TeamCoaching

Gemeinsam mehr Erfolg

Handbuch für erfolgreiche Teamarbeit nach der Methode TeamCoaching

1. Auflage September 2014

Die vhs Volkshochschule

Landkreis Freyung-Grafenau

Impressum

Herausgeber:	Volkshochschule des Landkreises Freyung-Grafenau Frauenberg 17, D-94481 Grafenau
Redaktion:	bfi OÖ, Regionalstelle Wels
Fotos:	fotolia.com © auremar, corepics, Franz Pflügl, Robert Knescke, goodluz, Kovalenko Inna, Wavebrakemedia Micro Willi Weber Grafik Design, Grafenau
Auflage:	1. Auflage September 2014

Lifelong Learning Programme

Dieses Projekt wurde mit Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert.

Inhaltsübersicht

1. Einführung 7
  1.1. Was ist TeamCoaching? 7
    1.1.1. Die Methodik 7
    1.1.2. Das EU Projekt 8
    1.1.3. Nutzen des EU-Projekts 9
    1.1.4. Partnerorganisationen 11
  1.2. Über dieses Handbuch 13
2. Ausgangslage der Partnerländer 14
3. Zielgruppen 17
4. Allgemeines zum Konzept 18
  4.1. Ziele des Trainings 20
  4.2. Erwerb von Schlüsselkompetenzen 20
5. Rahmenbedingungen 21
6. Grundsätze zur Implementierung 22
7. Pädagogisches Konzept und pädagogische Zugänge 23
  7.1. Prozessorientierter Aufbau 23
  7.2. Systemische Trainingshaltung 23
  7.3. Pädagogische Ziele 24
8. Methodisches Vorgehen 28
  8.1. Implementierung in 8 Phasen 28
  8.2. Teamarbeit: 12 wichtige Prozesse 30

9. Länderspezifische pädagogische Anpassungen 34
9.1. Österreich 34
9.2. Italien 39
9.3. Spanien 44
9.4. Irland 47
9.5. Polen 50
9.6. Deutschland 56
10. Evaluierung 61
10.1. Kursinhalt 63
10.2. Kursmethodik 64
10.3. Gruppenarbeit 65
10.4. Verbesserung der Teamfähigkeit 65
10.5. Stärken und Schwächen 66
10.6. Aspekte der Verbesserung am Kurs 66
10.7. Weiterempfehlung des Kurses 68
10.8. Weitere Ideen und Kommentare 69
10.9. Nichtmessbare Erfolgsindikatoren 69
10.10. Zu den erwarteten Ergebnissen 70
11. Impressionen aus dem Kursalltag 71
12. Schlussfolgerung 72

1. Einführung

1.1. Was ist TeamCoaching?

1.1.1. Die Methodik

TeamCoaching ist eine innovative Trainingsmethodik die auf Teamarbeit ausgerichtet ist. Die Teilnehmer/innen schlüpfen in verschiedene Rollen und erfüllen unterschiedliche Aufgaben in interaktiven Teams. Die Trainingsumgebung ist als Simulation einer Organisation oder eines Unternehmens gestaltet. Das Ziel besteht darin, Beschäftigungsfähigkeit und Selbsterkenntnis / Persönlichkeits-entwicklung sowie Schlüsselkompetenzen wie Zusammenarbeit, Führungsverantwortung, Problemlösefähigkeiten und unternehmerische Fähigkeiten zu fördern und zu verstärken.

Bildungsziele von Teamcoaching sind:

- Beschäftigungsfähigkeit erhöhen
- Integration in den Arbeitsmarkt fördern
- Verantwortungsbewusstsein entwickeln, Verantwortung übernehmen
- Persönlichkeit entwickeln
- Selbstbewusstsein und Selbstvertrauen gewinnen
- Teamplayer werden
- Problemlösungskompetenz entwickeln
- Förderung der Eigeninitiative und Kreativität
- Kommunikation
- Lifelong learning skills

Bei der Anwendung der Teamcoaching–Methode setzen sich arbeitslose junge Menschen intensiv mit ihrer eigenen Persönlichkeit auseinander. Diese sehr motivierende Methodik gibt den Teilnehmer/innen die Möglichkeit, Fähigkeiten und Kompetenzen selbst zu erkunden und verborgene Talente und Potenziale zu aktivieren und weiter zu entwickeln und stärkt die intrinsische Motivation.

Die Methode wurde ursprünglich in Deutschland von der VHS des Landkreises Freyung-Grafenau für die Zielgruppe von beschäftigungslosen (und/oder sozial benachteiligten) jungen Menschen unter 25 Jahren entwickelt und erfolgreich erprobt. Das TeamCoaching–Konzept konnte in der Berufs– und Weiterbildung einen Beitrag zur Reduzierung von Jugendarbeitslosigkeit leisten.

1.1.2. Das EU Projekt

Im EU-Projekt TeamCoaching kooperierten sechs europäische Partnerländer, um Lösungen für junge beschäftigungslose Menschen zu finden, vor dem Hintergrund der steigenden Jugendarbeitslosigkeit in Europa, vor allem in den Partnerländern Spanien, Italien, Polen und Irland, und vor dem generellen Hintergrund zunehmend prekärer Arbeitsverhältnisse von Jugendlichen.

Das Ziel des europäischen "Transfer of Innovation" Projekts "TeamCoaching" war der Transfer, die Weiterentwicklung, die Adaptierung und Verbreitung des innovativen, bereits bewährten Trainingskonzepts „TeamCoaching" auf europäischer Ebene.

Zusammen mit Bildungsträgern aus Deutschland, Polen, Spanien, Irland, Italien und Österreich (Partnerländer) wurde die VHS TeamCoaching-Methode auf ihre Transferfähigkeit überprüft.

Das internationale TeamCoaching Projektkonsortium bestand aus Bildungsträgern der beruflichen Bildung, die über fundierte Erfahrung in der Aus-, Fort – und Weiterbildung von Jugendlichen und jungen Erwachsenen verfügen. Zudem können alle Partner eine langjährige Expertise in EU-Projekten vorweisen. Sie verfügen außerdem über die entsprechenden Ressourcen, Netzwerke und Kontakte sowie die Expertise, um das TeamCoaching-Modell zu erproben, zu adaptieren, langfristig anzuwenden und das Konzept auch auf nationaler /europäischer Ebene zu verbreiten.

Bei der Auswahl der Partner wurde bewusst darauf geachtet eine große Bandbreite in das Konsortium zu holen, damit sowohl Länder

mit hoher Arbeitslosigkeit (Irland, Italien, Spanien, Polen) als auch niedriger Arbeitslosigkeit (Deutschland und Österreich) vertreten waren, um Best-Practice-Modelle von Deutschland und Österreich zu den Partnerländern mit hoher Arbeitslosigkeit transferieren zu können. Zudem wurden Partner ausgewählt, die Zugang zu verschiedenen Personengruppen innerhalb der U25-Zielgruppe haben, um sicherzustellen, dass die TeamCoaching-Methode für verschiedene U25-Zielgruppen getestet werden konnte.

Die beteiligten Partner testeten die Methode in verschiedenen Bildungssettings (Arbeitslosenmaßnahme, Hochschule, Ausbildung, Fortbildung) für verschiedene Personengruppen der Gesamtzielgruppe (Unter 25), passten diese gegebenenfalls an die Bedürfnisse der Zielgruppe und Bedarfe des Partnerlandes an und entwickelten diese konzeptuell weiter. Sie erprobten die Eignung und Bewährung der TeamCoaching-Methode als erfolgreiches Instrument zur Vermittlung von Schlüsselkompetenzen und zur Integration in den ersten Arbeitsmarkt. So war etwa ein wichtiges Ziel herauszufinden, ob sich die positiven Erfahrungen auch bei der Gesamtzielgruppe und bei den europäischen Partnerländern validieren ließen.

1.1.3. Nutzen des EU-Projekts

- Adaptierung und Verbreitung des innovativen Trainingskonzeptes Teamcoaching auf europäischer Ebene

- Beitrag zur Erhöhung der Beschäftigungsfähigkeit und zur Integration junger Menschen in den Arbeitsmarkt in der EU

- Das in dem Projekt beteiligte internationale pädagogische Personal erweiterte durch das TeamCoaching-Training (Train the Trainer) und den Austausch mit Kollegen/innen auf europäischer Ebene und den Erfahrungen aus der Umsetzung der Pilotkurse seine Methodenkompetenz.

- Insgesamt konnte damit die Qualität in der Berufs– und Weiterbildung von arbeitslosen jungen Menschen und in den Weiterbildungseinrichtungen verbessert werden.

- Auch wurde erreicht, dass die beteiligten Bildungseinrichtungen der Partnerländer auch zukünftig enger kooperieren wollen und anstreben, sich über erfolgreiche Methoden und Ansätze der beruflichen Fort– und Weiterbildung auszutauschen.

1.1.4. Partnerorganisationen

Die an TeamCoaching beteiligten Partnerorganisationen und Kontaktpersonen waren:

Deutschland
Volkshochschule Freyung-Grafenau
Klaus Hippmann
hippmann@vhs-freyung-grafenau.de

Österreich
Berufsförderungsinstitut Oberösterreich, Region Wels
Daniela Nömeyer
daniela.noemeyer@bfi-ooe.at

Irland
Institute of Technology, Tralee
Kristin Brogan
kristin.brogan@staff.ittralee.ie

Polen
School of Economics and Law, Kielce
Zbigniew Szczepanczyk
zbigniew@wseip.edu.pl

Spanien
Florida Education Centre, Valencia
Ana Company
acompany@florida-uni.es

Italien
Istituto Formazione Operatori Aziendali, Reggio Emilia
Davide Orlandini
davide.orlandini@ifoa.at

Das Transfer of Innovation Projekt “TeamCoaching” wurde finanziert durch das LLL (Lifelong Learning) Programm der Europäischen Union (Leonardo da Vinci), die Dauer war von Oktober 2012 bis September 2014. Weitere Informationen sind auf der Projekthome-page

www.leonardo-teamcoaching.de

oder der Adam Homepage der EU

http://www.adam-europe.eu

1.2. Über dieses Handbuch

Ein Ergebnis des Transferprojekts ist das gemeinsam erarbeitete vorliegende Handbuch über die TeamCoaching-Methode, das nun in Deutsch, Englisch, Italienisch, Spanisch und Polnisch für interessierte Bildungsträger und Personen in ganz Europa zur Verfügung steht.

Das Handbuch versteht sich als eine Kombination aus Projektbeschreibung, Curriculum und Trainingsanleitung. Es soll zukünftige Trainer/innen, Projektmanager/innen, Konzeptentwickler/innen und alle Interessierten über das Projekt und die Methodologie Teamcoaching informieren, und diese befähigen, die Methodik nach dem Lesen anzuwenden.

Das Handbuch enthält auch eine Zusammenfassung und einen Rückblick über die länderspezifische und zielgruppenspezifische Adaptierung und Weiterentwicklung der ursprünglichen TeamCoaching-Methode und des Curriculums und fasst die Erfahrungen aus den Partnerländern zusammen. Es werden Rahmenbedingungen, didaktische Zugänge, Methoden, Indikatoren, Instrumente und Qualitätsanforderungen praxisnah beschrieben.

Das Handbuch soll europäischen Bildungsträgern und zukünftigen Trainern/innen der Methode ermöglichen, das Konzept und sein Curriculum in der Praxis zu implementieren.

2. Ausgangslage der Partnerländer

2012 erreichte die Arbeitslosigkeit in Europa mit 45 Millionen einen historischen Höchststand. Am härtesten traf die Jobkrise laut des ILO-Berichtes 2012 junge Menschen. Fast jeder Vierte in dieser Altersgruppe war in Irland (mit 26,9%), Italien (mit 27,8%) und in Polen (mit 23,6%) arbeitslos. Besonders dramatisch sah es in Spanien aus: Dort war mit rund 46 Prozent fast jeder zweite junge Mensch ohne Arbeit. Allein Deutschland (mit 9,1%) und Österreich (mit 8,2%) standen europaweit besser da als die übrigen Länder. (Quelle: Eurostat, Stand Juli 2011). Doch die relativ guten Zahlen aus Deutschland und Österreich waren trügerisch: wie in allen europäischen Ländern waren auch dort junge Menschen nicht nur häufiger mit Erwerbslosigkeit konfrontiert als die Gesamtbevölkerung, sie hatten auch deutlich öfter eine so genannte atypische Beschäftigung (z. B. befristete Jobs, Zeitarbeit). Zunehmend wurde es 2012 für junge, durchaus auch gut ausgebildete und hoch qualifizierte, aber vor allem niedrig qualifizierte Menschen immer schwieriger, den Übergang von der Schule bzw. nach der Ausbildung in den 1. Arbeitsmarkt zu schaffen. Die Zahlen des ILO-Report von 2013 belegen, dass es an der schwierigen Situation der Jugendarbeitslosigkeit in Europa, insbesondere in den Partnerländern im Vergleich zu 2012 keine wesentlichen Veränderungen gegeben hat. Im Durchschnitt waren sie 2013 dreimal mehr betroffen als andere Gruppen. Mehr als jede vierte junge Person war arbeitslos in Irland (28,5%), und in Polen (26%). Die Situation war sehr dramatisch in Spanien, mehr als die Hälfte aller jungen Menschen war dort arbeitslos (56%). Nicht viel besser war die Situation in Italien, fast jede zweite Person war arbeitssuchend (40%). Genau wie im Vorjahr (2012) war auch 2013 die Jugendarbeitslosigkeit in Deutschland (7,7%) und Österreich (8,6%) geringer und die Situation weniger prekär.

Die Zahl der jungen Personen, die die Schule oder die Hochschule ohne Abschluss verlassen haben, steigt ständig. Diese Gruppe junger Menschen ist unmotiviert und schwer zu erreichen, was es noch schwieriger macht diese zu motivieren. Und sogar gut qualifizierte junge Menschen mit guten Abschlüssen und „skills“ (Hochschulabsolventen, Doktoranden mit Berufsausbildung oder mit Erfahrung im Job) haben in ganz Europa Schwierigkeiten einen Job zu finden.

Insgesamt brauchen Arbeitnehmer/innen eine hohe Anpassungsfähigkeit und Flexibilität, um sich im schnell wandelnden und dynamischen Arbeitsmarkt zu behaupten. Neben formalen Qualifikationen gewinnen daher berufsbezogene Schlüsselkompetenzen (dazu gehören personelle, soziale und methodische Kompetenzen) – insbesondere soziale Kompetenzen und unternehmerisches Denken – an Bedeutung. Dies hat sich die EU zur Aufgabe gemacht und hierfür den Europäischen Referenzrahmen „Schlüsselkompetenzen für Lebenslanges Lernen“ entwickelt.

