

Job Developer: Kreierung von Dienstleistungen im Kontext der Digitalisierung

Martin KRÖLL

*Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum
Universitätsstraße 150, D-44780 Bochum*

Kurzfassung: „Job Developer“ befähigen junge, arbeitssuchende Erwachsene, anhand einer Analyse von lokalen Beschäftigungsmöglichkeiten sowie der eigenen Interessen, Kenntnisse und Fähigkeiten, Beschäftigungsmöglichkeiten zu entdecken und selbst Jobs zu kreieren. In diesem Zusammenhang wird auf die von der SHS/ minipreneure gGmbH entwickelten Instrumente des Beschäftigungsradars, der Talentdiagnose und des Expertenhearings zurückgegriffen. Ziel des EU-Projektes Job Developer ist es, Impulse zur Verringerung der hohen Jugendarbeitslosigkeit in Europa zu setzen, indem die berufliche (Weiter-)Bildung und Berufsberatung in den jeweiligen Ländern an die Bedingungen und Anforderungen der Arbeitsmärkte angepasst wird.

Schlüsselwörter: Beschäftigungsradar, Talentdiagnose, Qualifizierung zum Job Developer

1. Ausgangssituation und theoretischer Kontext

Durch die Globalisierung und zunehmende Digitalisierung wandeln sich die Struktur der nationalen und lokalen Arbeitsmärkte und die Kompetenzanforderungen an Mitarbeiter zunehmend. Um auf diese Veränderungen und Anforderungen insbesondere im Bereich der digitalen Technik zu reagieren, ist es zum einen nötig, an der Kompetenzentwicklung anzusetzen, um die Kompetenzen und Fähigkeiten an die Entwicklungen des Arbeitsmarktes anzupassen, die Beschäftigungsfähigkeit aufrechtzuerhalten und langfristig der Arbeitslosigkeit vorzubeugen. Zum anderen darf nicht nur die reine „Verwertbarkeit von Personen“ für den Arbeitsmarkt im Vordergrund stehen, sondern auch die Talente und Interessen von Personen, um von diesen ausgehend neuen Raum für Beschäftigungsmöglichkeiten zu identifizieren und die Motivation für kontinuierliche Weiterentwicklung hoch zu halten. Der Bedarf für die Verbesserung der allgemeinen und beruflichen Bildung und die Förderung von Kompetenzen für selbstständige Beschäftigung ergibt sich durch die aktuellen Herausforderungen des Arbeitsmarktes in der EU im Hinblick auf die Jugendarbeitslosigkeit, die Gründungsproblematik sowie die Probleme von geringqualifizierten Personen.

Die *Jugendarbeitslosigkeit* ist in den letzten Jahren in den meisten EU-Ländern angestiegen und lag im Schnitt im September 2015 in der EU-Zone (28 EU-Länder, 15 bis 24 Jahre) bei 19,9%. Insbesondere in Ländern wie Griechenland (49,5%) oder Spanien (47,7%) waren die Zahlen sehr hoch (Eurostat 2015a). Die höchste Risikogruppe innerhalb der jugendlichen Arbeitslosen stellen vorzeitige Schul- und Ausbildungsabgänger dar – von ihnen haben 55% keine Beschäftigung, obwohl 70% dieser Gruppe arbeiten wollen (EU-Kommission:2015). Wesentlich für alle Maßnahmen zum Abbau der Jugendarbeitslosigkeit erscheint die Stärkung der Beschäftigungsfähig-

