem, dass Experten nicht bzw. nicht in genügender Zahl zur Verfügung stehen.	87	3,8621	1,32219	1
2	Der Erfolg bzw. das Gelingen des Expertenhearing hängt von den spezifischen Kompetenzen der Experten ab, die von Experte zu Experte sehr unterschiedliche sein können.	88	3,7386	1,34330	2
3	Die Jugendliche sind enttäuscht, wenn die Experten negatives Feedback äußern.	88	3,6023	1,42667	6
4	Experten sind primär Experten in ihrem Fachgebiet, aber nicht im Hinblick auf Coaching- und Mentoring-Prozesse.	88	3,6477	1,47811	5
5	Manche Jugendliche sind nicht bereit, öffentliches Feedback zu erhalten.	88	3,3295	1,52919	10
6	Wenn die Experten nicht zusammen arbeiten, dann bekommen die Jugendlichen kein einheitliches bzw. homogenes Feedback.	88	3,3409	1,42140	9
7	Experten wissen nicht, welche Form von Feedback sich als vorteilhaft und welches sich als weniger vorteilhaft erweist.	88	3,3068	1,58555	11
8	Der Aufwand an Ressourcen, um Experten zu gewinnen ist vergleichsweise hoch.	88	3,6818	1,45859	4
9	Es ist kein Netzwerk vorhanden, um auf Experten zurückzugreifen.	88	3,7159	1,36415	3
10	Die unzureichende Kooperation mit externen Institutionen (z.B. Arbeitsagentur) erschwert die Suche und das Finden von Experten.	88	3,5341	1,34719	7
11	Kulturell bedingte Verhaltensformen führt zur Fehlinterpretation der Beziehung zwischen Jugendlichen und Experten im Sinne der klassischen Schüler-Lehrer-Beziehung.	88	3,3750	1,53363	8
12	Die Rahmenbedingungen z.B. in zeitlicher Hinsicht erweisen sich als schwierig, um Experten zu suchen.	88	3,2841	1,58983	12

Abb.21: Wichtigkeit der Widerstände bezogen auf das Tool Expertenhearing

Die mangelnde Zeit der Experten wird im Kontext des Expertenhearings als die bedeutendste Barriere angesehen (siehe Abb. 20). Die Möglichkeit, dies zu verändern, wird gleichzeitig als eher gering eingestuft (siehe Abb. 21). Die zweitgrößte Barriere ist, dass

der Erfolg in großem Umfang von den Kompetenzen der Experten abhängt. An dritter Stelle wird das fehlende Netzwerk, um auf Experten zurückzugreifen zu können, genannt.

Bezogen auf die Hypothesen 3a und 3b ist folgendes festzuhalten:

Zwar gibt es Unterschiede in der Ausprägung von Widerständen und von Potenzialen, aber eine eindeutige Differenzierung zwischen nicht veränderbar auf der einen Seite sowie schwer oder leicht veränderbaren Widerständen auf der anderen Seite und zwischen nicht ausbaufähigen Potenzialen auf der einen Seite und schwer oder leicht ausbaufähigen Potentialen auf der anderen Seite konnte nicht herausgearbeitet werden. Trotzdem gibt es unterschiedliche Grade der Ausbaufähigkeit von Potenzialen und der Veränderbarkeit von Widerständen. Insofern konnte die Hypothesen 3a und 3b nur teilweise bestätigt werden.

Hypothese 4:

Um die vierte Hypothese zu überprüfen, wurde zwischen zwei Akteursgruppen differenziert. Zum einen diejenigen, die über das Job Developer-Programm nur informiert wurden und zum anderen diejenigen, die in das Programm involviert waren. Die erste Gruppe nahm z.B. nur an dem Informations- oder Expertenworkshop bzw. an den Schulungen zum Job Developer teil. Die zweite Gruppe hat entweder die Aufgabe des Job Developers, des Experten oder die der teilnehmenden Jugendlichen übernommen. Die Berechnungen ergaben, dass es keine signifikanten Unterschiede ausgehend von diesen beiden Personengruppen im Hinblick auf die Potentiale und Widerstände der drei Tools gibt. Vor diesem Hintergrund konnte die vierte Hypothese nicht bestätigt werden.

7. Diskussion der Ergebnisse

Wenn die Befragten in den oben beschriebenen Punkten ein besonderes Potential sehen, dann kann dies als Ansatzpunkt gesehen werden, um durch gezielte Maßnahmen die Möglichkeiten, die die Talentdiagnose, das Beschäftigungsradar und das Expertenhearing bietet, noch besser zu nutzen. Zudem kann ausgehend von der Einschätzung der Wichtigkeit und der Veränderbarkeit der Widerstände herausgearbeitet werden, wie mit ihnen am vorteilhaftesten umgegangen werden kann.

Wenn die Anerkennung der Stärken der Jugendlichen eine wichtige Rolle spielt, dann müssen geeigneten Maßnahmen gesucht werden, sodass die Stärken noch besser dokumentiert werden können. Dabei wäre zu prüfen, welche Form der Dokumentation sich als besonders geeignet erweist. Für die Befragten aus Griechenland ist von entscheidender Bedeutung, dass die Jugendlichen mit Hilfe dieser Tools etwas über ihre Stärken erfahren. Dabei ist die Gefahr zu berücksichtigen, dass die individuellen Akteure ihre Stärken nicht selten übersehen, weil es Fähigkeiten und Fertigkeiten sind, die ihnen leichtfallen. Bezogen auf dieses Ergebnis wäre die Frage zu klären, welche Maßnahmen geeignet sind die aufgedeckten Stärken zu fördern.