Damit bekommt der Erwerb von Schlüsselkompetenzen einen hohen Stellenwert. In der Regel werden jedoch in den beteiligten Ländern in den formalen (Aus)Bildungssystemen wie in Schulen, Berufsschulen, Hochschulen etc. Kompetenzen wie unternehmerisches Denken, soziale Kompetenzen, Eigeninitiative, Problemlösungskompetenz, Lernmotivation nur unzureichend vermittelt.

Die Art der Zielgruppe U25 zu lernen, sich Informationen zu beschaffen und zu verarbeiten hat sich stark verändert. Vor allem „schwierige“, arbeitslose Jugendliche können mit den üblichen Methoden und Kursformaten nicht erreicht werden. Dabei ist es wichtig, dass es pädagogische Bildungskonzepte gibt, die durch Anregungen, Interventionen und Lernerfahrungen zu positiven Veränderungen bei der Zielgruppe U25 führt und sie sich dadurch wichtige Schlüsselkompetenzen erwerben.

Die soeben skizzierte Situation legt dar, dass es einen hohen Bedarf an Methoden und Bildungskonzepten zur Vermittlung von Schlüssel-

kompetenzen für die Zielgruppe U25 gibt. Um diesem Bedarf zu entsprechen, entwickelte die VHS Freyung-Grafenau mit ihrem TeamCoaching-Konzept ein innovatives Bildungskonzept, das im EU Projekt TeamCoaching auf Europäischer Ebene erprobt und verbreitet wurde.

3. Zielgruppen

Der Lehrgang war in der ursprünglichen Form der VHS ein Angebot an Arbeitslose unter 25 Jahren, die nach einer Phase der Unterbrechung (Arbeitslosigkeit) wieder eine Beschäftigung ergreifen wollten. Ein wesentlicher Bestandteil des Europäischen Transferprojekts war die Erweiterung und Adaptierung der Zielgruppe mit der das TeamCoaching-Konzept erprobt wurde. Ausgehend vom gemeinsamen Nenner für die Zielgruppe im EU-Projekt: Junge arbeitssuchende Menschen (U25), arbeiteten folgende Partner mit den TeamCoaching Konzept mit folgenden Zielgruppen:

- VHS Freyung-Grafenau, Deutschland:
  Schulabsolventen/Schulabbrecher am Übergang Schule und Beruf; arbeitslose Jugendliche ohne Ausbildungsplatz
- School of Economics and Law (WSEiP), in Kielce, Polen: BA und MA Studenten oder Teilnehmer des LLL-Centre, die kurz vor ihrem Abschluss sind oder diesen schon gemacht haben
- Berufsförderungsinstitut, Österreich: arbeitslose Jugendliche zwischen 15 und 25 die eine abgebrochene bzw. lückenhafte Ausbildung vorweisen und/oder sozial benachteiligt sind oder sich in sonstigen Entwicklungskrisen befinden
- IFOA Italien: Auszubildende die kurz vor dem Abschluss
  stehen und im Anschluss mit hoher Wahrscheinlichkeit von Arbeitslosigkeit bedroht sind
- Florida Institute, Spanien: Arbeitslose unter 30 mit höherem Bildungsabschluss
- Technical Institute Tralee Irland: Hochschulabsolventen / Postgraduierte mit Arbeitserfahrung, Third-level Studenten

Die im EU–Projekt bereits vollzogene Erweiterung der Zielgruppe und die Anpassung des Konzepts auf die jeweilige Zielgruppe sollen auch eine Anregung sein, das bestehende Material als Grundlage für eine neuerliche Erweiterung der Zielgruppen bzw. weitere Anpassungen des Konzeptes für unterschiedliche Bildungssettings zu nutzen.

4. Allgemeines zum Konzept

TeamCoaching ist ein Angebot an arbeitssuchende Jugendliche oder junge Erwachsene.
Der Lehrgang vermittelt Schlüsselkompetenzen und fördert die Entwicklung der Persönlichkeit. Es wendet sich an alle, die ihre Beschäftigungsfähigkeit erhöhen wollen, ihre Kompetenzen erweitern und die erfolgreich in den ersten Arbeitsmarkt integriert werden möchten. Durch die Projektarbeit im Team wird diese Zielsetzung täglich in praktische Maßnahmen umgesetzt. Die Teilnehmer/innen lernen durch die Übernahme von verschiedenen Rollen für sich und andere Verantwortung zu übernehmen, aber sich auch kooperativ in ein Team zu integrieren, gegenseitig zu unterstützen und gemeinsam an den gestellten Aufgaben zu arbeiten.

Das Besondere der Maßnahme findet sich in der Unterrichtsgestaltung, die ähnlich einem dualen System aufgebaut ist: Der theoretische Unterricht (= Unterricht) besteht aus der Vermittlung von Schlüsselkompetenzen sowie Spezialmodulen. Er wird in der gesamten Klasse und bei Bedarf in Kleingruppen durchgeführt und macht 50% des Bildungsangebotes aus.

Der fachpraktische Unterricht (=TeamCoaching) beträgt ebenfalls 50% und wird in Teams organisiert, die wie Abteilungen in einer Firma arbeiten und unterschiedliche Aufgaben haben. Der/die Kursleiter/in bzw. Pädagoge/in fungiert in dieser Rolle als Betriebsleiter, die einzelnen Teams werden von Teamleiter/innen aus der Teilnehmergruppe geleitet. Durch ein Rotationsverfahren ist gewährleistet, dass der Lerneffekt und die Erfahrungen für den Einzelnen optimiert werden. Das kombinierte Persönlichkeitstraining regt dazu an, die Erfahrungen aus der Teamarbeit zu reflektieren und ggf. Korrekturen im eigenen Verhalten einzuleiten. Die Teams arbeiten ähnlich wie in einer Firma in Abteilungen, die betriebliche Funktionen und Hierarchien abbilden.

In dem deutschen Urspungskonzept mit der Zielgruppe arbeitslose Jugendliche gab es situationsbezogen drei Abteilungen / Teams:

- Organisation / Verwaltung
- Information / Stellenrecherche
- Marketing / Stellenakquise.

Daneben konnten bei Bedarf bzw. in Abhängigkeit von der jeweiligen Zusammensetzung der Teilnehmergruppe weitere Abteilungen, d. h. weitere Teams, wie z. B. *Personalentwicklung*, *Controlling* oder *Innovationsmanagement* gebildet werden. Die Abteilungen bzw. Teams stellen allerdings eine Variable dar und wurden in den Partnerländern an die jeweiligen Bedarfe angepasst oder gänzlich verändert.

Mittels dieser Vorgehensweise werden fachübergreifende Inhalte (z.B. Bewerbungstraining, Arbeitsmarktrecherchen, EDV) eng mit der Vermittlung von zentralen beruflich relevanten Schlüsselkompetenzen (z. B. Zeitmanagement, Arbeitsorganisation, Kommunikationstechniken, Persönlichkeitstraining, Teamfähigkeit) gekoppelt.

Das Rotationsprinzip führt dazu, dass lediglich die Betriebsleitung kontinuierlich als Coach eingesetzt ist. Die Teamleiter/innen wechseln in bestimmten Zeitabständen. Automatisch rückt ein/e Stellvertreter/-in nach. Außerdem wechseln 3 bis 5 Mitglieder pro Turnus in ein anderes Team. Um gute Leistungen anerkennen zu können, wird zudem ein *Champions-Modell* eingesetzt. Besondere Leistungen hinsichtlich Kreativität, Engagement oder besondere soziale Kompetenzen werden in regelmäßigen Zeitabständen durch Zertifikate honoriert, was zu höherer Motivation bei der Teamarbeit führt.

4.1. Ziele des Trainings

Einige wichtige Ziele des Trainings sind:

- Klären und identifizieren von persönlichen Zielen und Kompetenzen
- Verbesserung von Qualifikationen, Erwerb von Schlüsselkompetenzen
- Stärken der Persönlichkeit
- Orientierungshilfe am Arbeitsmarkt
- Förderung und Erhöhung der Chancen zur Integration in den Arbeitsmarkt

4.2. Erwerb von Schlüsselkompetenzen

Persönliche Aspekte
Die Fähigkeit zu Selbstdisziplin und zu Übernahme von Verantwortung, das heißt ein verlässlicher Partner für andere in der Arbeit zu werden. Das beinhaltet auch organisatorische Fähigkeiten und Zeitmanagement.

Soziale Aspekte
Die Fähigkeit als Teammitglied zu funktionieren wird in bestimmten Situationen gebraucht. Das beinhaltet gute Kommunikationsfähigkeit und die Fähigkeit mit Konflikten umzugehen und die Empathie zu fördern. „Emotionale Kompetenz“ fällt oft als Begriff in diesem Zusammenhang.

Methodische Aspekte
Die Fähigkeit mit Situationen in kreativer Art und Weise umzugehen und anderen Personen Sinn zu vermitteln. Das beinhaltet gute Kommunikationsfähigkeit und ein angemessenes Auftreten, Problemlösen, kreative Maßnahmen, Präsentationfähigkeiten und Projektmanagement.

5. Rahmenbedingungen

Die folgenden Voraussetzungen beziehen sich auf die Erfahrungen, die die Volkshochschule des Landkreises Freyung-Grafenau mit dem Konzept in der Anwendung auf die Zielgruppe „arbeitslose Jugendliche in der Altersgruppe U25“ in den Jahren 2009-2011 gemacht hat, sowie auf die Erfahrungen der Organisationen der Partnerländer im Europäischen „Transfer of Innovation“ Projekt „TeamCoaching“ in den Jahren 2013-2014. Varianten in Bezug auf Heterogenität der Gruppe, Altersstruktur, Ausbildungsniveau etc. erzielten ebenfalls mit dem TeamCoaching – Modell positive Ergebnisse und sollten an die jeweiligen Bedürfnisse und Bedarfe angepasst werden. Die praktischen Erprobungen weiterer Varianten können und sollen bei Bedarf vorgenommen werden.

Zielgruppe	U25, abhängig vom Bildungsträger / der Organisation und dem Kontext bzw. den Bedarfen des Partnerlandes
Gruppengrösse	15-25 Teilnehmer/innen
Dauer	1 bis 4 Monate
Ausbildungsniveau der TeilnehmerInnen	Von geringer über abgebrochene Ausbildung bis Hochschulabsolvent/innen
Räume / Ausstattung	3 Räume für Parallelgruppen
Personalbedarf	pädagogische/r Mitarbeiter/in als Betriebsleitung (TeamCoaching) Referenten/innen für den theoretischen Unterricht (Unterricht) Eventuell: Verwaltung(Teilzeit)
Anforderungen an die Betriebsleitung	Erfahrungen in Gruppenarbeit, gute Kommunikationsfähigkeit, ggf. Führungserfahrung, ggf. Coaching-Erfahrung besondere berufsspezifische Kenntnisse je nach Organisation (Finanzen, Personalentwicklung, etc.)

6. Grundsätze zur Implementierung

Duales System (Unterricht + TeamCoaching):
Der Lehrgang ist dual aufgebaut und besteht aus theoretischem Unterricht (=Unterricht) und fachpraktischem Unterricht (=TeamCoaching). Dieser wird in Teams organisiert, die wie Abteilungen in einer Firma arbeiten.

Teamleitung:
Jedes der drei Teams wird von einem/r Teamleiter/in geführt.
Bei Abwesenheit springt der/die Stellvertreter/in ein.

Motivation durch Selbstorganisation:
Im Lehrgang lernen die Teilnehmer/innen, für sich, aber auch für andere Verantwortung zu übernehmen. Außerdem fügen sie sich kooperativ in ein Team ein, unterstützen sich gegenseitig und arbeiten gemeinsam an den gestellten Aufgaben. Durch diese Selbstorganisation arbeiten die Teilnehmer/innen zudem motiviert an ihren Zielen.

Rotationsprinzip:
Nach 2 - 4 Wochen folgt eine Neubesetzung der Teams. Durch dieses Verfahren ist gewährleistet, dass der Lerneffekt und die Erfahrungen für den Einzelnen optimiert werden.

Wettbewerbsprinzip:
Anhand vorab gemeinsam definierter Kennzahlen werden Wochen– und Monatsberichte verfasst, die einen Vergleich der Gruppen- und Einzelleistungen ermöglichen. So entsteht eine Wettbewerbssituation, die sich förderlich auf die Arbeitsleistung auswirkt.

Realitätsprinzip:
Die Abteilungen bzw. Teams produzieren kein fiktives Produkt (vgl. Übungsfirma), sondern sie arbeiten an realen Problemen und verfolgen zum Beispiel das Ziel, sich den Arbeitsmarkt zu vermitteln.

7. Pädagogisches Konzept und pädagogische Zugänge

7.1. Prozessorientierter Aufbau

Der Lehrgang und die Vermittlung der Module innerhalb des TeamCoaching Angebots wurden prozesshaft geplant und durchgeführt. Das bedeutet, dass es innerhalb der Verantwortung der Pädagogen/innen lag, die Inhalte entsprechend den Bedürfnissen der Teilnehmer/innen und des jeweiligen länderspezifischen Kontextes aufzubereiten. Dadurch wurde weniger Wert auf die ganz genaue Umsetzung aller im Konzept enthaltenen Inhalte gelegt, sondern der Schwerpunkt auf den jeweils aktuellen Bedarf der Teilnehmer/innen und des länderspezifischen Kontextes fokussiert.

Die Lehrgangsinhalte und die einzelnen Module wurden zu Beginn in den Partnerinstitutionen festgelegt, und zwar angepasst an die Bedürfnisse und Bedarfe der länderspezifischen Zielgruppe. Die genaue Umsetzung wurde allerdings im Verlauf des Lehrganges, falls notwendig, abgeändert bzw. erneut angepasst. So konnten sich die Schwerpunktsetzungen innerhalb der konzipierten Inhalte ändern. Entscheidend war das Ziel des Empowerments der Teilnehmer/innen. Sie sollten – ausgehend von ihren bisherigen Kenntnissen und Lernerfahrungen – möglichst viel aus dem TeamCoaching Lehrgang mitnehmen und dadurch auch optimal gute Arbeitsmarktchancen erhalten.

7.2. Systemische Trainingshaltung

Theoretische Grundlage für diesen Aufbau ist eine systemische Haltung im Training. Hierbei geht es weniger um Methoden und Theorie, sondern um das Kennenlernen dieser systemischen Haltung:

– Teilnehmer/innen werden selbst als Experten/innen für ihre eigene Lebenswelt und jeweiligen Lösungen gesehen.

Die Perspektive des/der Trainers/in ist ein Angebot in Richtung Lösung, die Lösung selbst kommt von den Teilnehmer/innen.
– Es wird ein Trainingsrahmen und ein Umfeld hergestellt, in dem das Entdecken von Ressourcen, das Finden von Lösungen und die Entwicklung nächster Schritte leichter werden. Dabei werden möglichst viele Kontexte und Begleitmethoden mit einbezogen.
– Vorrangiges Ziel systemischen Trainings ist das Anstreben von Unterschieden in der Betrachtungsweise. So können auch Unterschiede in der Handlungsweise folgen.
– Der Eigenverantwortung der Teilnehmer/innen wird sehr hoher Wert beigemessen, die Trainer/innen nehmen eine Art „Hebammenfunktion“ für die „Geburt“ der Lösung ein.