keit. Personen unter 25 Jahren haben darüber hinaus eine relativ niedrige *Selbstständigkeitsrate*: 4% im Durchschnitt in allen OECD-Ländern, in keinem Land ist sie dabei höher als 11%. Gerade in den EU-Ländern mit niedriger Selbstständigkeitsrate junger Erwachsener würde deren Erhöhung eine enorme Verbesserung der wirtschaftlichen Dynamik und damit der Erwerbstätigkeit mit sich bringen. *Gering qualifizierte Personengruppen* wurden in der EU am stärksten von den negativen Entwicklungen am Arbeitsmarkt getroffen. Ihre Beschäftigungsrate ist im Zeitraum zwischen 2008 und 2012 auf einen Wert von 45% am meisten gesunken. Die Rate der frühzeitigen Schul- und Ausbildungsabgänger der 18- bis 24jährigen Bevölkerung, die höchstens einen Bildungsabschluss im Sekundarbereich I haben, liegt 2014 in Europa bei 11,3% (z.B. Deutschland 9,7%, Spanien 22,3%, Litauen 5,9%, Bulgarien 13%, Griechenland 9,3%, Ungarn 11,1%) (Eurostat 2015b). Damit die fehlenden Kompetenzen nicht zur Barriere für diese Personengruppe werden, müssen kreative Lösungen zur Arbeitsplatzschöpfung gefunden werden.

2. Ziele und Aufgaben des Projektvorhabens

Im nachfolgenden wird auf das dreijährige EU-Projekt „Job Developer“, das unter der Trägerschaft der Nationalen Agentur beim BiBB mit EU-Mitteln finanziert wird, Bezug genommen (www.jobdeveloper.eu). Der übergeordnete Zweck des transnationalen Projektes besteht darin, die allgemeine und berufliche Bildung von jungen Erwachsenen im Hinblick auf die Anforderungen des Arbeitsmarktes in der EU zu verbessern und in Zusammenarbeit mit Experten neue Beschäftigungen vor Ort zu kreieren. Dies geschieht, indem die Qualifikationsanforderungen von bestehenden und neuen lokalen Beschäftigungsmöglichkeiten erfasst, mit den Fertigkeiten und Talenten der Teilnehmer sowie den bestehenden Inhalten von (Weiter-)Bildungsmaßnahmen abgeglichen und passende Kompetenzentwicklungsmaßnahmen empfohlen werden.

Ziel des Projekts ist weitergehend die Entwicklung eines Curriculums für das neue Tätigkeitsgebiet eines „Job Developer“. Dieser soll die Rolle des „Kümmers“ für arbeitssuchende Jugendliche übernehmen. Diese Aufgabe ist angesiedelt an der Schnittstelle zwischen Kammern sowie Arbeitsämtern und allgemein- und berufsbildenden Schulen als auch der Wirtschaftsförderung. Der Job Developer hat die Aufgabe, die Jugendlichen zu begleiten und zu betreuen. Er soll ihnen Hilfestellung geben, ausgehend von dem Konzept des Beschäftigungsradars neue Dienstleistungen zu entwickeln. Zudem gibt er den Jugendlichen mit Hilfe der Talentdiagnose ein Feedback über ihre Talente und erarbeitet mit ihnen gemeinsam einen individuellen Entwicklungsplan (einschließlich Kompetenzentwicklungsaktivitäten) (Kröll & Voß, 2013). Darüber hinaus haben die Job Developer die Aufgabe, den Jugendlichen einen Überblick über die Einsatzmöglichkeiten sozialer Medien (E-Mail, Facebook, Twitter usw.) bei der Verbreitung der entwickelten Dienstleistungen zu verschaffen. Job Developer wählen die Teilnehmer zusammen mit den Organisatoren aus und unterstützen sie bei der Erstellung der Marktanalyse, Weiterentwicklung und Schaffung neuer Dienstleistungsideen im Rahmen des Beschäftigungsradars. Sie erstellen gemeinsam mit den Teilnehmern auf der Basis quantitativer Daten Zielgruppen bzw. Milieugruppen und Geokarten dieser Gruppen zur Erfassung der Konsumentenbedürfnisse in der jeweiligen Region. Ausgehend von dem aktuellen Forschungsstand in der Curriculumforschung werden die Aufgaben sowie die Prozesse zur Aufgabenerfüllung des Job Developer als Ausgangspunkt zugrunde gelegt (Pätzold & Rauner, 2006), um den Kompetenzbedarf für die Aufgabenerfüllung im Hinblick auf einen gewissen Professionalisierungsgrad festzustellen. Die entsprechenden erforderlichen

Qualifikationsmaßnahmen zum Job Developer werden in den einzelnen EU-Ländern als ein anerkanntes Zertifizierungsprogramm etabliert. Inhalte der Module sind Basiskompetenzen für die Führung und Ermutigung einer (Selbsthilfe-) Gruppe, die Erstellung des Beschäftigungsradars mit Durchführung der Talentdiagnose, Digitale Kompetenzen im Bereich Social Media für Entrepreneure, unternehmerische Kreativität und kulturelle Achtsamkeit und Kooperation, insbesondere Netzwerke für Entrepreneure.

