



enterprise+: Innovative Potential Meets Experience [2014-1-DE02-KA202-001602]

WIDERSTANDS- UND STÄRKEN- ANALYSE

INTELLEKTUELLER OUTPUT 3
EINE LÄNDERSPEZIFISCHE MACHBARKEITSSTUDIE
IN DEN EU-LÄNDERN BULGARIEN, GRIECHENLAND,
LITAUEN, SPANIEN, UND UNGARN

Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum

BOCHUM, 27. OKTOBER 2017



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

Darüber hinaus möchten wir den beiden Forschungsteams, zum einen des Instituts für Arbeitswissenschaft an der Ruhr-Universität Bochum (Kristina Burova, Dr. Monika Küpper, Katharina Selig, Jule Hustiak, Stefanie Schultheis, Vera Schweitzer, Dennis Kröger, Tünde Lovasz, Maria Theodossiou, Hans-Dieter Hiedels, Anna Sheverdina, Vanessa Vaughn) sowie der Universität Duisburg-Essen (Professor Dr. Thomas Retzmann, Anh Dinh und Lena Piotrowski) herzlich für ihre wertvolle Arbeit danken. Auch bei dem Team der Wirtschaftssenioren von "Alt hilft Jung" möchten wir uns ganz herzlich bedanken.

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

Identität des Projektes

Projektbezeichnung:	Enterprise+ Innovative potential meets experience
Projektkennzeichnung:	2014-1-DE02-KA202-001602
Finanzierung:	Europäische Kommission (100%)
Programm:	Programm für Erasmus+
Unterprojekt:	Strategische Partnerschaften in der Berufsbildung
Dauer:	September 2014 bis August 2017
Einsatzländer:	Bulgarien, Ungarn, Griechenland, Spanien, Litauen

Projektleitung

Ruhr-Universität Bochum
Institut für Arbeitswissenschaft

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

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

Partner des Projektes in Deutschland

Lehrstuhl für Wirtschaftswissenschaften und Didaktik der Wirtschaftslehre

Lehrstuhl für Wirtschaftswissenschaften und Didaktik der Wirtschaftslehre Universität Duisburg-Essen

Universitätsstraße 2,
D - 45141 Essen

www.wida.wiwi.uni-due.de

ALT HILFT JUNG NRW e.V.
Die Wirtschaftssenioren NRW.AHJ
Existenzgründerzentrum

Rudolf-Diesel-Straße 3
D - 40822 Mettmann

www.iaw.rub.de

Europäische Partner des Projektes

<p>Science & Technology Park of Crete</p>	<p>Габровска търговско-промишлена палата</p>
<p>CENTRO EUROPEO DE EMPRESAS E INNOVACIÓN DE MURCIA</p>	<p>ενίοχος ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ eniochos CONSULTING</p>
<p>PÉCS-BARANYAI KERESKEDELMÉI ÉS IPARKAMARA</p>	<p>Deutsch-Baltische Handelskammer in Estland, Lettland, Litauen German-Baltic Chamber of Commerce in Estonia, Latvia, Lithuania</p>

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

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

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

eniochos.CONSULTING
[Unternehmensberatung, Heraklion Kreta – Griechenland]

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

AHK Service UAB
[Deutsch-Baltische Handelskammer in Estland, Lettland, Litauen
Vilnius – Litauen]



enterprise+: Innovative Potential Meets Experience [2014-1-DE02-KA202-001602]

WIDERSTANDS- UND STÄRKENANALYSE INTELLEKTUELLER OUTPUT 3

Herausgeber:

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

Redaktionell verantwortliche Organisation:

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

Copyright-Hinweis:

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

Diese Publikation ist, soweit nicht anders angegeben, lizenziert unter einer Creative-Commons-Lizenz: Namensnennung – Weitergabe unter



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

Projekt-Website: www.enterpriseplusproject.eu



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

Inhaltsverzeichnis

0.	Zusammenfassung.....	1
1.	IO 3 Widerstands- und Stärkenanalyse	2
1.1.	Ziel.....	2
1.2.	Zielgruppe.....	2
1.3.	Inhalte.....	2
1.4.	Zeitplan	3
1.5.	Arbeitsphasen und Aktivitäten	3
1.6.	Anwendbarkeit und Nutzbarkeit	4
1.7.	Outcome.....	4
2.	Theoretischer Hintergrund.....	4
3.	Methodisch-didaktische Vorgehensweise	6
3.1.	Erhebung.....	6
3.2.	Evaluationen der Anwendung der „Potenzialanalyse“ und des „Gründerworkshops“	6
3.3.	Expertenvoten	8
3.4.	Experteninterviews (siehe Fragebogen „Potenziale- und Widerstände)	8
4.	Länderspezifische Potenziale und Widerstände.....	9
4.1.	Bulgarien.....	9
4.2.	Griechenland	10
4.3.	Litauen.....	12
4.4.	Spanien	13
4.5.	Ungarn	14
4.6.	Ergebnisse der Evaluationen	16
4.7.	Ergebnisse der Experteninterviews	16
5.	Lessons Learned im Umgang mit Potenzialen und Widerständen	18
6.	Literaturverzeichnis	21
7.	Anhänge.....	22
7.1.	Evaluationsbogen Potentialanalyse	22
7.1.	Evaluationsbogen Gründerworkshop	25

7.2. Interviewleitfaden 27

0. Zusammenfassung

In der nachstehenden Analyse werden Widerstände und Stärken (Potenziale) bezogen auf die zentralen Konzeptelemente „Potenzialanalyse und Gründerworkshop“ vorgestellt. Die Auseinandersetzung mit Widerständen und Potenzialen folgt der Annahme, dass diese weniger als Störfaktor, eher als eine Chance für Verbesserungen (Doppler & Lauterburg (2002) betrachtet werden können. In diesem Sinne waren die Erkenntnisse der Analysen ein wertvoller Impuls für die Weiterentwicklung der Konzepte (vgl. IO4 und IO5). Wir erläutern die theoretische Fundierung und das methodisch-didaktische Vorgehen bei der Erfassung von Widerständen und Stärken, um Ausgangsbasis und Instrumente für künftige Anwender transparent zu machen. Die Potenziale und Widerstände werden aus der Perspektive der beteiligten Projektländer berichtet und in Lessons Learned überführt.

1. IO 3 Widerstands- und Stärkenanalyse

1.1. Ziel

Im Folgenden wird eine Analyse der Widerstände und Potenziale vorgestellt. Das Ziel ist es, die zu unterschiedlichen Anlässen erhobenen Hindernisse und Stärken der Konzeptelemente zusammenfassend zu reflektieren und für Folgeanwendungen nutzbar zu machen. Die gewonnenen Einsichten können Verbesserungen anregen und die Durchführung erleichtern. So wurden bereits die Erkenntnisse genutzt, um zur Weiterentwicklung des Konzepts zu den Schülerunternehmen (vgl. IO5) beizutragen.

1.2. Zielgruppe

Zielgruppe sind zum einen die Projektbeteiligten aus den fünf Ländern im Projekt Enterprise+, die als Projektkoordinatoren, Projektpartner, Organisatoren, Durchführende, Moderatoren etc. fungierten. Hier soll allen involvierten Personen eine Zusammenfassung zur Verfügung gestellt werden. Diese soll dabei unterstützen, ihre Projektarbeit kontinuierlich zu verbessern.

Zum anderen möchten wir eine weitere Zielgruppe der Interessenten/Multiplikatoren ansprechen, die an diesem Projekt noch nicht beteiligt waren, die aber durch unsere Veröffentlichungen, Roadshows und Expertenworkshops auf das Projekt aufmerksam wurden und das Konzept ausprobieren möchten. Sie erhalten wertvolle Hinweise auf Elemente, die verstärkt und solche, die abgeschwächt werden sollten.

1.3. Inhalte

In der vorliegenden Analyse werden Widerstände und Stärken bezogen auf die zentralen Konzeptelemente „Potenzialanalyse und Gründerworkshop“ vorgestellt. Dazu wird zunächst die theoretische Fundierung erläutert und das methodisch-didaktische Vorgehen bei der Erfassung von Widerständen und Stärken wird vorgestellt. Anschließend werden Potenziale und Widerstände aus der Perspektive der beteiligten Projektländer aufgezeigt. Um den Analysegegenstand einordnen zu können, werden nachstehend die Bestandteile des Projektes Enterprise+ noch einmal kurz vorgestellt.

Enterprise+ verfolgt, wie bereits in der Einleitung erwähnt, die Diagnose und Förderung von unternehmerischen Talenten. Für den diagnostischen Teil des Projektes existiert bereits ein entwickeltes Diagnosetool im deutschen Sprachraum. Hierbei wurde die konzipierte Potenzialanalyse, die im Rahmen des Projekts losleger entstanden ist, für die fünf Partnerländer zur Verfügung gestellt. Diese setzt sich aus einem Trainingskonzept für Talentscouts (Beobachter) und aus der eigentlichen Potenzialanalyse zusammen. Im Rahmen von Enterprise+ wurde ein Schulungskonzept für Multiplikatoren (Organisator, Talentscouts, (Co-)Moderator) entwickelt. Neben dem Schulungskonzept gibt es für die Potenzialanalyse ein Handbuch, das alle Durchführungsmaterialien und zusätzliche Informationen zum Thema Entrepreneurship Education bietet.

Ein weiteres Element der Entdeckung und Förderung unternehmerischer Talente ist ihre Begleitung durch erfahrene Mentoren (Mentorenkonzept). Die reine Kompetenzentwicklung wird ergänzt durch die Vermittlung eines älteren Managers der Gruppe 55+, der den Jugendlichen mit seinem Erfahrungswissen zur Seite steht. Die methodisch-didaktisch besondere Form der Qualifizierung durch die Zusammenarbeit von Jüngeren und Älteren unterstützt die Entwicklung der Potenziale der Jüngeren. Die Synergieeffekte, die durch die unterschiedlichen Hintergründe entstehen, tragen zur Potentialentfaltung bei. Das im Rahmen des Projektes konzipierte, englischsprachige Selbstlernmodul Mentoring greift den Gedanken des stärkenbasierten Mentorings von Entrepreneurern auf. In Verbindung mit dem Modul Projektmanagement werden Mentoren auf ihre anspruchsvolle Aufgabe der stärkenbasierten Förderung der Zielgruppen sowie auf die Organisation und Durchführung von Gründerworkshops vorbereitet.

1.4. Zeitplan

Das Projekt Enterprise+ erstreckt sich über einen Zeitraum von September 2014 bis August 2017. Innerhalb dieser drei Jahren wurden die Lehr-/Lernkonzepte Potenzialanalyse und Gründerworkshop durch Mentoring übersetzt, angepasst, erprobt und weiterentwickelt. Die begleitende Reflexion der Widerstände und Stärken haben zur Weiterentwicklung und Verbesserung der Konzepte beigetragen.

