

Andreas Jantowski & Susann Ebert

Leitfaden für den zielgerichteten Aufbau internationaler Kooperations- beziehungen zwischen Lehrerbildungsinstituten im Kontext des Weimarer Dreiecks

Die Reihe »Impulse« wird vom Thüringer Institut für Lehrerfortbildung, Lehrplanentwicklung und Medien im Auftrag des Ministeriums für Bildung, Wissenschaft und Kultur verlegt, sie stellt jedoch keine verbindliche, amtliche Verlautbarung des Ministeriums dar. Die verwendeten Personenbezeichnungen beziehen sich auf Personen beiderlei Geschlechts. Dem Freistaat Thüringen, vertreten durch das Thüringer Institut für Lehrerfortbildung, Lehrplanentwicklung und Medien, sind alle Rechte der Veröffentlichung, Verbreitung, Übersetzung und auch die Einspeicherung und Ausgabe in Datenbanken vorbehalten. Die Herstellung von Kopien und Auszügen zur Verwendung an Thüringer Bildungseinrichtungen, insbesondere für Unterrichtszwecke, ist gestattet. Diese Veröffentlichung stellt keine Meinungsäußerung des Thüringer Instituts für Lehrerfortbildung, Lehrplanentwicklung und Medien dar. Für die inhaltlichen Aussagen tragen die Autoren die Verantwortung.

ISSN 0944-8691

Bad Berka 2012

1. Auflage

© Thüringer Institut für Lehrerfortbildung, Lehrplanentwicklung und Medien (Thillm)

Heinrich-Heine-Allee 2–4, 99438 Bad Berka

E-Mail: institut@thillm.de

URL: www.thillm.de

Redaktion: Rigobert Möllers

Herstellung:

Gutenberg Druckerei GmbH Weimar

Die Publikation wird gegen eine Schutzgebühr von 4 Euro abgegeben.

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|----|
| 1. Einleitung | 00 |
| 2. Die europäischen Rahmenbedingungen – ein Überblick | 00 |
| 3. Strategische Planungen im Bildungsbereich – Ein Planungsmodell | 00 |
| 4. Konkretisierung – Internationale Kooperationen zwischen Lehrerfortbildungsinstituten am Beispiel des Weimarer Dreiecks zwischen Thüringen, Frankreich und Polen | 00 |
| 5. Schlusswort | 00 |
| Anlagen | 00 |

1. Einleitung

Der nachfolgende Beitrag soll dem Leser in mehrfacher Hinsicht eine Orientierung über die Voraussetzungen, Rahmenbedingungen, Möglichkeiten, Potenziale und Grenzen geben, die bei der Planung und Realisierung von Kooperationsprojekten im Bildungsbereich zwischen Lehrerfort- und -weiterbildungsinstituten auf europäischer Ebene wirken können, und resümiert gleichzeitig die Erfahrungen, die das Thüringer Institut für Lehrerfortbildung, Lehrplanentwicklung und Medien (Thillm) auf diesem Gebiet in den vergangenen Jahren sammeln konnte.

Hierzu werden die europäischen Entwicklungslinien kurz skizziert, die als grundlegend auch für die Kooperationen zwischen einzelnen Institutionen und Organisationen innerhalb des Bildungsbereichs zu betrachten sind.

Vor diesem Hintergrund stellt der Leitfaden dann ein theoretisch entwickeltes, in der Kooperationspraxis aber als hoch wirksam erlebtes Mehrebenenmodell zur strategischen Planung derartiger internationaler Beziehungen vor. Das Ziel dieses Inhaltspunktes besteht darin, dem Leser zu zeigen, welche umfassend systemischen Auswirkungen auch einzelne Maßnahmen haben können und welche verschiedenen Ebenen und Subsysteme bei der Planung und Realisierung von Bildungskooperationen beachtet und einbezogen werden müssen. Schließlich ist es ein Anliegen, mit diesem Modell auch aufzuzeigen, wie die unterschiedlichen Projekte und Kooperationsmaßnahmen geplant, vorbereitet und z. T. bereits durchgeführt wurden.

In diesem Zusammenhang werden an konkreten Maßnahmen die Vorgehensweisen in der internationalen Kooperation, die Möglichkeiten der Kontaktaufnahme, die Grundsätze von Kommunikation und sozialer Interaktion auf dieser Ebene, die Historie und die Hintergründe der bestehenden Kooperation zwischen den Bildungsinstituten sowie deren einzelne Projekte und Perspektiven der Kooperation dargelegt und abschließend Handlungslisten erarbeitet und abgeleitet.