Die größte Herausforderung stellen die fehlenden Kompetenzen bei den Job Developern dar, die notwendig sind, um die entsprechenden Tools der Talentdiagnose in angemessener Form zu nutzen. Vor diesem Hintergrund erweist es sich als sinnvoll, die Job Developer intensiver dahingehend zu qualifizieren, noch professioneller mit diesen Tools umgehen zu können. Alternativ wäre zu überlegen, dass die Job Developer auf Akteure zurückgreifen, die über die Fähigkeit verfügen, kompetent die Tools der Talentdiagnose zu nutzen. Zudem ist es sinnvoll, das Aufgabenprofil des Job Developers weiter zu konkretisieren. Darüber hinaus ist es erforderlich, das Programm zur Qualifizierung von Job Developern weiter zu entwickeln. Diese Verbesserungen könnten sich auf folgende Punkte beziehen: Konkretisierung der Lehr-Lernziele, Weiterentwicklung der Methodik und die Suche nach geeigneten Verfahren zur Lehr-Lernkontrolle und deren Evaluierung sowie die Etablierung der Job Developer- Ausbildung im Bildungsprogramm z.B. von Kammern oder Weiterbildungsbildungsanbietern oder in den Studiengängen der Hochschulen.

Die Entwicklung und Vergabe von aussagekräftigen Zertifikaten für die Job Developer, nachdem sie die Jugendlichen vor dem Hintergrund der Talentdiagnose, des Beschäftigungsradars oder des Expertenhearings, begleitet und unterstützt haben, erweist sich als vorteilhaft. Die Zertifikate sollten präzise dokumentieren, über welche

Kompetenzen die Job Developer verfügen. Übliche Teilnahmebescheinigungen reichen an dieser Stelle nicht aus. Das Resultat, dass die Ergebnisse der Talentdiagnose die Jugendlichen irritieren könnte, kann als Begründung herangezogen werden, ein Trainingsprogramm für Jugendliche zu entwickeln, bei denen sie die Fähigkeit erwerben, mit Feedback, welches nicht ihren Erwartungen entspricht, konstruktiv umzugehen. Bezogen auf die hohen Anschaffungskosten für IT-gestützte Tools zur Talentdiagnose wäre zu überlegen, welche Organisationen bzw. Institutionen für eine finanzielle Unterstützung gewonnen werden können. Möglich wären die jeweiligen zuständigen Ministerien oder Regionalverwaltungen vor Ort.

Im Zusammenhang mit dem Konzept des Beschäftigungsradars stellt sich die Frage, wie dieses Konzept noch besser zur Förderung der Kreativität und Inspiration genutzt werden kann. Eine Möglichkeit wäre es, durch gezielte praxisnahe Übungen im Rahmen des Konzepts des Beschäftigungsradars, die Kreativität der Jugendlichen weiter anzuregen.

Auch wirkt sich die Zusammenarbeit im Team, die im Kontext des Beschäftigungsradars stattfindet, positiv auf die Findung von neuen Dienstleistungsideen aus. Ausgehend von dieser Erkenntnis könnten weitere Übungen erarbeitet werden, um die entsprechenden vorteilhaften gruppenspezifischen Effekte noch intensiver zu nutzen. Dies setzt voraus, dass die jeweiligen verantwortlichen Akteure, z.B. die Job Developer, über gruppenspezifische Fähigkeiten verfügen. Um diese Fähigkeiten weiterzuentwickeln, erweist es sich als notwendig, entsprechende Inhalte in das Qualifizierungsprogramm für Job Developer aufzunehmen. Bezogen auf die Konzeptualisierung des Schulungsprogramms für Job Developer könnten die Schulungsunterlagen weiterentwickelt werden, indem Mikrotrends, Sinus-Milieus und mögliche neue Geschäftsideen anhand von konkreten Beispielen noch besser veranschaulicht werden.

Es könnte als eine Aufgabe der Job Developer gesehen werden, die arbeitssuchenden Jugendlichen bezogen auf dem Punkt „Informationen für die vorhandenen Milieus zu finden“ im Zusammenhang mit dem Beschäftigungsradar zu unterstützen. In der Befragung hat sich dieser Punkt als zentral erwiesen. Falls sie nicht über die entsprechenden Kompetenzen verfügen, wäre eine Möglichkeit, sie entsprechend zu qualifizieren. Wenn dies nicht zeitnah möglich ist, dann ist die Zusammenarbeit mit Netzwerkpartnern, die über diese Kompetenzen verfügen, sinnvoll. Um die großen Daten als Ergebnis der Durchführung der Interviews auszuwerten erweist es sich zudem als vorteilhaft entsprechenden IT-Lösungen zu erarbeiten und zu erproben. Es wäre zudem zu prüfen, wie es noch besser gelingen kann, Jugendlichen mit Hilfe des

Beschäftigungsradars einen Zugang zum Arbeitsmarkt zu verschaffen. Letzteres wurde als ein besonderes ausbaufähiges Potenzial eingestuft.

Ziel künftiger Aktivitäten könnte es sein, die Erfahrung der Experten für das künftige Handeln der Jugendlichen noch besser zu nutzen. Dabei ist zu beachten, dass diese Erfahrungen zum größten Teil primär in Form von implizitem Wissen vorliegen. Deswegen erweisen sich an dieser Stelle Kompetenzentwicklungsaktivitäten im Sinne des Konzepts der „community of practice“ von besonderem Interesse. Dabei geht es darum, dass Personen sich selbstorganisiert mit einer Aufgabe auseinandersetzen, ihre Erfahrungen teilen und voneinander lernen wollen (Webber, 2016).

Um ihre Erfahrungen auszutauschen und ihre Kompetenzen weiterzuentwickeln, könnten sich die Job Developer und Experten einer Region in regelmäßigen Abständen treffen. Sie könnten sich selbst organisieren oder die Treffen könnten von Institutionen, wie der Kammer oder anderen Bildungseinrichtungen, organisiert werden.

Dass eine ausreichende Zahl von Experten zur Verfügung steht, erweist sich als bedeutend, damit die Voraussetzungen geschaffen werden, Jugendlichen Feedback von unterschiedlichen Experten zu geben. Letzteres wurde als das zentrale und ausbaufähigste Potential des Expertenhearings eingestuft.

Bei dem Punkt „Überwindung der Kluft zwischen Bildungs- und Arbeitswelt“ handelt es sich um ein Potential des Expertenhearings, das der Ebene der Umwelt zuzuordnen ist. Deswegen könnte es insbesondere im Interesse der verantwortlichen Akteure des Bildungs- und Wirtschaftsbereichs liegen, dieses Potential des Expertenhearings professioneller zu nutzen.