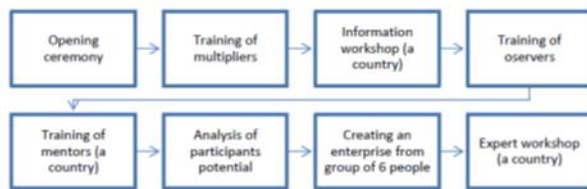
1.5. Arbeitsphasen und Aktivitäten

Das Projekt, mit einer Laufzeit von 3 Jahren, hatte viele Etappen zu meistern. Die untenstehende Grafik zeigt die Meilensteine, die im Projekt Enterprise+ gemeistert wurden. Zunächst startete das Projekt mit einem Informationsworkshop für alle Partnerländer in Mai 2015. Im bis Herbst 2015 entwickelten der Lehrstuhl Wirtschaftsdidaktik der Universität Duisburg-Essen und das Institut für Arbeitswissenschaften in Bochum ihre Lehr-/Lernarrangements (dazu zählte das Training für die Talentscouts und Mentoren) für die Potenzialanalyse und das Mentoring. Im September 2015 wurden diese Lehr-/Lernkonzepte in den fünf Ländern implementiert. Diese erste große Etappe wurde mit dem 1. Meilensteintreffen abgeschlossen. Bei dieser Gelegenheit wurden Potenziale und Widerstände bezogen auf die Ebenen Individuum-Team-Organisation erhoben.

Die zweite große Phase des Projekts startete mit der Akquise der Teilnehmer für die Erprobung der Lehr-/Lernkonzepte Potenzialanalyse und Mentoring. Diese Phase erstreckte sich über einen Zeitraum zwischen Dezember 2015 bis April 2017. Ebenfalls wurden hier die Erfahrungswerte und Ergebnisse im Rahmen eines zweiten Meilensteintreffens ausgetauscht und reflektiert. Bei dieser Gelegenheit wurden erneut Potenziale und Widerstände bezogen auf die Ebenen Individuum-Team-Organisation erhoben.

In der letzten großen Etappe wurden die Expertenworkshops realisiert. Hierbei wurden Expertenworkshops in den jeweiligen Partnerländern veranstaltet, um eine Vernetzung auf europäischer Ebene zu gewährleisten. Im Rahmen des Events wurden die Lehr-/Lernkonzepte, Stärken und Hindernisse vorgestellt und gemeinsam mit Experten diskutiert, um ein potenzielles Roll-out der Konzepte zu ermöglichen. Abgerundet wurden die 3 Jahre durch eine Abschlusstagung mit allen Partnerländern sowie Entrepreneurship-Experten aus Deutschland in Bochum.

2. Figure Project phases



Source: own editing based on https://eacea.ec.europa.eu/erasmus-plus_en

1.6. Anwendbarkeit und Nutzbarkeit

Das Erkennen und Reflektieren von Widerständen und Stärken unterstützt die kontinuierliche Verbesserung der Konzepte und hilft dabei, die Projektziele zu erreichen. Im Projektverlauf wurden die Erkenntnisse zur Weiterentwicklung des Konzepts zu den Schülerunternehmen genutzt, über die wir in IO5 berichten.

1.7. Outcome

Das Outcome der Widerstands- und Stärkenanalyse ist zweigeteilt. Zum einen hat die kontinuierliche Auseinandersetzung mit Widerstandskräften und Stärken dazu geführt, dass bereits im Projektverlauf Anpassungen vorgenommen und die Erkenntnisse für die Weiterentwicklung der Konzepte genutzt werden konnten (Lessons Learned). Zum anderen werden künftige Anwender aus der Analyse lernen können, wie die Stärken der Konzeptelemente verstärkt und individuellen, teambasierten oder organisationalen Widerständen vorgebeugt oder überwunden werden können.

2. Theoretischer Hintergrund

Im Projekt wurde eine umfassende, übergreifende aber auch länderspezifische Potenzial- und Widerstandsanalyse durchgeführt. Doppler & Lauterburg (2002, S. 323) sprechen im Kontext von Veränderungsprozessen in Unternehmen von Widerstand, „wenn vorgesehene Entscheidungen oder getroffene Maßnahmen, die auch bei sorgfältiger Prüfung als sinnvoll, „logisch“ oder sogar dringend notwendig erscheinen, aus zunächst nicht ersichtlichen Gründen bei einzelnen Individuen, bei einzelnen Gruppen oder bei der ganzen Belegschaft auf diffuse Ablehnung stoßen, nicht unmittelbar nachvollziehbare Bedenken erzeugen oder durch passives Verhalten unterlaufen werden“.

Analog zum Change-Management systematisieren Mirow et al. (2007) Innovationsbarrieren ebenenbezogen. Sie halten dabei fest, dass Ursachen für die Ablehnung einer Innovation sowohl innerhalb als auch außerhalb

eines Unternehmens liegen können. Barrieren können auf allen Ebenen eines Unternehmens auftreten und deshalb darf bei der Analyse nicht ausschließlich die individuelle Ebene oder ausschließlich die Organisationsebene betrachtet werden. In Anlehnung daran wurden bei der Erarbeitung der länderspezifischen Potenziale und Widerstände mehrere Ebenen berücksichtigt.

Die Auseinandersetzung mit Widerständen und Potenzialen folgt der Annahme, dass diese weniger als Störfaktor, eher als eine Chance für Verbesserungen (Doppler & Lauterburg (2002) betrachtet werden können. Von Projektbeginn an wurde in den Veranstaltungen mit Projektpartnern und Projektteilnehmern bewusst Gelegenheiten zur Reflexion geschaffen und diese systematisch angeleitet. Dieser Schritt wurde unternommen, da Forschungserkenntnisse darauf hinweisen, dass das Ausmaß bewusster Reflexion während des Implementierungsprozesses einer Innovation (als solche kann eine Kombination aus Potenzialanalyse und Gründerworkshop verstanden werden) entscheidend mitbestimmt, wie Betroffene auf die Einführung eines neuen Konzepts reagieren (Gondo & Amis, 2013). In den Projekt-Workshops wurden dabei nicht nur ebenenbezogen, länder- und zielgruppenspezifische Erscheinungsformen von Widerständen erfasst und im Hinblick auf (Nicht-)Überwindbarkeit bewertet (Mirow, 2010; Mirow, Hölzle, & Gmünden, 2007, S. 101-134), sondern theoriegeleitet Möglichkeiten des konstruktiven Umgangs erörtert, bspw. durch den Einsatz von Promotoren (Witte 1973; Hauschildt & Salomo 2007) oder akzeptanzförderliche Informationen und weitere Marketingaktivitäten. Die gemeinsame Reflexion der länderspezifischen Potenziale und Widerstände diente außerdem dem Wissensaustausch unter den Projektpartnern und mit Experten sowie der Förderung der Weiterentwicklung der Konzepte.

Jedoch sahen wir von einer vollständigen Übertragung der Systematisierung von Mirow, Hölzle und Gmünden (2007) ab, da die Implementierung von Potenzialanalyse und Gründerworkshop nicht eins zu eins mit einem Innovationsprozess in Unternehmen – wie ihn die Autoren in ihrer Arbeit analysieren – gleichzusetzen ist. So ist schon allein der Begriff des Unternehmens in dem uns vorliegenden Kontext nicht klar zu fassen, da im Konsortium verschiedene Organisationen und Institutionen vertreten sind und gemeinsam arbeiten. Wir entschieden uns daher für die folgende, differenziertere Aufschlüsselung der verschiedenen Ebenen:

Individuum: In diese Kategorie fallen in erster Linie Potenziale und Widerstände, die im Hinblick auf die einzelnen Personen aufgedeckt wurden - insbesondere den einzelnen Teilnehmer der Potenzialanalyse und des Gründerworkshops, aber auch den einzelnen Talentscouts und Mentoren.

Gruppe/Team: In diese Kategorie fallen Potenziale und Widerstände, die innerhalb der Arbeitsgruppen deutlich werden, also innerhalb der Teams aus Jugendlichen, die zusammenarbeiten oder der Zusammenkünfte von Mentoren und Talentscouts. Außerdem können Potenziale und Widerstände innerhalb des Konsortium-Teams in dieser Kategorie berücksichtigt werden.

Organisation/Institution: Hier geht es um Potenziale und Widerstände, die unabhängig von bestimmten Personen(-gruppen) in den Organisationen, die Teil des Konsortiums sind oder auf andere Weise an der Implementierung direkt beteiligt sind, beobachtet wurden.

Umfeld: In dieser Kategorie werden Potenziale und Widerstände gesammelt, die sich primär aus den Rahmenbedingungen ergeben, die die Partner bei der Implementierung der Potenzialanalyse und Gründerworkshop vorfinden.

3. Methodisch-didaktische Vorgehensweise

3.1. Erhebung

Die Einschätzungen der Widerstände und Stärken

- erfolgten in verschiedenen Situationen, z.B. vor, während und nach der Durchführung der Potentialanalyse und des Gründerworkshops; im Rahmen der beiden Meilensteintreffen, im Kontext der Expertenworkshops in den jeweiligen EU-Ländern;
- wurden von verschiedenen Akteursgruppen getroffen, z.B. den Projektpartnern, den Talentscouts, den Mentoren, den Teilnehmer von Potentialanalyse und Gründerworkshop, den Experten in den Expertenworkshops.

Auf diese Weise ist bezogen auf die Ebenen Individuum-Team-Organisation ein facettenreiches Bild der Potenziale und Widerstände entstanden, das künftigen Anwendern nützliche Hinweise geben kann. Durch die Berichterstattung der Projektverantwortlichen aus den beteiligten EU-Ländern werden zudem wertvolle kulturelle Aspekte in die Analyse eingebracht.

Im Rahmen der beiden Meilensteintreffen wurden die Widerstände und Stärken in Form von Einzel-/Gruppenarbeit herausgearbeitet. Die Projektpartner wurden gebeten, Potenziale und Widerstände zu erfassen und im Plenum ihre Ergebnisse zu präsentieren. Im Plenum wurden die Ergebnisse bezogen auf die Ebenen Individuum, Team, Organisation/Institution geclustert und diskutiert. Die Ergebnisse der durchgeführten Teilnehmer-Evaluationen wurden ebenfalls in die Analyse einbezogen. Zum Projektabschluss wurden mit den Projektpartnern halbstandardisierte Experteninterviews durchgeführt (der Fragebogen findet sich am Ende dieses Dokuments). Ziel dieser telefonischen/persönlichen Befragung war die Reflexion über den Einsatz der Potentialanalyse und des Gründerworkshops.

3.2. Evaluationen der Anwendung der „Potenzialanalyse“ und des „Gründerworkshops“

In allen Partnerländern wurden dieselben Fragebögen zur Evaluation der Potenzialanalyse eingesetzt. Die Talentscouts evaluierten die Dimensionen Rahmenbedingungen, Beobachterschulung, Beobachtungsphasen sowie Auswertungs- und Feedbackphase auf einer 6-stufigen Skala. Sie schätzten jedes Merkmal hinsichtlich des Maßes der Erfüllung auf einer Skala von 1 (trifft gar nicht zu) bis 6 (trifft völlig zu) ein.

Die Teilnehmer-Evaluation umfasste einen 6-stufigen Fragebogen mit geschlossener Fragen zur Beurteilung diverser Items mit 1 (stimme voll zu) bis 6 (stimme überhaupt nicht zu) sowie 5 offenen Fragestellungen, bspw. zur Motivation und Zufriedenheit. Die Ergebnisse der Evaluation führten zur Weiterentwicklung des Konzeptes Potenzialanalyse (vgl. IO 4).



