INnovative and New Solutions for Sustainable Employability

INTENSE

PROJEKT CHARTA

ARE YOU INTENSED?

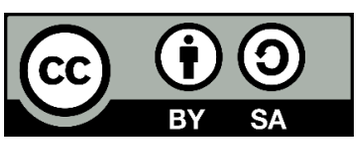
Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Index

PRÄAMBEL 3
1 EINLEITUNG 5
1.1 KONSORTIUM 5
1.2 EIN ANDERER ANSATZ 6
1.3 QUERVERWEISE 6
2 INTENSE 7
2.1 WAS IST INTENSE? 7
2.2 WAS SIND NEETS? 7
2.3 NEETS FINDEN 9
2.4 INTENSE FÜR NEETS 10
2.5 INTELLECTUAL OUTPUTS 10
3 DIMENSIONEN UND INDIKATOREN 12
3.1 DIMENSIONEN 12
3.2 INDIKATOREN 13
4 EIN KLIENTENZENTRIERTER & INTEGRALER ANSATZ 17
4.1 ZUSAMMENFASSUNG 17
4.2 CHANGING THE MINDSET 18
4.3 GANZHEITLICHE VISION (HOLISMUS) 20
4.4 HUMANISTIC PSYCHOLOGY 20
4.5 PERSÖNLICHKEITSTHEORIE 21
4.6 NON-DIREKTIVES COACHING 22
4.7 MOTIVATIONAL INTERVIEWING (MI) 23
4.8 DIE GORDON METHODE 24
4.9 WEITERE WESENTLICHE METHODEN 24
4.10 FUNKTIONALE VERHALTENSANALYSE (FBA) 25
4.11 S.O.R.K.C. 26
4.12 EXPERIMENTELLE LERNTHEORIE (ELT) 27
4.13 THEORIE DER SELBSTBESTIMMUNG (SDT) 28
4.14 ASSESSMENTS & KOMPETENZENTWICKLUNG 28
5 DIE ENTWICKLUNG EINER METHODOLOGIE MIT BEZUG ZUR ZENTRALEN IDEE DES TRANSITION MANAGEMENT 33
5.1 ZUSAMMENFASSUNG 33
5.2 THEMENZENTRIERTE INTERAKTION (TZI) 35

5.3 DEFINITIONEN DES TRANSITION MANAGEMENT 37
5.4 TRANSITIONS-PHASEN 38
5.5 TOTAL QUALITY MANAGEMENT 38
5.6 ERHÖHUNG DER BETEILIGUNG IN DEN EIGENEN REIHEN 40
5.7 AUFBAU EINES SUPPORT-NETZWERK MIT STAKEHOLDERN 41
5.8 GESETZE UND VORSCHRIFTEN 43
5.9 DER PLATZ ZUM COACHEN 44
5.10 QUALITÄTSPOLITIK, QUALITÄTSKONTROLLE UND SICHERUNG 44
6 ENTWICKLUNG EINES TRAININGSPROGRAMMS FÜR TRANSITION COACHES 46
6.1 ZUSAMMENFASSUNG 46
6.2 ZIELE 47
6.3 ANFORDERUNGEN AN DEN INTENSE COACH 50
6.4 AUSWAHL DER TRAINEES 52
6.5 DAS TRAIN THE TRAINER KONZEPT 53
6.6 COACHING UMFELD 54
6.7 WAS IST COACHING UND WAS NICHT? 54
6.8 CODE OF ETHICS 55
7 IMPLEMENTATION UND EVALUATION DES KLIENTENZENTRIERTEN ANSATZES 56
7.1 ZUSAMMENFASSUNG 56
7.2 IMPLEMENTATION 57
7.3 EVALUATION 63
8 DAS LEARNMANAGEMENT SYSTEM 72

Version 2.0.1 by the INTENSE consortium - veröffentlicht: 23-07-2019



Falls nicht anders angegeben sind die Inhalte gemäß der Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License lizensiert

PRÄAMBEL

Diese Präambel ist als eine Einleitung zu verstehen, in der der Zweck des Dokuments und die zugrunde liegende Philosophie erläutert werden.

UNSERE ZUGRUNDELIEGENDE PHLILOSOPHIE

Das **INTENSE** Projekt konzentrierte sich auf junge Menschen, die sich nicht in Beschäftigung, Ausbildung oder Training (NEETs) befinden. Getragen von einer ganzheitlichen Sicht sowie von der humanistischen Psychologie war es das Ziel, in einem strukturierten Umfeld, in dem Autonomie und Eigenverantwortung die Hauptthemen sind, diese jungen Menschen zu stützen. Das Projektkonsortium startete die Arbeit mit der Ansicht, dass viele der derzeitig verfolgten geschlossenen und beschäftigungszentrierten Ansätze für die Zielgruppe NEETs wenig wirksam sind. Diese Ansicht stützt sich insbesondere auf Überlegungen von Eurofound, die 2015 die Wirksamkeit und Umsetzung der Pläne für die Jugendgarantie (Youth guarntee) untersuchten. Diese Veröffentlichung macht auf die unzureichenden Ergebnisse des beschäftigungszentrierten Ansatzes aufmerksam.

> *"Was die Umsetzung der Jugendgarantie betrifft, so sollten die Mitgliedstaaten davon absehen, ein enges, beschäftigungszentriertes Konzept zu wählen, sondern sich für einen umfassenderen und ganzheitlichen Ansatz entscheiden, der darauf ausgerichtet ist, auch diejenigen zu erreichen, die nicht beschäftigungsfähig und schwerer zu integrieren sind." (Eurofound 2015)*

Der Kern im Projekt war, dass wir nach einem anderen Ansatz der Begleitung / des Coachings suchten. Dieser Ansatz muss eine **VERÄNDERUNG / TRANSITION** bewirken, sodass NEETs den Weg zurück in Ausbildung und/oder Arbeit finden. Der Prozess, wie wir zu diesem Ansatz kamen ist Gegenstand dieser Charta. Die Charta ist in erster Linie als eine Einladung zu verstehen, unsere Vision und die Umsetzung in Bezug auf die Begleitung von NEETs zu folgen.

Die teilnehmenden Partner beschlossen, auf der Grundlage ihrer eigenen Erfahrungen gemeinsam einen integralen Ansatz zu entwickeln. Der Klient soll dabei im Mittelpunkt des Projekts stehen. Er soll sich selbst als Regisseur seiner Zukunft begreifen. INTENSE schafft mit den Inhalten die Voraussetzungen, damit der Klient die bestmögliche Unterstützung erhalten kann.

Der Ansatz von **INTENSE** ist basierend auf **GANZHEITLICHKEIT** und der **HUMANISTICHEN PSYCHOLOGIE** klientenzentriert.

FOKUS VERLAGERN

Die Erwartung war demnach mit einem klientenzentrierten Ansatz die Möglichkeiten für NEETs zu verbessern, den Weg zurück in einen Job oder eine Ausbildung zu finden. Damit verlagerten wir also bewusst den Fokus von einer beschäftigungszentrierten auf die klientenzentrierte Sichtweise

IMPLEMENTATION UND EVALUATION

Dieser „andere" Ansatz wurde im Projekt differenziert ausgearbeitet: Aus einer ganzheitlichen und humanistischen Sichtweise wird der Klient so befähigt, dass er Verantwortung und Eigeninitiative wiedererlangt und weiterentwickelt. Sogenannte **TRANSITION COACHES** wurden in Interviewtechniken und -methoden aus der humanistischen Psychologie (u.a. Carl Rogers) sowie in der Unterstützung von individuellen, organisatorischen und sogar regionalen Veränderungen geschult. Das Konsortium beschloss, das Train-the-Trainer-Konzept als wichtigen Teil des Trainingsprogramms aufzunehmen, denn eine Veränderung in der Organisation beginnt mit der Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter. Diese erlangt man durch Information, Kommunikation und Trainings.

Das Konsortium entschied sich zudem auch für eine Implementationsphase, denn mit einem alternativen Ansatz muss die Wirksamkeitsüberprüfung verbunden sein und das Know-How transportiert werden, sodass Dritte im eigenen Kontext diese Wirksamkeitsüberprüfung umsetzen.

Im **INTELLECTUAL OUTPUT 4** haben wir diese Aspekte aufgegriffen und Kollegen der Universität Málaga gebeten, eine Methode zur Implementierung und Wirksamkeitsüberprüfung von INTENSE zu entwickeln. In Kapitel 7 dieser Charta finden Sie eine kurze Erläuterung zur Umsetzungs- und Bewertungsstrategie.

★ *Quellennachweise*

- ✓ Five Characteristics of Youth Unemployment in Europe. Flexibility, Education, Migration, Family Legacies, and EU Policy. Jacqueline O'Reilly, Werner Eichhorst, András Gábos, and others.
- ✓ www.dictionary.cambridge.org/dictionary/english/preamble
- ✓ www.environment-ecology.com/holistic-view/111-what-is-holism.html
- ✓ Edith Hagenaar. Holisme. 2012. Publisher: Palaysia Productions
- ✓ Psychclassics.yorku.ca/Rogers/therapy.htm
- ✓ In wetenschap van de ziel. Ton Jorna. Eburon Delft 2015.
- ✓ Mens worden: een visie op persoonlijke groei. Carl Rogers. Bijleveld.

Mit dieser Charta sprechen wir alle Geschlechter an. Männlich, weiblich und divers. Zur besseren Lesbarkeit verwenden wir in Texten jedoch nur die männliche Variante.

1 EINLEITUNG

Diese Charta ist eine Einladung, Sie über INTENSE zu informieren.

Die INTENSE-Charta wurde aus einer Reihe von vorbereitenden Dokumenten erstellt, die jeweils in verschiedenen Projektphasen INTENSE eine Rolle spielten.

1. Das Antragsformular Erasmus+ Strategische Partnerschaften.
2. Eine interne Roadmap
3. Ein internes direktionales Dokument
4. Einen internen Guide

Insbesondere die Dokumenten 3 und 4 spiegeln sich inhaltlich und im vollen Umfang in dieser Charta wieder.

DIE PROJEKT CHARTA. Wenn ein Projekt startet wird festgelegt, was erreicht werden muss und wie das Projekt ablaufen soll. Jedes Projekt beginnt mit einer Idee, einer Vision oder einem Konzept - genau das ist der Ausgangspunkt, der mit den Zielen eines Unternehmens verknüpft werden muss. Die Projektcharta ist dieser Ausgangspunkt und beschreibt den Grundstein für das Projekt. Es enthält ebenso Aussagen über die Anforderungen an den Coach. Daneben ist es ein weiterer wesentlicher Punkt, dass alle Projektpartner den Inhalt der Charta vollständig unterstützen.

Die Projektcharta ist eine konsolidierte Informationsquelle über das Projekt in Bezug auf Initiierung und Planung. Grundsätzlich definiert die Projektcharta die Grenzen des Projekts unabhängig von der Art der verwendeten Projektmanagementmethode. Damit leistet es mehr als ein effektives Planungsinstrument. Es dient sowohl als Anker, der den Bezug zu den ursprünglichen Zielen herstellt, als auch als Navigator, der Sie durch den gesamten Prozess führt. Für den interessierten Außenstehenden bietet dieses Dokument einen Leitfaden, um die Absichten und die Vorgehensweise des Konsortiums in kurzer Zeit nachzuvollziehen.

1.1 KONSORTIUM

Dieses ERASMUS+ KA2 Projekt (2016-1DE02-KA202-003313) Strategische Partnerschaften wurde durch ein Konsortium von 7 Partnern aus unterschiedlichen Europäischen Ländern umgesetzt:

1. SBH Südost GmbH – zentrale Verwaltung in Halle (Saale) – Deutschland (Projektkoordinator) - www.sbh-sudost.de
2. 1 Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi – Izmir – Türkei – www.nsieml.k12.tr *
3. De Spinaker / Stichting Ronduit – Alkmaar – Niederlande- www.despinaker.nl
4. LCEducational – Limassol – Zypern – www.lceducational.com
5. Pärnu Saksa Tehnoloogiakool – Pärnu – Estland – www.saksatk.ee
6. Eskwadraat – Sint Pancras – Niederlande (Inhaltliches Projektmanagement)
7. University of Málaga – Málaga – Spanien - www.uma.es

* Es ist bedauerlich, dass die 1 Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi - Izmir (Türkei) aufgrund eines Beschlusses des türkischen Bildungsministeriums am 1. September 2018 als Partner ausscheiden musste. Diese Entscheidung ist das Ergebnis ihrer Politik, mehrere berufsbildende weiterführende Schulen zum Zweck der normalen akademischen weiterführenden Schulen zu schließen.

1.2 EIN ANDERER ANSATZ

Der klassische, beschäftigungszentrierte Ansatz wird von Experten für die Zielgruppe schwer integrierbarer Jugendlicher (NEETs) in Europa als unwirksam eingestuft wird. (Eurofound, 2015). Das INTENSE-Konsortium hat daher beschlossen, einen anderen klientenzentrierten Ansatz zu entwickeln, der nach Ansicht des Konsortiums erfolgreicher sein wird.

Diese **CHARTA** gibt interessierten Leser Einblicke in das entwickelte Projekt, wodurch NEETs eine neue Art der Begleitung erfahren. In 8 Kapiteln wird beschrieben, wie die Partner das Projekt entwickelt haben und welche Ergebnisse sich daraus ergaben (Outputs). Dabei gehen wir auf den Hintergrund der klientenzentrierten Art des Coachings ein, auf die vom Konsortium getroffenen Entscheidungen und die praktischen Interpretationsergebnisse dieser Entscheidungen.

Darüber hinaus wird das Trainingsprogramm besprochen, das mit Hilfe des Train-the-Trainer-Ansatzes umgesetzt wurde und zur Nachnutzung zur Verfügung steht. Die Aspekte der Implementierung und Evaluation des Projekts werden ebenfalls besprochen. Das INTENSE-Projekt hat, wie es häufig bei umfangreichen Projekten vorkommt, eine Reihe zusätzlicher Ziele oder Vorgaben, die in diesem Abschnitt berücksichtigt werden. Für weiterführende Infos siehe Kapitel 6 und 7.

PRÄVENTION. Wir verstehen INTENSE auch als einen Ansatz, um Ausgrenzung und Folgekosten für die Gesellschaft zu vermeiden.

STRUKTUR. Daneben haben wir versucht Interessengruppen / Stakeholder frühzeitig einzubeziehen, um eine Grundlage für eine umfassende Zusammenarbeit geschaffen, wobei der Schwerpunkt auf den formellen und legislativen Strukturen der nationalen Unterstützungssysteme in Europa lag.

1.3 QUERVERWEISE

Diese Charta bietet dem Leser die Möglichkeit, an verschiedenen Punkten im Text auf detailliertere Informationen im Learning Management System (LMS) sowie auf der Website zu zugreifen. Suchen Sie nach Lupenlogos (siehe rechts) oder nach Webadressen. Über den Links (pdf Version) und die Lupen kann der Leser auch direkt zu einem weiterführenden Teil gelangen.

★ ***References***

- ✓ Eurofound.europa.eu
- ✓ Eurofound.europa.eu/topic/NEETs
- ✓ T. Sumsion - British Journal of Occupational Therapy, 2000 - journals.sagepub.com
- ✓ Client Centred Therapy (New Ed) C. Rogers - 2012

2 INTENSE

2.1 WAS IST INTENSE?

Kurz und prägnant formuliert: INTENSE ist ein Projekt für junge Menschen ohne Schulabschluss, ohne Berufsabschluss und ohne Job oder die im Begriff sind, sich vom Bildungssystem „abzukoppeln". INTENSE möchte einen Ansatz liefern, mit dem ein Coach, Lehrer, Ausbilder oder Sozialpädagoge ihnen helfen kann, den Weg zurück in die Schule oder Ausbildung zu finden. Dabei konzentrieren wir uns auf eine Untergruppe sogenannter NEETs (Not in Education, Employment or Training), die durch beschäftigungszentrierte Initiativen (z.B. Jugendgarantie) nicht erreicht werden können (vgl. Eurofound 2012, Eurofound 2015). Sie sind charakterisiert als bildungsferne Jugendliche mit psychosozialen, mentalen, multifaktoriellen Problemen, problematischen Lebensstile oder Behinderungen.

Um weiterhin einen grundlegend anderen Ansatz für die Zielgruppe zu entwickeln, ist es zunächst wichtig, die Zielgruppe NEETs zu definieren bzw. einzugrenzen.

2.2 WAS SIND NEETS?

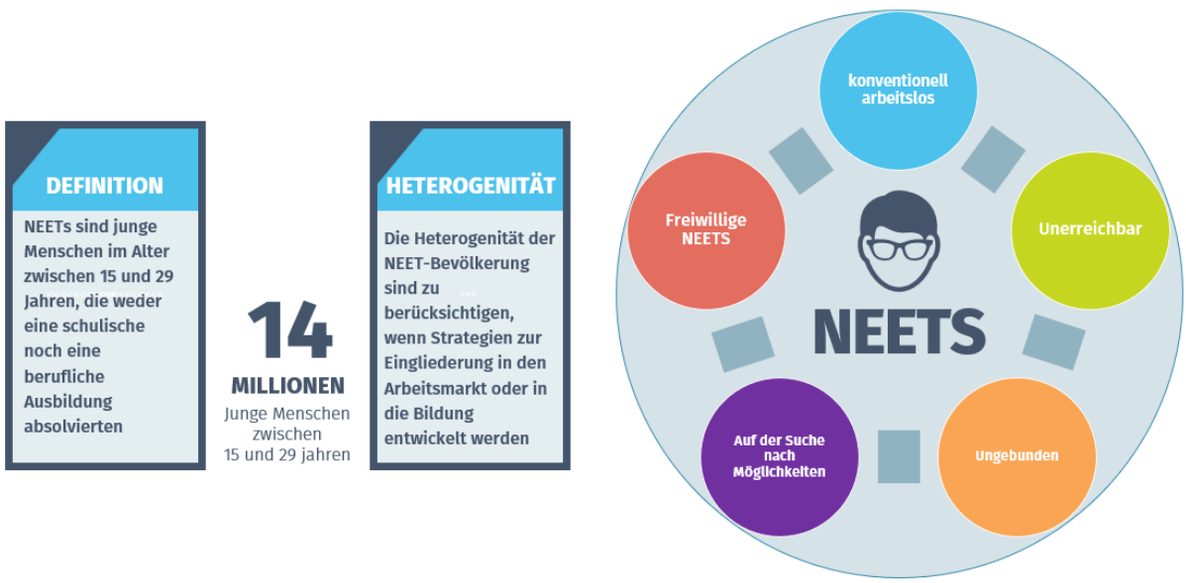
In diesem Teil folgen wir dem Text von Eurofound (https://www.eurofound.europa.eu/topic/neets)

"Lowering youth unemployment and aiming to effectively engage as many of Europe's young people as possible in the world of work, is at the heart of the EU policy agenda. The economic crisis has led to high levels of youth unemployment and thus disengagement among young people. In light of this, researchers and government officials have sought new ways of monitoring and analysing the prevalence of labour market vulnerability and disengagement among young people. The term NEET is used to describe young people not in employment, education or training. The concept has been widely used as an indicator to inform youth-oriented policies on employability, education, training and also social inclusion in the 28 EU Member States since 2010."

Einige Zahlen von Eurostat Statistic aus EU-28. June 2016. „Young People Neither Employed nor in Education and Training":

- ✓ 15-19 Jahre: gesamt – 8 % männlich – 9% weiblich – 7%
- ✓ 20-24 Jahre: gesamt – 17% männlich – 16% weiblich – 18%
- ✓ 25-29 Jahre: gesamt –19% männlich – 16% weiblich – 21%

NEETs were specifically referred to for the first time in European policy discussions in the Europe 2020 flagship initiative 'Youth on the move'. The age category covered by the term was 15–24 and was later broadened to include those aged 15–29. The concept is now centrally embedded in the policy discourse at EU level. Currently, 14.2% of the population aged 15–29 are NEETs."



© Eurofound 2012

Der nächste Punkt ist die Vielfalt der NEETs. Eurofound hat versucht, die Heterogenität der NEET-Bevölkerung aufzudecken. Die jüngste Studie zur Vielfalt der NEETs sieht eine neue Kategorisierung in sieben Untergruppen vor, um die Zusammensetzung dieser Gruppe junger Menschen besser zu verstehen. (Siehe die Abbildung auf der nächsten Seite)

Ziel ist es, die politischen Entscheidungsträger beim Verständnis der NEETs besser zu unterstützen und angemessene Unterstützungsmaßnahmen zu entwickeln, um die unterschiedlichsten Bedürfnisse zu befriedigen. Jede dieser Gruppen setzt sich aus einer Mischung schutzbedürftiger und nicht schutzbedürftiger junger Menschen zusammen, die freiwillig oder unfreiwillig kein Humankapital über formelle Kanäle anhäufen.

2.3 NEETS FINDEN

Ein Teil des Trainingsprogramms, das im Rahmen von INTENSE entwickelt wurde, gilt dem Auffinden von NEETs. Die Fragen sind: Wer ist verantwortlich? & Welche Methode verwenden sie zum Erkennen von NEETs? Die Beantwortung dieser Fragen hängt von landesspezifischen, regionalen und lokalen Aspekten ab und muss unter Berücksichtigung dieser Aspekte erfolgen. Es gibt daher keine eindeutige Antwort.

Es ist wichtig, in die Statistiken verschiedener Organisationen zu schauen. Vertrauen und Kooperationen sind hier gefragte Stichworte. Eine Strategie kann darin bestehen, gezielt Streetworker in der Jugendarbeit. Sie suchen die Orte auf, an denen NEETs sind: auf der Straße, in Bars, zu Hause oder in Cafés. Ein weiterer Einstieg können die Peers, wie Familie oder Freunde sein. Wenn ein Elternteil mit dem Jobcenter über Leistungen spricht, geht es in seinem Gespräch auch um das in der Gemeinschaft lebende Kind, das keinen Job und keine Ausbildung hat. In den Niederlanden gibt es ein Programm mit dem Namen “Eine Familie, ein Plan“ mit deren Hilfe man die Probleme in Bedarfsgemeinschaften abbildet. Generell kann man sagen: Machen Sie bei der Verwendung einer Methode zur Erkennung von NEETs zunächst eine Bestandsaufnahme der vorhandenen Daten, bevor Sie mit der Entwicklung Ihrer eigenen neuen Methodik fortfahren.

Der Zweck des Mappings im INTENSE-Trainingsprogramm bestand darin, Informationen zwischen Trainern über die Funktionsweise der Mapping-Methoden in den verschiedenen Ländern auszutauschen, voneinander zu lernen und für einen Wissenstransfer zu sorgen.

Im Rahmen des INTENSE-Projekts wurden die Erfahrungen mit dem Auffinden von NEETs in verschiedenen Ländern und Städten diskutiert sowie in den Meetings und in den Trainings diskutiert. Der Austausch von Daten war hier ein wichtiges Element.

Zum Beispiel: In **ESTLAND** werden MoNo (Mobile Jugendarbeit) und deren Netzwerk zur Suche nach NEETs verwendet. In **ZYPERN** wird die NEET-Kategorie durch das Ministerium für Arbeit und Sozialversicherung ermittelt, obwohl viele Arbeitslose nicht in den Arbeitsämtern und damit in der Statistik registriert sind. In den **NIEDERLANDE** ist es eine Kooperation mehrerer Organisationen, die ein Auffinden ermöglicht.

2.4 INTENSE FÜR NEETS

Die Situation von NEETs ist in ganz Europa oft besorgniserregend, da sie in der Regel nicht im eigentlichen Fokus von Schulen und Institutionen stehen. Viele Versuche, sie zu motivieren, zur Schule zu gehen, an einem Projekt teilzunehmen, ein Praktikum oder einen Job zu suchen, scheitern oft. Je länger sie dadurch außer „Sichtweite“ sind, umso schwieriger ist es, sie zu motivieren. Das Konsortium ist der Ansicht, dass dies durch das INTENSE-Projekt erreicht werden kann.

2.5 INTELLECTUAL OUTPUTS

Die Grundlage von INTENSE bezüglich der Ergebnisse bilden die im Projektantrag detailliert beschriebenen und von der Nationalen Agentur (NA-BIBB) genehmigten Intellectual Outputs (IOs). Die Kapitel dieses Dokuments beziehen sich im Allgemeinen auf diese IOs, aber auch auf andere vom Konsortium entwickelte Produkte.

- ✓ Intellectual Output 1 (IO1) - Chapter 4
- ✓ Intellectual Output 2 (IO2) - Chapter 5
- ✓ Intellectual Output 3 (IO3) - Chapter 6
- ✓ Intellectual Output 4 (IO4) - Chapter 7
- ✓ Die Webseite: https://intense-eu.info mit allen relevanten Downloads
- ✓ L.M.S. (Learning Management System) als ein Teil der Webseite – Chapter 8
- ✓ YouTube Kanal
- ✓ Twitter Account

Die Beziehungen

- ✓ **IO1** – Die Entwicklung eines (neuen) Bildungskonzepts, bestehend aus einem klientenzentrierten und ganzheitlichen Ansatz.
- ✓ **IO2** – Entwicklung einer Methodik zur zentralen Idee des Transitionsmanagements.
- ✓ **IO3** – Die Entwicklung eines Trainingsprogrammes für Transition Coaches.
- ✓ **IO4** – Implementation und Evaluation des klientenzentrierten und integralen Ansatzes.
- ✓ **L.M.S.** – Digitales Learning Management System (Zugang via **WEBSITE**) und **YOU TUBE** Kanal wird als Plattform verwendet, um einen Teil des Inhalts der Intellectual Outputs bereitzustellen.
- ✓ zur Kommunikation werden ebenfalls **WEBSITE**, **TWITTER** und **YOU TUBE** genutzt.