Da in dieser Denkweise reiner Frontalunterricht unmöglich erscheint und der Fokus eher auf Lernprozesse gelegt wird als auf eine reine Inhaltsvermittlung, ergeben sich auch andere, partizipative und offene Formen des Lehrens und Lernens.

Für die Rolle und das Selbstverständnis der Trainer/innen bedeutet dies, dass er/sie als reine/r Vermittler/in von Faktenwissen in den Hintergrund tritt und zum Impulsgeber/in, Moderator/in, Begleiter/in von Lernprozessen wird. Lernende werden dabei als Experten/innen ihrer eigenen Lebenswelt, als kompetent und entwicklungsfähig wahrgenommen, und übernehmen immer mehr die Verantwortung für ihren (selbstgesteuerten) Lernprozess.

7.3. Pädagogische Ziele:

Stärkung des Vertrauens in die eigenen Fähigkeiten. Bei vielen Jugendlichen und jungen Erwachsenen ist der Glaube an die eigene Lern- und Leistungsfähigkeit verloren gegangen oder konnte sich erst gar nicht entwickeln. Viele geben vorschnell auf, oder gehen schwierigen Situationen überhaupt aus dem Weg. Damit verbauen sie sich Chancen zur persönlichen Weiterentwicklung (Kompetenzentwicklung) bzw. zum Ausbau ihrer Stärken. Die Steigerung der Motivation der Teilnehmer/innen ist eines der zentralen Themen sowohl im TeamCoaching-Ansatz als auch generell in der beruflichen und

schulischen Qualifizierung von jungen Erwachsenen. Bandura[1] geht in seiner Selbstwirksamkeitstheorie davon aus, dass die dynamische Entwicklung unserer modernen Gesellschaft eine erhöhte Fähigkeit des Einzelnen im Umgang mit diesen rasanten Veränderungen voraussetzt.
Unter Selbstwirksamkeit versteht man das Vertrauen in die eigene Leistungsfähigkeit (Selbstvertrauen) und die Überzeugung einer Aufgabe und Herausforderung gewachsen zu sein. Diese „gute Meinung" über sich selbst hat einen entscheidenden Einfluss auf das Leistungsverhalten. Wenn man sich im Umgang mit einem schwierigen Problem für kompetent hält, denkt, fühlt und handelt man anders, als wenn man an sich zweifelt. Selbstwirksame Personen sind von ihrer persönlichen Kompetenz überzeugt. Sie empfinden schwierige Aufgaben eher als Herausforderung, strengen sich mehr an und verlieren ihre persönlichen Ziele nicht so einfach aus den Augen. Sie entwickeln ein Vertrauen in die eigenen Stärken.

Dabei ist entscheidend, dass Jugendliche die Überzeugung entwickeln, das für den angestrebten Erfolg erforderliche Verhalten selbst ausführen zu können – und nach erbrachter Leistung auch auf sich stolz sein können. Jugendlichen wieder ein Gefühl für ihre eigenen Stärken und Fähigkeiten zu geben beziehungsweise ihre Fähigkeiten zu stärken und auszubauen ist zentraler Bestandteil des TeamCoaching Ansatzes und deckt sich im Wesentlichen mit den Erkenntnissen der Motivationsforschung.

Stärkung der intrinsischen Motivation
Gestützt auf die Selbstwirksamkeitstheorie von Bandura entwickelten Deci und Ryan[2] die Selbstbestimmungstheorie. Sie bezeichnen die Selbstwirksamkeit als eine Komponente des Motivationsgeschehens, wobei sie zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation unterscheiden. Intrinsisch motivierte Handlungen erfolgen um ihrer selbst willen, die Ausführung einer solchen Handlung wird für sich als lustbringend oder wertvoll erlebt und hat somit einen starken Aufforderungscharakter an sich selbst. Extrinsisch motivierte Handlungen werden nicht um ihrer selbst willen durchgeführt, sondern im Hinblick auf eine Reaktion oder Anforderung von „außen".

Im Bedürfnis nach dem Erleben eigener Kompetenz kommt der Wunsch zum Ausdruck, sich selbst als den aktuellen und zukünftigen Anforderungen gewachsen und handlungsfähig zu erleben. Die Erfahrung, anstehende Aufgaben und Probleme selbstständig oder im Team bearbeiten oder lösen zu können, führt zu einem Vertrauen in die eigene Lern– und Entwicklungsfähigkeit und unterstützt die Entstehung und Aufrechterhaltung einer intrinsischen Lernmotivation. Eine der Grundlagen des TeamCoaching-Ansatzes ist selbstbestimmtes oder selbstorganisiertes Lernen.
Die Teilnehmer/innen weisen den eigenen Handlungsproblemen Bedeutsamkeit für sich selbst zu und gestalten entsprechend ihren Lern– und Handlungsprozess. Das Lösen von Aufgaben, Anforderungen und Herausforderungen resultiert nicht mehr als passiv von außen bedingt, sondern als aktiv motiviert und von der handelnden Person begründet.

Stärkung der Teamkompetenz

Eine wesentliche Voraussetzung für das Gelingen des Förderkonzeptes von TeamCoaching bildet die Arbeit im Team. TeamCoaching ist ein gruppendynamischer Lernprozess, bei dem jede/r mitbestimmen kann, man Meinungsverschiedenheiten ausdiskutiert, und praktisch jeder „Chef“ ist, je nach Kompetenz und Gelegenheit. Im Zusammenhang mit dem Erwerb berufsübergreifender Qualifikationen hat auch die Fähigkeit, sich mit anderen zu verständigen und mit ihnen zu kooperieren, an Bedeutung gewonnen. In immer mehr Betrieben wird Gruppen– oder Teamarbeit praktiziert. Damit bereits während der Ausbildung Teamfähigkeit erworben werden kann, muss auch die Ausbildung selbst nach dem Teamprinzip strukturiert sein.[3]

Lernen in unterschiedlichen Rollen

Analog zum Hineinwachsen in die Gesellschaft werden im Laufe des Projektes TeamCoaching unterschiedliche Rollen innerhalb eines Teams angenommen. In diesen Rollen verdichten und konkretisieren sich die normativen Erwartungen, die von den Mitgliedern sozialer Gruppen an den Handelnden gerichtet werden. Der Prozess der Sozialisation im „echten Leben“ ist also die Übernahme einer wachsenden Zahl von Rollen, über die der Mensch die Wertsetzungen und Normen der sozialen Umwelt verinnerlicht. Der TeamCoaching Prozess nimmt diese Rollenvielfalt auf, und trainiert sie in der Kleingruppe. Die Heranwachsenden lernen in erweiterten Beziehungssystemen Rollen und Regeln. Im frühen Erwachsenenalter wird die Fähigkeit erworben, das eigene Handeln im Licht allgemeiner Werte und Normen zu reflektieren. Diese Selbst-Reflexion ist entscheidende Bedingung für die Ich-Entwicklung und die weitere Stellung innerhalb der Gesellschaft.

---

1 A. Bandura, Self-efficasy. The exercise of control, New York 1997.
2 Deci, Edward L./Ryan, Richard M.: Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development and Well-Being. In: American Psychologist 01/2000, Vol. 55, S. 68-78
3 Siehe auch: Francis, Dave und Young, Don: Improving Work Groups:
A Practical Manual for Team Building. San Francisco, 1992

8. Methodisches Vorgehen

Die Beschreibung des methodischen Vorgehens stammt aus dem Ursprungskonzept der VHS Freyung-Grafenau. In Deutschland wurde nach dieser Vorgehensweise gearbeitet. Die Partnerländer des EU Projektes führten, je nach den Bedarfen des lokalen Kontextes, Anpassungen dazu aus. Diese Beschreibung soll jedem zukünftigen Umsetzer des Konzeptes als eine Grundlage dienen, um daraus eigene Anpassungen durchzuführen.

8.1. Implementierung in 8 Phasen

• Phase 1: Information
Zu Beginn erfolgte ein Kennenlernen der Teilnehmer/innen. Jede/r Teilnehmer/in erhielt zudem eine Grundausstattung zur Arbeit im fachtheoretischen Unterricht, bestehend aus Ordner, Block, Stift und USB-Stick. Darauf folgte eine sehr kurze Einführung der Teilnehmer/innen in die TeamCoaching Methode, um sie grob mit dem Konzept vertraut zu machen. Die Kursleitung (VHS) zeigte die Aufteilung in drei Gruppen auf (ohne explizit auf die Aufgaben der einzelnen Gruppen einzugehen):

Team 1: Organisation / Verwaltung
Team 2: Information / Stellenrecherche
Team 3: Marketing / Stellenakquise

• Phase 2: Individuelle Stärken und Fähigkeiten
Um die Teilnehmer und deren Stärken besser kennenzulernen, sowie ihr Vertrauen zu gewinnen, erstellten die Teilnehmer/innen gemeinsam unter Moderation der Pädagogen/innen eine Liste mit besonderen Stärken, Interessen und Erfahrungen der Teilnehmer/innen. Diese Liste diente der Betriebsleitung in der Folge als Informationsgrundlage um die erste Gruppeneinteilung vornehmen zu können.

• Phase 3: Teameinteilung
Um diese erste schwierige Hürde der Teameinteilungen problemlos meistern zu können, teilte die Betriebsleitung die Teilnehmer ent-

sprechend ihrer Stärken und Erfahrungen ein. Alternativ dazu kann die erste Gruppeneinteilung aber auch über Losverfahren erfolgen. Die Einteilung wurde zunächst auf Papier vorgenommen, danach den Teilnehmern/innen mitgeteilt und im Plenum als Plakat dargestellt.

• Phase 4: Festlegung bzw. Wahl des/r Teamleiters/in
Schließlich wird für jedes Team der/die erste Teamleiter/in von der Betriebsleitung ernannt. Dieser bestimmt selbst seine/n Stellvertreter/in. Der/die Stellvertreter/in übernimmt den Aufgabenbereich des Teamleiters bei Abwesenheit. Der Teamleiter wechselt nach 2 - 4 Wochen in eine Gruppe seiner Wahl, sein/e Stellvertreter/in wird automatisch neuer Teamleiter.

• Phase 5: Präsentation Konzept
Am zweiten Tag erläuterte die Betriebsleitung das Konzept mit Hilfe einer Powerpoint-Präsentation detaillierter.

• Phase 6: Erste Teamleiterbesprechung
Die einzelnen Gruppen zogen sich jeweils in die für sie bereitgestellten Räume zurück, um eine Zusammenfassung der in ihrem Bereich anfallenden Aufgaben innerhalb des Teams zu erstellen. Die Betriebsleitung unterstützte bei Problemen oder Fragen die Gruppen. Danach führten die drei Teamleiter eine interne Besprechung mit der Betriebsleitung und präsentierten ihre Ergebnisse. Die Gruppenmitglieder der einzelnen Teams bereiteten zwischenzeitlich die Räume nach ihren Vorstellungen vor: Sitzordnung, Überprüfung des zur Verfügung gestellten Materials, Auflistung möglicherweise fehlender Materialien.

Die Betriebsleitung besprach mit den Teamleitern in der Folge alle anfallenden Aufgaben und die Verzahnung der Teams. Jedes Team erarbeitete eine Tätigkeitsliste, die im weiteren Verlauf ergänzt und angepasst wurde.

• Phase 7: Erste Teamsitzungen in den drei Teams
Die Teamleiter besprechen sich erstmalig mit ihren Teammitgliedern um die Aufgaben in der Gruppe zu erklären und die Zuständigkeiten

und Kompetenzbereiche konkreten Mitgliedern zuzuweisen. Nach der (mündlichen und schriftlich festgehaltenen) Zuweisung der Aufgaben ernannte der Teamleiter seinen ersten Stellvertreter, der im Abwesenheitsfall einspringt bzw. den Teamleiter ablösen wird.

• Phase 8: Letzter Checkup
Nach der ersten Teamsitzung beantwortet die Betriebsleitung noch auftretende Fragen im Plenum und erklärt die Funktion des/r Stellvertreters/in. Außerdem weist die Betriebsleitung noch auf die Möglichkeit der Erweiterung der Teams hin. Mögliche neue Teams können sein:

- Innovationsmanagement
- Personalentwicklung oder Internet-Marketing
- bzw. Projektmanagement

Die Entscheidung über die Bildung weiterer Teams trifft die Betriebsleitung im Kursverlauf.

8.2. Teamarbeit: 12 wichtige Prozesse

Grundsätzlich arbeiten die Teilnehmer/innen selbstständig in den Teams. Die Betriebsleitung bzw. die Pädagogen/innen stehen jederzeit unterstützend zur Seite und überwachen und kontrollieren die Arbeitsprozesse in den Teams.

• 1. Prozess: Eintritt und Integration neuer Teilnehmer/innen
Wöchentlich können neue Teilnehmer in den Lehrgang einsteigen. Neben allgemeinen Formalitäten und Unterlagen werden kurz die Qualifizierungsbausteine erläutert. Die Betriebsleitung entscheidet, welchen Gruppen die neuen Teilnehmer zugewiesen werden. Die Aufgabenzuordnung und Einarbeitung innerhalb der Teams übernimmt der jeweilige Teamleiter.

• 2. Prozess: Erstgespräche
Die Betriebsleitung führt mit allen Teilnehmern/innen zu Kursbeginn ein Erstgespräch. In diesem Gespräch wird ein individueller Förderplan gemeinsam erarbeitet. So gewinnt die Betriebsleitung eine Fülle

an Informationen: wie sieht der/die Teilnehmer/in seinen/ihren weiteren beruflichen Weg? Sind die Ziele realistisch? Welche Stärken und Interessen liegen vor? Außerdem werden die definierten Aufgaben von Seiten der Teilnehmer/innen aber auch von der Betriebsleitung dokumentiert, was auf beiden Seiten Verbindlichkeit erzeugt. Der individuelle Förderplan wird fortlaufend überprüft, ergänzt und erweitert.

• 3. Prozess: Individuelles Coaching
Anhand des erstellen Förderplans wird mittels regelmäßiger Gespräche über den Fortschritt reflektiert. Darüber hinaus hat jeder Teilnehmer die Möglichkeit weitere Beratungsgespräche mit der Betriebsleitung zu führen.

• 4. Prozess: Teamsitzungen
In den regelmäßigen Teamsitzungen (Teamleiter und seine Teammitglieder) werden Fortschritte und Vorgehensweisen innerhalb der einzelnen Teams besprochen. Hier hat sich als erfolgversprechend gezeigt, wöchentlich Teamsitzungen durchzuführen. Die Betriebsleitung kann bei Bedarf anwesend sein.