Evaluationsbogen Teilnehmer der Potenzialanalyse Litauen 14-16.03.2016, 17 Fragebögen

Ergebnisse der Bewertung, 08.04.2016, Vilnius

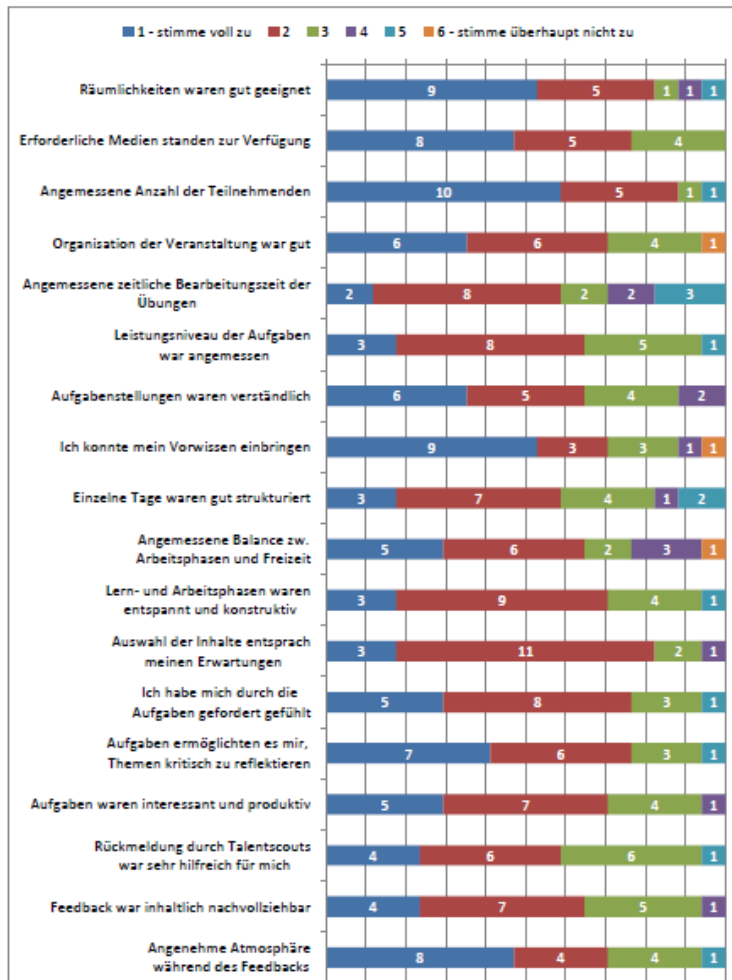


Abb.: Beispiel für ausgewerteten Evaluations-

bogen Litauen (2016)

In allen Partnerländern wurden dieselben Fragebögen zur Evaluation des Gründerworkshops eingesetzt. Die TeilnehmerInnen evaluierten dabei die Merkmale des Mentors (siehe Anhang). Sie schätzten jedes Merkmal hinsichtlich der subjektiven Wichtigkeit und dem Maß der Erfülltheit bei ihrem Mentor auf einer Skala von 1 (unwichtig bzw. sehr gering) bis 5 (extrem wichtig bzw. sehr hoch) ein. Die MentorInnen bekamen einen Evaluationsbogen vorgelegt, der Fragen zu den Themen Vorbereitung, Durchführung, Qualität des Aufgabensheftes, methodisch-didaktische Aspekte, landesspezifische Gegebenheiten, allgemeine Bewertung des Konzepts und sie selbst als Mentor umfasst. Darin sind sowohl offene als auch Multiple-Choice Antwortformate inbegriffen.

Die Ergebnisse führten zur Weiterentwicklung des Konzeptes Gründerworkshops (vgl. IO 5).

3.3. Expertenvoten

Im Rahmen des Meilensteintreffens mit den Partnerorganisationen

Zur Identifizierung von Potenzialen und Widerständen im Projekt „Enterprise+“ wurde im Rahmen des Meilensteintreffens mit allen Projektpartnern eine Teamreflexion durchgeführt. Diese diente darüber hinaus auch dazu, eine Strategie zu entwickeln, wie die Potenziale und Widerstände zu nutzen bzw. zu überwinden sind. In einem ersten Schritt waren die Partner dazu aufgefordert, unabhängig voneinander in Einzelarbeit Potenziale und Widerstände auf Moderationskarten zu notieren. Im Anschluss wurde eine Sortierung der Karten im Plenum vorgenommen, bei der Mehrfachnennungen und thematische verwandte Beiträge zusammengefasst wurden und die verbleibenden Beiträge anhand der Ebenen „Individuum“, „Team“, „Organisation“ und „Umwelt“ geclustert wurden. Anschließend wurde durch die Partner eine Wertung der Bedeutsamkeit der genannten Aspekte vorgenommen. Dazu konnten bis zu 3 Punkte für die Wichtigkeit eines Aspektes vergeben werden. Jeder Partner war zu einer eigenständigen Wertungsabgabe aufgefordert. Die Maßnahmen zum Umgang mit den Potenzialen und Widerständen werden im Plenum mit allen Beteiligten durch Brainstorming und Diskussion abgeleitet.

Im Projektverlauf wurden die Berichte der Projektpartner, die bspw. zur Vorbereitung auf Meilensteintreffen erstellt wurden, regelmäßig im Hinblick auf mögliche Widerstände ausgewertet, um seitens der Projektkoordination notwendigen Unterstützungsbedarf abzuleiten. Dieses Vorgehen diente auch der Qualitätssicherung.

Innerhalb der Expertenworkshops mit den im Projekt beteiligten Personen

Die im Rahmen des Projektes Enterprise+ durchgeführten Expertenworkshops dienten der öffentlichen Berichterstattung und dem Austausch. So boten die Workshops zum einen ein Forum für die Erfahrungsberichte der am Projekt beteiligten Personen (interne Experten) und förderten zum anderen den Austausch mit Teilnehmern aus der angewandten Wissenschaft und Praxis. Diese externen Experten wurden aufgrund ihrer Nähe zu den projektrelevanten Fragestellungen, insbesondere der Förderung jungen Unternehmertums, ausgewählt. In den Expertenworkshops konnten die konkreten Projektaktivitäten, bspw. Potenzialanalyse und Gründerworkshops, in einen größeren Zusammenhang eingebettet und mit Blick auf ihre institutionelle oder gesellschaftliche Wirkung sowie die Antriebs- und Widerstandskräfte reflektiert werden. Am Beispiel des Expertenworkshops in Griechenland wird unter Abschnitt 4.2 über Ergebnisse berichtet.

3.4. Experteninterviews (siehe Fragebogen „Potenziale- und Widerstände“)

Der Leitfaden für die Interviews wurde auf dem Meilensteintreffen allen Projektpartnern vorgestellt und ausführlich erörtert. Anschließend haben die Projektpartner den Leitfaden ausgefüllt. Abschließend wurde mit den Projektpartnern ein Telefoninterview geführt, um die offenen Fragen ausführlicher zu beantworten. Diese Interviews wurden aufgezeichnet und transkribiert.

Zur Konzeption des Interviewleitfadens ist folgendes anzumerken:

In der Regel gibt es bezogen auf ein Aufgabengebiet bzw. Problemfeld mehrere Instrumente. Darüber hinaus ist es sinnvoll, an bereits genutzte und sich als bewährt eingestufte Instrumente anzuknüpfen.

Zentrale Voraussetzung für die Implementierung von praxisorientierten Konzepten, wie z.B. Potentialanalyse und Gründerworkshops ist, dass in den jeweiligen EU-Partnerländern die erforderliche Akzeptanz vorhanden ist. Dabei ist zu bedenken, dass das Ausmaß der Akzeptanz je nach Akteursgruppe, wie z.B. EU-Projektpartner, Mentoren, Talent-Scouts, Teilnehmer, unterschiedliche ausfallen kann.

Bezogen auf die Implementierung von praxisorientierten Konzepten erweist es sich als klärungsbedürftig, anhand welcher Kriterien die jeweiligen Akteure zu Einschätzung kommen, dass die Implementierung gelungen ist. Inwieweit die jeweilige Einschätzung von den landeskulturellen Gegebenheiten abhängig ist, wäre interessant. Eine entsprechende Beurteilung ist auf der Basis des vorliegenden Informationsmaterials jedoch nicht vollständig möglich. Zudem wäre zu klären, welche Kontextfaktoren gegeben sein müssen, um die Implementierung zu gewährleisten. Dabei kann zwischen Kontextfaktoren auf der technischen, der (unternehmens-)kulturellen und der mikropolitischen Ebene differenziert werden. Während es bei der (unternehmens-)kulturellen Ebene eher im Kommunikationsstrukturen und –wege sowie um das Vorhandensein von Werten und Normen geht, steht im Fokus der mikropolitischen Ebene das Aufgreifen von Interessen sowie der Umgang mit Konflikten.

Neben der Gewährleistung eines Mindestmaßes an Akzeptanz ist es auch erforderlich, dass in geeigneter und in ausreichender Form über den Einsatz der jeweiligen Instrumente reflektiert wird. Deswegen wurde die Projektpartner danach gefragt, in welchem Ausmaß und in welcher Form dies in den jeweiligen EU-Ländern geschehen ist. Nicht zuletzt hängen die Möglichkeiten und Grenzen des Einsatzes von bestimmten Konzepten (hier der Potentialanalyse und des Gründerworkshops) auch davon ab, welche Zielgruppe in den jeweiligen EU-Ländern einbezogen wurden und welche Kooperationspartner gewonnen werden konnten, um die Umsetzung zu ermöglichen. Zudem ist auch entscheidend, ob die Konzepte als zu umfangreich eingeschätzt werden und ob die Projektpartner über die aus ihrer Sicht erforderlichen Kompetenzen verfügen, um die Umsetzung zu ermöglichen.

