

LEITFADEN FÜR DIE PROJEKT BETREUUNG: KOLLEGIALE BERATUNG & LERNEN DURCH ENGAGEMENT (LDE)



Motto:

„Von Anfang bis zum Ende sollte das Ziel sein jene Unterrichtsform zu finden, bei der die LehrerInnen keinen zusätzlichen Aufwand haben, die SchülerInnen mehr lernen und in der Schule weniger Platz für Lärm und Ärger bleibt, oder das Gefühl entsteht, dass die geleistete Arbeit umsonst war.“

Johann Amos Comenius

Danksagung

Dieses Handbuch wurde im Rahmen des Projekts „Educational Leaders in Education for Sustainable Development“ erstellt und durch das ERASMUS+ Programm der Europäischen Union finanziert. Wir bedanken uns herzlich bei den BetreuerInnen, die zahlreiche Erfahrungen und Praxisbeispiele geteilt, sowie bei allen anderen Projektbeteiligten, die zur Ausarbeitung dieses Leitfadens beigetragen haben: Eliška Hájková, Silvie Kozlovská, Lucie Juříková, Lenka Burešová, Jakub Vebr, Simona Kuciaková, Ladislav Bíro, Martina Urbanová, Alexandra Foidl, Monika Humer, Nina Herdey.



Inhaltsverzeichnis

Einleitung	5
Über den Leitfaden	5
Der theoretische Teil	6
1/ Was bedeutet Lernen durch Engagement (LdE)?	7
2/ Was bedeutet kollegiale Beratung?	8
3/ Kollegiale Beratung und LdE in der Praxis	9
Praktischer Teil	11
4/ Rollen und Kompetenzen der BetreuerInnen bei der Unterstützung von LehrerInnen im LdE-Bereich	12
5/ LdE durch kollegiale Beratung an Bildungseinrichtungen einführen	28
6/ Sammlung von Praxisbeispielen	44
Inspirationsquellen	48
Literaturverzeichnis	50

Einleitung

Der vorliegende Leitfaden wurde als Teil des Projekts *„Educational Leaders in Education for Sustainable Development“* („Leaders“) im Rahmen des ERASMUS+ Programms erarbeitet. Das Projektziel war die Erarbeitung eines Modells, das LehrerInnen die Zusammenarbeit, gegenseitige Unterstützung und den Erfahrungsaustausch im Bereich nachhaltige Entwicklung ermöglicht.

Die TeilnehmerInnen des „Leaders“-Projekts haben den Unterricht im Rahmen ihrer eigenen Lehrprogramme im Zusammenhang mit nachhaltiger Entwicklung gemeinsam geplant, umgesetzt und überarbeitet, wodurch sie die notwendigen Kompetenzen im Bereich Lernen durch Engagement (LdE) und kollegiale Beratung erwerben konnten.

Jedes der LehrerInnen-Teams wurde durch eine externe BetreuerInnen unterstützt, die den Teams bei der Einführung in die Programmmethodik und der Förderung von kollegialer Beratung geholfen hat. Der Leitfaden bietet nun diesen BetreuerInnen nützliche Tipps und Informationen zur Unterstützung von LehrerInnen in kollegialer Beratung sowie eine detaillierte Anleitung zur Einführung von LdE-Programmen an Bildungseinrichtungen. Außerdem werden im Leitfaden verschiedene Fallbeispiele dargestellt (s. Kapitel *„Sammlung von Praxisbeispielen“*) und Möglichkeiten aufgezeigt mit herausfordernden Situationen umzugehen.

Über den Leitfaden

Der Leitfaden besteht aus zwei Teilen: einem theoretischen und einem praktischen. Der theoretische Teil widmet sich der grundlegenden Vorstellung des Projekts im LdE-Bereich und im Bereich der kollegialen Beratung von LehrerInnen.

Der praktische Teil ist in drei Unterkapitel gegliedert. Im Mittelpunkt stehen die verschiedenen Rollen der BetreuerInnen, die Vorgehensweise bei der Einführung der Methodik an Bildungseinrichtungen sowie typische Beispielszenarien in der Projektumsetzung.

Das Kapitel *„Rollen und Kompetenzen von BetreuerInnen bei der Unterstützung von LehrerInnen im LdE-Bereich“* umfasst verschiedene, als Modellentwürfe und Anleitungen verfasste Methoden und Techniken, die in entsprechenden Situationen gezielt eingesetzt werden können.

Im Kapitel *„Einführung vom Lernen durch Engagement durch kollegiale Beratung an Bildungseinrichtungen“* wird beschrieben, wie LehrerInnen bei der Umsetzung vom LdE-Programm an der Bildungseinrichtung durch kollegiale Beratung schrittweise unterstützt werden können. Dieses Kapitel wird durch die Praxiserfahrungen zahlreicher BetreuerInnen ergänzt, die beschreiben, was sich in den jeweiligen Phasen bewährt hat und was zu vermeiden ist.

Im Kapitel *„Sammlung von Praxisbeispielen“* werden typische Situationen im Rahmen der Zusammenarbeit von BetreuerInnen mit ausgewählten Bildungseinrichtungen sowie bewährte Verfahren erläutert.

Abschließend gibt es eine Liste mit Inspirationsquellen und interessanten Unterrichtsressourcen, die BetreuerInnen selbst einsetzen, oder an LehrerInnen weitergeben können.

Der theoretische Teil



1/ Was bedeutet Lernen durch Engagement (LdE)?

Lernen durch Engagement (kurz: LdE, engl. service learning) ist eine Lehrform, die Lernziele mit gesellschaftlichem Engagement verbindet, um eine praxisorientierte und nachhaltige Lernerfahrung zu ermöglichen. Die TeilnehmerInnen engagieren sich für ökologische, gesellschaftliche oder kulturelle Themen, indem sie das in der Schule Gelernte in die Praxis umsetzen. Lernen durch Engagement ist also auch eine Lehrstrategie, die darauf beruht, dass die Beteiligten an Aktivitäten mit Schwerpunkt auf gesellschaftliche Bedürfnisse teilnehmen. Durch dieses Engagement werden, zusammen mit strukturierter Reflexion, Lehrziele und -ergebnisse erreicht.

Diese Methodik wurde in den nachfolgend angeführten Bildungsprogrammen umgesetzt und die jeweiligen Erfahrungen dienen auch als Beispiele für LdE. Die Programme werden langfristig von den folgenden Projektpartnern umgesetzt: Stredisko ekologické výchovy SEVER Horní Maršov, o.p.s. (Tschechische Republik) leitet das *Programm Škola pro udržitelný život (Schule für nachhaltiges Leben)* und Green Foundation (Slowakei) sowie das Jane Goodall Institut-Austria (Österreich) setzen LdE im Rahmen vom Kinder- und Jugendprogramm „Roots & Shoots“ um.

Škola pro udržitelný život (Schule für nachhaltiges Leben)³



„*Schule für nachhaltiges Leben*“ ist ein Programm, das Schulen dabei unterstützt, zur Verbesserung von Umwelt und Lebensqualität beizutragen. Die SchülerInnen, LehrerInnen und die lokale Bevölkerung tragen durch Projekte nicht nur zu einer nachhaltigen Entwicklung ihrer Umgebung bei, sondern gestalten dabei auch ihr eigenes Leben nachhaltiger.

Die SchülerInnen der teilnehmenden Schulen stellen sich gemeinsam mit Partnern aus der Gemeinde die Frage, was sie für die Entwicklung der Gemeinde oder für die Umgebung der Schule tun könnten. Danach werden die vorgeschlagenen Änderungen umgesetzt und somit der gemeinschaftliche Lebensraum verbessert (Erfüllung der Agenda 21). Alle Aktivitäten haben eine lokale und globale nachhaltige Entwicklung zum Ziel, wodurch sie als Praxisbeispiel für die Erfüllung der Ziele für nachhaltige Entwicklung 2015 - 2030 (engl. Sustainable Development Goals, SDGs) und des strategischen Rahmens der Tschechischen Republik 2030 auf örtlicher Ebene dienen.

Das Programm umfasst sieben Phasen und verbindet projektbezogenen Unterricht mit örtlich verankertem Lernen, indem lokal relevante Themen (z.B. natürliche, kulturelle, historische, wirtschaftliche und sozialpolitische Zusammenhänge) als Ausgangspunkt im Unterricht behandelt werden. Alle Aktivitäten dienen der Schaffung eines Endprodukts mit lokaler Relevanz.

Roots & Shoots⁴



Roots & Shoots ist das Kinder- und Jugendprogramm des Jane Goodall Instituts und knüpft an das Lebenswerk der weltweit bekannten Primatologin und UN-Friedensbotschafterin Dr. Jane Goodall an. Denn ihre Vision ist es, jene Inspiration und Willenskraft an junge Menschen weiterzugeben, die zur Umsetzung von gemeinschaftsorientierten Lösungen für globale Herausforderungen nötig sind. Roots & Shoots wurde 1991 in Tansania gegründet, ist mittlerweile in mehr als 50 Ländern aktiv und umfasst 10.000 aktive Gruppen.

Junge Menschen erkunden im Rahmen des Programms ihre lokale Umgebung, um konkrete gegenwärtige Herausforderungen zu identifizieren. Anschließend wird ein konkretes Problem ausgewählt und ein Plan zu dessen Lösung erarbeitet, der letztendlich in die Tat umgesetzt wird. Essenziell dabei ist, dass junge Menschen erlernen, dass sie sich durch eigene Ideen aktiv für Mensch, Tier und Natur einsetzen können und Teil des Wandels sind. Innerhalb dieses Prozesses erweitern die TeilnehmerInnen also Kompetenzen, die sie später als verständnisvolle Leader auszeichnen.

Bei Roots & Shoots wird auch die Methodik des Lernens durch Engagement angewandt, indem die SchülerInnen in 4 Phasen auf die Umsetzung eigener Projekte hinarbeiten (1. Inspiration, 2. Idee, 3. Aktion, 4. Reflexion). Durch

³ www.skolaprozivot.cz

⁴ <https://rootsandshoots.global/>

die Geschichte von Dr. Jane Goodall und anderen ausgewählten Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens werden die SchülerInnen schrittweise mit nachhaltiger Entwicklung vertraut gemacht. Sie diskutieren über aktuelle gesellschaftliche Herausforderungen, erkunden örtliche Probleme und führen Umfragen durch, die als Grundlage zur Wahl eines passenden Projektthemas dienen. Der gesamte Lernprozess läuft in SchülerInnenteams ab und wird von Lehrkräften sowie der lokalen Gemeinschaft (d.h. Eltern, Bibliotheken, Rentnerclubs, verschiedene Vereine, Firmen etc.) unterstützt. Wichtig für die Vorbereitung und Umsetzung der Projekte sind auch die lokale Entscheidungsträger, von denen die SchülerInnen Feedback, Genehmigungen oder finanzielle Unterstützung erhalten.

Eine wichtige Rolle im Programm spielen ebenso die LehrerInnen, die ihre Teams auf dem Projektweg begleiten. Sie führen Gespräche mit den SchülerInnen, fragen nach ihrer Meinung, und helfen, wenn nötig, eine passende Lösung zu finden. Sie sorgen für eine freundliche und sichere Atmosphäre, die genügend Raum für Selbstverwirklichung, Reflexion und Lösung individueller Probleme schafft.

2/ Was bedeutet kollegiale Beratung?

Wir verstehen kollegiale Beratung als eine Gelegenheit von- und miteinander zu lernen.

Unter kollegialer Beratung wird eine Partnerschaft verstanden, in der sich mindestens zwei KollegInnen auf Augenhöhe austauschen. Lernen ist dabei ein wechselseitiger Prozess und keine einseitige Weitergabe von Fachkenntnissen oder Erfahrungen. Wenn die KollegInnen (ungeachtet ihrer Praxiserfahrung) ein Problem zusammen lösen, indem eigene Ansichten und Ideen eingebracht werden, wird gemeinsames Lernen im Sinne der authentischen kollegialen Beratung ermöglicht. Darüber hinaus müssen bei kollegialer Beratung Praxiserfahrungen reflektiert werden, sodass Schlussfolgerungen gezogen werden können.

Warum kann kollegiale Beratung die Einführung eines LdE-Programms fördern?

Die Programme „Schule für nachhaltiges Leben“ und „Roots & Shoots“ basieren auf einer interdisziplinären Vorgehensweise mit der Grundannahme, dass aus den miteinander verbundenen Aktivitäten eine größere Einheit geschaffen wird. Der Lerninhalt überschreitet die Grenzen eines Faches und macht damit die Zusammenarbeit von Mitarbeiterinnen notwendig. Der dem Prinzip der kollegialen Beratung entsprechend vorbereitete Lerninhalt bietet genügend Zeit, um Probleme aus mehreren, bereichsübergreifenden Perspektiven zu untersuchen.

Welche Kompetenzen werden durch die interdisziplinäre Vorgehensweise im Rahmen der kollegialen Beratung weiterentwickelt?

- Die Fähigkeit, vom eigenem Hauptfach Abstand zu gewinnen,
- Die Fähigkeit, Dinge aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten,
- Die Fähigkeit, unterschiedliche Inhalte zu behandeln und im Rahmen des Unterrichts mit Inhalten aus anderen Fächern zu verbinden,
- Schwerpunkt auf Reflexion setzen: d.h. Zusammenhänge verstehen, Schwierigkeiten besprechen und Erfahrungen austauschen,
- Persönliche Weiterentwicklung Teammitglieder. Die LehrerInnen sind in der Regel dankbar mit neuen Unterrichtsformen vertraut zu werden und neue Perspektiven zu entdecken.

Die kollegiale Beratung steigert außerdem die Motivation aller beteiligten Personen, da neue Methoden und vor allem die Diskussion mit KollegInnen Synergien ermöglicht.

Wie profitieren Lernende von kollegialer Beratung?

- Sie erhalten ein besseres und komplexeres Verständnis des Themas aufgrund der Vielfalt von Fächern und Perspektiven,
- Neben der Verbesserung der Unterrichtsqualität, wird die Unterstützung durch Gleichaltrige gefördert,
- Neue konstruktive Unterrichtsmethoden erzielen Fortschritte bei den TeilnehmerInnen, indem sie andere Sichtweisen entdecken, reflektieren, Fragen stellen etc. Durch kollegiale Beratung können mehr TeilnehmerInnen diese Erfahrung machen als im klassischen Unterricht. Von Seiten der LehrerInnen wurde außerdem festgestellt, dass kollegiale Beratung einen positiven Beitrag für die schwächeren SchülerInnen mit besonderen Bedürfnissen leisten kann.

Kollegiale Beratung vertieft Beziehungen und initiiert organisatorische Veränderungen (in der Schule, Gemeinde etc.). Die LehrerInnen bemerken häufig, dass Beziehungen auf zwischenmenschlicher Ebene erheblich verbessert werden können - sowohl in dem sich beratenden Team, als auch im Allgemeinen, da sich die TeilnehmerInnen häufiger auch über persönlichen Angelegenheiten austauschen. Die Zusammenarbeit wird folglich sowohl zwischen den LehrerInnen als auch zwischen den TeilnehmerInnen gestärkt.

3/ Kollegiale Beratung und Lernen durch Engagement in der Praxis

Im Rahmen des „Leaders“-Projekts gehen wir in Bezug auf die kollegiale Beratung von der „**3Z-Methode**“ aus. Die vollständige Abkürzung lautet **3x zusammen**: vorbereiten, halten und reflektieren des Unterrichts von zwei oder mehreren LehrerInnen. Die KollegInnen gestalten und besprechen die besten Unterrichtsmethoden gemeinsam, finden neue Lösungen, lernen miteinander und unterstützen sich.

Wie funktioniert die 3Z-Methode in Praxis?

Eine kleine Gruppe von LehrerInnen, die ein gemeinsames Thema verbindet (in unserem Fall Lernen durch Engagement und Ausbildung für nachhaltige Entwicklung), trifft sich um einen Plan für die Zusammenarbeit in einer bestimmten Zeitdauer zu erstellen (idealerweise anhand einer Analyse). Die LehrerInnen vereinbaren den Rhythmus der Zusammenarbeit und setzen sich gemeinsame und persönliche Ziele. Sie planen zusammen den Unterrichtsinhalt, der Unterricht wird entsprechend verwirklicht und letztendlich folgt die gemeinsame Reflexion.

Voraussetzungen für die 3Z-Methode in der Praxis

- Regelmäßigkeit („es ist besser kürzere und dafür häufigere Treffen zu vereinbaren.“)
- Leader-Figur (Antriebsperson)
- Kritischer Freund („äußeres Auge“) - ein Mensch, der außerhalb der zusammenarbeitenden Gruppe steht. Diese Person wird von den Gruppenmitgliedern bestimmt. Es muss eine vertrauenswürdige Person sein (z. B. MitarbeiterIn, FreundIn). Seine bzw. ihre Aufgabe besteht darin, dem Team als BetreuerIn Feedback dazu zu geben.
- Sichere Umgebung und klare Regeln innerhalb der Gruppe
- Unterstützung der Führung

Eine Voraussetzung für die kollegiale Beratung ist ein aktives Engagement der TeilnehmerInnen und die Fähigkeit der LehrerInnen gemeinsam zusammenzuarbeiten, zu planen und eventuelle Hindernisse zu überwinden.

Empfehlungen zur bestmöglichen Umsetzung des Lernens durch Engagement durch kollegiale Beratung.

Das LehrerInnenteam formuliert zu Beginn Erwartungen und Ziele der gemeinsamen Zusammenarbeit aus.

- Die LehrerInnen werden mit Kompetenzen, auf deren Förderung das Projekt gerichtet ist, vertraut gemacht und vereinbaren, wie genau die interdisziplinäre Zusammenarbeit ablaufen kann und welche Themen in den einzelnen Abschnitten zu lernen sind.
- Das Team stellt die Ziele den Führungskräften vor und macht deutlich, welche Projektvorteile, Ziele und Ergebnisse durch Anwendung dieser Methodik erreicht werden können.
- Die LehrerInnen müssen eine „Karte für geeignete Unterrichtsorte“ erstellen.
- Es ist empfehlenswert zu Beginn Regeln für die Zusammenarbeit und Kommunikation festzulegen, an die sich alle halten. Außerdem sollte sich das Team auf Zeiteinheiten und Verfügbarkeit einigen.
- Die LehrerInnen treffen sich regelmäßig im Laufe des Projekts, besprechen neue Aufgaben und Termine und planen zusammen den Unterricht. Das Ziel ist, den bestmöglichen Plan angesichts der aktuellen Fähigkeiten und Kenntnisse des Teams zu erstellen, in den auch eventuelle Schwierigkeiten miteinbezogen werden.
- Die LehrerInnen treffen sich idealerweise nach jedem gemeinsamen Unterricht. Bei der Reflexion muss jedem Schritt genügend Zeit gewidmet werden, geklärt werden, wo das Team momentan steht und welche Kompetenzen und Ziele im Mittelpunkt der Aktivität stehen. Die Reflexion hängt davon ab, wie die TeilnehmerInnen mit der Stunde zurechtkamen, was zu ihrem Erfolg beigetragen hat und welche Herausforderungen aufgetreten sind.



Praktischer Teil



4/ Rollen und Kompetenzen der BetreuerInnen bei der Unterstützung von LehrerInnen im LdE-Bereich

Die Rolle der BetreuerInnen umfasst die Kombination mehrerer wichtigen Rollen. Sie setzt die Fähigkeit voraus, diverse Ansätze und unterstützende Techniken nach den Bedürfnissen der LehrerInnen oder der Phase der Projekteinführung anwenden zu können.

Obwohl die Beratungsarbeit keinen festgesetzten Regeln folgt, gelten Grundprinzipien, die bei der Zusammenarbeit mit Bildungseinrichtungen helfen können.

