

Ansatzpunkte zur Bekämpfung der Jugendarbeitslosigkeit in der EU

Grenzen und Möglichkeiten der Implementierung des Konzepts des Job Developers

Martin Kröll

Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum

Zusammenfassung

Jugendarbeitslosigkeit kann durchaus die Freiheit in den EU-Ländern beeinträchtigen. Dass ihre Überwindung eine zentrale gesellschaftliche Herausforderung ist, ist unbestritten. Die Ergebnisse aus dem dreijährigen EU-Projekt „Job Developer“ (www.jobdeveloper.eu) stehen im Fokus des vorliegenden Artikels. Das Projekt wurde unter der Trägerschaft der Nationalen Agentur beim BiBB mit EU-Mitteln finanziert. Jugendliche Arbeitssuchende in ihrer schwierigen Situation, ausgehend von der Freiheit ihrer Zukunftsgestaltung, zu unterstützen, war das Ziel des Projekts. Dabei wurde die Intention verfolgt, dass die Jugendlichen mit Hilfe der Tools über ihre individuelle Situation reflektieren und diese verändern können. Es wurde dazu auf ein Konzept der Stiftung der SHS/minipreneure gGmbH Bezug genommen. Diese Konzeption wurde vor ca. neun Jahren entwickelt, mehrfach evaluiert und hat sich stark bewährt. Die länderspezifische Anpassung dieses Konzepts und dessen Implementierung in fünf EU-Ländern (Bulgarien, Griechenland, Litauen, Spanien und Ungarn) war die Aufgabe dieses Projekts.

Im vorliegenden Artikel wird argumentiert, dass es in Bezug auf die Wirkung des Projektes „Job Developer“ nicht nur von Bedeutung ist, dass die zu transferierenden Instrumente und Konzepte bei den Akteuren auf große Akzeptanz stoßen. Vielmehr ist es auch entscheidend, dass beteiligte Akteure über die Umsetzung und die länderspezifische Anpassung der Instrumente und Konzepte reflektieren. Auf dieser Basis wurde projektbegleitend eine Potenzial- und Widerstandsanalyse durchgeführt. Der Artikel präsentiert die theoretische Fundierung, die Methodik und die Erkenntnisse dieser Analyse. Die Möglichkeiten und Grenzen einer Implementierung des Job Developer-Konzepts zur Bekämpfung der Jugendarbeitslosigkeit in der EU werden vor dem Hintergrund des Kölner Strukturmodells für Wirtschaftsdidaktik diskutiert und Kriterien zur Sicherung der Qualität der Maßnahmen herausgearbeitet.

Abstract

Youth unemployment can certainly impair freedom in the EU countries. It is undisputed that overcoming youth unemployment is a central social challenge. This article focuses on the results of the three-year EU project "Job Developer" (www.jobdeveloper.eu). The project was financed by EU funds under the auspices of the National Agency at the BiBB. The aim of the project was to support young jobseekers in their difficult situation, based on the freedom to shape their future. The intention behind using the tools was to enable the young people to reflect on and change their individual situation. The project was based on a concept developed by the SHS/minipreneure gGmbH foundation. This concept was developed about nine years ago, was evaluated several times and has proven itself successful. The implementation and country-specific adaptation of this concept in five EU countries (Bulgaria, Greece, Lithuania, Spain and Hungary) was the task of this project.

The present article argues that, regarding the impact of the "Job Developer" project, it is not only important that the instruments and concepts being transferred are widely accepted by the actors. Rather, it is also crucial that the involved actors reflect on the implementation and the country-specific adaptation of the instruments and concepts. On this basis, a potential and resistance analysis was carried out to accompany the project. The article presents the theoretical foundation, the methodology and the findings of this analysis. The chances and limits of implementing the Job Developer concept to combat youth unemployment in the EU are discussed against the background of the Cologne structural model for economic didactics and criteria for ensuring the quality of the measures are worked out.

1 Ausgangspunkte und Forschungsfrage

Ziel des Projekts Job Developer war es, Tools zur Reduzierung der Jugendarbeitslosigkeit, die sich bewährt haben, in anderen EU-Ländern zu implementieren. Das EU-Projekt wurde über die Nationale Agentur beim BIBB über das Erasmus+ Programm der EU finanziert. Das Job Developer-Konzept umfasst drei Tools – Talentdiagnose, Beschäftigungsradar und Expertenhearing (Keicher, 2015; Kröll, 2016; Mühlhausen, 2015) – die dazu dienen, die Potenziale und Talente junger Erwachsener 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.

Aus empirischen Studien ist jedoch 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 (Bqharathi, Raman & Pramod, 2014; Fichter & Clausen, 2013, Wetz, 2011). Da auch bei den Implementierungsbemühungen in den anderen EU-Ländern die Gefahr besteht, dass diese Bemühungen nicht zu den intendierten Resultaten führen, wurde projektbegleitend eine länderspezifische Potenzial- und Widerstandsanalyse durchgeführt. Diese Analyse ist Thema der vorliegenden Arbeit.

1.1 Die Job Developer-Tools und Stand der Forschung zur Berufsorientierung

Es folgt eine Kurzbeschreibung der drei Tools. Detaillierte Ausführungen finden sich bei Keicher, 2015, Kröll, 2016 und Mühlhausen, 2015. Im Rahmen der *Talentdiagnose* steht die Persönlichkeit der Jugendlichen im Fokus. Mittels verschiedener Aktivitäten wird die bisherige (Berufs-)Biografie der Jugendlichen sowie deren Neigungen, Interessen und Stärken beleuchtet (Erpenbeck, Rosenstiel, Grote, & Sauter, 2017). Im Kontext des Job Developer-Konzepts werden Defizite der Jugendlichen allenfalls nur insoweit beachtet, als dass sie die Jugendlichen daran hindern (können), ihre Stärken auszubauen und zu nutzen.

Das Tool zur Talentdiagnose ist im weitesten Sinne als Potenzialanalyse, wie es im Kontext des Berufsorientierungsprogrammes des BMBF entwickelt wurde (Lippegau-Grünau & Voigt, 2010), zu verstehen. Allerdings wird im Rahmen des Job Developer-Konzepts durch die Kombination mit den zwei weiteren Job Developer-Tools ein zentraler Kritikpunkt an Potenzialanalysen behoben: Kunert (2014) bemängelt, dass Potenzialanalysen selten unmittelbar mit Aktivitäten der individuellen Förderung verknüpft werden. Dies geschieht im Job Developer-Konzept durch das Beschäftigungsradar und insbesondere durch das Expertenhearing.

Beim *Beschäftigungsradar* wird das nähere geographische Umfeld der Jugendlichen hinsichtlich des Arbeitsmarktes und der wirtschaftlichen Entwicklungen analysiert (Hartz & Petzold, 2015; Keicher, 2015). Ergebnis ist eine Zusammenstellung von beruflichen Optionen – darunter insbesondere auch die Option der Selbstständigkeit durch Vermarktung einer im Beschäftigungsradar entwickelten, talentbasierten und innovativen Dienstleistungsidee. In der Berufsorientierungsforschung ist die Wahl des Berufs ein zentrales Thema (Ratschinski, 2014). Was ist aber, wenn es z. B. aufgrund hoher Jugendarbeitslosigkeit kaum eine Wahl gibt und die Jugendlichen trotzdem in irgendeine Richtung aktiv werden und sich orientieren wollen bzw. müssen? An diesem Punkt setzt das Job Developer-Konzept an, u. a. indem es den Jugendlichen nicht primär über die Vielzahl von Berufen informieren möchte, sondern ihnen helfen möchte, vor dem Hintergrund ihrer Stärken alternative Beschäftigungsmöglichkeiten aufzudecken und neue Dienstleistungen zu kreieren.

Im Rahmen der Veränderungen im Wirtschafts- und Arbeitsleben u. a. durch verschiedene Metatrends, wie z. B. Entwicklungen im Hinblick auf Digitalisierung und Künstliche Intelligenz, zunehmende Globalisierung, wachsende Mobilitäts- und Logistikbedürfnisse, Wissensgesellschaft und Gesundheitsfortschritte (Zukunftsinstitut, 2018), wird die Berufsorientierung für die Jugendlichen immer schwieriger. In der wissenschaftlichen Auseinandersetzung zur Berufsorientierung wird darauf hingewiesen, dass die Jugendlichen vor einer paradoxen Entscheidung stehen (Büchter & Christe, 2014): So sollen die Jugendlichen für sich selbst klären, was ihre Interessen und Stärken sind, um auf diese Weise ihre beruflichen Chancen zu verbessern. Gleichzeitig sind sie mit den beschränkten Möglichkeiten ihrer Berufswahl konfrontiert und laufen dabei Gefahr, stereotype Vorstellungen aufzugreifen und sich daran zu orientieren. Mit Hilfe des Job Developer-Programms werden die ‚Grenzen‘ der möglichen Tätigkeiten (bzw. Berufschancen) der Jugendlichen verschoben. Sie versuchen nun selbst mit Hilfe von Experten, mögliche Tätigkeitsfelder aufzudecken bzw. relevante Dienstleistungen zu kreieren.

Im abschließenden *Expertenhearing* können die Jugendlichen vom Rat und Netzwerk externer Experten profitieren. Ausgehend von den Ergebnissen der Talentdiagnose und der Nutzung des Beschäftigungsradars sowie der Reflexion dieser Ergebnisse im Kontext des Expertenhearings erarbeiten die Jugendlichen gemeinsam mit dem Job Developer und den Experten einen persönlichen Entwicklungsplan (Kröll & Vos, 2013). Dieser hält fest, welche individuellen Entwicklungs- und Qualifizierungsschritte die Jugendlichen wie angehen können, um auf eine berufliche Zukunft hinzuarbeiten, die sowohl ihren Talenten als auch den Rahmenbedingungen des (Arbeits-)Marktes gerecht wird.

Die Erarbeitung eines persönlichen Entwicklungsplans knüpft an Überlegungen zum Selbstkonzept in der Berufsorientierungsforschung an. Entwicklungspsychologische Berufswahltheorien heben hervor, dass der Entwicklung eines beruflichen Selbstkonzepts eine Schlüsselrolle zufällt (Kracke, 2014). Dieses Selbstkonzept entsteht aus den eigenen Kompetenzen, Interessen und Wertvorstellungen im Hinblick auf die Möglichkeiten, die die jeweilige berufliche Lebenssituation bietet. Beeinflusst werden diese Einschätzungen durch die Erfahrungen, das Feedback u. a. von Dritten sowie das Ausmaß der Reflexion über die Erfahrungen und das Feedback. Hier setzt das Job Developer-Konzept an. Es greift das Erfordernis der Gestaltung individueller Lehr- und Lernsituationen für die Berufsorientierung (Kracke, 2014) auf: nach der anfänglichen Talentdiagnose bieten Beschäftigungsradar und Expertenhearing ausreichend Raum für eine individuelle Adaption der zu bearbeitenden Themen und der zu durchlaufenden Prozesse. Durch das Expertenhearing wird ein hohes Maß an Feedback ermöglicht. Zudem kann auf diese Weise die Qualität der Reflexion bezogen auf die Berufsorientierung verbessert werden.

Die Ermöglichung der Beschäftigungsfähigkeit ist ein zentraler Punkt in der Forschung zur Berufsorientierung. Dabei wird dem Prinzip des lebenslangen Lernens eine besondere Bedeutung zugeschrieben (Rump & Eilers, 2006; Nauta u. a., 2009; van der Heijde, C. & van der Heijden, 2006). Für die arbeitssuchenden Jugendlichen stellt sich aber die Frage, für welche Jobs bzw. Tätigkeiten sie sich weitere neue Kompetenzen aneignen sollen. Diese Frage ist in besonderer Weise von Relevanz für die Jugendlichen in EU-Ländern wie Griechenland und Spanien, in denen die Rate der Jugendarbeitslosigkeit bei mehr als 40 % liegt. Aber auch für die EU-Länder, die vom Strukturwandel in besonderer Weise betroffen sind, wie Bulgarien, Ungarn und Litauen nehmen Antworten auf diese Frage einen zentralen Stellenwert ein. Die Beantwortung dieser Frage ist Ausgangspunkt der Konzeption des Job Developer-Programms. Es versucht, den Jugendlichen ausgehend von ihren Talenten, der Auslotung von Beschäftigungschancen und der Kreierung von neuen Dienstleistungen persönliche Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen. Dabei knüpft das Job Developer-Programm an die zentralen Erkenntnisse der Forschung zur Berufsorientierung an und versteht sich als Ergänzung zu den bisher entwickelten sowie erprobten Konzepten. Ein Ziel entsprechender Ansätze ist, dass in der Forschung zur Berufswahlorientierung als zentral angesehene Problem des Mismatches zwischen Ausbildungs- und Arbeitsmarkt zumindest zu verringern (Blaich & Frey, 2016).

Im Mittelpunkt des vorliegenden Artikels steht dabei die Kompetenz zur Berufsorientierung. Diese wird in der entsprechenden Forschung als wichtiger Baustein der beruflichen Hand-

lungskompetenz angesehen (Ratschinski, 2014). Vor dem Hintergrund der immer dynamischeren und komplexeren Entwicklung auf den internen und externen Arbeitsmärkten ist diese Kompetenz während des gesamten Berufslebens, also auch über den Übergang von der Schule in das Berufsleben hinaus, von zentraler Relevanz (Fischer et al., 2015; Schreiber & Söll, 2014).