Die Konzepte „Beschäftigungsradar“ und „Talentdiagnose“, die im Rahmen des Projektes angewendet und angepasst werden, tragen zu einer Erfassung der Kompetenzanforderungen des lokalen Arbeitsmarktes, der Passung der beruflichen (Weiter-)Bildung sowie der Berufsberatung und -orientierung bei. So werden bestehende und neue Beschäftigungsmöglichkeiten auf dem Arbeitsmarkt identifiziert, um ein Mismatch zwischen Kompetenzanforderungen und im Bildungssystem vermittelten Kompetenzen aufzuzeigen und in der Folge Lehrpläne und -inhalte an die Anforderungen des Arbeitsmarktes anzupassen. Dadurch soll die Abbruchquote von Ausbildungen in den EU-Ländern reduziert werden.

Es steht primär der Erwerb von Handlungskompetenz im Vordergrund. Um die Arbeitskraft dauerhaft auf einem sich verändernden Markt anbieten und Verantwortung für die Entfaltung eigener Begabungen übernehmen zu können, ist der Erwerb von Selbstorganisationskompetenz mit Hilfe der Job Developer bedeutsam. Die für den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit wichtige Dimension der Selbsteinschätzung und die aufmerksame Beobachtung relevanter Markt-Veränderungen (Van der Heijden & Van der Heijden, 2006) werden angeregt. Soziale Kompetenzen und die Übernahme von Verantwortung für die eigene Person und das Team werden durch Lerntandems gefördert.

Die Aufgabe der Job Developers kann von (ehemaligen) Unternehmern und Managern, Berufsberatern, Lehrern (die Quereinsteiger sind und früher einer beruflichen Tätigkeiten nachgegangen sind) oder entsprechend qualifizierten Arbeitssuchenden wahrgenommen werden, welche die Teilnehmer durch ihr unternehmerisches Know-how und ihre langjährigen Erfahrungen begleiten und unterstützen.

In den letzten Jahren haben in Deutschland die Aktivitäten der sog. Wirtschaftsenioren, ehemaligen Führungskräften oder Unternehmern, zugenommen, die im Projekt die Funktion der Multiplikatoren übernehmen (<http://www.arbeitsratgeber.com>). Studien belegen, dass Ältere auch nach ihrem Renteneintritt noch weiter arbeiten möchten, weil sie ihr Wissen und ihre Erfahrung mit anderen teilen und einsetzen möchten (Saba & Guerin, 2005). Durch die Einbindung erfahrener, älterer Personen, die für die Jugendlichen Vorbild und Mentoren sind, entsteht eine Win-Win-Situation. Diese Gruppe von Job Developer erwirbt neue Kompetenzen und profitiert durch eine erhöhte Lebensqualität. Die Jüngeren profitieren von den Erfahrungen, dem Know-how und Erfahrungsschatz der Älteren. Der Prozess des Mentorings wird durch ein wechselseitiges, strukturiertes Feedback unterstützt.

3. Zusammenspiel zwischen Beschäftigungsradar, Talentdiagnose und Expertenhearing: Konzeption und Umsetzungsmöglichkeiten