4. Länderspezifische Potenziale und Widerstände

4.1. Bulgarien

Potenziale der Tools

Im Rahmen des Meilensteintreffens wurde hinsichtlich der Umsetzung der Potenzialanalyse in Bulgarien folgendes positiv herausgestellt: Zum einen sei es positiv für die Jugendlichen, eigene Potenziale zu erkennen. Zum anderen sei die Potenzialanalyse nützlich für die Talentscouts, um neue Methoden/ Techniken zu erlernen. In Bezug auf den Gründerworkshop wurden ähnliche Potenziale herausgestellt. Darüber hinaus könnten

sich die Schülerinnen und Schüler neue Kompetenzen, wie Teamarbeit oder Zeitmanagement, aneignen. (Gesamtüberblick Potenziale & Widerstände, Potenziale & Widerstände – Ebenen Model plus Gewichtung)

Im Hinblick auf den Fortschrittsbericht zum Meilensteintreffen nannte der bulgarische Partner die folgenden Potenziale bei der Implementierung der Tools. Positiv bewertet wurden das beträchtliche Interesse sowie die Auswahl der Aufgaben, welche für die Teilnehmer angemessen und interessant waren. In Bezug auf erforderliche zukünftige Anpassungen schlug der bulgarische Partner vor, die Ergebnisse automatisch zu sammeln und zu bearbeiten. Ein weiteres Potenzial bestehe in der Übereinkunft der Gabrovo CCI und der Secondary Vocational School of Tourism Gabrovo, demzufolge die Methode als Wahlfach für andere als die wirtschaftlichen Fachbereiche angewandt werden sollte. Positive Auswirkungen auf die Teilnehmer ergäben sich durch das Bewusstmachen ihrer eigenen Fähigkeiten und Talente, ihre Kenntnisse über die Struktur eines Business Plans und ihre Fähigkeit, ein eigenes Unternehmen gründen zu können. (Gabrovo Progress Report Milestone Meeting)

Widerstände bei der Implementierung

Widerstände bei der Implementierung der Potenzialanalyse in Bulgarien ergaben sich laut Angaben der bulgarischen Partner auf dem Meilensteintreffen aus der umständlichen Organisation und dem Anpassungsbedarf des Tools an die spezifischen Ländergegebenheiten. Auch das Zeitfenster wurde mit einer Dauer von fünf Tagen als zu knapp bewertet. Im Rahmen des Gründerworkshops wurden die Beschaffung zusätzlicher Unterlagen sowie der Anpassungsbedarf an die entsprechende Gesetzgebung als Hindernisse gesehen. Auch hätten die Mentoren wenig Zeit, an ähnlichen Veranstaltungen teilzunehmen, da sie aktiv im Berufsleben stünden. (Gesamtüberblick Potenziale & Widerstände, Potenziale & Widerstände – Ebenen Model plus Gewichtung)

Im Zusammenhang mit der Vorbereitung des Meilensteintreffens stellte der bulgarische Partner die folgenden Widerstände in seinem Entwicklungsbericht heraus. Zunächst seien beträchtliche humane Ressourcen im Laufe der Implementierung notwendig. Weiterhin sei die Zeit für die Schulung der Talentscouts nicht ausreichend. Darüber hinaus waren einige länderspezifische Änderungen/ Anpassungen im Vergleich zum Originalkonzept erforderlich. Insbesondere gehe es dabei um bestimmte Formulare und Finanztabellen. Ein weiterer Widerstand wurde darin gesehen, dass diejenigen, die die Beurteilung vornehmen sollen, keine Möglichkeit hätten, sich mit den Business Plänen vertraut zu machen. Insgesamt wurde bemängelt, dass der Zeitrahmen zu knapp sei, besonders für den finanziellen Teil. Auch sei es schwierig für die Mentoren, ihrer Arbeit für fünf Tage fernzubleiben. Schließlich würden beide Veranstaltungen sehr viele Human Resources sowie technischen Service in Anspruch nehmen. (Gabrovo Progress Report Milestone Meeting)

4.2. Griechenland

Potenziale der Tools

Im Hinblick auf die Durchführung der Potenzialanalyse in Griechenland wurde auf dem Meilensteintreffen erläutert, dass die aktuelle wirtschaftliche Situation für die Implementierung der Tools förderlich sei, da dadurch das Interesse am Unternehmertum geweckt werde. Eine Würdigung fand der Ready-to-use-Ansatz des Konzepts. (Gesamtüberblick Potenziale und Widerstände, Potenziale und Widerstände – Ebenen-Modell plus Gewichtung)

Widerstände bei der Implementierung

Als Widerstände bei der Durchführung der Potenzialanalyse in Griechenland wurden auf dem Meilenstein-treffen der Bedarf an benötigten Ressourcen und die Koordinationsschwierigkeiten aufgrund der Heterogenität der beteiligten Personen erachtet. Auch der Umfang der Arbeitsmaterialien und Tools sowie der Bedarf nach einer besseren Systematisierung derselben wurde als Hindernis bei der Implementierung der Tools herausgestellt. (Gesamtüberblick Potenziale und Widerstände, Potenziale und Widerstände – Ebenen Model plus Gewichtung)

Ergebnisse des Expertenworkshop

Wie unter Abschnitt 3.3. beschrieben, wurden vom griechischen Partner im Rahmen eines Expertenworkshops Widerstände und Stärken systematisch anhand von Fragen an die Akteure erhoben (ausführliche Darstellung in: Projektergebnisse IO5 – „Weiterentwicklung des Konzeptes der Schülerunternehmen). Dazu wurden die Teilnehmer am Expertenworkshop gebeten, sich je nach ihrer Rolle bei der Projektimplementierung anhand des nachstehenden Fragenkatalogs zu äußern.

Um die landesspezifische Sicht auf die Potenzial- und Widerstandsanalyse zu erfahren, wurden konkret Fragen an die Talentscouts und Mentoren sowie an die Organisatoren entwickelt, die sich auf ihre Erwartungen hinsichtlich des Tools des Gründerworkshops bezogen. Darüber hinaus wurden sie gebeten, die Erfolge und Stolpersteine bei der Ausführung der Methode zu benennen. Diese sollten dazu dienen, Anpassungen des Konzeptes zu erarbeiten, um für die Teilnehmer eine hohe Akzeptanz zu erzielen.

An dem Expertenworkshop nahm auch die Zielgruppe der Studierenden teil, die für die Potenzial- und Widerstandsanalyse gewonnen werden konnte. Um die Sicht dieser Gruppe – einerseits im Gegensatz, andererseits komplementär zu den Talentscouts, Mentoren und Organisatoren – ebenfalls zu eruieren, wurden sie hinsichtlich ihrer Einschätzung zu dem Begriff des Unternehmertums befragt. Ebenfalls als relevant erachtete man ihre Einschätzung, ob sie sich sicher fühlten, nach der Teilnahme an diesem Programm ein Unternehmen zu gründen. Ausgehend von dieser Frage wurde gezielt danach gefragt, ob die Potentialanalyse alle Elemente beinhalte, die für eine Firmengründung notwendig sind und welche darüber hinaus ggf. ergänzt werden könnten. Schließlich wurden sie nach dem Erfolg des Feedbackprozesses im Kontext der Durchführung der Potenzialanalyse befragt.

Die Performanz der Implementierung beider Elemente des Enterprise+ Ansatzes wurde von allen Teilnehmern mit über 90 % bewertet. Bei der Implementierung des Gründerworkshops war sogar eine statistische Über-Performanz mit 100,8 % zu verzeichnen, wenn man das Verhältnis zwischen dem Erwarteten und dem Erreichten gegenüberstellt. In der Gesamtbetrachtung zeigte die Bewertung seitens der aktiv involvierten Teilnehmer (alle Rollen) ein sehr hohes Potenzial des Enterprise+ Ansatzes auf.

Eine Analyse einzelner Elemente beleuchtete folgende positive Merkmale: Der Umfang und die Qualität des Instrumentariums sei von einer solchen Güte, dass die Organisatoren, Talentscouts und Mentoren auf einen Ready-for-use-Ansatz zurückgreifen könnten. Die pädagogisch-didaktische Orientierung ermögliche den Organisatoren aus dem Bildungswesen, den Ansatz in den Lehr-Lern-Prozess im Hinblick auf Economic bzw. Entrepreneurial Education zu integrieren. Hervorgehoben wurde auch die erfahrungsorientierte Herange-

hensweise, nach der die Schüler bzw. Studenten neues Wissen erwerben und ihren Entscheidungs- und Handlungshorizont erweitern. Dabei würden sie in die Lage versetzt, akademisches Wissen in praktischer Art und Weise umzusetzen und ihre Karriereabsichten selbst zu evaluieren. Schließlich erweiterten Talentscouts und Mentoren ihren Wissens- und Erfahrungshorizont und ihre Kompetenzen im Umgang mit Teams junger Menschen.

Besondere Würdigung erfuhr die Einzigartigkeit des Ansatzes, da niemand der Beteiligten zuvor Erfahrungen mit einem so umfassenden Ansatz gemacht habe. Dies führte zu der Bereitschaft, den Ansatz weiter zu empfehlen und bei weiteren Implementierungen erneut aktiv mitzuwirken.

Trotz ihrer sehr guten Performanz wurden einige Schwächen diskutiert, die als verbesserungswürdig erachtet wurden. Die Implementierung des Ansatzes bedürfe sehr vieler Ressourcen und eines kohärenten Projektmanagements und persönlichen Commitments aller Beteiligten. Alle Teilnehmer empfanden den Zeitrahmen für die Implementierung als knapp bemessen. Angeregt wurde die Erweiterung des Talentscouts-Mentoren-Netzwerkes, um eine bessere Passung zwischen der Mentoren und Menteegruppe zu erreichen. Gewünscht wurden weitere Trainings von Talentscouts und Mentoren, um ein methodengetreues Vorgehen sowie die Effektivität zu erhöhen. Ebenso sollten die Skills der Mentoren im Hinblick auf die Teamführung und das Teammanagement weiter durch Trainings bzw. Coachings gefördert werden.

Diese wertvollen Rückmeldungen wurden zur Weiterentwicklung des Konzeptes der Schülerunternehmen verwendet.

4.3. Litauen

Potenziale der Tools

Im Rahmen des Meilensteintreffens wurden im Hinblick auf die Potenzialanalyse für Litauen die folgenden Potenziale herausgestellt. Zunächst wurden das Konzept und die Materialien sowie die Verfügbarkeit von Multiplikatoren als positiv bewertet. Auch die hohe Arbeitslosigkeit vor Ort stelle ein Potenzial bei der Implementierung der Tools dar. Im Zusammenhang mit der Durchführung des Gründerworkshops wurden die Netzwerke der Mentoren wie auch das Material und Konzept als Potenziale herausgestellt. (Gesamtüberblick Potenziale & Widerstände, Potenziale & Widerstände – Ebenen Model plus Gewichtung)

Im Fortschrittsbericht des litauischen Partners zum Meilensteintreffen wurden im Hinblick auf die Potenzialanalyse folgende Aspekte positiv von den Teilnehmern bewertet: die angemessene Anzahl der Teilnehmer, die Räumlichkeiten, die Verfügbarkeit der erforderlichen Medien, das Einbringen von Vorwissen, die kritische Reflektion der Themen sowie die Atmosphäre während des Feedbacks. Hinsichtlich des Gründerworkshops wurden die Kompetenz und Erfahrung der Mentoren sowie ihr Zeitaufwand und Interesse von den Teilnehmern positiv beurteilt. In Bezug auf methodisch-didaktische Anpassungen haben die Mentoren gemeinsam mit den Teilnehmern zusätzliche Arbeitsmethoden diskutiert, um noch kreativer und effizienter vorgehen zu können. Außerdem anerkennend wahrgenommen wurde die Auswahl der Mentoren, die mit großem Engagement und Verantwortung gearbeitet hätten. Zusammenfassend wurde festgehalten, dass auf Ebene des Individuums großes Potenzial, Bereitschaft und Interesse vorhanden seien. Zudem gebe es auf Ebene der Organisation in Litauen Mentorenetzwerke mit Geschäftsleuten, die bereit seien, ihr Wissen zu teilen. In dieser Hinsicht müssten nur die Mentoren und Bildungseinrichtungen zusammengebracht werden. Auf

Ebene des Umfelds wurde viel Potenzial für Weiterbildungsmodule gesehen, da die Gesellschaft und Bildungseinrichtungen reif dafür seien. Weitere Potenziale wurden in Bezug auf die Verbreitungsaktivitäten genannt, da die Webseite des litauischen Partners eine ziemlich große Reichweite habe. (Vorlage Erfahrungsbericht Meilensteintreffen II Litauen)