1.2 Rahmenbedingungen für die Analyse

Die Tools sind in fünf EU-Ländern (Bulgarien, Griechenland, Litauen, Spanien und Ungarn) im Rahmen des Job Developer-Projekts implementiert worden. Neben den besonders von Jugendarbeitslosigkeit betroffenen Ländern Griechenland und Spanien wurde der Fokus bewusst auf osteuropäische Länder gelegt, die durch ihre ehemalige Zugehörigkeit zur Sowjetunion (Litauen) und den politischen und ökonomischen Umwälzungen im Jahr 1989 (Ungarn, Bulgarien) einem massiven Strukturwandel ausgesetzt waren. Die historischen Auswirkungen beeinflussen bis heute den dortigen Arbeitsmarkt. Alle drei Länder befinden sich außerdem unter den zehn ärmsten Ländern Europas, Bulgarien ist dabei sogar an der Spitze (Eurostat, 2019). Das Job Developer-Konzept wurde somit in verschiedenen Kontexten erprobt. Somit unterliegt die Generalisierbarkeit der Erkenntnisse klaren Einschränkungen, da jede Implementierung als komplexer Einzelfall zu betrachten ist.

Wie aber lässt sich dennoch feststellen, ob die Implementierung als Erfolg zu werten ist und wie lassen sich ggf. Faktoren identifizieren, die zum Erfolg bzw. Misserfolg geführt haben? An der Erfolgsfaktorenforschung wird oftmals kritisiert, dass sie zu pauschal und allgemein gehalten ist und der Interpretationsspielraum so zu groß bleibt (Nicolai & Kieser, 2002). Deswegen konzentriert sich die vorliegende Analyse darauf, Potenziale und Widerstände zu identifizieren. Dies gilt basierend auf Erkenntnissen der Innovationsforschung als vorteilhafter (Hauschildt & Salomo, 2011/5; Mirow, 2010; Mirow, Hölzle & Gemünden, 2007). Vor diesem Hintergrund ist die zentrale Fragestellung dieser Arbeit: In welcher Weise ist es möglich, die Potenziale und Widerstände, die bei der Implementierung des Job Developer-Programms in den einzelnen Ländern auftreten können, hinsichtlich ihrer Relevanz und Veränderbarkeit einzustufen? Welche Schlussfolgerungen ergeben sich daraus für die Qualifizierung der verschiedenen Akteursgruppen? Welche Punkte sind bezogen auf künftige Aktivitäten zur Berufsorientierung bzw. zur Implementierung des Job Developer-Konzepts zu berücksichtigen, um deren Qualität zu ermöglichen bzw. zu gewährleisten?

Da es enorm aufwändig wäre, 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, wurde ein alternativer Ansatz gewählt. Ziel ist es, die Qualität der zu implementierenden Konzepte sowie der Implementierung selbst zu überprüfen und zu verbessern. In diesem Kontext wird von der Prämisse ausgegangen, dass die so herausgearbeiteten Verbesserungen zur Folge haben, dass es gelingt, die Jugendarbeitslosigkeit in den einzelnen EU-Ländern zu reduzieren. Auf diese Weise wird auch in Anlehnung an die Erkenntnisse von Gondo und Amis (2013) sichergestellt, dass sowohl ein Mindestmaß an Akzeptanz als auch ein Mindestmaß an Reflexion gewährleistet wird. Bezogen auf den letzten Punkt erweist es sich zudem als erforderlich, konkrete Kriterien herauszuarbeiten, um ein Mindestmaß an der Qualität der Reflexion zu gewährleisten.

2 Theoretische Ansätze als Bezugsrahmen

Im nächsten Schritt wäre zunächst zu klären auf welche theoretischen Ansätze zurückgegriffen wird, um die oben aufgeworfenen Fragen zu beantworten, und was die zentralen Erkenntnisse dieser theoretischen Ansätze sind. Anschließend werden die zentralen Merkmale des Kölner Strukturmodell und Grundelemente der Wirtschaftsdidaktik herausgearbeitet. Diese haben Orientierungs- und Strukturierungsfunktion für die weitere Auseinandersetzung sowie für die spätere Interpretation der Ergebnisse der empirischen Studie.

2.1 Theoretische Ansätze zur Implementierungsproblematik

Zunächst ist es das Ziel der Widerstands- und Potenzialanalyse ein bestimmtes Maß an Akzeptanz der Tools, die im Rahmen des Job Developer-Programms entwickelt und erprobt wurden, sicher zu stellen. Die Akzeptanzsicherung allein reicht aber nicht aus – so das Ergebnis der Forschungsgruppe um Gondo und Amis (2013). Vielmehr ist gleichzeitig ein Mindestmaß an Reflexion erforderlich. Die Ergebnisse der Widerstands- und Potenzialanalyse sind Grundlage für eine solche Reflexion.

In Anlehnung an Gondo und Amis (2013) kann in Abhängigkeit von dem Ausmaß der Akzeptanz und dem der Reflexion zwischen folgenden vier Fällen unterschieden werden: (1) Die Ausprägungen sowohl von der Akzeptanz als auch von der Reflexion sind hoch: in diesem Fall werden die Voraussetzungen geschaffen, damit es zu einer Veränderung der situativen Gegebenheiten z. B. in einer Region kommt. (2) Die Reflexion ist hoch und die Akzeptanz ist niedrig: dies kann zur Folge haben, dass die Tools aus dem Job Developer-Programm z. B. an die länderspezifischen Gegebenheiten angepasst und entsprechend verändert werden.

(3) Die Akzeptanz ist hoch, die Reflexion ist niedrig: in diesem Fall besteht die Gefahr, dass es zu einer unabsichtlichen Entkopplung kommt und (4) beide Ausprägungen sind niedrig: tritt dieser Fall ein, dann würde es – so Gondo und Amis (2013) – zu einer absichtlichen Entkopplung kommen.

Liegt bei der Implementierung des Job Developer-Konzepts der Fall vor, dass die Akzeptanz hoch und die Reflexion niedrig ist, dann kann es zu einer ungewollten Entkopplung kommen und damit das Problem auftreten, dass die entsprechenden Tools zur Talentdiagnose, dem Beschäftigungsradar und dem Expertenhearing nicht wie intendiert eingesetzt werden und dass die gewünschten Effekte nicht eintreten. Tritt der zuletzt genannte Fall ein, birgt dies also die Gefahr, dass die Implementierung des Job Developer-Konzepts keinen nennenswerten Beitrag zur Reduzierung der Jugendarbeitslosigkeit leisten kann. Das Risiko der Entkopplung soll durch die Potenzial- und Widerstandsanalyse reduziert werden.

In dem vorliegenden Aufsatz wird der Reflexion ein zentraler Stellenwert zugeschrieben. Dabei geht es auch um die Reflexion der Ergebnisse der empirischen Studie. Die Qualität dieser Reflexion hängt u. a. davon ab, nach welchem theoretischen Ansatz die Reflexion erfolgt. Im Folgenden wird auf das Kölner Strukturmodell der Wirtschaftsdidaktik Bezug genommen, um die Qualität der Reflexion im Hinblick auf die zu entwickelnden Qualifizierungsprogramme zu gewährleisten.

2.2 Kölner Strukturmodell und Grundelemente der Wirtschaftsdidaktik als Bezugsrahmen

Um die Ergebnisse der empirischen Studien des Job Developer-Projekts aus der Sicht der ökonomischen Bildung einzuordnen, zu interpretieren und zu reflektieren, wird das Kölner Strukturmodell der Wirtschaftsdidaktik (Bank, 2004; Jongebloed & Twardy, 1983a) herangezogen. Das Strukturmodell dient dabei als Strukturierungs- und Orientierungsansatz.

Zudem erweist es sich als erforderlich, um der Wahrnehmung des Aufgabengebiets der Berufsorientierung sowie den damit verbundenen künftigen Herausforderungen gerecht zu werden und weiter zur professionalisieren, entsprechende Qualifizierungsprogramme für die unterschiedlichen Akteursgruppen zu konzeptualisieren und zu erproben. Dies ist auch eine zentrale Erkenntnis der Berufsorientierungsforschung (Lipowski et al., 2016). Um auch bei der Konzeptualisierung ein gewisses Maß an Qualität sicherzustellen, wird auf das Kölner Strukturmodell der Wirtschaftsdidaktik Bezug genommen. Im Folgenden wird auf die zentralen Bestandteile des Strukturmodells eingegangen (vgl. auch Abb. 1).



Abb. 1: Kölner Strukturmodell der Wirtschaftsdidaktik (i.d. Fassung v. Bank, 2004, S. 277)

(a) Bestimmung der Grundwerturteile

Ein zentraler Ausgangspunkt des Kölner Strukturmodells der Wirtschaftsdidaktik ist die Festlegung des Grundwerturteils bzw. im weitesten Sinne der jeweiligen Zielsetzung der Lehr-/Lernaktivitäten. Ziel des Konzepts des Job Developer-Programms, dessen Implementierung im vorliegenden Fall untersucht werden sollte, ist einen Beitrag zur Reduzierung der Jugendarbeitslosigkeit zu leisten. Damit dies gelingt, wird die Intention verfolgt, für jeden Jugendlichen einen persönlichen, auf seine Bedürfnisse, Interessen und Kompetenzen sowie seine Lebenssituation abgestimmten, persönlichen Entwicklungsplan zu entwickeln.

(b) Herausarbeitung der Voraussetzungen des Adressatensystems

Die Voraussetzungen, die die jeweiligen Adressatengruppen mitbringen und an die die jeweiligen Lehr-Lernaktivitäten anknüpfen können, nehmen im Kölner Strukturmodell eine zentrale Rolle ein. Zudem sind in diesem Zusammenhang der Kontext, hier u. a. die Situation auf dem internen und externen Arbeitsmarkt, sowie dessen Merkmale zu berücksichtigen. Bezogen auf

das Job Developer-Programm stellen (1) die Job Developer, (2) die arbeitssuchenden Jugendlichen sowie (3) die Experten das Adressatensystem dar. Eine besondere Herausforderung bezogen auf das Job Developer-Programm ist, dass diese drei Adressatengruppen, d.h. die Gruppe der Job Developer, die der Jugendlichen und die der Experten, zum Teil vergleichsweise heterogen zusammengesetzt sind. Von den jeweiligen Aufgaben und Rollen, die diese Adressatengruppen im Job Developer-Programm übernehmen, hängen die zu treffenden Entscheidungen bezogen auf die Thematik und die Methodik ab.

(c) Entscheidungsfeld: Thematik

Im Hinblick auf das Entscheidungsfeld „Thematik“ sind folgende Punkte im Sinne des Kölner Strukturmodells der Wirtschaftsdidaktik zu beachten: (1) theoretische Grundlagen, (2) Tradition sowie der (3) funktionale und (4) extrafunktionale Wirkungsraum. Die drei zentralen Relevanzprinzipien der Wirtschaftsdidaktik sind das (1) Wissenschaftsprinzip, (2) Situationsprinzip und (3) Persönlichkeitsprinzip (Reetz & Seyd 2006/2; Wilbers, 2014/2). Im Hinblick auf das Job Developer-Programm sind vor allem Erkenntnisse aus der Talentforschung und der Arbeitsmarktforschung von Interesse. Die Situation der Lernenden zeichnet sich dadurch aus, dass sie sich eine Berufsorientierung wünschen und eine Beschäftigungsmöglichkeit suchen. Im Zusammenhang mit dem Persönlichkeitsprinzip kann an die Vorstellungen des „mündigen Bürgers“ (Clement, 2003; Tramm, 2011) bzw. hier konkret, an die Idee, sich selbst zum Projekt zu machen, angeknüpft werden. Dabei erweisen sich Erkenntnisse aus dem Projektmanagement als relevant (Heinrich, 2014; Kuster et. al., 2011).

Um den Herausforderungen in der Berufspraxis gerecht zu werden, wird dem impliziten Wissen neben dem expliziten Wissen eine wichtige Rolle zugeschrieben (Neuweg, 2015). Eine Möglichkeit um das implizite Wissen der Experten aufzugreifen und zu nutzen stellt das Expertenhearing dar. Deswegen nehmen das Expertenhearing sowie die entsprechenden Experten im Job Developer-Programm einen zentralen Stellenwert ein. Im Hinblick auf die Einschätzung der Möglichkeiten und Grenzen sich auf dem internen und/oder externen Arbeitsmarkt zu positionieren, fällt der Auseinandersetzung mit der Vergangenheit eine besondere Rolle zu. Dies betrifft die bisherige Entwicklung der arbeitssuchenden Jugendlichen und drückt sich u. a. in deren Talenten aus. Aber auch die Entwicklung auf dem internen und externen Arbeitsmarkt in dem jeweiligen EU-Land bzw. der jeweiligen Region ist als pfadabhängig zu interpretieren. Bezogen auf die Inhalte stellt das Konzept der Minipreneure (Hartz & Petzhold, 2014), das in den letzten Jahren entwickelt und erprobt wurde, einen entscheidenden Ausgangspunkt dar.