Im Rahmen des Projekts wird auf die Konzeption der minipreneure, die im Laufe der letzten sechs Jahre von der SHS in Saarbrücken entwickelt und erfolgreich erprobt wurde, zurückgegriffen (Hartz & Petzhold, 2014). Dabei geht es insbesondere um das Konzept des Beschäftigungsradars, das der Talentdiagnostik und des Expertenhearings (auch Polylog genannt). Das Konzept der *Talentdiagnostik* geht auf Grund seiner psychologischen Diagnostik und Art der Ergebnisverwertung über bis-

herige Assessmentverfahren hinaus. Dabei wird nicht nur die bisherige Berufsbiografie berücksichtigt, sondern es werden auch Neigungen und Interessen betrachtet sowie der Blick somit auf das Potenzial für zukünftige berufliche Tätigkeiten gerichtet. Es wird ein Stärkenprofil erstellt, das die Bereiche Persönlichkeit, kognitive Fähigkeiten, Wissen und Interessen abdeckt. Im Mittelpunkt der Talentdiagnose stehen nicht die Schwächen und Vermittlungshemmnisse der Arbeitssuchenden, sondern ihre Stärken und Entwicklungsmöglichkeiten (Kröll, 2015).

Im Zusammenhang mit dem *Beschäftigungsradar* kann zwischen folgenden drei Schritten differenziert werden: a) offene Arbeitsplätze zu finden, b) neue Arbeitsplätze zu erzeugen, c) Trends und Chancen zu beobachten durch die Analyse wirtschaftlicher Rahmendaten, Aufdeckung von gesellschaftlichen Megatrends, Nutzung und Aufbereitung von Informationen aus den Sinus-Meta-Milieus, Verwendung von Geodaten zur Lokalisierung von Kunden, Identifizierung von 131 potentiellen Dienstleistungen in 7 Jobfamilien sowie Interviewtechnik zur Bestimmung der quantitativen und qualitativen Marktpotenziale für einzelne Dienstleistungen (Hartz & Petzhold, 2014). Das Konzept des Beschäftigungsradars dient der Aufdeckung vorhandener und zukünftiger Beschäftigungsmöglichkeiten in den jeweiligen Regionen unter aktiver Einbindung der Teilnehmer in diesen Prozess. Sie erstellen gemeinsam mit einem Mentor (dem Job Developer) eine Trend- und Marktanalyse der lokalen Wirtschaftsstruktur, leiten daraus Qualifikationsanforderungen für bestehende und zukünftige Beschäftigungsfelder und Konsumentenbedürfnisse ab und kreieren auf dieser Basis neue bzw. entwickeln bestehende Beschäftigungsfelder/ Dienstleistungsangebote weiter. Dabei geht es nicht nur um die Auslotung des Absatzmarktes, sondern um die Entwicklung einer individuellen Perspektive für die Jugendlichen und jungen Erwachsenen. Diese sollen nicht darauf warten müssen, bis die Wirtschaft anspringt und neue Beschäftigungsmöglichkeiten geschaffen werden, sondern selbst in die Lage versetzt und motiviert werden, sich aktiv in die Gestaltung ihrer beruflichen Perspektive einzubringen. Durch die Verknüpfung der Ergebnisse des Beschäftigungsradars und der Talentdiagnose in einem Expertenhearing mit den Teilnehmern erfolgt ein Matching zwischen den Talenten und Kompetenzen der Teilnehmer und dem Beschäftigungspotenzial des lokalen Arbeitsmarkts. Die Teilnehmer erhalten konkrete Empfehlungen für berufliche Tätigkeiten in ihrer Region und gegebenenfalls Empfehlungen für Weiterbildungsmaßnahmen. Es kommt im Projekt somit zu einer „doppelten Expertenschaft“. Die Teilnehmer werden dabei als (1) „Experten in ihrer eigenen Lebenssituation“ betrachtet. Sie können durch weitere (2) Experten, wie Arbeitsmarktexperten, Arbeitsmediziner und/oder Technologieexperten sowie (ehemalige) Führungskräfte aus der Wirtschaft, unterstützt werden. Die Experten bewerten die Ideen der Teilnehmer, reflektieren mit ihnen mögliche Konsequenzen und unterstützen sie bei weiteren Fragen der Etablierung einer Dienstleistung bis hin zur Existenzgründung.