Bei der Einführung von LdE und kollegialer Beratung an Bildungseinrichtungen nehmen die BetreuerInnen meistens eine oder mehrere der folgenden Rollen ein:

- *ModeratorIn* (unterstützt Planungsgespräche und Teamentscheidungen)
- *Coach* (unterstützt die Zielsetzung und die Problemlösung – individuell als auch auf Teamebene)
- *DozentIn* (Leitung oder Co-Leitung der Lehraktivitäten)
- *MentorIn* (individuelle Unterstützung der LehrerInnen beim Erfüllen von gesetzten Zielen)



Die BetreuerInnen sind nicht zuletzt auch **KoordinatorInnen** und **VertreterInnen** ihrer eigenen Organisation, die sich mit dem Thema jahrelang beschäftigt haben. Die Arbeit verlangt daneben auch administrative und organisatorische Fähigkeiten im Rahmen der gesamten Projekteinführung – von der Anfangsvorbereitung (Kontaktaufnahme, Erstbesprechung, Vertragsschließung), über die Umsetzung (regelmäßige Treffen mit den LehrerInnen, durchlaufende Überwachung und Reporting als auch Problemlösung und ggf. Durchführung von Projektänderungen), bis hin zu dem Abschluss der Zusammenarbeit (die Schlussreflexion und Projektauswertung mit den Bildungseinrichtungen).

Nachfolgend werden ausgewählte Kompetenzen beschrieben, die grundlegend bei erfolgreicher Projekteinführung im Bereich Lernen durch Engagement und kollegialer Beratung sind. Die BetreuerInnen müssen nicht unbedingt alle angeführten Fähigkeiten und Techniken von Anfang an beherrschen. Es ist aber darauf zu achten, dass sie sich in dem Thema ausreichend auskennen und gewillt sind die LehrerInnen bei ihrer Entwicklung zu unterstützen.

Dies verlangt sowohl gründliche Kenntnisse der Methodik in den betroffenen Bereichen als auch Empathie, aktives Zuhören und freundliche Unterstützung der LehrerInnen bei regelmäßigen Treffen. Wichtig ist auch Feedback zu geben, ob die vereinbarten Grundprinzipien der Zusammenarbeit eingehalten werden.

Die BetreuerInnen müssen die Zusammenarbeit vor allem mit kritischen Augen betrachten und die Einführung der neuen Methodik an der Bildungseinrichtung genau beobachten. Die BetreuerInnen geben keine Ratschläge, bewerten nicht und kritisieren nicht. Auf Anfrage geben sie Feedback oder teilen eigene Ansichten oder Empfehlungen basierend auf eigenen Erfahrungen. Die Hauptaufgabe der BetreuerInnen ist es, LehrerInnen zu unterstützen. Die Verantwortung für die Lösung einer Situation oder eines Problems tragen vor allem die LehrerInnen, die die Träger des gesamten Ablaufs und auch des Ergebnisses sind. Sie können die Anmerkungen der BetreuerInnen nach eigenem Ermessen annehmen oder ablehnen.

BetreuerIn als ModeratorIn

Unter der Moderation versteht man vor allem eine Hilfestellung für die Gruppe – in unserem Fall dem Team von LehrerInnen – bei Entscheidungen. Die Moderation hilft sowohl der Gruppe als auch einzelnen LehrerInnen zu erkennen, welche Ergebnisse durch das gemeinsame Projekt zu erreichen sind und den Ablauf dementsprechend zu planen.

Wann werden BetreuerInnen zu ModeratorInnen?

- Moderationstechniken kommen am häufigsten bei den Treffen von LehrerInnen zum Einsatz, wenn etwas geplant, entschieden oder vereinbart werden soll.
- Nach Beginn der Zusammenarbeit moderieren die BetreuerInnen die Planungstreffen der LehrerInnen in dessen Mittelpunkt die eigene Visionen, die Setzung von Zielen und die Erstellung eines Plans für die Zusammenarbeit stehen. Durch das Engagement aller TeilnehmerInnen können in den Treffen verschiedene Perspektiven miteinbezogen werden und so von Anfang an echte (demokratische) Partizipation möglich zu machen, die für kollegiale Beratung von entscheidender Bedeutung ist.
- Außerdem wird die Moderation auch während den Folgephasen der Projektumsetzung eingesetzt, vor allem in Situationen, die eine Teamdiskussion, Reflexion der Erfahrungen oder eine Projektauswertung fordern.

Grundlegende Moderationsprinzipien

- **ModeratorIn hilft den anderen (nicht sich selbst)**

Der Hauptzweck der Moderation ist, die Gruppe zum Erfolg zu bringen. Sollten die ModeratorInnen in einer konkreten Situation die Entscheidung treffen, was am besten zu tun ist, kann dieser Grundsatz als sichere Anleitung dienen: Vergessen wir uns selbst und konzentrieren uns darauf, was für die anderen am besten ist.

- **ModeratorIn ist unparteiisch und beurteilt nicht**

Die Unparteilichkeit ist eine entscheidende Voraussetzung der erfolgreichen Moderation. Die ModeratorInnen bleiben während der Diskussion objektiv. Ihre Einstellung muss gegenüber allen TeilnehmerInnen unverändert neutral bleiben, allen muss die gleiche Gelegenheit zur Stellungnahme geboten werden und es darf niemand bevorzugt oder benachteiligt werden.

- **ModeratorIn trifft keine sachlichen Entscheidungen**

Die ModeratorInnen vermeiden Entscheidungen zu treffen sowie Inhalte zu bewerten. Die Enthaltung bei der sachlichen Entscheidungsfindung unterstützt die Vertrauenswürdigkeit der ModeratorIn. Gäbe es eine Tendenz zu einer Ansicht oder einem Argument, wäre die Position als neutrale Fachperson gefährdet.

- **ModeratorIn übersetzt, wiederholt und fasst zusammen**

Die Aufgabe der ModeratorInnen ist, das gegenseitige Verständnis sicherzustellen. Die Kommunikation wird

dadurch einfacher gemacht, dass die ModeratorInnen die Ansichten und Argumente der TeilnehmerInnen in eine Sprache übersetzt, die auch die anderen beherrschen. Es kommt vor, dass zwar dieselbe Sprache gesprochen wird, aber ein Begriff unterschiedlich interpretiert wird.

Die Übersetzung allein ist aber nicht ausreichend. Hinter Worten verbergen sich Gefühle. Diese Gefühle richtig wahrzunehmen ist eine Kunst und es kann vorkommen, dass die TeilnehmerInnen miteinander sprechen, ohne zu bemerken, dass sich eine Emotion in ihnen anstaut (z. B. Angst, Ärger oder Überdruß).

In solchen Fällen müssen die ModeratorInnen eingreifen, bevor die Emotion ausbricht und den Ablauf der Kommunikation beeinflusst. Häufig reicht es aus, die Gefühle nur als Möglichkeit zu benennen (z. B. „Das könnte manche von Ihnen vielleicht aufregen“). Wenn unterdrückte Gefühle rechtzeitig zur Sprache kommen, ist ihre unerwünschte Wirkung wesentlich schwächer.

- **ModeratorIn schlägt den Ablauf vor**

ModeratorInnen diktieren nie, was ein Team machen soll, sondern nur wie man vorgehen soll. Man kann höchstens vorschlagen, was geschehen sollte, und abwarten, ob die TeilnehmerInnen damit einverstanden sind. Die ModeratorInnen können auch die TeilnehmerInnen bitten, die nächsten Schritte selbst vorzuschlagen oder sich auf eine Lösung zu einigen.

- **ModeratorIn überwacht Diskussionen**

Diskussionen können schnell vom Hauptthema abweichen. Die Aufgabe der ModeratorInnen ist zu überwachen, ob alle TeilnehmerInnen beim selben Themenpunkt sind. Wenn gerade möglichen Problemlösungen gesammelt werden (z. B. beim Brainstorming), ist es kontraproduktiv, diese gleichzeitig zu bewerten. Man sollte darauf achten, dass alle wissen, was gerade abläuft und warum und welche Rolle man dabei spielt.

Moderation-Tools

- **Fragen** werden insbesondere zur Förderung und Kontrolle der Dynamik der Kommunikation gestellt. Offene Fragen bieten eine Vielfalt an Antworten (nicht nur „Ja“ oder „Nein“ wie bei den geschlossenen Fragen) und vertiefen die Diskussion.

- Die **Zusammenfassung** ist ein Mittel, das zum Einsatz kommt, damit sich die TeilnehmerInnen in der Diskussion besser orientieren können und damit die Schlussfolgerungen von allen gleich verstanden werden. Die Zusammenfassung ist v.a. dann sinnvoll, wenn eine gesteuerte Diskussion verlangt wird, zum Beispiel wenn die Gruppe sich in Inhalten oder Nebensächlichkeiten verliert.

- Die **Abgrenzung** verschiedener Phasen der Diskussion ist essenziell. Nach der Zusammenfassung sollten die TeilnehmerInnen darauf aufmerksam gemacht werden, an welchem Punkt des Prozesses sie sich befinden. Dies umfasst sowohl die Steuerung als auch Einigung. Sie stellt keinen Punkt, sondern ein Strichpunkt der Diskussion dar, der einen Meilenstein abgrenzt.

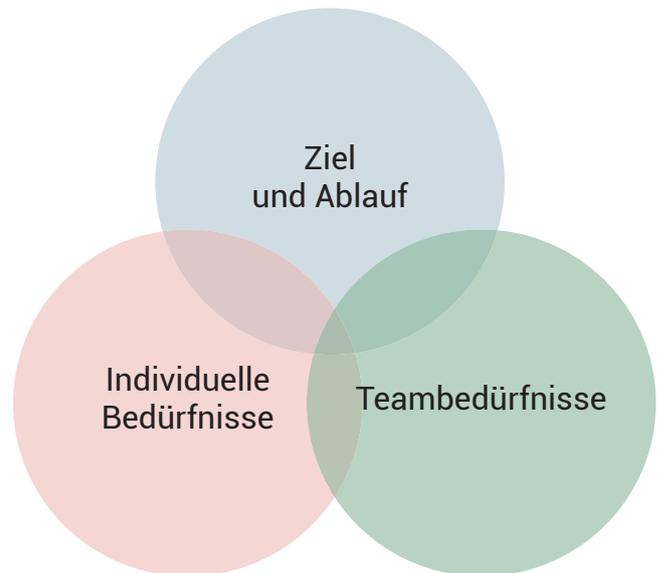
- **Anweisungen** sind geeignet, um die Prozessstabilität sicherzustellen oder zu verstärken. Sie können entweder eine erinnernde (Sinn der Besprechung, vorher gesetzte Regeln) oder bestimmende (neue Regeln) Funktion haben. Die Ziele und Gesprächsregeln sollten sichtbar festgehalten werden (Tafel, Pinnwand), damit alle TeilnehmerInnen sie jederzeit lesen können.

- **Anmerkungen** sind das flexibelste Tool. Sie werden i.d.R. als Reaktion auf die Effektivität der Kommunikation eingesetzt, um diese zu steigern oder zu fixieren.

Arbeiten mit ausgewogener Dynamik im Team (sog. Adairs Kreise)

Das Team muss ein von allen Mitgliedern akzeptiertes **Ziel** haben, das geteilt wird. Darauf basierend muss ein **Ablauf** (Aktivitäten und Aufgaben) vereinbart werden, um das Ziel zu erreichen. Der Prozessplanung muss genügend Aufmerksamkeit gewidmet werden, da es sonst zu Verwirrung, Fehlern, schlechter Arbeitsorganisation und Zeitverschwendung kommen kann.

Dabei müssen aber sowohl die **individuellen Bedürfnisse** als auch die Teambedürfnisse beachtet werden, da es ansonsten zu Motivationsverlust, Enttäuschung oder sogar zu Konflikten kommen kann.



Rahmeninhalt einer Besprechung mit ModeratorIn (Entwurf)

1. Einleitung	<ul style="list-style-type: none"> • Anfang des Treffens (zum vereinbarten Zeitpunkt) • Vorstellung der ModeratorInnen und der TeilnehmerInnen (ProtokollschreiberIn bestimmen) • Vorstellung des Themas • Erwartungen einzelner TeilnehmerInnen • Zielvereinbarung • Festlegung gemeinsamer Regeln • Vereinbarung einer gemeinsamen Agenda, Inhalts und Besprechungszeitplans
2. Hauptteil	<ul style="list-style-type: none"> • Führung der Besprechung: Diskussion in Übereinstimmung mit gesetzten Zielen, Regeln und Inhalt • Anwendung verschiedener Methoden in Abhängigkeit von der Situation und von den individuellen Bedürfnissen (z. B. Brainstorming beim Suchen der Problemlösung, Kopfstandbrainstorming oder Umwertung der Situation bei Bedarf des Perspektivenwechsels, Austausch von Erfahrungen zur Unterstützung der TeilnehmerInnen etc.) • Mitschreiben (vorgeschlagene Struktur) <ul style="list-style-type: none"> - Ort und Datum - Namen der TeilnehmerInnen - Besprechungsziel - Inhalt: <ol style="list-style-type: none"> 1. Überprüfung von Aufgaben aus vorausgegangenem Zeitraum 2. Hauptpunkte der Besprechung - neue Ereignisse, Referenzen, Vorschläge 3. Aktivitäten und Aufgaben für den kommenden Zeitraum, Erstellung einer Aufgabenliste (Aufgabe, zuständige Person, Erfüllungstermin) 4. Anmerkungen zur nächsten Besprechung (bei Bedarf)
3. Schluss	<ul style="list-style-type: none"> • Zusammenfassung des Besprechungsinhaltes • Ergebnisse und Wiederholung von Aufgaben (anhand der Aufgabenliste) • Ende der Besprechung (zum vereinbarten Zeitpunkt, wenn möglich)

Problemlösung in Gruppen (Bálint-Gruppen)

Die Bálint-Methode (auch Bálint-Gruppe genannt) ist eine effektive Methode der nicht-gesteuerten Beratung. Diese Methode wird in verschiedenen Bereichen angewandt (z. B. Gesundheitswesen, Sozialarbeit oder Ausbildung). Die TeilnehmerInnen treffen sich, um wichtige Themen und Probleme gemeinsam zu besprechen, die sie beruflich beschäftigen, und zusammen mit den MitarbeiterInnen aus ihrem Bereich mögliche Lösungen zu finden.

Diese Methode hilft den TeilnehmerInnen, neue Möglichkeiten zum Lösen ihrer beruflichen Probleme zu erschließen, Stress zu reduzieren und professioneller zu werden.

Bei der Arbeit mit den LehrerInnen können die BetreuerInnen (vor allem am Anfang) als ModeratorInnen der Bálint-Gruppe behilflich sein. Sie begleiten die LehrerInnen in den einzelnen Phasen, die zur Lösung eines bestimmten Problems führen. Langfristig ist es ideal, wenn die LehrerInnengruppe sich diese Methode aneignet und sie auch ohne externe Unterstützung anwenden kann.

Hauptmerkmale der Bálint-Gruppe

- besteht aus 5 bis 10 TeilnehmerInnen
- Zeitdauer ca. 30-40 Minuten
- 6 Phasen, die sukzessiv zur Problemlösung führen

Grundsätzliche Ablauf einer Bálint-Gruppe, die zur Unterstützung der LehrerInnen eingesetzt werden kann:

Am Anfang wählen die TeilnehmerInnen das zu behandelte Thema (z.B. durch ein Brainstorming). Dann werden die Aufgaben verteilt: i.d.R. gibt es ModeratorInnen (moderieren das Treffen), ErzählerInnen (schildern das Problem) und BeraterInnen. Unter der Führung der ModeratorInnen diskutieren die BeraterInnen über das Problem und suchen zusammen Lösungen, die für den Erzähler hilfreich sein könnten. Nach Abschluss kann der Ablauf mit einem anderen Thema wiederholt werden (siehe Tabelle unten).



Abb. Abschließende Reflexion. Quelle: Roots & Shoots Slowakei

Bálint-Gruppe (Anleitung)

Phase	Ablauf	Ergebnis	Aufgabenteilung
1/ Aufgabenverteilung und Themenwahl	Alle TeilnehmerInnen nennen Themen, die sie besprechen möchten. (Diese können auf einem Flipchart oder an der Tafel eingetragen werden). Dann einigt sich die Gruppe auf die Hauptthemen (idealerweise 2-3 je nach der Besprechungsdauer). Jetzt werden die Rollen besetzt: ModeratorInnen, erzählende Person, BeraterInnen und ProtokollschreiberIn (optional).	Alle TeilnehmerInnen kennen ihre Rollen und die zu besprechenden Themen.	ErzählerIn ist i.d.R. die Person, deren Thema als Schlüsselthema gewählt wurde. Die verbleibenden Rollen können beliebig verteilt und nach jeder Runde getauscht werden. Die erzählende Person beschreibt den Fall mit der Unterstützung der ModeratorInnen.
2/ Berichterstattung	Die erzählende Person gibt grundlegende Informationen über die Situation und das zu lösende Problem.	Alle TeilnehmerInnen verstehen grob das Problem.	Die BeraterInnen halten sich zunächst zurück. Am Ende der Berichterstattung können Verständnisfragen gestellt werden.
3/ Schlüsselfrage	Die erzählende Person formuliert die Schlüsselfrage, die beantwortet werden sollte.	Alle TeilnehmerInnen verstehen die Schlüsselfrage.	Die erzählende Person bemüht sich, eine konkrete Schlüsselfrage im Rahmen des gegebenen Problems zu formulieren, wobei die ModeratorInnen unterstützen.
4/ Methodenwahl	Die erzählende Person wählt eine konkrete Form der Beratung, die zum Thema passt (z.B. Fokus auf die Problemlösung, Perspektivenwechsel oder Erfahrungsaustausch und neue Ideen und Inspirationen)	Die erzählende Person wählt die Methode, die am besten geeignet ist.	Die ModeratorInnen unterstützen die erzählende Person (ggf. die ganze Gruppe) bei der Auswahl der geeigneten Methode (unter Berücksichtigung der Schlüsselfrage).
5/ Beratung	Die BeraterInnen teilen ihre Gedanken, bringen Vorschläge und eigene Erfahrungen zum Thema nach den Prinzipien der gewählten Methode ein.	Die erzählende Person erhält Gedankenanstöße, Inspirationen und Perspektivenwechsel.	Die BeraterInnen nehmen nacheinander Stellung, der Moderator überwacht die Diskussion, greift aber nicht ein. Der Protokollschreiber notiert die Hauptideen der Beratung.
6/ Abschluss	Die erzählende Person fasst zusammen, was er oder sie aus der Beratung mitnimmt, sowie die Hauptideen, die er oder sie für hilfreich hält.	Zusammenfassung, Auswertung und Abschluss der Beratung.	Die erzählende Person bedankt sich bei den BeraterInnen, fasst die Outputs zusammen und schließt die Beratung ab. Der Protokollschreiber übergibt die Mitschrift an die erzählende Person, um diese bei Bedarf weiterbenutzen zu können.

BetreuerIn als Coach

Die Rolle als Coach besteht darin, die einzelnen Beteiligten oder das Team auf dem Weg zur erwünschten positiven Änderung zu begleiten. Die Coaches sind gleichberechtigte PartnerInnen ihrer Klienten, die sie dabei unterstützen, eigene Visionen und Ziele zu finden sowie geeignete Methoden zum Erreichen der Ziele zu wählen.

Obwohl die BetreuerInnen bei der Arbeit mit LehrerInnen kein tatsächliches Coaching gewährleisten, kennen sie sich zumindest in den Grundlagen und Techniken zur Weiterentwicklung der LehrerInnen aus.

Wann werden BetreuerInnen zu Coaches?