(d) Entscheidungsfeld: Methodik

Während beim Entscheidungsfeld „Thematik“ die Relevanzproblematik im Mittelpunkt steht, rückt beim Entscheidungsfeld „Methodik“ das Vermittlungsproblem in den Fokus. Bezogen auf das Forschungsinteresse dieser Arbeit stellt sich folgende Frage: Auf welche Methoden ist im Zusammenhang mit der Implementierung des Job Developer-Programms zurückzugreifen und was ist bei der Nutzung der Methoden zu beachten? Um die Implementierung des Job Developer-Programms zu ermöglichen und die Qualifizierungsprogramme für die drei Akteursgruppen zu konzeptualisieren, können die Entscheidungen zu den spezifischen Methoden auf folgende vier Dimensionen bezogen werden: (1) Reduktion/ Transformation, (2) Aktions- und Sozialform (3) Sequenz bzw. Artikulationsform und (4) Medien (Jongebloed & Twardy, 1983a). Letzteres schließt auch Fragen der Nutzung von sozialen Medien und/oder IT-Lösungen mit ein. Dabei liegt es auf der Hand, dass sich bezogen auf die Adressatengruppe „Jugendliche“ andere Methoden als geeignet erweisen als bei der Adressatengruppe der „Experten“.

(e) Lehr-Lernkontrolle und Impulse für die Curriculumentwicklung

Ausgehend von den Lehr-Lernzielen erweist es sich als erforderlich entsprechende vorteilhafte Formen der Lehr-Lernkontrolle für die Qualifizierungsprogramme für die drei Akteursgruppen (Jugendliche, Job Developer und Experten) herauszuarbeiten. Zudem gilt es, neue Impulse für die weitere Curriculumentwicklung zu entwickeln. Dabei kann in Anlehnung an das Kölner Strukturmodell zur Wirtschaftsdidaktik zwischen systemstabilisierender, systemdynamisierender und systemkonstituierender Revision differenziert werden (Jongebloed & Twardy, 1983a).

Zudem orientiert sich der vorliegende Aufsatz an den drei Grundpfeilern der Wirtschaftsdidaktik (Reetz & Seyd 2006/2; Reinisch, 2003; Wilbers, 2014/2). Das Wissenschaftsprinzip bildet den ersten Grundpfeiler. Dabei wird u. a. auf Erkenntnisse der Betriebswirtschaftslehre im Allgemeinen und insbesondere der Innovationsforschung, der Forschung zum Qualitätsmanagement, der Arbeitsmarktforschung sowie der Berufsorientierungsforschung zurückgegriffen. Der zweite Grundpfeiler ist das Situationsprinzip. Hiernach bilden die Situationsbedingungen der Lernenden und entsprechende Handlungsfelder den Ausgangspunkt der Strukturierung der Lerninhalte (Zabeck, 2006/2). Im vorliegenden Aufsatz ist es die Lebenssituation der Jugendlichen, die sich in der Phase der Berufsorientierung befinden. Den dritten Grundpfeiler bildet schließlich das Persönlichkeitsprinzip. Nach diesem gilt es, sich an den Bedürfnissen der Lernenden bezogen auf Aus- und Weiterbildung und an Bildungsidealen, wie zum Beispiel dem „mündigen Bürger“, zu orientieren (Reinisch, 2003; Tramm, 2011). Mit Hilfe u.a der Talentdiagnose werden die Interessen und Wünsche der Jugendlichen aufgegriffen.

3 Die quantitative Studie

Vor dem Hintergrund der vorausgegangenen Überlegungen stellt sich die Frage, zu welchen Ergebnissen die entsprechende empirische Studie gekommen ist. Im Mittelpunkt steht im Folgenden zunächst die Erläuterung des methodischen Vorgehens, die Darstellung sowie die Diskussion der Ergebnisse der empirischen Studie. Anschließend werden Qualitätsstandards herausgearbeitet, die bei der Nutzung der Talentdiagnose, des Beschäftigungsradars und des Expertenhearings zu beachten sind.

3.1 Methodisches Vorgehen der quantitativen Studie

Das dreijährige Job Developer-Projekt ging von September 2015 bis August 2018. In den jeweiligen Informationsworkshops in den fünf EU-Ländern (Bulgarien, Griechenland, Litauen, Ungarn und Spanien) wurde das Job Developer-Programm mit den drei Bereichen Talentdiagnose, Beschäftigungsradar und Expertenhearing umfassend dargestellt. Daran anschließend nahmen in den fünf Ländern ausgewählte Personen an einer zweitägigen Schulung zum Job Developer teil. Im nächsten Schritt wurden die drei Konzepte gemeinsam mit arbeitssuchenden Jugendlichen durchgearbeitet und erprobt. Dabei wurden die Job Developer und die Experten in diese Aktivitäten einbezogen.

Im Rahmen der Potenzial- und Widerstands-Analyse wurde ein Methodenmix gewählt. Im ersten Schritt wurde eine umfassende qualitative Studie und im zweiten Schritt eine quantitative Studie basierend auf einem Fragebogen durchgeführt. Im Kontext der qualitativen Studie wurden die Widerstände und Potenziale in mehreren internationalen Workshops in unterschiedlichen EU-Ländern mit Hilfe eines Systematisierungskatalogs erarbeitet und gewichtet. Ausgehend von den Ergebnissen dieser qualitativen Studie wurden insgesamt 52 Items herausgearbeitet und deren Relevanz begründet. Diese bilden die Basis für den Fragebogen, der im Rahmen der quantitativen Studie genutzt wurde. Diese 52 Items wurden zweimal abgefragt: Einerseits wurde nach der Wichtigkeit und andererseits wurde nach der Ausbaufähigkeit der Potenziale bzw. der Veränderbarkeit der Widerstände gefragt. Zudem bestand der Fragebogen aus 15 offenen Fragen und einer geschlossenen Frage. Letztere bezog sich auf die Rolle der Befragten im Projekt. Am Pre-Test nahmen fünf Personen teil. Dabei ging es insbesondere um die Verständlichkeit des Fragebogens. Insgesamt konnten 93 ausgefüllte Fragebögen ausgewertet werden.

Die Personengruppen, die an der quantitativen Studie teilnahmen waren: (1) Beschäftigte der Projektpartner, die die Rolle des Job Developers und/ oder des Expertens übernommen ha-

ben, (2) Personen, die die Rolle des Job Developers in den jeweiligen Ländern wahrgenommen haben, (3) Mitarbeitende von Organisatoren, die bei der Umsetzung der Tools (Talentdiagnose, Beschäftigungsradar, Expertenhearing) als Experten Unterstützung geleistet haben und (4) arbeitssuchende Jugendliche, die an der Nutzung von Talentdiagnose, Beschäftigungsradar und Expertenhearing teilnahmen und aktiv mitwirkten. Diese Personen wurden gewählt, da ihre Involviertheit in das Projekt sie mit den erforderlichen Kenntnissen über bzw. mit persönlichen Erfahrungen mit den Job Developer-Tools ausstattet. Es kann also nicht von einer Zufallsstichprobe gesprochen werden, da gezielt nur die Personen angesprochen wurden, die die Projektpartner in den jeweiligen Ländern für die Projektteilnahme rekrutiert haben. Während die Grundgesamtheit, aus der die Stichprobe gezogen wurde, deshalb recht klein ist, gelang es aber erfreulicherweise nahezu alle in Frage kommenden Personen tatsächlich zu befragen. In diesem Sinne kann also fast von einer Vollerhebung ausgegangen werden. Zwecks Einheitlichkeit und Vergleichbarkeit wurden alle der oben genannten Personengruppen mit dem gleichen Fragebogen befragt. Da einzelne Fragen u. U. für bestimmte Personen schwierig zu beantworten waren, bestand stets die Möglichkeit, für diese Fragen „keine Meinung“ anzukreuzen.

Im ersten Schritt sollten die Teilnehmer die jeweiligen Potenziale und Widerstände danach beurteilen, wie bedeutend diese ihrer Einschätzung nach sind. Die Skala ging von 0 (gar nicht wichtig) bis 5 (sehr wichtig). Im zweiten Schritt sollten sie einschätzen, inwieweit sie die Potenziale als ausbaufähig und die Widerstände als veränderbar betrachten. Dabei hatten sie eine Skala von „gar nicht hoch“ (0%) bis „sehr hoch“ (100%) zur Verfügung. Die unterschiedlichen Skalierungen wurden gewählt, damit sich die Befragten bei der Einschätzung bezogen auf die Ausbaufähigkeit der Potentiale und die Veränderbarkeit der Widerstände nicht an ihrer ersten Einschätzung der Wichtigkeit orientieren. Bei der Nutzung eines vergleichbaren Fragebogens im Rahmen mehrerer anderer empirischer Studien (Raptakis, 2012) hatte sich die verschiedene Skalierung als vorteilhaft für differenzierte Einschätzungen ergeben. Auf diese Weise wird einem monotonen Antwortverhalten entgegengewirkt.

Bei der nachfolgenden Analyse steht ein Konzept (hier: das Job Developer-Konzept), das den Anspruch hat, den Jugendlichen bei ihrer Berufsorientierung zu helfen, im Vordergrund. Es geht darum, wie dieses Konzept und dessen Implementierung verbessert werden kann und welche Handlungsmöglichkeiten sich dabei bezogen auf die Qualifizierung der drei Akteursgruppen ergeben und welche Schlussfolgerungen bezogen auf die entsprechenden Qualitätsstandards zu ziehen sind. Dabei kann darüber nachgedacht werden, ob bei ähnlichen Verfahren, die z. B. auch zur Reduzierung der Jugendarbeitslosigkeit in Europa beitragen sollen, in

ähnlicher Weise vorgegangen werden kann. Demzufolge dient die vorliegende Analyse als Beispiel bzw. als Orientierungspunkt. Es geht somit nicht um den Anspruch auf Allgemeingültigkeit oder Vollständigkeit und/oder um repräsentative Aussagen bezogen auf einzelne EU-Länder.

3.2 Ergebnisse der quantitativen Studie

Bezogen auf die Talentdiagnose wird das ausbaufähigste Potenzial darin gesehen, dass die Talentdiagnose dabei hilft, das Selbstbewusstsein zu stärken und die Bereitschaft, Eigeninitiative zu zeigen, fördert (vgl. Tab. 1). An zweiter Stelle steht die Anerkennung der Stärken der Jugendlichen. Die Möglichkeit durch den Rückgriff auf die Tools der Talentdiagnose Zeit für die weitere Förderung zu sparen, wird als weniger vorteilhaft eingeschätzt.

	Ausbaufähigkeit				Wichtigkeit			
	N	Mittelwert	Standardabweichung	Rang	N	Mittelwert	Standardabweichung	Rang
1.1	88	72,7273	20,82921	6	92	4,3913	0,82484	1
1.2	89	75,0562	22,81963	1	93	4,2043	1,05870	5
1.3	88	74,5455	19,35210	2	93	4,2796	0,83881	3
1.4	89	74,1573	23,58779	3	93	4,2151	0,85782	4
1.5	89	73,2584	25,39574	5	93	4,0323	0,97191	7
1.6	87	69,8851	24,56753	7	93	4,0645	0,97587	6
1.7	87	73,3333	24,14427	4	92	4,2826	0,94143	2

Tab. 1: Ausbaufähigkeit und Wichtigkeit der Potenziale bezogen auf das Tool Talentdiagnose

Legende:

- 1.1 Der Einsatz der Tools führte bei den Jugendlichen zur Aufdeckung der Stärken.
 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.
 1.3 Der Einsatz der Tools führte bei den Jugendlichen zur Anerkennung ihrer Stärken und Fähigkeiten.
 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).
 1.5 Die Tools bieten die Möglichkeit, dass sich die Jugendlichen und die Job Developer gegenseitig intensiv austauschen.
 1.6 Die Ergebnisse des Einsatzes der Tools zur Talentdiagnose sparen im weiteren Verlauf der Unterstützung der Jugendlichen Zeit, da die Jugendlichen bereits eine Orientierungsgrundlage haben.
 1.7 Die Wirtschaft bzw. die Unternehmen „bekommen“ Arbeitnehmer, die ihre eigenen Kompetenzen kennen.

Aus der Perspektive der Befragten ist das wichtigste Potenzial der Talentdiagnose, dass die Jugendlichen mit Hilfe dieser Tools ihre Stärken aufdecken können. Bezogen auf dieses Item ist die Standardabweichung (0,82) im Vergleich zu den anderen Standardabweichungen am niedrigsten. Dass die Unternehmen Beschäftigte erhalten, die ihre Kompetenzen besser kennen, steht an zweiter Stelle. Die Standardabweichung ist in diesem Fall geringfügig höher

(0,94). Um die Akzeptanz der Tools zur Talentdiagnose aus der Sicht der unterschiedlichen Akteure zu gewährleisten, erweist es sich als vorteilhaft, auf beide vorausgegangen Punkte zu achten. Im Vergleich zu den Potenzialen liegen die Mittelwerte bei den Widerständen weiter auseinander. Dass die Job Developer sich die erforderlichen Kompetenzen aneignen können, wird am ehesten als veränderbar eingestuft (vgl. Tab. 2). 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.