Widerstände bei der Implementierung

Im Rahmen des Meilensteintreffens wurden im Hinblick auf die Potenzialanalyse für Litauen die verfügbaren Ressourcen, die fehlende Motivation und die mangelnde Unterstützung der Behörden als Widerstände bei der Implementierung der Tools herausgearbeitet. Im Zusammenhang mit dem Gründerworkshop wurden die Motivation von Schulen und Schülern und die Bürokratie als Widerstände genannt. (Gesamtüberblick Potenziale & Widerstände, Potenziale & Widerstände – Ebenen Model plus Gewichtung)

Im Fortschrittsbericht zum Meilensteintreffen aus Litauen wurden die folgenden Widerstände auf der Ebene der Potenzialanalyse genannt. Zunächst wurden im Rahmen der Teilnehmerevaluation die Bearbeitungszeit der Aufgaben, die Struktur und das Leistungsniveau der Aufgaben weniger gut bewertet. Die Talentscouts bemängelten die zeitliche Aufteilung und den ziemlich langen Zeitraum zwischen den Schulungen und der Realisierung der Potenzialanalyse. In Bezug auf kulturelle Widerstände wurde angemerkt, dass das Konzept, die Gruppen im Voraus zu bestimmen, manche Teilnehmer enttäuscht habe und daher Anpassungen diesbezüglich vorgenommen werden sollten. Zudem habe sich der 3-Tages-Zeitrahmen nicht bewährt, da die Teilnehmer sich überfordert gefühlt hätten. Der Zeitaufwand für die Bearbeitung der Beobachtungsbögen sollte realistisch eingeschätzt werden. Daher solle über eine Erhöhung des Zeitumfangs nachgedacht werden. Ein weiterer Widerstand ergebe sich durch die den Inhalt der Schulung, welcher an die verschiedenen Zielgruppen (Schüler, Studenten) angepasst werden müsse. Da sich deren Wissen wesentlich unterscheide. Im Zusammenhang mit dem Gründerworkshop wurde ein Widerstand darin gesehen, dass das Material von dem Aufgabenheft nicht ausreichend war und daher zusätzliches Material vorbereitet werden musste. Außerdem wurde angemerkt, dass die Schulungen für Mentoren und der Gründerworkshop zeitlich nicht so weit auseinanderliegen sollten. Darüber hinaus würden die auszubildenden Mentoren mehr Fachwissen über die Arbeit mit Jugendlichen sowie ausführlichere Informationen über die Gruppenarbeit benötigen. Zudem müsse das Aufgabenheft aktualisiert werden. Auf der Ebene des Umfeldes ergäben sich Widerstände durch den hohen bürokratischen Aufwand. (Vorlage Erfahrungsbericht Meilensteintreffen II Litauen)

4.4. Spanien

Potenziale der Tools

In Spanien wurde im Rahmen des Meilensteintreffens in Bezug auf die Potenzialanalyse die innovative Methodik als Potential herausgestellt. Außerdem positiv gesehen wurde die Unterstützung von Jugendlichen, sich um ihren eigenen Job zu kümmern. Im Hinblick auf den Gründerworkshop wurden das Networking sowie die Motivation und die Förderung des Unternehmergeistes positiv bewertet. (Gesamtüberblick Potenziale & Widerstände, Potenziale & Widerstände – Ebenen Model plus Gewichtung)

Im Fortschrittsbericht zum zweiten Meilensteintreffen des spanischen Partners wurden die folgenden Potenziale festgehalten: In Bezug auf die Implementierung der Potenzialanalyse wurden zunächst die guten Beziehungen innerhalb der Gruppe sowie die Arbeitsbereitschaft der Teilnehmer gelobt. Im Hinblick auf den

Gründerworkshop stellten die Weiterentwicklung und Anpassung der Materialien an die Bedürfnisse und Kenntnisse der Teilnehmer ein Potenzial dar. Ein weiteres Potenzial biete die Zusammenarbeit mit Arbeitsagenturen, da diese enge Kontakte mit regionalen Ausbildungsinstituten hätten und die Methodik auf regionaler Ebene weiterentwickeln könnten. Bezüglich der Auswirkungen auf die Teilnehmer wurde festgestellt, dass diese sich nach der Durchführung des Projekts selbst besser kennengelernt sowie ihre Fähigkeiten und Talente entdeckt hätten. Auch die Arbeit der Jugendlichen mit der Business Plan Struktur und die Bestärkung der jungen Leute in ihrem Unternehmergeist wurden als vorteilhaft eingeschätzt. (Fortschrittsbericht Zweites Meilensteintreffen, Spanien)

Widerstände bei der Implementierung

Im Zusammenhang mit dem Meilensteintreffen wurden von dem spanischen Partner das Finden sowie die Finanzierung von Talentscouts als Hindernis bei der Implementierung der Potenzialanalyse gesehen. Hinsichtlich des Gründerworkshops wurden die zeitintensive Instruktion und die Anpassung des Materials an den jeweiligen Sektor als Widerstände wahrgenommen. (Gesamtüberblick Potenziale & Widerstände, Potenziale & Widerstände – Ebenen Model plus Gewichtung)

Im Fortschrittsbericht des spanischen Partners zum zweiten Meilensteintreffen wurden bezüglich der Potenzialanalyse die folgenden Widerstände festgehalten. Zum einen wurde angemerkt, dass die Teilnehmer mehr Zeit bräuchten, einander kennen zu lernen. Hier wurde die Wichtigkeit der ersten Sitzung betont. Darüber hinaus wurde angemerkt, dass mehr Zeit für die finanziellen Aufgaben benötigt würde, da den Teilnehmern entsprechendes Wissen in dieser Hinsicht fehle. Im Hinblick auf den Gründerworkshop ergäbe sich ein Widerstand aus der als zu kurz empfundenen Zeitspanne zwischen den jeweiligen Aktivitäten. Auf der Ebene des Individuums sei es schwierig, die Agenda und Zeiten an die Aktivitäten aller Teilnehmer anzupassen. Auf der Ebene des Teams wurde angeregt, dass die Teams mehr Zeit zum Kennenlernen benötigten, bevor sie mit der Entwicklung der Methodik begännen. (Fortschrittsbericht Zweites Meilensteintreffen, Spanien)

4.5. Ungarn

Potenziale der Tools

Auf dem Meilensteintreffen nannte der ungarische Partner das positive Feedback, die erfolgreiche Implementierung und die gewonnenen Erfahrungen als Potenziale bei der Umsetzung der Potenzialanalyse. Auch das Verbreitungspotenzial wurde vorteilhaft bewertet. In Bezug auf den Gründerworkshop ergäben sich dieselben Potenziale. Ferner wurde noch die Etablierung eines Mentorenpools, ähnlich wie bei dem Verein „Alt hilft Jung“, zu den Potenzialen gezählt. (Gesamtüberblick Potenziale & Widerstände, Potenziale & Widerstände – Ebenen-Model plus Gewichtung)

Im Zusammenhang mit dem zum zweiten Meilensteintreffen auf Kreta verfassten Progress Report des ungarischen Partners wurde bezüglich der Potenzialanalyse festgehalten, dass eine Stärke des Tools die Anwendbarkeit für alle Arten von Studenten/Schülern sei. Weiterhin wurde die Veranstaltung aufgrund ihrer positiven Annahme seitens der Teilnehmer durch die CCI allen weiterführenden Schulen der Region zur Verfügung stellt. Laut des Feedbacks der Talentscouts biete das Programm mit der richtigen Motivation viele Lernmöglichkeiten. Außerdem lobten die Talentscouts die nahtlose Durchführung und die verständlichen Aufgaben. Die Teamarbeit mache die Aufgaben lebensnah und die Organisatoren seien auf höchster Ebene

vorbereitet gewesen. Ein weiteres Potenzial wurde in der Miteinbeziehung von Sponsoren zur Erhaltung und Durchführung des Projekts gesehen. In Bezug auf den Gründerworkshop wurde festgehalten, dass die schriftlichen Materialien sehr klar und eindeutig formuliert und alle Sachverhalte, die ein Unternehmer kennen müsse, enthalten seien. Darüber hinaus biete das Projekt die Möglichkeit wertvolle Erfahrungen zu sammeln. Zudem würde ein klares Bild eines Unternehmers dargestellt, das eine gute Basis für die Zukunft bilden würde. Abschließend wurde auf der Ebene des Umfeldes ein weiteres Potenzial - für die Implementierung der Potenzialanalyse und des Gründerworkshops gleichermaßen - darin gesehen, die zentrale Verwaltung aller weiterführenden Schulen von der Beteiligung am Projekt zu überzeugen, sodass die Direktoren der jeweiligen Schulen gewillter seien, das Projekt an ihrer Schule durchzuführen. (Progress report Second milestone meeting Crete, Hungary)

Widerstände bei der Implementierung

In Ungarn wurde im Rahmen des Meilensteintreffens im Hinblick auf die Umsetzung der Potenzialanalyse der Zeitmangel seitens der Teilnehmer und das Desinteresse von Seiten der Schulen als Widerstände genannt. Weiterhin wurde eine fehlende Finanzierung der Weiterführung des Projektes als Hindernis bei der Implementierung der Tools gesehen. Auch der detailliert erstellte und verpflichtende nationale Grundlehrplan stelle einen Widerstand dar, da er keinen unterrichtsfreien Zeitraum für außerschulische Projekte ermöglicht. Im Zusammenhang mit der Durchführung des Gründerworkshops wurde zusätzlich zu den genannten Widerständen die nationale Gesetzgebung als Hindernis eingestuft. (Gesamtüberblick Potenziale & Widerstände, Potenziale & Widerstände – Ebenen Model plus Gewichtung)

Im Fortschrittsbericht des ungarischen Partners für das zweite Meilensteintreffen auf Kreta wurde im Zusammenhang mit der Implementierung der Potenzialanalyse ein Widerstand darin gesehen, für die große Anzahl an Schülern (29 Schüler nahmen teil) genügend Talentscouts zu organisieren. Somit wurde ein Mehrbedarf an Talentscouts während der Durchführung der Aufgaben festgestellt. Ein weiteres Problem stellte die Unerfahrenheit der Gruppen mit der Arbeit im Team dar. Die Teilnehmer hätten keine ausreichenden wirtschaftlichen Kenntnisse gehabt und es sei ihnen schwergefallen, unkonventionell zu denken. Dieses könne durch eine Art Vorbereitungs-Training für die Schüler vor der Durchführung der Potenzialanalyse gelöst werden. Außerdem wurde das straffe Programm als Problem gesehen. Zudem wurde angemerkt, dass ein kurzes Training zur Auffrischung der Kenntnisse und zum gegenseitigen Kennenlernen ein paar Tage vor der Veranstaltung hilfreich für die Talentscouts wäre.

Ein weiterer Widerstand sei die Passivität einiger Gruppenmitglieder gewesen. Hierzu wurde vorgeschlagen, allen Gruppenmitgliedern bestimmte Aufgabenteile auf Grundlage ihres individuellen Tests zuzuteilen. In Bezug auf die Recherchearbeit wurde das Arbeiten in die falsche Richtung als Widerstand aufgefasst. Hier seien ein klarer Leitfaden sowie Links zu Internetseiten mit Wirtschaftsnachrichten hilfreich. Darüber hinaus wurde festgestellt, dass für eine faire Bewertung der Teilnehmer durch die Talentscouts eine Art Klassifizierungssystem nützlich sei.