2. Die europäischen Rahmenbedingungen – ein Überblick

Internationale Kooperationsbeziehungen sind in der heutigen globalisierten Gesellschaft ein unabdingbarer Baustein der nationalen und europäischen, aber auch der regionalen und lokalen Entwicklung, wobei diese Aussage in besonderem Maße auf den Bildungsbereich und ebenso auf den Bereich der Lehrerfort- und -weiterbildung zutrifft. Beispielsweise wird kaum ein in der Lehrerfortbildung Tätiger ernsthaft behaupten, dass Sprachaufenthalte von Lehrerinnen und Lehrern im jeweiligen Ausland in vollständigem Umfang durch eine Fortbildung im eigenen Land, ohne Kontakt zu Muttersprachlern ersetzt werden können oder dass europäisches Denken und Kulturverständnis allein aus Büchern vermittelt werden können. Hierzu braucht es den internationalen Dialog und eben die konkrete Zusammenarbeit. Dabei können diese Kooperationen im Bildungsbereich auf eine langjährige Historie zurückblicken, wenn man die Verabschiedung des ersten gemeinsamen Aktionsplanes der Bildungsminister der Länder der Europäischen Union als einen möglichen Beginn einer systematischen multinationalen Zusammenarbeit im Bildungsbereich im europäischen Rahmen betrachtet. In der Folge dieses ersten gemeinsamen Schrittes wurde eine Vielzahl gemeinsamer Projekte und Aktivitäten geplant und durchgeführt, wie beispielsweise in jüngerer Zeit der 1999 von 30 Ländern initiierte und bis heute hochaktuelle Bologna-Prozess, der die Schaffung eines vergleichbaren europäischen Raumes für hochschulische Bildung anvisiert. Jüngste Orientierung im europäischen Horizont gab dann schließlich der „Strategische Rahmen für die europäische Zusammenarbeit auf dem Gebiet der allgemeinen und beruflichen Bildung (ET 2020)“. Hierin verständigten sich die unterzeichnenden europäischen Länder auf den hohen Stellenwert vorschulischer, schulischer und beruflicher Bildung als die Basis für den Erfolg des gemeinsamen Europas und der europäischen Staaten und proklamierten die Notwendigkeit des lebenslangen Lernens. Mit diesen Vereinbarungen und Maßnahmen wurde nicht nur ein Rahmen für weitere gemeinsame Bildungskoooperationen geschaffen. Vielmehr wurde der Lernbegriff selbst in seiner Bedeutung auf die gesamte Lebensspanne ausgedehnt

und Bildungspartizipation als Voraussetzung und zugleich Bestandteil gesellschaftlicher Teilhabe und damit als dringende Notwendigkeit angesehen. Wenn sich aber der Lernbegriff im europäischen Maßstab auf die gesamte Lebensspanne bezieht, so muss er ebenso den Aspekt der Fort- und Weiterbildung beinhalten und als wesentliches anzustrebende Handlungsgrundlage Kooperationen in der Lehrerfort- und -weiterbildung implizieren.

Auch die Ziele der gemeinsamen Aktivitäten wurden benannt. Es geht bspw. um eine gesicherte und dauerhafte europäische Mobilität, es geht um die Erhaltung und Steigerung der Qualität im Bildungsbereich, systembezogen und institutionell. Es geht mit der Forderung nach Chancengerechtigkeit in der Bildung um die Verwirklichung einer alten und dennoch vor dem Hintergrund der PISA-Ergebnisse hoch aktuellen und bei weitem noch nicht vollständig verwirklichten europäischen Idee und zugleich einen Grundwert der europäischen Gemeinschaft. Es geht um Verständigung und konstruktiven Dialog und schließlich geht es um die Förderung innovativer und kreativer Ideen auf der Basis einer sozialen und aktiven Zivilgesellschaft, um nur einige der Ziele zu nennen, die im vorliegenden Zusammenhang eine Bedeutung besitzen.

Insgesamt gilt, dass jegliche Beziehungen besonders im Bildungsbereich und besonders auf dem Gebiet der Lehrerbildung diesen europäischen Grundanliegen und darüber hinaus auch immer dem übergeordneten Ziel verpflichtet sind, eine positive Haltung zur eigenen Kultur und zugleich eine entsprechende Offenheit für andere Kulturen und die in Europa vorzufindende kulturelle Diversität zu entwickeln und auszubauen. Das Kennenlernen und die Auseinandersetzung mit den multikulturellen Merkmalen Europas müssen als Bereicherung für alle und von allen Beteiligten erkannt werden. Dementsprechend verfolgen derartige internationale Kooperationen auch immer die Intension, im gegenseitigen Austausch von- und miteinander zu lernen und gegenseitige Entwicklungen zu unterstützen und ggf. zu koordinieren und sich auf dieser Basis weiter zu entwickeln, in jedem Fall aber voneinander zu lernen.

Für die Ausgestaltung der europäischen Leitgedanken und Ziele im Bildungsbereich wiederum sind in der Bundesrepublik die einzelnen

Bundesländer zuständig.¹ Dies trifft dementsprechend ebenso auf die Bereiche der Lehreraus-, -fort- und -weiterbildung zu. Insbesondere zur Förderung des europäischen Gedankens, der Kultur und Sprachen, zu europaweiten Qualifizierungsmöglichkeiten von Thüringer Bürgerinnen und Bürgern, zur Förderung und Unterstützung europäischer Projekte, der europäischen Integration, der europaweiten Mobilität und Bildungsarbeit entstand in Thüringen neben vielen anderen Institutionen ein aus 4 Standorten bestehendes Netzwerk von Europa Service Büros². In diesem, wie Heubach (2012) schreibt, einzigartigen Netzwerk können auch Kooperationsuchende Unterstützung erfahren und mit Hilfe der Büros entsprechende Partner finden, da sowohl Einzelpersonen als auch Institutionen von den Büros beraten und angeleitet werden können.

Damit sind die europäischen, nationalen und Thüringer Rahmenbedingungen für Kooperationen kurz skizziert sowie inhaltlich durch einen Referenzrahmen flankiert. Mögliche Kooperationen auf der Ebene von Bildungsinstitutionen können auf dieser gemeinsamen Strategie aufbauen, müssen jedoch an den Möglichkeiten und Rahmenbedingungen des jeweiligen Bundeslandes ansetzen. Diese Rahmenbedingungen stellen gerade auf regionaler und lokaler Ebene in Thüringen einiges an Potenzial bereit³ und deren Erfahrungen und Möglichkeiten können als äußerst gewinnbringend bezeichnet werden.