4. Auswirkungen des Einsatzes des Beschäftigungsradars, der Talentdiagnose und des Expertenhearing sowie Ausblick

Vor dem Hintergrund der Jugendarbeitslosigkeit und dem aktuellen Stand der Gründungen ist der Förderung des Entrepreneurship von Jugendlichen eine zentrale Rolle beizumessen. Um die Erweiterung und Umsetzung von neuen Dienstleistungs-ideen bewusst zu gestalten, ist es erforderlich, vorhandene Potenziale zur Realisierung und Unterstützung zu identifizieren und zu analysieren. Mit Blick auf die Projektwirkung ist nicht nur die ausreichend hohe Akzeptanz der Konzepte wie Beschäf-

tigungsradar, Talentdiagnose und Expertenhearing bei den Akteuren in den einzelnen EU-Ländern wichtig und zu gewährleisten. Empirische Studien zeigen, dass der Einsatz hoch akzeptierter, jedoch unreflektiert eingesetzter Instrumente kontraproduktive Auswirkungen haben kann (Kröll, 2015). Dies impliziert, dass die betroffenen Akteure über den Einsatz und die länderspezifische Nutzung der Instrumente situationsspezifisch in ausreichendem Maße und in geeigneten Formen reflektieren. Dabei ist es sinnvoll, eine länderspezifische Stärken- und Widerstandsanalyse durchzuführen, bei welcher neben der arbeitsmarktspezifischen und rechtlichen Situation zur Förderung von Arbeitslosen auch gesellschaftliche, kulturelle, wirtschaftliche und bildungspolitische Dimensionen des jeweiligen Landes beachtet werden. Vor diesem Hintergrund werden die Konzepte zum Beschäftigungsradar, zur Talentdiagnostik und zum Expertenhearing an die länderspezifischen Gegebenheiten in den Partnerländern angepasst.

Um zu klären, wie sich die Situation mit Blick auf die berufliche (Weiter-)Bildung / Berufsberatung und die Anpassungen an die Anforderungen der Arbeitsmärkte im jeweiligen Land konkret darstellt, wurden im Vorfeld Gespräche in Form von halbstandardisierten Interviews mit den Vertretern der Projektpartner geführt. Im Zentrum stand die Frage der Zusammenarbeit von Bildungseinrichtungen, Kammern oder Arbeitsämtern, wenn es um Fragen der Berufsberatung sowie der Bestimmung und Ausbildung von (unternehmerischen) Kompetenzen geht. An dieser Stelle wird beispielhaft auf die Situation der Berufsberatung in Ungarn und Bulgarien eingegangen: In Ungarn arbeiten die Arbeitsämter und Kammern zusammen, um Schülern und Jugendlichen eine Berufsberatung zur Verfügung zu stellen. Die existierende Berufsberatung an Gymnasien soll auf Mittel- und Grundschulen ausgedehnt werden. Perspektivisch könnte hier das Job Developer-Konzept angeboten werden. So ist z.B. die Industrie- und Handelskammer in Pécs-Baranya für 124 Berufe zuständig und Mitglied in einem regionalen Entwicklungs- und Bildungsausschuss, der sich mit Berufsbildungsfragen beschäftigt und eine jährliche Unternehmensbefragung zum Fachkräftemangel durchführt. Sie liefert Hinweise darauf, in welchen Berufen Schüler tiefergehend ausgebildet werden sollten. Eine explizite Berufsberatung, die die Potentiale der Jugendlichen erhebt und mit den Anforderungen des Arbeitsmarktes abgleicht, ist zurzeit erst in den Anfängen.

In Bulgarien ist es Aufgabe der Arbeitsämter, Arbeitslose für ihren Wiedereinstieg in das Berufsleben, nicht jedoch Jugendliche zu beraten. Explizite Berufsberater - wie in Deutschland - gibt es nicht. Für die Jugendlichen existieren Karrierezentren, die vom Ministerium für Bildung und Wissenschaft gefördert werden sowie Abteilungen bei den Gemeinden, die Jugendliche bei ihrer schulischen Etablierung, ihrer Karriere und ihrem Lebensweg beobachten. In diesem Kontext könnte das Job Developer-Projekt mit Hilfe der Multiplikatoren und ausgebildeten Job Developer zum Aufbau der Berufsberatung beitragen.