Im Zusammenhang mit der Implementierung des Gründerworkshops wurde angemerkt, dass die Evaluationskriterien unzureichend seien. Die Schüler würden kein Feedback über ihre gründungsspezifische Arbeit bekommen, sondern nur hinsichtlich ihrer Leistung bei der Präsentation. Auf der Ebene des Individuums wurde für die Potenzialanalyse und den Gründerworkshop gleichermaßen die verfügbare Zeit für die Durchführung der mehrtägigen Veranstaltung als Widerstand eingeschätzt. Es sei schwierig für die Talentscouts

und Mentoren ihrer Arbeit fernzubleiben. Für die Schüler sei dies abhängig von ihrer Schule, sie seien jedoch kaum motiviert, in ihrer Freizeit an einer solchen Veranstaltung teilzunehmen. Auf der Ebene des Teams wurden ebenfalls Widerstände hinsichtlich der verfügbare Zeit und Koordination gesehen. Es sei schwierig, die richtige Anzahl an Mentoren und Talentscouts zum selben Datum zusammenzubringen. Auf der Ebene der Organisation ergab sich ein Widerstand aus der fehlenden Bereitschaft einiger Schulen, an dem Projekt teilzunehmen. Eine Herausforderung hierbei sei es, motivierte Lehrer oder Direktoren zu finden und von der Teilnahme an dem Projekt zu überzeugen. (Progress report Second milestone meeting Crete, Hungary)

4.6. Ergebnisse der Evaluationen

Auf die Erkenntnisse aus den Evaluationen wird in IO4 und IO5 ausführlich Bezug genommen. Daher wird an dieser Stelle ein Fazit bezogen auf die Evaluation der Potenzialanalyse und der Gründerworkshops gezogen.

Aus Teilnehmersicht und bezogen auf die Merkmale der Mentoren ist besonders hervorzuheben, dass die Erfahrungen der Mentoren zwar sehr wichtig für die TeilnehmerInnen sind, die Branchenzugehörigkeit allerdings weniger relevant zu sein scheint. Bei der Suche nach potentiellen neuen Mentoren kann vernachlässigt werden, ob deren Branche zu möglichen Geschäftsideen der jungen Leute der Region passt. Wichtiger ist, dass die Mentoren bereits langjährige Erfahrung in der Wirtschaft haben und während des Gründerworkshops für die Teilnehmenden erreichbar sind. Bei der Rekrutierung von Mentoren müssten Erreichbarkeit und das erwartete Zeitbudget besprochen werden. Hier könnten verschiedene digitalisierte Kommunikations-Instrumente, bspw. Foren, Chatrooms, Skype, Dropbox, aber auch eine gezieltere Ansprache von pensionierten Führungskräften zu einer Besserung der Situation führen.

Aus der Befragung der Mentoren und mit Blick auf Potenziale kann abgeleitet werden, dass die vorbereitende Schulung ein zentrales Element für den Erfolg der Mentorentätigkeit ist. Die Unterstützung durch Materialien, wie bspw. das Aufgabenheft, und Übungen wurde als hilfreich angesehen. Das Aufgabenheft sollte noch durch einen idealtypischen Businessplan ergänzt, gruppendynamische Aspekte könnten durch Fallbeispiele vertieft werden. Insgesamt tragen Motivation und Engagement der Teilnehmenden, die über einen ähnlichen Wissensstand verfügen, zu einem guten Workshop-Ergebnis bei und erleichtern auch die Arbeit der Mentoren. Hierauf könnte bei der Auswahl von Teilnehmenden besonders Augenmerk gelegt werden.

4.7. Ergebnisse der Experteninterviews

Abschließend wurden die Projektpartner auf der Basis eines Leitfadens interviewt. Die Interviews wurden mit Blick auf Erfolgsfaktoren der Implementierung ausgewertet und werden nachstehend beschrieben:

Fragestellung	Projektland				
	Bulgarien	Griechenland	Litauen	Spanien	Ungarn
Akzeptanz der Instrumente in Prozent (Frage 2)	P 100 G 100	P 90 G 90	P 70 G 90	P 80 – 90 G 90	P 90 G 90
P=Potenzialanalyse,					

G=Gründerworkshop					
Fazit Frage 2: Erkennbar hohe Akzeptanz der beiden Instrumente in den Projektländern.					
Kriterien für erfolgreiche Umsetzung (Frage 3)	Gemeinsames Training der Talentscouts und Mentoren; organisatorische Fragen in Bezug auf das Zeitmanagement sind zu präzisieren; die technische Ausstattung muss ausreichend sein	Training der Talentscouts und Mentoren, Projektmanagement, standardisierte Materialien, ausformulierte Handlungsanweisungen	Genügend Teilnehmer finden, Aktivitäten zur Verbreitung, Feedback; Zielgruppenspezifische Informationen und Gespräche im Umgang mit unterschiedlichen Akteuren (Institutionen, Mentoren, Studierende etc.)	Zielgruppe mit ähnlichem Hintergrund und Wissensstand; Zielgruppenbezogene Kompetenzen der Talentscouts (Erfahrung als Coach oder Psychologe) und Mentoren (unternehmerische Erfahrung im Umgang mit Gründern)	Genügend Teilnehmer finden, angemessene Länge des Projektes, Monitoring und Vergleich mit Kontrollgruppe, Vermittlung von Normen/Werten durch erfahrene Unternehmer, Testphase vorsehen
Fazit Frage 3: <u>Akteure</u> - Bedeutsam ist eine ausreichende Anzahl an Teilnehmern, die über ähnlichen Hintergrund und Wissensstand verfügen sollten. Talentscouts/Mentoren sollten Erfahrungen aus unternehmerischer Arbeit und/oder (psychologischer) Beratungsarbeit haben und vorbereitend trainiert werden. <u>Projektorganisation</u> – die Projektarbeit sollte noch stärker durch standardisierte zielgruppenspezifische Materialien und ggfs. eine dem Projektstart vorausgehende Testphase unterstützt werden.					
Partner für erfolgreiche Umsetzung (Frage 5)	Personen, die an der Umsetzung des Projekts direkt beteiligt sind (Organisator – Projekt Manager – Talent Scouts – Mentoren – Schüler/Studenten). Indirekt sind die Schul- und Hochschulleitung, Geschäftsführung der noch tätigen Mentoren, Regionale Stelle des Ministeriums für Bildung und Wissenschaft zu involvieren.	Alle in die Implementierung involvierte Personen: Organisator – Projekt Manager – Talent Scouts – Mentoren – Schüler/Studenten; alle Institutionen, die sich mit der Aus- und Weiterbildung von Jugendlichen befassen: Schulen, Unis, FHs, Weiterbildungsinstitutionen, Kammer, Arbeitsagenturen etc.;	Vertreter von Bildungsinstitutionen, IHK, Unternehmen, Hochschulen, Karrierezentren; Ziel = viele Multiplikatoren	Unternehmensnetzwerk; Lokale Arbeitsagentur für die Teilnehmerauswahl; Zusammenarbeit mit Lehrern, Coaches, Psychologen, Managern mit Erfahrung im Umgang mit Gründern	Externe Experten (Unternehmer, Lehrer, Arbeitsmarktexperten), Studierende, koordinierende Institution
Fazit Frage 5: Für die erfolgreiche Umsetzung sind die Gewinnung/Einbindung der mit Aus- und Weiterbildung befassten institutionellen Akteure sowie die Zusammenarbeit mit Personen, die an der Umsetzung des Projektes beteiligt sind, bedeutsam. Wertvoll erscheinen auch Unternehmer-Netzwerke und Mentoren-Pools, auf die zurückgegriffen werden kann.					

5. Lessons Learned im Umgang mit Potenzialen und Widerständen

Im Folgenden soll es um den Umgang mit den oben genannten Potentialen und Widerständen gehen. Die Vorgehensweise hierbei wurde gemeinsam mit den Partnern auf dem Meilensteintreffen erarbeitet.

Umgang mit Potentialen

Zum Umgang mit den erarbeiteten Potentialen aus dem Gründerworkshop wurde auf der Ebene der Organisation die Vorgehensweise zur Etablierung eines Mentorenpools wie in dem Projekt „Alt hilft Jung“ diskutiert. Der ungarische Partner schlug hierzu vor, Spezialisierungen und Schwerpunkte der Mentoren zu erfassen und die Mentoren als Experten auch in andere Projekte miteinzubeziehen. Der bulgarische Partner regte an, die Mentoren in weitere Implementierungen an Schulen oder Projekten der IHK und des Karrierezentrums einzubinden. Der spanische Projektpartner schlug vor, weitere Aktivitäten nach dem normalen Stundenplan durchzuführen und die Themen „Unternehmertum“ und „Unternehmen“ an Schulen und in der Ausbildung anzusprechen. Die griechischen Partner legten die Verbreitung von Best Practices nahe, um so das Projektkonzept zu unterstützen. Außerdem solle ein permanentes Netzwerk von Mentoren geschaffen und alle verfügbaren Netzwerke und Initiativen genutzt werden. Auf der Seite der Litauer wurde erwohnen, den Kontakt zu den bereits vorhandenen Mentoren zu halten und die Mentoren über kommende Veranstaltungen zu informieren. Auch sollten Informationen über Mentorenetzwerke an Schulen weitergegeben werden.

Im Umgang mit den Potenzialen aus der Potenzialanalyse wurde auf der Ebene der Organisation zunächst die innovative Methode der Beobachtung der Schüler ausgewählt und diskutiert. In Ungarn könne die Methodik leicht an Schulen und andere Nutzer weitergegeben werden. In Bulgarien sollen die Ergebnisse und Erfahrungen an weitere Rezipienten weitergeleitet werden. Hier miteingeschlossen seien auch Klassen ohne wirtschaftlichen Schwerpunkt. Der spanische Projektpartner regte an, die Methodik in jedem Land anzupassen und andere Organisationen zu kontaktieren, welche bei der Verbreitung zwecks Weiterentwicklung helfen könnten. Aus Griechenland kam der Vorschlag, mögliche Schwachpunkte der Methodik und des Implementierungsprozesses zu verbessern, regionale und nationale Interessensvertreter zu mobilisieren und zu engagieren und einen effektiven Kommunikationsstrategieplan aufzusetzen. Der litauische Partner nannte hierzu die positiven Rückmeldungen der Teilnehmer (über die im Projektverlauf berichtet werden könnte), die Unterstützung durch erfahrene Talentscouts und Mentoren und die Verbreitung der Ergebnisse, die zur Nachahmung anregen können.

Umgang mit Widerständen

Im Umgang mit den Widerständen aus dem Gründerworkshop wurden auf Ebene des Umfelds die nationale Gesetzgebung, der Anpassungsbedarf an die entsprechende Gesetzgebung und der nationale Grundlehrplan zur Diskussion ausgewählt. Hierzu merkte der ungarische Partner an, dass Kontakt zu den Mitgliedern der Kammern aufgebaut werden solle, um das Programm an den Schulen bekannt zu machen und die Umsetzung anzuleiten. Zudem solle es freiwillige Trainings an Schulen unter Einbeziehung der Mentorenpools und gesonderte Kooperationen mit den Schulen geben. Der bulgarische Partner erklärte, dass die Schulen einen

festgelegten Unterrichtslehrplan hätten und das Projekt daher über ein Wahlfach bzw. außerschulische Ausbildungen laufen sollte. In Griechenland sollte versucht werden, regionale Behörden zu mobilisieren, um die Methodik in der Schule in den Lehrplan einzubringen. Der litauische Partner betonte die Bürokratie und schlug vor, ausgewählte Kurse an Schulen als zusätzliches Instrument zu nutzen und am Berufsausbildungszentrum unabhängige Programme anzubieten.