• 5. Prozess: Teamleiterbesprechungen
Außerdem finden regelmäßig Teamleiterbesprechungen (Teamleiter und Betriebsleitung) statt. Sie optimieren die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Teams. Mögliche Hindernisse werden besprochen und gemeinsame Lösungswege erarbeitet. In der Praxis des Team-Trainings hat sich auch hier bewährt, wöchentlich Teamleiterbesprechungen durchzuführen.

• 6. Prozess: Plenumssitzungen
Zum anderen werden im Plenum (alle Teilnehmer/innen und Betriebsleitung) Angelegenheiten besprochen, die die gesamte Gruppe betreffen. Diese Besprechungen finden nach Bedarf statt. Auch wird zur Qualitätssicherung monatlich um Feedback der Teilnehmer gebeten. Eine besondere Form der Plenumssitzung ist die Vorstellung der Berichte.

• 7. Prozess: Rotationsverfahren

Nach zwei Wochen folgt eine Neubesetzung der Gruppen. Der Teamleiter gibt seine Funktion an den Stellvertreter ab, dieser ernennt gleich den nächsten Stellvertreter. Durch den Mehraufwand an Arbeit, den der Teamleiter die letzten zwei Wochen bewältigen musste, darf er/sie selbstständig entscheiden, in welcher Gruppe er die kommenden 2 Wochen arbeiten möchte. Natürlich kann nicht jeder/e Teilnehmer/in eine andere Gruppe wechseln. Einige bleiben in der Gruppe der Vorwochen. Weitere Änderungen der Gruppenkonstellation bestimmt die Betriebsleitung. Hier ist in besonderem Maße das pädagogische Feingefühl der Betriebsleitung gefragt, die sich beispielsweise mit folgenden Fragen auseinandersetzen sollte: Gibt es Teilnehmer/-innen, die von den Tätigkeiten in einer anderen Gruppe besser profitieren? Kann die Entwicklung eines/r Teilnehmers/in gefördert werden, wenn er sich von bestimmten Gruppenmitgliedern oder Aufgaben, die ihn überfordern, trennt? Sind in einzelnen Gruppen Charaktere, die sich im Team gegenseitig motivieren können? Hemmen sich Teilnehmer/innen gegenseitig etc.?

• 8. Prozess: Champions-Modell - Anerkennung für besondere Leistungen

Um die Teilnehmer zusätzlich zu motivieren und besondere Leistungen anzuerkennen und hervorzuheben, holte sich die Betriebsleitung regelmäßig Vorschläge von den Teilnehmern ein, wer sich durch besondere Leistungen in der Gruppe ausgezeichnet hat. Die Teilnehmer konnten Einzelpersonen vorschlagen, mussten jedoch auch eine Begründung bei der Betriebsleitung einreichen. In der Zeit von Ende April 2009 bis Ende August 2009 wurden fünf Zertifikate an Teilnehmer/innen, die durch besondere Leistungen im Sozialverhalten, in ihrer Kreativität oder bzgl. ihres Engagements positiv auffielen, überreicht. Die Zertifikatsübergabe erfolgte feierlich im Plenum.

• 9. Prozess: Wochen – und Monatsberichte

Um die Arbeitsverläufe überwachen und dokumentieren zu können, wird jeder Teamleiter beauftragt, am Ende jeder Woche einen Wochenbericht schriftlich vorzulegen. Die Berichte der einzelnen

Gruppen stellen die Teamleiter am Ende der Woche im Plenum vor. Dabei spielen insbesondere die für die jeweilige Gruppe relevanten Erfolgsindikatoren und Kennzahlen eine wichtige Rolle: Wie viele Stellen wurden im Internet recherchiert? Wie viele Bewerbungen wurden verschickt? Wie viele Firmenkontakte fanden am Telefon statt? Wie viele Teilnehmer konnten vermittelt werden? Bei der Ermittlung der entsprechenden Kennzahlen wird jedes Team von der Betriebsleitung unterstützt. Die Wochenberichte werden abgelegt und am Monatsende zu einem Monatsbericht der jeweiligen Gruppe zusammengefasst, der auch im Plenum vorgestellt wird.

• 10. Prozess: Evaluation / Controlling

Durch die Wochenberichte und die daraus resultierenden Monatsberichte wird die Teamarbeit von der Betriebsleitung kontinuierlich überwacht. Dabei achtet die Betriebsleitung darauf, dass jedes Team messbare Erfolgskriterien definiert und beschreibt.

• 11. Prozess: Einhaltung von Regeln / Disziplin

Der Teilnehmervertrag, Datenschutzerklärung und eine Erklärung zum Umgang mit Internet und Telefon beinhalten eine Reihe an Regeln und Verpflichtungen für die Teilnehmer (z.B. Anwesenheitspflicht, Meldepflicht bei Krankheit etc.). Sollten Regelverstöße auftreten, mahnt die Betriebsleitung den/die Teilnehmer/in schriftlich ab und begründet die Abmahnung. Weitere Regelverstöße können unter Umständen zum Ausschluss aus dem Kurs führen. Auch Referenten melden Regelverstöße der Betriebsleitung, die weitere Schritte unternimmt.

• 12. Prozess: Optionale Module

Um den Teilnehmer/innen ein selbstbestimmtes Handeln zu ermöglichen, können auch Vorschläge an die Betriebsleitung herangetragen werden, welche Fortbildungsinhalte für die Gruppe oder Einzelpersonen sinnvoll wären. Auf Anregung der Teilnehmer organisierte die VHS Freyung-Grafenau in dem beschriebenen Zeitfenster folgende optionale Qualifikationsmodule:
10-Finger-schreiben, Englisch, Rhetorik

9. Länderspezifische pädagogische Anpassungen und Erfahrungsberichte der Partnerländer

Länderspezifische Adaptierungen fanden insbesondere statt in Bezug auf Zielgruppe, Dauer, Inhalte, Teams, eigener Lehrgang oder Integration in bereits bestehende Angebote sowie die Anpassung methodischer Details.

In den Pilotdurchgängen versuchten die Partnerländer das Ursprungskonzept aus Deutschland anzuwenden und zu testen bzw. herauszufinden, welche Inhalte für ihre spezifische Zielgruppe nützlich und sinnvoll sein könnten. Generell kann zu den Inhalten gesagt werden, dass aufgrund der Heterogenität der Zielgruppen in den Partnerländern ein verstärkter Fokus auf die Schlüsselkompetenzen und die Stärkung der Persönlichkeit gelegt wurde und weniger auf fachspezifische Kompetenzen. Hier sind einige Vorschläge für mögliche Inhalte der Trainingseinheiten. Institutionen und Trainer/innen die die TeamCoaching-Methode in Zukunft anwenden wollen, wird empfohlen, die Inhalte an die jeweilige Zielgruppe und das jeweilige Setting anzupassen.

9.1. Österreich

Institution: BFI Oberösterreich, Produktionsschule Wels
Zeitraum: 2 Kurse zu je 2 Monaten in den Jahren 2013 und 2014

Jugendliche und junge Erwachsene zwischen 15 und 25 Jahren mit folgenden Kriterien:

Zielgruppe:
• Schul– oder Ausbildungsabbruch
• Arbeitslosigkeit und Arbeitssuche
• Soziale Benachteiligung oder sonstige Entwicklungskrisen

Die Zusammensetzung der 3 Teams in beiden Kursen ergab sich aus der Entsprechung der Fachbereiche, die in der Produktionsschule Wels angeboten werden. Jeder Fachbereich beschäftigt zwischen 8 und 12 Teilnehmer/innen und wird von einem/r Fachtrainer/in betreut. Die TeamCoaching-Methode wurde in die bereits bestehende Struktur und das bereits bestehende Konzept der Produktionsschule integriert, daher mussten keine zusätzlichen Aktivitäten zur Erschließung der Teilnehmer/innen unternommen werden. Die drei Teams wurden wie folgt gestaltet:

Team 1: Handel, Marketing, Dekoration, Verkauf
Team 2: Gastronomie, Kundenbetreuung, Catering, Verkauf
Team 3: EDV, Informationsrecherche, Stellenakquise, Marketing

Aufgrund der durchschnittlichen Verweildauer in der Produktionsschule Wels von sechs Monaten, kam es immer wieder zu einem Wechsel in der Zusammensetzung der Teilnehmer/innen. In beiden Kursen war die Rollenverteilung in den unterschiedlichen Teams und deren Rotation ein wesentlicher Punkt. Nach Vorstellung des Konzepts und der Idee wurden in einem ersten Schritt in jedem Team eine Leitung und eine Stellvertretung ernannt. Aufgrund der unterschiedlichen Aufgabengebiete der drei Fachbereiche gestalteten sich auch die Tätigkeiten unterschiedlich.

Das Team Handel, Marketing, Dekoration und Verkauf betreute in erster Linie den Verkaufsraum der Produktionsschule Wels. Dazu gehören unter anderem die gesamte Kundenbetreuung und –beratung, die Aufnahme von Aufträgen, Telefon– und Schriftverkehr, Kassaführung, Marketing und Produktgestaltung, Schauraumgestaltung und Verkauf innerhalb der Produktionsschule bzw. die Vorbereitung von externen Veranstaltungen wie Verkaufsständen.

Das Team der Gastronomie, Kundenbetreuung und Catering war vor allem für die tägliche Zubereitung des Mittagessens und der Jause zuständig. Zusätzlich wurden immer wieder externe Veranstaltungen mit Caterings vorsorgt. Zu den Hauptaufgaben zählten daher die Speiseplangestaltung und der Einkauf, Zubereitung der Speisen,

Verkauf der Jause und des Mittagessens, der Service und die Gästebetreuung, das Controlling und die Einhaltung der vorgeschriebenen Qualitäts– und Hygienestandards.

Das Team EDV, Informationsrecherche, Stellenakquise und Marketing beschäftigte sich mit den gängigen Hard– und Softwareprodukten im Bereich EDV. Anhand des ECDL sollten die Teilnehmer/innen die wichtigsten EDV-Grundlagen erlernen. Weiterhin war der gesamte Bewerbungsprozess, von der Stellensuche bis zur Bewerbung und der Vorbereitung des Vorstellungsgesprächs, ein wichtiger Teil der Arbeit. Außerdem übernahm dieser Fachbereich immer wieder Tätigkeiten um andere Fachbereiche zu unterstützen (grafische Gestaltung von Flyern, Versendung von E-Mails…).

Die unterschiedlichen Tätigkeitsfelder der einzelnen Bereiche sind jedoch stark miteinander verknüpft. Dies bedingt, dass die Fachbereiche auch untereinander zusammenarbeiten müssen. Im Rahmen des TeamCoachings hieß das, dass die Leitung eines Teams auch den Austausch und die Zusammenarbeit mit der Leitung eines anderen Teams erforderte und benötigte.

Im Rahmen des TeamCoachings haben sich für die Jugendlichen viele neue und unbekannte Situationen ergeben. Zu Beginn war es wichtig, sich in das Konzept und die Rollen einzuarbeiten und das System des Rollentausches zu verstehen. Nach der Rollenverteilung standen die Jugendlichen vor der Herausforderung, erstmal selbst die Verantwortung für die Planung und Organisation zu übernehmen. Schnell zeigte sich, dass die Jugendlichen dies zu Beginn oft unterschätzen. Im Laufe der Zeit bemerkten die Jugendlichen, dass eine sorgfältige Planung für eine erfolgreiche Umsetzung notwendig war. Die zentralen Inhalte, welche sich die Jugendlichen im Rahmen des Team Coachings angeeignet haben, sind die Übernahme von Verantwortung, die Entwicklung von Eigeninitiative, die Delegierung von Aufgaben, Aufgabenverteilung und effektive Kommunikation.

Abhängig von der Persönlichkeit des Jugendlichen und den bisherigen Erfahrungen (Alter, Ausbildung, Berufserfahrung…) haben sich man-

che schneller in ihre Rollen eingefunden als andere beziehungs-weise sich in bestimmten Rollen wohler gefühlt. Zu beobachten war, dass die Jugendlichen trotz der Rollenverteilung sehr um Zusammenarbeit bemüht waren und versucht haben, sich gegenseitig zu unterstützen. So haben sie sich untereinander motiviert und ermutigt, sich mehr zuzutrauen und neue Dinge auszuprobieren. Darüber hinaus war ein reger Austausch unter den Jugendlichen und den verschiedenen Teams zu bemerken. So wurde festgestellt, dass der Ausfall einer einzigen Arbeitskraft von anderen Teammitgliedern mehr abverlangte und dies führte zu einem erhöhten Problembewusstsein. Die Jugendlichen sind mit großem Interesse und Neugierde in das Projekt gegangen. Sehr schnell haben die neuen Herausforderungen jede Menge Spaß in der täglichen Arbeit zu Tage gefördert. Um den Erfolg gewährleisten zu können, fanden regelmäßig Reflexionsrunden mit den Betreuern statt, in denen alles Vorgefallene besprochen werden konnte. Besonders wichtig war der offene und ehrliche Austausch.

Im Vergleich zwischen dem ersten und dem zweiten Durchgang ergeben sich keine großen Unterschiede. Die positiven Ergebnisse und Erfahrungen des ersten Durchgangs konnten auch im zweiten Kursdurchgang bestätigt werden. So konnten die Jugendlichen nun zum ersten Mal die Gestaltungs– und Verantwortungsrolle übernehmen, waren sie doch zuvor gewohnt, dass die Letztverantwortung bei anderen liegt. Die umfangreichen und vielschichtigen Aufgabenbereiche haben die Jugendlichen vor große Herausforderungen gestellt, wurden jedoch positiv aufgenommen und bestmöglich versucht umzusetzen. Das Konzept des TeamCoachings hat den optimalen Rahmen geschaffen, um konkrete Aufgaben– bzw. Problemsituationen zu erkennen und den richtigen Umgang mit diesen zu trainieren.

Die teilnehmenden Jugendlichen der Produktionsschule Wels zeigen durchwegs positive Fortschritte im Bereich der Persönlichkeitsentwicklung und im Bereich der fachlichen und sozialen Kompetenzen. Die erworbenen Fähigkeiten entsprechen den Zielen der Produktionsschule, Stabilisierung, Entwicklung von Kompetenzen und Fähigkeiten und Unterstützung bei der Arbeitssuche. Sowohl in den Reflexionsrunden als auch in Feedbackgesprächen bewerteten die

Jugendlichen die Erfahrungen des TeamCoachings als positiv und hilfreich. Nicht zuletzt hatten sie jede Menge Spaß an der neuen Art gemeinsam zu arbeiten.