	Veränderbarkeit				Wichtigkeit			
	N	Mittelwert	Standard-abweichung	Rang	N	Mittelwert	Standard-abweichung	Rang
2.1	82	54,8780	29,11212	2	92	3,3370	1,34446	3
2.2	83	41,4458	23,94773	5	92	3,3370	1,35287	5
2.3	83	62,6506	27,72180	1	91	3,5824	1,41473	1
2.4	80	41,2500	28,52381	6	91	3,2527	1,59578	6
2.5	82	43,9024	28,18616	4	92	3,0326	1,45595	7
2.6	87	46,2069	30,69889	3	91	3,4176	1,52800	4
3.7	85	37,6471	28,35351	7	92	3,4891	1,34650	2

Tab. 2: Veränderbarkeit und Wichtigkeit der Widerstände bezogen auf das Tool Talentdiagnose

Legende:

- 2.1. Ergebnisse, die nicht den Erwartungen der Jugendlichen entsprechen, können zu Verwirrung führen.
- 2.2 Für die Job Developer können Schwierigkeiten bei der Durchführung des Interviews auftreten.
- 2.3 Manchen Job Developern fehlt es an der erforderlichen Kompetenz, z. B. an Reflexionskompetenzen, um die jeweiligen Tools in geeigneter Weise zu nutzen.
- 2.4 Es gibt zu wenige Personen, die die Aufgabe des Job Developers übernehmen wollen.
- 2.5 Die Anschaffungskosten für IT-gestützte Tests zur Talentdiagnose sind vergleichsweise hoch.
- 2.6 Die Ergebnisse des Einsatzes der Tools beantworten nicht die Frage der Jugendlichen "Was soll ich tun?".
- 2.7 Wenn es zu viele Tools gibt, dann können die Ergebnisse der unterschiedlichen Tools in Konflikt miteinander geraten.

Der bedeutendste Widerstand im Hinblick auf die Talentdiagnose ist, dass die Job Developer nicht die erforderlichen Kompetenzen besitzen (vgl. Tab 2). Gleichzeitig wird dieser Widerstand aber als am besten veränderbar eingeschätzt. Auch die Standardabweichung fällt bezogen auf diesen Punkt mit am niedrigsten aus (27,72), was dafür spricht, dass die Einigkeit der Befragten bezüglich der Veränderbarkeit dieses Widerstandes höher ausfällt, als für einige andere Widerstände. Als zweitwichtiges Problem wird es angesehen, dass die Ergebnisse des Einsatzes verschiedener Tools der Talentdiagnose in Konflikt zueinanderstehen. Diese Barriere wird gleichzeitig als die am wenigsten veränderbare angesehen. Die drittgrößte Barriere

ist, dass die Ergebnisse der Talentdiagnose nicht mit den Erwartungen der Jugendlichen übereinstimmen und somit bei ihnen zu Verwirrung führen. Dieser Punkt wird aber gleichzeitig durchaus als veränderbar eingestuft.

	Ausbaufähigkeit				Wichtigkeit			
	N	Mittelwert	Standardabweichung	Rang	N	Mittelwert	Standardabweichung	Rang
3.1	82	68,5366	25,34317	2	91	3,9451	1,16774	2
3.2	83	63,3755	25,14723	6	91	3,8571	1,08086	3
3.3	82	70,2439	27,44132	1	91	4,0659	1,01983	1
3.4	83	62,4096	26,75956	8 – 9	90	3,8000	1,20112	4
3.5	83	62,4096	29,68727	8 – 9	90	3,7222	1,27224	5
3.6	81	66,9136	24,73065	3	90	3,7079	1,31601	6
3.7	82	64,6341	26,90611	4	90	3,5667	1,33282	7
3.8	80	63,0000	27,20759	8	90	3,4778	1,32587	8
3.9	74	63,5135	26,76291	5	90	3,3333	1,69600	9

Tab. 3: Ausbaufähigkeit und Wichtigkeit der Potenziale bezogen auf das Tool Beschäftigungsradar

Legende:

- 3.1 Das Tool fördert die Kreativität der Jugendlichen.
 3.2 Das Tool ist sowohl für die Jugendlichen als auch die Job Developer leicht verständlich.
 3.3 Die Jugendlichen fühlen sich inspiriert durch das Teilen von positiven Erfahrungen.
 3.4 Die Materialien, die im Rahmen des Projekts entwickelt und zur Verfügung gestellt wurden, sind hilfreich und ausreichend für die Implementierung vor Ort.
 3.5 Mit Hilfe des Beschäftigungsradars haben die Job Developer ein Tool zur Verfügung, um den Jugendlichen vorzuschlagen, wie sie auf neue Beschäftigungs- bzw. Dienstleistungsideen stoßen.
 3.6 Die Jugendlichen erhalten einen einfachen Zugang, um Informationen über den (potentiellen) Arbeitsmarkt zu erhalten.
 3.7 Mit Hilfe des Beschäftigungsradars ist es möglich, über soziale Netzwerke (potentielle) Zielgruppen anzusprechen (Marktanalyse) und Feedback über ihre Dienstleistungen zu bekommen.
 3.8 Die Jugendlichen und die Job Developer lernen eine strukturierte Methode kennen, um Marktentwicklung transparent zu machen.
 3.9 Das Sammeln z. B. von Bildern für die Sinus-Milieu-Kategorien macht Spaß und stärkt den Teamgeist.

Dass die Jugendlichen sich durch das Teilen von positiven Erfahrungen inspiriert fühlen, wird von den Befragten als ausbaufähigstes Potenzial des Beschäftigungsradars eingeschätzt. (vgl. Tab. 3). Gleichzeitig wird dieses Potenzial als das Wichtigste beurteilt. Hier ist auch die Standardabweichung im Vergleich zu den anderen Standardabweichungen am niedrigsten (1,01). Darüber hinaus wird die Möglichkeit, die Kreativität durch die Nutzung des Beschäftigungsradars zu fördern, als besonders ausbaufähig eingestuft. Bezogen auf die Wichtigkeit wird dieser Punkt an zweiter Stelle genannt. Nicht zuletzt wird die leichte Verständlichkeit des Konzepts des Beschäftigungsradars hervorgehoben. Weiterhin wird es als besonders ausbaufähig angesehen, dass die Jugendlichen mit Hilfe des Beschäftigungsradars einen einfachen Zugang zu Informationen im Hinblick auf die potentiellen Arbeitsmärkte erhalten.

	Veränderbarkeit				Wichtigkeit			
	N	Mittelwert	Standard-abweichung	Rang	N	Mittelwert	Standard-abweichung	Rang
4.1	81	34,0741	29,05933	8	89	3,7191	1,36981	1
4.2	81	40,4938	29,32155	7	89	3,2022	1,37494	7
4.3	80	45,5000	30,35236	2	88	3,3523	1,45460	5
4.4	78	43,6462	29,37579	3	88	2,7614	1,57564	8
4.5	76	41,3158	27,19520	6	89	3,2247	1,62895	6
4.6	75	42,1333	28,01029	5	89	3,6517	1,41503	2
4.7	74	46,7568	31,62746	1	87	3,4253	1,57474	4
4.8	80	42,7500	30,14527	4	88	3,4432	1,23044	3

Tab. 4: Veränderbarkeit und Wichtigkeit der Widerstände bezogen auf das Tool Beschäftigungsradar

Legende:

- 4.1 Es kann zu Problemen führen, dass manche Jugendliche keine Motivation haben, nach neuen Dienstleistungsmöglichkeiten zu suchen.
- 4.2 Die Jugendlichen haben Angst vor „Ideen-Diebstahl“.
- 4.3 Es fehlen die Daten zu den Milieus bzw. es ist zu kompliziert, diese zu beschaffen.
- 4.4 Wenn die Gruppe der Jugendlichen sehr heterogen ist, dann können keine neuen Dienstleistungen gefunden werden, die zu allen Jugendlichen passen („one that fits all“).
- 4.5 Die Auswertung der Interviews mit den potenziellen Kunden führt zu einem großen Datensatz, der schwierig bzw. nur sehr aufwendig auszuwerten ist.
- 4.6 Es sind keine ausreichenden zeitlichen und finanziellen Ressourcen verfügbar, um Interviews mit den potenziellen Kunden durchzuführen.
- 4.7 Im Land herrschen strenge Regeln bezogen auf die Etablierung von neuen Dienstleistungen.
- 4.8 Der Anpassungsbedarf der Marktforschungsfragebögen und Segmentierungen an die länderspezifischen Begebenheiten ist hoch.

Als eher veränderbar im Kontext des Beschäftigungsradars werden die strengen Regeln im Hinblick auf die Etablierung von neuen Dienstleistungen angesehen (vgl. Tab. 4). Da die Standardabweichung vergleichsweise hoch ist (31,62), gehen die Einschätzungen der Befragten aber in diesem Punkt weit auseinander. Die fehlenden Daten zu den sozialen Milieus in den einzelnen EU-Ländern zu besorgen, wird als durchaus realisierbar angesehen. Auch, dass trotz der Heterogenität der Gruppe der Jugendlichen gemeinsam neue Dienstleistungen herausgearbeitet werden, wird als machbar eingestuft. Im Gegensatz dazu wird die unzureichende Motivation der Jugendlichen, sich aktiv an der Entwicklung von neuen Dienstleistungsideen zu beteiligen, gleichzeitig als am wenigsten veränderbar und am bedeutendsten, eingestuft. Die Standardabweichungen sind bezogen auf beide Punkte vergleichsweise niedrig. Das Nicht-Vorhandensein der zeitlichen und finanziellen Ressourcen, um die Interviews zu organisieren, wird als zweitgrößter Widerstand angesehen. Die drittgrößte Herausforderung ist, dass ein hoher länderspezifischer Anpassungsbedarf im Hinblick auf die Marktforschungsbögen und die Marktsegmentierung besteht. Bezogen auf den zuletzt genannten Punkt ist die Standardabweichung am niedrigsten.

	Ausbaufähigkeit				Wichtigkeit		
	N	Mittelwert	Standard-abweichung	Rang	Mittelwert	Standard-abweichung	Rang
5.1	77	71,6883	25,82342	5	4,2022	1,03550	3
5.2	79	72,1519	25,09631	3	4,1910	0,96385	5
5.3	75	72,8000	23,39785	2	4,2644	0,88212	1
5.4	75	73,0667	24,27173	1	4,1954	0,93807	4
5.5	70	70,7143	20,59418	6	3,8824	0,99297	9
5.6	76	61,5789	27,85930	9	3,9655	0,93321	8
5.7	77	69,0909	26,66467	7	4,1628	1,00423	6
5.8	76	71,3158	25,15775	4	4,2442	1,01675	2
5.9	75	68,8667	27,58982	8	4,0235	1,20492	7

Tab. 5: Ausbaufähigkeit und Wichtigkeit der Potenziale bezogen auf das Tool Expertenhearing

Legende:

- 5.1 Der Einsatz des Tools führt bei den Jugendlichen zur Entwicklung eines Karriereplans.
 5.2 Die Jugendlichen und die Job Developer erhalten durch die Experten Inspiration und Motivation.
 5.3 Wenn Experten im Team arbeiten, kommt es zu positiven Synergie-Effekten: die Jugendlichen erhalten Feedback von verschiedenen Experten.
 5.4 Durch die Experten erhalten die Jugendlichen direkten Zugang zur Berufserfahrung aus erster Hand.
 5.5 Die Chancen bezogen z. B. auf die Umsetzung eines persönlichen Entwicklungsplans werden er-kundet und gegebenenfalls modifiziert.
 5.6 Der Prozess zur Realisierung des persönlichen Entwicklungsplans wird strukturiert.
 5.7 Es wird ein Netzwerk von Experten aufgebaut, auf die bei Bedarf zurückgegriffen werden kann.
 5.8 Erfahrung kann von den Experten an die Jugendlichen weitergegeben werden (Best Practice).
 5.9 Ein Beitrag zur Schließung der Kluft zwischen Theorie und Praxis bzw. zwischen Bildungs- und Arbeitswelt wird geleistet.

Die folgenden beiden Potenziale des Expertenhearings stehen an erster und zweiter Stelle als die ausbaufähigsten: die Jugendlichen erhalten einen Zugang zur Berufserfahrung aus erster Hand und es kommt zu positiven Synergie-Effekten dadurch, dass die Jugendlichen Feedback von verschiedenen Experten erhalten (vgl. Tab. 5). Der letzte Punkt wird als bedeutendstes Potenzial des Expertenhearings eingestuft. Gleichzeitig ist die Standardabweichung bezogen auf diesen Punkt am niedrigsten. Zudem wird es als wichtig und vorteilhaft angesehen, dass durch das Expertenhearing Erfahrungen der Experten an die Jugendlichen weitergegeben werden.

Folgende Widerstände werden als am ehesten veränderbar eingestuft (vgl. Tab. 6): der hohe Aufwand an Ressourcen, um Experten zu gewinnen sowie die Fehlinterpretation der Exper-ten-Jugendlichen-Beziehung im Sinne eines Lehrer-Schüler-Verhältnisses. Dem letzten Punkt wird aber eher eine untergeordnete Rolle zugewiesen. Zudem wird es als veränderbar ange-sehen, dass die Experten mehr Wissen dahingehend erhalten, welche Formen von Feedback sich als besonders geeignet erweisen.