Wenn der Aufwand Experten zu finden als vergleichsweise hoch eingeschätzt wird, dann wäre zu prüfen, welche Maßnahmen in besonderer Weise geeignet sind, diesen Aufwand zu reduzieren. Dabei erweist es sich als sinnvoll, ein soziales Netzwerk zu etablieren, indem Experten in angemessener Form eingebunden werden. In den jeweiligen EU-Ländern könnten die bisherigen Projektpartner die Aufgabe übernehmen, solche sozialen Netzwerke weiter zu etablieren. So wurde z.B. in der Industrie- und Handelskammer in Pecs (Ungarn) ein „Club“ von Wirtschaftssenioren eingerichtet.

Im Folgenden werden Qualitätskriterien für den verbesserten Einsatz der drei Tools (Talentdiagnose, Beschäftigungsradar und Expertenhearing) vor dem Hintergrund der

Erkenntnisse der empirischen Studie herausgearbeitet: Qualitätsverbesserungen können grundsätzlich an den Tools selbst ansetzen, an dem jeweiligen Implementierungsprozess sowie an den Kompetenzen der Akteure und den jeweiligen situativen Gegebenheiten.

Im Hinblick an die Aufdeckung von Stärken ist es entscheidend, dass es gelingt, dass die Jugendlichen ihre Stärken selbst erkennen. Demzufolge reicht es nicht aus, wenn Dritte das Stärkenprofil der Jugendlichen herausarbeiten. Die Talentdiagnose bietet grundsätzlich die Möglichkeit, dass die Motivation der Jugendlichen gesteigert werden kann, ihr Leben selbst in die Hand zu nehmen. Zur Durchführung der Talentdiagnose bieten sich verschiedene Tools wie z.B. das Lebenspanorama, psychologische Eignungstestes, Assessment-Center etc. an. Die Qualität des Einsatzes der Tools rund um die Talentdiagnose kann daran gemessen werden, inwieweit die Ergebnisse der Talentdiagnose dazu geeignet sind, dass die arbeitssuchenden Jugendlichen selbst initiativ werden können und ihr Engagement im Sinne der Vorstellung sich selbst zu Projekt zu machen ermöglicht und gefördert wird. Dieser Punkt wäre ein wichtiges Qualitätskriterium. Ausgehend von dieser Erkenntnis wäre zu prüfen, welche IT-gestützten Tools sich zur Talentdiagnose in besonderer Weise eignen. Ein weiteres Qualitätskriterium für den Einsatz der Talentdiagnose könnte es sein, inwieweit dadurch das Selbstbewusstsein der Jugendlichen gestärkt wird und die Tools die bisher nicht erkannten Stärken offenlegen sowie dass es gelingt, dass die Jugendlichen eine realistischere Einschätzung Ihrer Stärken erhalten. Zudem könnten die Tools zur Talentdiagnose danach beurteilt werden, inwieweit sie Jugendlichen zumindest erste Hinweise geben, welcher Weg sich für sie künftig eventuell als vorteilhafter erweist.

Die Qualifizierungsprogramme sind einerseits an der Zielgruppe der arbeitssuchenden Jugendlichen und andererseits an denen der Personen, die die Aufgabe des Job Developers übernehmen auszurichten. Durch entsprechende Tests, sei es in mündlicher oder schriftlicher Form könnte sichergestellt werden, dass die Jugendlichen die Kompetenz erworben haben mit Irritationen ihrer Erwartungen umzugehen und die Job Developer in der Lage sind Tools zur Talentdiagnose professionell zu nutzen.

Gleichzeitig stellt sich an dieser Stelle die Frage, welche Kriterien geeignet sind, um Qualitätsverbesserungen im Hinblick auf den Beschäftigungsradar zu messen bzw. messbar zu machen. Mögliche Kriterien wären: inwieweit eine Neuorientierung der Jugendlichen stattfand, die Zahl und der Neuigkeitsgrad der Dienstleistungsideen sowie inwieweit diese als erfolgsversprechend eingestuft werden können. Zudem könnte geprüft werden, inwieweit es gelungen ist, für jeden arbeitssuchenden Jugendlichen einen persönlichen, auf seine Lebenssituation und seine Talente zugeschnittenen Plan zu

entwickeln und diesen mit entsprechenden Experten in ausreichender Form zu reflektieren. Ein weiteres Kriterium wäre, wie viele Jugendliche mit Hilfe dieser Aktivitäten, die im Rahmen des Beschäftigungsradars durchgeführt wurden, ihre Beschäftigungschancen verbessert und/oder eine neue Beschäftigung aufgenommen haben.

Der Einsatz des Beschäftigungsradars könnte auch anhand der Frage überprüft werden, inwieweit es möglich war, spezifische auf die Situation zugeschnittene IT-Lösungen zu finden, die u.a. die Möglichkeit mit der Vielzahl von Informationen angemessen im Sinne des Auffindens von neuen Dienstleistungsideen umzugehen.

Die Ergebnisse zu den Barrieren haben auch verdeutlicht, welche zentrale Rolle der Bildung von Netzwerken zufällt. Ein Qualitätsmerkmal z.B. eines Expertennetzwerkes könnte einerseits die Zahl der Experten sein sowie andererseits die Erfahrungsfelder, aus denen die Experten kommen. Dabei können die Experten aus unterschiedlichen Branchen von Industrie, Handel oder Handwerk oder aus verschiedenen Bereichen, wie z.B. Marketing, Finanzen, Produktion, Dienstleistung, stammen.

Das Ausmaß der Berufserfahrungen sowie die Bereitschaft und die Fähigkeit der Experten über ihre Erfahrungen zu reflektieren und den Jugendlichen ein konstruktives Feedback zu geben, sind als Qualitätskriterien für das Expertenhearing anzusehen. Um die Qualität des Expertenhearings zu gewährleisten, erweist es sich als wichtig, zu klären, über welche Kompetenzen die Experten verfügen. In diesem Zusammenhang wäre es sinnvoll, eine Datenbank aufzubauen, in die Informationen über die Experten sowie ihre Kompetenzen, Erreichbarkeit und Interessen eingepflegt werden. Wenn Experten wenig Zeit haben, es aber von zentraler Bedeutung ist, sie einzubeziehen, dann wäre zu überlegen, inwieweit IT-Lösungen bzw. der Einsatz von sozialen Medien helfen können, den zeitlichen Aufwand der Experten zu reduzieren.