Die Projektaktivitäten leisten einen Beitrag dazu, den künftigen Kompetenzbedarf besser zu antizipieren, das Kompetenzangebot besser auf die Bedürfnisse des Arbeitsmarkts abzustimmen sowie die Kluft zwischen Bildungs- und Arbeitswelt zu schließen, indem systematisch Beschäftigungs-Möglichkeiten identifiziert sowie unternehmerisches Denken und Handeln gefördert werden. In diesem Zusammenhang kann an die Erkenntnisse rund um das Forschungsprogramm „New Skills for new jobs“ angeknüpft werden (Kröll, 2015). Vor diesem Hintergrund werden auf institutioneller Ebene Multiplikatoren qualifiziert, damit diese mit Hilfe von Job Developern und Netzwerken auf lokaler und regionaler Ebene einen Beitrag zur Reduzierung der Jugendarbeitslosigkeit leisten können. Auf lokaler und regionaler Ebene sollen die Beratungs- und beruflichen Bildungseinrichtungen adressiert werden. Auf der Basis von

„best practices“ könnte über die Implementierung von Job Developern im Bereich Schule nachgedacht werden, um „Entrepreneurship-Education“ frühzeitig zu verankern. (Berufsbildende) Schulen können ihre Schüler auf ihrem Weg in die berufliche Selbstständigkeit oder als Intrapreneur pädagogisch unterstützen. Auf nationaler Ebene sollen Möglichkeiten der Implementierung des Berufsbildes Job Developer, des Einsatzes der Talentdiagnostik und des Beschäftigungsradars im Bereich Schule und Weiterbildung oder Arbeitsberatung hinsichtlich der Stärkung von Unternehmertum geprüft werden. Auf europäischer Ebene soll ein Ausweg aus der Jugendarbeitslosigkeit und die Stärkung von Entrepreneurship erreicht werden. Das Projekt trägt zur Förderung der Idee der „Entrepreneurship-Education“ bei und kann dabei unterstützen, dass Lehr-/Lerninhalte schulischer und beruflicher Bildung besser an die Anforderungen im Arbeitsmarkt angepasst werden. Damit dies gelingt, sind konkrete Kenntnisse der jeweiligen nationalen Systeme notwendig, an die im Rahmen des Projekts angeknüpft wird.

Literatur

- EU (2013). Entrepreneurship Education - A Guide for Educators. Vorwort Brüssel.
- EU-Kommission (2015) <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1036&langId=de>, letzter Zugriff 10.12.2015.
- Eurostat (2015a) <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&plugin=1&language=de&pcode=teilm021>, letzter Zugriff 10.12.2015.
- Eurostat (2015b): <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tsdsc410&plugin=1>, letzter Zugriff 10.12.2015.
- Hartz P, Petzhold Hilarion G. (Hrsg.) (2014) Wege aus der Arbeitslosigkeit. Minipreneure. Chancen um das Leben neu zu gestalten – Zur Bewältigung von Langzeitarbeitslosigkeit, Springer Fachmdien, Wiesbaden.
- <http://www.arbeitsratgeber.com/wirtschaftssenioren-helfen-existenzgruendern>, letzter Zugriff 10.12.2015.
- Kröll M (Hrsg.) (2015) Europäische Arbeitsmarktstrategien auf dem Prüfstand. Berlin.
- Kröll M, Vos B (2013) Selbstlernmaterial zur Kompetenzmessung und –beurteilung. In: Kröll, M. (Hrsg.): Studienkonzepte zur Qualifikation von Führungskräften, Mitarbeitern von Personalabteilungen und Kompetenzexperten. Nr. 1 Bochum.
- Pätzold G, Rauner F (2006) Qualifikationsforschung und Curriculumentwicklung. Stuttgart: Steiner Verlag.
- Saba T, Guerin, G. (2005) Extending Employment Beyond Retirement Age: The Case of Health Care Managers in Quebec. Public Personnel Management, 34, 195-214.
- Van der Heijde CM., Van der Heijden BIJM (2006) A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. In: Human Resource Management, Vol. 45, No. 3, 449-476.