	Veränderbarkeit				Wichtigkeit			
	N	Mittelwert	Standard-abweichung	Rang	N	Mittelwert	Stanard-abweichung	Rang
6.1	79	35,9494	26,28829	9	87	3,8621	1,32219	1
6.2	81	38,2716	25,92249	5	88	3,7386	1,34330	2
6.3	79	36,4557	28,60151	8	88	3,6023	1,42667	6
6.4	80	35,7500	26,75605	10	88	3,6477	1,47811	5
6.5	78	34,8718	27,62192	11	88	3,3295	1,52919	10
6.6	81	33,8272	26,19961	12	88	3,3409	1,42140	9
6.7	77	40,0000	26,75424	3	88	3,3068	1,58555	11
6.8	79	43,0380	28,48096	1	88	3,6818	1,45859	4
6.9	78	36,1538	25,79795	7	88	3,7159	1,36415	3
6.10	79	38,2278	27,58481	6	88	3,5341	1,34719	7
6.11	77	40,7792	29,63667	2	88	3,3750	1,53363	8
6.12	74	38,3784	27,04775	4	88	3,2841	1,58983	12

Tab. 6: Veränderbarkeit und Wichtigkeit der Widerstände bezogen auf das Tool Expertenhearing

Legende:

- 6.1 Es besteht das Problem, dass Experten nicht bzw. nicht in genügender Zahl zur Verfügung stehen.
- 6.2 Der Erfolg bzw. das Gelingen des Expertenhearings hängt von den spezifischen Kompetenzen der Experten ab, die von Experte zu Experte sehr unterschiedlich sein können.
- 6.3 Die Jugendlichen sind enttäuscht, wenn die Experten negatives Feedback äußern.
- 6.4 Experten sind primär Experten in ihrem Fachgebiet, aber nicht im Hinblick auf Coaching- und Mentoring-Prozesse.
- 6.5 Manche Jugendliche sind nicht bereit, öffentliches Feedback zu erhalten.
- 6.6 Wenn die Experten nicht zusammenarbeiten, dann bekommen die Jugendlichen kein einheitliches bzw. homogenes Feedback.
- 6.7 Die Experten wissen nicht, welche Form von Feedback sich als vorteilhaft und welche sich als weniger vorteilhaft erweist.
- 6.8 Der Aufwand an Ressourcen, um Experten zu gewinnen, ist vergleichsweise hoch.
- 6.9 Es ist kein Netzwerk vorhanden, um auf Experten zurückzugreifen.
- 6.10 Die unzureichende Kooperation mit externen Institutionen (z. B. Arbeitsagentur) erschwert die Suche und das Finden von Experten.
- 6.11 Kulturell bedingte Verhaltensformen führen zur Fehlinterpretation der Beziehung zwischen Jugendlichen und Experten im Sinne der klassischen Schüler-Lehrer-Beziehung.
- 6.12 Die Rahmenbedingungen z. B. in zeitlicher Hinsicht erweisen sich als schwierig, um Experten zu suchen.

Das größte Problem sei beim Expertenhearing der Mangel an Zeit der Experten. Bezogen auf dieses Item ist die Standardabweichung am niedrigsten. Die Möglichkeit dies zu verändern, wird eher als gering eingestuft. Zweitgrößte und drittgrößte Widerstände sind: der Erfolg des Expertenhearings hängt entscheidend von den Kompetenzen der Experten ab und es ist kein Netzwerk vorhanden, um auf Experten zurückzugreifen. Die Standardabweichung ist im Hinblick auf den ersten Punkt vergleichsweise niedrig. Die Veränderbarkeit dieser Barriere wird eher zurückhaltend eingestuft.

Im Hinblick auf die Grenzen der empirischen Studie ist Folgendes festzuhalten: Für eine quantitative Untersuchung ist die Zahl der Fragebögen, die ausgewertet werden konnten, vergleichsweise gering. Zudem liegt bezogen auf die einzelnen Länder nur eine begrenzte Zahl an Fragebögen vor. Insofern ist die Aussagekraft der Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung eingeschränkt, was die Fragen nach den jeweiligen Möglichkeiten und Grenzen des Einsatzes des Job Developer-Projekts in den einzelnen EU-Ländern angeht. Stattdessen werden in erster Linie Erkenntnisse über die Möglichkeiten und Grenzen der Nutzung bzw. Implementierung des Job Developer-Konzepts gewonnen und wie dieser Einsatz durch die Konzipierung von entsprechenden Qualifizierungsmaßnahmen für die drei Akteursgruppen verbessert werden kann. Bei der vorliegenden empirischen Untersuchung kann es sich demzufolge nur um eine Vorstudie handeln. Zudem sind in einigen Fällen die Standardabweichungen einiger Items vergleichsweise hoch, vor allem bei den Einschätzungen zur Ausbaufähigkeit der Potenziale und zur Veränderbarkeit der Widerstände. Dabei wird deutlich, dass die Einschätzungen der Akteure durchaus unterschiedlich sind. Diese Erkenntnis könnte die Schlussfolgerung nahelegen, dass es auf Basis der gesammelten Einschätzungen nicht einfach ist, Qualitätskriterien herauszuarbeiten, die für einen großen Teil der Akteure von gleicher Relevanz sind. Möglicherweise wird den Qualitätskriterien in Abhängigkeit von der jeweiligen Akteursgruppe eine unterschiedliche Bedeutung zugewiesen.

4 Diskussion der Ergebnisse

Um das Aufgabengebiet der Berufsorientierung weiter zu professionalisieren, erweist es sich – so eine zentrale Erkenntnis in der Berufsorientierungsforschung (Lipowski et al., 2016) – als erforderlich, die unterschiedlichen betroffenen Akteursgruppen zu qualifizieren. Im Folgenden werden deswegen Schlussfolgerungen erörtert, auf deren Basis die Lehr-Lernziele, die Inhalte, die Methodik sowie die Möglichkeiten der Lehr-Lernkontrolle von Qualifizierungsprogrammen u. a. für die (1) Job Developer, die (2) betroffenen arbeitssuchenden Jugendlichen sowie die (3) Experten im Sinne des Kölner Strukturmodells herausgearbeitet werden. Im nächsten Schritt wäre zu prüfen, in welches Curriculum dieses Qualifizierungsprogramm oder Teile davon aufgenommen werden können. Entsprechende Kompetenzentwicklungsprogramme könnten auch Teil eines Bildungsangebots beispielsweise an Hochschulen oder Kammern sein. Bezogen auf die Jugendlichen könnten die Inhalte Teil ihrer ökonomischen Ausbildung werden. In diesem Kontext kann an die Aktivitäten im Bereich der Entrepreneur-

rship Education angeknüpft werden (Retzmann & Schröder, 2012; Bijedic, 2013). Dabei erweist es sich als vorteilhaft, wenn diese Maßnahmen im Sinne von Kirchner & Loerwald (2014) systematisch in den Fachunterricht eingebettet werden. Zudem erweist es sich als notwendig, an die unterschiedlichen Qualifizierungsprogramme zur Entrepreneurship Education in den jeweiligen EU-Ländern anzuknüpfen. Da die Experten nicht selten ehrenamtlich arbeiten, könnten Teile des Qualifizierungsprogramms eher auf freiwilliger Basis z. B. von Kammern oder anderen Weiterbildungsanbietern offeriert werden.

Die generelle Zielsetzung ist im Sinne des Kölner Strukturmodells vorerst der Ausgangspunkt. Dabei geht es zunächst um das allgemeine Ziel der Reduzierung der Jugendarbeitslosigkeit und das konkrete Ziel der Entwicklung eines persönlichen Entwicklungsplans für die Jugendlichen im Rahmen des Job Developer-Programms. Die Konzeptualisierung und Evaluation eines persönlichen Entwicklungsplans knüpft an die Forderung nach individualisierten Maßnahmen der Berufsorientierung, die in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung erhoben wird (Lipowski et al. 2016), an.

Grundlage, um Aktivitäten zu initiieren und durchzuführen, die den Einsatz der Talentdiagnose, des Beschäftigungsradars und des Expertenhearings weiter verbessern, bieten sowohl die herausgearbeiteten Potenziale als auch die Widerstände. Ausgehend von der Beurteilung der Ausbaufähigkeit der Potenziale und der Veränderbarkeit der Widerstände sowie der Wichtigkeit der jeweiligen Potenziale und Widerstände, können die Möglichkeiten und Grenzen der Maßnahmen im Sinne von Gondo und Amis (2013) vor dem Hintergrund des jeweiligen situativen Kontextes intensiver reflektiert und damit noch gezielter sowie erfolgsversprechender umgesetzt werden. In Bezug auf das Analyseraster von Gondo und Amis (2013) dienen die Ergebnisse der Potenzial- und Widerstandsanalyse als Grundlage für eine Reflexion, welche über die Akzeptanzsicherung hinaus zur Implementierung der Tools erforderlich ist.

4.1 Tools zur Talentdiagnose

Die Akzeptanz der Talentdiagnose kann, wie die Ergebnisse zeigen, gewährleistet werden, indem darauf geachtet wird, dass die wichtigsten Potenziale der Talentdiagnose für die einzelnen Adressatengruppen ermöglicht werden. Für die Jugendlichen war dies die Aufdeckung ihrer Stärken. Dieser Punkt spielt in der Forschung der Berufsorientierung eine zentrale Rolle (Büchter & Christe, 2014; Fischer et al., 2015). Empirische Studien kommen zu dem Ergebnis, dass insbesondere die Peergroup, d.h. die Freunde und Freundinnen der Jugendlichen ihre jeweiligen Stärken und Schwächen, die für die Berufsorientierung von Relevanz sind, ver-

gleichsweise gut einschätzen können (Ratschinski, 2014). Daran angeknüpft wird die Schlussfolgerung gezogen, es sei vorteilhaft, die Peergroup stärker in die Berufsorientierung mit einzubeziehen. Gleichzeitig ist aber auch festzuhalten, dass die Peergroup ähnlich wie die Jugendlichen selbst nur begrenzte Kenntnisse über den Arbeitsmarkt und dessen mögliche Entwicklung hat. Vor diesem Hintergrund ist es als vorteilhaft anzusehen, z. B. auf Experten mit Hilfe des Expertenhearings zurückzugreifen.

Aus Sicht der Unternehmen besteht das wichtigste Potenzial der Talentdiagnose darin, Mitarbeitende zu erhalten, die ihre Kompetenzen kennen. Die Reflexion über den Einsatz der Talentdiagnose mit dem Ergebnis, die wichtigsten Potenziale des Tools für die einzelnen Adressatengruppen zu kennen, ermöglicht ein hohes Maß an Akzeptanz sowie ein hohes Maß an Reflexion und kann bei entsprechender Implementierung einer ungewollten Entkoppelung vorbeugen.

Zum *Adressatensystem Jugendliche*: Ausgangspunkt für die Entwicklung eines Trainingsprogramms für arbeitssuchende Jugendliche könnte die Erkenntnis sein, dass die Ergebnisse der Talentdiagnose die Jugendlichen irritieren und gegebenenfalls demotivieren können. Ziel der entsprechenden Qualifizierungsprogramme wäre es, dass die Jugendlichen die Fähigkeit erwerben, Feedback, welches nicht ihren Erwartungen entspricht, konstruktiv für ihre weitere Entwicklung zu nutzen. In diesem Zusammenhang kann an die Überlegungen in der Forschung zur Berufsorientierung angeknüpft werden, demzufolge die Jugendlichen die Fähigkeit entwickeln sollten, mit Frustrationen konstruktiv umzugehen (Büchter & Christe, 2014). Gleichzeitig kann dieser Punkt auch als Lehr-Lernziel für die Qualifizierung von Job Developern aufgenommen werden. Dabei könnte auch das diagnostische Verfahren zur Berufswahlkompetenz von Lipowski et al. (2016) aufgegriffen werden.

Zum *Adressatensystem Job Developer* bezogen auf die Talentdiagnose und Hinweise zur *Thematik*: Die fehlenden Kompetenzen bei den Job Developern, die erforderlich sind, um die entsprechenden Tools der Talentdiagnose in geeigneter Form anzuwenden, stellen die größte Herausforderung bezogen auf die Talentdiagnose dar. Ausgehend von diesem Ergebnis erweist es sich als notwendig, die Job Developer dahingehend zu qualifizieren, dass sie professioneller mit diesen Tools umgehen können. Zudem erweist es sich als nützlich, wenn die Job Developer sich die notwendigen Auswertungs- und Feedback-Kompetenzen aneignen können. Falls diese Qualifizierungsmaßnahmen an Grenzen stoßen, wäre alternativ zu überlegen, ob die Job Developer weitere Personen miteinbeziehen, die diese Kompetenzen bereits besitzen. Ein weiterer Schritt, die Effektivität und die Effizienz der Qualifizierung der Job Developer zu steigern, ist, das Aufgabenprofil des Job Developers weiter zu konkretisieren.

Zur *Methodik*: Im Zusammenhang mit der Herausarbeitung der Stärken der Jugendlichen ist dem Problem Rechnung zu tragen, dass die Jugendlichen in vielen Fällen ihre Stärken als solche nicht wahrnehmen und diese übersehen. Dies hängt u. a. damit zusammen, dass Stärken solche Fähigkeiten und Fertigkeiten sind, die dem jeweiligen Akteur leichtfallen und demzufolge von den Jugendlichen selbst nicht als ihre Stärken angesehen werden. Vor dem Hintergrund dieser Resultate ist zu klären, welche Methoden in besonderer Weise dazu geeignet sind, die ‚versteckten‘ Stärken des einzelnen Jugendlichen aufzudecken und individuell zu fördern. Dabei wäre auch zu prüfen, ob die jeweilige Peergroup stärker einbezogen werden kann (Ratschinski, 2014). Durch die angesprochenen Maßnahmen könnte das zentrale Potenzial, das die Talentdiagnose bietet, auf noch intensivere Weise genutzt werden.