8. Ausblick

Bei der Entwicklung von Maßnahmen zur Reduzierung der Arbeitslosigkeit ist zu bedenken, dass die betroffenen Personen Vertrauen in die Wirksamkeit der jeweiligen Maßnahmen fassen sollten. Um dieses Vertrauen zu gewinnen, ist es erforderlich, dass versucht wird die Professionalität und die Qualitätsstandards der Aktivitäten zu gewährleisten und – soweit möglich – ständig zu verbessern. Die vorausgegangenen Ausführungen stellen einen Beitrag in diesem Sinne dar.

Gleichzeitig wurde deutlich, an welchen Stellen an Ansätze der Digitalisierung angeknüpft werden kann, um die Umsetzung des Job Developer-Programms noch effizienter, aber insbesondere effektiver zu gestalten. Damit diese Ansätze noch besser genutzt werden können, sind aber weitere Forschungsanstrengungen erforderlich und erfolgsversprechend.

Die vorausgegangenen Ausführungen haben zudem verdeutlicht, dass die Erkenntnisse, die im Rahmen des Job Developer-Projekts herausgearbeitet wurden, auch für andere EU-Projekte hilfreich sind.

Literaturverzeichnis

- Bharathi, S. V., Raman, R. & Pramod, D. (2014): A FPN Based Risk Assessment Model for ERP Implementation in Small and Medium Enterprises. In: Middle-East Journal of Scientific Research 19 (6): S. 747-759
- Bleicher, K. (2011/8): Das Konzept Integriertes Management. 8. Aufl. 2011, Campus-Verlag, Frankfurt a. M.
- Edmondson, A. C, Böhmer, R. M., & Pisano, G. P. (2001). Disrupted routines: Team learning and new technology implementation in hospitals. Administrative Science Quarterly, 46, S. 685-716
- Erpenbeck, J., Rosenstiel, L. v., Grote, S. & Sauter, W. (2017): Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. 3. überarbeitete und erweiterte Auflage 2017, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart
- Fichter, K. & Clausen, J. (2013): Erfolg und Scheitern „grüner“ Innovationen. Warum einige Nachhaltigkeitsinnovationen am Markt erfolgreich sind und andere nicht. Metropolis-Verlag, Marburg
- Gondo, M. B. & Amis, J. M. (2013): Variations in practice adaption: The Roles of conscious reflection and discourse. In: Academy of Management Review, 2013. Vol. 38, No. 2. S. 229-247
- Green, S. E. (2004): A rhetorical theory of diffusion. Academy of Management Review, 29, S. 653 - 669
- Hartz, P. & Petzhold H. G. (Hrsg.) (2014): Wege aus der Arbeitslosigkeit. Minipreneure. Chancen um das Leben neu zu gestalten – Zur Bewältigung von Langzeitarbeitslosigkeit, Springer Fachmedien, Wiesbaden
- Hartz, P. & Petzold, H.G. (Hrsg.) (2015): Gegen Jugendarbeitslosigkeit – Innovative Ideen, Modelle, Strategien - Zukunftsperspektiven in Europa - 1. Europäischer Kongress gegen Jugendarbeitslosigkeit – 23.-25. Juni Saarbrücken – Unter der Schirmherrschaft von Jose Manuel Barroso, Präsident der Europäischen Kommission. Aisthesis Verlag, Bielefeld
- Hauschildt, J. & Salomo, S. (2011/5): Innovationsmanagement. 5. Aufl., Verlag Franz Vahlen München
- Kohnke, O. (2015): Anwenderakzeptanz unternehmensweiter Standardsoftware, Springer Wiesbaden
- Keicher, I. (2015): Beschäftigungsradar - das Marktpotential für innovative Dienstleistungen darstellen. In: Hartz, P. & Petzold, H. G. (Hrsg.). Gegen Jugendarbeitslosigkeit – Innovative Ideen, Modelle, Strategien. Bielefeld: Aisthesis, S. 242 – 254
- Kröll, M. (Hrsg.) (2015): Europäische Arbeitsmarktstrategien auf dem Prüfstand. Lit-Verlag, Berlin
- Kröll, M. (2016): Job Developer: Kreierung von Dienstleistungen im Kontext der Digitalisierung. Bochum: Institut für Arbeitswissenschaft der Ruhr-Universität Bochum. Unveröffentlichtes Manuskript
- Kröll, M. & Vos, B. (2013): Selbstlernmaterial zur Kompetenzmessung und –Beurteilung. In: Kröll, M. (Hrsg.): Studienkonzepte zur Qualifikation von Führungskräften, Mitarbeitern von Personalabteilungen und Kompetenzexperten. Bochum. S. 1-77. Online unter: <http://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/project-result-content/7c985937-f180-4425-a339->

6803d0146a3b/Qualification%20module%20by%20Dr%20Martin%20Kr%C3%B6ll%20and%20Mr%20Johan%20Vos.pdf (abgerufen am 15. 10.2018)