3. Strategische Planungen im Bildungsbereich – Ein Planungsmodell

Für die grundlegende Planung internationaler Kooperationen im Bildungsbereich vor dem Hintergrund des oben umrissenen inhaltlichen Rahmens wird jedoch auf organisationaler Ebene noch ein Modell benötigt, das wesentliche Handlungsschritte und Planungsverfahren

¹) Zu den konkreten Maßnahmen Thüringens vergleiche im Überblick Drechsler 2012 oder exemplarisch für den Sprachbereich Behr 2012, für die UNESCO-Projektschulen und die Thematik des interkulturellen Lernens Markert 2012.

²) Vgl. zu den Angeboten und Möglichkeiten sowie den Aufgaben und Zielen der einzelnen Büros ausführlich Heubach 2012.

³) Vgl. Klinggräff 2012, Hackmann 2012, Heubach 2012.

umfasst und gleichzeitig die Offenheit und Dynamik zulässt, die die konkreten Kooperationen benötigen. Das Modell muss Raum dafür besitzen, die wesentlichsten Elemente abzubilden, die sich aus den folgenden Fragen ergeben:

1. In welchen Bereichen soll die Kooperation erfolgen und zu welchen Themen?
2. Mit welcher Organisation, mit welchem Bildungsinstitut soll kooperiert werden und warum?
3. Was alles muss auf welchen Ebenen gesteuert und organisiert werden und von wem?
4. Welche Planung ist zugrunde zu legen und wer plant?
5. Wie sind die Planungen zu realisieren und wie zu überprüfen und zu steuern?

Im Rahmen bisheriger Kooperationen und ihrer Planungen wurde hierfür das „Modell zur strategischen Bildungsplanung“ nach Kaufman (1988) ausgewählt. Ein erster grundlegender Ausgangspunkt dieses Modells ist die Annahme, dass Prozesse, Maßnahmen und Effekte von Planungsmaßnahmen unterschiedliche Ebenen betreffen, durch die sie einerseits bedingt sind und gesteuert werden und auf denen sie andererseits aber auch spezifische Wirkungen zeigen. Hierin ist der entscheidende Vorteil von Mehrebenenmodellen zu sehen, nämlich dass durch sie und mit ihnen Effekte auf verschiedenen Ebenen und mit verschiedenen Reichweiten zueinander in Beziehung gesetzt werden und modellhaft erfasst werden können.

Ein zweiter grundlegender Punkt für die Auswahl des Modells besteht darin, dass Kooperationsbeziehungen strategisch, d. h. langfristig und systematisch geplant, aber auch kurzfristige Maßnahmen und Aufgaben durch das Modell abgebildet werden können.

Drittens ermöglicht das Modell die systematische Darstellung der geplanten Kooperationsprozesse, ihrer management-orientierten Umsetzung und die begleitende Prozess- sowie die abschließende summativ-evaluative Evaluation aller Maßnahmen.

Management im Rahmen von Bildungsk Kooperationen ist dabei als die systematische Anbahnung, Anleitung, Führung und Überprüfung von Prozessen auf allen Ebenen und zu jedem Zeitpunkt der Zusammenarbeit der Bildungsinstitute aufzufassen.

Planung wird in diesem Zusammenhang als die adaptierte Vorwegnahme und Vorbereitung erfolgreicher Prozesse verstanden. Aufgrund von Analysen gewonnener Informationen und Daten erfolgt die Verarbeitung zu logisch stimmigen, inhaltlich und zeitlich strukturierten Handlungsabfolgen, denen dann wiederum Kompetenzen, Bedarfe, Ressourcen und Notwendigkeiten zugeordnet werden. Strategische Planung ersetzt damit den vom Zufall abhängigen Erfolg durch systematische Konzeptionen und Umsetzungen, die ihrerseits auf genauen Bedingungsanalysen, flexibler Kontrolle und Evaluation der Ausgangszustände, exakter Benennung von Zielen und logisch hieraus abzuleitenden Handlungsschritten fußen.

Kooperationsprojekte und -prozesse bedürfen, wenn sie institutionalisiert ablaufen sollen, der Planung, bei der ausgehend von legitimierten, begründeten und abzustimmenden Zielen u. a. auch auf der Basis eines Ist-Soll-Vergleichs Handlungspläne entworfen, umgesetzt und evaluiert werden. Das Management dient dabei der Lenkung, Leitung oder Führung der Planungsprozesse und -schritte. Management ist somit die Grundlage der strategischen Planung von Bildungsmaßnahmen auf der Basis einer Bedarfs-, Problem- und Zielanalyse, um bestimmen und beschreiben zu können, was effektiv und effizient zur Zielerreichung getan werden muss (Kaufman 1988).