Erstberatung in der Bildungseinrichtung

Es kommt häufig vor, dass die Teamleitung am Anfang der Zusammenarbeit keine konkrete Vorstellung davon hat, was mit dem neuen Projekt erreicht werden soll. Mittels Coaching-Techniken können die BetreuerInnen der Teamleitung dabei helfen, die Visionen und Ziele festzulegen, die später auch die Planung mit den MitarbeiterInnen vereinfachen.

Schwierige Situationen und Probleme lösen

Coaching kann auch bei der Lösung von schwierigen Situationen, der Klarstellung von Herausforderungen und der Festlegung von Prioritäten hilfreich sein. BetreuerInnen als Coaches helfen den LehrerInnen dabei, eigene Strategien zur Lösung von Problemen zu entwickeln und diese umzusetzen (z. B. Auseinandersetzungen innerhalb des Teams, Zeitmangel in der Aufgabenerfüllung, Überlastung der Teamleitung/LehrerInnen, Motivationsverlust etc.).

Lernen aus eigenen Erfahrungen fördern

Menschen lernen unterschiedlich. Coaching bietet individuelle Unterstützung von einzelnen Personen durch die Reflexion eigener Erfahrungen in Bezug auf deren Anwendung in der Zukunft (Effektivität eigener Tätigkeit steigern). Coaching-Fragen können auch bei der durchlaufenden oder Schlussreflexion mit den LehrerInnen gestellt werden.

Coaching-Grundansätze:

- Ich bin in Ordnung, du bist in Ordnung (keinerlei Bewertung; sich selbst mit Fehlern akzeptieren),
- Positive Einstellung (Schwerpunkt darauf, wie man es schaffen kann, wie es gelingen könnte, statt wie es nicht funktioniert),
- Zukunftsorientierung (Coaching beschäftigt sich nicht mit der Vergangenheit, sondern mit der Zukunft, aus der Vergangenheit kann man aber lernen),
- Aktionsorientierung (am Ende des Coachings sollte die Person sagen, was als nächstes passiert),
- Jeder ist einzigartig (Individualität respektieren - was ich denke muss nicht unbedingt auch die andere Person denken).

Beispiele von Coaching-Techniken

GROW-Modell – Kommunikationsmethode durch offene Fragen in 4 Phasen:

1. **G – Goals:** kurz- und langfristige Ziele setzen
2. **R – Reality:** die aktuelle Lage analysieren
3. **O – Options:** verschiedene Strategien erkennen und auswerten
4. **W – Will:** konkrete nächste Schritte und Zeitplan erarbeiten

Das Gespräch kann in jeder beliebigen Phase des GROW-Modells eingeleitet werden. Die LehrerInnen können damit anfangen, die zu erreichenden Ziele (Goals) zu benennen, die aktuelle Lage oder das Problem zu beschreiben (Reality), die Möglichkeiten zur Verbesserung der Situation (Options) anzuführen oder auch direkt einen Handlungsplan (Will) entwerfen.

Falls Sie keine Erfahrung mit Coaching-Gesprächen haben, können Sie sich an unsere GROW-Anleitung halten, die die einzelnen Phasen einschließlich Fragevorschlägen beschreibt.

GROW-Modell (Anleitung)

G - Fragen zur Zielsetzung

Ziele setzen, die die LehrerInnen erreichen wollen, ist ein wichtiger Bestandteil des Coaching-Gesprächs. Die Zielsetzung verschafft einen realistischen Blick darauf, was in der aktuellen Situation erreichbar ist und warum.

- *Wie lautet das Thema der heutigen Besprechung?*
- *Was möchten Sie diesbezüglich erreichen?*
- *Was möchten Sie von der heutigen Besprechung mitnehmen?*
- *Wie ist der größere Kontext dieses Themas?*
- *Was ist das wichtigste an diesem Problem, dieser Situation etc.?*
- *Was sehen, hören und fühlen Sie, wenn Sie sich vorstellen, das Ziel erreicht zu haben?*
- *Wie werden Sie feststellen, dass Sie bereits im Ziel sind (was geschieht ggf. was ändert sich)?*
- *Wann möchten Sie das Ziel erreichen? (Zeitspanne, z. B. bis Monatsende)*
- *Welchen Einfluss haben sie auf das Ergebnis? (Skala von 1 bis 10)*
- *Wie groß ist die Herausforderung, dieses Ziel zu erreichen? (Skala von 1 bis 10)*
- *Wie sehr wollen Sie das Ziel erreichen? (Skala von 1 bis 10)*
- *Ist Ihr Ziel positiv formuliert?*
- *Was wollen Sie wirklich?*

R – Fragen zur Prüfung der aktuellen Situation

Die Beschreibung und Analyse der aktuellen Situation sollte möglichst Objektiv sein, ohne persönliche Meinungen, Erwartungen, Emotionen oder Vorurteile auszudrücken.

Bitten Sie die LehrerInnen um ihre eigene Wahrnehmung und untersuchen Sie darauf basierend das Problem. Dies ist ein wichtiger Schritt, der oft vernachlässigt wird, aber wichtige Informationen liefert, die bei der nachfolgenden Problemlösung von großem Nutzen sind.

- *Was passiert zurzeit? (Versuchen Sie die Situation möglichst konkret und detailliert zu beschreiben - was, wo, wann, wer, wie viel, wie oft...)*
- *Wer kann die Situation beeinflussen? (direkt und indirekt)*
- *Was haben Sie schon versucht? Mit welcher Wirkung?*
- *Was steht dem nächsten Schritt im Weg?*
- *Was machen Sie, um dies nicht noch mehr zu verschlimmern? (Schwerpunkt auf Ressourcen, auf die man sich selbst stützen kann)*
- *Wie fühlen Sie sich im Moment (nicht)?*
- *Was ist jetzt am wichtigsten? (Reduktion, Folge, Konzentration auf das Wesentliche)*

O – Fragen zu Lösungsmöglichkeiten

Nach der Prüfung der aktuellen Situation konzentrieren Sie sich darauf, welche Lösungen in Frage kommen. Helfen Sie den LehrerInnen, eigene Vorgehensweisen festzulegen, um das Ziel zu erreichen.

Versuchen Sie gemeinsam alle Möglichkeiten festzuhalten, die Ihnen auf der Suche nach einer Lösung einfallen. Dabei können Sie Brainstorming oder Mind-Maps benutzen. Beschäftigen Sie sich noch nicht damit, ob sie funktionieren werden oder nicht. Es geht darum, eine möglichst lange und bunte Liste zu erstellen, aus der Sie später das Nützlichste nehmen können.

- *Welche Lösungsmöglichkeiten (-Alternativen) haben Sie?*
- *Was können Sie tun?*
- *Was noch? (die Gecoachten ermutigen, Geduld zu haben und genug Zeit zum Nachdenken lassen)*
- *Was würden Ihre FreundInnen, MitarbeiterInnen, Ihr älteres, erfahreneres Ich tun? (Perspektivenwechsel)*
- *Was führt sicher nicht zum Ziel? („inside-out“ Brainstorming)*
- *Wer soll noch darüber informiert werden?*
- *Was können Sie noch versuchen?*
- *Welche Gewinne und Verluste ergeben sich aus dem gewählten Vorschlag?*

W – Fragen zu Umsetzungsschritten

Was werden Sie tun und wann? In der letzten Phase werden konkrete Schritte zum Erreichen des Ziels beschrieben. Stellen Sie Fragen, die den LehrerInnen helfen, sich ihren eigenen Ablauf möglichst detailliert vorzustellen (im Rahmen der aktuellen Möglichkeiten).

An diesem Punkt haben die LehrerInnen noch keine Vorstellung, wie das gesetzte Ziel erreicht werden könnte. Es ist aber darauf zu achten, den LehrerInnen nicht unsere Ideen oder Hinweise (obwohl in bester Absicht), wie es weitergehen könnte, aufzuzwingen. In diesem Fall wären die LehrerInnen einer wichtigen Kompetenz beraubt: der Verantwortlichkeit zur selbständigen Problemlösung und der Projektleitung an der Bildungseinrichtung (alle Umstände, die mit dem Ablauf zusammenhängen miteingeschlossen).

- *Was genau werden Sie tun?*
- *Wann (werden Sie es tun oder damit anfangen)?*
- *Wer oder was kann helfen, Ihr Ziel zu erreichen?*
- *Was könnte er bedrohen? (Risiken der Umsetzung)*
- *Wie werden Sie diese überwinden?*
- *Welche Unterstützung wird gebraucht?*
- *Von wem?*
- *Wie sehr möchten Sie es umsetzen (lösen)? (Skala von 1 bis 10)*

Die Fragen oder Reihenfolge machen Sie noch nicht zum perfekten Coach. Die GROW-Methode, wie alle anderen auch, erfordert Praxiserfahrung. Die Fragestellung kann am Anfang sehr starr wirken. Das ist aber kein Grund zur Beunruhigung. Dieses Gefühl wird langsam verschwinden. Die wichtigste Herausforderung der BetreuerInnen als Coaches ist Fragen zu stellen und die gecoachten Personen schrittweise zur Selbständigkeit und eigenen Lösungswegen zu führen.



Empfehlungen

Bereiten Sie die Fragen im Voraus vor und frischen Sie sie auf dem Weg zum Treffen auf.

- Achten Sie darauf, dass im Coaching offene Fragen benutzt werden.
- Nutzen Sie positive zukunftsorientierte Fragen und eine Bandbreite, angepasst an die Bedürfnisse und Kompetenzen der beteiligten Personen.
- Die „Wunderfragen“:
 - Wenn man sich beschwert, wie schrecklich alles ist – *Was machst du, um es nicht noch schlimmer zu machen?*
 - Wenn die beteiligten Personen nach längerem Nachdenken keine Lösung finden. *Stellen Sie sich vor, dass ein Wunder geschieht und Sie XY (z.B. die Unterstützung der Führungskraft) haben. Wie würden Sie das machen?* Diese Technik macht die Gecoachten auf das gewünschte Ziel aufmerksam und ruft positive Zukunftsvisionen hervor.
- „Ich weiß nicht“ ist keine Antwort, sondern nur ein Ausweg. Geben Sie den Personen genügend Zeit, um über bekanntes und unbekanntes nachzudenken.
- Denken Sie nach einer Antwort an die Zusatzfrage: Was noch?
- Versuchen Sie nicht, unbedingt alle Fragen zu stellen oder die Fragen wie geschrieben (mechanisch) zu formulieren. Wählen Sie diejenigen, die in der gegebenen Situation am besten geeignet sind und formulieren sie Sie mit eigenen Worten. Versuchen Sie, möglichst im hier und jetzt mit dem Gecoachten zu sein, und die Fragen werden Ihnen automatisch einfallen.

BetreuerIn als DozentIn

Es kommt manchmal vor, dass die BetreuerInnen auch die Rolle als DozentInnen an der Bildungseinrichtung übernehmen. Seien Sie daher darauf vorbereitet auf Anfrage der LehrerInnen ggf. Workshops, Seminare oder Unterricht entsprechend der aktuellen Bedürfnisse der Einrichtung zu halten.

Wann werden BetreuerInnen zu DozentInnen?

- **Am Anfang der Zusammenarbeit** – die Ausbildung oder das sog. Einführungsseminar mit Schwerpunkt auf die Einführung in die gewählte Methodik
- **Während der Projektumsetzung** – nach Bedarf der Bildungseinrichtung (spezifischen Unterricht oder Workshops für LehrerInnen in Abhängigkeit von der aktuellen Lage und der benötigten methodischen Unterstützung).

Es wird darauf hingewiesen, dass das Vortragen Besonderheiten aufweist (in Bezug auf die Ziele, Zielgruppe, Umgebung) und dies muss man während der Vorbereitungsphase in Erwägung ziehen. Am Anfang soll man den „Auftrag“ besprechen (idealerweise mit der Teamleitung, die die Bedürfnisse der Beteiligten kennt) als auch die Ziele, Typ der Lehrveranstaltung, geeignete Lehrmethode und Bewertungsart wählen. Im Rahmen der Vorbereitung und Umsetzung unterschiedlicher Lehraktivitäten kann man auch von dem Entwurf unten ausgehen.

Lehraktivitäten vorbereiten und umsetzen (Entwurf)

1/ Analyse des Bildungsbedarfs

Obwohl man in den meisten Fällen die Zielgruppe gut kennt, wird empfohlen, sich mit folgenden Fragen vorzubereiten:

- Was ist das Ziel der Bildungsaktivität?
- Wurde das Thema bereits besprochen oder ist es ganz neu?
- Wie groß ist die Motivation? Wurde das Thema selbst gewählt oder habe ich es für sie gewählt? Oder jemand anderer (Schuldirektorat)?
- Wie viele TeilnehmerInnen gibt es, welche Erfahrungen und Bedürfnisse haben sie?
- Wie sind die Raum-, Zeit- und Materialbedingungen?
- Bin ich der oder die einzelne Vortragende oder werde ich im Tandem arbeiten?
- Welche Lehrform soll es sein (Seminar, Vorlesung, Training, Workshop etc.)?

2/ Zielsetzung der Lehraktivität

Es ist sinnvoll, sich gut vorzubereiten und das Ziel der Aktivität genau zu kennen. Ein klares Ziel legt die Grundlage auf dem Weg vom Ist- zum Sollstand.

Zur klaren und konkreten Zielsetzung kann es helfen, den folgenden Satz zu ergänzen:

Meine Lehraktivität (Workshop, Seminar, Kurs etc.) ist für (wen) bestimmt, die (was) lernen sollen, um (was genau) zu erreichen.

3/ Erstellung des Szenarios

• Bei den Überlegungen über der Dramaturgie muss beachtet werden, dass das Programm genügend Abwechslung bietet (Methodenwechsel - Interpretation, Präsentation, Gruppenarbeit, selbständige Arbeit) und sich aufbaut.

• Zu Beginn werden die grundlegenden, einfachen Informationen bereitgestellt, dann werden die wesentlichsten und wichtigsten Inhaltspunkte besprochen und zum Schluss kommt eine Zusammenfassung, Wiederholung, Festigung und Reflexion.

• Zeiteinteilung:

- Man muss planen, wann was geschehen soll. Die Lehraktivität muss in mehrere Zeitabschnitte, d. h. Blöcke, aufgeteilt werden. Idealerweise sollte für jeden Block eine grobe Zeiteinschätzung notiert werden.

- Die Zeitplanung sollte auch Einleitungsworte, Vorstellen, Eisbrecher und ausreichend Raum zur Reflexion enthalten.

- Ein wichtiger Programmbestandteil sind auch Pausen. Diese sollten ebenso berücksichtigt werden.

4/ Umsetzung

Einführung

- sich selbst und die TeilnehmerInnen vorstellen
- Erwartungen der TeilnehmerInnen
- Erinnerung an Ziel und Thema des Treffens
- Zeiträume des Treffens und Absprache, wann das Treffen endet (man soll im Voraus mit einem gekürzten Szenario rechnen, falls die TeilnehmerInnen früher gehen müssen).
- Gemeinsame Verhaltens- und Kommunikationsregeln festlegen

Hauptteil

- Das vorbereitete Szenario soll eingehalten und die einzelnen Blöcke sollen genügend beachtet werden.
- Es kann vorkommen, dass ein bestimmtes Thema mehr Zeit in Anspruch nimmt oder, dass die gewählte Methode nicht ganz geeignet ist (das Vortragen und Lehren ist ein lebendiger Prozess, daher ist auch eine sorgfältige Vorbereitung keine Garantie, dass alles wie erwartet verläuft).
- Nehmen Sie die Bedürfnisse der Gruppe wahr und reagieren Sie angemessen, auch wenn dies bedeutet von dem geplanten Szenario abzuweichen (eine der wichtigsten und vielleicht schwierigsten Fähigkeiten der Vortragenden).
- Reflektieren Sie immer wieder, ob das, was gerade geschieht, zugunsten der TeilnehmerInnen ist und ob es mit den Lernzielen zusammenhängt.

Schluss

- Zusammenfassung des besprochenen Inhalts: kurze Wiederholung einzelner Blöcke, ihrer Kernaussagen und Schlüsselmomente. Versichern Sie sich, dass alle TeilnehmerInnen jeden Block verstanden. Bei Bedarf (und ausreichender Zeit) können fehlende Informationen ergänzt werden. Gegebenenfalls kann die Zusendung der ergänzenden Materialien vereinbart werden.
- Aktivitätsauswertung - die Reflexion nie vergessen. Die Bewertung bezieht sich darauf, ob das Ziel und die Erwartungen der TeilnehmerInnen erreicht wurden. Mit den TeilnehmerInnen wird besprochen, was sie gelernt haben und was sie von dem Treffen mitnehmen (siehe auch konkrete Techniken im Leitfaden für LehrerInnen: Herangehensweise an Lernen durch Engagement im Team)

Typische Herausforderungen und ihre Lösungsmöglichkeiten:

Müde TeilnehmerInnen

Achten Sie darauf, ob die ganze Gruppe und die einzelnen TeilnehmerInnen noch energetisch wirken. Um Müdigkeit vorzubeugen, die z. B. nach längeren Inputphasen (Erklärung neuer Informationen) vorkommt, sollten Lehrmethoden variiert werden und Aktivierungsmethoden, wie z.B. **leichte Übungen oder Aktivierungsspiele** zum Einsatz kommen.

Mit leichten Übungen sind Spiele gemeint, bei denen man idealerweise aufstehen und sich bewegen muss. Diese können die Aufmerksamkeit der TeilnehmerInnen fesseln, für gute Atmosphäre sorgen, aufheitern, lockern, den Teamgeist wecken sowie Interaktionen und Einprägsamkeit fördern. Setzen Sie Spiele gezielt ein, und nicht „um des Spielens Willen“. Zuerst muss überlegt werden, warum die Aktivität in den Kurs integriert wird und was damit erzielt werden möchte, um zu vermeiden, dass ‚Chaos ausbricht‘ oder TeilnehmerInnen irritiert sind, dass gespielt statt gelehrt wird.

Problematische TeilnehmerInnen

Falls TeilnehmerInnen nicht zufrieden sind und Ablehnung des Inhalts zum Ausdruck gebracht wird, Kritik ausgesprochen wird oder jemand stört, inaktiv ist oder ggf. das Seminar früher verlassen will, stehen folgende Lösungen zur Verfügung:

Vorbeugung

- Die Regeln am Anfang des Treffens festlegen und einhalten,
- Prüfen, ob alle TeilnehmerInnen mit den Regeln, dem Inhalt, Programm und den Zielen vertraut sind,
- TeilnehmerInnen nach eigenen Erwartungen fragen und was sie mitnehmen möchten (falls dies nicht im Programm enthalten ist, versuchen, es ad hoc einzubeziehen oder Möglichkeiten zum Entgegenkommen zu besprechen),
- Versuchen Sie, die Balance zwischen den Bedürfnissen aller TeilnehmerInnen zu wahren und sich an die ursprünglichen Ziele der Lehraktivität zu halten.

Während des Programms

Sollte es zur Konfrontation während einer Aktivität kommen, kann man sich auf die vereinbarten Regeln berufen (z.B. „nur konstruktiv kritisieren“, „sich mit gegenseitigem Respekt behandeln“, „ich bin in Ordnung, du bist in Ordnung“ etc.). Falls die TeilnehmerInnen den Ablauf weiter durch ihr Verhalten stören, kann man seine bzw. ihre Probleme zu einem geeigneten Zeitpunkt (z. B. während der Pause, wenn die anderen an einer Aufgabe arbeiten) individuell besprechen.

Bewährte Grundsätze für Vortragende:

- nichts persönlich nehmen,
- positiv denken,
- Aufmerksamkeit auf Lösung richten.