Mit den Intellectual Outputs wurden Entscheidungen getroffen, die das Ergebnis des Projekts bestimmen. Diese Charta bietet Hintergrundinformationen für den interessierten Leser und die Möglichkeit, auf zusätzliche Informationen zu verlinken, Onlinekurse durchzuführen und sich über YouTube die Präsentationen anzusehen sowie Informationen über Twitter auszutauschen.

WIE SIND DIE INTELLECTUAL OUTPUTS UNTEREINANDER VERKNÜPFT?

Im Rahmen des INTENSE-Projekts wurden mehrere Personen aus der Türkei, den Niederlanden, Deutschland, Estland, Spanien und Zypern (die meisten von ihnen sind bereits professionelle Trainer) im 5tägigen Training in Berlin (Deutschland) zu **INTENSE TRANSITION COACHES** ausgebildet. Die Basis dafür ist das Trainingsprogramm (siehe **IO3**). Das Trainingsprogramm basiert auf einer ganzheitlichen **VISION** und der humanistischen Psychologie (siehe **IO1**). Das Trainingsprogramm wird in dieser Charta erläutert, einschließlich einer Reihe von Methoden, die zur Verhaltensänderung bei Klienten führen können (Auszug aus IO1).

Ein Wechsel der Begleitung von NEETs von einem beschäftigungsorientierten zu einem kundenzentrierten Ansatz geht mit dem **TRANSITION MANAGEMENT** einher. (siehe **IO2**) Nicht nur die Arbeit und der Einfluss der Transition Coaches sind entscheidend, sondern auch die Organisation muss einen Veränderungsprozess durchlaufen, eine Veränderung in der Denkweise. Das Abrufen von STAKEHOLDERS ist eine Mission und Teil des Schulungsprogramms. Transition Management geht mit QUALITY MANAGEMENT einher.

Das Konsortium hat im Antrag die Annahme formuliert, dass wir innerhalb des Projektes die Wirksamkeit des Ansatzes aufzeigen wollen. Aus diesem Grund wurde die Universität von Málaga gebeten, Partner zu werden und bei der Umsetzung und Evaluierung des Programms mitzuwirken. Weitere Informationen finden Sie im **IO4**.

★ ***zusammenfassend:***

In Output 1 wird ein Beratungs- und Coachingprozess entwickelt, in dem der Transition-Coach und das Training eine wichtige Rolle spielen. In Output 2 ist die Veränderung (Transition) Organisation untrennbar mit der Entwicklung von Stakeholderkontakten und einem Qualitätsmanagement verbunden.

★ ***Quellen***

- ✓ Eurofound.europa.eu
- ✓ Labyrinth.rienkjonker.nl/lexicon/terminology
- ✓ Youth unemployment rate in EU member states as of January 2018 (seasonally adjusted)
- ✓ VOX. The youth unemployment in Europe: causes and European Union's policies. July 26, 2017
- ✓ Jeugdwerkloosheid vraagt om beleid dat economisch herstel bevordert. By Fabian Dekker. 25 January 2014
- ✓ www.mynewsdesk.com/uk/eurofound/news/who-are-the-neets-264625

3 DIMENSIONEN UND INDIKATOREN

3.1 DIMENSIONEN

Die Trainer, die nach dem INTENSE Ansatz mit NEETs arbeiten, sollten die Dimensionen kennen, in denen sich die Persönlichkeit des Klienten manifestiert. Während des Trainings (siehe Kapitel 6) wurde intensiv auf die Kohärenz und Entwicklung der **EXISTENZ-DIMENSIONEN** eingegangen.

Wenn ein NEET Lebensbezüge in allen Dimensionen verliert, führt dies zu einer immer stärkeren sozialen Isolation. Nachfolgend finden Sie eine Übersicht, was die einzelnen Dimensionen bedeuten und wo Gefährdungen entstehen können.

In diesem Abschnitt geht es also darum, NEETs in ihren Existenzdimensionen zu verstehen. Siehe das LMS.

In der **PHYSISCHEN DIMENSION** geht es um alles, was mit dem materiellen, sensorischen Körper und der natürlichen und materiellen Welt zu tun hat. Sicherheit, Komfort, Genuss, Gesundheit und äußere Schönheit sind dabei wichtige Werte. Bedrohungen sind Armut, Schmerz, Krankheit, Verschlechterung, Tod.

Auf dieser Ebene drückt sich die Selbsterfahrung hauptsächlich darin aus, ob man Dinge tun oder haben kann oder nicht.

In der **SOZIALEN DIMENSION** haben Menschen ein Auge für den Platz in der Gesellschaft oder die Funktion im öffentlichen Leben. Respekt, Anerkennung und Erfolg sind dabei wichtige Kategorien, aber auch Sorge für andere, Verantwortung, Freundschaft und Zugehörigkeitsgefühl. Die großen Bedrohungen sind: Verurteilung, Ablehnung, Einsamkeit, Schuld und Schande. Auf dieser Ebene reden die Menschen oft über das „müssen“ und sehen sich hauptsächlich durch die Augen anderer.

In der **PSYCHISCHE DIMENSION** geht es um Charaktereigenschaften und psychologische Eigenschaften. Selbsterkenntnis, Autonomie und Freiheit werden bei dieser Fokussierung auf das Individuum großgeschrieben. Ein ausgeprägtes „Innenleben“ ist hier eine wichtige Quelle der Zufriedenheit. Bedrohungen sind: Verwirrung, Zweifel, Unvollkommenheit, Einschränkung der Freiheit, Auflösung. Der Wunsch nach Selbstverwirklichung wird oft in Form von "Wollen" artikuliert und die Selbstentwicklung wird persönlich interpretiert.

Die **SPIRITUELLE EBENE** umfasst sich selbst transzendierende Ideale, ein breiteres Bedeutungssystem, Vorstellungen über den Menschen in einem kosmischen Kontext und

das Finden der endgültigen Bedeutungen. Bedrohungen in dieser Dimension sind: Sinnlosigkeit und Bosheit. Hier ist den Menschen bewusst, was sein kann und es gibt Dankbarkeit für das Bestehende. Auf dieser Ebene dominiert ein Bewusstsein der Einheit.

3.2 INDIKATOREN

Dr. Mark L. Savickas liefert in seiner Arbeit (siehe Quellen) eine Denkweise, wie Menschen Arbeit auswählen. Diejenigen, die zu Änderungen bereit sind, verfügen mit größerer Wahrscheinlichkeit über anpassungsfähige Ressourcen. Diese Ressourcen ermöglichen es ihnen, karrierebezogenen und lösungsorientiert zu agieren. (Verhaltensanpassung) Dies ist ein proaktives Verhalten.

Ein Indikator für dieses proaktive Verhalten ist die Fähigkeit, den beruflichen Werdegang in Bezug auf berufsbezogene persönliche und umweltrelevante Faktoren zu analysieren und die Anpassungsfähigkeit zu testen.

Psychosoziale Faktoren der Beschäftigungsfähigkeit bei der Arbeitssuche sind:

- ✓ Selbstachtung
- ✓ Persönliche und berufliche Selbsterkenntnis
- ✓ Verfügbarkeit der Arbeitsmarktanforderungen
- ✓ Arbeitsbewertung
- ✓ Arbeitslosigkeit verursacht Zuschreibung
- ✓ Strategien für die Jobsuche

Das Department of Employment Guidance of Human Sciences Foundation Institute (ICH) bietet online einen Fragebogen zur Beschäftigungsfähigkeit an, bei dem die folgenden Indizes berücksichtigt werden: www.ich.org/products/guidelines.html

- ✓ Bestimmen Sie die Ursachen der Arbeitslosigkeit
- ✓ Bereitschaft zu Arbeiten
- ✓ Berufliches und persönliches Selbstverständnis
- ✓ Ressourcen für die Jobsuche
- ✓ Berufsreife
- ✓ Nachgewiesene Kompetenzen und Fähigkeiten bei der Arbeitssuche
- ✓ Sozio-familiäre Unterstützung
- ✓ Beschäftigungsbedürfnisse

Die oben genannten Indikatoren sind kundenorientierte Indikatoren und stellen auf diese Weise Ziele dar, die der Klient letztendlich nach dem Coaching durch den Transition-Coach erreichen muss

Folgendes ist zu beachten:

1. Die Anzahl der Indikatoren sollte begrenzt werden. Man kann nicht alles machen.
2. Die Indikatoren zeigen den Fortschritt des Programms an.

Während der Begleitung des Klienten liegt der Fokus auf den folgenden 5 **INDIKATOREN**, die die INTENSE-Partner als "zu entwickeln" definiert haben.

1. QUALIFIKATIONEN. Eine Qualität oder Leistung, die jemanden für einen bestimmten Job oder eine bestimmte Aktivität geeignet macht. Es ist notwendig, professionelle Leistungen zu entwickeln. Es sollten sowohl akademische Qualifikationen wie Berufserfahrungen und Fähigkeiten, die durch Kurse und spezifischere Schulungen erworben wurden, berücksichtigt werden.

Dieser Indikator sollte die Schulabbrecher und als Erfolgsquote die Anzahl der Personen berücksichtigen, die zur Beendigung ihrer Ausbildung zur Schule zurückkehren oder eine bestimmte Ausbildung für bestimmte Berufe annehmen.

ZU BERÜCKSICHTIGENDE INDIZES::

- ✓ Schulabschluss
- ✓ Kenntnisse im Berufsfeld
- ✓ Berufsabschluss
- ✓ Berufserfahrung
- ✓ spezifische Kurse
- ✓ zertifizierte frühere Erfahrungen

2. SOZIALE KOMPETENZEN sind die Fähigkeiten, mit denen wir sowohl verbal als auch nonverbal über Gesten, Körpersprache und unser persönliches Erscheinungsbild kommunizieren und miteinander interagieren. Sie werden als Verhalten definiert, das eine wirksame soziale Kompetenz mit positiven Auswirkungen auf die Arbeitsforschungsfähigkeit und die Aussichten auf Beibehaltung der Beschäftigung begründet.

ZU BERÜCKSICHTIGENDE INDIZES:

- ✓ Empathie
- ✓ Motivation
- ✓ Durchsetzungsvermögen
- ✓ Grundlegende Interaktionsfähigkeiten
- ✓ Selbstbewusstsein
- ✓ Selbstregulierung

3. PERSÖNLICHE FÄHIGKEITEN ermöglichen es Ihnen, mit anderen zu interagieren, sich auszudrücken und sich selbst zu verwalten. Ihre persönlichen Fähigkeiten prägen nicht nur Ihre Arbeitsweise, sondern auch Ihren Alltag. Sie sind definierte persönliche Merkmale, die das Kompetenzniveau und die Fähigkeit zur Ausübung eines Berufs bestimmen.

ZU BERÜCKSICHTIGENDE INDIZES:

- ✓ Offenheit für neue Erfahrungen
- ✓ Offenheit gegenüber der Außenwelt
- ✓ Bereitschaft, anderen zu helfen
- ✓ Fähigkeit, unangenehme Gefühle zu erfahren
- ✓ Selbstachtung
- ✓ persönliche Reife

- ✓ Anpassungsfähigkeit (Karriere- und Lebensbezug)
- ✓ Motivation

4. METHODISCHE FÄHIGKEITEN Die Definition von methodisch besteht darin, dass sorgfältig auf Details geachtet wird und die Dinge präzise oder nach einem Verfahren ausgeführt werden. Diese Fähigkeiten sind als prozedurale Fähigkeiten definiert, die das Kompetenzniveau für die Suche nach einem Job bestimmen.

ZU BERÜCKSICHTIGENDE INDIZES:

- ✓ geordnet und systematisch in Gewohnheiten oder Verhalten
- ✓ Fähigkeit, Informationen zu suchen und strukturiert zu nutzen, um Wissen zu erlangen
- ✓ Ressourcen und Techniken für die Jobsuche
- ✓ nachgewiesene Fähigkeiten für die Arbeitssuche

5. SOZIALE STABILITÄT Die Qualität oder Eigenschaft, gefestigt und stabil zu sein, in Beziehungen, die Menschen unterhalten, wie Familie, Freunde, sozialer Kontext usw.. Soziale Stabilität ist eine notwendige Voraussetzung für Beschäftigung sowie berufliche und persönliche Entwicklung.

ZU BERÜCKSICHTIGENDE INDIZES:

- ✓ Optimismus
- ✓ Annahme
- ✓ lösungsorientiert
- ✓ Verlassen der Opferrolle
- ✓ Verantwortung für das eigene Leben übernehmen
- ✓ ein neues Netzwerk aufbauen
- ✓ die eigene Zukunft gestalten und planen

Diese Indikatoren sind Teil des Evaluierungsprozesses, der durch Universität von Malaga ausgeführt wurde. Die Definitionen und Indizes der Indikatoren sind wichtig, damit der Transition-Coach mit ihnen arbeiten kann. Kein Klient gleicht dem anderen. Der Coach muss ihn an dem Punkt abholen, an dem sich der Klient befindet, d.h. er muss hinsichtlich Ziel und Bedarf differenzieren. Um die Entwicklung der Indikatoren während des gesamten Coaching-Prozesses zu überwachen, empfehlen wir die Verwendung von Testverfahren. Diese sind abhängig vom Land, von der Organisation, den Programmen, in denen sich die Coaches befinden und vielen weiteren Faktoren. Um ein ganzheitliches Bild über die Entwicklung des Klienten zu erhalten, sollte ein regional validiertes Testverfahren ausgewählt werden und die Testergebnisse sollten mit den Informationen kombiniert werden, die der Coach von Peers, wie Freunden oder Familie erhält.

Wir verstehen diese Indikatoren als individuelle Entwicklungsfelder für den Klienten, die gemessen werden können, um den Fortschritt während des gesamten Coaching-Prozesses zu dokumentieren. Durch die Einführung dieser Indikatoren ergeben sich unterschiedliche Dimensionen.

★ ***Quellen***

- ✓ Leijssen Mia (2013). Living from love. A path to existential well-being. Lannoo.
- ✓ www.docs/TijdschriftOI/OI1_2010%20maart_PRAKTISCHARTIKEL_didactischeo-nzwerpregels.pdf
- ✓ https://trans4mind.com/personal_development/DimensionalViewpoints/dimensions.htm
- ✓ https://zinziz.nl/onze-ervaring/skills/
- ✓ https://employmentnorth.com/top-10-qualities-and-skills-employers-are-looking-for/
- ✓ Career counselling. Author Auteur: Mark L. Savickas Publisher: American Psychological Association. December 2006

4 EIN KLIENTENZENTRIERTER & INTEGRALER ANSATZ

4.1 ZUSAMMENFASSUNG

Der Ausgangspunkt dieses Kapitels ist der Intellectual Output 1 (IO1), wie im Antrag von INTENSE beschrieben, in der sich die Partner für eine differenzierte Herangehensweise an die Kategorie junger Menschen aussprechen, die wir NEETs nennen. Die Autoren von Eurofound 2015 empfahlen, bestehende vorgefertigte Ansätze für den Übergang von der Schule-Beruf mit jungen Menschen zu überdenken. Bei dem in diesem Dokument entwickelten Ansatz spielt der Coach die zentrale Rolle. Die Details zu dieser Funktion werden in Kapitel 6 weiter ausgeführt. Es ist jedoch wichtig, die Funktion an dieser Stelle zu erwähnen.

Mehr Informationen dazu finden sie hier: http://ec.europa.eu/eurostat/web/education-and-training/data/database

Die zugrunde liegende ganzheitliche Vision und das Herleiten aus der humanistischen Psychologie werden kurz diskutiert. Gleiches gilt für die Funktionelle Verhaltensanalyse (FBA)) und die experimentelle Lerntheorie (ELT) als Teil der Ganzheitlichkeit. Diese Theorien sind nicht die Hauptwerkzeuge für die Coaches, aber jeder Coach muss Kenntnis und ein Gefühl für die zugrunde liegenden Theorien erwerben, um den kausalen Zusammenhang zu verstehen und erklärende Modelle mit der Hauptidee zu verknüpfen.

Das Ändern der Denkweise (Changing the Mindset) ist für Organisationen, Trainer und Kunden wichtig, und daher wird hier die Theorie erklärt.

Zusammenfassend erklärt INTENSE eine VERÄNDERUNG im Ansatz und in der Anleitung von NEETs. Zentrale Konzepte mit Bezug zu IO 1 sind:

- ✓ Changing the mindset
- ✓ Gansheitlichkeit
- ✓ Humanistische Psychologie
- ✓ Theorie der Persönlichkeit
- ✓ Nondirektive Gesprächsführung
- ✓ Motivierende Gesprächsführung
- ✓ Das Gordon Modell
- ✓ Transaktionsanalyse
- ✓ Funktionelle Verhaltensanalyse
- ✓ S.O.R.C.K.
- ✓ Experimentelle Lerntheorie
- ✓ Theorie der Selbstbestimmung
- ✓ Assessment & Entwicklung von Fähigkeiten

In dieser Zusammenfassung ist es von größter Wichtigkeit, dass die Position des Klienten (NEET) und des Coaches hervorgehoben wird. Die Mitarbeit des Klienten ist immer freiwillig und Entscheidungen werden niemals ohne ihn getroffen.

Die in diesem Dokument diskutierten Methoden sind Beispiele für bewährte Techniken, die von den Coaches verwendet werden können. Es ist aber auch möglich und sogar wahrscheinlich, dass Coaches eine Auswahl aus den für sie persönlich am geeignetsten erscheinenden Methoden treffen.

Diese Methoden stimmen in unserem Fall jedoch immer mit der Vision und den Prinzipien von INTENSE überein. Diese Vision geht von der Annahme aus, dass ein von der EUROFUND-Studie 2015 geforderte ganzheitliche Ansatz zur (Wieder-) Integration der sozial benachteiligten Jugendlichen führt. Die INTENSE-Partner halten es für unerlässlich, Transition-Coaches mit solchen Methoden auszustatten, die eine solide wissenschaftliche Grundlage haben.

Der Kern dieser Methoden besteht aus integralen, ganzheitlichen und humanistischen Ansätzen, die dazu beitragen, die Denkweise ihrer Anwender zu ändern. Das Konsortium ist überzeugt, dass man bei der Ausbildung dieser Methoden zunächst einige wesentliche Theorien unterrichten muss, die den vorgegebenen Zielen entsprechen.

Die folgende Matrix dient als einleitende Übersicht. Auf der einen Seite wird gezeigt, welche Interventionsmethoden welchen Zwecken dienen; andererseits werden die Theorien und wissenschaftlichen Ansätze dargestellt, auf denen diese Interventionsmethoden basieren. Während des Trainings konzentrierten wir uns auf eine Reihe von Interventionsmethoden, die aus unserer Sicht von großer Bedeutung sind. Darüber hinaus untersuchen wir die wissenschaftlichen Bereiche und theoretischen Hintergründe dieser Theorien. Bitte nutzen Sie das LMS, um sich mit den Interventionsmethoden vertraut zu machen.

<table>
<tr><th>ZIELE</th><th>INTERVENTIONS-METHODEN</th><th>THEORIE</th><th>WISS. ANSATZ</th><th>SICHT</th></tr>
<tr><td rowspan="4">VERÄNDERUNG DER DENKWEISE

SCHRITTE ZUR VERÄNDERUNG DER DENKWEISE IST MESSBAR MITHILFE DER SELBSTEXPLORATION</td><td>NON-DIREKTIVE GESPRÄCHSFÜHRUNG
MOTIVIERENDE GESPRÄCHSFÜHRUNG</td><td>PERSÖNLICHKEITSTHEORIE
KLIENTENZENTRIERTE THERAPIE</td><td rowspan="4">HUMANISMUS</td><td rowspan="7">HOLISTISCH</td></tr>
<tr><td rowspan="3">GESPRÄCHSTECHNIKEN</td><td>GORDON MODEL</td></tr>
<tr><td>4 SEITEN EINER NACHRICHT</td></tr>
<tr><td>SELBSTBESTIMMUNGSTHEORIE</td></tr>
<tr><td>GESPRÄCHSTECHNIKEN
VERBESSERUNG DER AUTONOMIE</td><td>TRANSAKTIONSANALYSE</td></tr>
<tr><td rowspan="3">VERHALTENS-ÄNDERUNG</td><td></td><td>S.O.R.C.</td><td>BEHAVIORISMUS</td></tr>
<tr><td>VERHALTENS-ASSESSMENT
KOGNITIVES UMSTRUKTURIEREN</td><td>FUNKTIONELLE VERHALTENSANALYSE</td><td rowspan="2">BEHAVIORISMUS / KOGNITIVISMUS</td></tr>
<tr><td></td><td>EXPERIMENTELLES LERNEN</td></tr>
</table>

4.2 CHANGING THE MINDSET.

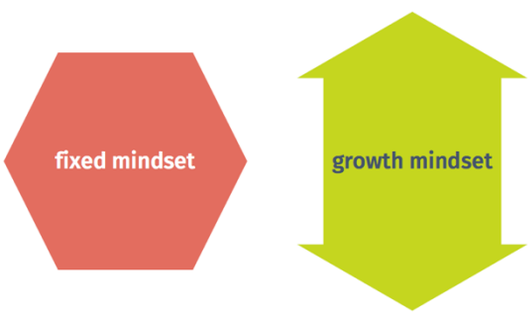
In diesem Kapitel konzentriert sich das INTENSE-Projekt darauf, die Einstellung (Mindset) des Klienten (NEET) zu ändern. Dies wollen wir im gesamten INTENSE-Projekt erreichen. Veränderung im Klienten sind selbstverständlich. Die Ausgangspunkte sind in

dieser Charta beschrieben. Es wurden auf einem „Growth Mindset“ beruhende Ansätze für NEETs sowie eine fundierte Coachingausbildung erarbeitet. Die Voraussetzung ist, dass das Denken und Handeln der Coaches sich auch im Rahmen des neuen Ansatzes entwickeln muss. Dies gilt tatsächlich für alle in einer Organisation, nicht allein für die Coaches.

Benjamin Barber, ein bekannter Soziologe, sagte einmal:

> *“I don’t divide the world in weak and strong or in successes and fiascos..... I divide the world in people who learn and people who don’t learn.”*

In diesem Kontext bedeutet der Begriff Mindset eine gewohnheitsmäßige oder charakteristische mentale Haltung, die bestimmt, wie man Situationen interpretiert und auf sie reagiert.



Changing the Mindset basiert auf dem Buch von Carol S. Dweck:

“Mindset. Changing the way, you think to fulfil your potential.”

Die renomierte Psychologin Carol Dweck beschreibt ihre Entdeckungen nach Jahrzehnten der Suche nach Leistung und Erfolg. Es kommt auch auf unsere Denkweise, unseren Denkstil an. Dweck entdeckte, dass es zwei Denkweisen gibt: die statische/feste Denkweise (Static Mindset) und die wachstumsorientierte Denkweise (Growth Mindset).

Wie ist es möglich, dass einige Menschen von Rückschlägen betroffen und andere von ihnen völlig verärgert sind? In ihrer Forschung zeichnet sich Dweck durch ein besonderes Interesse an den zugrunde liegenden Überzeugungen, Einstellungen und Denkweisen der Menschen hinsichtlich der Möglichkeit aus, ihre persönlichen Eigenschaften und ihre eigene Intelligenz zu entwickeln. Die Auswirkungen dieser Überzeugungen sind enorm.

Dweck unterscheidet zwischen einer statischen Denkweise und einer Denkweise, die sich auf Wachstum oder Veränderung konzentriert. In einer Wachstumsphase glauben die Menschen, dass ihre grundlegendsten Fähigkeiten durch Engagement und harte Arbeit entwickelt werden können. Das Talent ist dabei nur der Ausgangspunkt. Diese Sichtweise fördert Lernlust und steigert die Belastbarkeit, die man für gute Leistung benötigt.

Heutzutage ist es möglich, Ihre Denkweise zu testen. In der Literatur, aber auch im Internet gibt es viele Tests. Ein Beispiel: https://mindsetonline.com/testyourmindset/step1.php

Es gibt eine Menge Literatur für Coaches, um zu lernen, wie sie die Denkweise des Klienten beeinflussen können und welche Fallstricke in diesem Prozess auftreten können.

4.3 GANZHEITLICHE VISION (HOLISMUS)

Der Wortstamm stammt vom griechischen Wort holos ab, was vollständig bedeutet. Innerhalb der vollständigen Vision ist der Mensch eine Einheit von Körper und Geist. Diese Einheit hat physische, mentale, emotionale, soziale und spirituelle Aspekte, die ständig miteinander interagieren. Holismus ist mit Komplexität verbunden. Im Allgemeinen wird angenommen, dass bei einer Komplexität vieler einzelner Komponenten eine Vielzahl von Interaktionsformen vorkommen und diese Komplexität in jedem Fall mit der Gesamtzahl der Komponenten zusammenhängt. Jedes dieser Komponenten ist natürlich durch seine eigenen Bestandteile gekennzeichnet, aber auch (und möglicherweise mehr) durch die Kohärenz oder Anordnung dieser Teile und ihrer Wechselwirkung. Holismus ist auch der Name für den Glauben, dessen Wesen ist, dass alles untrennbar miteinander verbunden ist. Eine ganzheitliche Person sieht sich ständig als Teil des Ganzen und betrachtet das andere (Mensch, Tier, Pflanze oder Objekt) als das andere Ich.