- Liebhart, U. & Mödritscher, G. J. (2013): Widerstand und Innovation. In: Krause, D. E. (Hrsg.): Kreativität, Innovation und Entrepreneurship. Springer Verlag, Wiesbaden, S. 321 – 336
- Mirow, Ch. (2010): Innovationsbarrieren. Gabler-Springer-Verlag, Wiesbaden
- Mirow, Ch., Hölzle, K. & Gemünden, H. G. (2007): Systematisierung, Erklärungsbeiträge und Effekte von Innovationsbarrieren. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), 57 (2), S. 101 - 134
- Mühlhausen, C. (2015): Neue Jobs für Arbeitssuchende in 7 Trendmärkten. In: P. Hartz, P. & Petzold, H. G. (Hrsg.). Gegen Jugendarbeitslosigkeit – Innovative Ideen, Modelle, Strategien, Aisthesis-Verlag, Bielefeld, S. 285 - 297
- Nauta, A., van Vianen, A., van der Heijden, B., van Dam, K., & Willemssen, M. (2009): Understanding the factors that promote employability orientation: The impact of employability culture, career satisfaction, and role breadth self-efficacy. In: Journal of Occupational and Organizational Psychology, S. 233-251
- Nicolai, A. & Kieser, A. (2002): Trotz eklatanter Erfolglosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs. DBW 62 (2002) 6, S. 579 – 596
- Sahlin, K. & Wedlin, L. (2008): Circulating ideas: Imitation, translation and editing. In: Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin-Andersson, K. & Suddaby, R. (Eds.): The handbook of Organizational institutionalism. Thousand Oaks, CA: Sage, S. 218 - 242
- SINUS Markt- und Sozialforschung GmbH (2017): Informationen zu den Sinus- Milieus®. Heidelberg – Berlin [Online-Ressource] <https://www.sinus-institut.de/veroeffentlichungen/downloads/download/sinus-meta-milieusR/download-file/1110/download-a/download/download-c/Category/> [abgerufen am 15. 10.2018]
- Rump, J., & Eilers, S. (2006). Managing Employability. In J. Rump, T. Sattelberger, & H. Fischer, Employability Management. Wiesbaden: Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 14 - 18
- Rogge, B. (2015): Arbeitslosigkeitserfahrung und Identitätsprozess: Belastung und Beratung von Arbeitslosen aus Sicht der Theorie biographischer Identitätsmodi. In: Kröll, M. (Hrsg.) (2015): Europäische Arbeitsmarktstrategien auf dem Prüfstand. Lit-Verlag, Berlin, S. 27 – 64
- van der Heijde, C., & van der Heijden, B. (2006): A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. In: Human Resource Management Special Issue, S. 449-476
- Webber, E. (2016): Building Successful Communities of Practice. Drew London Ltd., London
- Weltz, F. (2011): Nachhaltige Innovation. Ein industriesoziologischer Ansatz zum Wandel in Unternehmen. Herausgegeben von Pongartz, H. J./Weltz, F. sigma-Verlag, Berlin
- Zukunftsinstitut (2018) (Hrsg.): Megatrend-Dokumentation, Frankfurt a. M.

9. APPENDIX: Verzeichnis der erstellten Dokumente [IO-3]

LN	TITEL/BEZEICHNUNG	ART DES DOKUMENTS
[IO-3]_ 1	Fragebogen zur Potenzial- und Widerstandsanalyse (deutsche Fassung)	Fragebogen
[IO-3]_ 2	Fragebogen zur Potenzial- und Widerstandsanalyse (englischer Fassung)	Fragebogen



Job Developer | From job creation to competence development [2015-1-DE02-KA202-002493]

WIDERSTANDS-/POTENZIALANALYSE

INTELLEKTUELLER OUTPUT 3 | DEUTSCH

Herausgeber:

Dr. Martin Kröll, Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum

Redaktionell verantwortliche Organisation:

IAW-RUB [Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum]

Copyright-Hinweis:

(CC-BY-SA-4.0 Int.) Dr. Martin Kröll, Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum. Einige Rechte vorbehalten.

Diese Publikation ist, soweit nicht anders angegeben, lizenziert unter einer Creative-Commons-Lizenz: Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen – 4.0 International.



Alle Marken, eingetragenen Marken, Produktnamen und Firmennamen oder Logos, die in dieser Publikation erwähnt werden, gehören ihren jeweiligen Eigentümern und werden lediglich für Identifikationszwecke verwendet.

www.jobdeveloper.eu



Dieses Projekt wurde finanziert durch die Unterstützung der Europäischen Kommission. Für die vorliegende Veröffentlichung zeichnet verantwortlich allein ihr Redakteur; die Kommission trägt keine Verantwortung für evtl. Gebrauch von darin enthaltenen Informationen.

Ihre Meinung ist uns wichtig!

Wie beurteilen Sie die folgenden **Potenziale** und **Widerstände** in Bezug auf ihre **Wichtigkeit**?
Inwieweit können die genannten **Faktoren** aus Ihrer Sicht genutzt bzw. ausgebaut werden (bezogen auf Potentiale) und **verändert** (bezogen auf die Widerstände) werden?

WICHTIGKEIT						FAKTOREN BEZ. TALENTDIAGNOSE	NUTZEN/AUSBAUFÄHIGKEIT (FÜR POTENZIALE) VERÄNDERBARKEIT (FÜR WIDERSTÄNDE)						
0= gar nicht wichtig Sehr wichtig =5							Keine Meinung	0%= gar nicht hoch Sehr hoch =100%					
0	1	2	3	4	5		x	0	20	40	60	80	100
Potenziale													
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Der Einsatz der Tools führte bei den Jugendlichen zur Aufdeckung der Stärken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Der Einsatz der Tools führte bei den Jugendlichen zur Stärkung des Selbstbewusstseins und zur Steigerung der persönlichen Motivation, ihr Leben selbst in die Hand zu nehmen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Der Einsatz der Tools führte bei den Jugendlichen zur Anerkennung ihrer Stärken und Fähigkeiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mit Hilfe der Tools können die Job Developer an die jeweiligen Kompetenzen der Jugendlichen anknüpfen (der Startpunkt für die Entwicklung der Jugendlichen wird erkennbar.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Die Tools bieten die Möglichkeit, dass sich die Jugendlichen und die Job Developer gegenseitig intensiv austauschen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Die Ergebnisse des Einsatzes der Tools zur Talentdiagnose spart im weiteren Verlauf der Unterstützung der Jugendlichen Zeit, da die Jugendlichen bereits eine Orientierungsgrundlage haben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Wirtschaft bzw. die Unternehmen „bekommen“ Arbeitnehmer, die ihre eigenen Kompetenzen kennen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

0	1	2	3	4	5		x	0	20	40	60	80	100
Widerstände													
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ergebnisse, die nicht die Erwartungen der Jugendlichen entsprechen, können zur Verwirrung führen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Für die Job Developer können Schwierigkeiten bei der Durchführung des Interviews auftreten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Manchen Job Developern fehlt es an der erforderlichen Kompetenz, z.B. Reflexionskompetenzen, um die jeweiligen Tools in geeigneter Weise zu nutzen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Es gibt zu wenige Personen, die die Aufgabe des Job Developers übernehmen wollen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Die Anschaffungskosten für IT-gestützte Test zur Talentdiagnose sind vergleichsweise hoch.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Die Ergebnisse des Einsatzes der Tools beantworten nicht die Frage der Jugendlichen "Was soll ich tun?".	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Wenn es zu viele Tools gibt, dann können die Ergebnisse der unterschiedlichen Tools in Konflikt miteinander geraten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>


Welche Lösungsvorschläge kennen Sie zur Nutzung der Potentiale und zum Umgang mit den Widerständen? (Möglichst punktuell angeben)

1.
2.
3.