Skizzenhaft kann das Modell damit in Anlehnung an Kaufman und Herman (1991) so dargestellt werden:

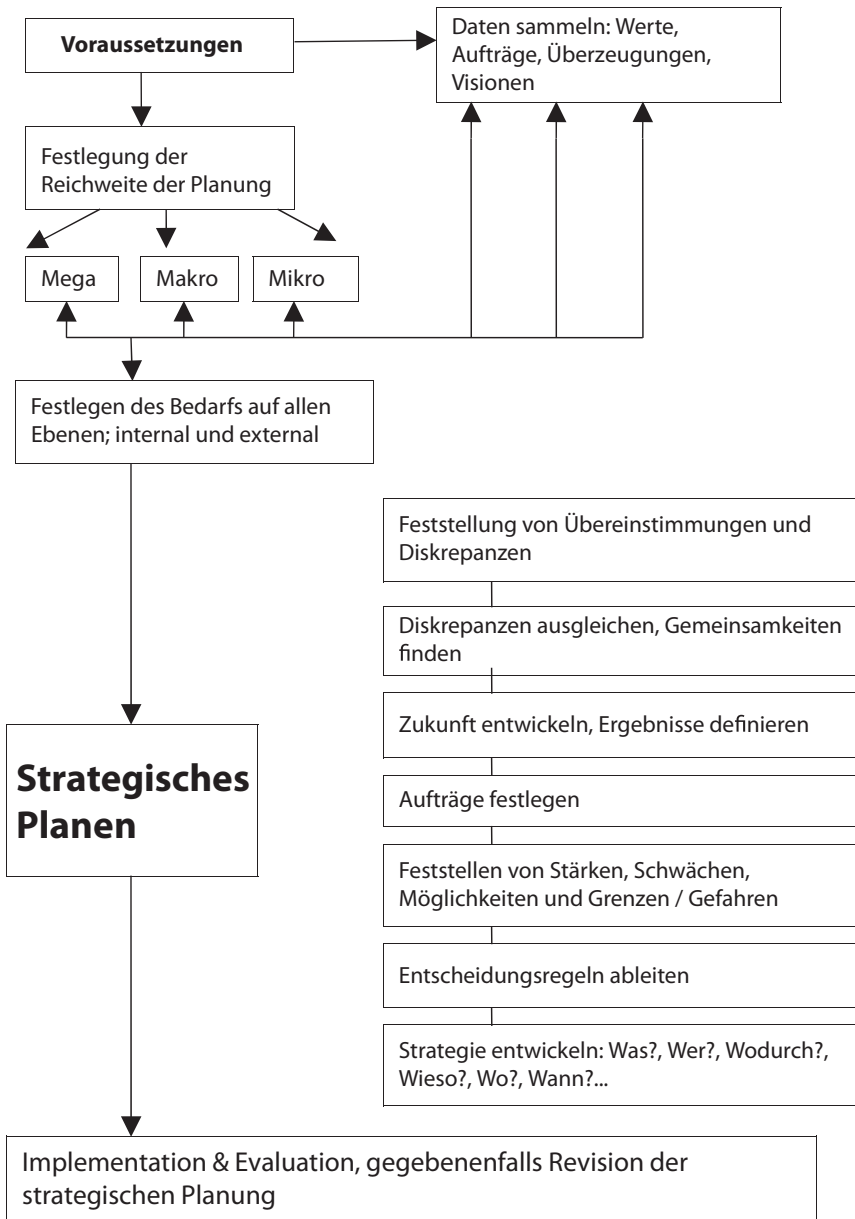


Abb. 1 | Modell strategischer Bildungsplanung nach Kaufman und Herman 1991.

Konkret müssen sich die Handelnden, die eine Kooperation zwischen Bildungsinstituten anstreben, im Rahmen des Managements folgende Fragen stellen:

Fragenkatalog vor Aufnahme von Kooperationsbeziehungen:

1. In welchen Bereichen wird Unterstützung benötigt und/oder soll kooperiert werden?
2. Gibt es hierfür gleichgesinnte Partner und wie sind diese zu finden?
3. Welche Bedarfe stellen sich hierbei auf den verschiedenen Seiten? Was wird benötigt an materiellen (bspw. finanziellen, aber auch logistischen) Ressourcen?
4. Was sind die übergeordneten Ziele der Kooperation?
5. Welche Detailziele ergeben sich hieraus?
6. Sind beide Zielgruppen realisierbar?
7. Welche Projekte sollen bewältigt werden?
8. Mit welchen Maßnahmen sind diese Ziele anzustreben?
9. Mit welchen Problemen und Hindernissen muss gerechnet werden (z. B. sprachliche Barrieren) und wie sind diese erfolgreich und gemeinsam zu bewältigen?

Diese Fragen, die keine abschließende Sammlung darstellen, sondern vielmehr erste Denkipulse anregen sollen und die sich ein zielgerichtetes Management immer stellen muss, dienen dann dazu, die anstehenden Planungen zu lenken.

Bei der Beantwortung dieser Fragen ist, am besten in einer Gruppe und unter Anwendung verschiedener Ideensammelungs- und -ordnungsmethoden, immer auch zu beachten, dass Kooperationsbeziehungen zwischen Lehrerfortbildungsinstituten in gesellschaftliche Zusammenhänge eingebunden sind und mit ihnen in ständiger Wechselwirkung stehen⁴. Kooperationen sind damit von der systemischen Ebene her zu planen oder setzen dieses Denken zumindest grundlegend voraus. Allen Bildungsprozessen eigen ist zudem eine Zweckgebundenheit und Zielgerichtetheit, wobei Zwecke und Ziele auf den verschiedenen Ebenen der Planung zu bestimmen sind. Mit anderen Worten: die Individuen, die Organisationen und die Gesellschaft sind in eine strategische Bildungsplanung involviert und bilden drei Ebenen: die Mikro-, Makro- und Megaebenen.

⁴ Vgl. hierzu ausführlich den Beitrag von Ulbricht 2012.