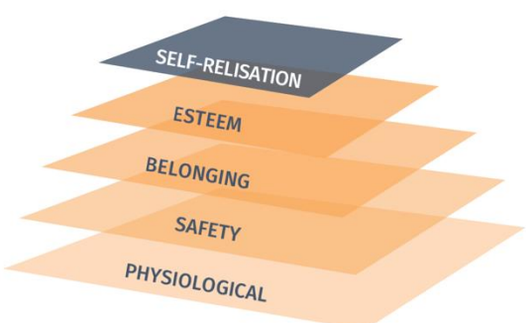
Holismus ist das Gegenteil von Atomismus. Während die Atomgesellschaft von reinen Individuen ausgeht, sieht der Holismus die Gesellschaft aus mehr als der Summe der Individuen.

Gemäß diesem Ansatz ist ein NEET, ein Klient, ein komplexes Individuum mit vielen psychologischen, physischen, spirituellen und sozialen Einflüssen.

1. Schau dir das Ganze an.
2. Strebe zur besten Version deines Selbst.
3. Es gibt kein Richtig oder Falsch.
4. Betrachte negative Gefühle aus einer anderen Perspektive.
5. Achte dich selbst.

4.4 HUMANISTIC PSYCHOLOGY

Ein zweites wichtiges Konzept oder Mindset im INTENSE-Projekt, das sich in der Präambel widerspiegelt, ist die humanistische Psychologie. Die Bewegung war u.a. gegründet auf die Arbeit von Abraham H. Maslow und Carl R. Rogers und konnte verstanden werden als eine Reaktion auf Behaviorismus und Psychoanalyse.



Die humanistische Schule in der Psychologie ist oft philosophischer als psychologisch.

Maslow lehnte die Suche nach Legitimität ab. Die Basis seiner Herangehensweise gründet sich auf Theorien, die auf dem Bewusstsein und dem freien Willen des Menschen beruhen. Menschen können ihre eigenen Entscheidungen treffen. Dies konzentriert sich auf den einzigartigen, gesamten Menschen und nicht auf bestimmte Komponenten. Laut Maslow muss die Psychologie dem Menschen helfen, sich selbst zu entwickeln.

Im obigen Text werden Parallelen zwischen Holismus und humanistischer Psychologie deutlich. Maslow und Rogers sind die wichtigsten Vertreter der humanistischen Psychologie. Ihre Arbeit lieferte das Basismaterial für die Coaches und ihre Aktivitäten.

Die Methoden, in denen Transition-Coaches geschult wurden, leiten sich hauptsächlich aus der humanistischen Psychologie von Carl Rogers ab und sind ein wesentlicher Bestandteil des INTENSE-Schulungsprogramms.

CARL ROGERS (1902-1987) war ein humanistischer Psychologe, der den Hauptannahmen von Abraham Maslow zustimmte. Er fügte jedoch hinzu, dass eine Person, die "WACHSEN" möchte, eine Umgebung benötigt, die ihnen Echtheit (Offenheit und Selbstoffenlegung), Akzeptanz (mit bedingungsloser positiver Wertschätzung gesehen) sowie Empathie (gehört und verstanden werden) verleiht.

Rogers positive menschliche Vision ist typisch humanistisch. Ein Merkmal von Rogers Ansicht ist, dass der Mensch als Erfahrungswesen gesehen wird. Menschen können nicht auf "Objekte" reduziert werden. Ohne Beziehungen entwickeln sich gesunde Persönlichkeiten nicht so, wie sie sollten.

Rogers glaubte, dass jeder seine Ziele, Wünsche und Wünsche im Leben erreichen kann. Wann bzw. wenn ja, findet eine Selbstverwirklichung statt. Dies war einer der wichtigsten Beiträge von Carl Rogers zur Psychologie. Auch bei INTENSE steht die **SELBSTVERWIRKLICHUNG** im Vordergrund.

Rogers Hilfe bestand in einer interessierten und einfühlsamen Art, am Denken und Fühlen einer Person teilzuhaben. Mit Empathie erzielte er dabei wesentlich bessere Ergebnisse als mit Kontrolle oder Beratung. Durch die uneingeschränkte Akzeptanz des Denkens eines Klienten durch ein Gefühl und einen involvierten Coach wird der Klient ermutigt, seine eigenen Ideen zu entwickeln und zu verfolgen. (Selbstverwirklichung)

Die Grundwerte der Humanistischen Psychologie sind:

- ✓ Ein Glaube an den Wert von Menschen und das Engagement für die Entwicklung des menschlichen Potentials.
- ✓ Ein Verständnis des Lebens als Prozess, Veränderung ist unvermeidlich.
- ✓ Eine Wertschätzung des Spirituellen und Intuitiven.
- ✓ Ein Bekenntnis zur ökologischen Integrität.
- ✓ Eine Anerkennung der tiefgreifenden Probleme unserer Welt und die Verantwortung für eine konstruktive Veränderung.

Ein Überblick über die wichtigsten Elemente der Humanistischen Psychologie ist Teil des INTENSE-Trainingsprogramms.

4.5 PERSÖNLICHKEITSTHEORIE

Nach Rogers Meinung ist der Kern der menschlichen Natur im Wesentlichen positiv und er ist ein vertrauenswürdiger Organismus. Rogers behauptet, dass

der menschliche "Organismus" eine zugrunde liegende "Aktualisierungstendenz" hat, die darauf abzielt, alle Fähigkeiten auf eine Weise zu entwickeln, die den Organismus aufrechterhält oder verstärkt und ihn in Richtung Autonomie bewegt.

Diese Tendenz ist gerichtet, konstruktiv und in allen Lebewesen vorhanden. Eine Aktualisierungstendenz kann unterdrückt, aber niemals ohne Zerstörung des Organismus zerstört werden.

Das Konzept der Aktualisierungstendenz ist die einzige treibende Kraft in der Theorie. Es enthält alle Motivationen; Verspannungen, Bedürfnisse oder Antriebsreduzierungen; und kreative sowie vergnügungssuchende Tendenzen.

Eher ein Ratschlag als ein Gesetz zu verstehen, beschreibt Rogers eine voll funktionsfähige / psychologisch gesunde Person anhand von **5** Indikatoren:

OFFEN FÜR ERFAHRUNGEN. Eine wachsende Offenheit für Erfahrung – sie entfernen sich von einer Abwehrhaltung und brauchen keine Unterwerfung (eine Abwehrhaltung, bei der unbewusst Strategien angewendet werden, um zu verhindern, dass ein störender Reiz in das Bewusstsein gelangt).

BEWUSSTES LEBEN. Ein zunehmend bewusster Lebensstil – jeden Moment vollständig zu leben – den Moment nicht zu verzerren, um die Persönlichkeit oder das Selbstkonzept anzupassen. Vielmehr geht es darum, die Persönlichkeit und das von den Erfahrungen geprägte Selbstkonzept zuzulassen. Dies führt zu Aufgeregtheit, Wagemut, Anpassungsfähigkeit, Toleranz, Spontaneität und mangelnder Starrheit und legt eine Vertrauensbasis an.

SELBSTVERTRAUEN. Zunehmendes Selbstvertrauen – sie vertrauen ihrem eigenen Urteil und ihrer Fähigkeit, ein für jeden Moment angemessenes Verhalten zu wählen. Sie verlassen sich nicht auf bestehende Codes und soziale Normen, sondern vertrauen darauf, dass sie ihrem eigenen Sinn für richtig und falsch vertrauen können.

EXPERIMENTELLE FREIHEIT. Wahlfreiheit – nicht durch die Beschränkungen gefesselt zu sein, die ein inkongruentes Individuum beeinflussen, sind sie in der Lage, eine größere Auswahl verfügbar zu machen. Sie glauben, dass sie ihr eigenes Verhalten bestimmen und sich so für ihr eigenes Verhalten verantwortlich fühlen.

KREATIVITÄT. Aus den ersten 4 Erklärungen folgt, dass sie sich freier fühlen, kreativ zu sein. Sie werden auch kreativer in der Art und Weise sein, wie sie sich ohne Zwang an ihre eigenen Umstände anpassen.

4.6 NON-DIREKTIVES COACHING.

Das non-direktive Coaching / Beratung oder Therapie konzentriert sich auf die folgenden 5 Aspekte

1. Es ist ein humanistischer Ansatz und ein Hauptkonzept ist, dass Menschen im Allgemeinen vertrauenswürdig, einfallsreich, fähig sind, sich selbst zu verstehen

und sich selbst zu orientieren, konstruktive Veränderungen vornehmen können und in der Lage sind, ein effektives und produktives Leben zu führen.
2. Der personenzentrierte Ansatz konzentriert sich darauf, dass der Klient in der Lage ist, ein besseres Selbstverständnis in einer Umgebung, Selbstexploration und verbesserte Selbstkonzepte zu entwickeln
3. Selbstexploration bedeutet in diesem Zusammenhang, dass man seine eigenen Gedanken, Gefühle, Verhaltensweisen und Motivationen betrachtet und fragt, warum. Es sucht nach den Wurzeln dessen, wer wir sind – Antworten auf alle Fragen, die wir über uns selbst haben
4. Für einen erfolgreichen Coaching-Prozess steht auch die Qualität des Coaches im Vordergrund, der die Fähigkeit zu emphatischem Verständnis auf werturteilsfreiem Wege benötigt. Der Coach gibt keine Ratschläge, Anweisungen und unternimmt keine Interventionen. Der Coach muss sich im Klaren darüber sein, dass die fehlende Richtung im Gespräch in ihrer reinsten Form sowohl für den Inhalt der Konversation als auch für den Umfang der Konversation gilt.
5. Das führt sowohl beim Coach als auch beim Klienten zu einer Beziehung, die es dem Klienten ermöglicht, Probleme zu lösen und ihm hilft, selbst Änderungen vorzunehmen. Alles basiert auf der Verantwortung des Klienten für sein Leben.

Wie wir aus der Theorie der Persönlichkeit wissen, hat der humanistisch geprägte, non-direktive oder klientenzentrierte Weg mehrere Schlüsselkonzepte.

Diese Methode ermöglicht es dem Klienten, den Weg zu finden und seine eigenen Schlussfolgerungen zu ziehen. Diese Coaching-Fähigkeit erfordert das Zuhören und Befragen des Klienten, um ihn / sie sanft durch sein inneres Wachstum zu führen. (Siehe auch die Theorie von Thomas Gordon)

Die Vorteile von non-direktivem Coaching halten lange an. In der Tat, wenn Manager einem Mitarbeiter etwas erzählen, werden sich wahrscheinlich nur 10% der Leute nach 3 Monaten richtig daran erinnern. Wenn sie non-direktives Coaching erfahren, steigt diese Zahl auf 95%!

Im KAPITEL für das Training des Transition Coach finden Sie die Theorie der Persönlichkeit und des nicht-direktiven Coachings als wichtige Themen von Rogers humanistischer Psychologie und als Schwerpunkt des INTENSE-Trainingsprogramms.

4.7 MOTIVATIONAL INTERVIEWING (MI)

Die motivierende Gesprächsführung (MI) ist ein klientenzentrierter Beratungsstil, der die persönliche Motivation zur Verhaltensänderung durch Erforschung und Überwindung der Ambivalenz fördert (Miller, 2004). Es war ursprünglich als Auftakt für die Integration mit anderen klinischen Methoden konzipiert, um Klienten durch motivierende Hindernisse zu einer Änderung zu bewegen (Miller, 2004).

Das Überzeugen eines Klienten (NEET) von der Notwendigkeit einer Verhaltensänderung kostet oft viel Energie, insbesondere weil der Ansatz nicht immer das gewünschte Er-

gebnis erzielt. Bei der motivierenden Gesprächsführung geht es nicht darum, den Klienten zu überzeugen. Der Coach hat eine begleitende, verständnisvolle Rolle. Gemeinsam werden das Leben und die Probleme des Klienten besprochen und geeignete Lösungen gefunden. Der Coach fördert das Selbstmanagement, was die Erfolgschancen erhöht.

4.8 DIE GORDON METHODE

Ein weiterer Vertreter der Humanistischen Psychologie ist Thomas Gordon. Er war ein amerikanischer, klinischer Psychologe. Er wurde berühmt für seine sogenannte Gordon-Methode. Diese Methode konzentriert sich auf eine bessere Kommunikation mit jungen Menschen. Er führte Konzepte wie "aktives Zuhören" und die "Ich-Botschaft" ein.

Seine Theorien zur Kommunikation, ein wichtiges Element in der Arbeit mit NEETs, sind leicht zugänglich. Weithin ist er als Vorreiter im Unterrichten von Kommunikationsfähigkeiten und Konfliktlösungsmethoden für Eltern, Lehrer, Jugendliche, Organisationsmanager und Mitarbeiter anerkannt.

Dr. Thomas Gordon war der Gründer von Gordon Training International. Die Gordon Model Konzepte sind mittlerweile weltweit bekannt.

4.9 WEITERE WESENTLICHE METHODEN

Innerhalb der ganzheitlichen und humanistischen Vision von INTENSE gibt es auch andere wichtige Methoden. Diese Methoden werden in dieser Charta nicht näher erläutert, erhalten jedoch einen Platz im Ausbildungsprogramm in Bezug auf Training, mit Referenzen zur Literatur und Internetquellen. In dieser Charta werden sie kurz erwähnt und diskutiert. Für weitergehende Informationen wird hier jedoch über einen Link auf das LMS verwiesen. (Videos und Übungen)

4 SEITEN EINER NACHRICHT oder auch **KOMMUNIKATIONSQUADRAT** (F. Schulz von Thun) Das Kommunikationsquadrat ist das bekannteste und mit Abstand am weitesten verbreitete Kommunikationsmodell. Dieses Modell wurde auch als „Vier-Ohren-Modell“ bekannt. Die vier Kommunikationsebenen sind nicht nur für die private Beziehungen von Bedeutung, sondern insbesondere für den beruflichen Bereich, in dem alle Facetten des Menschen ständig ineinandergreifen.

KOGNITIVES UMSTRUKTURIEREN. Die kognitive Umstrukturierung ist eine Technik, die in der kognitiven Verhaltenstherapie angewendet wird. Mit der kognitiven Umstrukturierung lernen die Menschen, verdrehte Gedanken durch realistische positive Gedanken zu ersetzen.

TRANSAKTIONSANALYSE (Eric Berne), Die Transaktionsanalyse ist eine praktische Theorie des Verhaltens und der Kommunikation. Die Modelle und Konzepte sind nützlich, wenn Sie sich selbst besser verstehen und effektiver mit anderen interagieren möchten. TA ist ein direkter Ansatz, der sich auf Veränderungen konzentriert und auf der respektvollen Betreuung der Klienten basiert. Es handelt sich im Grunde genommen um eine Grundlage und keine Konversationstechniken. Vor dem

Hintergrund von INTENSE und der Schulung der Coaches ist die Transaktionsanalyse eine wichtige Theorie, die im LMS ausführlich diskutiert wird.

In dem in IO3 entwickelten Trainingsprogramm für die Coaches werden Holismus und humanistische Psychologie natürlich als Vision diskutiert. Darüber hinaus werden sie als Grundlage für die Methoden und Materialien verankert, die die Coaches in ihrer Arbeit mit Klienten verwenden.

4.10 FUNKTIONALE VERHALTENSANALYSE (FBA)

Der Begriff Funktionsanalyse stammt ursprünglich aus der Informatik. Ein Beispiel für die Funktionsanalyse ist: „Bevor Sie ein Computerprogramm schreiben können, müssen Sie wissen, zu welchem Zweck das Programm dienen soll und wie es funktionieren soll. Daher muss eine Funktionsanalyse durchgeführt werden. Die Funktionsanalyse beschreibt dann alle Funktionen, die wir im Programm haben möchten. “

Umgesetzt auf die Psychologie, Pädagogik, das Verhalten und das Coaching von Studenten, hat der FA folgende Bedeutung:

> *“Functional Behavioural Analysis emphasizes careful examination of the causes, and the impact on the environment of a given response repertoire.” (Meichenbaum, 1981, p. 195).”*

In der FBA wird eine genaue Analyse des spezifischen Verhaltens in einem bestimmten Kontext und alles, was das Ergebnis dieses Verhaltens ist, und von diesem beeinflusst. Dies setzt Verhalten in eine Kette von Ereignissen und wird daher in dieser Kette als funktional betrachtet: Es besteht tatsächlich eine logische Verbindung zwischen Verhalten und Kontext. In einer kognitiven Funktionsanalyse kommen die Selbstwahrnehmungen und kognitiven Zeitpläne, die jemand noch verwendet, zusammen. Daher ist es nicht so einfach zu analysieren

Für eine angemessene Analyse ist eine gewisse Eindeutigkeit erforderlich. In jedem Fall ist es sinnvoll, das Problemverhalten zeitlich und örtlich zu analysieren.

Dies ist nur ein Teil des Verhaltensproblems, bestehend aus der Funktionsanalyse und der ganzheitlichen Theorie. In diesen maßgeschneiderten Hypothesen deckt die Funktionsanalyse die Mikroebene ab. Die zur Behandlung ausgewählten Verhaltensprobleme werden untersucht. Die entscheidenden Vorgänger und Aktuatoren werden erneut in dem Kontext analysiert, in dem das Verhalten stattfindet. Die ganzheitliche Theorie befasst sich mit der Analyse auf höherer Ebene. Es beschreibt die Beziehung zwischen den verschiedenen Problembereichen. Dies ist eher eine Makroebene. Die Funktionsanalyse und die ganzheitliche Theorie ergänzen sich gut. Aber es gibt noch mehr: Beide stehen in ständiger Kommunikation. Daher ist die Funktionsanalyse eine wichtige Informationsquelle für die Erstellung der ganzheitlichen Theorie.

In diesem Zusammenhang ist es wichtig, etwas mehr über Verhalten zu wissen, da das Schlüsselkonzept dieses Projekts darin besteht, Verhalten, Verhaltensänderung und Verhaltensänderung zu beeinflussen.

Ohne Verhaltensänderung wird nichts passieren.

Mit dieser Aussage sprechen wir sofort den kompliziertesten Teil dieses Projekts an, weil wir den Menschen sagen, dass sich nicht nur die Denkweise von NEETs ändern muss, sondern auch die Denkweise der Coaches und deren Verhalten. Andererseits ist es sehr schwierig zu wissen, wie man das Verhalten in Bildungsbeziehungen beeinflusst.

In INTENSE ist es wichtig, dem Beobachten von Verhalten, dem Interpretieren von Verhalten und dem Ändern von Verhalten größte Aufmerksamkeit zu widmen. Hierfür können wir das S.O.R.K.C.-Modell verwenden.

4.11 S.O.R.K.C.

Das SORKC- Modell wurde von Frederick Kanfer im Zuge der kognitiven Orientierung der Verhaltenstherapie in den 1970er Jahren um Burrhus Frederic Skinner entwickelt. Kanfer selbst wollte das SORKC-Modell eher als Arbeitshypothese verstanden wissen und versuchte immer, auch auf andere Ansätze und Entwicklungen hinzuweisen. Die axiomhafte Anwendung des SORKC-Schemas bekämpfte er.

S (STIMULUS)bezeichnet eine äußere oder innere Reizsituation. Der Stimulus erfasst die das Verhalten auslösenden Bedingungen (In welcher Situation tritt das Verhalten auf?).

O (ORGANISMUSVARIABLE)bezeichnet die individuellen biologischen und lerngeschichtlichen Ausgangsbedingungen bzw. Charakteristika der Person auf den Stimulus.

R (REAKTION BZW. VERHALTEN) bezeichnet die Reaktion auf den Stimulus nach der Verarbeitung durch den Organismus auf kognitiver, motorischer, vegetativer und affektiver Ebene.

K (KONTINGENZ)bezeichnet die Regelmäßigkeit des Auftretens der Konsequenz nach der Reaktion.

C (KONSEQUENZ)bezieht sich auf das Einsetzen einer Verstärkung oder Bestrafung als Folge eines Verhaltens (Was folgt auf das Verhalten?).

Wenn wir das Verhalten ändern wollen, ist es eine praktische Möglichkeit, das derzeitige aktuelles Verhalten nach diesem Schema zu hinterfragen. SORKC ist wichtig als Basis für Verhaltensbewertungsprogramme. Das Wesentliche ist:

> *Die lerntheoretische Perspektive verwendet die Begriffe Reiz (S – Ursache in der Umgebung), Reaktion (R – Reaktion des Klienten) und Folgen (C – Folgen für den Klienten). Die Konsequenzen sind auch ein neuer Anreiz. Grundlegend gilt: Wenn die Reaktion Gewinne bringt, wird der*

Klient seine Reaktion wiederholen. Wenn es keinen Stimulus oder keinen Gewinn oder sogar ein negatives Ergebnis gibt, wird der Klient dieses Verhalten nicht beenden.

Neben den Aspekten von S, R, C gibt es ein viertes Konzept, das hauptsächlich im kognitiven Ansatz verwendet wird: Das O des Organismus, das nach dem S: S.O.R.C. Dies sind persönliche Faktoren wie Intelligenz, Krankheit, Einstellungen, Grundüberzeugungen, Erwartungen, Motivation und Müdigkeit.

Programme, die häufig zur Verhaltensbeeinflussung eingesetzt werden, sind:

- ✓ Verhaltensmanagement
- ✓ Unterrichtsanleitung von Robert J. Marzano
- ✓ Interpersonal Circumplex (von Timothy Leary)
- ✓ Das ABC-Modell (Albert Ellis)
- ✓ Positive Verhaltensunterstützung (PBS)

Es gibt noch mehr, aber es liegt an den Coaches und Institutionen zu Hause, zu entscheiden, welche Programme verwendet werden, je nachdem, was in den verschiedenen Ländern verfügbar ist.

4.12 EXPERIMENTELLE LERNTHEORIE (ELT)

Eine weitere Phase der ganzheitlichen Theorie besteht darin, dass INTENSE einen Einblick in den Zyklus von Lernprozessen entwickeln muss. Wie lernen Menschen? Die Coaches benötigen diese Informationen bei ihren Aktivitäten mit Klienten. Es gibt viele Theorien zum Lernen und es gibt auch viel online zu finden. Dies ist eine Frage der Präferenz für die Trainer und die Organisation zu Hause.

In dieser Charta verwenden wir die ELT-Theorie von David A. Kolb, der die Erfahrung in den Mittelpunkt des Lernprozesses stellte und sich ein lernzentriertes Bildungssystem vorstellte.

ELT ist eine dynamische Sicht auf das Lernen, die auf einem Lernzyklus basiert, der von der Auflösung der dualen Dialektik von Aktion / Reflexion und Erfahrung / Abstraktion angetrieben wird.

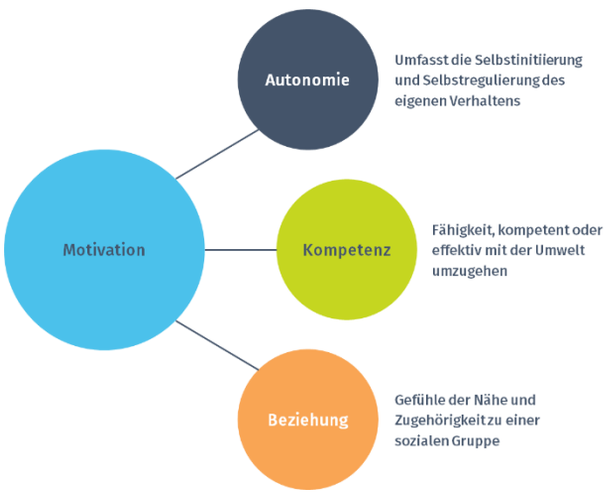
Es ist eine ganzheitliche Theorie, die das Lernen als den Hauptprozess der menschlichen Anpassung definiert, an dem der ganze Mensch beteiligt ist.

Neben der Entwicklung der Theorie der Lernstile hat Kolb Tests entwickelt, um festzustellen, welchen Lernstil jemand hat. Je nach Thema und Situation verwendet man einen bestimmten Lernstil. Menschen haben jedoch auch eine bevorzugte Lernmethode oder einen bevorzugten Lernstil. Wenn Sie den bevorzugten Lernstil Ihres Kunden kennen, wissen Sie, was in Bezug auf Lernmaterial und Schulbildung für ihn am besten ist.

4.13 THEORIE DER SELBSTBESTIMMUNG (SDT)

Es gibt verschiedene Theorien zur Motivation. Die mit Abstand beliebteste Theorie ist die Selbstbestimmungstheorie von Deci & Ryan (1985; 2000). Dies wird in vielen Studien verwendet und in der Praxis getestet.

Folglich können die Hauptzeilen dieser Theorie auch relativ einfach in eine Reihe von Handles für Reisebusse übersetzt werden.