Allgemeine Anmerkungen / Fragen bez. TALENTDIAGNOSE

Welche Fragestellungen bleiben in der Talentdiagnose offen?	Welche Tools helfen Ihnen weiter und warum?
<input style="width: 95%; height: 40px;" type="text"/>	<input style="width: 95%; height: 40px;" type="text"/>
<input style="width: 95%; height: 40px;" type="text"/>	<input style="width: 95%; height: 40px;" type="text"/>
<input style="width: 95%; height: 40px;" type="text"/>	<input style="width: 95%; height: 40px;" type="text"/>
Wo sehen Sie die Stärken und Schwächen der Tools zur Talentdiagnose?	Besteht Bedarf an weiteren Tools zur Talentdiagnose? Wenn ja, welche Themenschwerpunkte sind für Sie am wichtigsten?
<input style="width: 95%; height: 40px;" type="text"/>	<input style="width: 95%; height: 40px;" type="text"/>
<input style="width: 95%; height: 40px;" type="text"/>	<input style="width: 95%; height: 40px;" type="text"/>

Wie **beurteilen** Sie die folgenden **Potenziale und Widerstände** in Bezug auf ihre **Wichtigkeit**?
 Inwieweit können die genannten **Faktoren** aus Ihrer Sicht genutzt bzw. ausgebaut werden (bezogen auf Potentiale) und **verändert** (bezogen auf die Widerstände) werden?

WICHTIGKEIT						FAKTOREN BEZ. BESCHÄFTIGUNGSRADAR						NUTZEN/AUSBAUFÄHIGKEIT (FÜR POTENZIALE) VERÄNDERBARKEIT (FÜR WIDERSTÄNDE)						
0= gar nicht wichtig												Keine Meinung						
Sehr wichtig =5												0%= gar nicht hoch						Sehr hoch =100%
0	1	2	3	4	5	Potenziale						x	0	20	40	60	80	100
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Das Tool fördert die Kreativität der Jugendlichen.						<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Das Tool ist sowohl für die Jugendlichen als auch die Job Developer leicht verständlich.						<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Jugendliche fühlen sich inspiriert durch das Teilen von positiven Erfahrungen.						<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Die Materialien, die im Rahmen des Projekts entwickelt und zur Verfügung gestellt wurden, sind hilfreich und ausreichend für die Implementierung vor Ort.						<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mit Hilfe des Beschäftigungsradars haben die Job Developer ein Tool zur Verfügung, um den Jugendlichen vorzuschlagen, wie sie auf neue Beschäftigungs- bzw. Dienstleistungsideen stoßen.						<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Die Jugendlichen erhalten einen einfachen Zugang, um Informationen über den (potenziellen) Arbeitsmarkt zu erhalten.						<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mit Hilfe des Beschäftigungsradars ist es möglich, über soziale Netzwerke (potenzielle) Zielgruppen anzusprechen (Marktanalyse) und Feedback über ihre Dienstleistungen zu bekommen.						<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Die Jugendlichen und die Job Developer lernen eine strukturierte Methode kennen, um Marktentwicklung transparent zu machen.						<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Das Sammeln z.B. von Bildern für die Sinus-Milieu-Kategorien macht Spaß und stärkt den Teamgeist.						<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

0	1	2	3	4	5	Widerstände						x	0	20	40	60	80	100
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Es kann zum Probleme führen, dass manche Jugendliche keine Motivation haben, nach neuen Dienstleistungsmöglichkeiten zu suchen.						<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Die Jugendlichen haben Angst vor „Ideen-Diebstahl“.						<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Es fehlen die Daten zu den Milieus bzw. es ist zu kompliziert, diese zu beschaffen.						<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Wenn die Gruppe der Jugendlichen sehr heterogen ist, dann können keine neuen Dienstleistungen gefunden werden, die zu allen Jugendlichen passen („one that fits all“).						<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Die Auswertung der Interviews mit den potenziellen Kunden führt zu einem großen Datensatz, der schwierig bzw. nur sehr aufwendig, auszuwerten ist.						<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Es sind keine ausreichenden zeitlichen und finanziellen Ressourcen verfügbar, um Interviews mit den potenziellen Kunden durchzuführen.						<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Im Land herrschen strenge Regeln bezogen auf die Etablierung von neuen Dienstleistungen.						<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Der Anpassungsbedarf der Marktforschungsfragebögen und Segmentierungen an die länderspezifischen Begebenheiten ist hoch.						<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Welche Lösungsvorschläge kennen Sie zur Nutzung der Potentiale und zum Umgang mit den Widerständen? (Möglichst punktuell angeben)

1.
2.
3.

Allgemeine Anmerkungen / Fragen bez. BESCHÄFTIGUNGSRADAR

Welche Fragestellungen bleiben beim Beschäftigungsradar offen?	Welche Tools helfen Ihnen weiter und warum?
<input style="width: 95%; height: 40px;" type="text"/>	<input style="width: 95%; height: 40px;" type="text"/>
Wo sehen Sie die Stärken u. Schwächen des Beschäftigungsradars?	Besteht Bedarf an weiteren Tools zum Beschäftigungsradar? Wenn ja, welche Themenschwerpunkte sind für Sie am wichtigsten?
<input style="width: 95%; height: 40px;" type="text"/>	<input style="width: 95%; height: 40px;" type="text"/>

Wie **beurteilen** Sie die folgenden **Potenziale und Widerstände** in Bezug auf ihre **Wichtigkeit**?
 Inwieweit können die genannten **Faktoren** aus Ihrer Sicht genutzt bzw. ausgebaut werden (bezogen auf Potentiale) und **verändert** (bezogen auf die Widerstände) werden?