9.2. Italien

Institution: Istituto Formazione Operatori Aziendali, Reggio, Italien
Zeitraum: 3 Kurse in jeweils 2 Monaten (2013 und 2014) insgesamt 32 Trainingseinheiten

Zielgruppe:

Post-degree Studenten (ICT und Software Curriculumentwickler + Kommunikation & Curriculumdesign Masterkurs Studenten (Human Resources Management: Curriculum + Internationales Marketing Management Curriculum)

IFOA wählte den Zugang, das TeamCoaching Training in bereits bestehende Lehrgänge und Masterausbildungen am Institut zu integrieren. Daraus ergaben sich einige unmittelbare Vorteile und eine rasche Umsetzung des Programms war möglich. Das TeamCoaching Training wurde teils in bereits bestehende Inhalte integriert und es wurden damit verschiedene Bereiche der transversalen Kompetenzentwicklung abgedeckt, wie etwa: Leadership, Teamarbeit, Zeitmanagement, Problemlösungskompetenz, Konfliktmanagement und Kommunikation.

Der erste TeamCoaching Kursdurchgang wurde in 28 Trainingseinheiten entwickelt und durchgeführt. In der Evaluierung des ersten Pilot-Durchgangs hatten jedoch alle Teilnehmer/innen hervorgehoben, dass sie gerne mehr Zeit gehabt hätten um ihre Arbeit und einige Leistungen abzuschließen. Deshalb wurden die zweiten und dritten Pilotdurchgänge in jeweils 32 Trainingseinheiten umgesetzt.

Ein TC-Kurs wurde mit je acht vierstündigen Treffen implementiert, wobei je ein Treffen pro Woche am Nachmittag, veranstaltet wurde. So hatten die Teilnehmer/innen Zeit, um ein Treffen vor dem nächsten auszuarbeiten. Die Rotationsphase (in der ein Leiter Teammitglied eines anderen Teams wird und der Stellvertreter der neue Leiter des

Teams wird) wurde alle 2 Wochen durchgeführt – so behielten alle Teilnehmer/ innen über den Zeitraum von 2 Wochen dieselbe Rolle und dieselben Aufgaben bei. Das ganze Training wurde innerhalb von 2 Monaten durchgeführt und abgeschlossen. Dieser Zeitrahmen erscheint sinnvoll, um eine Entwicklung von Prozessen und Dynamiken zuzulassen.

Teamcoaching wurde in zwei unterschiedlichen Zielgruppen entwickelt: Post-degree Studenten und Masterkurs Studenten in den oben erwähnten Fachrichtungen. Vor allem letztere konnten besonders von der Methode profitieren, da ihr Studienschwerpunkt Human Resources war. Sie erlebten gleichzeitig das Training und die Dynamiken aller Interaktionen und lernten auch den Arbeitsprozess selbst, der relevant ist für ihre Zukunft, z. B. in der Beratung. So können sie z. B. tiefer in die Strategien, die jede/r Teilnehmer/in verwendet, eintauchen oder das ganze Programm analysieren und neue Hypothesen, Vorschläge und Korrekturen oder Anwendungen einbringen.

Der gesamte Prozess von IFOA in Italien ist ein gutes Beispiel für die Integration einer Methodik eines europäischen Projekts in eine lokale Trainingsaktivität. Deshalb wird IFOA die TeamCoaching-Methodik auch nach dem Projektende weiter nutzen. Im Folgenden werden einige Überlegungen für den 4. Pilotdurchgang, der bereits in Italien entwickelt wurde und für nach dem EU Projekt geplant ist, dargestellt.

Die Teameinteilung und die Aufgabenverteilung in Italien sah wie folgt aus:

Team 1: HR und Verwaltung
Dokumentation, Administration, Mitarbeitergespräche, Anlegen einer Datenbank (Profil), Informationen für Team 2

Team 2: Job Research & Markt Analyse
Arbeits(platz)suche auf Basis der Informationen die von Team 1 aufbereitet wurden, Implementierung der Datenbank (Abgleich von Jobbeschreibungen), Marktanalyse, Informationen für Team 3

Team 3: Marketing und Kommunikation
Werbestrategie auf Basis der Informationen und Daten die von Team 2 vorbereitet wurden, Festlegen der Marketingtools (Mail, Broschüre, Video, etc.), Vorbereitung von Vorstellungsgesprächen und Bewerbungen, Kontakt mit Firmen

Team 4: Qualitätsmanagement und Evaluation
Zeitplan, Definition von kurzfristigen und langfristigen Zielen, Definition von Qualitätsindikatoren und Kontrollinstrumenten, Analyse der Ergebnisse und Auswertungen, Prozessbegleitung.

Jedes Team brauchte einen Rahmen, um mit der Arbeit zu beginnen – je höher qualifiziert der/die Teilnehmer/in ist, desto weniger detailliert und starr sollte der Rahmen gesteckt sein. Jedes Team erarbeitete einen Leitfaden, der ihre Hauptaufgaben beschreiben sollte. Die Struktur der Treffen in Italien gliederte sich wie folgt:

1. Treffen: Einführung, Erklärung des Konzepts, Spiel, um die Interaktion unter den Teilnehmer/innen anzuregen, Festlegen der ersten Teamleiter, erstes Teammeeting (Leiter, Stellvertreter und Mitarbeiter/innen), Arbeitsbeginn

2. Treffen: Teammeeting, Teamleiter-Meeting (Leiter + Koordinator), Arbeitseinheit, Rollen– und/oder Teamwechsel

3. Treffen: Teammeeting, Teamleiter-Meeting (Leiter und Koordinator), Arbeitseinheit

4. Treffen: Teammeeting, Teamleiter-Meeting (Leiter und Koordinator), Arbeitseinheit
Plenumstreffen (Ergebnisse und zukünftige Entwicklungen), Arbeitseinheit, Rollen– und/oder Teamwechsel

5. Treffen: Teammeeting, Teamleitermeeting (Leiter und Koordinator, Arbeitseinheit)

6 Treffen: Teammeeting, Teamleitermeeting (Leiter und Koordinator), Arbeitseinheit, Rollen– und/oder Teamwechsel

7. Treffen: Teammeeting, Teamleitertreffen (Leiter und Koordinator, Arbeitseinheit

8. Treffen: Teammeeting, Teamleitertreffen (Leiter und Koordinator), Spiel zur Evaluierung, Evaluierungstreffen im Plenum, Abschiedsfeier

Während der ganzen Umsetzungszeit können die Leiter, die Teams und die Gruppe ein anderes Entscheidungsfindungsprozedere oder neue Ziele vereinbaren. Der/die Koordinator/in ist der Moderator und Begleiter des Prozesses. Die Hauptaufgabe des Trainers/Koordinators ist es, die Dynamik im Fluss zu halten, und die Zusammenhänge zwischen dem was in den TeamCoaching Einheiten passiert und der realen Berufserfahrung in einem Arbeitsumfeld explizit zu machen, und Simulation und Wirklichkeit zu verbinden.

43 der insgesamt 53 Teilnehmer/innen sind nach Abschluss der TC-Kurse in einem Arbeitsverhältnis oder in einem Praktikum in einer Firma. Für den Italienischen Partner ist es wichtig, dass ein Bewusstsein darüber herrscht, dass TC nicht die magische Lösung bezüglich Stellenvermittlung, Einstellung und Beschäftigungsfähigkeit ist, aber zweifelsohne ist es für IFOA möglich zu sagen, dass TC einer der Faktoren ist, die sehr stark zu so einem positiven Ergebnis betreffend Arbeitsmarktintegration beitragen.

Zusammenfassend einige Zitate der Teilnehmer/innen aus Italien:

Anfangs war ich nicht wirklich überzeugt von dieser Methodik, aber dann habe ich die unterschiedlichen Rollen und Aufgaben sehr genossen… Schließlich ist es das Ziel zu lernen mit anderen zusammenzuarbeiten…

Ein echtes Ziel zu haben macht alle Prozesse wirklich herausfordernd und interessant.

TC gab mir die Möglichkeit, das was ich lernte und studierte in die Praxis zu übertragen. Das Team und die Kollegen/innen zu wechseln zwingt dich dazu, dich mit neuen Problemen auseinanderzusetzen und mit neuen Zugängen fertigzuwerden, es war sehr real, es ist wie im echten Leben.

Ich glaube jetzt, dass Gruppenarbeit wichtiger ist als ich zuvor dachte, aber es waren nicht alle Teilnehmer/innen im selben Maße involviert und interessiert… Es ist schwierig an etwas zu arbeiten, wenn deine Kollegen/innen es nicht unterstützen…

TC war eine Chance zur Reflexion über mich selbst in einer Gruppe, es geht um beides: professionelle und persönliche Entwicklung.

9.3. Spanien

Institution: Florida Education Center, Valencia, Spanien
Zeitraum: 2 Durchgänge, jeweils 5-6 Wochen (2013 und 2014)
Zielgruppe: Hochschulabsolventen ohne Arbeitserfahrung

Spaniens Zielgruppe für die TC-Kurse waren arbeitslose Menschen unter 30 Jahren, mit abgeschlossener höherer Bildung. Florida ist ein Trainingsinstitut, das berufliche Ausbildung und Universitätsstudien anbietet. Es ist sehr schwierig für junge Menschen in Spanien einen Job zu bekommen, das spiegeln auch die Statistiken wieder, speziell für junge Menschen.

Spaniens erster Kurs startete am 30. Mai 2013 und endete am 9. Juli 2013. Er deckte 54 Trainingseinheiten ab, und war in 12 Treffen unterteilt. 8 Teilnehmer/innen nahmen teil. Das zweite Training fand zwischen 6. Februar und 10. März 2014 statt. Es dauerte 50 Trainingseinheiten und war in 10 Treffen unterteilt, 17 Student/innen nahmen teil.

Methodik und didaktischer Zugang der Trainer:
Florida folgte der VHS Freyung-Grafenau-Methodik: dem dualen Zugang. Alle Einheiten wurden in zwei Teile geteilt: Training und TeamCoaching. Die Trainingseinheiten waren so gestaltet, dass sie die Arbeit von TeamCoaching unterstützten. Die Inhalte waren: Selbst-Kenntnis, Techniken für die Arbeitssuche, Coaching, Gewaltfreie Kommunikation, Zeitmanagement, Kreativität, Innovation. Das Ziel von TeamCoaching bei Florida war die Entwicklung von Schlüsselkompetenzen und die Teilnehmer/innen dabei zu unterstützen, einen Job zu finden. Die Organisation der Gruppen, die Teamleitung und das Rotationssystem waren ähnlich dem deutschen Modell aufgebaut.

Zugang zur Zielgruppe
Die Marketing Abteilung von Florida/Spanien sendete Information über Teamcoaching an ihre Absolventen/innen. Die Anforderungen für die Teilnahme waren: das Alter und das Ausbildungsniveau. Bei der Gruppenzusammenstellung wurde auch die Diversität von

akademischen Hintergründen berücksichtigt, und abgeklärt, dass die Teilnehmer/innen unterschiedliche Studienrichtungen abgeschlossen hatten und verschiedene Profile gemischt wurden.

Aufgrund der Rückmeldungen der Teilnehmer/innen vom ersten Durchgang wurde im zweiten Kurs entschieden, die Anzahl der TeamCoaching Einheiten zu erhöhen. In der Umsetzung von TeamCoaching wurde für den 2. Kurs entschieden, Änderungen im Rotationssystem der Teamleiter vorzunehmen: alle Teammitglieder kamen zu einem anderen Team, außer dem Leiter. Der Leiter musste eine Einheit lang bei der neuen Gruppe bleiben, in der er/sie die neuen Aufgaben und Anforderungen weitergab.

Eine Herausforderung für die spanischen Teilnehmer/innen war, das TeamCoaching-Konzept zu durchschauen. Die Website und die darauf zu findenden Videos waren eine gute Option zum Verständnis der Methode. Aufgrund der geringen Anzahl der Teilnehmer/innen im ersten Kurs kam das Teamleiter-Prinzip nicht erfolgreich zum Tragen. Der zweite Durchgang zeigte, dass die TeamCoaching-Methodik besser für größere Gruppen geeignet ist. Für den spanischen Partner war es auch wichtig, quantitative Ziele für jedes Team festzulegen. Dies verbesserte die Motivation des Teams.

Die Rückmeldungen der Teilnehmer/innen der beiden TC-Kurse gaben folgende positive Entwicklungen an: Teamwork, Zusammenarbeit, Selbstwertgefühl, Entwicklung persönlicher Eigenschaften, Selbst-Kenntnis. Ein weiterer positiver Aspekt, war die Förderung der aktiven Teilnahme der Trainees, das bereicherte die Arbeitssuche.

Die Teilnehmer/innen gaben folgende Verbesserungsvorschläge für die TC-Methodik an: Die Dauer sollte von zwei auf drei Monate verlängert werden und die TC-Einheiten sollten laut den Erfahrungswerten der spanischen Partner auf mindestens zwei Einheiten pro Woche ausgedehnt werden.

Die Ergebnisse der Evaluierung und die Rückmeldungen der Teilnehmer/innen zeigten, dass die TeamCoaching Methodik funktioniert,

es sollten allerdings die schon erwähnten Aspekte für zukünftige Umsetzungen berücksichtigt werden (längere Dauer und größere Anzahl der Teilnehmer/innen). Florida fand, dass die Methodik sehr nützlich für das Entwickeln von Schlüsselkompetenzen, die Steigerung des Selbstwertgefühls und die Motivation sowie die gute Entwicklung im Bereich Jobberatung ist. Das Institut Florida wird diese Methodik auch weiterhin verwenden.

9.4. Irland

Institution:	Institute of Technology, Tralee, Irland
Zeitraum:	1 Durchgang, 13 Wochen, 117 Stunden, 2014
Zielgruppe:	Hochschulabsolvent/innen, Postgraduates mit Arbeitserfahrung, Third-level Student/innen

Die Teilnehmer/innen des TeamCoaching Kurses im Institute of Technology Tralee (Third level Educational Institute) in Irland befanden sich im Abschlussjahr eines „Business studies degree programme“. Im Rahmen dieses Programmes wählten die Teilnehmer/innen ein Modul mit dem Titel „Business Plan Mapping“. Dieses Modul konzentriert sich auf die Entwicklung einer Geschäftsidee und die Ausarbeitung eines Geschäftsplans. Das Modul zielte darauf ab, das unternehmerische Denken der Teilnehmer/innen zu fördern und bereitete sie auf eine mögliche Unternehmensgründung bzw. den Schritt in die selbstständige Unternehmensführung vor. Die Aufgabe im Modul war einen Geschäftsplan für „Start-up businesses“ zu entwickeln. TeamCoaching wurde in dieses Modul integriert. Unternehmerische Bildung ist besonders wichtig in dieser spezifischen Region in Irland, da die Arbeitslosenquoten relativ hoch sind und deshalb die Möglichkeit einen eigenen Betrieb/ ein eigenes Geschäft aufzubauen eine wichtige Überlegung ist.

Die Dauer des Moduls war 13 Wochen von Januar bis Anfang Mai 2014. Die Teilnehmer/innen besuchten jede Woche einen 3-stündigen TeamCoaching-Workshop. Zusätzlich sollten sich die Teilnehmer/innen in Peergroups auch unabhängig vom Workshop treffen, um ihren Geschäftsplan zu entwickeln. Diese unabhängigen Kontaktstunden machten ungefähr sechs Stunden pro Woche aus. Insgesamt wurden 117 Stunden in diesem Modul belegt.