Die Gesellschaft bzw. ihre Repräsentanten konstituieren die Megaebene, das umfassendste der genannten Subsysteme. Im Rahmen der Kooperation zwischen Lehrerfortbildungsinstituten wird die Megaebene durch die zuständige oberste Landesbehörde gebildet, im Falle von Thüringen durch das Thüringer Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur. Diese Ebene definiert allgemein verbindliche Ziele und Erwartungen, die an die anderen Ebenen weitergeleitet werden (z. B. in Form von Gesetzen, Rechtsvorschriften, Curricula und Lehrplänen). Dadurch wird auf der Megaebene gesteuert und reguliert, was auf der Makroebene institutionell umzusetzen ist und Prozesse sowie Entwicklungen auf der Mikroebene entscheidend mit gestaltet. Es hat sich nach unseren Erfahrungen als äußerst gewinnbringend und effizient erwiesen, die eigenen Kooperationsbemühungen in den Kontext der allgemeinen bildungswissenschaftlichen und bildungspolitischen Entwicklungen zu stellen und entsprechend die konkreten Absichten und Bemühungen von Anfang an mit den zuständigen Ansprechpartnern abzustimmen und intensiv Informationen auszutauschen. Hier können insbesondere konkrete Beziehungen auf anderen Ebenen, Kontakte und Erfahrungen genutzt werden, um die eigene Kooperation zu gestalten bzw. anzubahnen.

Die kooperierenden Institutionen bzw. Organisationen konstituieren dann die Makroebenen. Hier werden – nach Maßgabe der Megaebene und den Bedarfen und Anforderungen der Mikroebene (im vorliegenden Fall die Pädagoginnen und Pädagogen) – konkrete Projekte, organisatorische Arrangements, Umgebungen usw. entsprechend der jeweiligen Institution oder Organisation zugewiesenen gesellschaftlichen Teilbereiche und Aufgaben entwickelt, durchgeführt und ausgewertet. Das Ziel der Kooperation von Lehrerbildungsinstituten besteht dabei konkret vornehmlich in der Verbesserung bzw. Ausgestaltung von Teilbereichen des beruflichen Handelns von Pädagoginnen und Pädagogen und im weitesten Sinne in der Erweiterung ihrer pädagogischen Handlungskompetenz auf verschiedenen Gebieten. Für die Mikroebene, nämlich die Lehrerinnen und Lehrer und über ihr pädagogisches Handeln auch für die Verbesserung des Subsystems Schule und damit für die Erweiterung der Kompetenzentwicklungsmöglichkeiten unserer Schülerinnen und Schüler sind diese Kooperationen gedacht.

Zusammengefasst ergeben sich daraus folgende Fragen, die ebenfalls im Vorfeld zu stellen sind:

1. Welche bildungswissenschaftlichen und bildungspolitischen Rahmenbedingungen sind zu beachten?
2. Entsprechen die angestrebten Kooperationsbeziehungen den Rahmenbedingungen, sind sie innerhalb dieser Rahmenbedingungen realisierbar und gibt es hierzu bereits Vorerfahrungen?
3. Welche Informationen benötige ich von den einzelnen Ebenen? Beispiel: Die Kooperation soll zur Verbesserung der Sprachkompetenz von Lehrerinnen und Lehrern in einer Fremdsprache dienen. Fragen: In welchem Maße ist diese Erweiterung der Sprachkompetenz nötig? Mit welchen Fakten kann ich dies belegen? Kann durch Auslandsaufenthalte die Sprachkompetenz von Lehrerinnen und Lehrern nachhaltig verbessert werden? Welche Erfahrungen liegen hierzu vor? Welche Kooperationen bestehen bereits zwischen wem? Wer könnte seitens der Makroebene unterstützen? Welche Genehmigungen sind einzuholen bzw. welche Abstimmungsprozesse zu leisten? Gibt es für mein Vorhaben geeignete Adressaten und den entsprechenden Bedarf? Gibt es die Bereitschaft der Lehrerinnen und Lehrer hierfür etc.?
4. Welche Ziele verfolgen die einzelnen Ebenen?

Kaufman und Herman (1991) weisen mit Blick auf die einzelnen Ebenen darauf hin, dass eine grundsätzliche Übereinstimmung in den Zielsetzungen auf den einzelnen Ebenen oder zumindest eine hohe Kongruenz zwischen ihnen die Erreichung der Ziele entsprechend positiv unterstützt. Diese Erfahrungen konnten wir seitens des Thillm auch praktisch bestätigen, was wiederum die Notwendigkeit und Vorteilhaftigkeit einer permanenten Abstimmung zwischen den einzelnen Ebenen unterstreicht. Am günstigsten haben sich die nachfolgenden internationalen Kooperationsprojekte gestalten lassen, wenn bereits in den Planungen die Interessen, Ziele und Bedarfe auf allen Ebenen erfasst bzw. verdeutlicht werden und die konkreten Maßnahmen sowohl den systemischen als auch in weiten Teilen den individuellen Bedarfen und Zielsetzungen gerecht werden bzw. diese aufgreifen.

Zusammenfassend ist also bis hierhin festzuhalten, dass die Planung internationaler Kooperationen im Bildungsbereich in jedem Falle sys-

tembezogenes Denken voraussetzt, um mittels geeignetem Management die erforderlichen Planungen auf allen relevanten Ebenen vornehmen zu können. Eine Voraussetzung für das Gelingen der Planung ist eine möglichst hohe Übereinstimmung der Ziele derer, die auf den einzelnen Ebenen agieren. Dementsprechend sind Transparenz, Sinnhaftigkeit und erklärendes Offenlegen der eigenen Ziele, Erwartungen und Handlungen sowie deren Abstimmung auf allen Ebenen der Planung ausschlaggebend für den Erfolg.