4.2 Konzeption des Beschäftigungsradars

Zu *Lehr-Lernzielen*: Das Anwenden von gezielten praxisnahen Übungen im Rahmen des Konzepts des Beschäftigungsradars erweist sich als eine Möglichkeit, die Kreativität und Inspiration der Jugendlichen zu fördern. Die Nutzung des Konzepts des Beschäftigungsradars bietet demzufolge die Möglichkeit die Selbständigkeit bzw. -steuerung und die Eigeninitiative der Jugendlichen zu fördern, was aus der Sicht der Berufsorientierungsforschung von zentraler Bedeutung ist (Kracke, 2014; Fischer et al., 2015). Zudem wirkt sich die Zusammenarbeit im Team, die im Kontext des Beschäftigungsradars stattfindet, auch positiv auf die Findung von neuen Dienstleistungsideen aus. Von dieser Erkenntnis aus könnten weitere Übungen erarbeitet werden, um die entsprechenden vorteilhaften gruppenspezifischen Effekte noch intensiver zu nutzen. Voraussetzung ist jedoch, dass die jeweiligen verantwortlichen Akteure, z. B. die Job Developer, über gruppenspezifische Fähigkeiten verfügen.

Zur *Thematik*: Entsprechende Inhalte sollten daher in das Qualifizierungsprogramm für Job Developer aufgenommen werden, um diese Fähigkeiten auf- und auszubauen. Die Schulungsunterlagen für die Job Developer könnten zudem dahingehend weiterentwickelt werden, dass konkrete Beispiele und Übungen z. B. bezogen auf Mikrotrends, Sinus-Milieus und mögliche neue Geschäftsideen herausgearbeitet und aufgenommen werden.

Der Rückgriff auf entsprechend ausgebildete Job Developer und Experten sowie die Nutzung der entsprechenden Tools, insbesondere des Beschäftigungsradars und des Expertenhearings bietet zudem die Möglichkeit, den dominanten Einfluss der Eltern bei der Berufswahlorientierung, der in vielen unabhängig voneinander durchgeführten empirischen Studien nachgewiesen werden konnte (Blaich & Frey, 2016; Lipowski et al., 2015; Merkys & Brazienè, 2016, Ratschinski, 2014), zu relativieren.

Zum *Adressatensystem Job Developer*: In der empirischen Studie hat sich als zentraler Punkt herausgestellt, dass die arbeitssuchenden Jugendlichen beim Finden von „Informationen für die vorhandenen Milieus“ Unterstützung benötigen. Diese Aufgabe könnte von den Job Developern übernommen werden. Sollten die Job Developer dazu nicht in der Lage sein, könnte dieser Punkt in die Qualifizierungsprogramme für Job Developer aufgenommen werden.

Es stellt sich die Frage, inwieweit es mit Hilfe des Beschäftigungsradars noch besser möglich ist, dass die Jugendlichen Informationen über den potentiellen Arbeitsmarkt erhalten. Dieser Punkt wurde nämlich als besonders ausbaufähig von den Befragten eingeschätzt. Gleichzeitig ist an dieser Stelle festzuhalten, dass die realistische Einschätzung der Möglichkeiten am Arbeitsmarkt als eine zentrale Aufgabenstellung in der Berufsorientierungsforschung angesehen wird (Fischer et al., 2015). In diesem Kontext kann an die Ergebnisse der empirischen Studie von Ratschinski (2014) angeknüpft werden, demzufolge die Eigeninitiative und die realistischen Vorstellungen vom Beruf die berufliche Identität entscheidend mitprägen. Keinen so großen Einfluss auf die berufliche Identität haben demgegenüber die Entschiedenheit und die Verbindlichkeit der Entscheidungen zur Berufsorientierung.

Zum *Adressatensystem Jugendliche*: Wenn die fehlende Motivation der Jugendlichen über neue Dienstleistungsideen nachzudenken bzw. diese zu entwickeln das zentrale Problem in Verbindung mit dem Beschäftigungsradar ist, dann stellt sich die Frage, wie durch externe monetäre und nicht-monetäre Anreize ihre Motivation positiv beeinflusst werden kann. Darüber hinaus wäre in den jeweiligen EU-Ländern zu prüfen, ob die vorhandenen Anreizsysteme dazu führen, dass die Jugendlichen sich nicht motiviert fühlen, selbständig eigene Dienstleistungsideen zu entwickeln.

Auch innerhalb der Berufsorientierungsforschung wurde in einer empirischen Studie in Litauen (Merkys & Brazienė, 2016) die Motivation der Jugendlichen, sich um ihre berufliche Entwicklung zu kümmern, untersucht. Mit Hilfe einer standardisierten Befragung wurden 1.030 Jugendliche befragt. Im Ergebnis konnten durch Merkys & Brazienė (2016) vier Typen von Schülern im Hinblick auf ihr Beschäftigungspotenzial herausgearbeitet werden: (1) der motivierte und gut vorbereitete Jugendliche, (2) der ungenügend vorbereitete, aber motivierte Typ, (3) der schwach vorbereitete und demotivierte Schüler sowie (4) der mäßig vorbereitete und in hohem Maße demotivierte Charakter. Laut der Studie waren die beiden zuletzt genannten Typen die in der Untersuchungsgruppe am weitesten verbreiteten. Die Verfasser der Studie kommen zu dem Schluss, dass die Ursachen dafür unter anderem in der geringen Anziehungskraft der Arbeitswelt sowie dem Bildungssystem und in der Sozialisierung der Jugendlichen begründet sind.

Zur *Methodik*, bezogen auf den Beschäftigungsradar: Die umfangreichen Daten, die Ergebnis der Durchführung der Interviews sind, angemessen zu verarbeiten, wurde als besondere Herausforderung eingeschätzt. An dieser Stelle wäre es sinnvoll, zu prüfen, inwieweit IT-Lösungen verfügbar sind bzw. wenn entsprechende Lösungen nicht vorhanden sind, welche IT-Lösungen zu entwickeln sind. Auch im Hinblick auf fehlende zeitliche Ressourcen, um Interviews im Rahmen des Beschäftigungsradars in ausreichendem Maße durchzuführen und z. B. die Markforschungsbögen an die länderspezifischen Gegebenheiten anzupassen, könnte an entsprechende IT-Lösungen angeknüpft werden.

4.3 Expertenhearing

Zur *Methodik* bezogen auf das Expertenhearing: Das Expertenhearing knüpft an die Erkenntnisse aus der Forschung zur Berufsorientierung an, dass die Schulen bei der Berufsorientierung ihrer Schüler (Schüler/-innen) an Grenzen stoßen und dass diese Aufgabe von den Schulen allein kaum zu leisten ist (Büchter & Christe, 2014). Um die Erfahrungen der Experten künftig noch besser für die Berufsorientierung der Jugendlichen zu nutzen, ist zu beachten, dass die Erfahrungen der Experten primär in Form von implizitem Wissen vorhanden sind. An dieser Stelle sind Kompetenzentwicklungsaktivitäten im Sinne des Konzepts der „community of practice“ von besonderem Interesse. Insbesondere geht es darum, dass Personen sich selbstorganisiert mit einer Aufgabe befassen, ihre Erfahrungen teilen und voneinander lernen wollen (Webber, 2016). Dieser Erfahrungs- und Kompetenzaustausch kann von den regionalen Job Developern und Experten durch regelmäßige Treffen durchgeführt werden. Es erweist sich als vorteilhaft, die Methoden, die im Rahmen der Trainings der Experten eingesetzt werden, an den Vorstellungen, Wünschen und den Voraussetzungen, die die Experten mitbringen, auszurichten.

Damit Jugendliche Feedback von unterschiedlichen Experten erhalten, muss eine ausreichende Zahl an Experten zur Verfügung stehen. Dies wurde als zentrales und ausbaufähigstes Potential des Expertenhearings eingestuft. Das Expertenhearing kann demzufolge als ein geeignetes Instrument angesehen werden, um die in der Berufsorientierungsforschung aufgeworfene Fragestellung, inwieweit die individuellen Zielvorstellungen der Jugendlichen im Hinblick auf ihre künftige berufliche Entwicklung realistisch umgesetzt werden können (Schreiber & Söll, 2014), zu beantworten.

Damit wird die Vorstellung in der Berufsorientierungsforschung aufgegriffen, derzufolge die Berufsorientierung als ein selbstgesteuerter Lern- und Entwicklungsprozess anzusehen ist

(Blaich & Frey, 2016). Dabei gelte es, die gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklungen, Herausforderungen sowie Bedarfe in der Arbeits- und Berufswelt aufzugreifen sowie diese vor dem Hintergrund der eigenen Interessen, Wertvorstellungen und Kompetenzen individuell zu reflektieren. In der Forschung zur Berufsorientierung wird vom lebenslangen Prozess der Annäherung und der Abstimmung gesprochen (Büchter & Christe, 2014). Dabei sei es erforderlich, dass die Jugendlichen über die entsprechende „Unsicherheitsbewältigungskompetenz“ (Blaich & Frey, 2016) verfügen. Wenn aber die bisher genutzten Formen des Expertenhearings nur begrenzt dazu geeignet sind, die Umsetzung des persönlichen Entwicklungsplans besser zu strukturieren, dann stellt sich die Frage, welche Maßnahmen erforderlich sind, damit dies gelingt. Dabei ist zu bedenken, dass die gemeinsame Herausarbeitung eines persönlichen Entwicklungsplans, der später nach Möglichkeit realisiert wird, das zentrale Ziel des Job Developer-Programm ist.

Zur *Thematik*: Die Ergebnisse der empirischen Studie haben verdeutlicht, dass es vorteilhaft ist, wenn die Experten aber auch die Job Developer im Hinblick auf das Geben eines konstruktiven Feedbacks geschult werden. Dabei kann grundsätzlich zwischen drei Feedbacksituationen differenziert werden: (1) bezogen auf die Talente bzw. Stärken der einzelnen Jugendlichen, (2) im Zusammenhang mit den neuen Dienstleistungsideen sowie (3) im Hinblick auf die Entwicklung eines persönlichen Entwicklungsplans. Dabei geht es auch um die Entwicklung von unterschiedlichen entsprechenden Feedback-Tools. Im Mittelpunkt steht dabei, vorteilhafte Interaktionsformen zwischen Jugendlichen und Experten, auch unter Zuhilfenahme von Online-Lösungen, zu etablieren. Als besonders vorteilhaft erweist es sich, wenn die Jugendlichen von unterschiedlichen, voneinander unabhängigen Experten Feedback erhalten, damit die persönlichen Entwicklungspläne aus verschiedenen Blickwinkeln durch die Experten beleuchtet werden können. Entsprechende Trainingsprogramme für Experten können auch helfen, die Fehlinterpretationen der Beziehung von Experten zu den Jugendlichen im Sinne eines Lehrer-Schüler-Verhältnisses zu überwinden. Auf diese Weise kann zudem der Vorbereitungsgrad der Experten bezogen auf das Expertenhearing erhöht werden.

Zur Einbeziehung des Expertenhearings in das Curriculum für die ökonomische Bildung: Die vorliegende empirische Studie hat durchaus gezeigt, dass das Potential des Expertenhearings gerade darin liegt, die „Kluft zwischen Bildungs- und Arbeitswelt“ – eine zentrale Herausforderung für die Berufsorientierung (Blaich & Frey, 2016) – zumindest ansatzweise zu überwinden. Die professionellere Nutzung des Potentials liegt insbesondere im Interesse der verantwortlichen Akteure des Bildungs- und Wirtschaftsbereichs. Wird der Aufwand, Experten zu finden,

als vergleichsweise hoch eingeschätzt, wären geeignete Maßnahmen zu prüfen, welche diesen Aufwand verringern. Hier ist es von Nutzen, ein soziales Netzwerk zu etablieren, in welches Experten in angemessener Form eingebunden werden. Die Notwendigkeit Netzwerkarbeit zu betreiben, um die Maßnahmen zur Berufsorientierung effektiver und effizienter zu gestalten, wird auch in der Berufsbildungsforschung gesehen (Lipowski et al., 2016).

Folgende Punkte beziehen sich auf die *Lehr-Lernkontrolle* sowie die Dokumentation der Lernergebnisse: Da die Anerkennung der Stärken, über die die Jugendlichen verfügen, von zentraler Bedeutung ist, wäre herauszuarbeiten, wie die Stärken noch vorteilhafter dokumentiert werden können und welche Formen sich dabei am besten eignen. Dabei kann an die Vorstellungen in der Berufsbildungsforschung z. B. zum Profipass angeknüpft werden (Ratschinski, 2014).

4.4 Entwicklung von Qualitätsstandards

Vor dem Hintergrund der Ergebnisse der empirischen Studie und deren Interpretation sowie Einordnung im Kontext der Berufsorientierungsforschung werden im nächsten Schritt Qualitätskriterien für den verbesserten Einsatz der drei Tools (Talentdiagnose, Beschäftigungsradar und Expertenhearing) herausgearbeitet. Die *Verbesserungen in der Qualität der Tools* können grundsätzlich ansetzen: (1) an diesen selbst, (2) an dem jeweiligen Implementierungsprozess sowie an den (3) Kompetenzen der Akteure und (4) den jeweiligen situativen Gegebenheiten. Die im Folgenden vorgeschlagenen Qualitätskriterien spiegeln die im Rahmen der empirischen Studie als relevant identifizierten Faktoren bei der Implementierung des Job Developer-Programms wider.