Falls Sie verbal attackiert werden, sollten Sie versuchen, dies nicht persönlich zu nehmen. Auch wenn jemand Sie auf einen Fehler aufmerksam macht, bedanken Sie für den Beitrag. Wenn man mit einem neuen Blickwinkel konfrontiert wird, sollte man die Meinungsunterschiede wertschätzend behandeln. In jedem Fall sollte man einen Streit vermeiden – eine derartige Auseinandersetzung ist i.d.R. kontraproduktiv.

Wenn es trotzdem zur Auseinandersetzung kommt, versuchen Sie gleich zu Beginn zu beschwichtigen oder die Situation in eine positive Richtung zu lenken. Es ist wichtig miteinander zu kommunizieren und offen für eine gemeinsame Lösung zu sein. Diese kann mit einzelnen Personen oder in der ganzen Gruppe gefunden werden.

Bei individuellen Gesprächen kann folgendes Schema angewandt werden: „Annäherung – Thema – Ergebnis“

Beispiel: *Worin liegt das Problem? Wie kann ich Ihnen damit helfen?*

In Abhängigkeit von der Situation können die betreffenden TeilnehmerInnen die Rolle des Vortragenden übernehmen oder eine andere Vorgehensweise abmachen. Es muss klar sein, dass wir daran Interesse haben, eine gemeinsame Lösung zu finden und gleichzeitig nur beschränkte Optionen zur Verfügung stehen (in Bezug auf Programm, Zeit, Kompetenz etc.).

Negative Emotionen können so zwar verringert werden, aber unterschwellig weiterbrodeln. Eine Lösung kann auch zusammen mit der Gruppe gefunden werden, sollte die Gruppe dazu bereit sein. Im schlimmsten Fall (letzte Möglichkeit) wird dem Teilnehmer oder der Teilnehmerin empfohlen, das Seminar bzw. Kurs, Workshop oder eine andere Aktivität zu verlassen, um eine Beeinträchtigung des Klimas oder Zeitplans zu vermeiden.

BetreuerIn als MentorIn

Das Mentoring ist eine professionelle Beziehung zwischen zwei Personen, in welcher langjährige Erfahrungen und Kenntnisse an die Mentees weitergegeben werden. Die BetreuerInnen kombinieren i.d.R. Coaching- mit Mentoring-Fähigkeiten, wobei für beide die gleichen Regeln gelten.

Auch im Mentoring wird sowohl das GROW-Modell als auch aktives Hören eingesetzt und offene Fragen gestellt, die die Mentees dazu führen sollten, die aktuelle Lage zu klären.

Im Unterschied zum Coaching ist es beim Mentoring in Ordnung, den LehrerInnen dabei zu helfen, mögliche Lösungen zu finden, und bei Bedarf die helfende Hand zu reichen - z.B. Materialien bereitstellen, Lösungen teilen, oder an einem Vortrag mitwirken. Der Grundsatz der sicheren Umgebung und nicht-direktiven Einstellung gilt weiterhin.

Mentoring-Schlüsselkompetenzen

Aktives Zuhören

Das aktive Zuhören ist die Grundkompetenz des Mentorings. Durch aktives Hören wird eine vertraute Beziehung mit den Mentees und ein positives, akzeptierendes Klima aufgebaut, das die offene Kommunikation leichter macht. Dadurch können Interessen und Bedürfnisse der LehrerInnen leichter festgestellt werden.

Säulen des aktiven Zuhörens:

- Zeigen Sie Interesse an dem, was die Mentees erzählen und reflektieren Sie die wichtigen Aspekte des Gesagten, um zu verdeutlichen, dass Sie das Gesagte richtig verstanden haben.
- Benutzen Sie Ihre Körpersprache (Blickkontakt), um zum Ausdruck zu bringen, dass Sie den Mentees Aufmerksamkeit schenken. Vermeiden Sie eigene Erfahrungen oder Ratschläge einzubringen, bevor der Mentee die Möglichkeit hatte die eigene Situation zu schildern, Fragen zu stellen oder Absichten zu erklären.

Zielsetzung und Kompetenzentwicklung

Es ist wichtig, dass die MentorInnen ausreichend Erfahrung in dem entsprechenden Bereich haben. Eigene Erfahrungen zu teilen hilft, um ähnliche Ziele zu erreichen. Hilfe kann auch anderweitig direkt oder indirekt geleistet werden. Zum Beispiel indem Sie den Mentees helfen relevanten Quellen (Personal, Methodik, Informationen, Fragestellung) zu finden, und Unterstützung bei der Entwicklung der Selbstverantwortlichkeit zu bieten.

Ermunterung und Inspiration

Die Fähigkeit, die LehrerInnen zu ermuntern und anzuregen, ist eine der größten Herausforderungen für BetreuerInnen als MentorInnen.

Vorschläge zur Unterstützung der LehrerInnen in ihrer Weiterentwicklung:

- Zeigen sie fortwährende Wertschätzung für Ergebnisse und Bemühungen.
- Machen Sie deutlich, dass Sie in das Wachstumspotenzial des Mentees vertrauen.
- Antworten Sie auf Frustration mit Unterstützung, Verständnis und Wertschätzung (manchmal reicht es zu sagen, dass jemand anderer ähnliches erlebt hat). Beschreiben Sie Erfahrungen von anderen sowie Fehler und Erfolge, die auf ihrem Weg zum Erfolg und zur Zielerfüllung aufkamen.
- Teilen Sie inspirierende und motivierende Beispiele von anderen.

Hüten Sie sich vor „ratgebenden“ Fragen

Egal ob Coach oder MentorIn, das Ziel ist immer, die LehrerInnen vor allem bei der Selbstentwicklung und dem Sammeln von neuen Erfahrungen zu unterstützen.

In manchen Situationen kann es schwierig sein, sich zu enthalten und einen guten Rat nicht zu geben, besonders wenn die LehrerInnen sich damit beschäftigen, womit man reichlich Erfahrung hat.

Dabei gilt der Grundsatz, dass etwas an Bedeutung gewinnt, wenn man selbst darauf gekommen ist (im Gegensatz zu einer „Lösung zum Mitnehmen“ oder einem Ratschlag). Vermeiden Sie also ratgebende Fragen (z. B. *Denken Sie nicht, dass es so nicht funktionieren wird? Wie wär's zum Beispiel mit dieser Alternative? Das Ziel braucht noch Anpassungen, oder? Warum wollen Sie gerade das durchziehen und wollen Sie eher nicht das oder das?*)

Manchmal bitten die Mentees um Hilfe. In diesem Fall müssen Ratschläge selbstverständlich gegeben werden. Achten Sie aber darauf, dass die finale Entscheidung dem Mentee zu überlassen. Eventuell können Sie schildern, was sie an Ihrer Stelle tun würden. Hüten Sie sich vor dem verbotenen Satz „*Sie müssen...*“.

Weitere Beratungskompetenzen

Zusätzlich kommen im Rahmen der Zusammenarbeit mit Bildungseinrichtungen auch andere wichtige Fähigkeiten zum Einsatz, wie z. B. bei der Kommunikation, kontinuierlichen Dokumentation oder Auswertung von Projektergebnissen. Nachfolgend werden ausgewählte Techniken vorgestellt, die sich bei der Programmeinführung in Schulen als hilfreich erwiesen.

Sicheres Klima schaffen (mit Unterstützung der schulischen Lehrkräfte)

Eine wichtige Voraussetzung für erfolgreiche Zusammenarbeit mit Schulen sind gute persönliche Beziehungen zu den Lehrkräften. Die Arbeitsbeziehung allein reicht nicht aus, um Vertrauen und ein sicheres Klima aufzubauen. Es wird daher empfohlen, eher informell und authentisch zu sein und echtes Interesse an gegenseitigem Verständnis zu zeigen. Eine freundliche Atmosphäre hilft uns, Hindernisse zu beseitigen, die bei den ersten Treffen oder später im Verlauf vorkommen können.

Ein sicheres Klima aufbauen:

- **Kommunikationsregeln im Voraus festlegen.** Es ist sinnvoll, sich mit der Lehrkräfteleitung und mit dem ganzen Team auf eine Anredeform zu einigen (i.d.R wird das Du bevorzugt) und die Kommunikationsregeln festzulegen.
- **Informelles Klima schaffen.** Wir empfehlen, Snacks oder kleine Erfrischungen nach Absprache mit der Lehrkräfteleitung gemeinsam oder abwechselnd vorzubereiten.

- **Persönliche Dimension berücksichtigen.** Am Anfang sprechen die Lehrkräfte darüber, wie es ihnen geht und was es Neues gibt. Sie werden sich i.d.R. gerne aussprechen, über persönliche Themen reden und sich Geschichten von KollegInnen anhören, wofür nicht viel Zeit im Arbeitsalltag übrigbleibt. Es ist wichtig ausreichend Zeit für freie Diskussionen zu reservieren, aber behalten Sie gleichzeitig die vereinbarte Zeitplanung des Treffens im Auge. Idealerweise wird am Anfang jedes Treffens, noch vor der lockeren Einstiegsrunde, ein Zeitplan festgelegt.
- **Aktives Zuhören und Interesse an den Bedürfnissen der LehrerInnen.** Was würde den Lehrkräften helfen, um besser zu lernen, neue Techniken auszuprobieren etc.?
- **Regelmäßige Unterstützung der LehrerInnen und Wertschätzung ihrer Arbeit.** Die LehrerInnen werden oftmals für ihre Arbeit zu wenig geschätzt. Dies kann zu Selbstzweifeln oder projektbezogener Unsicherheit führen. Manchmal reicht es, ihnen zu versichern, dass sie auf dem richtigen Weg sind und, dass das, was sie tun, sinnvoll ist.
- **Keinen Druck auf LehrerInnen ausüben und nicht zu früh die Komfortzone verlassen.** Beachten Sie, dass erst nach dem Aufbau des gegenseitigen Vertrauens die LehrerInnen dazu bereit sind, Feedback zu erhalten, Vorschläge anzunehmen oder uns ihren Unterricht beobachten zu lassen. Diese müssen bei ihrer Selbstentwicklung, Umsetzung eigener Vorschläge und Entscheidungsfindung unterstützt werden.

Störfaktoren für sicheres Klima:

- bewerten und in Schubladen stecken: „*Er ist ein Nichtstuer!*“
- belehren (Experte für das Leben anderer spielen): „*Sei vorsichtig, was du tust, sagst etc.*“
- Böses Omen heraufbeschwören: „*Das macht ihr mit Absicht!*“
- Nur eigene Meinung als wahr anerkennen und die Ansicht anderer ablehnen: „*Nein, so war es sicher nicht, so hast du das nicht gemeint, du wolltest damit das und das erzielen...*“
- Emotionen verneinen: „*Versteh das nicht falsch...*“
- Ironie, Sarkasmus, die Stimme erheben.

Feedback geben (basierend auf der schulischen Unterstützung der Lehrkräfte)

Feedback ist eine Information, die eine spezifische Sicht oder Stellungnahme zu einem Ereignis oder Verhalten enthält. Es wird persönlich übermittelt. Feedback sollte auf Anfrage oder zumindest in gegenseitigem Einvernehmen gegeben werden. Den Lehrkräften wird in Bezug auf ihre Arbeit am Projekt Feedback gegeben. Gleichzeitig wollen auch Sie Feedback von den LehrerInnen erhalten.

Bei der Zusammenarbeit mit LehrerInnen wird regelmäßig gegenseitiges Feedback in Bezug auf die Vorbereitung, Umsetzung (den Unterricht) oder den Entwicklungsprozess (Schlüsselschritte) im Projekt gegeben. Feedback kann zu allem gegeben werden, was die Lehrkräfte anfragen oder Sie selbst wichtig finden. Behalten Sie dabei immer ein sicheres Klima bei.

Das Feedback ist ein wichtiger Teil der Reflexion und ein Muss für kollegiale Beratung. Für die meisten LehrerInnen ist es etwas Neues, das erst akzeptiert werden muss, um ein sicheres Klima zu schaffen. Es ist ratsam, langsam vorzugehen. Eine Möglichkeit wäre, dass LehrerInnen offene Unterrichtsstunden oder „Musterstunden“ für die restlichen Teammitglieder halten, zu der die BetreuerInnen geben. Damit ist das Ziel im Voraus gesetzt – eine „Anforderung“, worauf sich das Feedback beziehen soll, und dessen wesentlichen Aspekte.

Feedback geben:

Wertschätzung → Verbesserung

Wir fangen mit lobenden Worten an und weisen dann auf das Problem hin. Es folgt die Suche nach möglichen Lösungen mit aktivem Ansatz der LehrerInnen. Die Voraussetzung für effektives Feedback ist der Einsatz von anschaulicher Sprache.

Regeln der Feedbackvermittlung:

- Feedback sollte angefragt werden. Es ist besonders effektiv, wenn die LehrerInnen es ernst nehmen und benötigen. Mit der Feedbackvermittlung sollten die LehrerInnen zumindest einverstanden sein.
- Wählen Zeit und Ort passend aus. Feedback geben zu dürfen verlangt einen ungestörten Ort und ausreichend Zeit.
- Bemühen Sie sich, möglichst klare Informationen zu vermitteln. Beschreiben Sie, was genau Sie in einer bestimmten Situation wahrgenommen haben (nicht generalisieren).
- Achten Sie auf Vollständigkeit und Ehrlichkeit. Äußern Sie wie Sie das Verhalten Ihres Gegenübers wahrgenommen haben.
- Achten Sie auch auf Ausgewogenheit. Den Schwerpunkt sollte nicht nur auf Schwierigkeiten und Problemen liegen. Für gewöhnlich hat alles nicht nur eine negative, sondern auch eine positive Seite.

Regeln für das Erhalten von Feedback:

- Hören Sie aktiv zu. Empfangen Sie die Informationen aufmerksam und behalten Sie sie im Gedächtnis (oder halten sie schriftlich fest).
- Stellen Sie sicher, dass Sie alles richtig verstanden haben. Prüfen Sie mithilfe von offenen Fragen, was nicht klar oder eindeutig war. Gegebenenfalls können Sie nochmal nach Informationen oder Beispielen fragen.
- Verteidigen Sie sich nicht. Es ist einfach, aber i.d.R. nicht nützlich, mit Rechtfertigungen anzufangen.
- Werten Sie ihr Feedback aus. Reflektieren Sie zunächst über die erhaltenen Informationen und betrachten Sie kritisch welche Relevanz es für Ihr Verhalten hat.
- Bedanken Sie sich. Ein aufrichtiges und gut gegebenes Feedback ist ein wertvolles Geschenk. Es gehört sich, dafür zu danken, auch wenn das Feedback negativ war.

Lösung von schwierigen Situationen durch gewaltfreie Kommunikation (mit Unterstützung der LehrerInnen an der Schule)

Bei Gesprächen über sensible oder schwierige Themen kann die gewaltfreie Kommunikation zum Einsatz kommen. Es handelt sich um eine empathische Ausdrucksweise von eigenen Gefühlen und Bedürfnissen, deren Zweck es ist, sich um gegenseitiges Verständnis zu bemühen und vorteilhafte Lösungen für alle Beteiligten zu finden.

Gewaltfreie Kommunikation (engl. non-violent communication) ist ein in den 1960er Jahren von Marshall Rosenberg entwickeltes Handlungskonzept. Es basiert auf zwei Annahmen:

- Alle Menschen sind fähig, sich in andere einzufühlen (Empathie).
- Menschen tendieren nur dann zu Gewalt und verbaler Aggression, wenn ihnen keine anderen Mittel zur Erfüllung ihrer Bedürfnisse zur Verfügung stehen. Wenn sie, im Gegensatz dazu, die Möglichkeit haben ihre Bedürfnisse auszudrücken, herrscht Harmonie zwischen den Gesprächspartnern.

Die gewaltfreie Kommunikation nimmt an, dass alles, was Menschen tun, der Erfüllung ihrer (verborgene) Bedürfnisse dient. Zur Entwicklung einer Kommunikationsstrategie müssen daher sowohl eigene (verborgene) Bedürfnisse als auch die anderer erkannt, und die damit verbundenen Gefühle ausgedrückt werden können.

Die Tabelle unten beschreibt die **vier Schritte der gewaltfreien Kommunikation**:

4 Schritte der gewaltfreien Kommunikation nach Rosenberg

1/ Beobachtung ohne Bewertung	<p>Zuerst wird eine konkrete Handlung (Beobachtung) beschrieben, ohne bewertet zu werden. Beim Bewerten kommen oftmals unsere verborgenen Emotionen ans Licht: „Du bist verrückt geworden“ oder „Du bist so klug“.</p> <p>Im Gegensatz dazu hilft uns die Beschreibung in Worte zu fassen, was wir sehen, hören, etc. Manchmal kann eine Deskription akademisch klingen, daher genügt es, sich einfach um mehr Objektivität zu bemühen. Statt der Bewertung „Du fährst wie verrückt“ kann man z.B. sagen „Du fährst ja schnell“.</p>
2/ Eigene Gefühle wahrnehmen und benennen	<p>Den meisten Menschen fällt es schwer ihre Gefühle genau zu benennen. Es kann sich daher ungewohnt anfühlen, sich mit Gefühlen in der Kommunikation zu beschäftigen. Oft mangelt es auch an entsprechendem Wortschatz. Normalerweise reichen uns die Gefühle Freude, Furcht oder Zorn aus. Gefühle können viel komplexer sein als Hilflosigkeit, Einsamkeit, Überlastung, Überraschung, Verwirrung, Frustration, Verlegenheit etc.</p> <p>Die Wahrnehmung von Gefühlen funktioniert wie eine Kontrollleuchte: Gefühle zeigen den Füllstand unserer Bedürfnisse an und daher sollten wir uns ihnen widmen, sie benennen und uns bemühen, auch die Gefühle anderer benennen zu können, sich in sie einzufühlen und empathisch zu sein.</p> <p>Achten Sie darauf, bei der Benennung von Gefühlen keine kontroversen Meinungen und Interpretationen einzumischen. „Ich fühle, dass es so richtig ist“, „Ich fühle mich manipuliert“ etc.</p>
3/ Bedürfnisse erkennen und benennen (hinter den Gefühlen verborgen)	<p>Bedürfnisse zu benennen ist noch schwieriger. Unter Bedürfnis wird nichts Äußerliches verstanden, sondern ein Verlangen unseres Inneren, dessen Erfüllung in unseren Händen ist. Das bedeutet aber nicht, dass Bedürfnisse, wie z. B. Sicherheit, Gerechtigkeit, Ordnung etc. nicht schon erfüllt sind.</p> <p>Wenn Bedürfnisse zum Ausdruck gebracht werden, sollte nicht gleichzeitig versucht werden, sie zu erfüllen, da dies manipulativ wäre: z. B. „Du musst mich jetzt verstehen.“</p>
4/ Gewaltfreier Ausdruck einer Bitte für die Zukunft	<p>Im letzten Schritt wird in Form von einer Bitte ausgedrückt, was Sie brauchen. Unterscheiden Sie zwischen Bitten und Befehlen. Auch bei gleicher Satzstruktur merken wir schnell ob wir eine Bitte oder einen Befehl ausgesprochen haben, je nachdem wie wir auf Ablehnung des Gegenübers reagieren. Eine Bitte kann immer abgelehnt werden.</p> <p>Ein wichtiges Kriterium jeder Bitte ist ihre Machbarkeit. Beispiel: „Könnten Sie jetzt bitte ohne Reden die Aufgabe aus dem Arbeitsblatt erfüllen?“ ist viel machbarer als „Könnten Sie bitte aufhören, mich zu ärgern und den Blödsinn lassen?“</p>

Gewaltfreie Kommunikation ist eine von vielen Kommunikationsstrategien zur Lösung schwieriger Situationen. Es wird daher empfohlen, auch andere Techniken auszuprobieren, und diese nach eigenem Ermessen in der Praxis anzuwenden

5/ LdE und kollegiale Beratung an Bildungseinrichtungen einführen

Wie bereits erwähnt, beschreibt kollegiale Beratung die strategische Zusammenarbeit von KollegInnen, die Erfahrungen, Fähigkeiten und Inspiration miteinander austauschen.