Als eine weitere wichtige Voraussetzung der strategischen Bildungsplanung gilt die Analyse der Ausgangssituation und Absichten. Die Identifikation der Visionen, Werte und Ziele der handelnden Personen bildet die Basis der weiteren Planungsarbeit und ist eine wesentliche Grundlage der Entscheidungen. Die Entwicklungsziele sind daher so genau wie möglich zu formulieren und möglichst viele zur Erreichung dieser Ziele erforderlichen Denk- und Handlungsschritte sind bereits im Vorfeld der eigentlichen Kooperation zu berücksichtigen. Soll strategisches Planen erfolgreich sein, ist die Zielanalyse durch eine Bedarfsanalyse zu ergänzen. Diese Analyse unterliegt u. a. folgenden Fragen, die sich sowohl theoretisch als auch in der praktischen Realisation als äußerst wichtig und nützlich erwiesen haben:

Fragenkatalog zur Bedarfsanalyse

- Was fehlt und wird demzufolge benötigt?
- Wie gestaltet sich der Ist-Stand im Vergleich zu einem Zielzustand, zum Soll?
- Welche konkreten Ziele, die bisher noch nicht erreicht sind, sollen erreicht werden?
- Wodurch sollen diese erreicht werden?
- Mit welchen Mitteln und Ressourcen sind die Ziele erreichbar?
- Wer sind auf allen Ebenen die Handelnden und wie können weitere gewonnen werden?
- Mit welchen Partnern werden die Ziele am besten erreicht?
- Wie soll die Kooperation gestaltet sein, um die angestrebten Ziele erreichen zu können?

Hierbei können einige Schwierigkeiten auftreten. So darf beispielsweise der Zweck, zu dem etwas verändert oder initiiert wird, nicht

verwechselt werden mit den Mitteln, die hierzu benötigt werden. In unserem Falle kann z. B. die Kooperation als konkrete Beziehung zwischen mindestens zwei Handelnden nicht Selbstzweck sein. Sie ist aus der Sicht der Mega- und Makroebene ein Mittel zur Ermöglichung vernetzten, kooperativen, abgestimmten und möglichst effizienten Lernens europäischer Partner in der Lehrerbildung voneinander und dient Verständigung sowie der Weiterentwicklung aller Ebenen des Systems. Eine weitere Gefahr besteht darin, über Lösungen zu reflektieren, bevor die Probleme klar analysiert und der Bedarf entsprechend abgeklärt ist. Ebenso ist das erfahrungsbasierte Wissen um die Probleme und den Bedarf systematisch zu hinterfragen und auf seine Stichhaltigkeit zu prüfen.

Im Vorfeld – Die Planungsphase

An die skizzierten notwendigen Voraussetzungen strategischer Planung schließt sich die Planungsphase an. Dabei ist die Planungsphase nach Kaufman und Herman (1991) in einzelne Schritte zu untergliedern:

Schritte der Planungsphase

1. Finden von als geeignet erachteten internationalen Partnern und Knüpfen der entsprechend notwendigen und gewünschten Kontakte
2. Gegenseitiges Kennenlernen und daran anschließend Abgleich von Gemeinsamkeiten und Unterschieden in den bestehenden Visionen, Werten und Einstellungen aller beteiligten Akteure
3. Entwicklung eines umfassenden Verständnisses für die jeweilige Situation der Partner und deren Handlungsrahmen durch Information
4. Finden gemeinsamer Absichten und Ziele sowie deren Festlegung
5. Schaffung einer gemeinsamen Handlungsgrundlage aller Akteure auf der Basis der jeweils vor Ort gegebenen realen Bedingungen
6. Schaffung einer konstruktiven Gesprächsatmosphäre
7. Persönliche gegenseitige Besuche
8. Diskussion des angestrebten Zielzustandes und Identifikation der Bedarfe

9. Identifikation von Aufgaben und deren konkrete Beschreibung
10. Feststellung und Festschreibung des Grades an Verbindlichkeit der geplanten Maßnahmen auf allen Seiten
11. Identifikation von Stärken und Schwächen, Potenzialen und Grenzen, Möglichkeiten und Gefahren oder Schwierigkeiten. Ständiger Austausch hierüber, um möglichst viele potenzielle Probleme im Vorfeld zu antizipieren und so bewältigbar zu machen. Gleichzeitig können hier bereits die Potenziale und Möglichkeiten der Kooperation sichtbar gemacht werden, denn nicht alles, was für einen Partner ein Problem darstellt, ist im gemeinsamen Wirken immer noch problematisch
12. Ableitung von Entscheidungsregeln als Ecksteine des weiteren Vorgehens und Erstellung einer Prioritätenskala für die einzelnen Maßnahmen. Damit Erstellung einer Handlungsfolge
13. Entwurf strategischer Aktionspläne mit konkretem Zeitrahmen und konkreter Benennung der Handelnden

Wendet man nun diese modellhaften Regeln auf die gemeinsame Planung von Kooperationsbeziehungen und Projekten zwischen Lehrerbildungsinstituten an, so sind hierauf bezogen die folgenden Fragen zu stellen:

1. Welche Ziele sollen gemeinsam erreicht werden?
2. Durch welche Mittel und auf welchen Wegen?
3. Wer muss welche Entscheidungen treffen, durchführen und verantworten?
4. Wann müssen diese Entscheidungen herbeigeführt werden?
5. Mit wem sind die Entscheidungen abzustimmen?
6. Welche konkreten Maßnahmen sind durchzuführen?
7. Wann sollen die Maßnahmen erfolgen?
8. Wann sollen sie abgeschlossen sein?
9. Wann ist das angestrebte Ergebnis zu erreichen?
10. Warum erfolgt dieses planerische Handeln so?
11. Welche Alternativen gibt es?
12. Wodurch lassen sich die einzelnen Maßnahmen in ihrer Abfolge begründen?
13. Sind alternative Abfolgen denkbar und welche Vor- bzw. Nachteile weisen diese auf?