Im Rahmen der Potenzialanalyse wurden auf der Organisationsebene die notwendige Menge an Ressourcen für die Implementierung und die Koordinationsschwierigkeiten aufgrund der Heterogenität der beteiligten Personen als Widerstände ausgewählt. Im Umgang damit zog der ungarische Partner in Betracht, Sponsoren wie Banken und Stiftungen einzubeziehen und betonte die Notwendigkeit einer sorgfältigen Organisation und von Zeitplänen. Außerdem sollte die Implementierung in verschiedenen Gruppen stattfinden. Für weniger Qualifizierte sollte es eine Vorabschulung geben. Der bulgarische Partner bemerkte, dass die Umsetzung bei weiteren Anwendungen leichter falle durch bereits vorbereitete Unterlagen. Es sollte eine Version für weniger oder mehrere Teilnehmer und Beobachter erarbeitet werden. Zudem kam die Anregung, die Datenbearbeitung zu automatisieren. Die Spanier erklärten, künftig Ressourcen klar abklären und mit viel Zeit vorbereiten zu wollen. Es sollen Kontakte zu interessanten Organisationen hergestellt werden und eine/die regionale Entwicklungsagentur etabliert/angesprochen werden. Aus Griechenland kam der Vorschlag, die Implementierungsrichtlinien von einer praktischeren Sicht aus zu betrachten und vor der Implementierung der Potenzialanalyse einen detaillierten Entwicklungsplan zu erarbeiten, um Ressourcen zu reduzieren und die Koordination zu verbessern. Der litauische Partner regte an, Unternehmen als Sponsoren miteinzubeziehen und verfügbare Erfahrungen und Materialien zu nutzen.

Perspektiven und Anpassungen durch die Universität Duisburg-Essen

Die Universität Duisburg-Essen (UDE) assistierte jeweils bei der Implementierung der Potenzialanalyse in den jeweiligen Partnerländern. Im Fortschrittsbericht der UDE sind die folgenden Potenziale im Zusammenhang mit der inhaltlichen Anpassung der Potenzialanalyse festgehalten. Zunächst wurde festgestellt, dass die zeitliche Planung angepasst wurde. Die optionalen Elemente wurden gestrichen, um eine verkürzte Version der Durchführung möglich zu machen. Auch der Zeitplan für die einzelnen Aufgaben wurde angepasst. Zudem seien die Kompetenz-Dimensionen des Losleger-Handbuchs zu schwammig gewesen und dementsprechend angepasst worden. Weiterhin wurde die Beobachterschulung überarbeitet und um eine Beobachtungsübung ergänzt. Aufgrund der Notwendigkeit, den Beobachtungs- und Interpretationsprozess voneinander zu trennen, wurde der Beobachtungsprozess abgeändert. Schließlich ergäbe sich ein weiteres Potenzial aus Erweiterung der Zielgruppe. Insgesamt wurde festgestellt, dass alle verschiedenen Versionen der Implementierung der Potenzialanalyse möglich seien und dass der deutsche Persönlichkeitstest erfolgreich durch den Myers-Briggs ersetzt werden könne. Auch die problemlose Durchführung der Übungen in Bezug auf deren Übersetzung oder Abänderung wurde positiv gesehen. Zuletzt wurde die hohe Motivation und Wertschätzung der Potenzialanalyse gelobt. Darüber hinaus wurde die Einbeziehung weiterer strategischer Promotoren für eine erfolgreiche Durchführung der Potenzialanalyse auf Seite der Potenziale genannt. Hierbei handele es sich um Stiftungen, die Existenzgründungsförderung unterstützen, Bildungsministerien sowie Institutionen, die mit Jugendlichen arbeiten. (Progress report Milestone meeting, UDE)

Im Fortschrittsbericht der UDE wurde im Hinblick auf notwendige methodisch-didaktische Anpassungen angemerkt, dass die Monotonie der Methode negativ wahrgenommen und daher abgeändert werden müsse. Zukünftig sollte eine breitere Mischung von Methoden genutzt werden. Darüber hinaus wurden Widerstände

hinsichtlich der nationalen Unterschiede in der Schulbildung gesehen. Hierzu zählen die mangelnde mündliche Beteiligung im Unterricht, das Überwiegen schriftlicher Prüfungsleistungen und der fast ausschließliche Gebrauch von Frontalunterricht. In Bezug auf die Situation in Deutschland wurden auf der Ebene des Individuums die unzureichende Beteiligung der Teilnehmer gesehen, da keine Notengebung für die Teilnahme an dem Projekt stattfindet. Auch das mangelhafte Engagement der Organisatoren, Beobachter und Moderatoren aufgrund fehlender finanzieller Vorteile wurde als Widerstand gesehen. Auf der Ebene der Organisation wurde die zögerliche Akzeptanz von Unternehmertum als Weg in die Beschäftigung als Widerstand wahrgenommen.

Auf Ebene des Umfelds wurde die Annahme von Existenzgründungsförderung als essentiellen Teil der wirtschaftlichen Ausbildung in der Schule und deren Einbindung in den Lehrplan als Widerstand aufgefasst. Schließlich sah die UDE einige Widerstände in den Auswirkungen der Potenzialanalyse auf die teilnehmenden Institutionen. Die Schulen seien zögerlich und zweifelhaft, da die Implementierung zeit- und arbeitsaufwändig sei und die Lehrer in einem hohen Maß einbinde. Außerdem erfordere die Durchführung die Einbindung vieler weiterer Personen, qualifizierte Beobachter, eine lange Vorbereitungszeit und technisches Equipment. Zudem wurden finanzielle Hindernisse hinsichtlich der Implementierung des Projekts gesehen. (Progress report Milestone meeting, UDE)

Übergreifende Erkenntnisse und Empfehlungen

Die im Projekt eingesetzte Potentialanalyse wird als innovative Methodik wahrgenommen, die für die unterschiedlichsten Zielgruppen eingesetzt werden kann. Die sorgfältig erarbeiteten und weiterentwickelten Materialien unterstützen die Qualifizierung derjenigen, die sich mit der Potentialentfaltung beschäftigen. Die Methodik hilft engagierten Talentscouts bei der Identifizierung von Potenzialen. Eine Herausforderung liegt darin, eine ausreichende Zahl von Talentscouts und Mentoren zu finden. Dazu werden von den Projektpartnern sowohl der Aufbau eines Pools von Geschäftsleuten als auch die Ansprache von Sponsoren empfohlen, die in Trainingsmaßnahmen und Netzwerkpflge investieren. So könnte sichergestellt werden, dass die zeitliche Belastung der Scouts und Mentoren für die Begleitung der Jugendlichen entschärft und die Arbeit auf viele Köpfe verteilt werden kann.

Um das unterschiedliche Kenntnis- und Leistungsniveau auf Seiten der Jugendlichen auszugleichen und Überforderung vorzubeugen, sollten im Vorfeld der Gründerworkshops Vorkurse, bspw. zur Vermittlung von fachlichen und methodischen Inhalten, angeboten werden. In diesen Kursen könnten die Teilnehmer auf die notwendige Teamarbeit und das Zeitmanagement der Gründerworkshops vorbereitet werden. Ein Klassifizierungssystem für die Bewertung der Teilnehmer könnte die Arbeit der Talentscouts und Mentoren stützen.

Zur nachhaltigen Verankerung des Programms müssten weiterführende Schulen, Bildungseinrichtungen, Lehrer und Dozenten gewonnen werden. Sie könnten aus Sicht der Projektpartner dabei helfen, zeitliche Engpässe zu entschärfen, indem bereits im Vorfeld relevantes Wissen vermittelt wird und interessierte Teilnehmer auf das Programm vorbereitet werden. Die Vermittlung der Idee und die Durchführung der Potenzialanalyse könnten insbesondere in weiterführenden Schulen und Bildungseinrichtungen als wichtiger Baustein für die Berufsberatung der Jugendlichen implementiert werden.

Für einen Ausblick zitieren wir unseren griechischen Projektpartner: „Schlussendlich, das Fortbestehen des Partnernetzwerks im Projekt, sowie – und vornehmlich – die effektive Fortsetzung der Kooperation mit den

Forschern, die die Methode weiterentwickeln, im Rahmen einer gemeinsam erarbeiteten Strategie wird für eine nachhaltige Verfestigung des Enterprise+ -Ansatzes ausschlaggebend sein“.

6. Literaturverzeichnis

Doppler, K. & Lauterburg, C. (2002). Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt: Campus Verlag

Gondo, M. B., & Amis, J. M. (2013). Variations in practice adoption: The roles of conscious reflection and discourse. *Academy of Management Review*, 38(2), 229-247

Hauschildt, J. & Salomo, S. (2007). Innovationsmanagement. München: Vahlen-Verlag

Mirow, Ch. (2010). Innovationsbarrieren. Wiesbaden: Gabler Springer

Mirow, C., Hölzle, K., & Gemünden, H. G. (2007). Systematisierung, Erklärungsbeiträge und Effekte von Innovationsbarrieren. *Journal für Betriebswirtschaft*, 57(2), 101-134

Witte, E. (1973). Organisation für Innovationsentscheidungen – Das Promotoren-Modell. Göttingen: Schwartz

7. Anhänge

7.1. Evaluationsbogen Potentialanalyse

Evaluation *losleger* – *Der Profilcheck für unternehmerisches Talent*

Geschlecht: männlich weiblich

Alter: _____

Skala: 1 = sehr gut/trifft voll zu 6 = ungenügend/trifft überhaupt nicht zu

	1	2	3	4	5	6
Die Räumlichkeiten waren gut geeignet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erforderliche Medien (Computer, Flipchart etc.) waren vorhanden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Zahl der Teilnehmenden war angemessen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Der <i>Profilcheck losleger</i> war gut organisiert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Aufgabenstellungen waren verständlich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Bearbeitungszeit für die Aufgaben war angemessen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Das Leistungsniveau der Aufgaben war angemessen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich konnte mein Vorwissen einbringen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die einzelnen Tage waren gut aufgebaut.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Balance zwischen Arbeitsphasen und Freizeit war gut.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Lern- und Arbeitsphasen waren entspannt und konstruktiv.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Inhalte der Veranstaltung entsprachen meinen Erwartungen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe mich durch die Aufgaben gefordert gefühlt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Aufgaben ließen es zu, die Themen kritisch zu reflektieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Aufgaben waren interessant.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Die Rückmeldung durch die Beobachter war für mich hilfreich.	○ ○ ○ ○ ○ ○
Das Feedback war inhaltlich nachvollziehbar.	○ ○ ○ ○ ○ ○
Die Atmosphäre beim Feedback war angenehm.	○ ○ ○ ○ ○ ○

Warum haben Sie am *Profilcheck losleger* teilgenommen?

Wie sind Sie auf die Veranstaltung aufmerksam geworden?