Methodik der Trainer/innen:
Die Inhalte des Moduls wurden durch eine Reihe von Aufgaben, die wöchentlich zu erfüllen waren, übermittelt. Diese Aufgaben wurden in der Gruppe durchgeführt, gleichzeitig waren die Teilnehmer/innen aufgefordert alle zwei Wochen ein unabhängiges und eigenes Online-

Protokoll zur Reflexion zu führen. Die Ergebnisse der Studenten/innen wurden am Ende des Moduls in einer individuellen Präsentation dem Plenum vorgestellt.

Die Empfehlungen der irischen Projektpartner/innen an zukünftige Trainer/innen sind:
Offenheit für die neue Methodik und der Wille diese auszuprobieren, organisatorische Fähigkeiten für die Koordination der Teamrotation, Fähigkeiten zum Überschauen und Beobachten der Gruppe, ohne in die Entwicklungen einzugreifen; und schließlich Kommunikationsfähigkeiten, um Entwicklungen mit der Gruppe reflektieren zu können.

Das Modul mit inkludiertem TeamCoaching Konzept wurde anhand einer "Modul Briefing" Präsentation in der Hochschule beworben. Die Studenten/innen hatten auch Zugang zu einer online Kursbeschreibung, die Details über die TeamCoaching-Methode und Lernergebnisse des Moduls vermittelte. Die Projektbroschüre war ebenfalls für die Teilnehmer/innen im Programm erhältlich.

Herausforderungen, Schwierigkeiten und Lösungen:
Die Studenten/innen hatten Bedenken bezüglich der angekündigten Teamrotation im TeamCoaching Prozess. Sie hatten ihre eigenen Gruppen gegründet und stellten die Unterbrechung, die die Teamrotation in die Gruppendynamik bringen würde, in Frage. Sie befürchteten auch, durch die Rotation "den bestehenden Frieden und den Status Quo" innerhalb ihres Teams zu gefährden. Gerade die Rotation brachte aber letztlich den meisten Gruppen neue Perspektiven. Die Rotation beschleunigte auch die Ideenentwicklung, da sich die Teammitglieder zwangläufig mit neuen Mitgliedern austauschen mussten.

Eine weitere Herausforderung war die Zeit, die der/die Trainer/in für die Administration einbringen musste, um sicherzugehen, dass die

Teamrotation beständig und einheitlich war. Der/die Trainer/in musste die Teamrotationen aufzeichnen und diese gut mit den involvierten

Teams kommunizieren. Für die Teamrotation ist es auch ratsam sicherzustellen, dass sich durchgehend eine maximale Anzahl von Teilnehmer/innen im Kurs befindet. Ebenfalls als unabdingbar erachtet wird das Vorhandensein von genügend Schulungsräumen. Die einzelnen Gruppen benötigen physisch Raum, um diskutieren und reflektieren zu können.

Positive Erkenntnisse:
Als besonders positiv wurde von den Teilnehmer/innen der Nutzen der Rotation dargestellt. Diese verbesserte die Kommunikationsfähigkeit und die Fähigkeit im Team zusammenzuarbeiten. Die Rotation hat auch den Zusammenhalt in der ganzen Gruppe gefördert. Die Teilnehmer/innen fühlten sich kompetenter und sicherer in Bezug auf ihre Karrierechancen. Die Zuversicht und das Selbstvertrauen, das sie als ein Ergebnis dieser Methodik gewonnen haben, ist eine wichtige Schlüsselkompetenz. Die Teilnehmer/innen nehmen bereits in Vorstellungsgesprächen Bezug auf die Erfahrung in TC, um ihre Fähigkeit in Gruppen zu arbeiten, jemanden zu beraten und die Initiative zu ergreifen, darzulegen.

Einige Teilnehmer/innen erwähnten, dass durch die Team-Coaching-Methode alle eher auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiteten als miteinander zu konkurrieren. Dieses Feedback war sehr bestärkend sowohl für das Modul als auch für das TeamCoaching Konzept. Das Insitute of Technology, Tralee war begeistert von TeamCoaching, und ist bestrebt, das Konzept auch in Zukunft wieder anzuwenden.

9.5. Polen

Institution: School of Economics and Law (WSEiP), Kielce
Zeitraum: 2 Durchgänge, jeweils 4 Monate, 1-2 Treffen pro Woche

Zielgruppe: BA und MA Studen/innen des LLL-Centre, die kurz vor bzw. kurz nach ihrem Abschluss stehen

20 Student/innen der School of Economics, Law and Medical Sciences (Akademie für Wirtschafts-, Rechts – und Medizinwissenschaften) in Kielce nahmen am TeamCoaching Training teil. Die meisten dieser Studenten/innen waren auch Mitglieder der Akademie für Persönlichkeitsentwicklung. Diese jungen Menschen wollten bewusst ihren Charakter und ihre Haltung bilden und bemühten sich, ihre Barrieren und Blockaden zu überwinden, um in ihrem persönlichen Leben in Zukunft Erfolg zu haben. Sie wollten ihren Platz im Beruf finden, ihre persönlichen Merkmale (an)erkennen, herausfinden, ob sie erfolgreich in einem Team arbeiten können und in welcher Rolle sie die besten Ergebnisse beim Arbeiten mit Menschen und beim Kooperieren in einer Gruppe erzielen können.

Zu Beginn der Durchgänge wurde beabsichtigt, TeamCoaching für die Zielgruppe Arbeitssuchende unter 25 Jahren anzubieten. Dazu wurde das Trainingsangebot in drei Arbeitsämtern der Stadt Kielce angeboten. Von den Arbeitsämtern kam die Mitteilung, dass beschäftigungslose Menschen nach konkreten Jobangeboten suchen oder nach einer Weiterbildung, die ihnen zu einem spezifischen Job oder einer Beschäftigung verhelfen würden, nicht an der Verbesserung ihrer Qualifikation bzw. Kompetenzen. Es konnte seitens der Arbeitsämter keine Person für die TeamCoaching-Kurse gefunden werden.

Aus diesem Grund entschied sich der polnische Partner, sich mit dem TC Training an Personen – unabhängig ihres Alters und Beschäftigtensituation – zu richten, die sich weiterbilden wollen; die also ihre Kompetenzen und Fähigkeiten in einem Team zu arbeiten, mehr Kunden zu gewinnen, ihre Führungskompetenzen und unternehmerischen

Kompetenzen, etc. erweitern wollen. Die Teilnehmer/innen wurden schließlich über die Bewerbung an der Universität mittels „Studentenkurier“ (eine Beilage von “Echo Dnia” Kielce daily) gefunden[4]. Auch wurde eine Facebook-Gruppe zur Bewerbung gegründet[5].

Die beiden TC-Kurse dauerten zusammen ein Jahr, TC – Einheiten (zu 6 Stunden) fanden in sehr regelmäßigen Abständen, 1 bis 2 Mal pro Woche statt. Das Hauptziel der Trainer/innen war die Entwicklung der berufsbezogenen Schlüsselkompetenzen und sozialen Kompetenzen. Dabei wurde an folgenden Inhalten gearbeitet:

- Kommunikation
- Offenheit
- Durchsetzungsfähigkeit
- Kontakte herstellen
- Selbstbewusstsein – Einfluss auf Andere
- Kreativität
- Personalentwicklung
- Unternehmerisches Denken
- Mut – keine Angst
- Motivation – Tun
- Entscheidungsfreude stärken
- Selbststeuerung
- Neue Fähigkeiten – für die Zukunft und ihre Karriere
- Persönlichkeitstraining
- Zielfindung
- Mitmachen in der Gruppe – Zusammenarbeit
- Feedback geben und nehmen, Reflexionen
- Die Entwicklung von Führungskompetenzen

---

4 online Version: https://docs.google.com/document/d/178mzbupF2sQ_0oFi8KhcDD5ixfKNaWmidLk-gNs_6l8/edit?pli=1-

5 https://www.facebook.com/groups/407559772695854/

Herausforderungen, Schwierigkeiten, Lösungen:
Im Konzept war vorgesehen, junge arbeitslose Menschen bei der Vermittlung in den ersten Arbeitsmarkt zu unterstützen. Mit dieser Zielgruppe gab es aber in Polen Probleme, weil der Arbeitsmarkt bzw. die Arbeitsämter nicht kooperierten. Das Projekt wurde nicht ernstgenommen, da arbeitsvermittelnde Institutionen glaubten, dass es ihre Aufgabe sei, Arbeit zu suchen, und nicht Persönlichkeits-entwicklung, allgemeine Weiterbildung in Schlüsselkompetenzen und das Suchen anderer Wege zu unterstützen.

Deshalb haben in Polen am Projekt Team Coaching Student/innen teilgenommen, die der Akademie der Persönlichkeitsentwicklung angehören. Das sind junge und ältere Menschen, die sich entschieden haben, sich weiter zu bilden, bessere Arbeit zu suchen oder eine eigene Firma zu gründen. Sie nehmen an der Akademie freiwillig teil.

Es wird vom polnischen Partner empfohlen, die Zielgruppe für diese Art von Training sehr offen zu halten. TeamCoaching wird von Polen auch für Unternehmen, die die Erweiterung der Kompetenzen ihrer Mitarbeiter/innen unterstützen wollen, als sehr nützlich und sinnvoll eingeschätzt.

Organisation und Struktur des Trainings in Polen:
- Ausgelegt für eine Periode von 4 Monaten
- 4 Teams mit 5 oder mehr Personen
- 1 Teammitglied ist Teamleiter
- 1 Teammitglied ist Stellvertreter
- 3 Themen und ihre Voraussetzungen und Aufgaben

Die Studenten/innen wurden in der Gruppe immer selbstsicher und wollten noch selbstverantwortlicher agieren und selbst entscheiden. Deswegen haben die Trainer/innen manchmal ganz bewusst ihre Rolle verlassen und die Haltung eines Coaches angenommen.

Durch einfache Übungen konnten die Teilnehmer/innen ihre Fähigkeiten in der Rolle des Leiters und anderer Teammitglieder

ausprobieren. Nach jeder Übung wurden sie von den Coaches, Trainern/innen evaluiert. Die konstruktive Kritik wurde von den Teilnehmer/innen als etwas sehr Nützliches hervorgehoben.

Nutzen von Teamcoaching:
Das TeamCoaching Training ermöglichte den Teilnehmer/innen tief in sich selbst hineinzugehen. Es machte ersichtlich, in welcher Phase des Lebens, der Karriere, auf dem Weg ihre Ziele zu erreichen sie sich in diesem Moment befanden. Das Training erweiterte den Horizont und inspirierte dazu, aktiv zu werden. Jede/r Teilnehmer/in konnte vom Austausch von Erfahrungen in Begleitung von erfahrenen Coaches profitieren.

Das Feedback der Teilnehmer/innen zum Pilotkurs war sehr positiv. Sie schätzten, dass sie von Beginn des Kurses an gut über den Kurs informiert waren, und sie auch vor den 8-stündigen Treffen bereits wussten, worum es in jedem Treffen gehen würde. Nach jeder Einheit bekamen sie zur Festigung des Erlernten Übungen für zu Hause und weitere Tests zum Ausgestalten der persönlichen Eigenschaften. Die Teilnehmer/innen bewerteten auch die Tatsache, dass alle im Training involvierten Coaches immer dabei waren als sehr positiv.

In der Gruppe der Teilnehmer/innen befand sich ein Querschnitt von Charakteren und Persönlichkeiten, die anfänglichen Bedenken lösten sich während der folgenden Einheiten auf. Die Teilnehmer/innen erwarben Selbstvertrauen weil sie mit neuen Herausforderungen konfrontiert wurden. Oft hatten sie mit ihren eigenen inneren Blockaden zu kämpfen. Indem sie ihre Arbeit beobachteten, konnten sie erkennen, wie positiv die Kooperation im Team die Ergebnisse des gesamten Teams beeinflusste.

Die Erwartungen der Coaches an die Gruppe wurden zur Gänze erfüllt. Die Teilnehmer/innen verbesserten ihre Kommunikationsfähigkeiten, erhöhten das Bewusstsein über ihre optimale Rolle in Teams, können jetzt besser in einem Team kooperieren, wissen wie man sich konstruktiv gegenseitig Rückmeldung gibt und haben ein größeres Bewusstsein über ihre eigenen Fähigkeiten.

Das Format des Trainings gab den Teilnehmer/innen Gelegenheit ihr Potential zu entwickeln und, durch die Anwendung von Simulationsspielen, Fallbeispielen und gemeinsamen Aufgaben, Lernen und Spaß zu kombinieren.

Nachhaltigkeit:
Die Teilnehmer/innen brachten ihre Zeit und Energie ins TeamCoaching Training ein. Sie waren ernsthaft daran interessiert, reale Schlüsselkompetenzen für den Arbeitsmarkt zu erwerben.

Gruppencoaching ist ein Prozess auf Zeit – jeder Effekt der heute erreicht wurde, wird so verstärkt, dass er in Zukunft noch größere Wirksamkeit aufweist. TeamCoaching ist eine Investition in die Entwicklung von Menschen. Die Teilnehmer/innen dieser Durchgänge setzten sehr stark auf Weiterbildung und die Entwicklung von bereits vorhandenen Kompetenzen und der Entdeckung von neuen Fähigkeiten.

Die Teilnehmer/innen der Akademie für Persönlichkeitsentwicklung bekamen durch TeamCoaching die Möglichkeit im Team zu arbeiten, sich zu integrieren und sich mehr zu öffnen. Es war für die Trainer/innen spannend zu beobachten, wie die Teilnehmer/innen durch effektive Arbeit und Kommunikation ihre Blockaden und Barrieren überwinden konnten.

Stärken und Schwächen:
Insgesamt wurde das Konzept als sehr gut bewertet, besonders hervorgehoben wurde die Rotation in der Gruppe, durch die sich die Teilnehmer/innen bewusst werden konnten über ihre Schwächen und Stärken und wie sie damit umgehen können, sowohl in der Rolle des Teamleiters als auch eines „Mitarbeiters“. Besonders die Arbeit in der Gruppe war sehr nützlich für die Teilnehmer/innen.

Abschließend einige Kommentare von Teilnehmer/innen aus Polen:

TC motiviert zur Handlung. Es hilft die Persönlichkeit zu entwickeln und innere Barrieren zu durchbrechen. Personen die an TC teilgenommen haben sind jene Menschen, die mehr von sich selbst und vom Leben wollen.

TC war ein Motivationsanstoß für mich, der mich zu Veränderung veranlasst hat. Ich habe mich neuen Menschen gegenüber geöffnet. Ich habe keine Angst mehr ein Risiko einzugehen, ich habe gelernt aus der Komfortzone rauszugehen. Dank dem Wissen das ich im Kurs erworben habe, will ich meine persönliche Entwicklung fortsetzen und versuchen, meine Pläne und Träume umzusetzen.