Bei der Zusammenarbeit bewährte sich langfristig die Unterstützung von externen BetreuerInnen. Die BetreuerInnen begleiten die LehrerInnen bei der Einführung von neuen Projekten als eine gut informierte Unterstützungskraft oder „kritische Unterstützung“. Obwohl sie nicht direkt an der kollegialen Beratung teilnehmen, begleiten sie zu Teams dabei, neue Fähigkeiten und Methoden zu erwerben. Die BetreuerInnen bewerten nicht, was sich an der Bildungseinrichtung abspielt, sondern beobachten, ob das Projekt richtig umgesetzt wird. Sie versuchen, auf die Bedürfnisse der LehrerInnen zu reagieren, und leitet die nötigen, bewährten Phasen ein.

Die BetreuerInnen besprechen schrittweise die einzelnen Phasen der technischen und administrativen Elemente mit den Bildungseinrichtungen. In der Erstanalyse werden Vision und Setzung konkreter Ziele festgelegt. Sie begleiten auch die Umsetzung (der Methodik) und die Schlussbewertung.

Die vier LdE-Umsetzungsphasen durch kollegiale Beratung aus der Sicht der BetreuerInnen:

- 1. Vorbereitung**
- 2. Planung**
- 3. Umsetzung**
- 4. Reflexion**

Im nachfolgenden Kapitel steht die Umsetzung von LdE-Programmen durch kollegiale Beratung an den Bildungseinrichtungen im Mittelpunkt. Dabei werden wir aus den bei der Zusammenarbeit mit Lehrkräften an den Schulen erworbenen Erfahrungen im Rahmen des Projekts „Educational Leaders in Education for Sustainable Development“ ausgehen. Jede Phase umfasst neben der Beschreibung einzelner Schritte auch kurze Berichte der BetreuerInnen aus der Zusammenarbeit mit der Teamleitung oder den TeilnehmerInnen.

1. Vorbereitung

Kontaktaufnahme und Anwerbung von Bildungseinrichtungen

Bevor Sie mit der Anwerbung von Bildungseinrichtungen für Ihr Projekt anfangen, überlegen Sie, welche der Ihnen bekannten Einrichtungen in diesem (oder ähnlichem) Bereich tätig sind oder tatsächlich Interesse an einer Zusammenarbeit haben könnten. Nehmen Sie Kontakt mit den ausgewählten Bildungseinrichtungen auf und legen Sie das konkrete Angebot vor.

Schwerpunkte und Voraussetzungen bei der Auswahl:

- Profilierung oder aktives Interesse der Bildungseinrichtung an der Bildung für nachhaltige Entwicklung und an der Teamzusammenarbeit von LehrerInnen,
- Interesse der LehrerInnen an der Erwerbung neuer Kompetenzen in diesem Bereich,
- Möglichkeiten der langfristigen Zusammenarbeit,
- unterstützungsbereite Führungskräfte der Bildungseinrichtung, die ihren Angestellten bei Projektaktivitäten entgegenkommen.

Wertvolle Hinweise zum Auswahlverfahren:

- Einsatzfreudige LehrerInnen sind das Fundament für erfolgreiche Zusammenarbeit. Daher sollte man mit ihnen anfangen. Idealerweise wird der Kontakt direkt mit den LehrerInnen, den möglichen Projektleitern, die Interesse haben könnten, aufgenommen. Lassen Sie den LehrerInnen die wichtigsten Informationen zukommen und verabreden Sie ein informelles Gespräch, um die Hauptpunkte des Projekts und aktuelle Möglichkeiten der Bildungseinrichtung zu besprechen. So kann man herausfinden, ob die ausgewählte Bildungseinrichtung für die Zusammenarbeit geeignet ist. Unten werden ein paar Beispielfragen für das Einleitungsgespräch aufgeführt:

- Denken Sie, dass nachhaltige Entwicklung für die derzeitige Bildung wichtig ist?
- Haben Sie Interesse daran, mit Ihren MitarbeiterInnen an einem gemeinsamen Bildungsprojekt zusammenzuarbeiten?
- Sind Ihre MitarbeiterInnen bereit mitzumachen? Gibt es gemeinsame Themen, die Sie im Rahmen des Unterrichts teilen möchten?
- Sind Ihre Führungskräfte unterstützend und befürworten solche Zusammenarbeit?

Wenn die LehrerInnen auf die oben genannten Fragen mit „Ja“ antworten, kann die Zusammenarbeit starten. Falls sie bei einer der Fragen zögerlich waren oder mit „Nein“ geantwortet haben, überdenken Sie Ihre Anforderungen erneut. In manchen Fällen ist es nicht der richtige Zeitpunkt zum Starten eines Projekts. In diesem Fall wäre es vernünftiger, eine andere Bildungseinrichtung mit günstigeren Voraussetzungen zu wählen.

- Wenn Sie nicht direkt mit LehrerInnen in Verbindung treten können, kann der Auswahlprozess auf formaler Art durch eine E-Mail mit Informationen beginnen. Idealerweise stellen Sie ein „Infopaket“ zusammen, das deutlich macht, was das Projekt (Lehrprogramm) zu bieten hat, welche Anforderungen Sie haben, welche Vorteile sich für die Beteiligten daraus ergeben etc.
- Vereinbaren Sie danach mit denjenigen Bildungseinrichtungen, die Interesse zeigen, eine Erstberatung, in der Sie die Umsetzungsmöglichkeiten diskutieren und zusammen den „Auftrag“ definieren (siehe unten).

Erstberatung

Am Anfang ist es wichtig, den Projektinhalt vorzustellen und gegenseitige Erwartungen festzulegen. Auf der einen Seite gibt es unser Ziel und unser Angebot und auf der anderen Seite die spezifischen Bedingungen der Bildungseinrichtungen, die Vorstellungen der Führungskräfte und LehrerInnen.

Am Anfang haben die Bildungseinrichtungen üblicherweise eher vage Erwartungen, die wir durch die Beratung in einen konkreten Auftrag umwandeln. Es ist wichtig, dass die BetreuerInnen die Lehrervertreter bei der Erreichung ihrer Ziele unterstützen, indem sie durch Visionsbildung (Coaching-Fragen, Visualisierung etc.) klarstellen, was durch die Projektarbeit (zusammen mit den MitarbeiterInnen) erreicht werden soll, woran das Hauptinteresse liegt und was sie vor allem motiviert. Nach Festlegen der Erstvision kommt die SWOT-Analyse, die der Teamleitung dabei hilft, die Gegebenheiten (Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken) und die Möglichkeiten der Einrichtung des Projekts klarzustellen.

Die Bedingungen an den Einrichtungen können unterschiedlich sein. Legen Sie Wert auf die individuelle Anpassung der Zusammenarbeit und Kompromisse in Bezug auf Bedürfnisse der LehrerInnen und anderer Beteiligten (z. B. begrenzte Verfügbarkeit, Spezialisierung der Einrichtung). Bemühen Sie sich, immer entgegenkommend zu sein, und halten Sie sich natürlich an den zeitlichen und methodischen Rahmen der Projektaktivitäten.

Vor dem Beginn der Zusammenarbeit müssen Sie noch den Vertrag bzw. das Memorandum mit der Einrichtungsführung oder Teamleitung abschließen, der alle besprochenen Vereinbarungen der Zusammenarbeit umfasst.

Halten Sie die Einrichtungsführung von Anfang an auf dem Laufenden, stehen Sie regelmäßig in Verbindung (nach Absprache) und pflegen Sie gute Beziehungen. Die Unterstützung der Führungskräfte ist eine der Grundvoraussetzungen einer erfolgreichen und langfristigen Zusammenarbeit.



Abb. Erste Beratungsgespräche der Lehrkräfte. Quelle: Roots & Shoots Slowakei

Checkliste zur Erstberatung

- Ziele und Projektinhalt vorstellen
- Gemeinsames Erarbeiten einer Vision in Übereinstimmung mit den Projektzielen mit der Projektleitung (Coaching-Techniken, s. Kapitel BetreuerIn als Coach)
- SWOT-Analyse – untersucht Umsetzungsmöglichkeiten der Methodik und das Engagement der MitarbeiterInnen oder externen Beteiligten (SWOT-Formular, s. *Leitfaden für LehrerInnen: Herangehensweise an LdE im Team*)
- „Auftragserstellung“: ein Schlüsselpunkt dieser Phase ist die gemeinsame Feinabstimmung der Zusammenarbeit zwischen der Lehrervertretung und den BetreuerInnen (Erwartungen, Rollenverteilung und Zuständigkeiten)
- Erstentwurf des Plans für Zusammenarbeit (Vision- und Zielbeschreibung, geschätzte Dauer der Treffen und Aktivitäten, mögliche weitere Bedürfnisse, z. B. Ausbildung und Kompetenzentwicklung des Teams)

Es ist in Ordnung, wenn beim ersten Treffen nicht genügend Zeit für die detaillierte Visionsbildung oder SWOT-Analyse zur Verfügung steht. Beides kann auch später während der Vorbereitungsphase ggf. an dem Planungstreffen des LehrerInnenteams, mit der Teamleitung angepasst werden, wenn alle Beteiligten anwesend sind. Unterschätzen Sie die Vorbereitung nicht und widmen Sie den Anfangsschritten genügend Zeit. Überlegen Sie sorgfältig, was die Bildungseinrichtung eigentlich will und ob sie es gemäß dem Zeitplan erreichen kann.



Empfehlungen

Achten Sie darauf, welche und wessen Vision kreiert wird - *ist es die Vision der LehrerInnen oder der Führung?* In welchem Maß werden unsere eigenen Gedanken reflektiert (vorgestellt z. B. bei der Projektpräsentation)? Legen Sie Wert auf die langfristige Vision, die sich auch auf die Methodik des Lehrprogramms bezieht.

“ *In der Vorbereitungsphase hat sich als nützlich erwiesen, zuerst das Treffen mit dem Lehrervorstand abzuhalten (zwei zeitaufwendigere persönliche Gespräche), und erst danach das ganze Team zu involvieren. Die persönlichen Gespräche sind von entscheidender Bedeutung, denn sie bieten ausreichend Zeit und Raum für Austausch, Fragen und die Untersuchung der Sachlage an der Schule. Die Haupt- und Teilzielsetzung fand zusammen mit dem ganzen Team statt. Mit den Lehrkräften wurden persönliche monatliche Treffen vereinbart; mit Ausnahme des Dezembers, da dieser aufgrund längerer Ferien kürzer und aufwendiger war. Sonst haben wir per E-Mail oder telefonisch kommuniziert.* ”

“ *Ich denke, es war gut, die erste Sitzung früh genug zu organisieren, damit ausreichend Zeit zwischen der Erstberatung und dem Projektanfang bleibt. Im ersten Treffen haben sich die Lehrkräfte gegenseitig kennengelernt. Daher ist es sinnvoll, wenn die erste Sitzung informell abläuft (z. B. im Café). Die zweite Sitzung (in der Vorbereitungsphase) ist eher organisatorisch. Man muss genug Zeit reservieren, um zentrale Fragen, den Zeitplan, die Teamzusammensetzung und den Projektinhalt zu besprechen. Entscheidend ist auch, den Lehrbereich in Übereinstimmung mit dem Lehrplan zu wählen. Aus meiner Erfahrung heraus ist die Verfügbarkeit aller Lehrkräfte (Teammitglieder) der wichtigste Aspekt. Die Lehrkräfte wissen auch eine kurze Besprechung nach der Sitzung schätzen. Ich glaube, es gibt ihnen ein Gespür für die Organisation und Struktur.* ”

Weiterbildung des Teams

Zu Beginn der Zusammenarbeit haben die LehrerInnen keine oder nicht ausreichend Erfahrung mit der innovativen Methodik, die wir vorstellen. Es kommt vor, dass seit unserer letzten Zusammenarbeit die leitenden LehrerInnen, ausgetauscht wurden und die neuen LehrerInnen mit dem Inhalt und den Abläufen erneut vertraut gemacht werden müssen.

Vor Beginn der Zusammenarbeit wird (je nach Situation) empfohlen, ein Einführungsseminar für LehrerInnen zu veranstalten, das ihnen ein Bild davon gibt, was die Ausbildung selbst und die kollegiale Beratung beinhaltet und idealerweise auch mit Praxisbeispielen unterstützt wird.

Das Einführungsseminar wird meistens an der Bildungseinrichtung in Form einer halbtägigen Veranstaltung nach Bedarf der LehrerInnen organisiert. Bei der Teamvorbereitung auf die Einführung in Lernen durch Engagement durch die kollegiale Beratung schlagen wir die unten genannte Struktur vor, die sich bei der Umsetzung des Roots & Shoots Programms bewährt hat.

Da sich die Voraussetzungen an den Bildungseinrichtungen unterscheiden, sollten bisherige Erfahrungen der LehrerInnen mit der Methodik berücksichtigt werden. Bei der Vorbereitung eines auf die TeilnehmerInnen zugeschnittenen Seminars, können Sie auch die Tipps zum Ablauf der Vorbereitung und Umsetzung von Lehraktivitäten im Unterkapitel *BetreuerIn als Vortragende befolgen*.

Inhalt des Einführungsseminars für LdE-LehrerInnen im Bereich Bildung für nachhaltige Entwicklung (basierend auf Erfahrungen mit dem Roots & Shoots Programm für Grund- und Mittelschulen)

<p>1/ Allgemeine Beschreibung der Merkmale der Bildung für nachhaltige Entwicklung</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Grundterminologie (Konzept der nachhaltigen Entwicklung, Agenda 2030 und Ziele der nachhaltigen Entwicklung, Umwelterziehung vs. Bildung für nachhaltige Entwicklung) • Ausgangspunkte, Grundsätze und Ziele der Bildung für nachhaltige Entwicklung • Schlüsselthemen und Grundsätze der Bildung für nachhaltige Entwicklung
<p>2/ Bildung für nachhaltige Entwicklung durch Lernen durch Engagement</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ausgangspunkte, Grundsätze des LdE-Modells • Erfahrungsbezogenes Lernen und Kolbs Lernzirkel • Reflexion im erfahrungsbezogenen Lernen (Grundsätze, Arten und Anwendungsmöglichkeiten der Reflexion im Unterricht)
<p>3/ Vorstellung des Roots & Shoots Unterrichtsmodells</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Die Geschichte von Jane Goodall und Vorstellung des Roots & Shoots Programms • Roots & Shoots 4-Schritte-Methode • Umsetzungsmöglichkeiten eines interdisziplinären Programms im Lehrplan • Praktische Vorführungen und Workshops vor Ort, gute Praxis
<p>4/ Kollegiale Beratung für LehrerInnen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Grundprinzipien der kollegialen Beratung • Anwendungsmöglichkeiten der kollegialen Beratung in der Anwendung • Vorstellung der „3Z-Methode“ (Unterricht zusammen planen, halten und reflektieren)
<p>5/ Schlüsselkompetenzen und -Rollen im Bereich des Lernens durch Engagement und der kollegialen Beratung</p>	<ul style="list-style-type: none"> • LehrerInnen als ModeratorInnen: Moderationsgrundsätze im partizipativen Lernen (praktische Übungsvorführung) • LehrerInnen als KoordinatorInnen: <ul style="list-style-type: none"> • Grundsätze erfolgreicher Teamarbeit (Adairs Kreise), • Festlegung gemeinsamer Erwartungen, Regeln, Visionen und Ziele (SMART-Modell) • Umgang mit Gruppendynamik (Vorführung einer Teambuilding-Aktivität und Reflexion)

Weitere mögliche Themen der Teamschulung (abhängig von der Erstanalyse und dem Inhalt des Vertrags mit der Schule)

- **Kompetenzentwicklung in der kollegialen Beratung**
 - Bálint-Gruppe und kollegiale „Peer-Beratung“
 - Moderation von Treffen und Besprechungen
 - Feedback geben
 - Kommunikationstechniken in der Bildungsarbeit - aktives Zuhören, gewaltfreie Kommunikation etc.
- **Grundlagen des Projektmanagements für LehrerInnen im LdE-Bereich (weitere Projekt-Unterrichtsmodelle)**
 - Die einzelnen Phasen des Projektzyklus (Erstanalyse bis Auswertung)
 - Möglichkeiten der langfristigen Finanzierung von LdE-Projekten (durch Gruppenfinanzierung, soziale Medien, Spenden, Firmenpartnerschaften etc.)

2. Planung

Planungstreffen mit dem LehrerInnenteam

Nach der Anfangsberatung und dem Einführungsseminar kann die gemeinsame Planung mit dem LehrerInnenteam losgehen. Zuerst wird ein **Plan für die Zusammenarbeit** zusammengestellt (siehe Leitfaden für LehrerInnen: *Herangehensweise an Lernen durch Engagement im Team*). Die BetreuerInnen spielen in diesem Punkt eine entscheidende Rolle. Die LehrerInnen nehmen üblicherweise gerne Hilfe bei der Feinabstimmung der Erstvision, Zielsetzung und der gesamten Projektvorbereitung an.

An den Planungstreffen unterstützen die BetreuerInnen als ModeratorInnen das LehrerInnenteam bei der Zielsetzung (SMART-Modell), Erstellung einer Liste mit konkreten Aktivitäten und deren Outputs und geeigneter Aufgabenaufteilung unter den Teammitgliedern (Zeitplan). Besprechen Sie auch die Methodenliste, die die LehrerInnen in Bezug auf Motivation, Fachwissen, Zeitplan und weitere Möglichkeiten erstellt haben.

Am Anfang soll auch eine angemessene Auswertungsmethode der gesetzten Ziele gewählt werden, die für die LehrerInnen und ihre Arbeitsweise akzeptabel ist und die die Lehrkräfte nicht belastet (Bewertungsfragebogen, Gespräche oder Arbeitsportfolio, siehe unten). Legen Sie Wert auch auf den Zeitplan der regelmäßigen Treffen mit den BetreuerInnen und mit anderen LehrerInnen zur kollegialen Beratung.

“ Das Lehrkräfteteam stellte im Voraus eine Vision und Projektziele zusammen, die wir danach in Planungstreffen zusammen mit dem Rahmenzeitplan und den Aktivitäten, Anzeigen etc. ausarbeiteten. Der Unterrichtsplan wurde in diesem Treffen ausführlich für das kommende Vierteljahr ausgearbeitet, damit man den Plan noch je nach Projektentwicklung und Situation an der Schule ergänzen und weiterbearbeiten kann. Den Plan für Zusammenarbeit habe ich nach Absprache mit dem Team über einen gemeinsamen Google-Ordner geteilt, wo die Teamleiterin neue Aktivitäten und Termine durchlaufend einfügte. So war es praktisch für uns. Das Treffen beinhaltete auch die Festlegung der Kommunikationsregeln. Diese ergaben sich aus einer Übung, in der wir darüber geredet haben, was die Lehrkräfte bei der Zusammenarbeit bevorzugen und was die Zusammenarbeit erschwert. Zum Schluss besprachen wir kurz Motivationen und mögliche Aktivitäten zur Unterstützung in den stressigen Zeiten während des Schuljahrs. ”





Es ist wichtig, der Zielsetzung genug Zeit zu widmen, zu coachen, zu hinterfragen und sich zu versichern, ob das wirklich jeder hinter dem Ziel steht. Die Teamleitung muss unterstützt werden, da die LeiterInnen selbst lernen und sich auch mit persönlichen und beruflichen Themen beschäftigen. Die LeiterInnen sollen nicht das Gefühl haben allein gelassen zu werden. Am Anfang muss die Kommunikation intensiv sein - persönlich, per E-Mail und auch telefonisch. Man muss gut zuhören, und viel Empathie zeigen.