14. Wo werden die Maßnahmen durchgeführt?
15. Wo (auf welchen Ebenen, mit welchen Akteuren) entstehen die Effekte und Wirkungen?

4. Konkretisierung – Internationale Kooperationen zwischen Lehrerfortbildungsinstituten am Beispiel des Weimarer Dreiecks zwischen Thüringen, Frankreich und Polen

Der Impuls für eine Kooperation geht zumeist von einzelnen Personen, die auf einem bestimmten Gebiet spezielle Interessen besitzen oder aber hierin über herausragende Erfahrungen verfügen, aus. Dieser Ansatzpunkt sollte idealerweise mit den aktuellen Entwicklungen im anvisierten Bereich konform gehen und auf diese Bezug nehmen sowie an den aktuellen Stand dieser Entwicklungen anknüpfen. Im konkreten Fall des Thillm bestehen schon seit Jahren enge Kooperationsbeziehungen mit zwei Lehrerfortbildungsinstituten in Frankreich, nämlich in Amiens und Clermont-Ferrand sowie mit dem Lehrerfortbildungsinstitut MCDN in Krakau. Ohne aber die entsprechenden Rahmenbedingungen auf zwischenstaatlicher, politischer und gesamtgesellschaftlicher Ebene wären diese Kooperationsbeziehungen nicht denkbar und in der gewünschten Qualität nicht realisierbar, sodass zunächst die entsprechenden Rahmenbedingungen der eigentlichen Kooperation zwischen den Bildungsinstituten und die Hintergründe etwas näher betrachtet werden sollen.

Insgesamt sind zunächst mit dem Weimarer Dreieck, mit diesem Bündnis auf zwischenstaatlicher Ebene und seinen vielfältigen regionalen und lokalen Ausrichtungen⁵ sowie den umfangreichen zivilgesellschaftlichen Aktivitäten einige wesentliche Voraussetzungen für die weitere Ausgestaltung von Kooperationen im Bildungsbereich allgemein und für die zwischen den Lehrerbildungsinstituten der betreffenden Länder bereits gegeben, sodass gegenwärtig von sehr guten und

⁵ Ausführlich zur Bedeutung internationaler Jugendbegegnungen, den Aktivitäten der Stadt Weimar im Rahmen des Weimarer Dreiecks, der EJBW und der Bedeutung internationaler Kooperationen im Bildungsbereich vgl. Klinggräff 2012.

förderlichen Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit in Thüringen und den Partnerregionen gesprochen werden kann.⁶ Ebenso sind Beziehungen zwischen den einzelnen Regionen von den Vertretern der Megaebene gewünscht und werden von hier nicht nur unterstützt, sondern entscheidend mit initiiert. Auch auf der Ebene der konkreten Arbeitsbeziehungen zwischen den Lehrerbildungseinrichtungen fanden in der Vergangenheit bereits regelmäßig umfangreiche Austausche, gemeinsame Lehrerfortbildungen und gegenseitige Besuche statt.⁷ Diese Aktivitäten vollzogen sich im Rahmen eines trinationalen und quadriregionalen Vertrages zwischen:

1. dem Institut Universitaires de Formation des Maîtres (IUFM) der Auvergne in Clermont-Ferrand, der Universität Blaise Pascal Clermont-Ferrand angegliedert,
2. dem Institut Universitaires de Formation des Maîtres (IUFM) der Picardie in Amiens, der Universität de Picardie Jules Verne angegliedert,
3. dem Małopolskie Centrum Doskonalenia Nauczycieli (MCDN) in Krakau und
4. dem Thüringer Institut für Lehrerfortbildung, Lehrplanentwicklung und Medien,

der im Jahr 2005 erstmalig für eine Laufzeit von 5 Jahren unterzeichnet wurde.

Die Umsetzung der damals getroffenen Vereinbarung erfolgte jedoch zunächst überwiegend in bilateralen Projekten und Aktivitäten. Der Kooperationsvertrag selbst sollte jedoch zwischen den einzelnen Partnerinstituten aufgrund seiner zeitlichen Befristung neu geschlossen und in diesem Zusammenhang über die weitere Ausgestaltung der Zusammenarbeit aus der Sicht der französischen und polnischen Partner sowie aus der Perspektive des Thillm neu nachgedacht werden. Dies ergab sich auch aufgrund der Vielfalt neuerer Entwicklungen im Bildungs-, aber auch im Lehrerbildungsbereich und dem Anspruch, die bisherigen bilateralen Projekte zu echten trilateralen Kooperationen auszubauen.

⁶ Eine ausführliche Darstellung zum Weimarer Dreieck stellt das Buch von Jantowski/Möllers 2012 bereit.