Die Selbstbestimmungstheorie unterscheidet zunächst zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation. Intrinsische Motivation ist Motivation, die von innen kommt, der Student ist motiviert, etwas zu lernen, an dem er / sie interessiert ist. Bei extrinsischer Motivation motivieren externe Anreize den Studenten, wie zum Beispiel eine Belohnung in Form einer hohen Note.

Intrinsische Motivation führt oft zu besseren Lernergebnissen.

Laut Deci & Ryan können Trainer die intrinsische Motivation steigern, indem sie auf drei psychologische Grundbedürfnisse ihrer Kunden reagieren:

AUTONOMIE. Der Klient hat die Freiheit, eine Tätigkeit nach eigenem Ermessen auszuführen und beeinflusst, was er tut.

KOMPETENZGEFÜHL. Der Glaube, den der Klient an seine eigenen Fähigkeiten haben muss.

BEZIEHUNG, soziale Beziehungen. Die Verbindung mit der Umwelt sowie das Vertrauen anderer.

4.14 ASSESSMENTS & KOMPETENZENTWICKLUNG

Was ist mit Assessment gemeint?

Unter Assessments verstehen wir beobachtbare und auswertbare Erhebungen, in denen Personen Aufgaben ausführen müssen. Die Beobachtungen und Auswertungen liefern Informationen über Kompetenz- und Persönlichkeitsmerkmale der Person, die Ausgangspunkte für individuelle Entwicklungs-, Change- und Lernprozesse sind.

Das Hauptziel eines Assessments ist es also herauszufinden, über welche Fähigkeiten der Klient bereits verfügt. Er soll in einer Interview- und/oder Arbeitssituation mit Tests, Rollenspielen, Aufgabenstellungen beobachtet und eingeschätzt werden.

Um das Coaching gemeinsam mit dem Klienten zu beginnen, müssen die wichtigsten Fähigkeiten und Kompetenzen des Klienten gesammelt werden. Dies hilft dem Coach,

den Klienten auf den Grund seiner zu kommen und seine / ihre Selbstexploration anzuregen. In diesem Zusammenhang werden hier nur einige wichtige Punkte beschrieben. Aufgrund der unterschiedlichen Testbasis in den EU-Ländern können wir keine spezifischen psychometrischen Tests empfehlen. Klar ist, wenn wir gültige Ergebnisse erzielen wollen, muss der Test wissenschaftlich auf eine nationale Referenzgruppe abgestimmt sein.

An dieser Stelle ist der Big Five Persönlichkeitstest nützlich. Mit diesem Test erhält man schnell einen Einblick in die Bewertung der fünf Hauptdimensionen der Persönlichkeit. Aus jahrelanger und weltweiter psychologischer Forschung scheinen fünf Wörter (Themen) zu stammen, die sogenannten Big Five, mit denen Sie die Persönlichkeit eines Menschen vollständig beschreiben können.

Mehrere unabhängige Forschergruppen entdeckten und definierten die fünf Hauptfaktoren auf der Grundlage empirischer, datengestützter Forschung. Ernest Tupes und Raymond Christal haben das ursprüngliche Modell weiterentwickelt, basierend auf Arbeiten, die Ende der 1950er Jahre im Personallabor der US-Luftwaffe durchgeführt wurden.

J. M. Digman schlug 1902 sein Fünf-Faktoren-Persönlichkeitsmodell vor, und Goldberg erweiterte es 1993 auf die höchste Ebene der Organisationen. Siehe auch Kapitel 5 dieser Charta.

Merkmale des Big Five Persönlichkeitstests

Personalfachleute verwenden häufig die Big Five-Persönlichkeitsdimensionen, um Mitarbeiter zu vermitteln. Dies liegt daran, dass diese Dimensionen als die zugrunde liegenden Merkmale betrachtet werden, die die Gesamtpersönlichkeit eines Individuums ausmachen.

Die BIG FIVE-Merkmale sind Offenheit, Gewissenhaftigkeit, Extraversion, Zuständigkeit und Neurotizismus:

OFFENHEIT - Menschen, die gerne neue Dinge lernen und neue Erfahrungen machen, punkten in der Regel mit Offenheit. Offenheit beinhaltet Eigenschaften wie Einsicht und Fantasie sowie eine Vielzahl von Interessen.

GEWISSENHAFTIGKEIT - Menschen mit einem hohen Maß an Gewissenhaftigkeit sind zuverlässig und schnell. Merkmale sind organisiert, methodisch und gründlich.

EXTRAVERSION - Extravertierte beziehen ihre Energie aus der Interaktion mit anderen, während Introvertierte ihre Energie aus sich selbst beziehen. Extraversion beinhaltet die Eigenschaften, energisch, gesprächig und durchsetzungsfähig zu sein.

ZUSTÄNDIGKEIT - Diese Personen sind freundlich, kooperativ und mitfühlend. Menschen mit geringer Verträglichkeit können weiter entfernt sein. Zu den Merkmalen gehören Freundlichkeit, Zuneigung und Mitgefühl.

NEUROTIZISMUS - Neurotizismus wird manchmal auch als emotionale Stabilität bezeichnet. Diese Dimension bezieht sich auf die emotionale Stabilität und den Grad der negativen Emotionen. Menschen, die bei Neurotizismus eine hohe Punktzahl erreichen, leiden häufig unter emotionaler Instabilität und negativen Emotionen. Merkmale sind launisch und angespannt.

Kompetenzentwicklung

Wenn wir in INTENSE über einen klientenzentrierten Ansatz sprechen, müssen wir über Kenntnisse und Fähigkeiten nachdenken, mit denen der Klient die Ziele erreichen kann. Was erwarten wir vom Klienten in unserem Übergangskonzept?

- ✓ **ANERKENNUNG**: Die Erkenntnis des Klienten, dass ein Problem besteht.
- ✓ **INITIATIVE**: Der Klient muss die Unterstützung auf eigene Initiative nutzen können.
- ✓ **ZIELE**: Der Klient muss in der Lage sein, seine eigenen Ziele zu entwickeln.
- ✓ **VERFOLGUNG**: Der Klient muss lernen, seine eigenen Ziele zu verfolgen.
- ✓ **ENTWICKLUNG**: Der Klient entwickelt seine eigenen Kompetenzen.

ZUHÖREN. Ein guter Zuhörer zu sein, ist eine der besten Möglichkeiten, um ein guter Kommunikator zu sein.

NONVERBALE KOMMUNIKATION. Ihre Körpersprache, Augenkontakt, Handgesten. Alle geben der Botschaft, die Sie vermitteln möchten, Farbe.

CLARITY UND CONCISION. Gute Kommunikation bedeutet, gerade genug zu sagen - nicht zu wenig zu sagen oder zu viel zu reden.

FREUNDLICHKEIT. Menschen finden es angenehm, freundlich angesprochen zu werden.

VERTRAUEN. Es ist wichtig, in all Ihren Interaktionen mit anderen zuversichtlich zu sein.

EMPATHIE. Auch wenn Sie mit einem Arbeitgeber, Mitarbeiter oder Angestellten nicht einverstanden sind, ist es für Sie wichtig, deren Standpunkt zu verstehen und zu respektieren.

OFFENHEIT. Ein guter Kommunikator beginnt jedes Gespräch mit einer flexiblen und offenen Einstellung.

RESPEKT. Die Menschen sind offener für die Kommunikation mit Ihnen, wenn Sie ihnen und ihren Ideen Respekt entgegenbringen.

FEEDBACK. In der Lage zu sein, angemessen Feedback zu geben und zu empfangen, ist eine wichtige Fähigkeit zur Kommunikation.

Am Anfang dieses Abschnitts befindet sich ein Link zum LMS. Über diesen Link erhalten Sie Zugriff auf einen umfangreichen Teil des LMS. Wir haben dies getan, weil es viel zu berichten gibt über die inhaltlichen Aspekte und die methodischen Facetten der Kompetenzentwicklung. Viel zu viel, um in diese Charta aufgenommen zu werden.

AM ENDE: Die Kapitel 3 und 4 dienen hauptsächlich dazu, dem Transition-Coach Informationen über den Klienten durch Beobachtung und Bewertung zur Verfügung zu stellen. Zusätzlich wird die Humanistische Psychologie eingeführt, die hauptsächlich die Kommunikation zwischen dem Klienten und dem Transition-Coach und die Denkweise verändern soll. Alle Bemühungen sind darauf gerichtet, dem Klienten einen Weg aufzuzeigen, damit er die Kontrolle über sein eigenes Leben übernehmen, einen Arbeitsplatz finden und behalten oder eine Schule oder Ausbildung beginnen kann.

★ ***Quellen***

- ✓ Strong Democracy: Participatory Politics for a New Age by Benjamin R. Barber. Published by the University of California Press in 1984
- ✓ Mindset. Changing the way you think to fulfil your potential by Carol S. Dweck
- ✓ Rediscovering Rogers's Self Theory and Personality. Nik Ahmad Hisham Ismail Institute of Education, International Islamic University Malaysia and Mustafa Tekke. Turkey Institute of Education, International Islamic University Malaysia.
- ✓ (PDF) Rediscovering Rogers's Self Theory and…. Available from: https://www.researchgate.net/publication/286456614_Rediscovering_Rogers's_Self_Theory and Personality [accessed Jul 14 2018].
- ✓ Citizens' Curriculum guide to Non-directive coaching. Written by Alexander Braddell.
- ✓ Studeersnel.nl/nl/document/anton-de-kom-universiteit-van-suriname/inleiding-gedragswetenschappen.
- ✓ Luisteren naar kinderen. De Gordon methode – Methode van contact naar verbinding. Thomas Gordon oktober 2015.
- ✓ Mandala.be/methodieken/sorc.html
- ✓ Gedragsstoornissen. Een nieuwe kinderziekte? Oorzaken, symptomen en therapieën. Dr. Ekkehard Kloehn. Mosaik Verlag GmbH, München. 1977
- ✓ Annemieke Golly and Jeff Spraque. Positive Behavior Support. Goed gedrag kun je leren! Doelmatige strategieën voor in de school. Copyright 2005. Sopris West-educational Services. Client-centred practice: What does it mean and does it make a difference?
- ✓ M. Law, S Baptiste, J Mills - Canadian journal of …, 1995 - journals.sagepub.com+
- ✓ The 4 Sides Model of Communication. Friedemann Schulz von Thun, a German psychologist and expert on both interpersonal and intrapersonal communication. https://medium.com/seek-blog/the-art-of-misunderstanding-and-the-4-sides-model-of-communication
- ✓ Empathic: An Unappreciated Way of Being by Carl R. Rogers. Ph.D Centre for Studies of the Person. La Jolla, California
- ✓ Tausch, R., Bastine. R., Friese, H., & Sander, K. Variablen und Ergebnisse bei Psychotherapie mit alternierenden Psychotherapeuten. Verlag für Psychologie, 1970, XXI/I, Göttingen.
- ✓ Motivational Interviewing. Third Edition. Helping People Change. William R. Miller and Stephen Rollnick. September 7, 2012 ISBN 9781609182274
- ✓ Transactional Analysis in Psychotherapy. Eric Berne. M.D. July 2009
- ✓ Cognitive-Behavior Modification Approach of Assessment Meichenbaum, D., 1987

- ✓ Cognitieve gedragsmodificatie. Een integrale benadering. Deventer, 1981 Prins, P.J.M. & J.D. Bosch (red.),
- ✓ Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being Richard M. Ryan and Edward L. Deci University of Rochester
- ✓ Experiential Learning Theory: Previous Research and New Directions. David A. Kolb, Richard E. Boyatzis and Charalampos Mainemelis.
- ✓ Department of Organisational Behavior. Weatherhead School of Management. Case Western Reserve University August 31, 1999
- ✓ The Power of Non-Directive Coaching, Lauren Buys, Human Capital Review.
- ✓ Benjamin Barber: Superman and Common Men: Freedom, Anarchy and the Revolution (1971)
- ✓ Kohnstamm, Dolph (1993) Big Five: Ontwikkeling in de Persoonlijkheidspsychologie. AO-reeks nr. 2466. Lelystad: IVIO uitgeverij.

5 DIE ENTWICKLUNG EINER METHODOLOGIE MIT BEZUG ZUR ZENTRALEN IDEE DES TRANSITION MANAGEMENT

5.1 ZUSAMMENFASSUNG

Dieses Kapitel ist Teil von INTENSE, da eine Ausbildung einer begrenzten Anzahl von Transition-Coaches nach Ansicht des Konsortiums keine ausreichende Garantie für eine Entwicklung in einer Organisation bietet. Dies ist auch der Grund, warum das Konsortium in IO2 eine **METHODOLOGIE IM KONTEXT DES TRANSITION MANAGEMENT** entwickelt hat, da **ÜBERGANG** ein Prozess ist, der durch die Entstehung neuer Strukturen, Kulturen und Praktiken gekennzeichnet ist. Einzeln herausgelöste Inhalte in einer Schulung führen dazu, dass Entwicklungen auf der Ebene des Einzelnen stagnieren. Eine Tatsache, die man in Bildungsprojekten oft sieht: eine Veränderung gibt es nur bei wenigen Mitarbeitern und findet keinen Weg durch die gesamte Organisation. Dies wollen wir in INTENSE vermeiden. Dieses Projekt ist zu wichtig und weist zu viele wesentliche Änderungseigenschaften auf, die nicht unberücksichtigt bleiben können.

Der Übergang als Veränderungsprozess kann bereits in der Vorbereitungsphase vor dem Training stattfinden, aber genauso gut, wenn ein Transition-Coach das Training abgeschlossen hat und in seinen Arbeitsbereich zurückkehrt.

Die Partner von INTENSE sind daher der Ansicht, dass ein klientenzentrierter Ansatz für NEETs Folgen für die Organisation haben muss, da die ganzheitliche, humanistisch ausgerichtete Arbeitsweise kein isoliertes Phänomen sein kann. Daher sind im Projekt zwei wesentliche Aspekte enthalten:

- ★ ***Der Train the Trainer Ansatz***

- ★ ***Ein Guide zur Implementation und Erstellung eines Übergangsplanes***

Dieses Kapitel zielt darauf ab, die Umsetzung des IO2, in konkrete Aktivitäten zu übersetzen. Die folgenden Aspekte wurden erwähnt:

- ✓ Netzwerkorientierung und Einbeziehung relevanter Stakeholder
- ✓ Etablierung eines systematischen Ansatzes
- ✓ Integration von klientenzentrierten Inhalten in das professionelle Umfeld
- ✓ Einbeziehung aller am Prozess Beteiligter Personen
- ✓ Methodischer Ansatz
- ✓ Kontinuierliche persönliche Entwicklung
- ✓ Multiplikatorfunktionen und reflektierende Teams
- ✓ Supervisions- / Intervisionsstrategien

Der folgende Text aus dem Antragsformular zeigt deutlich, was in diesem Kapitel gemeint ist

Die Frage der organisatorischen Bedingungen erfordert ein Höchstmaß an Flexibilität. Im Mittelpunkt der Projektentwicklung steht der Kunde. Dabei sind unterschiedliche strukturelle und organisatorische Zusammenhänge denkbar. […] Aufgabe eines Projektteams ist es, mögliche organisatorische Vorschläge zu entwickeln, die an die unterschiedlichen nationalen Gegebenheiten angepasst sind. […] Beispiele sind:

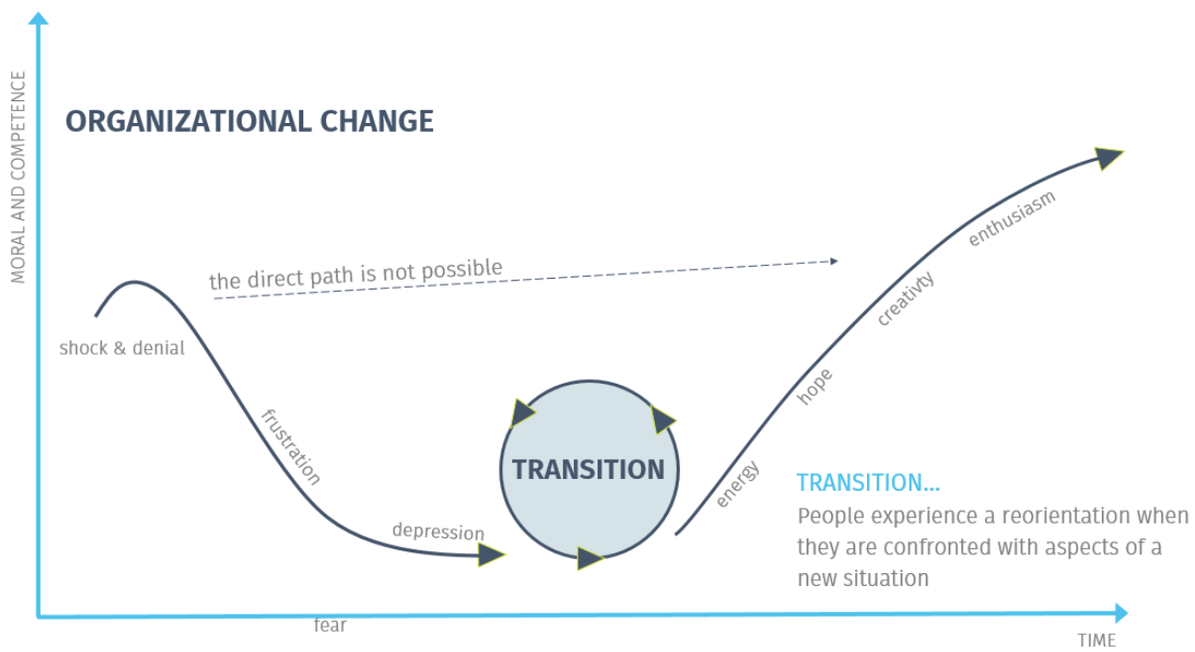
- *Eine Übergangssabteilung, als ein Insititut in Bildungsbereich*
- *Eine unabhängige Organisationseinheit wie ein Mentorenbüro*
- *Eine Organisationseinheit, die auf dem Teil des Unternehmens basiert, der an die Rekrutierung angedockt ist*

Zur Verdeutlichung, dieses Kapitel lediglich ein Aufzeigen von Möglichkeiten als eine Unterstützung für mögliche Änderungen in einer Organisation heute und in Zukunft. Die Geschäftsführung entscheidet gemeinsam mit den Mitarbeitern, dem Vorstand und den Stakeholdern, welche Änderungen umgesetzt werden. Dies liegt nicht nur in der Verantwortung einiger Transition-Coaches.

In Kapitel 4 wurde erläutert, auf welche Weise, aus welcher Vision und mit welchen Methoden der klientenzentrierte Ansatz umgesetzt werden kann.

Dieses Kapitel befasst sich ausführlich mit den Konsequenzen der Wahl für einen klientenzentrierten Ansatz, der auf einer ganzheitlichen Vision und einer humanistischen Arbeitsmethode für (Teile) der Organisation basiert.

Das folgende Diagramm zeigt, welche Phasen Menschen durchlaufen müssen, wenn sie sich in einem Übergangsprozess befinden.



5.2 THEMENZENTRIERTE INTERAKTION (TZI)

Die Einführung eines klientenzentrierten und integralen Systems zur Führung und Arbeit mit NEETs fordert den Coach und den Klienten nicht nur auf, ihre Einstellung zu ändern, sondern wirkt sich auch auf andere Teile möglicherweise sogar die gesamte Organisation. (Siehe die Zusammenfassung und das obige Bild).

Die Coaches, die von ihrem Trainingsprogramm, durchgeführt in Berlin, zurückkehren, arbeiten nicht unabhängig und isoliert als Transition Coach mit ihren Klienten zu Hause, sondern müssen den Ansatz auch anderen Coaches via Train-the-Trainer-Programm zugänglich machen.

Aus diesem Grund bittet INTENSE das Konsortium der Transition-Trainer, -Teams und -Managements der teilnehmenden Organisationen in Deutschland, den Niederlanden, Zypern, Spanien und Estland, in der zweiten Phase des Projekts (2018-2019) ein Programm zu entwickeln, das Folgendes betrifft: **ÜBERGÄNGE**, die in der eigenen Organisation eingeführt und umgesetzt werden.

Ein Übergangsprozess wie oben beschrieben ist schwierig zu starten und umzusetzen und kann nicht von oben nach unten erzwungen werden. Um eine Organisation und die Teams bei diesem Prozess zu unterstützen, stellen wir die **THEMENZENTRIERTE INTERAKTION (TZI)** und das Konzept des **4 FAKTORENMODELLS** vor.

Was ist themenzentrierte Interaktion TZI?

Themenzentrierte Interaktion kann als System und Methodik beschrieben werden. TZI hat als System eine Weltanschauung, die auf humanistischer Psychologie und Gruppendynamik basiert. Es ist eine Methode zur Förderung der menschlichen Entwicklung und zur Verbesserung der Effektivität in Gruppen.

Im Wesentlichen ist es das Ziel von TCI, die Interaktion zwischen Aufgaben und Individuen zu erleichtern, um die Entwicklung von Sach-, Sozial- und Selbstkompetenz zu fördern.

- ✓ TZI wurde in den USA von der Psychologin Ruth Cohn entwickelt.
- ✓ TZI ist ein Konzept für die Arbeit mit Gruppen und Teams
- ✓ TZI eignet sich für den Unterricht an Schulen, an der Universität oder in der Erwachsenenbildung
- ✓ TZI eignet sich für Beratung und Coaching
- ✓ TZI eignet sich für Leitende Institutionen und ihre Mitarbeiter
- ✓ TZI ist ein konzeptionelles „Lebensdesign“.

In den letzten 30 Jahren hat sich das Konzept der TZI rasch verbreitet und ist eine der am häufigsten verwendeten Methoden in den Bereichen der **HUMANISTISCHEN PSYCHOLOGIE** und der **BILDUNG**.

Wobei wird TZI eingesetzt?

- ✓ TZI soll Menschen dabei unterstützen, ihre Interessen verantwortungsbewusst und selbstbestimmt darzustellen, zu strukturieren und Ressourcen kreativ einzusetzen.
- ✓ Das TZI-Trainingsprogramm soll nachhaltig wirken, da schnelle Erfolge oft unrealistisch sind.
- ✓ Menschen, die anders denken, werden mit Respekt behandelt.

Wie funktioniert TCI?

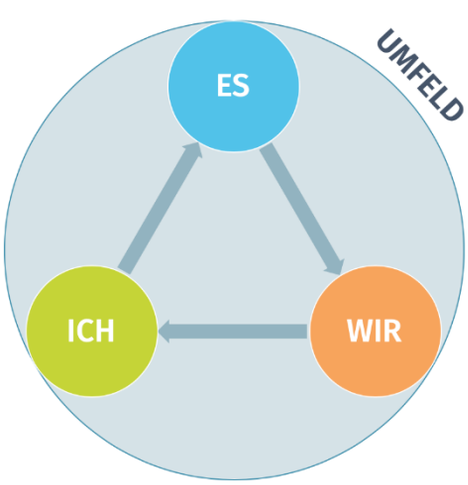
Individuen werden ganzheitlich gesehen, was bedeutet, dass Raum für die drei Dimensionen von Körper, Seele und Geist ist. Dies ermöglicht ein Arbeitsklima, das Motivation und kreative Potenziale freisetzt. Störungen werden nicht außer Acht gelassen. Sie werden eher zur Verbesserung der Zusammenarbeit eingesetzt und ermöglicht so ein Klima der Achtung und des gegenseitigen Respekts.

TZI betont sowohl methodische Fähigkeiten als auch persönliche Authentizität.

Praktischer Nutzen

Themenzentrierte Interaktion wird in vielfältigen Anwendungen eingesetzt: im Management, an der Universität, in der psychologischen Beratung und Therapie, in der Supervision, in der Erziehung, in der Sozial - und Sonderpädagogik, in der Erwachsenenbildung, in der Seelsorge, in der Patientenversorgung usw.. Es ist das ausdrückliche Ziel von TZI, nicht nur den Leiter zu unterstützen, sondern auch einer Gruppe die Möglichkeit zu geben, sich selbst zu führen.

Das Vier-Faktoren-Modell ist ein Bestandteil der TZI.



Jede Lernsituation wird von **VIER FAKTOREN** bestimmt:

I (INDIVIDUUM): Die Motivationen, Interessen, persönlichen Geschichten und Beteiligungsniveaus der einzelnen Teilnehmer

Merkmale-Bedürfnisse-Ambitionen-Kompetenzen-Emotionen / Gedanken und private Verhältnisse.

WIR (GRUPPE): Die Beziehungen, Dynamiken und Arten der Zusammenarbeit innerhalb der Gruppe.

Teamzusammensetzung-Kollaborative Kultur-Kollegialität-Offen / Geschlossen-Vertrauensmacht / Rivalität

IT (THEMA): Die Themen und Inhalte der Schulung.

Mission-Vision-Ziele-Strategie

GLOBE: Das Trainings- und Organisationsumfeld.

Arbeitsumfeld-Organisationskultur-Organisationsstruktur-Relevante interne und externe parteisoziale Entwicklungen

Jede Gruppe oder jedes Team wird dabei durch 4 Faktoren repräsentiert: Ich (das Individuum), Wir (die Gruppe und deren Interaktionen), ES (die Aufgabe oder das Thema) und das Umfeld als globaler Kontext. Wertschätzung und Unterstützung des Gleichgewichts zwischen den Faktoren ICH, WIR und ES im Umfeld bildet die Grundlage der TZI-Gruppenarbeit.