WICHTIGKEIT						FAKTOREN BEZ. EXPERTENHEARING	NUTZEN/AUSBAUFÄHIGKEIT (FÜR POTENZIALE) VERÄNDERBARKEIT (FÜR WIDERSTÄNDE)						
0= gar nicht wichtig Sehr wichtig =5							Keine Meinung 0%= gar nicht hoch Sehr hoch =100%						
0	1	2	3	4	5	Potenziale	x	0	20	40	60	80	100
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Der Einsatz des Tools führt bei den Jugendlichen zur Entwicklung eines Karriereplans.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Die Jugendlichen und die Job Developer erhalten durch die Experten Inspiration und Motivation.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Wenn Experten im Team arbeiten, kommt es zu positiven Synergie-Effekten: die Jugendlichen erhalten Feedback von verschiedenen Experten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Durch die Experten erhalten die Jugendlichen direkten Zugang zur Berufserfahrung von erster Hand.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Die Chancen bezogen z.B. auf die Umsetzung eines persönlichen Entwicklungsplans werden erkundet und gegebenenfalls modifiziert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Der Prozess zur Realisierung des persönlichen Entwicklungsplan wird strukturiert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Es wird ein Netzwerk von Experten aufgebaut, auf die bei Bedarf zurückgegriffen werden kann.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erfahrung kann von erfahrenen Experten an die Jugendlichen weitergegeben werden (best practice).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ein Beitrag zur Schließung der Kluft zwischen Theorie und Praxis bzw. zwischen Bildungs- und Arbeitswelt wird geleistet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
0	1	2	3	4	5	Widerstände	x	0	20	40	60	80	100
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Es besteht das Problem, dass Experten nicht bzw. nicht in genügender Zahl zur Verfügung stehen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Der Erfolg bzw. das Gelingen des Expertenhearing hängt von den spezifischen Kompetenzen der Experten ab, die von Experte zu Experte sehr unterschiedliche sein können.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Die Jugendliche sind enttäuscht, wenn die Experten negatives Feedback äußern.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Experten sind primär Experten in ihrem Fachgebiet, aber nicht im Hinblick auf Coaching- und Mentoring-Prozesse.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Manche Jugendliche sind nicht bereit, öffentliches Feedback zu erhalten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Wenn die Experten nicht zusammen arbeiten, dann bekommen die Jugendlichen kein einheitliches bzw. homogenes Feedback.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Experten wissen nicht, welche Form von Feedback sich als vorteilhaft und welches sich als weniger vorteilhaft erweist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Der Aufwand an Ressourcen, um Experten zu gewinnen ist vergleichsweise hoch.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Es ist kein Netzwerk vorhanden, um auf Experten zurückzugreifen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Die unzureichende Kooperation mit externen Institutionen (z.B. Arbeitsagentur) erschwert die Suche und das Finden von Experten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kulturell bedingte Verhaltensformen führt zur Fehlinterpretation der Beziehung zwischen Jugendlichen und Experten im Sinne der klassischen Schüler-Lehrer-Beziehung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Die Rahmenbedingungen z.B. in zeitlicher Hinsicht erweisen sich als schwierig, um Experten zu suchen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Welche Lösungsvorschläge kennen Sie zur Nutzung der Potentiale und zum Umgang mit den Widerständen? (Möglichst punktuell angeben)

1.	
2.	
3.	

Allgemeine Anmerkungen / Fragen bez. EXPERTENHEARING	
Welche Fragestellungen bleiben im Expertenhearing offen?	Welche Tools helfen Ihnen weiter und warum?
Wo sehen Sie die Stärken und Schwächen?	Besteht Bedarf an weiteren Tools zum Expertenhearing? Wenn ja, welche Themenschwerpunkte sind für Sie am wichtigsten?

FRAGEN ZUR PERSON

Welche Aufgaben haben Sie im Rahmen des Projekts job developer übernommen? (Mehrfachauswahl möglich)

- Mitarbeiter/-in des Projektpartners
- Übernahme der Aufgabe eines Job Developer
- Organisation der Umsetzung der Tools (Talentdiagnose, Beschäftigungsradar, Expertenhearing)
- Teilnehmer an dem Informationsworkshop
- Teilnehmer an der Schulung für Job Developer
- Teilnehmer an dem Expertenworkshop
- Jugendlicher Teilnehmer an den Veranstaltungen zur Umsetzung von Talentdiagnose, Beschäftigungsradar, Expertenhearing
- Sonstiges: ...

Your opinion means a lot to us!

How do you **evaluate** the following **potentials and resistances** in terms of their **importance**?
 In how far can these **factors** be **used** (related to Potentials) or **changed** (related to resistances) from your point of view?

Importance						FACTORS CONCERNING TALENT DIAGNOSIS	USABILITY (FOR POTENTIALS) CHANGEABILITY (FOR RESISTANCES)												
0= not important at all Very important =5							No opinion	0%= not high at all Very high =100%											
0	1	2	3	4	5	Potentials						x	0	20	40	60	80	100	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	The use of the tools led the youngsters to discover their strengths.						<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	The use of the tools led young people to strengthen their self-confidence and to increase their personal motivation to take their lives into their own hands.						<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	The use of the tools led young people to recognize their strengths and abilities.						<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	With the help of the tools, the job developers can build on the respective competencies of the young people (the starting point for the development of the young people becomes recognizable.)						<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	The tools offer the possibility for intense mutual exchange between the young people and the job developers.						<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	The results of the use of the tools for talent diagnosis save time in the further course of the support of young people, since the young people already have a basis for orientation.						<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	The economy or companies "get" workers who know their own competencies.						<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

0	1	2	3	4	5	Resistances						x	0	20	40	60	80	100	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Results that do not meet the expectations of young people can lead to confusion.						<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Job developers may experience difficulties in conducting the interviews.						<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Some job developers lack the necessary competence, e.g. reflection skills, in order to use the respective tools in an appropriate way.						<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	There are too few people who want to take over the job developer's task.						<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	The acquisition cost of it-based test for talent diagnosis is comparatively high.						<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	The results of using the tools do not answer the question of young people "What should I do?".						<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	If there are too many tools, the results of the different tools may be conflicting.						<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Which solutions do you know for the use of potentials and how to deal with the resistance? (If possible, please use key points)

1.
2.
3.