Der Kurs brachte große Bewegung und neue Energie für mich. Ich habe angefangen einen Blog zu schreiben, auch wenn es nur der Anfang ist, glaube ich ganz stark daran, dass alles sehr gut sein wird. Außerdem hab ich einen Antrag für eine europäische Förderung eingereicht und ich werde bald ein Kleidergeschäft eröffnen. Mein nächstes Ziel ist es, mit meiner eigenen Kleider-Kollektion zu beginnen. Ich wollte immer Dinge die mit Mode zu tun haben machen, aber ich hatte nicht genügend Mut es anzugehen. Jetzt habe ich Mut dazu in den TC Treffen gewonnen.

Durch TC habe ich angefangen, die Wirklichkeit mit anderen Augen zu betrachten. Vorher sah ich alles in grau. Jetzt wache ich auf, und sehe wie bunt das Leben sein kann.

TC hat mir Motivation gegeben zu handeln, die Stärke meine Persönlichkeit und meine Fähigkeiten zu entwickeln. Es war auch eine tolle Gelegenheit, Menschen mit Begeisterung zu treffen.

9.6. Deutschland

Institution: Volkshochschule Landkreis Freyung-Grafenau, Grafenau
Zeitraum: 2009-2011, Dauer je sechs Monate
Zielgruppe: arbeitslose Jugendliche unter 25 Jahre

Die hier vorliegende Information stammt aus der Umsetzung der Lehrgänge der VHS des Landkreises Freyung-Grafenau im Zeitraum 2009-2011, und ist Teil der Basis des Europäischen „Transfer of Innovation“ Projekts.

Im ursprünglichen Ansatz 2009 in Deutschland wurden die folgenden strategischen und organisatorischen Teams gebildet:

Das Team Organisation/Administration war für folgendes verantwortlich: Fort– und Weiterbildung, Controlling, Dokumentation, Zeitplan, Arbeitsvorbereitung, Statistiken Kennzahlen, Personalverwaltung und Beschaffung von Material, etc.

Das Team Informationsrecherche war zuständig für: spezifische Stellenausschreibungen und Jobanforderungen, Adressen und Kontaktdaten der möglichen Arbeitgeber, Stellenrecherche im Internet und in Printmedien und die Aufbereitung dieser Daten für das Team 3. Die Arbeitsverwaltung sollte alle Quellen für Informationen zur Verfügung stellen.

Das Team Marketing/Jobakquise war mit den folgenden Schritten in Richtung Stellenangebote betraut: Kontaktaufnahme mit den Arbeitgebern, Verifizierung und Konkretisierung der Stellenangebote und Vorbereitung des Bewerbers für den Job.

Zu Beginn des Projektes wurden die Aufgaben für jedes Team gemeinsam mit dem Management, den Teamleitern und ihren Stellvertretern ausgearbeitet. Das Modell kann erweitert werden durch zusätzliche Teams die sich mit Themen wie Fort- und Weiterbildung, Innovationsmanagement, Personalentwicklung und Internetmarketing

auseinandersetzen (je nach der Gruppengröße und der Fähigkeiten der Teilnehmer/ innen). Es können auch gänzlich neue Teams geschaffen werden.

Ungefähr 50% des Unterrichts werden durch fachpraktischen Unterricht in den Teams geleistet (TeamCoaching), die übrigen 50% des Unterrichts finden als Weiterbildung in Schlüsselkompetenzen und sozialen Kompetenzen statt (wie z. B. Selbstmanagement, Kommunikation, Konfliktregelung). Bewerbungstraining, Selbstmarketing und EDV-Training werden als Spezialmodule im jeweiligen Fachbereich in der gesamten Klasse durchgeführt.

Die Maßnahme startete erstmalig im September 2009 im Landkreis Freyung-Grafenau (Niederbayern) mit 26 Teilnehmer/innen. In den Folgemonaten und –jahren kamen immer weitere Teilnehmer/innen hinzu. Bis April 2012 nahmen gesamt 150 Jugendliche am Training teil. In diesem Zeitrahmen konnten 81 Teilnehmer erfolgreich vermittelt werden. Daraus ergibt sich eine Vermittlungsquote von 54 %.

Wie bewerteten die Teilnehmer/innen selbst den Lehrgang?
Nach der Präsentation der Wochenberichte hatten die Teilnehmer/ innen regelmäßig die Gelegenheit in einer Feedbackrunde die vergangene Woche zu reflektieren. Die Teilnehmer/innen äußerten mehrfach, dass sie diese eher „offene“ Form des Unterrichts dem Frontalunterricht vorziehen, da sie zum einen durch Frontalunterricht an „langweiligen Schulunterricht“ erinnert werden, und sie zum anderen durch das eigenständige Lernen sich viele Fähigkeiten durch „Learning-by-doing“ aneignen. Mehrfach deuteten einzelne Teilnehmer/innen an, dass sie überrascht feststellen konnten, als Teamleiter/in doch erforderliche Führungsqualitäten erkannt zu haben, die ihnen in ihrem alltäglichen Umfeld bislang nicht auffielen. Natürlich erkannten einige Teilnehmer/ innen gerade in ihrer Funktion als Teamleiter/in auch die eine oder andere Schwäche an sich. Hier legte die Betriebsleitung großen Wert darauf, die Teilnehmer/innen nicht zu demotivieren sondern sie zu aktivieren, die erkannten Schwächen ernst zu nehmen und auch gezielt daran zu arbeiten.

Einer der Teilnehmer äußerte sich auf die Frage, was er Neues im Kurs gelernt hat, wie folgt:
Für mich war es neu, dass ich nicht nur auf mich und meine Stellenangebote achte, sondern dass sich andere auch auf mich verlassen!
Diese Aussage zeigt sehr klar das steigende Verantwortungsbewusstsein, das sich in der Gruppe entwickelt. Natürlich traten in den von der Betriebsleitung zusammengesetzten Teams manchmal Unstimmigkeiten auf. Diese arbeitete die Betriebsleitung in gemeinsamen Gesprächen auf, um mit den Teilnehmern Schlüsselkompetenzen wir Konfliktfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit und Kompromissbereitschaft einzuüben.

Von den insgesamt 150 Teilnehmer/innen wurde dieses innovative Konzept durchwegs positiv beurteilt. Die wachsende Eigeninitiative der Teilnehmer/innen und die Zusammenarbeit in den Teams zeigten sich auch in ihrer Nachfrage nach Betriebsbesichtigungen. Nach Äußerung dieses Vorschlags bereitete Team 1 eine noch auszufüllende Liste mit möglichen Betrieben der Region zur Besichtigung vor. Im Plenum und unter Moderation der Betriebsleitung entschied man sich für die für die Teilnehmer/innen interessantesten Firmen (vor allem auch in Bezug auf potentielle freie Arbeitsstellen). Team 3 stellte den Kontakt zu den Betrieben her und organsierte im Folgenden die Betriebsbesichtigungen.

Aufgetretene Schwierigkeiten und Lösungsansätze:
Die Rahmenbedingungen ergaben sich aus den Erfahrungen der ersten Durchführung mit arbeitslosen Jugendlichen unter 25 Jahren, die alle bereits eine abgeschlossene Berufsausbildung vorweisen konnten. Andere Altersstrukturen, Ausbildungsniveaus etc. können sich sicherlich positiv auf die Vermittlungsquote auswirken. Gewisse Rahmenbedingungen müssen allerdings eingehalten werden, wie z.B. die Qualifikation der Betriebsleitung, da er/sie eine zentrale Rolle bei der Umsetzung einnimmt. Ähnliches gilt für die Lehrgangsdauer: maximale Abweichungen sollen vermieden werden. Außerdem gilt festzuhalten, dass ein Minimum von drei Gruppen unbedingt erforderlich ist, denn nur so ist ein effizienter Rollentausch möglich. Daraus ergibt

sich auch eine Mindestteilnehmerzahl von 15 Teilnehmer/innen für eine stabile Gruppenstärke von 5 TN pro Gruppe. Unterschreitet man diese Teilnehmerzahl ist die erfolgreiche Umsetzung nicht weiter gewährleistet.

Die Hürde stellte in Deutschland die Motivierung der Teilnehmer/innen zu Kursbeginn dar. Viele waren es nicht gewohnt, eigenständig zu arbeiten bzw. für andere Verantwortung zu übernehmen. Dieses innovative Schulungskonzept führt gerade durch seine Neuheit oft zu einem anfänglichen Misstrauen und zu Unsicherheit. Hier ist es die Aufgabe der Betriebsleitung gerade zu Beginn die Teamleiter/innen sehr eng zu begleiten. Die Aufgaben aller Teams müssen klar und verständlich ausgearbeitet werden. Nur eine klare Struktur führt dazu, dass die Teamleiter/innen ihre Gruppe erfolgversprechend anleiten können. Außerdem achtet die Betriebsleitung bei der ersten Gruppeneinteilung auf bereits bestehende Kompetenzen und setzt zu Kursbeginn Teamleiter/innen ein, die entsprechend qualifiziert sind.

Aufgrund der meist sehr heterogenen Gruppen ist außerdem mit Überforderung oder Unterforderung bei den Teilnehmer/innen zu rechnen. Unterschiedliches Vorwissen und Erfahrungen führten dazu, dass große Unterscheide in der Arbeitsleistung zu Tage traten. Zusätzlich hatten viele der noch sehr jungen Teilnehmer/innen keinerlei Erfahrung als Führungsperson. Hier wurde eine unterstützende und enge Begleitung durch die Betriebsleitung eingesetzt. Fehlende oder unzureichende Kompetenzen konnten im Team kompensiert werden indem beispielsweise „schwächere“ Gruppenmitglieder von erfahrenen lernten. Von zentraler Bedeutung war, dass die Teamleiter/innen lernten, die Stärken ihrer Mitglieder zu erkennen und diese entsprechend einzusetzen. Auch hier fungierte die Betriebsleitung als Berater.

Fazit: Besonders auffällig waren der wachsende Zusammenhalt und das steigende Zusammengehörigkeitsgefühl der Gruppe. Die entwickelte Solidarität hielt sogar weit über Kursende an. Das Arbeiten im Team wirkte sich definitiv positiv auf folgende Schlüsselkompetenzen aus:
Die Teilnehmer lernten, nicht nur Verantwortung für sich, sondern auch für andere zu übernehmen. Das gemeinsame Vermitteln in den Arbeitsmarkt spornte sie zusätzlich an, an ihrer persönlichen Zielerreichung zu arbeiten.

Die anfängliche Unentschlossenheit und Unsicherheit bei vielen Teilnehmer/innen bei der Arbeit im Team zeigte auch, wie wichtig pädagogische Unterstützung bei der Teamarbeit ist, denn nicht jeder der Teilnehmer war es gewohnt, eine Führungsposition zu übernehmen oder in größeren Gruppen an einem gemeinsamen Ziel zu arbeiten. Das Konzept gibt den Teilnehmern die einmalige Gelegenheit, in verschiedene Rollen zu schlüpfen. Die eindeutigen Aussagen der Teilnehmer in den Feedbackrunden, dass der Besuch der Maßnahme zweifelsfrei hilfreich war und die sehr guten Vermittlungsergebnisse, stützen die Bestrebungen, das Konzept in die Breite zu tragen.

10. Evaluierung

Auf Basis des standardisierten Evaluierungsfragebogens konnte eine gute Übersicht über die Zufriedenheit der Teilnehmer/innen, nicht-messbare Erfolgsindikatoren, Stärken des Konzepts und Verbesserungsvorschläge für zukünftige Lehrgänge gewonnen werden. Der Evaluierungsfragebogen bestand aus Fragen, die entweder durch ganze Sätze beantwortet werden sollten, oder durch eine Bewertung auf einer Skala von 1 bis 5, wobei 1 “ich stimme nicht zu” und 5 “ich stimme voll und ganz zu” bedeutete.

Im ersten Projektjahr 2013 nahmen mehr als 40 Teilnehmer/innen in den 3 Kursen, die in Österreich, Italien und Spanien organisiert wurden, teil. Im zweiten Durchgang 2014, durchgeführt in Österreich, Polen, Spanien, Irland und Italien, nahmen 76 Personen teil.

Die Antworten aus dem – von allen Kursteilnehmer/innen ausgefüllten Evaluierungsfragebogen – wurden zusammengefasst, um herauszufinden, was die Teilnehmer/innen am meisten schätzten und am besten bewerteten im Kurs, und welche Aspekte bei weiteren Ausgaben verbessert werde sollten.

Folgende Aspekte über den Kurs wurden von den Teilnehmer/innen am besten bewertet:

- Die gute Organisation des Kurses und die angemessenen Örtlichkeiten
- Die Trainer/innen, die das Programm sehr zufriedenstellend gestalteten
- Die Materialien, die sehr interessant und attraktiv waren
- Die Tatsache, dass der Kurs ihre Kompetenzen verbessert hat

Selbst wenn generell alle Aspekte der allgemeinen Fragen von den Teilnehmern/innen hoch bewertet wurden, so war doch insgesamt die Zeit, die den verschiedenen Trainingsmodulen und dem Kurs gewidmet wurde, der Aspekt mit der niedrigsten Bemessung.

Es gab auch einige Fragen, die zu einem geringen Prozentsatz (10,5%) eine neutrale Antwort erhalten haben:

- Zur Vorinformation, die die Teilnehmer/innen vor dem Kurs erhalten haben und auch bezüglich der Örtlichkeiten an denen der Pilotkurs organisiert wurde
- Die Organisation des Kurses und das Gefühl, dass sie ihre Kompetenzen für ihre berufliche Zukunft verbessert haben

Die Teilnehmer/innen wurden um Anregungen, Kommentare oder Vorschläge zu den Inhalten des Kurses, zur Zeit, die den verschiedenen Themen– oder Trainingsmodulen gewidmet wurde, zu den Materialien etc. gebeten. Die Teilnehmer/innen äußerten sich zu den positiven Elementen und Stärken des Kurses, sowie zu den Schwächen und zu verbessernden Aspekten:

Bezüglich der Stärken wurde Folgendes hervorgehoben:

- Der Kurs war für die meisten Teilnehmer/innen sehr interessant, er half ihnen Neues zu lernen und über sich selbst etwas herauszufinden
- Das Arbeiten in Teams wurde sehr positiv gesehen, weil es befähigt, positive Beziehungen aufzubauen und transversale Schlüsselkompetenzen, wie interpersonelle Kommunikation, Gesprächsführung und Anpassungsfähigkeit zu entwickeln
- Die Arbeitsorganisation durch Aufgabenstellungen zu jedem Thema war ein sehr kraftvoller Aspekt, er förderte die Entwicklung von Ideen und befähigte Strategien und den Businessplan zu definieren

Einige Teilnehmer/innen gaben Schwächen an oder Aspekte die verbessert werden sollten:

- Mehr Zeit, um alle Kursinhalte abzudecken, insbesondere für jene, die mit der Suche von Jobangeboten zu tun haben. Der Zeitmangel wird noch deutlicher durch die Gruppenrotation,

durch diese wurde wenig Arbeitszeit pro Gruppe zur Verfügung gestellt
- Es ist sehr wichtig, dass Trainer/innen und Moderator/innen über sehr gute Motivationsfähigkeiten verfügen
- Die Supervision für die Teilnehmer/innen sollte verstärkt werden
- DV-/Technikprobleme (nicht funktionierende Laptops) sollten zeitnah behoben werden
- Bessere Erklärung der wichtigsten Elemente des Projekts und längere Kursdauer um an den Kursaktivitäten zu arbeiten

10.1. Kursinhalt

Im ersten Pilotdurchgang geben 85% der Teilnehmer/innen an, dass ihnen die Kursinhalte bei der Entwicklung von Kompetenzen für die Arbeitssuche geholfen haben. Einige Teilnehmer/innen hatten erwartet während des Kurses oder unmittelbar danach einen Job zu finden, und eine Person gab an, dass sie bereits zuvor über das vermittelte Wissen verfügte.