Unterstützung des LehrerInnenteams bei der gemeinsamen Planung

Bei dem ersten Planungstreffen ist die Rolle der BetreuerInnen unverzichtbar. Bei der gemeinsamen Planung des Unterrichts während der Umsetzung sind sie weniger aktiv.

BetreuerInnen unterstützen die LehrerInnen z. B. bei Programmbeginn als Fachleute an der Bildungseinrichtung (z. B. als DozentIn eines motivierenden Workshops im Rahmen der Bewerbung oder des individuellen themenbezogenen Unterrichts). Gleichzeitig helfen die BetreuerInnen bei der Bereitstellung von methodischen Einstiegsquellen. Es ist daher sinnvoll, Ideen auf Lager zu haben, die man nach Bedarf und aktueller Lage an der Bildungseinrichtung teilen kann.

Die LehrerInnen werden während des Projekts immer selbständiger und unabhängiger von der Unterstützung durch BetreuerInnen. Die Unterrichtsvorbereitung (Stunden, Projekttag, Blockunterricht, Exkursionen etc.) ist eher selbstständig und wird an den regelmäßigen Teamtreffen realisiert.



Als Betreuer trafen wir uns regelmäßig mit allen beteiligten LehrerInnen und halfen ihnen dabei, den Unterricht und Aktivitäten das ganze Schuljahr hindurch zu planen. Wir bemühten uns, bei allen wichtigen Projektetappen dabei zu sein. Wir organisierten sogar Workshops mit SchülerInnen, um noch engagierter zu werden. Somit erhielten die LehrerInnen auch praktische Unterstützung.





“ Was die gemeinsame Unterrichtsplanung angeht, war meine Beteiligung im Laufe des Schuljahrs nicht mehr nötig, da die Lehrerinnen es mit dem Plan für Zusammenarbeit, methodischen Leitfäden und eigenen Quellen hingekriegt haben. Es kam ab und zu vor, dass die Teamleiterin wegen einer Technik nachfragte oder um Hinweise oder Inspiration bat, aber das waren nur Kleinigkeiten. ”

3. Umsetzung

In dieser Phase besteht die Zusammenarbeit mit Bildungseinrichtungen vor allem aus der regelmäßigen Beratung mit der Lehrervertretung. Das Ziel ist die Unterstützung der Teamleitung bei der Aufgabenerfüllung, die sich aus der Umsetzung der Methodik für das Bildungsprogramm und kollegialer Beratung ergeben. Wie bereits im vorherigen Kapitel beschrieben, schlüpfen die BetreuerInnen je nach aktuellen Bedürfnissen der Teamleitung und der spezifischen Situation in verschiedene Rollen. Neben der Beratung in Bezug auf die Projektentwicklung können BeraterInnen auch selbständig oder in Zusammenarbeit mit den LehrerInnen unterrichten.

Die Beratung mit der Teamleitung findet meistens direkt an der Bildungseinrichtung statt, idealerweise in informeller Atmosphäre (mit Kaffee und/oder Snacks). Es hat sich als nützlich erwiesen, sich in regelmäßigen Zeitabständen zu treffen (abhängig von der Verfügbarkeit der LehrerInnen), damit der Prozess dynamisch bleibt. Die Regelmäßigkeit der Beratung richtet sich nach der gemeinsamen Absprache mit den LehrerInnen im Rahmen des Auftrags (idealerweise einmal im Monat).

Es kommt auch vor, dass das LehrerInnenteam so zusammenhaltend ist, dass die Mitglieder es bevorzugen, wenn sich alle gemeinsam (ggf. ein Teil davon) mit den BetreuerInnen zu treffen. Die Treffen mit der Bildungseinrichtungsführung sind ab und zu notwendig und können z. B. der Beratung folgen. Eine gute Gelegenheit zum Einbeziehen der Führungskräfte ist die Halbjahresbewertung (siehe nächstes Kapitel) ungefähr in der Mitte der Projektlaufzeit, die zur Bewertung und Reflexion der bisherigen Zusammenarbeit dient.

Es gilt die Regel, dass jede Einrichtung einzigartig ist und daher auch während der Umsetzung eine individuelle Herangehensweise verlangt. Manche LehrerInnen arbeiten sehr selbständig, andere benötigen mehr Unterstützung im Unterricht oder beim Lösen von Ad-hoc-Situationen. Daraus ergeben sich unterschiedliche Szenarien für die BetreuerInnen, in denen sie flexibel, scharfsinnig und aufmerksam reagieren müssen.

Kontinuierliche Beratung

Unterschätzen Sie die Vorbereitung **vor der Beratung** nicht. In der Zwischenzeit kann Ihnen etwas entfallen oder die Lage sich ändern. Es bewährte sich ein „Betreuertagebuch“ zu führen, das auch im Nachhinein einen Überblick über die Lage (Probleme oder Fortschritte) an individuellen Bildungseinrichtungen verschafft. Es wird empfohlen, sich vor der Beratung den letzten Eintrag durchzulesen, ggf. ein paar Tage vorher die Teamleitung anzurufen und den Rahmeninhalt des Treffens zu vereinbaren. Diese Vorgehensweise kann dazu beitragen, besser auf aktuelle Bedürfnisse der Bildungseinrichtung und auf den Ablauf der zeitlich begrenzten Treffen zu reagieren.

Im Mittelpunkt während der Beratung:

- die aktuelle Lage des Projekts, Zusammenfassung der letzten Ereignisse, Beschäftigung mit Schlüsselmomenten oder möglichen Problemen,
- Projektentwicklung angesichts der Vision und Ziele der LehrerInnen,
- wichtige Termine und Ereignisse für den kommende Zeitraum (z. B. eine Aufgabenliste für die nächsten 1-2 Monaten).

Nach der Beratung: es bewährte sich, bei der Dokumentation der Gespräche Protokoll zu halten. Das Betreuertagebuch (siehe unten) hält fest, was an der Bildungseinrichtung in der entsprechenden Projektphase abläuft, und kann dazu beitragen, die Kontinuität der Treffen zu verbessern. Das Tagebuch kann auch bei der Schlussbewertung oder beim Austausch von Praxisbeispielen zum Einsatz kommen.

Das Betreuertagebuch kann je nach Projektcharakter oder Art der Bildungseinrichtung unterschiedlich aussehen.

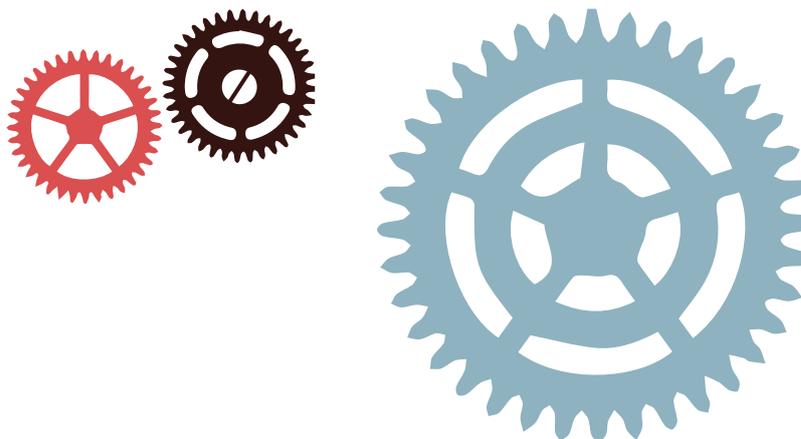
In unserem Fall stehen bei der Arbeit mit dem Tagebuch

5 Schlüsselbereiche im Mittelpunkt:

- Ich und die Bildungseinrichtung
- Ich und die zusammenarbeitende Teamleitung
- Ich und das Team (in Bezug auf kollegiale Beratung)
- Plan für kollegiale Zusammenarbeit
- Lernen durch Engagement im Bereich Erziehung für nachhaltige Entwicklung

Jeder Bereich ist in zwei Spalten unterteilt: eine für die objektive Beschreibung und die andere für persönliche Reflexion und Verbesserungspotenzial in der Rolle als BetreuerIn.

Planen Sie nach jeder Beratung etwas Zeit ein, um Schlüsselmomente der Beratung festzuhalten. Es müssen nicht unbedingt alle Bereiche ausgefüllt werden und Sie sollten das Tagebuch nicht mechanisch führen, denn der Zweck ist die Förderung unserer Arbeit und der Arbeit unserer MitarbeiterInnen. Schreiben Sie nur diejenigen Informationen ein, die im Moment wichtig und vorteilhaft für die zukünftige Umsetzung sind.



Betreuertagebuch (Muster)

Bereich 1: Ich und die Bildungseinrichtung

Um welche Bildungseinrichtung handelt es sich? Wie reagieren die Führungskräfte auf das Projekt? Hat die Bildungseinrichtung schon früher an einem unserer Projekte teilgenommen? Falls ja, wie? Welche möglichen Herausforderungen gibt es? Welche neuen Informationen gewann ich aus den ersten Treffen?

Allgemeine Beschreibung (Fakten, Situation, Grundmerkmale)

Meine Anmerkungen, Untersuchung, Reflexion, Empfehlungen

Bereich 2: Ich und die Teamleitung

Welche Kommunikationswege werden zur Kommunikation mit der Teamleitung benutzt? Wie oft? Welchen Inhalt haben unsere Treffen? Wie lautet unser Auftrag und wie unterstütze ich die Teamleitung dabei? Was brauche ich von der Teamleitung und was braucht die Teamleitung von mir? Wie arbeiten wir mit dem Portfolio? Was funktioniert bzw. bewährte sich bei der Kommunikation mit den LehrerInnen?

Allgemeine Beschreibung (Fakten, Situation, Grundmerkmale)

Meine Anmerkungen, Untersuchung, Reflexion, Empfehlungen

Bereich 3: Ich und das Team (in Bezug auf kollegiale Beratung)

Wie ist das Team? Welche Stärken, Schwächen und Chancen hat das Team? Welche Bedürfnisse hat das Team? Wie kann ich es unterstützen? Vor welchen Problemen oder Herausforderungen stehen wir? Was hilft? Wie trage ich dazu bei, dass das Team besser zusammenarbeitet? Wie sehen Treffen aus, wenn ich abwesend bin? Wie arbeiten die einzelnen LehrerInnen angesichts der Grundsätze der kollegialen Beratung zusammen?

Allgemeine Beschreibung (Fakten, Situation, Grundmerkmale)

Meine Anmerkungen, Untersuchung, Reflexion, Empfehlungen

Bereich 4: Plan für kollegiale Zusammenarbeit

Wie wurde der Plan zusammengestellt? Haben alle dazu beigetragen? Wie wurde der Plan von dem Team angenommen?

Im Laufe des Jahres wird beobachtet, ob die LehrerInnen den festgelegten Plan einhalten, ob Anpassungen nötig sind etc. Traten Probleme bei der Erfüllung einzelner Schritte auf? Falls ja, was half? Bei der Schlussreflexion konzentrieren wir uns darauf, ob die gesetzten Ziele erfüllt wurden und welche Änderungen/Anpassungen dabei halfen.

Allgemeine Beschreibung (Fakten, Situation, Grundmerkmale)

Meine Anmerkungen, Untersuchung, Reflexion, Empfehlungen

Bereich 5: Lernen durch Engagement im Bereich Erziehung für nachhaltige Entwicklung

Wie geht es den LehrerInnen in Rahmen der Schlüsselkompetenzentwicklung im Bereich Erziehung für nachhaltige Entwicklung? Was funktioniert bei der Unterstützung des Teams? Was funktioniert nicht? Welche Unterlagen wurden im Rahmen der Ausbildung zusammengestellt? Was für eine Auswirkung haben die einzelnen Aktivitäten auf die TeilnehmerInnen? Wie wird die Auswirkung gemessen? Welche Erfahrungen tragen die LehrerInnen aus dem Unterricht davon? Unsere Praxis...

Allgemeine Beschreibung (Fakten, Situation, Grundmerkmale)

Meine Anmerkungen, Untersuchung, Reflexion, Empfehlungen

Weitere Unterstützungsmöglichkeiten beim Lernen

- Besuche zu Ausbildungszwecken: die BetreuerInnen können eine Lehraktivität für die LehrerInnen (oder andere TeilnehmerInnen) nach aktuellen Bedürfnissen der Bildungseinrichtung organisieren,
- Tandemunterricht: BetreuerInnen und LehrerInnen halten zusammen den Unterricht oder Workshop,
- „Musterstunde“: die LehrerInnen unterrichten und die BetreuerInnen geben Feedback.

„ Beim Unterricht waren unsere Lehrkräfte selbständig und keine Unterstützung unsererseits war nötig. Wenn Sie unseren Rat brauchten, wurde Problem telefonisch oder während der Beratung besprochen. Sie wussten die Hinweise und Inspiration zu schätzen. Meistens reichte aber nur der Leitfaden oder eigene Quellen. „

„ Im Laufe des Jahres gab es unterschiedliche Workshops und dadurch wurde die Arbeit der Lehrkräfte fortlaufend gefördert. Dies diente zur Überprüfung des Fachwissens in spezifischen Themen (im Bereich nachhaltiger Entwicklung), die aus verschiedenen Sichten behandelt wurden. Andererseits kann auch die wechselseitige Beobachtung in Musterstunden für die Lehrkräfte inspirierend sein und eine Gelegenheit bieten, Feedback zur angewandten Methode zu erhalten. „

„ Es war für die Lehrkräfte schwierig, BeobachterInnen in der Klasse zu haben. Dabei half das Aufbauen der Beziehung und die Vergewisserung, dass wir nicht bewerten oder beaufsichtigen und, dass sich keine negativen Konsequenzen daraus ergeben, sondern, dass wir ihnen nur bei der Selbstentwicklung helfen wollen. Wenn dies gelingt, bemerken die Lehrkräfte die Vorteile und werden offener. Der einfachste Weg ist, mit wechselseitigen Besuchen der zusammenarbeitenden Lehrkräfte anzufangen. Die BetreuerInnen müssen sich im Feedback geben gut auskennen, um die Aufgabe klar zu stellen, damit die Lehrkräfte wissen, was sie tun bzw. vermeiden sollen. Unerwünschte und nicht relevante Ratschläge sind inakzeptabel. Ein praktischer Tipp: wenn das Schuldirektorat gleichzeitig das Team leitet, werden Treffen oft direktiv geführt. Es half uns, wenn der Betreuer am Treffen die Rolle des Moderators übernahm, genug Raum für alle schuf, das Gesagte übersetzte und zur Einigung beitrug. Der Druck zu einem Ergebnis zu gelangen, wird dadurch reduziert, die Schulleitung übt weniger Druck aus und wird offener gegenüber anderen Sichtweisen. „



Auswertung und Arbeit mit dem Portfolio

Die Erstellung eines Portfolios ist eine Möglichkeit die Wirkung des Projekts auszuwerten. Das Portfolio wird während der Erstberatung (Art der Zusammenarbeit) mit der Teamleitung oder während des Planungstreffens mit dem ganzen Team erstellt. Den LehrerInnen wird das Potenzial und die Vorteile des Portfolios vorgestellt, wie z. B. die Möglichkeit der effektiven Verwaltung der Materialsammlung (Modellklassen, Arbeitsblätter, Vorgehensweisen, Protokolle, Reflexion) und das Know-how, das sie zu verschiedenen Zwecken in der Zukunft (Innovation des Unterrichts oder Lehrplans) anwenden können. Weitere Informationen zum Portfolio stehen im *Leitfaden für LehrerInnen: Herangehensweise an Lernen durch Engagement im Team* zur Verfügung.

Die BetreuerInnen bieten den LehrerInnen das Portfolio als Empfehlung, nicht als Bedingung an. Sie präsentieren es als eine Möglichkeit, die gesammelten Unterlagen effektiv zu benutzen damit weiterzuarbeiten. Falls das Portfolio nur mit mehr Verwaltungsaufwand verbunden ist und dadurch die LehrerInnen entmutigt, ist eine andere Art der Erfolgsbewertung (z. B. Fotogalerie, Videoaufzeichnungen aus Schlüsselaktivitäten, Gespräche mit TeilnehmerInnen am Projektende) angebracht.

“ Aus meiner Erfahrung würde ich ein Fototagebuch vorschlagen, wodurch sowohl die Lehrkräfte als auch die SchülerInnen motiviert bleiben. Eine Schule stellte der Gruppe eine „Fotozeitachse“ vor, damit alle sehen können, wie das Projekt abläuft. Andere Schulen schrieben Artikel für Schulzeitungen. Sämtliche Dokumente und Materialien wurden zusammen mit den Lehrkräften gesammelt und auf Google Drive gespeichert.

“ Das Portfolio hatte von Anfang an großen Erfolg. Die leitende Lehrerin hatte damit kein Problem. Sie zögerte am Anfang aufgrund des zusätzlichen Aufwands, hatte aber letztendlich Spaß dabei und bespielte das Portfolio sehr präzise (mit Fotos, Zeichnungen, Materialien und Projektunterlagen vom SchülerInnenteam, d. h. Zeichnungen, Pläne, Reflexionen, Artikel für die Schulzeitung oder der Facebook-Seite, Videos und Beiträge in örtlichen Medien etc.). Dies hat sich durchaus bewährt, vor allem bei der Halbjahres- und Schlussbewertung (Erfolg der Zielerfüllung und Projektwirkung). Das Portfolio funktionierte auch in Papierform und sogar die SchülerInnen trugen dazu bei. Die Fotogalerie wurde via Google Drive geteilt. Auch eine Wandtafel mit Projektaktivitäten funktionierte gut. Diese war direkt neben dem Direktorat aufgestellt, wo sie sich auch andere SchülerInnen, Eltern und BesucherInnen sehen konnten.

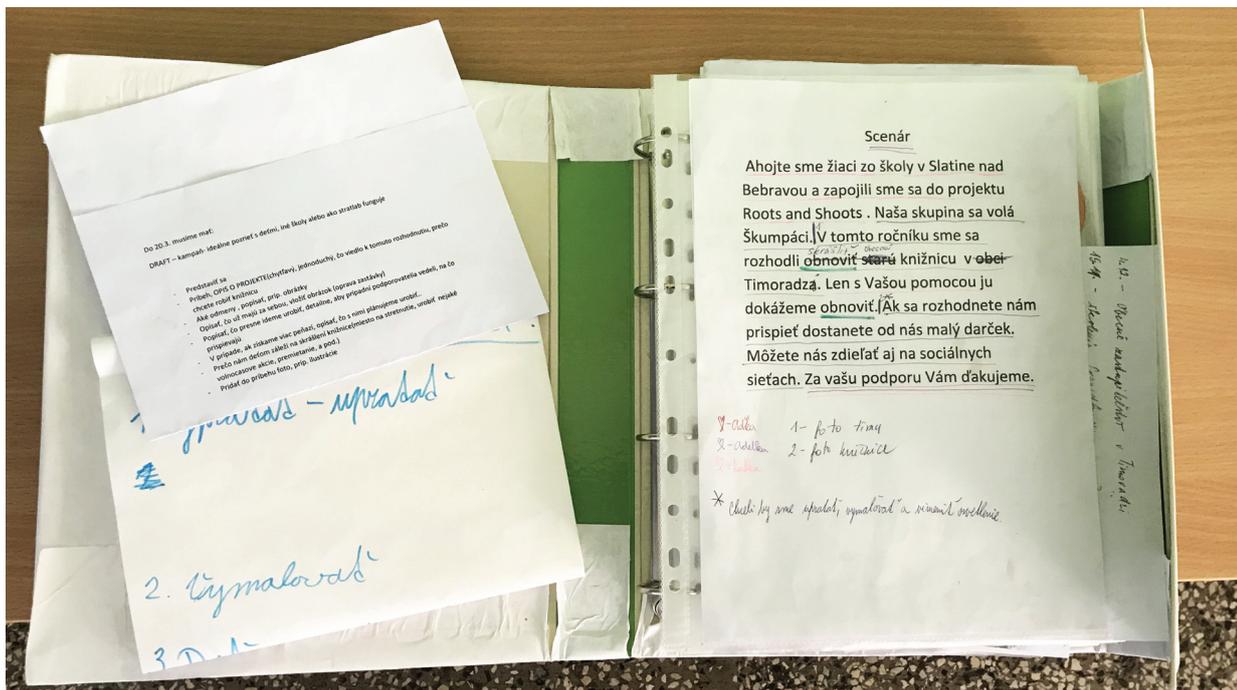


Abb. Portfolio. Quelle: Roots & Shoots Slowakei

4. Reflexion

Die Reflexion ist ein zielgerichteter Prozess, der zur Selbstentwicklung und Bereicherung des Denkens dient. In der Reflexion wird besprochen, was warum erreicht bzw. nicht erreicht und welche Lehre daraus gezogen werden kann.