Die Aufgabe des Coaches oder Leaders ist es, auf die **DYNAMISCHE BALANCE** zwischen den vier Faktoren zu achten. Balance zwischen intellektueller und emotionaler Teilhabe, Anstrengung und Entspannung, Sprechen, Stille und Aktivität sind Teil der **DYNAMISCHEN BALANCE**.

Der Begriff "dynamisch" bedeutet, dass das Gleichgewicht nicht statisch wie bei einer Waage ist, sondern ähnlich wie das eines Fahrradfahrers – ein Teil des Prozesses.

Ein entscheidendes Ziel in einem TZI-Team ist es, eine Harmonie und Ausgewogenheit zwischen dem Einzelnen, der Gruppe, den untersuchten Themen und dem Umfeld zu schaffen, in dem all dies stattfindet und gleichzeitig zu erkennen, dass diese Ausgewogenheit dynamisch ist. Es gibt einen kontinuierlichen Fluss und einen Gegenfluss von den individuellen Bedürfnissen zu den Gruppenbedürfnissen, zum Thema, zum Individuum und weiter.

Das Wesentliche in diesem Modell ist das Zusammenspiel der vier Faktoren, der gegenseitigen Beziehungen und der individuellen Aufgabenstellung.

5.3 DEFINITIONEN DES TRANSITION MANAGEMENT

Die INTENSE-Definition von **TRANSITION MANAGEMENT** wurde erstellt, indem mehrere Beschreibungen u.a. von Derk Loorbach und Jan Rotman an der Erasmus-Universität in Rotterdam und eine Definition von der School of Management in Maastricht verglichen wurden.

Das Konsortium hat eine Definition entwickelt, die auf die Leitlinien der NEET zugeschnitten ist:

> *"Transition is a visionary process characterized by the emergence of new structures, cultures and practices. Transitions are developed when we need system- and social innovations concerning the persistent societal problems of young people not in education, employment or training. (NEETs) Based on their ability, these target groups are unable to get a qualification, yet they can work. The people working with NEETs like coaches, managers, in fact the whole organisation must broaden there thinking and change themselves, even though it is complex and creates uncertainty."*

5.4 TRANSITIONS-PHASEN

PHASE 1 – DRINGLICHKEIT.

PHASE 2 – LOSLASSEN.

PHASE 3 – UNGEWEISSHEIT.

PHASE 4 – SCHÖPFEN/KEIEREN.

PHASE 5 – NEUER START.

Alle Phasen sind für eine erfolgreiche Veränderung notwendig. Jede Übergangsphase hat ihren eigenen unverzichtbaren Beitrag auf dem Weg von A nach B. Wenn Sie diesen Beitrag sehen und anerkennen, können Sie einfacher und schneller zu B gelangen.

In jeder Veränderung, in jeder Organisation sind diese Phasen in unterschiedlicher Ausprägung erkennbar. D.h. für einen erfolgreichen Wandel muss eine Organisation alle Phasen durchlaufen. Die Art und Weise wie die Phasen ablaufen und wie sie gesteuert werden müssen, ist in jeder Organisation unterschiedlich. Dies wird durch die Unternehmensdynamik und Unternehmenskultur bestimmt. Aber, ohne in diese Dynamik einzugreifen, wird sich nichts ändern.

Der Wandel wird also durch Faktoren aus dem Unternehmenskontext beeinflusst, bzw. geschieht der Wandel vor dessen Hintergrund.

Das Verhalten während des Wandels spiegelt nicht nur die Charakteristik der Phasen, sondern auch die Charakteristika der gesamten Organisation wider. Gerade in der Phase der **UNGEWISSHEIT** spielt die Dynamik der Organisation eine zusätzliche Rolle: Die Schwachstelle der Organisation tritt hier deutlich hervor. Das ist eine normale und damit vorhersehbare Reaktion des Systems auf Veränderungen. Widerstand gegen Veränderungen liefert Ihnen daher eine Menge an Informationen über die Dynamik in der Organisation. Wenn eine Organisation einen Wandel vollziehen will, müssen die Entwicklungen kontinuierlich analysiert werden. Das ist insbesondere dann essentiell, wenn Ergebnisse aus dem INTENSE Projekt in ein Unternehmen / eine Organisation eingebettet werden sollen.

Wandel (Transition) ist ein Prozess, in dem sich nicht nur die Strukturen ändern, sondern vor allem auch die Menschen. Nur dann ist ein Übergang / Wandel /Transition überhaupt möglich.

5.5 TOTAL QUALITY MANAGEMENT

TQM ist ein Managementsystem, das auf dem Prinzip basiert, dass jeder Mitarbeiter verpflichtet ist, in jedem Bereich einer Organisation einen hohen Arbeitsstandard aufrechtzuerhalten.

In diesem Sinne ergänzt und optimiert das Total Quality Management das **TRANSITION MANAGEMENT** und setzt auf langfristige Veränderungen.

Qualitätsmanagement ist ein ganzheitlicher Ansatz für langfristigen Erfolg, der die kontinuierliche Verbesserung aller Aspekte einer Organisation als Prozess und nicht als kurzfristiges Ziel betrachtet. Es zielt darauf ab, die Organisation durch kontinuierliche Änderungen der Einstellungen, Praktiken, Strukturen und Systeme radikal umzugestalten.

Total Quality Management geht über den Ansatz der Produktqualität hinaus und bezieht alle Mitarbeiter in die Organisation ein.

Wie funktioniert TQM?

TQM, auch als integrierte Qualitätssicherung bezeichnet, ist ein umfassender und strukturierter Ansatz für das Organisationsmanagement, dessen Schwerpunkt auf der kontinuierlichen Verbesserung der Produkt- und Servicequalität auf der Grundlage kontinuierlicher Rückmeldungen liegt.

Joseph Juran ist neben William Edwards Deming einer der Gründer von Total Quality Management.

Total Quality Management wird hauptsächlich in der Geschäftswelt eingesetzt, kann jedoch auch im Non-Profit-Bereich sehr gut eingesetzt werden, sofern sich eine Reihe von Bedingungen ändert. Das Produkt steht für das zu erreichende Bildungsziel und die Kunden sind Studenten und / oder Lehrer.

★ ***Anpassbar***

Es ist äußerst wichtig zu wissen, dass die Kunden /Klienten immer das Qualitätsniveau bestimmen. Unabhängig davon, welche Anstrengungen im Bereich der Schulung der Mitarbeiter oder der Verbesserung von Prozessen unternommen werden, entscheidet der Kunde letztendlich, ob bspw. die Messung der Zufriedenheit oder die gemachten Anstrengungen dazu beigetragen haben, die Produkt- und Servicequalität kontinuierlich zu verbessern.

★ ***Prozesse sind zentral***

Prozessdenken und prozessualer Umgang sind Teil der Grundlagen von TQM. Prozesse sind zentral und Systeme und Menschen unterstützen diese Prozesse basierend auf den Zielen, die mit der Mission, der Vision und der Strategie verbunden sind.

★ ***Faktenbasierte Entscheidungen***

Die Entscheidungsfindung innerhalb der Organisation erfolgt nur aufgrund von Fakten und nicht aufgrund von Meinungen (Emotionen und persönliches Interesse). Die Daten müssen dies weiter begründen.

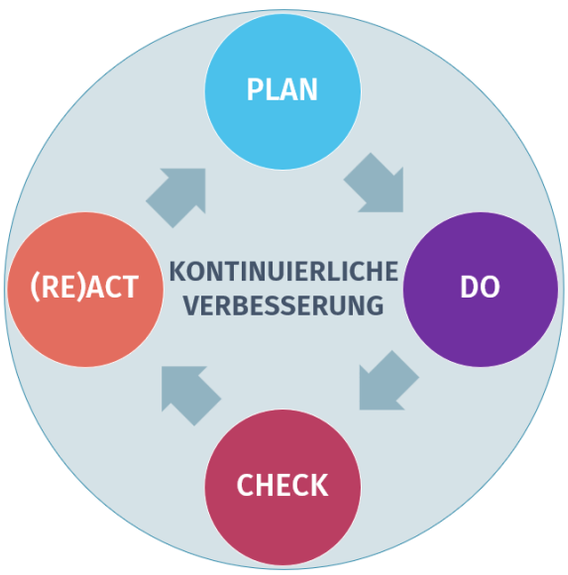
★ ***Kommunikation***

Es muss eine Kommunikationsstrategie formuliert werden, die der Mission, der Vision und den Zielen der Organisation entspricht. Diese Strategie umfasst Stakeholder, die Ebene innerhalb der Organisation, die Kommunikationskanäle, die Messbarkeit der Wirksamkeit, Aktualität usw.

★ ***Kontinuierliche Verbesserung***

Auf der Grundlage der richtigen Messinstrumente und des innovativen und kreativen Denkens werden Vorschläge zur kontinuierlichen Verbesserung initiiert und umgesetzt, um die Organisation auf ein höheres Qualitätsniveau zu bringen.

Eine unterstützende Methode ist die Steuerung nach dem PDCA Zyklus



In der prozessbezogenen Arbeit werden Organisationen immer von Ergebnissen bestimmt. Aber wie können sich Organisationen tatsächlich selbst dazu bringen, die gewünschten Ergebnisse zu erzielen?

Dieser sogenannte **DEMING CIRCLE** ist ein gutes Steuerungsinstrument zur Überwachung der Qualität von Änderungen und Verbesserungen innerhalb der Organisation.

Der PDCA-Zyklus stellt die Abkürzung der vier Hauptschritte im Kreis dar: Planen (PLAN), Ausführen (DO), Prüfen (CHECK) und (Wieder-) Handeln (RE-ACT).

Dies liefert einen praktischen Ansatz für das Total Quality Management. Mit TQM wird ein Konzept implementiert. D.h., es ist kein System, sondern eine Idee, die in die Organisation und ihre Kultur integriert werden muss.

Die Praxis hat gezeigt, dass es eine Reihe grundlegender Ansatzpunkte gibt, die zur erfolgreichen Einführung von TQM in einer Organisation beitragen.

5.6 ERHÖHUNG DER BETEILIGUNG IN DEN EIGENEN REIHEN

Die teilnehmenden Partner haben, sofern dies noch nicht geschehen ist, die Aufgabe, das INTENSE-Projekt in ihren Reihen zu präsentieren. Die Bedeutung dieser Aufgabe liegt in der Tatsache, dass das Denken und Arbeiten unter Anleitung von NEETs nicht nur einen Wandel von direkt beteiligten Parteien (Managern, Trainern) erfordert, sondern auch von Kollegen in den Abteilungen der Organisation. Man muss sich bewusst sein und verstehen, warum sich der Ansatz bei der Arbeit mit NEETs geändert hat.

PowerPoint- oder Prezi-Präsentationen der Transnational Project Meetings (TPM) können für interne Meetings oder für Partner außerhalb der Organisation verwendet werden. Generell kann gesagt werden, dass ein Projekt wie INTENSE in die gesamte Organisation eingebettet sein muss. Wenn dies nicht geschieht, ist das Projekt auf lange Sicht zum Scheitern verurteilt. Den Projektpartnern wird geraten, diesen Präsentationen viel Aufmerksamkeit zu schenken.

Ein Absatz wurde bereits dem Changing the mindset gewidmet. Damit ist nicht allein die Denkweise von Klienten, Managern und Coaches gemeint, sondern von allen Personen, die in der Organisation arbeiten.

5.7 AUFBAU EINES SUPPORT-NETZWERK MIT STAKEHOLDERN

Stakeholder: Eine Person, Gruppe oder Organisation, die Interesse an einer oder Bedeutung für eine Organisation hat.

Stakeholder können die Maßnahmen, Ziele und Richtlinien der Organisation beeinflussen oder von diesen beeinflusst werden. Beispiele für Schlüsselakteure sind Gläubiger, Direktoren, Angestellte, Regierung (und ihre Agenturen), Eigentümer (Anteilseigner), Zulieferer, Gewerkschaften und die Gemeinschaft, aus der das Unternehmen seine Ressourcen bezieht.

> *"In education, the term stakeholder typically refers to anyone who is invested in the welfare and success of a school and its students, including administrators, teachers, staff members, parents, families, community members, local business leaders, and elected officials such as school board members, city councillors, and state representatives.*
>
> *Stakeholders may also be collective entities, such as local businesses, organisations, support groups, committees, media outlets, and cultural institutions, in addition to organisations that represent specific groups, such as teachers' unions, parent-teacher organisations, and associations representing superintendents, principals, school boards, or teachers in specific academic disciplines. In one word, stakeholders have a "stake" (participation) in the school and its students, meaning that they have personal, professional, civic, or financial interest or concern. Generally speaking, the use of stakeholder in public education is based on the recognition that schools, as public institutions supported by state and local tax revenues, are not only part of and responsible to the communities they serve, but they are also obligated to involve the broader community in important decisions related to the governance, operation, or improvement of the school." (The GLOSSARY OF EDUCATION REFORM is a comprehensive online resource that describes widely used school-improvement terms, concepts, and strategies for journalists, parents, and community members.)*

Basierend auf dem obigen Text ist das Coaching von NEETs und die Art und Weise mit dieser Zielgruppe zu arbeiten, in erster Linie eine Aktivität, bei der Stakeholder eine

Rolle spielen müssen. Der Aufbau eines Netzwerks von Stakeholdern ist wichtig, um Institutionen, Personen und Gruppen für die initiierende Organisation zu verstehen.

Die Idee eines „Stakeholders" ist mit vielen Reformkonzepten und -strategien – wie Führungsmannschaften, gemeinsamer Führungsstil, Mitbestimmung usw. – verknüpft, die im Allgemeinen die Zahl der Personen erhöhen wollen, die an wichtigen Entscheidungen in Bezug auf die Organisation, den Betrieb einer Schule beteiligt sind. Zum Beispiel bedeutet geteilte Führung die Schaffung von Führungsrollen und Entscheidungsmöglichkeiten für Lehrer, Mitarbeiter, Studenten, Eltern und Gemeindemitglieder, während die Mitbestimmung den Grad angibt, mit dem Bildungseinrichtungen Werte, Meinungen, Überzeugungen und Perspektiven einbeziehen und entsprechend handeln. Stakeholder können in einem Führungsteam mitwirken, Führungsverantwortung in einer Bildungseinrichtung übernehmen oder ihren Ideen, Perspektiven und Meinungen in Gemeinschaftsforen oder Schulratssitzungen eine Stimme verleihen.

Hierbei ist es wichtig, zwischen Stakeholdern zu unterscheiden, die für eine Bildungsorganisation wesentlich sind und Stakeholdern, die nur eine geringe Rolle spielen.

Eine Organisation muss sich also entscheiden: Wer sind die wichtigen Stakeholder für uns, was werden sie tun, wie werden sie das tun und wie werden wir sie einbeziehen?

Es müssen einige Maßnahmen ergriffen werden, um die Einbeziehung der Interessengruppen zu verstärken und eine regelmäßige Konsultationsstruktur einzurichten, um die Einbeziehung der Interessengruppen aufrechtzuerhalten.

1. Bestimmen Sie einen Ansatz.
2. Suchen Sie nach best practice.
3. Finden Sie Verbindungen zu bestehenden Arrangements.
4. Bestandsaufnahme in Unternehmen.
5. Wenden Sie sich an die zuständigen kommunalen und regionalen Institutionen, um Unterstützung zu erhalten.
6. Machen Sie jemanden für die Leitung dieser Aktivitäten verantwortlich.
7. Machen Sie jemanden für die Berichterstattung verantwortlich.

Stakeholder Analyse

Wie der Begriff „Stakeholder-Analyse" bereits ausdrückt, machen Sie ein Bild von allen Stakeholdern in Ihrem Unternehmen, untersuchen deren Interessen und fragen, auf welche Weise sie helfen können und wie wir sie einbeziehen. Im Netz finden Sie eine Vielzahl von Analysetools. Nach diesem Analyseprozess müssen Sie entscheiden: Wer sind die wichtigsten Stakeholder, was werden sie tun, wie werden sie das tun und wie halten wir sie einbezogen?

Weiterhin müssen einige Maßnahmen ergriffen werden, um die Beteiligung der Interessengruppen zu erhöhen und – etwa durch regelmäßige Konsultationen – diese Beteiligung aufrechtzuerhalten.

1. Bestimmen Sie einen Ansatz.
2. Suchen Sie nach best practice.
3. Finden Sie Verbindungen zu bestehenden Arrangements.
4. Bestandsaufnahme in Unternehmen.
5. Wenden Sie sich an die zuständigen kommunalen und regionalen Institutionen, um Unterstützung zu erhalten.
6. Machen Sie jemanden für die Leitung dieser Aktivitäten verantwortlich.
7. Machen Sie jemanden für die Berichterstattung verantwortlich.

Stakeholder mapping in 4 Schritten

1. Definieren Sie Ihre Stakeholder
2. Analysieren Sie Stakeholder nach Einfluss und Einfluss
3. Planen Sie die Kommunikation und Berichterstellung für Stakeholder
4. Arbeiten Sie mit Ihren Stakeholdern zusammen

Mapping der Stakeholders auf unterschiedlichen Ebenen (Bsp.)

Client	Transition Coach
Freunde i.w.S. (Peers)	Andere Coaches
Enge Freunde	Netzwerk
Familie	Sozialarbeiter
Lehrer	Team
Sozialarbeiter / Coaches	Andere Kollegen in der Organisation
Ausbilder	Vorgesetzte
Jobcenter	Externe Experten
Unternehmer	Unternehmer
Vereine	Jobcenter

5.8 GESETZE UND VORSCHRIFTEN

In allen teilnehmenden Ländern befassen wir uns mit Gesetzgebungen. Es ist offensichtlich, dass es viele Unterschiede gibt. Es ist auch klar, dass Gesetze und Verordnungen einen großen Einfluss auf die Praxis in Schulen und Bildungseinrichtungen haben. Außerdem sind die Gesetze und Vorschriften in einem Land strenger als in anderen. Einige Partner haben mehr Einfluss auf die Regierung. In anderen Ländern sind die Gesetze und Vorschriften eher ein Rahmen: Schulen und Institutionen können die Praxis innerhalb der Grenzen der Vorschriften / Rahmenbedingungen frei gestalten.

Für INTENSE ist es wichtig, einen Überblick über die Gesetze und Vorschriften in den verschiedenen Ländern zu erhalten, die die Anleitung zur Arbeit, die Verpflichtungen für Arbeitssuchende und die Leistungen bei Arbeitslosigkeit betreffen.

Ein möglicher Vorschlag könnte lauten: Regierungen sollten sicherstellen, dass sie nicht überregulieren, wodurch Initiativen auf der Grundlage von Kreativität unmöglich werden. Die Erfahrung mit INTENSE und der anderen Art des Coachings zeigt, dass eine gute Regulierung sinnvoll ist.

Für weitere Informationen zu Gesetzen und Vorschriften der jeweiligen Partnerländer können Sie sich an die INTENSE-Partner wenden.

5.9 DER PLATZ ZUM COACHEN

Das INTENSE-Projekt in den europäischen Ländern kann verschiedene strukturelle und organisatorische Zusammenhänge entwickeln. Aufgabe der Projektteams in den teilnehmenden Ländern ist es, weiterführende Vorschläge zu entwickeln, die an die unterschiedlichen nationalen Bedingungen angepasst sind:

- ✓ Eine Übergangsstelle als Institut für Sekundarschulbildung.
- ✓ Eine eigenständige Organisationseinheit in Form eines Mentorenbüros.
- ✓ Eine Organisationseinheit mit Sitz in dem Teil des Unternehmens, der der Einstellung zugeordnet ist.

Im SORKC-Schema steht das S für Stimulus, der Situationen darstellt, die einer bestimmten Erfahrung vorausgehen. Im Verhalten gibt es immer eine Ursache in der Umgebung des Klienten. Deshalb ist auf den Ort zu achten, an dem das Coaching stattfindet. Angesichts der Herausforderungen der Zielgruppe und des entsprechenden Verhaltens kann es von Vorteil sein, eine reizarme / freie Umgebung einzurichten.

5.10 QUALITÄTSPOLITIK, QUALITÄTSKONTROLLE UND SICHERUNG

Hat siech die Einführung eines neuen Bildungsansatzes (INTENSE) als wirksam erwiesen, mit besseren Ergebnissen als bisherige Methoden, muss diese Qualität auch für die Zukunft garantiert werden.

Daher benötigt jedes Projekt, das die Unterrichts- und Coachingpraxis ändern möchte, ein Qualitätsprogramm.

★ ***Qualitätspolitik (Definitionen)***

1. Alles, was die Institution in den kommenden Jahren tun möchte, um gute Qualität zu liefern und diese Qualität zu verbessern.
2. Beschreibung der Ziele einer Maßnahme in Bezug auf Qualität, Qualitätsniveau und Wege, um die angestrebten Ziele zu erreichen.
3. Die Ziele einer Institution in Bezug auf Qualität sowie die Mittel und Wege, um die angestrebten Ziele zu erreichen. Diese sollten sich formal in einer Managementerklärung niederschlagen.

★ ***Qualitätssteuerung (Definitionen)***

1. Der Teil des Qualitätsmanagements, der sich auf die Erfüllung der Qualitätsanforderungen konzentriert.
2. Testen der Qualitätsstandards eines Produkts oder einer Dienstleistung.

★ ***Qualitätssicherung (Definitionen)***

1. Der Teil des Qualitätsmanagements, der sich auf die Einhaltung der Qualitätsanforderungen konzentriert

2. Alle Aktivitäten der übergeordneten Managementfunktion, die die Qualitätspolitik, Ziele und Verantwortlichkeiten festlegen und durch Qualitätsplanung, Qualitätskontrolle, Qualitätssicherung und Qualitätsverbesserung innerhalb des Qualitätssystems umsetzen.
3. Qualitätssicherung kann definiert werden als “die Kontrolle eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses, um die Qualitätsanforderungen zu erfüllen”. Dies betrifft immer die Relation zwischen den produktbezogenen Zielen und Zielen, die institutionell in Politik, Management und Prozessen festgeschrieben wurden.
4. Testen der Qualitätsstandards eines Produkts oder einer Dienstleistung

★ *Von der Qualitätskontrolle zur Qualitätssicherung*

Qualitätskontrolle und Qualitätssicherung sind zwei Konzepte, die im Kontext der Bildungsqualität eine wichtige Rolle spielen. Qualitätskontrolle beinhaltet die Überprüfung, ob die gewünschte Qualität erreicht wurde.

Bei der Qualitätssicherung prüfen wir nicht nur die Ergebnisse der Schüler oder Auszubildenden. Wir prüfen auch, ob alle Voraussetzungen für das Erzielen guter Ergebnisse erfüllt wurden. D.h. betrachten wir auch den Lernprozess, die Unterstützung, die Einrichtungen, die Lernmaterialien und Tests. Im Gegensatz zur Qualitätskontrolle, die zu Korrekturmaßnahmen führt, konzentriert sich die Qualitätssicherung auf die Prävention und die Verhinderung der Lieferung minderwertiger Ergebnisse.

★ *Quellen*

- ✓ Roorda, C., Wittmayer, J., Henneman, P, Steenbergen, F. van, Frantzeskaki, N., Loorbach, D., Transition management in the urban context: guidance manual. DRIFT, Erasmus University Rotterdam, 2014
- ✓ Drift.eur.nl/nl/publicaties/transition-management
- ✓ Generalist working with youth and families in the Netherlands. Piet Hilverdink October 2013. Nederlands Jeugd Instituut
- ✓ Mary Anne Kuebel (ed.): Living Learning. Een lezer in thema-gecentreerde interactie, Media House Delhi, ISBN 81-7495-104-0
- ✓ Philipp Bachmann: The Timeless Way of Educating. Thema-gecentreerde interactie, een patroontaal door Ruth C. Cohn in: Proceedings van de 22e conferentie over patroontalen van programma's. The Hillside Group, Pittsburgh, PA 2015, pagina 22: 1-22: 28, ISBN 978-1-941652-03-9
- ✓ Cohn: Von der Psychoanalyse zur Themenzentrierten Interaktion ". 1975, p. 120
- ✓ https://youtube/u5pIi3ZI0iE
- ✓ Total Quality Management and Operational Excellence. Author: John S. Oakland. Publisher: Taylor & Francis Ltd. Paperback 9780415635509 April 2014 500 pages.
- ✓ Deming circle. Ronald Beckers en Vera Roelofs 978-90-01-78314-3 © 2010 Noordhoff Uitgevers bv

6 ENTWICKLUNG EINES TRAININGSPROGRAMMS FÜR TRANSITION COACHES

6.1 ZUSAMMENFASSUNG

Die Entwicklung und Durchführung eines Trainingsprogramms für Coaches ist die logische Konsequenz aus den Kapiteln 1 bis 5. Schließlich ist INTENSE ein Projekt mit einem philosophischen Hintergrund, einem neuen Ansatz für junge Menschen (NEETs) und der praktischen Anwendung klientenzentrierter Methoden und dem Transition Management. Für Coaches aus den verschiedenen teilnehmenden Ländern sind dies Fähigkeiten, die trainiert werden müssen, denn das bloße Wissen über die Theorien und Interventionsmethoden reichen nicht, um die Klienten zu coachen.

Das bedeutet, die Coaches sind die Schlüsselfiguren des neuen klientenzentrierten Ansatzes.