General notes/questions about the talent diagnosis

Which questions remain open in the talent diagnosis?	Which tools help you and why?
Where do you see the strengths and weaknesses of the talent diagnosis tools?	Is there a need for further talent diagnosis tools? If so, what are the most important topics for you?

How do you **evaluate** the following **potentials and resistances** in terms of their **importance**?

In how far can these **factors** be **used** (related to Potentials) or **changed** (related to resistances) from your point of view?

Importance						FACTORS CONCERNING EMPLOYMENT RADAR	USABILITY (FOR POTENTIALS) CHANGEABILITY (FOR RESISTANCES)												
0= not important at all Very important =5							No opinion	0%= not high at all Very high =100%											
0	1	2	3	4	5	Potentials						X	0	20	40	60	80	100	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	The tool promotes the creativity of young people.						<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	The tool is easy to understand for both the young people and the job developers.						<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Young people feel inspired by sharing positive experiences.						<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	The materials developed and made available as part of the project are helpful and sufficient for local implementation.						<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	With the help of the employment radar, job developers have a tool to suggest to young people how to come up with new employment and service ideas.						<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Young people are given easy access to obtain information on the (potential) labour market.						<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	With the help of the employment radar it is possible to connect with (potential) target groups on social networks (market analysis) and to get feedback on their services.						<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	The young people and the job developers learn a structured method to make market development transparent.						<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Collecting images for the sinus milieu categories is fun and strengthens team spirit.						<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
0	1	2	3	4	5	Resistances						X	0	20	40	60	80	100	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	It can lead to problems that some young people do not have motivation to look for new service possibilities.						<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	The young people are afraid of "idea theft".						<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	There is no data on the milieus or it is too complicated to obtain the data.						<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	If the group of young people is very heterogeneous, no new services can be found that fit all young people ("one that fits all").						<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	The evaluation of the interviews with the potential customers leads to a large data set which is difficult or very complex to evaluate.						<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	There are no adequate time and financial resources available to conduct interviews with potential customers.						<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	In the country there are strict rules relating to the establishment of new services.						<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	There are high adaptation needs of the market research questionnaires and segmentations to the country-specific circumstances.						<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Which solutions do you know for the use of potentials and how to deal with the resistances? (If possible, please use key points)

1.	
2.	
3.	

General remarks/questions regarding employment radar	
Which questions remain open in the employment radar?	Which tools help you and why?
Where do you see the strengths and weaknesses of the employment radar?	Is there a need for further employment radar tools? If so, what are the most important topics for you?

How do you **evaluate** the following **potentials and resistances** in terms of their **importance**?

In how far can these **factors** be **used** (related to Potentials) or **changed** (related to resistances) from your point of view?

Importance						FACTORS CONCERNING EXPERT HEARING	USABILITY (FOR POTENTIALS) CHANGEABILITY (FOR RESISTANCES)						
0= not important at all very important =5							No opinion	0%= not high at all Very high =100%					
0	1	2	3	4	5	Potentials	x	0	20	40	60	80	100
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	The use of the tool leads young people to develop a career plan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	The young people and the job developers get inspiration and motivation through the experts.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	When experts work in a team, there are positive synergy effects: The youngsters receive feedback from various experts.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	The experts give the young people direct access to the first-hand experience of their work.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	The opportunities related, for example, to the implementation of a personal development plan are explored and modified if necessary.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	The process of realizing the personal development plan is structured.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	A network of experts is set up which can be used if necessary.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Experience can be passed on to young people by experienced experts (best practice).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	A contribution is being made to closing the gap between theory and practice and between the world of education and work.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
0	1	2	3	4	5	Resistances	x	0	20	40	60	80	100
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	There is a problem that experts are not available or not in sufficient numbers.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	The success of the expert hearing depends on the specific competencies of the experts, which can be very different from expert to expert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	The youngsters are disappointed when the experts express negative feedback.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Experts are primarily experts in their field of expertise, but not in terms of coaching and mentoring processes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Some teenagers are not willing to receive public feedback.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	If the experts do not work together, then the young people will not get uniform or homogeneous feedback.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Experts do not know what form of feedback is advantageous and which proves to be less advantageous.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	The effort of resources to attract experts is comparatively high.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	There is no network available to access experts.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	The insufficient cooperation with external institutions (e.g. employment agency) makes searching and finding experts more difficult.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Culturally-induced behaviour leads to the misinterpretation of the relationship between young people and experts in the sense of the classical disciple-teacher relationship.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	The framework conditions, for example, in terms of time, make it difficult to search for experts.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Which solutions do you know for the use of potentials and how to deal with the resistances? (If possible, please use key points)

1.
2.
3.

General comments/Questions regarding EXPERT HEARING	
Which questions remain open in the expert hearing?	Which tools help you and why?
<input style="width: 95%; height: 40px;" type="text"/>	<input style="width: 95%; height: 40px;" type="text"/>
Where do you see the strengths and weaknesses related to the expert hearing?	Is there a need for further tools for expert hearing? If so, what are the most important topics for you?
<input style="width: 95%; height: 40px;" type="text"/>	<input style="width: 95%; height: 40px;" type="text"/>

QUESTIONS ABOUT THE PERSON

What tasks did you take over in the project job developer (multiple selection possible)?

- Employee of a project partner
- Taking over the tasks of a job developer
- Organisation of the implementation of tools (talent diagnosis, employment radar, expert hearing)
- Participant in the information workshop
- Job Developer Training participant
- Participants in the expert workshop
- Young participants in the events for the implementation of talent diagnosis, employment radar, expert hearing
- Other: ...