Für BetreuerInnen ist die Reflexion in Bezug auf die Zielauswertung (Lehr- und Projektziele) und die Auswertung der Teamarbeit besonders wichtig. Im kleineren Umfang wird die Reflexion regelmäßig als Bestandteil der Beratung mit der Lehrervertretung oder dem Team (z. B. nach Beendigung einer Aktivität) durchgeführt. Die Reflexion findet v.a. in der Projektmitte, der sog. Halbjahresreflexion statt, aber auch kontinuierlich, wenn die LehrerInnen und TeilnehmerInnen die ersten Etappen erreichen, und am Projektende, wenn unsere Zusammenarbeit mit der Bildungseinrichtung zu Ende geht (Schlussreflexion).

Die Reflexion ist für die LehrerInnen ein wichtiger Teil der kollegialen Beratung, die nach jedem gemeinsamen Unterricht stattfinden sollte. Außerdem sollte Reflexion während des Unterrichts im Rahmen einzelner Aktivitäten des LdE-Programms stattfinden.

Allgemeine Struktur der Reflexion („Reflexionsreihenfolge“)

- Beschreibung der Situation: die erreichten Schritte
- Gefühle (Emotionen): *Wie haben Sie sich gefühlt - wann gut und wann ungut? Warum?*
- *Was haben Sie gelernt? (Wurden die Ziele erreicht?)*
- *Was hat funktioniert, d. h. was machen wir das nächste Mal genauso? Was hat weniger funktioniert und was machen wir das nächste Mal anders? Wie?*
- Beschreibung konkreter Vorteile: *Was nehmen Sie (aus dieser Erfahrung) mit und wie werden Sie es in der Praxis einsetzen?*

Weitere Reflexionstechniken s. *Leitfaden für LehrerInnen: Herangehensweise an Lernen durch Engagement im Team.*

Empfehlungen

Die sog. Halbjahresreflexion oder kontinuierliche Reflexion stellt eine Möglichkeit dar, Projektfortschritte während der Umsetzung in Bezug auf die gesetzten Ziele zu bewerten. Sie findet etwa zur Mitte der Projektzeit statt, wenn die Teams die ersten Meilensteine der Umsetzung erreicht und neue Erfahrungen gesammelt haben, die zu besprechen sind. Die Reflexion dient der Auswertung der erfüllten Aufgaben und der Diskussion über gesammelte Erfahrungen. Sie nimmt die positiven Seiten ins Visier, aber gleichzeitig auch eventuelle Probleme und Schwierigkeiten, die die Vorgehensweise nach Plan verhinderten. Am Ende weiß das Team, was in Zukunft verbessert werden soll und wie.



Empfehlungen

Es bewährte sich, zu der Halbjahresreflexion auch die Schuldirektion einzuladen. Das Treffen zwischen Team und Führung kann eine positive Wirkung haben, sofern die Schulleitung eine gute Beziehung zu den LehrerInnen hat und die Anwesenheit keine Barriere der kollektiven Reflexion darstellt. Außerdem kann die Schuldirektion dadurch die Situation besser erfassen und den LehrerInnen neue Ideen oder Lösungen bieten.

Schlussreflexion

An der Schlussreflexion sollte sich das ganze LehrerInnenteam und die Schulleitung beteiligen. Man kann wie bei der kontinuierlichen Reflexion vorgehen. Diesmal steht aber die Auswertung von Erfahrungen und Zielen im Mittelpunkt. Es ist darauf zu achten, dass alle Beteiligten (BetreuerInnen, Teamleitung, LehrerInnen und Schulleitung) Stellung nehmen.

Mögliche Fragen zur Schlussbewertung:

- *In welchem Maß wurden die gesetzten Projektzeile erfüllt?*
- *Gelang es Ihnen, sich an die Methoden der kollegialen Beratung (3Z) zu halten?*
- *Gelang es Ihnen, die Grundsätze des Lernens durch Engagement anzuwenden?*
- *Was funktionierte? Was hat sich bewährt?*
- *Welche Probleme und Barrieren gab es?*
- *Wie bewerten Sie die Rückmeldung der Führung, der MitarbeiterInnen oder der externen Beteiligten?*
- *Welche Fragen kamen an der Bildungseinrichtung durch das Projekt auf?*
- *Was nehmen Sie persönlich aus Projektteilnahme mit?*
- *Wie möchten Sie Ihre gesammelten Erfahrungen zukünftig nutzen?*

Am Ende des Abschlusstreffens wird mit dem gesamten Team und den Führungskräften besprochen, wie die zukünftige Zusammenarbeit aussehen könnte. Denken Sie gemeinsam darüber nach, welche Anwendungs- und Austauschmöglichkeiten sich auch mit anderen Bildungseinrichtungen (z. B. Schule als ein sog. Gute-Praxis-Zentrum, die auch LehrerInnen aus anderen Einrichtungen besuchen können) bieten. Schlagen Sie der Bildungseinrichtung die Förderungsmöglichkeiten vor.



Abb. Treffen für die Evaluierung. Quelle: Roots & Shoots Slowakei



Empfehlungen

Erarbeiten Sie für die Bildungseinrichtungen (LehrerInnen) eine offizielle Bewertung (Zertifikat, Zeugnis) für ihr ganzjähriges Engagement und ihre Zusammenarbeit. Ein Zertifikat oder Zeugnis von der für das Projekt zuständige Organisation wäre angemessen.

“ Eine kurze Reflexion war Teil jeder Beratung. Wir haben besprochen, was funktioniert hat und was nicht, was sie brauchen und wo sie Verbesserungspotenzial sehen. Außerdem hatten wir eine umfangreichere Reflexion ca. in der Hälfte des Schuljahrs (Projektzeitdauer), in der wir die Teamarbeit, die Zusammenarbeit mit uns, bisherige Erfolge und nächste Schritte besprochen haben. Zu diesem Treffen wurden auch die Führungskräfte eingeladen. Die Schuldirektorin hatte mehrere interessante Anmerkungen zu aktuellen problematischen Situationen im Rahmen der Projektumsetzung (Zeitmangel im Rahmen des formalen Unterrichts, fehlende Kollegialität anderer MitarbeiterInnen etc.) und unterstützte das Team mit Ideen und möglichen Lösungen. ”

“ Bei jedem Treffen bemühten wir uns, über die Projektentwicklung zu reden. Eine tiefere Reflexion sollte meiner Meinung nach einmal im Monat stattfinden. Es macht einen großen Unterschied, wenn Sie mit den LehrerInnen (während der Beratung) zwischen den Stunden reden oder wenn Sie genügend Zeit für die Reflexion reservieren. Um Distanz zu ermöglichen, würde ich vorschlagen, sich zu diesen Zwecken außerhalb der Schule zu treffen, wie z. B. im Café oder Restaurant. ”

“ Die Reflexion und das Feedback waren ein Bestandteil jedes Treffens mit dem Team. Ich variierte dabei Reflexionsmethoden. Zur Reflexion kam es während oder am Ende der Treffen und betraf die Arbeit an den sog. Projekttagen. Die Reflexion widmete sich dem konkreten Inhalt des entsprechenden Treffens (anderthalb bis zweieinhalb Stunden). ”



Die 4 Umsetzungsphasen von LdE durch kollegiale Beratung aus der Sicht der BetreuerInnen (Aufgabenliste)

PHASE	AKTIVITÄT	ROLLE
1. VORBEREITUNG	Kontaktaufnahme und Auswahl von Bildungseinrichtungen	VertreterIn der Organisation (KordinatorIn)
	Erstberatung	VertreterIn der Organisation (KordinatorIn), Coach
	Teamschulung	DozentIn
2. PLANUNG	Planungstreffen mit dem LehrerInnenteam	ModeratorIn, Coach
	Kontinuierliche Unterstützung des Teams bei der gemeinsamen Planung	
3. UMSETZUNG	Kontinuierliche Beratung	verschiedene Rollen je nach Bedarf des Teams
	Beratungsdokumentation	
	Treffen zur Unterstützung des gemeinsamen Teamlernens oder weitere Aktivitäten „auf Anfrage“	
	Projektauswertung	
4. REFLEXION UND BEWERTUNG	Kontinuierliche Reflexion (optional)	ModeratorIn, MentorIn
	Schlussreflexion und Projektbewertung	ModeratorIn, MentorIn, VertreterIn der Organisation (KordinatorIn)

VORZUBEREITENDE UNTERLAGEN

Infopaket – Informationen zum Projekt und Teilnahmevoraussetzungen für die Bildungseinrichtungen (nach individuellen Bedürfnissen der betroffenen Organisation (*Inhaltsentwurf: Projektbeschreibung und Angebot, Grundmerkmale der Methodik, anregende Referenzmaterialien - Beispiele guter Praxis und interessante Outputs*))

Unterlagen zur Führung eines Coaching-Gesprächs und der Visionsbildung – z. B. GROW-Modell (Anleitung), s. *Kapitel BetreuerIn als Coach*

Unterlagen zur Durchführung der SWOT-Analyse (s. *Leitfaden für LehrerInnen: Herangehensweise an LdE im Team*)

Vereinbarung der Zusammenarbeit/Vertrag für die beteiligten LehrerInnen (nach Bedarf der Organisation - Beschreibung der Bedingungen der Zusammenarbeit)

Einwilligung zur Datenveröffentlichung, Foto- oder Video-Aufzeichnung für alle TeilnehmerInnen (nach Bedarf der Organisation)

Unterlagen zur Einführung– z. B. **Inhalt des Einführungsseminars für LdE-LehrerInnen im Bereich Bildung für nachhaltige Entwicklung** (basierend auf Erfahrung mit dem Roots & Shoots Programm für Grund- und Mittelschulen) (s. *Kapitel Einführung von Lernen durch Engagement durch kollegiale Beratung an Bildungseinrichtungen – 1. Vorbereitungsphase*)

Plan für die Zusammenarbeit (Festlegung von Teamregeln, Bildung gemeinsamer Vision, Zielsetzung, SMART-Modell und Plan für die Zusammenarbeit – s. *Leitfaden für LehrerInnen: Herangehensweise an Lernen durch Engagement im Team*)

Unterstützung anhand des Plans für die Zusammenarbeit und durch Anwendung von geeigneten Methoden im Rahmen des Auftrags (siehe einzelne Punkte im *Kapitel Rollen und Kompetenzen von BetreuerInnen bei der Unterstützung von LehrerInnen im LdE-Bereich*)

Arbeit mit dem „**Betreuertagebuch**“ (s. *Kapitel Einführung vom Lernen durch Engagement an den Bildungseinrichtungen durch kollegiale Beratung - 3. Umsetzungsphase*)

Unterlagen zur Durchführung von Lehraktivitäten

Arbeit mit dem **Portfolio** der LehrerInnen oder mit **weiteren Materialien aus der Umsetzungsphase**, die zur Auswertung der Zielerfüllung und des Plans dienen (siehe *Kapitel Einführung von Lernen durch Engagement an Bildungseinrichtungen durch kollegiale Beratung - 3. Umsetzungsphase oder Leitfaden für LehrerInnen: Herangehensweise an Lernen durch Engagement im Team*)

Techniken der Reflexionsleitung (s. *Kapitel Einführung von Lernen durch Engagement an Bildungseinrichtungen durch kollegiale Beratung - 4. Reflexion- und Bewertungsphase und Leitfaden für LehrerInnen: Herangehensweise an Lernen durch Engagement im Team*)

Techniken der Reflexionsleitung (s. *Kapitel Einführung von Lernen durch Engagement an Bildungseinrichtungen durch kollegiale Beratung - 4. Reflexions- und Bewertungsphase und Leitfaden für LehrerInnen: Herangehensweise an Lernen durch Engagement im Team*)

Bewertungsfragebogen für die LehrerInnen (v.a. die Auswertung der Projekterfahrung und das Erreichen von gesetzten Zielen nach Bedarf der Organisation)

Schlussprojektbericht (Dokumentation der Outputs nach Bedarf der Organisation)

6/ Sammlung von Praxisbeispielen

Es wurden sechs Pilotschulen für das Projekt „Educational Leaders in Education for Sustainable Development“ aus der Tschechischen Republik, Österreich und der Slowakei ausgewählt. Die Zusammenarbeit dauerte ein Schuljahr. Die BetreuerInnen aus internationalen Teams haben sich beraten und unterschiedliche Perspektiven sowie bewährte Lösungsmöglichkeiten besprochen.

Allgemein zusammengefasst, traten in unseren Fällen keine persönlichen Probleme, sondern technische Schwierigkeiten, auf, die mit der dem „Leben“ in den Bildungseinrichtungen (z. B. Zeitmangel für Unterricht, Motivation der Teams oder Engagement anderer Beteiligten - detaillierte Beschreibung unten) zusammenhingen.

Die unten genannten Fälle spiegeln selbstverständlich nicht alle Möglichkeiten wider, sondern beschreiben typische Situationen, die sich aus der Methodik ergeben. Die Einführung des Lernens durch Engagement und der kollegialen Beratung an den Bildungseinrichtungen geschieht über längere Zeit und erfordert viel Geduld.

A. Projektbeginn an der Schule und Aufbau des Teams

Bei LdE-Programmen an Schulen ist wichtig, dass LehrerInnen zusammenarbeiten, Aufgaben und Zuständigkeiten mit KollegInnen teilen, eigene Erfahrungen und Kreativität nutzen, sich beraten, zusammen vorbereiten, lernen und einzelne Abläufe im Unterricht reflektieren.

Wie können MitarbeiterInnen für die Zusammenarbeit gewonnen werden? Wie können sie davon überzeugt werden, dass das Projekt sinnvoll für die Schule ist und sie um neue Erfahrungen bereichern kann?

Diese Fragen werden häufig zu Projektbeginn von Lehrkräften gestellt, die Unterstützung beim erstmaligen Projektstart an der Schule benötigen.

Bewährte Praxis:

- Schlagen Sie der Teamleitung vor, dass das ganze Lehrkollektiv (oder ein Teil davon) zur Einführungspräsentation eingeladen wird. Die Teamleitung erklärt den Lehrkräften, worum es in dem Projekt geht (Inspiration durch gute Praxis, Programmvorteile etc.).
- Falls die Vision im Lehrkollektiv nicht geteilt wird, sollte die Teamleitung zumindest PartnerInnen (z.B. Bekannte, FreundInnen) finden, um das Projekt zu starten.
- Es ist wichtig, Befehle oder verbale Attacken gegen diejenigen, die sich nicht engagieren wollen, zu vermeiden und zu beachten, dass niemand zur Mitarbeit und Änderung der inneren Überzeugung gezwungen werden kann. Manchmal müssen Sie Geduld haben und mit einer kleineren Gruppe anfangen, damit andere bemerken, dass und wie das Projekt funktioniert.
- Es müssen nicht unbedingt viele Lehrkräfte an der ganzjährigen Zusammenarbeit teilnehmen. Manchmal kann in kleineren und aktiven Teams mehr erreicht werden als in größeren Teams, die nicht funktionieren.

B. Förderung langfristiger Zusammenarbeit der MitarbeiterInnen

Es kann vorkommen, dass sich zu Beginn eine große Gruppe an LehrerInnen für das Projekt begeistert und mitarbeiten möchte. Einige TeilnehmerInnen werden sich aber zurückziehen, wenn sie feststellen, dass sie nicht genug Zeit und Kapazitäten haben, sich dem Projekt zu widmen.

Wie kann man die Teamleitung ausreichend unterstützen, um sie zum Helfen zu ermutigen, aber nicht die Arbeit für die LehrerInnen übernimmt? Wie kann die Teamleitung bei ihrer Aufgabe unterstützt werden, damit sie nicht in schwierigen Situationen unsicher wird?

Bewährte Praxis:

Vor Projektbeginn:

Vision, Ziele und Plan für die Zusammenarbeit sollten am Anfang des Schuljahrs festgelegt werden. Dies ist die beste Vorbeugungsmaßnahme, die die leitende Lehrkraft noch vor Projektbeginn ergreifen sollte, damit alle (Lehrkräfte, Führungskräfte) eine klare Vorstellung davon haben, wer wie tätig werden sollte. Darauf kommen wir als BetreuerInnen später regelmäßig, während der Treffen mit dem LehrerInnenteam zurück und passen die Einstellung je nach den Bedürfnissen der LehrerInnen und der Lage an der Schule an.

Im Laufe des Schuljahres:

- Fragen Sie die leitenden Lehrkräfte oder Teamleitung, wo das größte Problem liegt und was in Bezug auf stärkeres oder effektiveres Engagement der MitarbeiterInnen funktionieren könnte (z. B. größere Regelmäßigkeit oder Förderung des Unterrichts nach aktuellen Bedürfnissen).
- Fokussieren Sie sich auf das, was bereits funktioniert (z. B. Zusammenarbeit von zumindest 2-3 LehrerInnen im Team), und mögliche Lösungen darauf aufbauen (Braucht man die anderen MitarbeiterInnen in diesem Schuljahr? Zum welchem Maß sind wir selbständig?)
- Überlegen Sie zusammen mit den Lehrkräften welche Art der Hilfe gebraucht wird und ggf. wer die Hilfe extern leisten könnte (begeisterte Eltern, Freiwillige aus örtlichen Nichtregierungsorganisationen etc.)
- Wenn es die Situation verlangt, bearbeiten Sie den ursprünglich erstellten Zeitplan oder die Aktivitätenliste entsprechend der aktuellen Möglichkeiten.
- Eine regelmäßige Reflexion im Rahmen der Beratung und die Bewertungstreffen mit den Lehr- und Führungskräften in der Jahreshälfte dienen dazu, wichtige Themen gemeinsam zu besprechen und die Art der Zusammenarbeit erneut zu definieren (moderiertes Treffen, Coaching-Fragen).
- Vermeiden Sie, Schlüsselaufgaben (Visionsbildung, Erstellung des Zeitplans, Vorbereitung auf die Stunde, Halten des Unterrichts) für die Teamleitung zu erfüllen, da dies keinen Lerneffekt hat, sondern die Kompetenzentwicklung, die im Mittelpunkt des Projekts steht, verhindert.

Die Lehrkräfte werden in der Zukunft ohne unsere Unterstützung mit dem Lehrprogramm fortfahren und müssen ihr Selbstbewusstsein stärken. Versuchen wir also, sie darin zu unterstützen (siehe Mentoring- und Coaching-Techniken), schwierige Situationen selbstständig zu überwinden, wenngleich anfangs noch mit unserer Hilfe. Auf Wunsch können wir ab und zu auch mit den genannten Aktivitäten helfen (Teamleitung übernehmen, Treffen moderieren). Dies sollte aber kein Regelfall sein.

- Es ist wichtig, die Teamleitung auch in schwierigen Zeiten zu unterstützen, wie z. B. bei Auseinandersetzungen mit den MitarbeiterInnen, und sicherzustellen, dass die Auseinandersetzung nicht persönlich wird. Berücksichtigen Sie dabei die richtige Übermittlung von Feedback.