Aus diesem Grund beschloss das Konsortium, ein fünftägiges, intensives Schulungsprogramm zu organisieren. Dafür wurde die Hauptaussage formuliert, dass nur ein integraler Ansatz mit entsprechenden Interventionsmethoden aus der humanistischen Psychologie, eine Lösung für die Integration von NEETs sein kann. Das Programm dient im Großen und Ganzen zwei Absichten:

1. Trainer, die aus Deutschland, den Niederlanden, Zypern, Estland, Spanien und der Türkei kommen, sollen wie in diesem Projekt vorgesehen zu Umstiegstrainern ausgebildet werden. Insgesamt drei Kurse mit 3 x 12 Trainern.
2. Trainer ausbilden, um ein Experte in einem Train the Trainer-Konzept zu werden.

Für das Trainingsprogramm sind zwei Partner verantwortlich: LCEducational Ltd. (Zypern) und SBH Südost GmbH (Deutschland), die von Eskwadraat (Niederlande) unterstützt werden.

- ✓ LCEducational hielt während der Treffen in den Niederlanden, Estland und Zypern verschiedene Präsentationen. Deren Inhalt wurde für die Charta verwendet und sind auch in den Onlinekurs eingeflossen.
- ✓ Die SBH Südost GmbH und LCEducational haben das aktuelle Schulungsprogramm mit den detaillierten Workshopsbeschreibungen entwickelt, die ebenfalls als Download zur Verfügung stehen.
- ✓ Das eigentliche Training wurde von zwei Trainern der SBH Südost GmbH durchgeführt. Beide über verfügen langjährige Erfahrung in der Ausbildung und sind mit der **HUMANISTISCHEN PSYCHOLOGIE** und ihren Derivaten vertraut sind.

Achtung!

Klar, es ist nahezu unmöglich, die Teilnehmer in 5 Tagen zu einem voll TRANSITION COACH mit exzellenten Fähigkeiten in der Anwendung aller

Methoden auszubilden. Diese fünf Tage sind nur der Anfang, um ein den eigenen Transition Prozess zu starten. Das übergreifende Ziel und die Tagesziele geben nur einen Überblick darüber, was in einem mehrwöchigen Intensivtraining über einen längeren Zeitraum abgedeckt werden könnte.

Im INTENSE-Trainingsprogramm, das die Teilnehmer wenige Wochen vor dem eigentlichen Training erhalten, werden die zu diskutierenden Themen gezeigt. Besonders herausgearbeitet wurde der Aspekt, dass die Teilnehmer nach dem Training weiter an ihren Fähigkeiten und Kenntnissen arbeiten müssen.

Zur Vorbereitung wurde von jedem Teilnehmer erwartet, essentielle Teile des Onlinekurses im Lernmanagementsystem durchzuarbeiten.

Wie oben erwähnt finden Sie unter den Downloads das vollständige Trainingsprogramm mit ausführlichen ARBEITSBLÄTTERN, sodass wir an dieser Stelle nur auf allgemeine Informationen, Ziele und Themengebiete einzugehen.

Die Universität von Málaga (Spanien) hat den Kurs bereits in ihrem Bildungsprogramm festlegen. Alle Teilnehmer erhielten ein Zertifikat mit dem Vermerk **ZERTIFIZIERT DURCH DIE UNIVERSITÄT VON MÁLAGA**.

6.2 ZIELE

Das übergeordnete Ziel eines Transition-Coaches ist die Umsetzung des INTENSE-Programms in der eigenen Organisation / regionalen Kontext. Um dies zu erreichen, wird der Transition-Coach auf einen ganzheitlichen, humanistischen und klientenzentrierten Ansatz hinarbeiten. Durch die Zusammenarbeit mit Klienten sammelt er praktische Erfahrungen. Der Transition Coach wird sein Wissen verbreiten, das INTENSE-Konzept anwenden und ein Netzwerk von Transition Coaches im eigenen Kontext unter Verwendung der Train-the-Trainer-Methode etablieren.

Die täglichen Ziele sind die Lernergebnisse des fünf Tage dauernden Präsenztrainings (siehe unten).

Die Hauptthemen des fünftägigen Programms sind:

1. Einführung
2. Konzeptioneller Hintergrund
3. Kommunikation
4. Konfliktmanagement, Handlungsplan, Umgang mit dem LMS
5. Ethik, Coaching Tools und Implementieren

Sowohl das Gesamtziel als auch die Ziele des Präsenztrainings wurden den Teilnehmern als Ausgangspunkt für die weitere Verbreitung des INTENSE-Konzepts angeboten. Das

Schulungsprogramm wurde in mehrere Themenbereiche an fünf Schulungstagen geteilt. Die erste Trainingsperiode war Mai 2018, die zweite im November 2018 und die letzte im Januar 2019.

Das Konsortium sieht das **TRAININGSPROGRAMM** als dynamischen Prozess an. Basierend auf dem ersten Training werden Änderungen und / oder Verbesserungen im zweiten und dritten Programm vorgenommen.

Teil des Trainingsprogramms ist das Train the Trainer-Modell – dies verstehen wir auch als einen dynamischen Prozess.

Terminologie

- ✓ Trainer: Die Trainer, die das Trainingsprogramm dreimal in Berlin durchführen.
- ✓ Teilnehmer: Geplant 30 Teilnehmer, die am Trainingsprogramm in Berlin.
- ✓ Transition Coach: Der zertifizierte Coach, der einen Klienten in seiner eigenen Organisation gemäß dem INTENSE-Programm coacht.
- ✓ Train the Trainer Coach: Der zertifizierte Transition Coach, der die Kenntnisse und Fähigkeiten eines Transition Coach verbreitet und so ein Netzwerk aufbaut.

Die Trainingsziele

Das Trainingsprogramm wird 3mal über einen Zeitraum von 5 Tagen ausgerollt.

★ *Tag 1 – Einführung*

TÄGLICHES ZIEL: Durch das Kennenlernen und die Idee eines Transition Management können sich die Trainees auf sich und ihre zukünftige Rolle vertraut machen. Die Teilnehmer sollen den Hintergrund des INTENSE-Projekts verstehen und die Bedeutung des Coachings erkennen. Darüber hinaus müssen die Teilnehmer das Konzept des Coachings von anderen Beratungsmodellen unterscheiden können.

LERNZIELE:

Am Ende des ersten Tages können die Trainees:

- ✓ Erläutern Sie den Zweck des INTENSE-Projekts und seiner Workshops
- ✓ Beschreiben Sie die Idee, den Hintergrund und die Ziele des Transition-Coachings
- ✓ Teilen Sie ihr durchdachtes Wissen im Bereich Coaching mit den anderen Trainees
- ✓ Setzen Sie sich Ziele für ihre berufliche Entwicklung als Transition-Coach
- ✓ Verstehen und definieren Sie die Begriffe Transition Coaching, Coach, NEET und Klient
- ✓ Definieren Sie das Konzept des Coachings und unterscheiden Sie es von Beratung, Psychotherapie, Mentoring und Betreuung

★ ***Tag 2 – Konzeptionelle Hintergrund***

TÄGLICHES ZIEL: Die Teilnehmer sollen den psychologischen Rahmen verstehen, auf dem das Transition-Coaching beruht. Darüber hinaus können die Teilnehmer die Techniken auf die NEET-Zielgruppe anwenden

LERNZIELE:

Am Ende des 2. Tages können die Trainees

- ✓ Die Persönlichkeitstheorie von Carl Rogers und den humanistischen Ansatz des Coachings erfassen,
- ✓ Den theoretischen Hintergrund mit ihrer Coaching-Praxis in Verbindung bringen und
- ✓ systemische Befragungstechniken wie z. B. zirkuläre Befragung und reflektierende Befragung verwenden

★ ***Tag 3 – Kommunikation***

TÄGLICHES ZIEL: Die Teilnehmer erwerben Kommunikationstechniken, die für das Coaching von NEETs entscheidend sind. Diese Techniken sind unter anderem aktiv zuhören, umformulieren und Emotionen positiv reflektieren. Im Vergleich zu den Kommunikationsmethoden, in denen die zukünftigen Transition Coaches bereits erfahren sind, lernen die Teilnehmer, wie sie die Transaktionsanalyse, die 4 Seiten einer Nachricht und non-direktive Gesprächstechnik im Coaching von NEETs anzuwenden. So sollen die Teilnehmer lernen, Klienten zu motivieren und den Coaching-Prozess produktiv durchzuführen.

LERNZIELE:

Am Ende des 3. Tages können die Trainees:

- ✓ angemessen sowohl auf der verbalen als auch auf der nonverbalen Ebene kommunizieren
- ✓ positiv und produktiv kommunizieren
- ✓ Gedanken, Gefühle und Ideen zum Ausdruck bringen
- ✓ Aktives und einfühlsames Zuhören
- ✓ Non-direktive Gespräche führen
- ✓ Motivation in Klienten steigern

★ ***Tag 4 – Konfliktmanagement, Ziele setzen und LMS***

TÄGLICHES ZIEL: Zunächst sollen die Teilnehmer lernen, Konflikte während des gesamten Coaching-Prozesses zu bewältigen und zu lösen. Zweitens sollen die Teilnehmer in der Lage sein, Ziele mit NEET-Klienten festzulegen und zu verfolgen. Drittens sollen die Teilnehmer lernen, das Lernmanagementsystem zu verwenden, da sie während des Schulungs- und Coachingprozesses Informationen benötigen.

LERNZIELE:

Am Ende des 4. Tages können die Trainees:

- ✓ Verschiedene Konfliktypen verstehen,
- ✓ Verhandlungstechniken im Coaching anwenden,
- ✓ den Klienten unterstützen, Probleme und Konflikte zu lösen
- ✓ den Klienten in die Lage versetzen sich selbst SMART-Ziele zu setzen und mit dem GROW-Modell zu verfolgen,
- ✓ das Lernmanagementsystem der Webseite zu nutzen

★ ***Tag 5 – Ethik, Coaching Tools und Implementieren***

TÄGLICHES ZIEL: Zunächst müssen sich die Teilnehmer mit den anerkannten ethischen Grundsätzen vertraut machen und sie in ihre Art des Coachings von NEETs einführen. Zweitens sollen die Teilnehmer lernen, weitere Coaching-Tools zu finden und anzuwenden, die für den spezifischen NEET-Kunden und den Transition Coach geeignet sind. Die zukünftigen Transition Coach sollen dazu in der Lage sein, ihre Erfahrungen auszutauschen, sich zu vernetzen und eigene Forschungen durchzuführen.

LERNZIELE:

Am Ende des 5. Tages können die Trainees:

- ✓ nach anerkannten ethischen Grundsätzen des Coachings arbeiten,
- ✓ nach Coaching-Tools suchen und im individuellen Prozess des Coachings von NEETs anwenden und
- ✓ das eigene Netzwerk nutzen.

Zusätzlich zu diesem Trainingsprogramm (Ziele) gibt es einige Themen, die je nach den Bedürfnissen und Wünschen der Teilnehmer und Trainer nach dem Zufallsprinzip besprochen und eingefügt werden.

- ✓ Wie gehe ich mit schweren Verhaltensproblemen um?
- ✓ Erläuterung des Übergangsbereichs (Änderung der Organisation durch TZI) siehe Kapitel 5.
- ✓ Visualisierungstechniken.
- ✓ Erstellen Sie ein Netzwerk von Transition-Coaches.
- ✓ Bilden Sie eine Teilnehmergemeinschaft der Trainingswoche.
- ✓ Schaffen Sie im Trainingsprogramm Momente der Besinnung und Entspannung.
- ✓ Wie trainiere ich den Trainer?
- ✓ Wie kann ich auf die Bedürfnisse des Kunden zugreifen?
- ✓ Betonen Sie, wie wichtig es ist, geeignete Testinstrumente zu finden.

6.3 ANFORDERUNGEN AN DEN INTENSE COACH

Coaching als professionelle Tätigkeit - Im Training wurden die Coaches in die Lage versetzt, ein produktives Coaching-Gespräch zu führen. Das ist nicht so einfach, wie es scheint, denn dabei müssen eine Vielzahl von Bedingungen erfüllt sein.

Im Trainingsprogramm werden die geforderten Kompetenzen eines Coaches diskutiert und trainiert. Die wichtigsten dieser Eigenschaften sind die folgenden.

Was ist ein guter Trainer?

★ ***Ein guter Coach widmet sich zu 100% dem Klienten.***

Dies bedeutet, dass der Coach sich während des Coachings nicht mit seinen eigenen Problemen oder Herausforderungen befasst.

★ ***Ein guter Coach behält seine Meinung für sich, sofern er nicht darum gebeten wird.***

In der Regel berät der Trainer nicht. Dies liegt daran, dass die Lösung, die für den Coach funktioniert, nicht für den Klienten geeignet sein muss. Der Klient ist für sich selbst verantwortlich.

★ ***Ein guter Coach urteilt nicht.***

Es gibt keine guten oder schlechten Aktionen, Menschen oder Werte. Es kommt nur darauf an, was der Klient braucht.

★ ***Ein guter Trainer ist immer unterstützend und positiv.***

Ein Coach bietet Unterstützung und teilt dem Klienten mit, dass er versteht, was ihn beschäftigt.

★ ***Ein guter Coach unterstützt bei der Suche nach einer individuell geeigneten Lösung.***

Coaching ist maßgeschneidert. Daher müssen Lösungen, die für eine andere Person funktionieren, für einen anderen Klienten nicht geeignet sein. Die Lösung muss auch realistisch und machbar sein.

★ ***Ein guter Coach stellt Fragen, die den Klienten zum Nachdenken anregen.***

Eine gute Frage kommt zum richtigen Zeitpunkt und hilft dem Klienten, weiterzumachen. Eine gute Frage beginnt nie mit einem Verb.

★ ***Ein guter Coach fragt und reflektiert freundlich weiter, bis er zum Kern gelangt.***

Bei Fragen kommen Sie an einen Punkt, an dem Details keine Rolle spielen und Angelegenheiten von untergeordneter Bedeutung nicht mehr relevant sind. An diesem Punkt können signifikante Änderungen stattfinden.

★ ***Ein guter Coach ist wirklich interessiert und neugierig.***

Ein guter Coach ist neugierig auf Motive und möchte wissen, was einen Klienten motiviert.

★ ***Ein guter Coach arbeitet mit gegenseitigem Respekt.***

Es muss eine Gleichwertigkeit zwischen Coach und Klient geben. Respekt bedeutet auch, sich gegenseitig zu berücksichtigen.

★ ***Ein guter Coach gibt niemals Informationen über das Gespräch an Dritte weiter.***

Coaching ist äußerst vertraulich.

★ ***Ein guter Coach fokussiert und strukturiert das Gespräch.***

★ ***Ein guter Coach gibt zu Beginn des Gesprächs ein klares (Gesprächs-)Ziel vor.***

Am Ende des Interviews wird eine Zusammenfassung mit einer Zusammenfassung und gegebenenfalls einem Aktionsplan gegeben.

6.4 AUSWAHL DER TRAINEES

Dieser Abschnitt ist als ein Tool zu verstehen, das alle Partner genutzt haben, um eigene Mitarbeiter zum Training zu entsenden.

Zur Auswahl der zu trainierenden Trainer benötigten die Partner Informationen, aus denen sie Kandidaten auswählen können. Unser Rat ist, bei der Auswahl von Transition-Coaches so nah wie möglich an Kompetenzen zu orientieren zu bleiben.

Das Basisniveau der Fachkräfte, die im INTENSE-Programm als Transition Coach und Trainer selbst ausgebildet wurden, kann durch eine Reihe von Kriterien (aus dem Antrag entnommen) charakterisiert werden.

Die Fachleute benötigen:

- ✓ einen Abschluss als Meister / Hochschulabschluss
- ✓ pädagogische oder psychologische Erfahrung
- ✓ Erfahrungen mit der Zielgruppe benachteiligter Jugendlicher
- ✓ Erfahrung in der Vernetzung, insbesondere in der Einbindung sozialer Institutionen in die pädagogische Arbeit und gegebenenfalls in das Case Management

Nachfolgend finden Sie eine Übersicht über die Fähigkeiten, die ein Transition Coach benötigt, und über die Qualitäten, mit denen Trainees für das Schulungsprogramm ausgewählt werden sollten / könnten:

1. Sei nicht zu schüchtern
2. Grundkenntnisse in Englisch
3. Haben Sie etwas Erfahrung in der Sozialarbeit
4. Erste Coaching-Erfahrungen
5. In der Lage sein, eine professionelle Distanz zu wahren
6. Sei ein guter Kommunikator
7. Einen Sinn für Humor haben
8. In der Lage sein, Probleme zu lösen / zu verwalten
9. Überlegen Sie sich Möglichkeiten
10. Sei neugierig und zeige Interesse
11. Grundkenntnisse in Psychologie, Vorschriften und Gesetzen
12. Sei ein guter Zuhörer - stellen Sie Fragen
13. Sei konsequent
14. Sei ein Motivator – ermögliche!

15. Sei flexibel
16. Habe eine positive Einstellung

Auf der Suche nach guten Trainees / Transition Coach Kandidaten können diese und andere Eigenschaften eine Hilfe sein, um letztendlich die richtigen Kandidaten für die Ausbildung zum Transition-Coach zu finden.

6.5 DAS TRAIN THE TRAINER KONZEPT

Was ist der Train the Trainer Ansatz?

Der Train the Trainer-Ansatz ist eine am Arbeitsplatz weit verbreitete Trainingsstrategie. Der Trainer, ein Fachexperte, schult andere Mitarbeiter – zum Beispiel in einem neuen Verkaufsprogramm – und bringt ihnen gleichzeitig bei, wie man andere in der Anwendung des Programms schult. Die Methode bietet deutliche Vorteile gegenüber anderen Trainingsmodellen, da die Lernenden den Stoff schneller lernen und die Informationen besser speichern als bei anderen Unterrichtsmodellen. Für INTENSE bedeutet das

- ✓ Wir möchten unsere Coaches darauf vorbereiten, Informationen effektiv zu präsentieren und lernfördernde Aktivitäten zu leiten.
- ✓ Wir möchten, dass sie Diskussionen leiten, zuhören und genaue Beobachtungen machen.
- ✓ Wir möchten, dass sie den Teilnehmern helfen, die Ausbildung mit ihrem Beruf und ihrer Erfahrung in Verbindung zu bringen.

Dinge, die Sie bei der Verwendung des **TRAIN THE TRAINER**-Ansatzes beachten sollten:

1. Wählen Sie die richtigen Kandidaten für die Ausbildung
2. Seien Sie auf Fehler vorbereitet
3. Seien Sie auf konstruktive Kritik gefasst

Forscher (Ross-Gordon 2001) haben herausgefunden, dass Trainer, die sich auf die Rolle des Trainings / Mentorings vorbereiten, indem sie an Workshops des Typs Training of Trainers teilnehmen, um ihr Potenzial zu steigern, die professionelle Entwicklung von Lehrern zu fördern und die Lernergebnisse für Kinder zu verbessern. Aus derselben Studie geht auch hervor, dass Train the Trainer in folgenden Bereichen Zuwächse verzeichnen:

- ✓ Neue und vielfältige Perspektiven kennenlernen, wenn sie mit Klassenlehrern zusammenarbeiten,
- ✓ Verbesserte Coachingfähigkeiten, wie gutes Zuhören
- ✓ Erhöhte Arbeitszufriedenheit
- ✓ Führungskompetenz,
- ✓ Berufliches Engagement.

Der Onlinekurs im LMS wird am vierten Tag der im Zusammenhang mit den darin genannten Interventionsmethoden, -techniken und / oder -theorien eingeführt, damit der Wert für die Trainer deutlich wird.

Zunächst möchten wir, dass sie hervorragende Transition-Coaches für ihre Kunden und für die Organisation werden.

6.6 COACHING UMFELD

Dieser Abschnitt ist kein eigentlicher Bestandteil des Coaching-Programms. Trotzdem werden wir hier kurz auf das Umfeld oder die Coaching-Atmosphäre eingehen. Eine ehrliche Atmosphäre, in der ein Klient gecoacht wird, wirkt sich auch auf die Coachingergebnisse aus. (Siehe das SORKC-Modell) Indikatoren für eine fruchtbare Coaching-Atmosphäre sind:

- ✓ Vertrauen
- ✓ Kreativität
- ✓ Freie Meinungsäußerung
- ✓ Beteiligung
- ✓ Platz
- ✓ Nicht zu viele Ablenkungen
- ✓ Ein ruhiger Ort zum Arbeiten

6.7 WAS IST COACHING UND WAS NICHT?

Die Abgrenzung zwischen Coaching und Therapie verläuft auf einem engen Grat. Allerdings ist es wesentlich, sich die Unterschiede zu verdeutlichen.

Ein Coach ist kein Therapeut

Im Allgemeinen befasst sich ein Coach nicht mit der Vergangenheit einer Person und geht nicht auf tief in der Persönlichkeit verankerten Fragen ein. Der Coach möchte vor allem sicherstellen, dass Wege gefunden und entwickelt werden, die die Selbstwirksamkeit steigern. Damit kann dann der Klient die gewünschten Ziele erreichen. Während sich der Therapeut in erster Linie darauf konzentriert, die psychischen Beschwerden und Funktionsstörungen des Klienten zu verringern, um sein Wohlbefinden wiederherzustellen, konzentriert sich der Coach auf die Verbesserung der Leistung und Produktivität des Klienten. Darüber hinaus stehen die Ziele des Klienten im Mittelpunkt, wobei das Wohlergehen des Klienten auch im Auge behalten wird. Ausgangspunkt für das Coaching ist, dass jeder alle Talente hat, diese aber oft nicht nutzt. Dies macht einen weniger effektiv oder glücklich. Ein Coach stellt sicher, dass eine Person ihre Kräfte optimal nutzt und als Resonanzboden und Katalysator fungiert, sodass die Menschen mit mehr Zufriedenheit und Vergnügen wachsen und im Gleichgewicht leben können.

Coaching ist nicht Beratung

6.8 CODE OF ETHICS

Der European Mentoring & Coaching Council (EMCC) entwickelte einen Code of Ethics. Dieser Ethik-Kodex setzt Standards ausgehen von best practice im Coaching (und Mentoring) und fördert die Entwicklung von Coaching- (und Mentoring-) Kompetenz.

EMCC ist registriert als 'not for profit international association' (IVZW-Internationale Vereniging zonder Winstoogmerk) in Belgien mit der Registrierung 0819.495.590. Die Rgisteradresse ist EMCC, 63A Scepterstraat, 1050 Brussels, Belgium

Die Korrespondenzadresse ist: PO Box 3154, Marlborough, Wiltshire, SN8 3WD, United Kingdom

★ ***Quellen***

- ✓ Supervisie en educatief leiderschap: een ontwikkelingsbenadering CD Glickman, SP Gordon, JM Ross - Gordon – 2001.
- ✓ HET GEHEIM VAN DE TRAINER. Lianne Kaufman & Janneke Ploegmakers, ISBN 9789 0430 213 64. tweede editie
- ✓ https://work.chron.com/train-trainer-model-5463.html

7 IMPLEMENTATION UND EVALUATION DES KLIENTENZENTRIERTEN ANSATZES

7.1 ZUSAMMENFASSUNG

Mit Blick auf das INTENSE-Projekt entstand die Idee, das Projekt in der Umsetzungsphase und der anschließenden Evaluierungsphase wissenschaftlich zu unterstützen. Es ist eine gute Idee, einen neuen Ansatz für eine klientenzentrierte Arbeitsweise mit NEETs zu entwickeln, daneben ist es jedoch wichtig, die Veränderung in den verschiedenen Ansätzen von NEETs zu messen. Mit anderen Worten: zu untersuchen, ob der klientenzentrierte Ansatz bessere Ergebnisse für NEETs bietet.

Das Konsortium beschloss, die Universität von Málaga (Spanien) um die Durchführung dieses Auftrags zu bitten, da andere Teilnehmer des Konsortiums in früheren europäischen Projekten gute Erfahrungen mit der UMA gemacht hatten.