Folgende Kriterien beziehen sich auf die Methodik: Qualitätskriterien zur Beurteilung des Einsatzes von Tools zur Talentdiagnose könnten sein, (a) inwieweit die arbeitssuchenden Jugendlichen sich ihrer Stärken bewusst werden, (b) ihr Selbstvertrauen verbessert wird und (c) sie zur besseren Nutzung ihrer Stärken motiviert werden. In der Berufsorientierungsforschung wird die Bereitschaft zur Eigenverantwortung, über seinen künftigen beruflichen Lebensweg nachzudenken und entsprechend aktiv zu werden, als eine Facette der Berufswahlkompetenz angesehen (Lipowski et. al. (2016). Daran knüpft die Talentdiagnose an, da sie grundsätzlich die Motivation der Jugendlichen steigern sollte, ihr Leben selbst in die Hand zu nehmen. Um dies zu realisieren, können unterschiedliche Tools genutzt werden, wie: das Lebenspanorama, psychologische Eignungstestes, Assessment-Center etc. Das Engagement der Jugendlichen, selbst aktiv zu werden und sich selbst zum Projekt zu machen, soll durch die Tools gefördert werden. Dieser Punkt stellt ein weiteres Kriterium zur Qualitätsmessung dar. Wenn dabei

Tools aus der Personalentwicklung aufgegriffen werden, erweist es sich als vorteilhaft, solche zu nutzen, die auch für Führungskräfte eingesetzt werden, sodass Berufsanfänger gleichwertig behandelt werden. Dies beruht auf dem Hintergrund der Vorstellung, dass die Jugendlichen „sich selbst zum Projekt machen sollen“ und damit für ihre berufliche Entwicklung Verantwortung übernehmen sowie sich im weitesten Sinne „selbst führen“ sollen. Dadurch erweisen sich die Tools auch für die Jugendlichen als nützlich. Ausgehend von diesem Qualitätskriterium lässt sich prüfen, welche IT-gestützten Tools bei der Talentdiagnose hilfreich sind. Die Stärkung des Selbstbewusstseins der Jugendlichen, das Offenlegen bisher unbekannter Stärken und die realistische Einschätzung dieser durch die Tools können ebenfalls als weitere Qualitätskriterien der Talentdiagnose dienen. Ebenfalls wichtiger Bestandteil der Qualitätsbewertung der Tools zur Talentdiagnose sind die gebotenen Anknüpfungspunkte an die Ergebnisse. So sollen die Tools nicht mit der Talentanalyse beendet sein, sondern anschließend durch vorteilhafte Hinweise bezüglich der zukünftigen Wegweisung der Jugendlichen ergänzt werden. Ausgehend von den aufgelisteten Qualitätskriterien zur Talentdiagnose könnten verschiedene Verfahren auf Eignung näher untersucht werden.

Bezogen auf die drei Adressatengruppen (Job Developer, arbeitssuchende Jugendliche und Experten) können folgende Qualitätskriterien herausgearbeitet werden: Die vorangegangenen Ausführungen haben verdeutlicht, dass es sinnvoll ist, für die drei Adressatengruppen Qualifizierungsprogramme mit unterschiedlichen Zielen, Inhalten und Methodiken zu entwickeln. Bezogen auf die Lehr-Lernkontrolle sind Prüfungen in mündlicher und/oder schriftlicher Form zu entwickeln, um z. B. festzustellen, ob sich die Jugendlichen die Kompetenzen angeeignet haben, mit den möglichen Irritationen ihrer Erwartungen umzugehen sowie ob die Job Developer die Fähigkeit erworben haben, Tools zur Talentdiagnose professionell einzusetzen. Bei der konkreten Formulierung der Lehr-Lernziele und der anschließenden Überprüfung inwieweit diese erreicht wurden, erweist es sich als vorteilhaft, auf das wirtschaftsdidaktische Inhalts(I)-Verhaltens(V)-Situations(Sit)-Modell Bezug zu nehmen: $I \circ V | Sit$; \circ = „wird verknüpft mit“; $|$ = „unter der Bedingung von“ (Bank, 2005, Jongebloed & Twardy, 1983b). Sowohl bei den Job Developern als auch bei den Experten wäre zu klären, inwieweit sie nach dem entsprechenden Training in der Lage sind, angepasst an die jeweilige Situation (z. B. Entwicklung einer neuen Dienstleistungsidee oder eines persönlichen Entwicklungsplans) geeignete Formen eines konstruktiven Feedbacks zu geben.

Hinsichtlich der Frage, welche Kriterien für die Messung der Qualitätsverbesserungen im Hinblick auf das Beschäftigungsradar geeignet sind, lassen sich folgende Punkte festhalten: (a)

inwieweit fand eine Neuorientierung der Jugendlichen statt, (b) die Zahl und (c) der Neuigkeitsgrad der Dienstleistungsideen sowie die (d) Einstufung als erfolgsversprechend. Weiterhin sei zu prüfen, inwieweit es gelungen ist, für jeden arbeitssuchenden Jugendlichen einen persönlichen, auf seine Lebenssituation und seine Talente (e) zugeschnittenen Plan zu erstellen (Lipowski et al., 2016) und diesen mit entsprechenden Experten in (f) ausreichender Form zu reflektieren. Ein weiteres Kriterium wäre, wie viele Jugendliche mit Hilfe dieser Aktivitäten, die im Rahmen des Beschäftigungsradars durchgeführt wurden, ihre (f) Beschäftigungschancen verbessert und/oder (g) eine neue Beschäftigung aufgenommen haben.

Das Konzept des Beschäftigungsradars bietet zudem die Möglichkeit, auf das Ausmaß der Tätigkeitskontrolle positiv Einfluss zu nehmen. In diesem Zusammenhang kann an die Ergebnisse von empirischen Studien (Schreiber & Söll, 2014) angeknüpft werden. Dabei wurden Zeitarbeiter, die mit prekären Arbeitsverhältnissen konfrontiert sind, bezüglich ihrer Berufsorientierung befragt. Ausgangspunkt ihrer Studie war das zentrale Konstrukt der Berufswahltheorien (Holland, 1997; Super, 1990): das berufliche Selbstkonzept. Die drei entscheidenden Bestandteile dieses Konzepts sind Interessensklarheit, Tätigkeitskontrolle und Selbstüberzeugung.

Schreiber und Söll (2014) kommen zu folgendem Ergebnis: Gehen Personen, die als Zeitarbeiter tätig sind, davon aus, dass sie die Form ihrer Beschäftigung einschließlich der durchführenden Tätigkeit entscheidend selbst beeinflussen (d.h. hohe *Tätigkeitskontrolle*), dann betrachten sie die objektive Diskontinuität ihrer beruflichen Entwicklung in höherem Maße als Zeichen ihrer Souveränität, ihrer individuellen Freiheit und ihrer Möglichkeit zur Selbstverwirklichung. In diesem Fall – so Schreiber und Söll (2014) – sind die Existenzängste und die Angst, keine Beschäftigung zu finden, vergleichsweise niedrig. Demgegenüber haben Personen, die eher eine geringe Tätigkeitskontrolle haben, größere Ängste ihre Existenz zu sichern und ein höheres Unsicherheitsgefühl. An diese Ergebnisse kann bei der Implementierung des Job Developer-Konzepts angeknüpft werden. Mit Hilfe dieses Konzepts erhalten die Jugendlichen, die sich in der Phase der Berufsorientierung befinden, die Möglichkeit, sich Gedanken über neue, marktfähige Dienstleistungen zu machen, diese zu kreieren und auszuprobieren. Dabei werden sie von den Job Developern und Experten unterstützt.

Mit Hilfe des Expertenhearings gelingt es zudem, *Interessensklarheit* zu schaffen, d.h. die Jugendlichen schaffen für sich durch die Herausarbeitung eines persönlichen Entwicklungsplans sowie durch die Unterstützung durch den Job Developer und durch das Feedback der Experten Klarheit über ihre beruflichen Kompetenzen, Interessen sowie Vorstellungen über ihre Zukunft. Dabei werden die Möglichkeiten auf dem Arbeitsmarkt mit einbezogen.

Die Ergebnisse der Talentdiagnose bieten den Jugendlichen zudem die Möglichkeit, Klarheit über ihr Kompetenzprofil zu schaffen und auf diese Weise das Ausmaß ihrer Selbstüberzeugung auszubauen. Auch die Reflexion der Ergebnisse der Talentdiagnose mit Hilfe des Expertenhearings kann zur Steigerung der *Selbstüberzeugung* führen. Der Einsatz des Beschäftigungsradars könnte auch anhand der Frage überprüft werden, inwieweit es möglich ist, spezifische, auf die Situation zugeschnittene IT-Lösungen zu finden. Diese IT-Lösungen könnten u. a. die Möglichkeit bieten, mit der Vielzahl von Informationen angemessen im Sinne des Auffindens von neuen Dienstleistungsideen umzugehen.

Das Nichtvorhandensein von Netzwerken stellt eine besondere Barriere im Hinblick auf das Expertenhearing dar. Die Qualität eines Expertennetzwerks kann sich z. B. durch die Zahl der Experten oder aber die von den Experten abgedeckten Erfahrungsfelder auszeichnen. Die Experten können hierbei aus unterschiedlichen Branchen von Industrie, Handel oder Handwerk oder aus verschiedenen Bereichen, wie z. B. Marketing, Finanzen, Produktion, Dienstleistung, stammen.

Als Qualitätskriterien für das Expertenhearing lassen sich die Bereitschaft und die Kompetenzen der Experten, über ihre Erfahrungen zu reflektieren und konstruktives Feedback an die Jugendlichen zu geben, festhalten. Ein weiterer Schritt der Qualitätsverbesserung ist die Entwicklung von Kriterien zur Auswahl von Job Developern und Experten. Es ist zu klären, welche Mindestanforderungen an diese Personengruppen zu richten sind. Die jeweiligen Organisationen könnten Auswahlgespräche mit den potenziellen Job Developern und Experten führen, um zu prüfen, ob die Mindestvoraussetzungen gegeben sind. Dabei ist auch zu bedenken, dass solche Gespräche entsprechende personelle und zeitliche Ressourcen erfordern. An dieser Stelle wird deutlich, dass die Relation von Aufwand für qualitätssichernde Maßnahmen und zu erwartendem Nutzen zu beachten ist. Ein zusätzliches Qualitätskriterium zur Beurteilung des Expertenhearings könnte sein, inwieweit es mit Hilfe des Expertenhearings gelingt, die Implementierung des persönlichen Entwicklungsplans besser zu strukturieren und die Möglichkeiten für eine erfolgsversprechendere Implementierung zu schaffen.

Es ist offensichtlich, dass die Qualität des Expertenhearings von den jeweiligen Kompetenzen der Experten abhängt. Vor diesem Hintergrund wäre es sinnvoll, sich eine Übersicht über die Kompetenzen der Experten zu verschaffen und es gilt zu überprüfen, ob der Aufbau einer entsprechenden Datenbank vorteilhaft wäre. In diese Datenbank könnten auch Informationen über die Interessen und die Erreichbarkeit der Experten aufgenommen werden. Da die Experten wenig Zeit haben, wäre zudem zu prüfen, durch welchen Einsatz von sozialen Medien der zeitliche Aufwand der Experten reduziert werden kann.

5 Ausblick

Vor dem Hintergrund der vorausgegangenen Ausführungen wird deutlich, dass es sich bei der Implementierung des Job Developer-Programms um eine wirtschaftsdidaktische Problemstellung handelt. Die von der Arbeitslosigkeit betroffenen Personen vertrauen darauf, dass die entsprechenden Maßnahmen zur Reduzierung der Arbeitslosigkeit ihre Situation wirksam verbessern. Die Qualitätsstandards und die Professionalität der Aktivitäten gilt es, zu gewährleisten, um das Vertrauen der arbeitssuchenden Personen zu gewinnen und zu erhalten.

Ausgehend von dem Ziel, die Beschäftigungsfähigkeit von Jugendlichen in Europa zu verbessern, stellen die verschiedenen Megatrends eine Herausforderung dar. Beispielhaft sei an dieser Stelle auf folgende Megatrends (<https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/>) hingewiesen: Digitalisierung, Demografischer Wandel, Globalisierung, Zunahme an Mobilität, Fortschritte im Gesundheitsbereich, Individualisierung, Entwicklung in Richtung einer Wissensgesellschaft und wachsende Logistikbranche. Bezogen auf den Megatrend „Digitalisierung der Arbeit“ rückt die Verschmelzung von Produktion (Cyber-Physical Systems; Industrie 4.0) und Dienstleistung (Smart Services) zu Product-Service-Systems in den Fokus.

Zwar beschäftigt sich das Job Developer-Programm primär mit der Kreierung von neuen Dienstleistungen, aber vor dem Hintergrund der Verschmelzung von Produktion und Dienstleistungen, ist das Konzept des Job Developers auch für den Produktionsbereich von Interesse. Wie diese Verknüpfung im Kontext der Digitalisierung gelingt, wäre in einem nächsten Schritt zu untersuchen.

Literaturverzeichnis

- Bank, V. (2004): Von der Organisationsentwicklung zum „systemischen Change Management“. Der Umgang mit Innovationen als didaktisches Problem der Führung in sozialen Systemen. Kiel.
- Bank, V. (2005): Qualifikation, Schlüsselqualifikation, Kompetenz, Bildung: Begriffliche Rekonstruktion und bildungsökonomische Konsequenzen. In: Bank, V. (Hg.): Vom Wert der Bildung. Bildungsökonomie in wirtschaftspädagogischer Perspektive neu gedacht, Bern-Stuttgart-Wien, S. 181-212.
- Blaich, I./ Frey, A. (2016): Berufsorientierung als Identitätsmanagement. Konzeptionelle Überlegungen zur Vorhersagbarkeit von Berufswahlprozessen. In: Faulstich-Wieland, H./ Rahn, S/ Scholand, B. (Hg.): Berufsorientierung im Lebenslauf – theoretische Standortbestimmung und empirische Analysen, bwp@ Spezial 12, Hg. v. 1-18. Online: http://www.bwpat.de/spezial12/blaich_frey_bwpat_spezial12.pdf (14.7.2019).