Das hat mir besonders gut gefallen:

Darüber habe ich mich sehr gefreut oder geärgert:

Ich nehme mir für die Zukunft vor:

Ich kann mir vorstellen, später als Unternehmer/Unternehmerin tätig zu sein.

Ja Nein Weiß nicht

Ich werde die Teilnahme an *losleger – Der Profilcheck für unternehmerisches Talent* an Mitschüler weiterempfehlen.

O Ja O Nein O Weiß nicht

Losleger – Der Profilcheck für unternehmerisches Talent würde ich mit der Note _____ bewerten.

7.1.Evaluationsbogen Gründerworkshop

Im Projekt enterprise+ geht es unter anderem darum, das Mentorenkonzept im Rahmen des Gründerworkshops zu erproben und anschließend zu verbessern. Ihre Erfahrungen sind daher sehr wichtig für uns. Bitte nehmen Sie sich einige Minuten Zeit und beantworten Sie die folgenden Fragen.

Frage Nr.	Merkmale eines Mentors	Wie wichtig sind Ihnen diese Merkmale?					In welchem Maße wurden diese Merkmale erfüllt?				
		1 – unwichtig, 5-extrem wichtig					1-sehr gering, 5 – sehr hoch				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	Der Mentor hat die erforderlichen langjährigen beruflichen Erfahrungen z.B. im Bereich Unternehmensführung und Geschäftsentwicklung bzw. im Marketing und Vertrieb und/oder war/ist selbständig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Der Mentor ist einem Bereich / einer Branche tätig, in die sich Ihre Geschäftsidee einordnen lässt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3	Der Mentor interessiert sich aufrichtig für Sie und Ihr Projekt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Der Mentor verfügt über Einfühlungsvermögen und ist Ihnen gegenüber freundlich und respektvoll.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Die Zusammenarbeit ist durch gegenseitiges Vertrauen geprägt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Der Mentor ist für Sie immer gut erreichbar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Der Mentor antwortet schnell und zuverlässig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Der Mentor ist bereit ausreichend Zeit für Sie und ihr Projekt zu investieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Der hört Ihnen zu, beantwortet Fragen und reagiert auf Aussagen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Der Mentor erzählt auch von seinen eigenen Fehlern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Der Mentor schafft es, Sie zu motivieren, insbesondere dann wenn etwas nicht gut gelaufen ist.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Der Mentor reagiert auf Gruppenkonflikte und versucht damit konstruktiv umzugehen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Der Mentor kann Probleme identifizieren und das Team bei der Entwicklung von	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	deren Lösungen unterstützen									
14	Der Mentor kann Diskussionen moderieren und konstruktiv dazu beitragen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Der Mentor gibt Ihnen ein adäquates Feedback und berücksichtigt die Feedback-Regeln.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	Der Mentor fasst alle Ideen der verschiedenen Teammitglieder auf und bespricht diese gemeinsam im Team.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7.2. Interviewleitfaden

Interviewleitfragen zur Ermittlung der Potenziale und Widerstände im Zusammenhang mit der Implementierung der Potenzialanalyse und des Gründerworkshops

Ziel: Reflexion über den Einsatz der Potentialanalyse und des Gründerworkshops

1. Vorteile und Verbesserungspotentiale der Potentialanalyse und des Gründerworkshops im Vergleich zu anderen Programmen

Kennen Sie ähnliche Konzepte wie der Gründerworkshop in ihrem Land. Wenn ja, welche:

In welchen Punkten sehen Sie die Vorteile der Potentialanalyse und des Gründerworkshops im Hinblick auf diese ihnen schon bekannten Instrumente?

Welche Punkte können von denen ihnen bereits bekannten Instrumenten bezogen auf die Potentialanalyse und den Gründerworkshop übernommen werden?

Welche Punkte der Instrumente der Potentialanalyse und des Gründerworkshops könnten digitalisiert werden?

2. Akzeptanz der Instrumente

Wie hoch schätzen Sie Akzeptanz der Potentialanalyse und des Gründerworkshops ein?

- Akzeptanz im Hinblick auf die Potentialanalyse

Grad der Akzeptanz (bitte kreuzen Sie an):

10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------

- Akzeptanz im Hinblick auf den Gründerworkshop

Grad der Akzeptanz (bitte kreuzen Sie an):

10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------

Bei welcher Akteursgruppe, die an der Umsetzung der Instrumente beteiligt und davon betroffen ist, sehen sie welches Ausmaß an Akzeptanz?

- Bezogen auf die Potentialanalyse ...
- Bezogen auf den Gründerworkshop ...

3. Kriterien für gelungen Implementierung und Kontextfaktoren

An welchen Kriterien machen Sie es fest, dass die Potentialanalyse und der Gründerworkshop erfolgreich eingesetzt wurden (z.B. Zahl der Teilnehmer, wiedergabegetreu Umsetzung, Wunsch, das Instrument mehr umzusetzen)?

Welche Kontextfaktoren sind im Zusammenhang mit der Implementierung der praxisorientierten Konzepte hier der Potentialanalyse und des Gründerworkshops zu berücksichtigen?

Gehen sie dabei auf folgenden Ebenen ein:

- a. Konzeptfaktoren auf der technische Ebene (z.B. Schaffung der technischen Voraussetzung für die Implementierung, Erfahrung im Hinblick auf technische Implementierung)
 - b. Konzeptfaktoren auf der (unternehmens-)kulturelle Ebene (z.B. Kommunikationsstrukturen und -wege; Berücksichtigung von Werten und Normen)
 - c. Konzeptfaktoren auf der mikropolitische (z.B. Berücksichtigung von unterschiedlichen Interessen, Umgang mit Konflikten, Einbeziehung von unterschiedlichen Akteuren) Ebene ein.
4. Kriterien, die Grundlage für die Reflexion sind

Welche Punkte sind aus Ihrer Sicht bei der Reflexion des Einsatzes der Potentialanalyse und des Gründerworkshops zu berücksichtigen?

Welche Aspekte der Potentialanalyse und des Gründerworkshops sind bei dessen Implementierung in besonderer Weise zur reflektieren? (z.B. Zeitaufwand, die Aufgabenstellung, die Vorgehensweise, die Voraussetzung, um beide Instrument einzusetzen)

Wie sollte bei der Reflexion vorgegangen werden? Mit anderen Worten: Welche Phasen sollte der entsprechende Reflexionsprozess durchlaufen?

5. Zielgruppe und Kooperationspartner der Potentialanalyse und des Gründerworkshops

Für welche Zielgruppe haben Sie die Potentialanalyse und den Gründerworkshop eingesetzt?

Für welche Zielgruppen (Schüler/-innen oder Studentinnen/-innen) erweist sich die Potentialanalyse und der Gründerworkshop ...

... aus welchen Gründen als nützlich:

... aus welchen Gründen leicht einsetzbar:

Für welche Organisation erweist sich der Einsatz der Potentialanalyse und für welche der Einsatz des Gründerworkshops als vorteilhaft?

Welche Personengruppen müssen miteinander kooperieren, um die Umsetzung der Potentialanalyse und des Gründerworkshops zu ermöglichen?

Welchen Organisationen in ihrem Land sollten die Aufgabe des Kooperationspartners übernehmen?

Inwieweit sind diese Kooperationspartner geeignet, um die Widerstände, die bei der Implementierung auftreten zu überwinden?

- bezogen auf die Potentialanalyse:
- bezogen auf den Gründerworkshop:

Wie sollte die Aufgabenverteilung zwischen den verschiedenen Kooperationspartnern sein, damit die Potentialanalyse und der Gründerworkshop langfristig etabliert werden?

Welche Aufgaben haben die einzelnen Kooperationspartner?

- (Berufsbildende) Schulen:
- Arbeitsagenturen:
- Industrie- und Handelskammern:
- (Weiterbildungs-)Organisationen:

Welche Funktion üben Sie in Ihrer Organisation aus?

Oberste bis obere Führungsebene	
Mittlere bis untere Führungsebene	
Projektleitung	
Fachkraft ohne Personalverantwortung	
Sonstiges:	

6. Umfang des konkreten praxisorientierten Konzepts

Praxisorientierte Konzepte können sehr umfangreich oder sehr überschaubar sein. Das praxisorientierte Konzept, auf das Sie sich im Rahmen dieser Befragung beziehen, ist:

Sehr überschaubar (0%) → sehr umfangreich (100%)

10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------

7. Grad des Reflexionsniveaus

Nun folgen Fragen, die sich auf den Grad der Reflexion vor, während und nach der Implementierung der Potentialanalyse und des Gründerworkshops beziehen.

Geben sie bitte an, inwiefern die Aussagen auf ihre Organisation zutreffen.

	Trifft gar nicht zu	Trifft wenig zu	Trifft mittelmäßig zu	Trifft überwiegend zu	Trifft voll und ganz zu
Unsere Organisation verfügt über umfassende Reflexionsroutinen, wenn es um den Einsatz von neuen praxisorientierten Konzepten im Management-Bereich geht.					
Während der Einführung neuer praxisorientierter Konzepte wird in unserer Organisation regelmäßig über die Fortschritte und Hindernisse gesprochen.					
Nach der Einführung neuer praxisorientierter Konzepte werden in unserer Organisation die Erfolgs- und Misserfolgskriterien reflektiert und erörtert, um daraus zu lernen (lessons learned).					

Wie sehr haben Sie den Einsatz und die Umsetzung der Potentialanalyse und des Gründerworkshops reflektiert?

- Potentialanalyse (Bitte markieren Sie auf der Skala von 0 bis 100% der Reflexion):

10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------

- Gründerworkshop (Bitte markieren Sie auf der Skala von 0 bis 100% der Reflexion):

10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------

8. Innerorganisatorische Netzwerkfähigkeit

Geben Sie bitte an, inwiefern die Aussagen auf Sie zutreffen.

	Trifft gar nicht zu	Trifft wenig zu	Trifft mittelmäßig zu	Trifft überwiegend zu	Trifft voll und ganz zu
Sie verfügen über die Fähigkeit, innerorganisatorische Netzwerke für die erfolgreiche Implementierung der praxisorientierten Konzepte zu nutzen.					
Um die Umsetzung von neuen praxisorientierten Konzepten zu ermöglichen, verfügen Sie ausreichenderweise über entsprechende soziale Kontakte.					
Ihre emotionale Verbundenheit gegenüber der Organisation ist hoch.					
Es fällt Ihnen leicht, soziale Beziehungen aufzubauen, die bei der Implementierung von praxisorientierten Konzepten hilfreich sind.					

Welche Aufgaben nehmen Sie in Ihrer Organisation wahr? (Mehrfachnennung möglich)

Geschäftsführung	
Forschung und Entwicklung	
Personal	
Beschaffung	
Vertrieb/ Marketing	
Produktion	
Dienstleistung	



enterprise+: Innovative Potential Meets Experience [2014-1-DE02-KA202-001602]

WIDERSTANDS- UND STÄRKENANALYSE

INTELLEKTUELLER OUTPUT 3

Herausgeber:

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

Redaktionell verantwortliche Organisation:

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

Copyright-Hinweis:

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

Diese Publikation ist, soweit nicht anders angegeben, lizenziert unter einer Creative-Commons-Lizenz: Namensnennung – Weitergabe unter



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

www.enterpriseplusproject.eu



Erasmus+

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