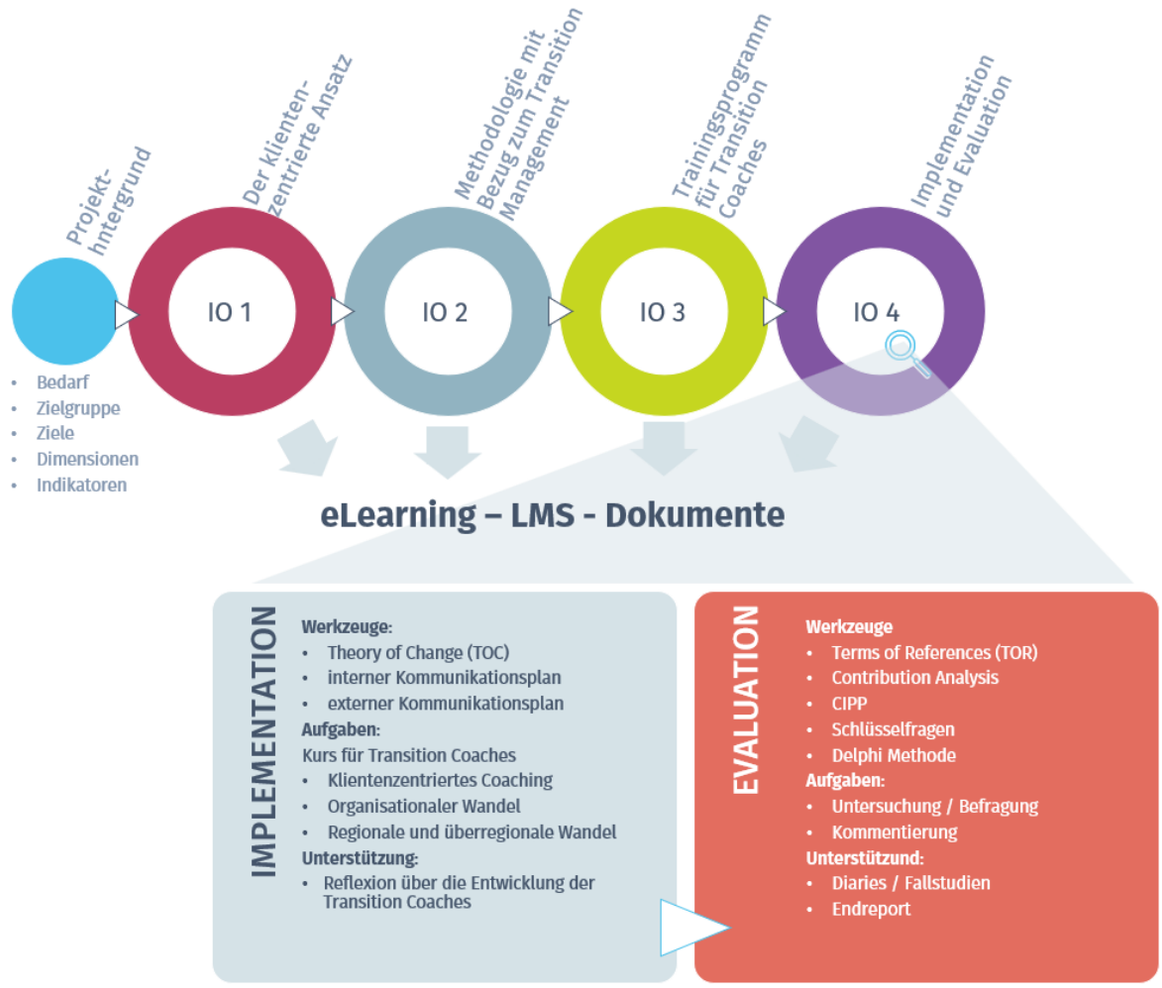
Der Direktor der Abteilung für Forschungsmethoden und Bildungsinnovation der Universität von Málaga (UMA) stimmte diesem Vorgehen zu. Die Kollegen der Universität von Málaga waren von Beginn des Projekts an den Entwicklungen beteiligt und während der vier transnationalen Treffen in den ersten beiden Projektjahren anwesend. Während der Projektmeetings haben sich alle Partner mit den Kollegen der UMA kontinuierlich über die Bewertungsmethoden ausgetauscht. Diese Treffen fanden in Alkmaar (Niederlande), Pärnu (Estland), 2x Limassol (Zypern) statt. Das 4. transnationale Partnertreffen im Oktober 2018 (Limassol) markiert das Ende der ersten Phase von INTENSE. Die zweite Phase endet mit dem Projektende 31. August 2019.

Dieses Kapitel enthält zwei Hauptelemente, die für die Abschlussphase von INTENSE wichtig sind.

1. Die **IMPLEMENTATION** (7.2) unterschiedlicher Projektelemente und
2. Die eigentliche **EVALUATION** (7.3)

Das **DIAGRAMM** auf der nächsten Seite gibt einen Überblick darüber, was in dieser Projektcharta beschrieben ist, was in Bezug auf Outputs entwickelt wurde und welche Produkte dazu gehören. Neben dem LMS, dem Trainingsprogramm mit Arbeitsblättern, detaillierten Beschreibungen, Evaluierungsblättern und Lerntagebuch haben wir die Implementierungs- und Evaluierungsphase. Sie markieren die Endergebnisse des Projekts - die Endprodukte von allem, was in dieser Charta beschrieben ist. Die Prinzipien wurden formuliert, die Ideen beschrieben, die zugrunde liegende Theorie im Konsortium diskutiert, die Ziele festgelegt und die Transition Coaches geschult. Jetzt ist es Zeit für die Implementierung in den Organisationen - von der Theorie in die Praxis. Wie sind die Ergebnisse? Ist der klientenzentrierte Ansatz besser als der beschäftigungsorientierte? Arbeiten die gesammelten Instrumente auf eine neue humanistische und ganzheitliche Weise?

Um diesen Zusammenhang zu verdeutlichen, schauen Sie sich die folgende Grafik an.



7.2 IMPLEMENTATION

Bevor man auswerten kann, muss ein **PLAN** (ein strategischer Plan) vorhanden sein, um das INTENSE-Projekt zu implementieren. In INTENSE ist die Basis für den Implementierungsprozess der theoretische Inhalt von Kapitel 5 und die daraus resultierenden drei Dokumente / Werkzeuge, um daraus einen strategischen Plan zu erstellen:

1. The Theory of Change (TOC)

ZIEL	INPUT	AKTIVITÄT	ERGEBNIS	RESULTAT	AUSWIRKUNG
Anwendung der Techniken in der Coach-Klient Beziehung	Coaching-methoden Personal Zeit Budget	Training	Es können mehr Klienten erreicht werden	Klienten starten Ihre eigene Entwicklung	Jugendarbeitslosogkei wird reduziert
Veränderung der Denkweise intern und extern	Coachingmethoden und Vorgehen des Transition management Zeit Budget	Multiplizieren der Ansätze in der Organisation und im Netzwerk	Alle Kollegen Erlangen Kenntnis über den Ansatz	Die Kollegen möchten den Ansatz im eigenen Kontext implementieren	Kollegen und Stakeholder fragen Trainings und Workshops nach

Ein gesamtes Projekt nach dem Ansatz durchführen	Coachingmethoden Personal / Partner Zeit Budget Förderrichtiline / Aufruf	Kooperation bilden und Antrag formulieren	Komplettes Projektsetup	Vertrag / Zuwendung / Grant	Der Erfolg lässt die Regierung das Programm verstetigen

Tabelle: Beispiel einer Theory of Change

2. Der interne Kommunikationsplan

Wann	Was	Zu wem	Welches Level	Von wem	Wie	Warum	Datum der Fertigstellung und Status (0-5)	Überwachung
Entwicklungsphase Monate 1-6	Roadmap	Projektbeteiligte	Operatives Level	Projektmanager	Interne Treffen	Alle Inhalte, Ziele und Aufgaben des Projektes kennen	5	Feedback von allen Projektbeteiligten
Konzipieren der IO 1, 2 und 3	Inhalt, Methoden, Methodologie	Projektbeteiligte, Vorgesetzte, interesserte Dritte	Operatives Level	Projektmanager	Interne Treffen	Kenntnis vom Inhalt und den weiteren Nutzen	5	Feedback von allen Projektbeteiligten
...	...	...	...	...	...	...	...	...

Tabelle: Beispiel eines internen Kommunikationsplans

3. Der externe Kommunikationsplan

Wann	Was	Zu wem	Welches Level	Von wem	Wie	Warum	Datum der Fertigstellung und Status (0-5)	Überwachung
Erste Projektphase	Ziele und zu entwickelnde Inhalte	Kooperationspartner Jeder Partner lud zu Partnermeeting	Strategisch, operativ, Umsetzung	Alle Projektbeteiligten	Konferenz, Workshops, Gespräche	Verbreitung, Andockfähigkeit, Machbarkeit, Feedbacks	5	Feedback von allen Projektbeteiligten
Kursphase	Methoden und Instrumente	Nicht unmittelbar am Projekt beteiligte Personen (aber Partnerintern)	Umsetzung, Operativ	Projektbeteiligte, Trainer	Eigentliche Kurse	Stärken des direkten Kooperationsgedanken im Partnernetzwerk	5	Feedback Teilnehmer / Trainees
...	...	...	...	...	...	...	...	...

Table: example of a possible external communication plan

Natürlich müssen beide Vorlagen an die Umstände der Organisation angepasst und erweitert werden.

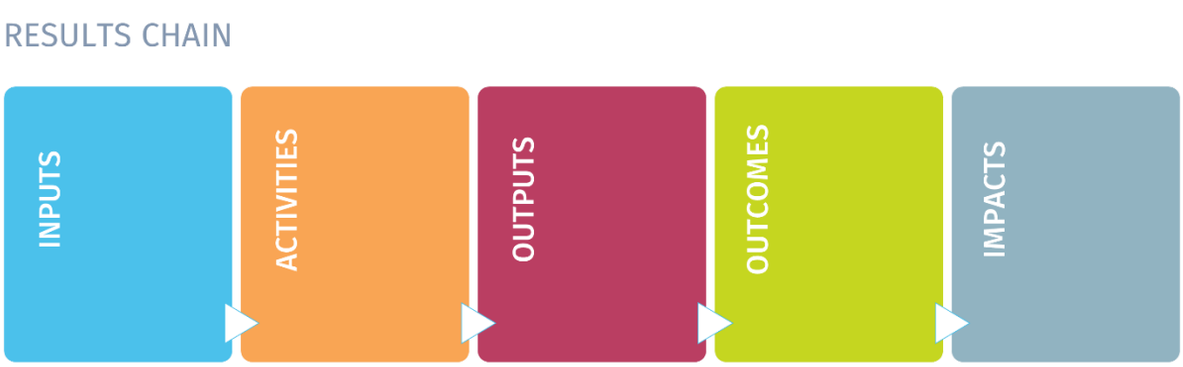
> *"Every intervention in an organization is based on assumptions that together form a theory. The Theory of Change approach tests the theory of performers – because nothing is as practical as a good theory."*
> *(Erik Snel, 2013)*

Die unten gezeigte Ergebniskette visualisiert den seriellen Zusammenhang hinter der Theorie of Change (ToC), die lt. Wikipedia

> *"... explains the process of change by outlining causal linkages in an initiative, i.e., its shorter-term, intermediate, and longer-term outcomes. The identified changes are mapped – as the "outcomes pathway" – showing each outcome in logical relationship to all the others, as well as chronological flow. The links between outcomes are explained by "rationales" or statements of why one outcome is thought to be a prerequisite for another".*

Die ToC beschreibt parallel auch den Verlauf des Implementierungsprozesses. Der Plan den man daraus erstellen kann, ist sozusagen der Leitfaden für eine erfolgreiche Umsetzung. Er hilft auch, die Denkweise der Menschen in einer Organisation zu ändern und einen gemeinsam getragenen Prozess zu etablieren. Bekanntlich ändert sich ohne ein Umdenken, das in den Menschen stattfindet, nichts.

Ein erfolgreicher Umsetzungsprozess hängt von vielen Faktoren ab, wie angemessener Schulung, theoretischem Wissen, Unterstützung durch das Management, vor allem aber von einem klaren Bekenntnis zum Wandel. Wenn diese Verpflichtung nicht besteht, ist es fast unmöglich, INTENSE als Gesamtkonzept oder in Teilen umzusetzen.



Um ein Verständnis der Implementierungsstrategie zu erlangen, müssen wir zunächst definieren, was ein **STRATEGISCHER PLAN** ist.

Ein strategischer Plan besteht aus einer Reihe von Festlegungen, die eine Person (oder ein Team oder eine Organisation) trifft, um bestimmte Ziele zu erreichen oder Entscheidungen herbeizuführen. Organisationen vereinbaren strategische Pläne, um die organisatorische Richtung zu bestimmen. Auch hier findet sich der Wandel / Transition wieder.

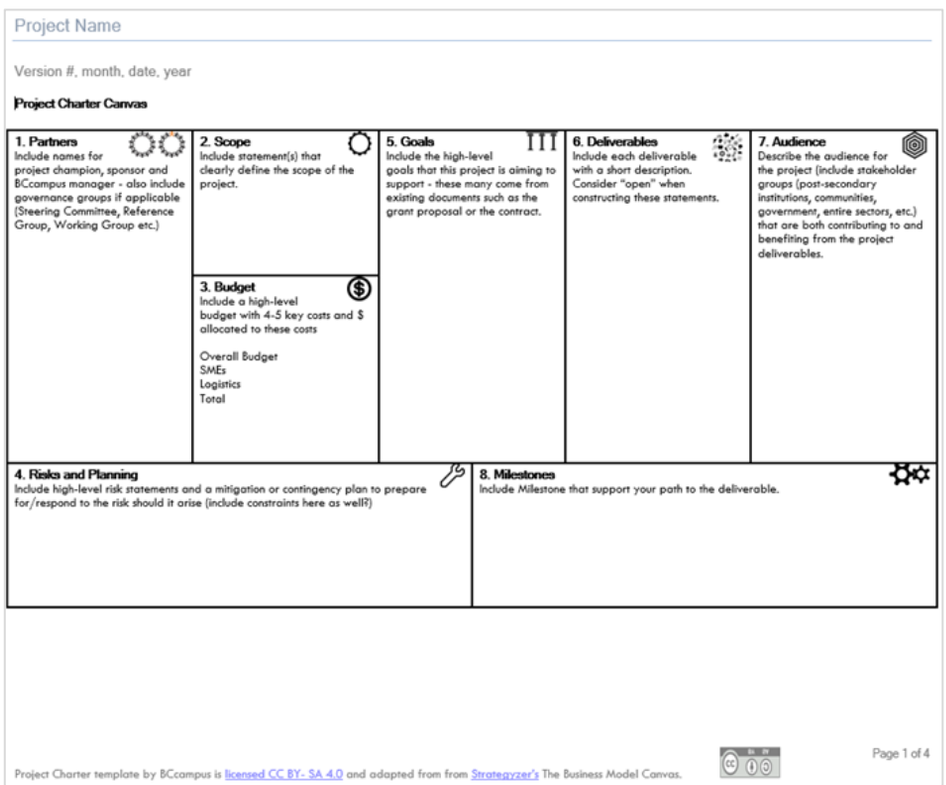
★ ***Strategie der Implementation***

Bei der Strategie handelt es sich also um definiertes Vorgehen zum Erreichen von Zielen, die in differenzierten Aspekten in der Theory of Change festgehalten werden kann. Bestandteile dieser differenzierten Aspekte können Aussagen über die Finanzierung,

über das Personal bis hin zur Organisation und den zu erbringenden Leistungen enthalten. Ohne eine differenzierte Implementierungsstrategie kann es daher schwierig sein, zu bestimmen, wie jedes der erklärten (Teil)Ziele erreicht werden soll. Ein Implementierungsprozess ist demnach ein Transition Prozess, bei dem der Begriff Transition für "schrittweise Entwicklung" steht. **TRANSITION** ist die meiste Zeit der Begriff, den wir für Strategie oder Implementierung verwenden.

Ein Instrument, das Aspekte der Strategie, Kommunikation, differenzierten Planung und Nachvollziehbarkeit vereint, ist eine Projekt Charta. Wir empfehlen für die Implementation in eigenen Kontext daher, eine gemeinsame Vorlage für eine Projektcharta zu verwenden. Der beste Weg ist, Google zu nutzen und nach offenen Bildungsressourcen (OER) zu suchen:

1. Klicken Sie auf Erweiterte Suche
2. Im Kästchen für die Suche Schreiben Sie „project charter template“
3. Im Bereich “Nutzungsrechte” wählen Sie im Dropdown die entsprechende Lizenz (Bsp. Freie Lizenzen auch kommerziel nutzbar”).
4. Klicken Sie auf „Suche“.


Project Name

Version #, month, date, year

Project Charter Canvas

1. Partners
Include names for project champion, sponsor and BCcampus manager - also include governance groups if applicable (Steering Committee, Reference Group, Working Group etc.)

2. Scope
Include statement(s) that clearly define the scope of the project.

3. Budget
Include a high-level budget with 4-5 key costs and $ allocated to these costs

Overall Budget
SMEs
Logistics
Total

5. Goals
Include the high-level goals that this project is aiming to support - these many come from existing documents such as the grant proposal or the contract.

6. Deliverables
Include each deliverable with a short description. Consider "open" when constructing these statements.

7. Audience
Describe the audience for the project (include stakeholder groups (post-secondary institutions, communities, government, entire sectors, etc.) that are both contributing to and benefiting from the project deliverables.

4. Risks and Planning
Include high-level risk statements and a mitigation or contingency plan to prepare for/respond to the risk should it arise (include constraints here as well?)

8. Milestones
Include Milestone that support your path to the deliverable.

Project Charter template by BCcampus is licensed CC BY- SA 4.0 and adapted from from Strategyzer's The Business Model Canvas.

Page 1 of 4

Abgebildet ist ein Beispiel, das nach den creative commons Modell für open educational resource (OER) lizensiert wurde

In Anbetracht der Zusammensetzung des Konsortiums wurde vereinbart, dass die Umsetzung in den folgenden Partnerländern und den genannten Organisationen stattfinden wird:

- ✓ Deutschland – SBH Südost GmbH

- ✓ Niederlanden – Ronduit – De Spinaker
- ✓ Estland – DTS Pärnu
- ✓ Zypern – LCEducational Ltd.
- ✓ Spanien – University of Malaga

Die Projektpartner sind verantwortlich für die Entwicklung des klientenzentrierten Ansatzes von NEETs in ihrem eigenen Land, ihrer Region und Organisation, abhängig von der „Couleur Locale“. Hier geht es um unterschiedliche Hintergründe, Umstände, Gesetze und Vorschriften. Es ist schwierig, dem Konsortium einen einheitlichen Plan aufzuerlegen.

Wie bereits erwähnt, handelt es sich bei der Umsetzung eines Projekts um einen Transition Prozess. Wie wir gesehen haben, gibt es eine Reihe unterschiedlicher Definitionen. Um diesen Prozess begreifbar zu machen, hier noch 3 Beispiele:

1. Transition als die psychologische Neuorientierung, die Menschen durchmachen, wenn sie sich mit Ereignissen einer neuen Situation auseinandersetzen.
2. Transition als eine Bewegung, Entwicklung oder Evolution von einer Form, Stufe, Bedingung oder Stil zu einer anderen.
3. Ein Transitionplan ist ein Dokument, das beschreibt, wie die aktuelle Situation mithilfe einer schrittweisen Strategie in eine neue Situation umgewandelt wird.

Wir haben im Verlauf des Projektes 3 Ebenen definiert, auf denen die Partner den Fokus des Transition Prozesses richten.

Transition as a Concept of Change.

LEVEL 1. KLIENTENZENTRIERTES COACHING

LEVEL 2. WANDEL IN DER ORGANISATION

LEVEL 3. VERÄNDERUNG REGIONAL UND ÜBERREGIONAL

Diese Ebenen können unabhängig voneinander entwickelt werden, immer mit Blick darauf, welche Entwicklungen und welchen Weg eine Organisation gerade und in Zukunft durchlaufen möchte.

Alles kann mit einem Multiplizieren oder wie in Projektfall mit der Zusage, als Projektpartner aufzutreten, beginnen. Dabei ist das Training der Transition Coaches der Startschuss für den Transition Prozess.

Um diesem Prozess zu folgen, müssen einige interessante Fragen beantwortet werden.

1. Wer ist für den Coaching-Prozess in der Organisation verantwortlich?
2. Wie steht der Coach zu einem notwendigen Veränderungsprozess?
3. Wie hoch ist die Zeitinvestition?

4. Wie ist die Finanzierung geregelt, wenn ein NEET während des Projekts und nach dem Projekt gecoacht wird? Ein Betrag pro Klienten? Wie geht es nach dem Projekt weiter? Wer bezahlt?

ZUSAMMENFASSEND KANN MAN DIE FOLGENDEN HERAUSFORDERUNGEN FÜR EIN ERFOLGREICHES IMPLEMENTIEREN WIE FOLGT BESCHREIBEN:

- ★ ***Das Hauptziel von INTENSE bestand darin, das MINDSET der beteiligten Personen und der Klienten zu ändern.***
- ★ ***Es wurde an einem humanistischen und ganzheitlichen Ansatz gearbeitet, bei dem der Klient im Zentrum steht.***
- ★ ***In Bereich INPUT EVALUATION wird eine Antwort auf die nächste Frage benötigt: Ist der klientenzentrierte Ansatz besser, um das Hauptprojektziel zu erreichen?***
- ★ ***Die Coaches wurden im humanistischen und ganzheitlichen Ansatz geschult. Welches war der Auslöser, um einen Prozess des Wandels und der eigenen Entwicklung in Gang zu setzen. Sie müssen in der Lage sein, ihren eigenen Transition Prozess zu steuern.***
- ★ ***Die Universität von Málaga spielte dabei eine Schlüsselrolle, da die Überwachung der Entwicklung beim Coach ein zentraler Aspekt in der zweiten Phase von INTENSE ist.***
- ★ ***Die Coaches wurden zu TRANSITION COACHES ausgebildet.***
- ★ ***Die TRANSITION COACHES wurden auch geschult, um das TRAIN THE TRAINER-Konzept anwenden zu können.***
- ★ ***Im Gespräch mit Klienten wird nun berücksichtigt, wie sie in ihrem Denken, ihren Gefühlen, ihrer körperlichen Verfassung, ihrer Leistungsbereitschaft und wie sie ihrem Leben Sinn und Bedeutung verleihen wollen. Dies ist der HOLISTISCHE Aspekt in INTENSE.***
- ★ ***Fortschrittsmessungen um die Entwicklung der Klienten zu dokumentieren muss mithilfe validierter Tests und gemeinsamer Bewertungen - wie Kommunikationsfähigkeiten, die in einer Gruppendiskussion oder in anderen allgemeinen Einstellungen wie Präsentationen gemessen und bewertet werden können.***
- ★ ***Der Klient und der Transition Coach identifizieren die zu erreichenden ZIELE gemeinsam.***
- ★ ***Ein Netzwerk von STAKEHOLDERS wird aufgebaut***
- ★ ***Jeder Coaching-Prozess beginnt mit einem umfassenden Persönlichkeitstest. Der Schlüssel zur Veränderung ist oft hier zu finden.***
- ★ ***Erkennen der Talente des Klienten und der Entwicklung von Fähigkeiten.***

Alle oben genannten Elemente sind Teil der Coachingstruktur eines Transition Coach und werden Teil der Theory of Change.

Strategischer Aktionsplan[1]

Am Ende dieses Abschnitts finden Sie eine Übersicht über die Schritte, die bei der Entwicklung eines strategischen Aktionsplans einschließlich der Umsetzung unternommen werden können oder sollten.

1. Wählen Sie ein geeignetes Ziel und definieren Sie Ihr Ziel klar.
2. Arbeiten Sie im Team, um Ihren Aktionsplan zu erstellen.
3. Wählen Sie konkrete, messbare und erreichbare Handlungsschritte.
4. Identifizieren Sie, wer für die einzelnen Schritte verantwortlich ist und wer sie unterstützen wird.
5. Stellen Sie einen klaren Zeitplan für die Ausführung der Handlungsschritte auf.
6. Überprüfen und aktualisieren Sie fortlaufend den umgesetzten Aktionsplan.
7. Kommunizieren Sie mit Schlüsselpersonen über den Fortschritt und die Auswirkungen des Plans, während er ausgeführt wird.

7.3 EVALUATION

Was ist eine Programmevaluation?

Es gibt viele Definitionen zur Programmevaluierung. In dieser Charta beschreiben wir Programmevaluierungen, die zur Verbesserung der Programmdienste verwendet werden, und verwenden dabei die folgende Definition.

★ ***Programmevaluation ist:***

> *"...the systematic assessment of the operation and/or outcomes of a program or policy, compared to a set of explicit or implicit standards as a means of contributing to the improvement of the program or policy..." Carol Weiss, Zitat aus Introduction to Program Evaluation.*

Dies kann die Bewertung der Ergebnisse von Einzelpersonen oder Unternehmen, aber auch die Bewertung alternativer Lösungen umfassen. Andererseits wird unter „Programmevaluierung" ein systematischer Prozess des Sammelns wertvoller, valider und zuverlässiger Informationen verstanden, der auf die Qualität und die Erfolge des Programms abzielt, um Entscheidungen zur Verbesserung des Programms und der beteiligten Personen (Stakeholder) zu treffen.

Warum soll man evaluieren?

Evaluierung ist wertvoll, da sie Feedback zur Verbesserung der Intervention liefert. Aus der Evaluierung gesammelte Daten erleichtern die Entscheidungsfindung und ermöglichen es, Chancenbereiche zu identifizieren und somit Empfehlungen abzugeben.

[1] Bitte beachten Sie: Im Text finden Sie die Begriffe Theory of Change, Transition Plan, Implementation Plan, Strategischer Plan. Die Begriffe werden in diesem Zusammenhang synonym verwendet, da nur die differenzierten Erklärungen marginale Unterschiede liefern - für uns in diesem Zusammenhang vernachlässigbar.