- 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): 747-759.
- Bijedic, T. (2013): Entwicklung unternehmerischer Persönlichkeit im Rahmen einer Entrepreneurship Education. Didaktische Lehr-Lern-Konzeption und empirische Analyse für die Sekundarstufe II. München/ Mering.
- Büchter, K. & Christe, G. (2014): Berufsorientierung: Widersprüche und offene Fragen. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, (43) 2014, 12-15.
- Clement, U. (2003): Fächersystematik oder Situationsorientierung als curriculare Prinzipien für die berufliche Bildung? In: Gramlinger, F. & Tramm, T. (Hg.): Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online Ausgabe Nr. 4 Mai 2003, <http://www.bwpat.de>.
- Edmondson, A. C, Böhmer, R. M., & Pisano, G. P. (2001). Disrupted routines: Team learning and new technology implementation in hospitals. Administrative Science Quarterly, (46) 2001, 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. Auflage, Stuttgart.
- Eurostat (2019): BIP pro Kopf in KKS (<https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tec00114/default/table?lang=de>) (04. 08. 2019).
- Fichter, K. & Clausen, J. (2013): Erfolg und Scheitern „grüner“ Innovationen. Warum einige Nachhaltigkeitsinnovationen am Markt erfolgreich sind und andere nicht, Marburg.
- Fischer, M./ Stoewe, K./ Barkholz, S./ Follner, M./ Kampa, C. (2015): „My Way! Finde deinen Weg“ – ein didaktisches Konzept der schulischen Berufsorientierung als Beitrag zur Förderung berufsbiografischer Gestaltungskompetenz. In: *bwpat* @ Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online, Ausgabe 27, 1-26. Online: http://www.bwpat.de/ausgabe27/fischer_et_al_bwpat27.pdf (15. 03. 2015).
- Gondo, M. B./ Amis, J. M. (2013): Variations in practice adaption: The Roles of conscious reflection and discourse. In: Academy of Management Review, (38) 2013, 2, 229-247.
- Green, S. E. (2004): A rhetorical theory of diffusion. Academy of Management Review, (29) 2004, 653-669.
- Hartz, P./ Petzhold, H. G. (Hg.) (2014): Wege aus der Arbeitslosigkeit. Minipreneure. Chancen um das Leben neu zu gestalten – Zur Bewältigung von Langzeitarbeitslosigkeit, Wiesbaden.
- Hartz, P. /Petzold, H.G. (Hg.) (2015): Gegen Jugendarbeitslosigkeit – Innovative Ideen, Modelle, Strategien - Zukunftsperspektiven in Europa - 1. Europäischer Kongress gegen Jugendarbeitslosigkeit, Bielefeld.
- Hauschildt, J. & Salomo, S. (2011): Innovationsmanagement. 5. Aufl., München.
- Heinrich, H. (2014): Systemisches Projektmanagement. Grundlagen, Umsetzung, Erfolgskriterien, München.
- Holland, J. L. (1997): Making vocational choices. A theory of vocational personalities and work environments. 3. Aufl. Odessa.

- Jongebloed, H. C. (1998): Komplementarität als Verhältnis: Lernen in dualer Struktur. In: ders. (Hg.): *Wirtschaftspädagogik als Wissenschaft und Praxis – oder: Auf dem Wege zur Komplementarität als Prinzip*, Kiel, 259-286.
- Jongebloed, H.-C. & Twardy, M. (1983a): Strukturmodell Fachdidaktik Wirtschaftswissenschaften (SMFW). In: Twardy, M./ Böllert, G./ Jongebloed, H.-C./ Manstetten, R./ Neven, P.: *Kompodium Fachdidaktik Wirtschaftswissenschaften. Wirtschafts-, Berufs- und Sozialpädagogische Texte. Bd. 3, Teil I*, Düsseldorf, 163-203.
- Jongebloed, H.-C. (1983b): Lehr- Lernkontrolle. In: Twardy, M./ Böllert, G./ Jongebloed, H.-C./ Manstetten, R./ Neven, P.: *Kompodium Fachdidaktik Wirtschaftswissenschaften. Wirtschafts-, Berufs- und Sozialpädagogische Texte. Band. 3, Teil III*, Düsseldorf, 591-729.
- Kabst, R./ Giardini, A. (2009): Die deutsche Cranet-Erhebung 2005: Empirische Befunde und Ergebnisbericht. In: dies./ Wehner, M. C. (Hg.): *International komparatives Personalmanagement: Evidenz, Methodik & Klassiker des "Cranfield Projects on International Human Resource Management"*, München/ Mering, 11-57.
- Kirchner, V./ Loerwald, D. (2014): *Entrepreneurship Education in der ökonomischen Bildung. Eine Fachdidaktische Konzeption für den Wirtschaftsunterricht*. Hamburg.
- Kohnke, O. (2015): *Anwenderakzeptanz unternehmensweiter Standardsoftware*, Wiesbaden.
- Keicher, I. (2015): Beschäftigungsradar - das Marktpotential für innovative Dienstleistungen darstellen. In: Hartz, P./ Petzold, H. G. (Hg.). *Gegen Jugendarbeitslosigkeit – Innovative Ideen, Modelle, Strategien*, Bielefeld, 242-254.
- Kracke, B. (2014): Der Berufsorientierungsprozess aus entwicklungspsychologischer Sicht. In: *Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis*, (43) 2014, 16-19.
- Kröll, M. (Hg.) (2015): *Europäische Arbeitsmarktstrategien auf dem Prüfstand*, 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. (Hg.): *Studienkonzepte zur Qualifikation von Führungskräften, Mitarbeitern von Personalabteilungen und Kompetenzexperten*. Bochum, 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> (15. 10. 2018).
- Kunert, C. (2014): Die Potenzialanalyse im Berufsorientierungsprogramm des BMBF - Grundlagen und Herausforderungen. In: *Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis*, (43) 2014, 30-33.
- Kuster, J./ Huber, E./ Lippmann, R./ Schmid, A./ Schneider, E./ Witschi, U./ Wüst, R. (2011): *Handbuch Projektmanagement*, Berlin/ Heidelberg.
- Liebhart, U./ Mödritscher, G. J. (2013): *Widerstand und Innovation*. In: Krause, D. E. (Hg.): *Kreativität, Innovation und Entrepreneurship*, Wiesbaden, 321-336.
- Lipowski, K./ Kaak, S./ Kracke, B./ Holstein, J. (2015): *Handbuch schulische Berufsorientierung. Praxisorientierte Unterstützung für den Übergang Schule – Beruf (Materialien 189, hg. v. Thüringer Institut für Lehrerfortbildung, Lehrplanentwicklung und Medien)*. Bad

- Berka. Online: https://www.schulportal-thueringen.de/documents/10113/515573/Materialien_189_Heft.pdf (31.07.2019).
- Lipowski, K./ Kaak, S./ Kracke, B. (2016): Individualisierung von schulischen Berufsorientierungsmaßnahmen – ein praxisorientiertes diagnostisches Verfahren zur Erfassung von Berufswahlkompetenz. In: Faulstich-Wieland, H./ Rahn, S./ Scholand, B. (Hg.): Berufsorientierung im Lebenslauf – theoretische Standortbestimmung und empirische Analysen, bwp@ Spezial 12, S. 1-16. Online: http://www.bwpat.de/spezial12/lipowski_etal_bwpat_spezial12.pdf (18. 4. 2016).
- Lippegaus-Grünau, P./ Stolz, I. (2010): Handreichung zur Durchführung von Potenzialanalysen im Berufsorientierungsprogramm (BOP) des BMBF. Offenbach am Main 2010.
- Mirow, Ch. (2010): Innovationsbarrieren. Wiesbaden.
- Mirow, Ch./ Hölzle, K./ Gemünden, H. G. (2007): Systematisierung, Erklärungsbeiträge und Effekte von Innovationsbarrieren. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, (57) 2, 101-134.
- Mühlhausen, C. (2015): Neue Jobs für Arbeitssuchende in 7 Trendmärkten. In: P. Hartz, P./ Petzold, H. G. (Hg.). Gegen Jugendarbeitslosigkeit – Innovative Ideen, Modelle, Strategien, Bielefeld, 285-297.
- Nauta, A./ van Vianen, A./ van der Heijden, B./ van Dam, K./ Willemsen, 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, 233-251.
- Neuweg, G. H. (2015): Das Schweigen der Könner. Gesammelte Schriften zum impliziten Wissen. Waxmann, Münster/ New York.
- Nicolai, A./ Kieser, A. (2002): Trotz eklatanter Erfolglosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs. DBW, (62) 2002, 6, 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, 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/> (15. 10.2018).
- Raptakis, N. (2012): In drei Phasen zu einer umfassenden Unternehmensanalyse. In: Schnauber, H./ Schuster, A. (Hg.): Erfolgsfaktor Qualität. Einsatz und Nutzen des EFQM-Excellence-Modells Symposium, Düsseldorf, 153-180.
- Ratschinski, G. (2014): Berufswahlbereitschaft und -fähigkeit als Metakompetenz aus Identität, Adaptabilität und Resilienz. Eine neue Konzeptualisierung der Zielgröße von Berufsorientierungsmaßnahmen. In: Büchter, K./ Kremer, H.-H./ Zoyke, A. (Hg.): Berufsorientierung. bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online, Ausgabe 27, 1-29. Online: http://www.bwpat.de/ausgabe27/ratschinski_bwpat27.pdf (21-12-2014).
- Reetz, L./ Seyd, W. (2006): Curriculare Strukturen beruflicher Bildung. In: Arnold, R./ Lipsmeier, A. (Hg.): Handbuch der Berufsbildung. 2. Aufl., Wiesbaden, 227-259.
- Reinisch, H. (2003): Zu einigen curriculumtheoretischen Implikationen des Lernfeldansatzes - Überlegungen anlässlich der Beiträge von CLEMENT, KREMER, SLOANE und TRAMM. In:

- Gramlinger, F./ Tramm, T. (Hg.): Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online Ausgabe Nr. 4 Mai 2003, <http://www.bwpat.de>.
- Retzmann, Th./ Schröder, K. (2012): Der Beitrag von Schülerunternehmen zur Entrepreneurship-Education - Eine fachdidaktische Analyse der Möglichkeiten und Grenzen. In: Retzmann, Th. (Hg.): Entrepreneurship und Arbeitnehmerorientierung. Leitbilder und Konzepte für die ökonomische Bildung in der Schule, Schwalbach/Ts., S. 168-182.
- Rump, J./ Eilers, S. (2006). Managing Employability. In: Rump, J./ Sattelberger, Th./ Fischer, (Hg.): Employability Management, Wiesbaden, 14-18.
- Rogge, B. (2015): Arbeitslosigkeitserfahrung und Identitätsprozess: Belastung und Beratung von Arbeitslosen aus Sicht der Theorie biographischer Identitätsmodi. In: Kröll, M. (Hg.) (2015): Europäische Arbeitsmarktstrategien auf dem Prüfstand, Berlin, 27-64.
- Schreiber, R./ Söll, M. (2014): Berufsorientierung als kontinuierliche Entwicklungsaufgabe – Eine empirische Studie über den Zusammenhang von Arbeitsbedingungen, Berufsbiographien und Berufsorientierung. In: Büchter, K./ Kremer, H.-H./ Zoyke, A. (Hg.): Berufsorientierung. bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online, Ausgabe 27, 1-20. Online: http://www.bwpat.de/ausgabe27/schreiber_soell_bwpat27.pdf (21.12. 2014).
- Super, D. E. (1990): A life-span, life-space approach to career development. In: Brown, D./ Brooks, L. (Hg.): Career choice and development. San Francisco, 197-262.
- Tramm, T. (2011): Ist das Glas nun halbvoll oder halbleer? Ein Beitrag zur berufs- und wirtschaftspädagogischen Diskussion des Lernfeldkonzepts als (späte) Antwort auf eine Fundamentalkritik von Holger Reinisch. In: Tramm, T./ Kremer, H.-H./ Tenberg, R. (Hg.): Lernfeldansatz - 15 Jahre danach - Online Ausgabe Nr. 20 Juni 2011, <http://www.bwpat.de>.
- 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, 449-476.
- Webber, E. (2016): Building Successful Communities of Practice, London.
- Weltz, F. (2011): Nachhaltige Innovation. Ein industriesoziologischer Ansatz zum Wandel in Unternehmen. Herausgegeben von Pongartz, H. J./ Weltz, F., Berlin.
- Wilbers, K. (2014): Wirtschaftsunterricht gestalten. Eine traditionelle und handlungsorientierte Didaktik für kaufmännische Bildungsgänge. 2. Aufl., Berlin.
- Zabeck, J. (2006): Didaktik kaufmännisch-verwaltender Berufsausbildung. In: Arnold, R. & Lipsmeier, A. (Hg.): (2006): Handbuch der Berufsbildung. 2. Aufl., VS. Wiesbaden, S. 269-280.
- Zukunftsinstitut (2018) (Hg.): Megatrend-Dokumentation, Frankfurt a. M.