C. Stellung des Projekts im Lehrplan und in Aktivitäten der Schule

Die derzeitigen staatlichen Lehrprogramme in den Teilnehmerländern ermöglichen immer noch nicht, interdisziplinäre Beziehungen im formalen Unterricht vollständig anzuwenden. Es kann daher für einige Schulen schwierig sein, das neue LdE-Unterrichtsmodell im eher traditionellen Lehrplan umzusetzen. An vielen Schulen wurden innovative Methoden über längere Zeit eigenmächtig eingeführt. Diese sind aber eher Ausnahmen. Es ist daher entscheidend, eine geeignete Art der Umsetzung an der Schule noch vor dem Beginn der Zusammenarbeit zu definieren. Davon hängt auch die Qualität des Projektoutputs ab.

Man muss damit rechnen, dass ein formaler Lehrplan immer oberste Priorität hat. Idealerweise wird das Lehrprogramm direkt in den Lehrplan ggf. in die außerschulischen Aktivitäten eingebaut. Falls das Programm keinen Platz darin findet, können im Laufe des Jahres gravierende Probleme auftreten, die sogar zum Abbruch des Projekts führen können.

Wie kann man die Lehrkräfte bei der Einführung der Programmmethodik in die Unterrichtsfächer unterstützen? Welche allgemein angewandte Art der Umsetzung passt am besten?

Bewährte Praxis:

- Der Führung und den Lehrkräften erklären, dass es bei der Lehrprogrammmethodik nicht um zusätzliche inhaltliche Kenntnisse geht, die sie im vollen Lehrplan unterbringen müssen. Ganz im Gegenteil, die Methodik bietet neue Möglichkeiten, die im Lehrplan enthaltenen Themen innovativ, interessant und praktisch zu behandeln (in der realen Welt sogar mit positiver Wirkung auf die Umgebung).
- Versuchen Sie, zusammen mit den Lehr- und Führungskräften Möglichkeiten zu finden, das Programm in den formalen Unterricht zu integrieren. Sollte die Schule keine Erfahrung mit ähnlichen Projekten haben, müssen Sie das Programm langsam angehen: sich auf 2 oder 3 Themen ggf. Kompetenzen konzentrieren, die die Schule im Rahmen des Lehrplans bei den SchülerInnen entwickeln muss, oder andere Formen ausprobieren, wie z. B. Projektstage ggf. Blockunterricht in gewissen Zeitabständen.
- Falls es nicht möglich ist, das Programm in den formalen Unterricht zu integrieren, kann das Projekt auch in Form einer Freizeitaktivität umgesetzt werden (z. B. Arbeitskreise oder regelmäßige Schulaktivitäten).
- Als VertreterInnen der Organisation bestehen Sie darauf, ein geeignetes Umsetzungsmodell an der Schule zu wählen, und vermeiden, dass das Modell „später“ oder „im Laufe der Zeit“ gewählt wird, da das nur selten funktioniert und Sie wahrscheinlich viele Probleme damit haben werden.

D. Im Wettlauf mit der Zeit während des Schuljahres

Häufig leiden die zusammenarbeitenden Lehrkräfte an „chronischem“ Zeitmangel. Es kann vorkommen, dass die aktiveren LehrerInnen eine ganze Reihe von eigenen Projekten, Schulaktivitäten oder außerschulischen Initiativen organisieren oder sich einfach ihrem Lehrberuf voll hingeben und das auch auf Kosten ihrer eigenen Freizeit. Anfangs nehmen sie zwar voller Energie und Enthusiasmus am neuen Projekt teil, doch der Enthusiasmus nimmt schnell ab, wenn die ersten Probleme, Projektmüdigkeit oder andere Situationen im Laufe des Jahres auftauchen.

Wie kann man die Lehrkräfte unterstützen, ihre Teams erfolgreich zu leiten und das Potenzial der kollegialen Beratung im gegebenen Zeitraum voll auszunutzen? Wie kann man sie darin unterstützen, die am Anfang des Projekts definierten Visionen und Ziele erfolgreich zu erreichen?

Bewährte Praxis:

- den Rahmenplan des Projekts mit den Lehrkräften gleich am Anfang festlegen. Dies ermöglicht, während des Schuljahrs eine bessere Vorstellung davon zu bekommen, was wann abläuft. (Am Anfang kennt man selbstverständlich das Thema des LdE-Projekts nicht, aber bestimmte Schlüsselaktivitäten kann man auch im Voraus definieren und eine Reserve für konkrete Aktivitäten bilden, die sich aus der Problematik ergeben).
 - Dies ist besonders an der Sekundarstufe I entscheidend, wenn die Unterrichtsfächer vielfältiger werden. Die Koordination im Stundenplan der Lehrkräfte und ein klarer Plan für die Zusammenarbeit ist angebracht.
 - Der Plan für Zusammenarbeit muss nicht festgelegt sein, er wird im Laufe des Jahres bearbeitet und nach Bedarf aktualisiert.
- im Rahmen der Einführungsbesprechung zwischen der leitenden Lehrkraft und dem/der BetreuerIn sollten regelmäßige Besprechungen festgelegt werden, an denen über den Verlauf der Projektumsetzung informiert und reflektiert wird und notwendige Änderungen oder Zeitplananpassungen durchgeführt werden.
- Regelmäßige Treffen mit dem LehrerInnenteam vereinbaren (wo, wann, wer), idealerweise zumindest einmal oder zweimal pro Woche
- klein anfangen und später neue Fächer hinzufügen (z. B. 2-3 Fächer im Schuljahr, die von den Mitgliedern des kollegialen Teams unterrichtet werden, und später weitere hinzufügen).
- monatliche Pläne, Checklisten und Aufgabenlisten mit Lehrkräften erstellen (nach Bedarf und Absprache, je nachdem, was bevorzugt wird) und diese am Monatsende bewerten.
- Ein Zeitmanagementkurs kann für die Lehrkräfte von Vorteil sein (wie man Arbeit effektiv planen kann), der mit den BetreuerInnen vereinbart wird.

- Es wird empfohlen, am Anfang auch einen sog. Krisenplan zu erstellen, der auch mit der Option rechnet, dass das LehrerInnenteam aufgelöst wird, nicht mehr fortfahren kann oder dass nur eine Lehrerin oder ein Lehrer im Team bleibt (unterschiedliche Vorgehensweisen in Betracht ziehen).
- Die Bereitschaft der Schulführung kann viel beeinflussen. Wird das Projekt von dem Direktorat unterstützt, kommen neue Lösungen oder Zugeständnisse in Frage (z. B. Projektkomplikationen, unerwartete Situationen, Epidemien etc.). Dies kann sehr förderlich wirken und Stress und Spannung im Team mildern.

E. Teammotivation bei der Projektzusammenarbeit

Der Motivationsverlust ist allgemein üblich in zusammenarbeitenden Teams bei LehrerInnen als auch bei SchülerInnen vor. Unterschätzen Sie also diese Art der Unterstützung nicht und bemühen Sie sich um die Motivation aller TeilnehmerInnen. Unten werden Tipps angeführt, die sich bei der Arbeit mit kollegialen Teams bewährt haben. Falls sie tatsächlich im Dunkeln tappen, denken Sie darüber nach, was Sie selbst in dieser Situation motivieren würde, denn es funktionieren ähnliche Mittel, da wir als Menschen alle ähnliche Bedürfnisse haben.

Bewährte Praxis:

- Kontinuierliches Aktualisieren der Vision und Ziele (klar gesetzt am Anfang),
- informelle, sichere Umgebung der kollegialen Treffen (Snacks, Ruhe und gute Atmosphäre),
- den Lehrkräften in jeder Situationen beistehen, damit sie sich unterstützt fühlen,
- die sog. Erfolgskontrolle, notieren der Erfolge und der partiellen Outputs (gegenseitiges Feedback, Erfolgsfeier, Wertschätzung),
- motivierende Aktivitäten und Teambuilding („Motivationsplan“, z. B. gemeinsam zum Punschtrinken auf dem Weihnachtsmarkt gehen, Wochenendprogramm im Team etc.)
- die Inspiration und „Mutmacher“ für schwierige Situationen oder psychische Erschöpfung im Team (siehe Anhang Inspirationsquellen unten),
- neue Techniken und Vorgehensweisen ausprobieren,
- den Aktivitätenplan und Aufgabenverteilung kontinuierlich angleichen und Lösungen finden, wenn etwas nicht funktioniert (Rollen- oder Aufgabenwechsel, Ziele neusetzen etc.),
- Treffen mit einer wichtigen Persönlichkeit oder Experten organisieren, oder ein bewährtes Praxisbeispiel zur Anregung teilen.



Inspirationsquellen für BetreuerInnen und LehrerInnen

WEBSEITEN

Bildung für nachhaltige Entwicklung:

- <https://worldslargestlesson.globalgoals.org/>
- <https://en.unesco.org/themes/education/sdgs/material>

Lernen durch Engagement (LdE):

- Roots & Shoots Global – Webseite des weltweiten Lehrprogramms von Dr. Jane Goodall basierend auf dem LdE-Modell <https://rootsandshoots.global/>
- Roots & Shoots UK Resources – Sammlung von Schulaktivitäten <https://www.rootsnshoots.org.uk/resources/>
- Sobel, David, 2004. Place-Based Education: Connecting Classrooms and Communities

Kollegiale Beratung:

- www.peer-supervision.com
- www.kollegiale-beratung.de

Weitere interessante Plattformen:

- Edutopia – etablierte Quelle für zeitgenössische Bildung (einschließlich bewährter Verfahren, Erfolgsgeschichten und fortlaufendes Lernen): <https://www.edutopia.org/>
- School Education Gateway – Online-Plattform für Lehrkräfte, Schulleitung, ForscherInnen, politische EntscheidungsträgerInnen und andere in der Bildung tätige Personen (einschließlich Kinderbetreuung, Erziehung und beruflicher Bildung): [School Education Gateway - Homepage](#)
- European Schoolnet – Plattform zur Förderung der Zusammenarbeit von europäischen Schulen: <http://www.eun.org/home>

Umweltzitate zur Motivationsstärkung:

- <https://www.yourtango.com/2018313744/best-environmental-quotes-save-the-earth>
- <https://www.brainyquote.com/topics/environmental-quotes>
- <https://www.pinterest.ca/janjorjac/environmental-quotes/>

VIDEOS

Kurze Dokumentarfilme über Jane Goodall:

- Mother Earth: <https://www.youtube.com/watch?v=48mxaQtbUdU>
- What Happened when we all stopped: <https://www.youtube.com/watch?v=gX0HOy8Pi54>

Dokumentarfilme über Umweltprobleme:

- Climate Change: The Facts, The Great Britain, 2019: <https://www.bbc.co.uk/programmes/m00049b1>
- Baraka - Odysea, USA, 1992: https://www.youtube.com/watch?v=LETtcYGc__4
- The Cove, USA, 2009: <https://www.youtube.com/watch?v=0Tkx8yqbC6A>
- Food, Inc., USA 2008: <https://www.imdb.com/title/tt1286537/>
- Sharkwater, Canada 2006: <https://www.sharkwater.com/>
- A Plastic Ocean, Hong Kong/Great Britain, 2016: <https://plasticoceans.org/about-a-plastic-ocean/>
- Unser täglich Brot, Austria/Germany, 2005: https://www.youtube.com/watch?v=i_VBdCmabVs
- We Feed the World, Austria, 2005: <https://vimeo.com/262132805>
- Earthlings, USA, 2005: <https://www.youtube.com/watch?v=3XrY2TP0ZyU>
- Food Super-Highway, The Great Britain, 2010: <https://www.films.com/id/19384>
- Waste Land, Brasil/Great Britain, 2010: <https://www.imdb.com/title/tt1268204/>
- The Last Lions, USA, 2011: <https://www.facebook.com/watch/?v=333649227493433>
- Grizzly Man, USA, 2005: <https://www.youtube.com/watch?v=efNtliiyT3M>
- On the Trails of the Glaciers, Italy, 2010: <https://onthetrailoftheglaciers.com/>
- 2040, Australia, 2019: <https://whatsyour2040.com/see-the-film/>
- Great Green Wall, Great Britain, 2019: <https://www.greatgreenwall.org/film>

Filme:

- Pachamama (trailer):
<https://www.youtube.com/watch?v=QrOwxPPfzy8&list=PLV3FABdaj0wqC3o5ef1NJsDJEzQzC5KnC>
- Avatar: <https://www.youtube.com/watch?v=9MEnSM55TwY>
- There is no tomorrow: https://www.youtube.com/watch?v=-3Ai1TDQ2CI&feature=emb_title

Youtube

- Lernvideos im Stil von optimistischem Nihilismus:
<https://www.youtube.com/channel/UCsXVk37bltHxD1rDPwtNM8Q>
- Animierte, unterhaltsam produzierte infografische Videos:
<https://www.youtube.com/channel/UCfdNM3NAhaBOXCafH7krzrA>
- Videos von National Geographic - Weltweite Premiumplattform für Wissenschaft, Forschung und Abenteuer:
<https://www.youtube.com/channel/UCpVm7bg6pXKo1Pr6k5kxG9A>

QUIZ

Bildung:

- Plattform zur Quizerstellung: <https://kahoot.com/>
- Inspirationsquellen für interaktive Spiele (Eisbrecher, Mutmacher, Teambuilding):
<https://www.playmeo.com/>

Projektmanagement

- <https://trello.com/en>
- <https://www.teamgantt.com/h>
- <https://de.padlet.com/>

Literaturverzeichnis

Kapitel 1: Was bedeutet Lernen durch Engagement (LdE)?

Definition „Lernen durch Engagement“:

K-12 Service-Learning Standards for Quality Practice (PDF). National Youth Leadership Council. [zitiert am 2019-08-06]. Verfügbar unter: https://web.archive.org/web/20111111201324/http://www.nylc.org/sites/nylc.org/files/files/Standards_Oct2009-web.pdf

Kapitel 2: Was bedeutet kollegiale Beratung?

Definition „kollegialen Beratung“:

Via Spirita, s.r.o. – kurz: *Kolegiální podpora: efektivní formy vzájemného učení pedagogů*. [Kollegiale Unterstützung: Effektive Formen des kooperativen Lehrkräftelernens]. 2020.[online]. Verfügbar unter: <https://www.viaspirita.cz/seminar/kolegialni-podpora-efektivni-formy-vzajemneho-uceni-pedagogu>

Hrdličková, B., Krpcová, I., Mikulicová, H., Kaplan, P. 2019. *Mistři kolegiální spolupráce - Metodika pro konzultanty. Vychází z podkladů a zkušeností získaných při realizaci projektu Mistři kolegiální podpory (2016 - 2020)*. [Meister der kollegialen Unterstützung: methodische Leitlinien für Berater].

Kapitel 3: Praxisanwendung der kollegialen Beratung und des Lernens durch Engagement

Hrdličková, B., Krpcová, I., Mikulicová, H., Kaplan, P. 2019. *Mistři kolegiální spolupráce - Metodika pro konzultanty. Vychází z podkladů a zkušeností získaných při realizaci projektu Mistři kolegiální podpory (2016 - 2020)*. [Meister der kollegialen Unterstützung: methodische Leitlinien für Berater].

Kapitel 4: Rollen und Kompetenzen der BetreuerInnen bei der Unterstützung von LehrerInnen im LdE-Bereich

BetreuerIn als ModeratorIn:

Plamínek, J. 2012. *Vedení porad*. Grada : Praha. 120 s.

Peer supervision. Course of events in a Peer Group Supervision session and tasks of the participants. [zitiert am 2020-11-10]. Verfügbar unter: <http://www.peer-supervision.com/Ebene2/ablauf.html>

Kolegiální poradenství -- kurzer Anweisungsfilm über kollegiale Beratung an den Schulen durch die Bálint-Gruppe. Verfügbar unter: www.youtube.com/watch?v=J2RA3LmOy-4&t=5s (nur auf Tschechisch)

BetreuerIn als Coach:

Hrdličková, B., Krpcová, I., Mikulicová, H., Kaplan, P. 2019. *Mistři kolegiální spolupráce - Metodika pro konzultanty. Vychází z podkladů a zkušeností získaných při realizaci projektu Mistři kolegiální podpory (2016 - 2020)*. [Meister der kollegialen Unterstützung: methodische Leitlinien für Berater].

BetreuerIn als Vortragende:

Hrdličková, B., Krpcová, I., Mikulicová, H., Kaplan, P. 2019. *Mistři kolegiální spolupráce - Metodika pro konzultanty. Vychází z podkladů a zkušeností získaných při realizaci projektu Mistři kolegiální podpory (2016 - 2020).* [Meister der kollegialen Unterstützung: methodische Leitlinien für Berater].

Sdružení Tereza. 2015. *Metodika pro poskytování podpory učitelům v programech GLOBE, Ekoškola a Les ve škole. Výstup projektu Lektori a mentori konstruktivistického vzdělávání v oblasti přírodovědné gramotnosti. Příloha č. 1 - Seminář Jak na program Ekoškola v MŠ – motivační a úvodní seminář.* [zitiert am 2020-10-06]. Verfügbar unter: <https://databaze.op-vk.cz/Product/Detail/76288>. Bearbeitet und ergänzt.

Laurer and associates, Ltd. 2010. *How to handle difficult participants.* (Pdf.) [zitiert am 2019-08-06] Verfügbar unter: <https://www.hse.ie/eng/about/who/qid/other-quality-improvement-programmes/open-disclosure/opendiscfiles/guidetomanagingdifficultparticipants.pdf>

BetreuerIn als MentorIn:

Hrdličková, B., Krpcová, I., Mikulicová, H., Kaplan, P. 2019. *Mistři kolegiální spolupráce - Metodika pro konzultanty. Vychází z podkladů a zkušeností získaných při realizaci projektu Mistři kolegiální podpory (2016 - 2020).* [zitiert am 2020-10-06].
Zum Downloaden unter: <https://databaze.op-vk.cz/Product/Detail/76288>

Phillips Jones, Linda. *Skills for successful mentoring.* [zitiert am 2020-10-06].
Verfügbar unter: https://my.lerner.udel.edu/wp-content/uploads/Skills_for_Successful_Mentoring.pdf

Weitere Beratungskompetenzen:

Hrdličková, B., Krpcová, I., Mikulicová, H., Kaplan, P. 2019. *Mistři kolegiální spolupráce - Metodika pro konzultanty. Vychází z podkladů a zkušeností získaných při realizaci projektu Mistři kolegiální podpory (2016 - 2020).* [zitiert am 2020-10-06].
Zum Downloaden unter: <https://databaze.op-vk.cz/Product/Detail/76288>

Rosenberg, Marshal. 2015. *Co řeknete, změní váš svět.* Portál. 144 s.



LEITFADEN FÜR DIE PROJEKT BETREUUNG: KOLLEGIALE BERATUNG & LERNEN DURCH ENGAGEMENT (LDE)

Herausgeber: Simona Kuciaková/GF

Korrekturlesen: Nina Herdey/JGI

Deutsche Fassung: Christina Haupt/JGI

Zusammenarbeit: BetreuerInnen von Středisko ekologické výchovy SEVER Horní Maršov, o.p.s.;
Green Foundation, nadácia; Jane Goodall Institut - Austria

Das Projekt „Educational Leaders in Education for Sustainable Development“ wurde von Erasmus+ im Rahmen der Ausschreibung 2018, KA2: „Zusammenarbeit zur Förderung von Innovation und Austausch von bewährter Verfahren / KA204 - Strategische Partnerschaften für Erwachsenenbildung“ gefördert.

Jahr: 2021

Graphische Bearbeitung: Zora Mazáčová

Download und weitere Informationen unter: www.janegoodall.at

Kontakt: rootsandshoots@janegoodall.at

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



Jane Goodall Institut - Austria