Wie Daniel L. Stufflebeam und Anthony J. Shinkfield in ihrem Buch Evaluation Theory, Models and Applications vom 21. März 2007 geschrieben haben: “There are four main reasons for evaluating:”

1. Planung 2. Verantwortlichkeit 3. Entwicklung 4. Wissen.

Die **PLANUNG** hilft beim Projektdesign; die **VERANTWORTLICHKEIT** ermöglicht, zu wissen, wie eingesetzte (öffentliche) Mittel und Ressourcen verwendet wurden; die **ENTWICKLUNG** verbessert das organisatorische Lernen und institutionelle Veränderungen; und das **WISSEN** liefert eine Erklärung, wie öffentliche Interventionen entwickelt werden. Aus diesem Grund wurde der Evaluierungsprozess erarbeitet, um das INTENSE-Interventionsteam bei der Konzeption, Gestaltung, Implementierung und Beurteilung des Projekts und dem Grad der Einhaltung seiner Ziele und Vorgaben zu unterstützen.

Ziel aller Aktivitäten rund um den Evaluierungsprozess ist es, ein Produkt oder besser ein Verfahren zu realisieren, das sowohl für interne als auch für externe Benutzer verwendet werden kann. Damit wird der von der Universität Málaga entwickelte Evaluierungsprozess sinnvoll gestaltbar und nachvollziehbar. Unser Anspruch war es, kein kompliziertes wissenschaftliches Verfahren zu entwerfen, sondern ein Produkt, das projektbezogen ohne großen Aufwand eingesetzt werden kann.

Wir begannen mit den Referenzbedingungen (**TERMS OF REFERENCES, TOR**), die den Umfang und die Art der Arbeit spezifizieren, die wir für die Bewertung leisten müssen.

Zweitens haben wir unser Evaluationsziel: Die Evaluierung des INTENSE-Projekts zeigt, dass die integrale, klientenzentrierte Arbeitsweise mit NEETs bessere Ergebnisse liefert als eine geschlossene, auf die Außenwelt ausgerichtete Herangehensweise bzw. die beschäftigungsorientierte Methode. Die Zahlen zeigen, dass NEETs leichter einen Arbeitsplatz finden und behalten, zur Schule zurückkehren oder früher mit der Ausbildung beginnen. Sie handeln dadurch verantwortungsbewusster.

Aber zuerst ein kleiner Schritt: Wir müssen unterscheiden zwischen der Zuordnung der Projektteilnehmer (Mitarbeiter, Experten und Teilnehmer der Schulung) - und der Arbeit, die die Universität von Málaga (UMA) geleistet hat.

Was die Projektteilnehmer getan haben: (staff und experts genannt)

- ✓ Bildung von Bewertergruppen (Mitarbeitergruppe und Expertengruppe)
- ✓ Teilnahme an einer Delphi-Strategie auf zwei Wellen. Die Delphi-Methode versucht, durch eine Reihe von Fragebögen einen Konsens unter den Gruppenmitgliedern zu erzielen
- ✓ Ausfüllen der Fragebögen
- ✓ Erstellen einer partnerbezogenen Theory of Change
- ✓ Erstellen partnerbezogener Kommunikationspläne (Intern und Extern)

Was die trainierten Coaches getan haben:

- ✓ Ausfüllen der Kursfragebögen
- ✓ Erstellen der Diaries (Fallstudien)

Aufgaben der Universität von Málaga:

Die Fragebögen basieren auf einer Reihe von Schlüsselfragen, die anhand einiger Kriterien (Relevanz - Wirksamkeit - Effizienz), die das Projekt bewerten, erstellt wurden. Weitere relevante Aspekte sind die Makro-, Meso- und Mikroebene der Fragestellungen, die dann anhand des CIPP-Modells unterschieden werden. (Kontext - Eingabe - Prozess - Produkt)

Die Experten des Gremiums hatten einige Monate Zeit, um die daraus erstellten Fragebögen auszufüllen.

Die Datenintegration war die nächste Phase. Alle aus Fragebögen und Kontextinformationen resultierenden Daten wurden vom Evaluierungsteam ausgewertet, das daraus eine Fokusgruppenstrategie entwickelt und einen Kommunikationsplan veröffentlicht. Diese Datenintegration wird von der Universität Malaga durchgeführt.

Die Evaluierungsarbeit der Universität besteht aus drei Schritten:

1. Sammeln von Daten (von Mitarbeiterteams, Panel-Experten, Delphi-Strategie, Fragebögen zu Kursteilnehmern, INTENSE-Dokumenten, Kontextinformationen und ggf. weiteren Quellen)
2. Daten einbinden
3. Verfassen eines Berichts (Kommunikationsplan) - Fokusgruppe

Wenn Sie mehr über die INTENSE-Evaluierung erfahren möchten, lesen Sie bitte diesen Blog.

Für ihre Evaluierungsarbeit (Design und Durchführung) hat die Universität Málaga folgende Tools verwendet:

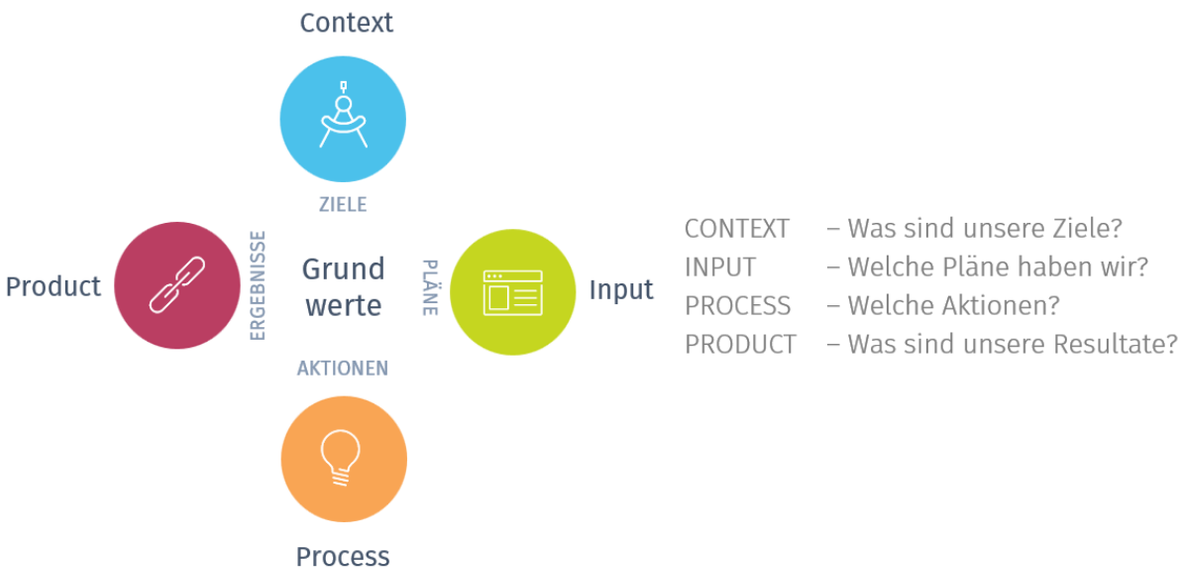
Das Terms of Reference (ToR) Dokument einer Evaluierung enthält eine klare Beschreibung der folgenden kritischen Informationen:

- ✓ Die Gründe für die Durchführung der Evaluierung mit Verbindung zu den Zielen des Projekts.
- ✓ Die vorgeschlagene Bewertungsmethode mit Arbeitsplänen und Aktivitäten.
- ✓ Der erwartete Ressourcenbedarf
- ✓ Berichtsregeln und -anforderungen

Das CIPP Modell

Alles, was wir im CIPP-Modell über **CONTEXT**, **INPUT**, **PROCESS**, **PRODUCT**, Aktionen, Ziele und Ergebnisse zu sagen haben, basiert auf den Grundwerten unserer Bildungsorganisation bezieht sich darauf.

Es ist die Aufgabe des Managements und des Vorstands einer Bildungsorganisation, gemeinsam mit dem Team und den Stakeholdern die Grundwerte zu formulieren. Für INTENSE finden sich die Grundwerte in der **CHARTA**, dem **TRAININGSPROGRAMM** für Transition Coaches, **DISKUSSIONEN** mit Stakeholdern und dem **TRANSITION PLAN** für die Organisation. Siehe unten.



Contribution Analysis und Theory of Change.

In der Endphase des INTENSE-Projekts wurden mehrere Aktionen ausgeführt. Zunächst möchten wir den Leser darüber informieren, dass die Arbeit von John Mayne insbesondere für das Attribution Problem, die Contribution Story und die Theory of Change verwendet wird. Die Theory of Change wurde bereits in 7.2 Implementation ausführlich besprochen.

In unserem Evaluierungsprozess von INTENSE war das Ziel herausfinden, welche Auswirkungen eine Bildungsmaßnahme oder eine Managementmaßnahme auf die Zielerreichung hat. Mit anderen Worten: Wie wird sich der klientenzentrierte Ansatz von NEETs auswirken?

Zunächst müssen wir etwas über die Contribution Analysis als Beginn des Bewertungsprozesses von INTENSE sagen.

"Questions of cause and effect are critical to assess the performance. When it is not practical to develop a project to assess the performance, contribution analysis can provide credible assessments of cause and effect. Verifying the theory of change that the programme is based on and paying attention to other factors that may influence the outcomes, provides reasonable evidence about the contribution being made by the programme."

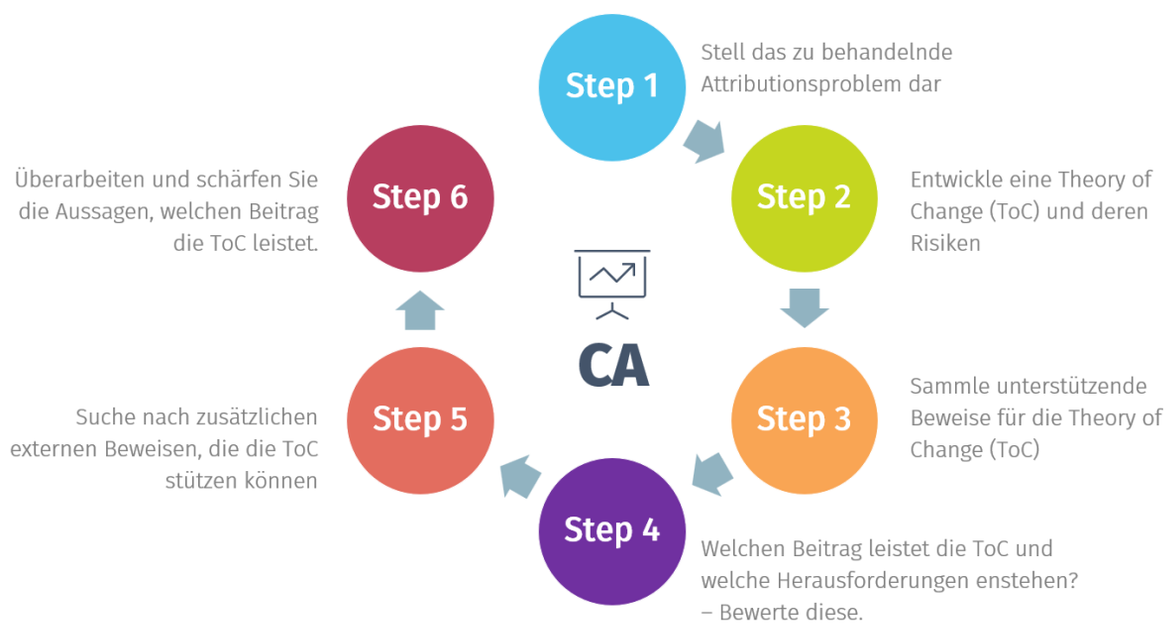
John Mayne

Contribution Analysis: An approach to exploring cause and effect. 2008

Es ist nicht beabsichtigt, eine direkte Kausalität zu beweisen. In der komplexen sozialen Welt, in der wir arbeiten, ist es unwahrscheinlich, dass eine Intervention den einzigen Einfluss auf bestimmte Ergebnisse hat. Daher müssen wir ein **ATTRIBUTION PROBLEM** formulieren. Inwieweit werden Ergebnisse aufgrund von Programmaktivitäten beobachtet?

Die Contribution Analysis ist ein strukturierter Ansatz, um zu verstehen, inwieweit beobachtete Ergebnisse eine Konsequenz einer bestimmten Intervention sind, im Vergleich zu anderen Faktoren. In der komplexen sozialen Welt, in der wir arbeiten, ist es unwahrscheinlich, dass eine Intervention den einzigen Einfluss auf bestimmte Ergebnisse hat.

Die Beitragsanalyse konzentriert sich auf das Verständnis, warum die beobachteten Ergebnisse aufgetreten sind, welche Rolle die Aktivität spielt und auf andere interne und externe Faktoren. Indem Sie Beweise für eine Argumentationslinie (eine Theory of Change) sammeln und vorlegen, können Sie eine vernünftige Schlussfolgerung ziehen. Es gibt sechs sich wiederholende Schritte in der Contribution Analysis. Jeder Schritt baut die **CONTRIBUTION STORY** auf und legt die Schwachstellen in der vorherigen Phase offen. Siehe unten.



★ ***Step 1. Stellen Sie das zu behandelnde Attributionsproblem dar.***

Dieser Schritt ist notwendig, um die verschiedenen Fragen zu formulieren.

- ✓ Bestätigen Sie das Problem. Ein fundamentaler Fehler ist, dass wir andere oft scharf beurteilen, während wir uns selber nicht an den gleichen Maßstäben

messen, indem wir unser eigenes (unethisches) Verhalten rationalisieren. In dieser Analyse muss man sich immer diesen Fehlers vor Augen führen.

- ✓ Bestimmen Sie die spezifische Ursache-Wirkung-Frage, die damit adressiert wird.
- ✓ Bestimmen Sie das erforderliche Vertrauensniveau.
- ✓ Informieren Sie sich über die Art des erwarteten Beitrags
- ✓ Bestimmen Sie die anderen wesentlichen Einflussfaktoren
- ✓ Beurteilen Sie die Plausibilität des erwarteten Beitrags in Bezug auf den Umfang des Programms

★ ***Step 2. Entwickeln Sie die Theory of Change. (ToC)***

Dieser Schritt zusammen mit der **RESULTCHAIN** sind die Schlüsselinstrumente der Analyse. Die ToC und die Ergebniskette stehen also in direktem Zusammenhang zueinander.

Jede Intervention mittels eines Projekts (INTENSE) basiert auf Annahmen darüber, was das Projekt (durch Interventionen) bewirken wird. Eine Theory of Change ist also eine Erklärung dafür, warum wir glauben, dass Ihr Projekt zu positiven Ergebnissen führen wird.

Wenn eine Organisation eine Theory of Change erstellen möchte, muss man sich einige Gedanken machen:

1. Was sind die Voraussetzungen, um die Ziele von INTENSE zu verwirklichen?
2. Was sind die Risiken?

Darstellung der ToC:

- ✓ Bestimmen Sie den Detaillierungsgrad
- ✓ Bestimmen Sie den erwarteten Beitrag des Programms
- ✓ Führen Sie die Annahmen auf, die der ToC zugrunde liegen
- ✓ Berücksichtigen Sie auch andere Faktoren, die das Ergebnis beeinflussen können
- ✓ Bestimmen Sie, wie viel die ToC angefochten wird

3. Wie kann eine Kausalkette in Bezug auf die ToC realisiert werden?
4. Formulieren Sie die Kausalkette in Bezug auf Inputs - Aktivitäten - Outputs - (Zwischen-) Ergebnisse und Endeffekte.

★ ***Step 3: Sammeln Sie unterstützende Beweise für die Theory of Change.***

Bewerten Sie die Logik der Verknüpfungen in der ToC. Die Prüfung der Stärken und Schwächen der Logik, der Plausibilität der verschiedenen Annahmen in der Theorie und des Ausmaßes, in dem sie bestritten werden, liefern Hinweise, wo konkrete Beweise am dringendsten benötigt werden. Sammeln Sie die Beweise. Die Bestätigung der ToC ist zwingend in drei Bereichen erforderlich: Beobachtete Ergebnisse, Annahmen zur ToC und andere Einflussfaktoren.

- ✓ Belege für Ergebnisse und Aktivitäten

- ✓ Belege für Annahmen
- ✓ Hinweise auf andere Einflussfaktoren

★ ***Step 4: Welchen Beitrag leistet die ToC und welche Herausforderungen enstehen? – Bewerten Sie diese.***

Die bisher entwickelten Beiträge zur Zielerreichung können nun zusammengestellt und kritisch bewertet werden. In dieser Phase sind noch weitere Fragen zu stellen. Einige wichtige Beispiele:

- ✓ Wie glaubwürdig ist das Konstrukt insgesamt?
- ✓ Welche Glieder in der Ergebniskette sind stark?
- ✓ Stimmen die Stakeholder dem Konzept / Konstrukt zu?
- ✓ Ist klar, welche Ergebnisse erzielt wurden?
- ✓ Sind wichtige Annahmen validiert?

★ ***Step 5. Suchen Sie nach zusätzlichen, externen Beweisen.***

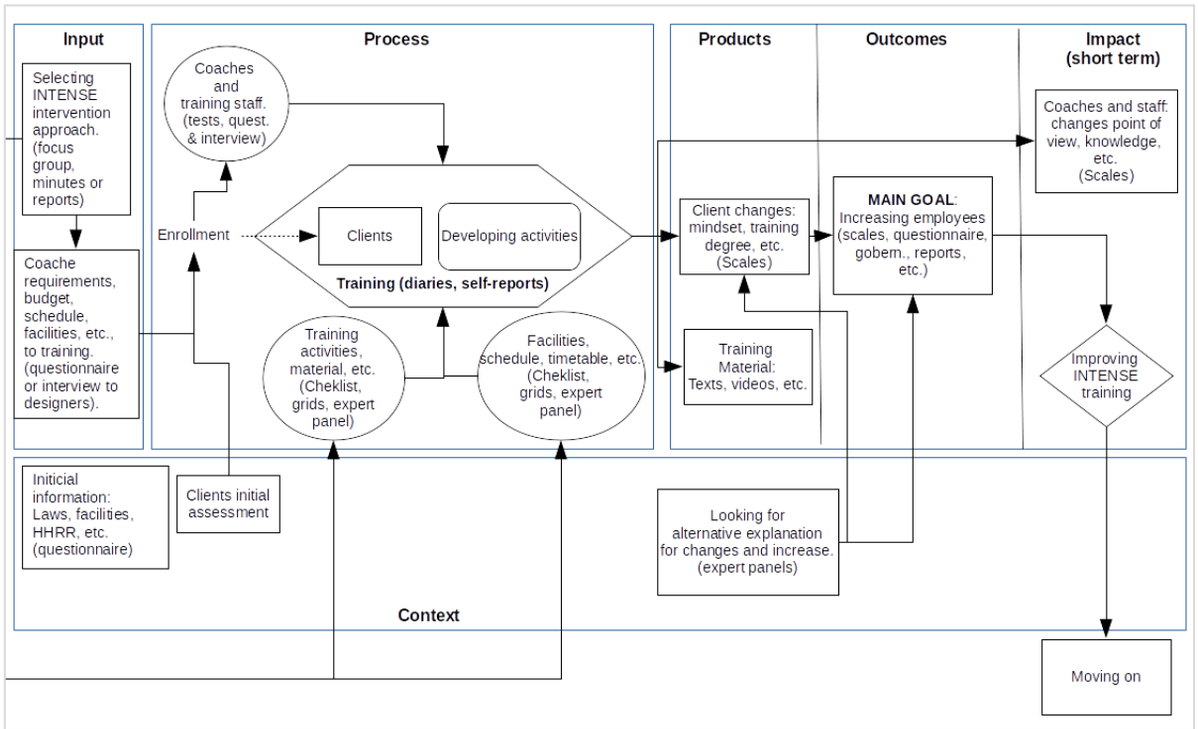
- ✓ Identifizieren Sie, welche neuen Daten benötigt werden.
- ✓ Justieren sie die ToC.
- ✓ Sammeln Sie weitere Beweise.

★ ***Step 6. Hinterfragen Sie und schärfen Sie den Blick auf die Beiträge zur Zielerreichung (ToC).***

- ✓ Neue Beweise werden ein glaubwürdigeres Konstrukt schaffen.
- ✓ Unterstützung der schwächeren Teile der früheren Version oder Änderungsvorschläge für die aktuelle ToC.
- ✓ Es ist unwahrscheinlich, dass die überarbeitete ToC narrensicher sein wird, aber sie wird stärker und glaubwürdiger.

Die Contribution Analysis funktioniert am besten als sich wiederholender Kreislauf. Dabei ist es möglich, zu einen bestimmten Punkt im Kreislauf zurückzukehren und ggf. die Stärken und Schwächen der Beiträge neu bewerten.

Einen differenzierten Einblick in die ToC des Projektes INTENSE liefert die nachfolgende Grafik. Sie ist zentraler Bestandteil des Evaluationsdesigns und damit Basis ToC für alle individuell entwickelten ToCs der Partner.



Source: University of Malaga

Um Informationen und Daten zu sammeln, können abhängig vom Partner, der sie auswählt, die folgenden Instrumente verwendet werden:

- ✓ Offizielle Statistiken
- ✓ Offizielle Berichte
- ✓ Interviews
- ✓ Fragebögen oder Umfragen
- ✓ Skalen und Diagramme
- ✓ Auswertungen von Testverfahren
- ✓ Beobachtungen: Selbstbericht, Diaries, Fallstudien, Checklisten.

★ ***Quellen:***

- ✓ Patton, M.Q. (1980). Qualitative evaluation and research methods. Newbury Park, CA: Sage. (ed rev.1990).
- ✓ Pérez Juste R., Martínez Mediano, C. & Rodríguez Gómez, G. (1994). Centros educativos de calidad. Madrid: ITE.CECE.
- ✓ Anguera, M.T. & Chacón, S. (2008). Aproximación conceptual en evaluación de programas. In M.T. Anguera, S. Chacón, & A. Blanco (Coords.). Evaluación de programas sociales y sanitarios: Un abordaje metodológico. Madrid: Síntesis.
- ✓ Stufflebeam D. & Shinkfield, A.J. (1987). Evaluación Sistemática. Guía teórica y práctica. Madrid: Paidos.
- ✓ Peersman, G (2014) Evaluative Criteria, Methodological Briefs: ImpactEvaluation 3. Florence: UNICEF Office of Research.
- ✓ http://www.oecd.org/dac/evaluation

- ✓ Mayne, J. (2008) Contribution Analysis: an Approach to Exploring Cause and Effect. ILAC Brief,16. Retrive from: http://www.cgiar-ilac.org
- ✓ Stufflebeam D.L. (2003). The CIPP Evaluation Model for Evaluation. In T. Kallaghan & D.L. Stufflebeam (Eds.). The international handbook of educational evaluation (pp. 31-62). Boston: Kluwer.
- ✓ USAID: U.S. Agency for International Development, Evaluation, Learning from Experience, Evaluation Policy, USAID, Washington, D.C.,2011. See http://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1868/USAIDEvaluationPolicy.pdf.
- ✓ Overview: Strategies for Causal Attribution. Methodological Briefs Impact Evaluation No. 6. UNICEF Office of Research – Innocenti. Florence Italy. 2014. Patricia Rogers. What is program evaluation? A beginner's guide. Produced by Gene Shackman, Ph.D.

8 DAS LEARNMANAGEMENT SYSTEM

Was ist ein Lernmanagementsystem?

Ein Lernmanagementsystem (LMS) ist eine Softwareanwendung oder webbasierte Technologie, mit der ein bestimmter Lernprozess geplant, implementiert und bewertet wird. In der Regel bieten Lernmanagementsysteme einem Kursleiter die Möglichkeit, Inhalte zu erstellen, die Teilnahme der Schüler zu überwachen und die Leistung der Schüler zu bewerten. Ein LMS bietet den Schülern auch die Möglichkeit, interaktive Funktionen wie virtuelle Diskussionen, Videokonferenzen und Diskussionsforen zu verwenden.

Es gibt viele Arten von Lernmanagementsystemen und die Funktionsweise und Anwendung variiert stark je nach System. Beispielsweise werden die kommerziellen Systeme hauptsächlich in großen und multinationalen Unternehmen eingesetzt. In den letzten Jahren sind GNU-Systeme wie **MOODLE**, **ILIAS**, **DOKEOS** oder **CHAMILO** auch besonders an Universitäten populär geworden.

Diese Systeme sind auch sehr umfangreich und die Wahl für ein GNU- oder Nicht-GNU-System liegt oft in der Überlegung, ob technische Unterstützung und Entwicklung intern bereitgestellt werden können.

GNU (GNUs Not Unix) is a project launched in 1984 by Richard Stallman with the aim of creating a completely free operating system for computers.

Ziel von INTENSE ist es, den gesamten Inhalt für eine kompetenzorientierte und fachliche Weiterentwicklung des gesamten pädagogischen Personals nutzbar zu machen. Deshalb sind alle **INTELECTUAL OUTPUTS** in ein komplexes Lernmanagementsystem integriert - erreichbar über die Projektwebsite. https://intense-eu.info/learning-content

Darüber hinaus können die dort vorgestellten Methoden, Techniken, Ansätze, Ideen und Werkzeuge als zip oder im Dokumentformat eingesetzt werden. https://intense-eu.info/downloads/ So kann der gesamte Projektinhalt in ein Lernmanagementsystem integriert und ganz oder teilweise genutzt und verarbeitet werden.

★ ***References***

- ✓ Overview of the GNU System. Sponsored by the Free Software Foundation.
- ✓ https://www.academia.edu/3681177/A_Critical_Understanding_of_Learning_Management_System

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.