Im zweiten Pilotdurchgang bewerteten nur 7 von 76 Teilnehmer/innen 3 oder schlechter. Der Grund dafür, laut ihren Angaben, ist, dass sie nicht glauben, in Bezug auf die Jobsuche weitergekommen zu sein. Andere sind zögerlich darüber ob sie einen Job finden oder nicht. Insgesamt ist dies ein sehr geringer Prozentsatz der Gesamtanzahl der Befragten.

Auf die Frage „Welcher Kursinhalt war der interessanteste laut Ihrer Meinung?“ antworteten die Teilnehmer/innen wie folgt:

- Erstellen eines Profils und Diskussionen
- Gruppenarbeit, Beobachten der Interaktionen der Teilnehmer/innen, ein richtiges Ziel erreichen zu müssen
- Gruppendynamiken und die Konkretheit des Projekts
- In verschiedene Rollen schlüpfen, der Leiter sein
- Problemlösen
- Aktive Arbeitssuche

- Arbeit im Team, Gruppenaufteilung und Gruppen-Zusammenarbeit
- Theorie und praktische Teile simultan zu erfahren
- Aktive Teilnahme
- Rotation
- Gewaltfreie Kommunikation
- Selbst – Wissen und Selbst-Erfahrung, Selbst – Entdecken
- Eigene Kompetenzen und Stärken herausfinden
- Vorbereitung für die Arbeitssuche und den Arbeits-vermittlungsprozess: Begleitbriefe, Zusammenfassung und Video – Curriculum, Vorbereitung für Vorstellungsgespräche, Portfolio, etc.)
- Inspiration bei anderen Unternehmern finden
- Anwendung der Theorie in einem echten Business
- Verwendung von Networks für Marketingzwecke

Auf die Frage „Welchen Kursinhalt würden Sie für zukünftige Kurs-teilnehmer streichen?“ antworteten die Teilnehmer/innen wie folgt:

- Zeitmanagement
- Video Curriculum
- Leiter-Rotation
- Plenum – Einheiten

10.2. Kursmethodik

Auf die Aussage „Ich bin der Meinung, dass die angewandte Methodik angemessen ist.“ können die Argumente wie folgt zusammengefasst werden:

In den ersten Durchgängen wurde die Methodik von allen Teilnehmern/innen sehr positiv bewertet. Die meisten fanden (mehr als 85%), dass sie adäquat oder sehr adäquat war.

In den zweiten Durchgängen in Bezug auf die Angemessenheit der Kursmethodik, bewerteten nur 7 Befragte 3 oder schlechter. Der einzige dazu angegebene Grund – es wurden nicht viele Kommentare

dazu abgegeben – war, dass mehr Präzision im Kurs gewünscht wäre, um bessere Ergebnisse zu erzielen.

10.3. Gruppenarbeit

In den ersten Durchgängen fanden fast 93% das im Teamcoaching verwendete Rotationsprinzip interessant oder sehr interessant. Einige Meinungen zeigen, dass es den Grad der aktiven Beteiligung der Teilnehmer/innen am Trainingskurs erhöht, obwohl für diese Arbeitsweise viel Zeit gebraucht wird. Es wurden auch zusätzliche Erklärungen zum Rotationsprinzip erhoben.

In den zweiten Durchgängen gaben die Teilnehmer/innen generell sehr positive Rückmeldungen. Es wurden nur ein paar Schwächen oder Bereiche in Bezug auf die Gruppenarbeit erwähnt die verbessert werden könnten (9 von 76 bewerteten 3 oder schlechter). Generell haben alle Teilnehmer/innen die Tatsache geschätzt, dass sie von anderen Gruppenmitgliedern lernen konnten und der Rollentausch wurde insgesamt als sehr positiv wahrgenommen.

10.4. Verbesserung der Teamfähigkeit

Die Ergebnisse in den ersten Durchgängen in Bezug auf die Verbesserung der Teamarbeitsfähigkeiten zeigen, dass mehr als 90% der Teilnehmer/innen glauben, dass sie diese verbessert haben.

In den zweiten Durchgängen haben nur 9 von 76 Befragten die Frage mit 3 bewertet. Sie haben keine zusätzlichen negativen Kommentare dazu abgegeben um ihre Bewertung zu erklären. Der einzige Kommentar dazu war, dass Konflikte in der Gruppe erlebt wurden. Das heißt nicht unbedingt, dass die Person ihre Teamfähigkeitskompetenz nicht erhöht hat, aber es könnte die Erfahrung schlechter als erwartet erscheinen lassen.

10.5. Stärken und Schwächen

In den ersten Durchgängen wurden Teamwork und die partizipative Methode von den meisten Teilnehmer/innen als große Stärke bewertet. Auch schien das Rotationsprinzip sehr attraktiv und interessant zu sein, weil es den Teilnehmern/innen erlaubte, von einer zur nächsten Position zu wechseln und die unterschiedlichen Aufgaben und Verantwortlichkeiten erleben ließ, die es in jeder Firma gibt. Es ermöglichte auch Führungskompetenzen zu erfahren.

Zusätzlich wurde die Gelegenheit, mehr über sich selbst zu erfahren und zu lernen, eigene Stärken zu identifizieren und das Beste aus einer Situation zu machen, als etwas sehr Positives empfunden.

In den zweiten Durchgängen lauteten die relevanten Antworten folgendermaßen:

- Teamarbeit
- Motivation
- Wissen über sich selbst
- Reale Arbeitserfahrung
- Problemlösung und Konfliktmanagement
- Teamwechsel – Rotation
- Kooperation vs. Konkurrenz

10.6. Aspekte der Verbesserung am Kurs

Nach der ersten Evaluierungsrunde wurden folgende Verbesserungsvorschläge genannt:

Das Zeitmanagement sollte gut überdacht werden. Die Meinungen der Teilnehmer/innen zeigen, dass eine Nachfrage nach längeren Pilotkursen existiert, um mehr Zeit zu haben, um in Gruppen und in den vorgegebenen Aktivitäten zusammenzuarbeiten. Einige Teilnehmer/innen schlugen vor, innerhalb des Kurses Vorstellungsgespräche zu simulieren. Einige forderten auch eine bessere Organisation des Pilotkurses und zusätzliche Erklärungen über die Arbeit, die in den Gruppen ausgeführt wird und in der Organisation der Gruppe.

Nach der zweiten Evaluierungsrunde würden die Befragten folgende Aspekte (in der Reihenfolge der Wichtigkeit) verbessern:

- Stundenplan/Zeitplan, Zeit für das Training
- Teamleiter Rotation: einige mochten es nicht, dass ein anderer ihr Teamleiter war nachdem sie sich selbst in dieser Rolle erfahren hatten
- Mehr Interaktion und Verbindlichkeit zwischen den Teilnehmern/innen

10.7. Weiterempfehlung des Kurses

In der ersten Pilotrunde würden 97% der Teilnehmer/innen den TeamCoaching Pilotkurs an andere Personen weiterempfehlen.

Die Teilnehmer/innen hatten sehr gute Erfahrungen, da sie die Gelegenheit bekamen sich mit anderen auszutauschen, von anderen Kollegen zu lernen, das soziale und berufliche Netzwerk auszudehnen und direkten Kontakt zu Firmen aufzubauen. Die Teilnehmer/innen fanden auch sehr positiv, dass die Organisation des Kurses einen praktischen Zugang zur erlernten Theorie integrierte, und die Möglichkeit verschiedene Fähigkeiten und Kompetenzen, wie Leadership, Teamwork, Umgang mit positivem und negativem Feedback zu entwickeln.

Im zweiten Durchgang würden rund 74 der 76 Befragten den Kurs an andere weiterempfehlen. Gründe dafür sind:
(Stimmen der Teilnehmer/innen)

- *Es ermächtigt Menschen im Prozess der Arbeitssuche und -vermittlung, indem es Tools für die Jobsuche mitgibt und auch Fähigkeiten sich selbst zu schätzen*
- *Teilnehmer/innen fühlen sich selbstbewusster in der Arbeitssuche*
- *Die von den Teilnehmer/innen entwickelten Fähigkeiten sind relevant*
- *Es ist ein guter Weg um die Fähigkeit sich selbst und andere zu managen zu fördern und zu erhöhen. Es bietet die Gelegenheit die gelernte Theorie zu erproben*
- *Es ist interessant eine Simulationserfahrung und Querverbindungen zu unterschiedlichen Bereichen zu schaffen*
- *Man lernt viel vom Trainer und von den Kollegen, es hat mir sehr für zukünftige Vorstellungsgespräche geholfen*
- *Sich selbst besser kennenlernen, Teamwork stärken, und neue Möglichkeiten Jobs zu finden*
- *In der Öffentlichkeit zu reden*
- *Motivation: Neue Kompetenzen*

- *Es hilft zusätzliche Informationen über den Arbeitsmarkt zu bekommen*

10.8. Weitere Ideen und Kommentare

Der letzte Teil der Evaluierung ermöglichte es den Befragten, weitere Kommentare oder Ideen hinzuzufügen. Es ist sehr wichtig zu erwähnen, dass die Teilnehmer/innen sich – gemäß ihren Aussagen – motivierter und ermächtigt fühlten, um sich der Jobsuche zu stellen und einen Job zu finden. Im Kontext der hohen Jugendarbeitslosigkeit ist das sehr bedeutsam. Die Teilnehmer/innen erlangten auch ein Bewusstsein, dass die Jobsuche auch technische Fähigkeiten und Ressourcen braucht, um im Prozess erfolgreich zu sein.

10.9. Nichtmessbare Erfolgsindikatoren

Aus den Erfahrungen der Projektpartner mit den Pilotdurchgängen konnten folgende „nichtmessbare Erfolgsindikatoren“ festgestellt werden:

- Erhöhtes Selbstwertgefühl
- Persönlichkeitsentwicklung
- Klarheit über die eigenen Ziele und die nächsten Schritte
- Über zusätzliche Kompetenzen und Werkzeuge für die Arbeitssuche verfügen
- Orientierung am Arbeitsmarkt

10.10. Zu den erwarteten Ergebnissen

In Bezug auf die erwarteten Ergebnisse kann festgehalten werden, dass die Integration der Teilnehmer/innen in den Arbeitsmarkt nur teilweise erreicht wurde, also durch TeamCoaching nur teilweise die kurzfristige/unmittelbare Arbeitslosigkeit verbessert wurde. Vor allem in Italien und Spanien ist die Arbeitslosigkeit so groß, dass die Partner darüber einig waren, dass der Arbeitsmarkt mit TeamCoaching nicht beeinflusst werden konnte/kann, und TeamCoaching deshalb kein Arbeitsmarktinstrument ist. Gleichzeitig wurde mehrfach betont, dass TeamCoaching jedoch ein hervorragendes Instrument für die berufliche Aus – und Weiterbildung im Bereich der Förderung der Beschäftigungsfähigkeit, Persönlichkeitsentwicklung und Förderung und Erwerb von Schlüsselkompetenzen darstellt, und die Teilnehmer/innen sehr durch die Teilnahme an den TeamCoaching Kursen profitiert haben. Generell erfuhren die Teilnehmer/innen eine Auffrischung und Weiterbildung in Schlüsselkompetenzen, eine Stärkung der eigenen Persönlichkeit, ein gesteigertes Bewusstsein über die eigenen Kompetenzen sowie Orientierung am Arbeitsmarkt, wodurch ihr Selbstbewusstsein und ihre Beschäftigungsfähigkeit erhöht wurden.

Da der Nutzen von Bildung langfristig und nachhaltig ist, kann dieser zu Ende der Maßnahme nur bedingt festgestellt werden. Bildungsprozesse sind mit Ende der Maßnahme auch nicht abgeschlossen, und so können sich deren Auswirkungen oft erst nach Jahren zeigen.

11. Impressionen aus dem Kursalltag

http://www.leonardo-teamcoaching.de/

12. Schlussfolgerung

TeamCoaching wurde von allen Partnern als kraftvolles Instrument zur Entwicklung der Persönlichkeit und zum Erwerb und Auffrischen von Schlüsselkompetenzen, die in allen Bereichen der modernen Arbeitswelt unumgänglich sind, wahrgenommen. Die Tatsache, dass auch aus der Evaluierung der Teilnehmer/innen sehr positive Rückmeldungen kamen und auch angemerkt wurde, dass Module und Maßnahmen längerfristig angelegt sein sollten, spricht für die prozesshafte und partizipative Vorgangsweise bei TeamCoaching.
Das Bewusstsein über die eigenen Fähigkeiten, das Arbeiten an der eigenen Persönlichkeit sowie an der Fähigkeit im Team zu kooperieren, die Reflexion mit professioneller Begleitung, die Orientierung am und Integration in den Arbeitsmarkt, neue Tools zur Arbeitssuche, das Klären eigener Ziele, die persönliche Begleitung, das individuelle Coaching bei persönlichen Fragen und die Erhöhung der Beschäftigungsfähigkeit sind nur einige Elemente, die hier erwähnt sein wollen, wenn es darum geht den Erfolg von TeamCoaching zu beschreiben.

Das Konzept wurde nicht nur von den Teilnehmer/innen der Kurse honoriert und äußerst positiv bewertet, es wurde auch von den Partnerorganisationen und Trainern/innen als ein wertvolles Instrument für die berufliche Aus – und Weiterbildung identifiziert. Die TeamCoaching Methode wird von allen Projektpartnern auch nach der Projektzeit weiter angewendet, deshalb kann TeamCoaching auch anderen Institutionen, Unternehmen, Projektmanager/innen, Konzeptentwickler/innen, Trainer/innen und Coaches in Europa nur weiterempfohlen werden.

Notizen

Notizen