⁷ Vgl. hierzu Pleuse & Bauerfeind 2012

Zunächst wurde den angesprochenen Leitlinien folgend über den wichtigen und grundlegenden Punkt auf der Ebene der Leitung und der mit den Kooperationen intensiv betrauten Referenten des Thillm die gemeinsame Vision erzielt, die Kooperationen fortzusetzen und auszuweiten bzw. zu intensivieren. Diese wurde als Absichtserklärung den bisherigen Partnerinstituten übermittelt und die hiermit verbundenen Intensionen durch die Partner geteilt. Damit waren eine wichtige Übereinkunft und gemeinsame Visionen vorerst auf der Ebene der beteiligten Institutionen und Organisationen in Thüringen erreicht und die grundlegenden Zwecke, die Ziele und mögliche Perspektiven der Kooperationsbeziehungen umrissen. Aus dem übergeordneten europäischen Rahmen wurden die Grundlinien der Kooperation abgeleitet und durch die bildungspolitischen Zielsetzungen des Freistaats Thüringen konkretisiert.

In einem weiteren Schritt musste jedoch zeitnah eine Ausweitung der Beteiligten und der Einbezug möglichst vieler Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in das angedachte Vorhaben erfolgen, um die Grundidee von möglichst vielen Perspektiven beleuchten und auf ihre praktischen Realisationsmöglichkeiten hin überprüfen zu können. Dieses Vorgehen stärkte entscheidend die Bekanntheit der Grundidee und erhöhte deren Akzeptanz bzw. trug maßgeblich dazu bei, mögliche Widerstände gegen das Projekt oder mit ihm verbundene Problemlagen kennen zu lernen. Somit war die Grundidee der Kooperation zunächst im institutsinternen Austausch zwischen den Arbeitsbereichen zu konkretisieren und inhaltlich auszugestalten. Dieser Prozess der Konkretisierung der Anfangsidee wurde dabei stets offen und dynamisch gestaltet. Erfahrungen der an den Bildungsk Kooperationen im Rahmen des Weimarer Dreiecks im Bildungsbereich beteiligten Institutionen zeigen sehr deutlich, dass sich aktuell und situativ immer wieder Anpassungen und Veränderungen ergeben, die eine flexible Reaktionsmöglichkeit erfordern. Es ist immer auch zu beachten, dass es sich um eine Kooperation, also um eine Form gegenseitiger Zusammenarbeit handelt. Demzufolge muss das Ergebnis einer von einer Seite konkretisierten Grundidee auch immer als gemeinsame Handlungsmaxime geeignet sein und aufgrund einer partnerschaftlich ausgewogenen Zusammenarbeit zwischen allen Beteiligten verstanden werden. Diese Sichtweise impliziert aber auch eine gemeinschaftliche Verantwortung und spezifiziert einzelne

Verantwortlichkeiten. Dabei ist sicherzustellen, dass sowohl intern als auch in der Zusammenarbeit mit externen Partnern gleichberechtigte Partizipation bereits in der Planungsphase ermöglicht wird.

Diesen Visionen folgend wurden für die Bildungskooperation im Rahmen des Weimarer Dreiecks folgende Ziele und Wertvorstellungen als grundlegend formuliert:

1. Die Kooperation wird in den Rahmen der Konzeption „Bildung für nachhaltige Entwicklung“ eingebunden und verortet,
2. sie dient der Stärkung der Menschenrechtsbildung und der Demokratie durch gegenseitiges Kennenlernen und Kooperieren in ausgewählten Bereichen von Bildung und Erziehung,
3. sie fußt auf dem Ansatz des globalen Lernens und hat dessen Stärkung gleichzeitig zum Ziel,
4. sie geht von der Grundüberzeugung aus, dass Fähigkeiten und Bereitschaften zum lebenslangen Lernen für eine erfolgreiche und gesicherte gesellschaftliche und individuelle Entwicklung basale Voraussetzungen bilden,
5. die der europäischen Idee zugrunde liegenden Werte bilden die gemeinsame Basis aller Handlungen,
6. die Konzeption des interkulturellen Lernens⁸, die von dem durch die UNESCO gebildeten „erweiterten Kulturbegriff“ entscheidend geprägt wird, wird als tragende Säule der Kooperationen angesehen und dient vor allem in der Lehrerfortbildung der Stärkung der Grundüberzeugung, dass nur gegenseitiger Respekt, Toleranz und wertschätzende Haltungen einen gewünschten Kulturpluralismus entwickeln können.

Nach diesen Grundsätzen sind die konkreten Projekte und Aufgaben anzulegen und zu planen.

Konkret fanden und finden seit 1991 gemeinsame Seminare, Hospitationsbesuche, Hospitationspraktika, gemeinsame Fortbildungen und gemeinsame Aktivitäten zur Erstellung von Bildungskonzepten zwischen den Lehrerbildungsinstituten der Partnerregionen statt, die weit über die Ebene der Lehrerfort- und -weiterbildung hinaus gewirkt und die beispielsweise auch bereits zur Anbahnung entsprechender Schul-

⁸ Siehe zur Begrifflichkeit, ihren Inhalten und Bedeutungen sowie zur Relation interkultureller Kompetenz zum Thüringer Kompetenzmodell ausführlich Bolten 2012.

partnerschaften geführt haben⁹. Ebenso konnte das TMBWK entsprechend weiterführende Kontakte vermitteln.

Für Institutionen, die nicht über solch bereits bestehende Kontakte verfügen, eignen sich Kontaktseminare sehr gut, wie sie beispielsweise nationale Agenturen von Ländern durchführen, die an den Comenius-Projekten beteiligt sind. Hier erfolgen zumeist Seminare zu bestimmten inhaltlich-thematischen Schwerpunkten, sodass auch Anregungen für eine mögliche gemeinsame Projektidee gefunden werden können. Eine weitere Möglichkeit besteht im Internet¹⁰, und zwar in der Website eTwinning, die sich jedoch vornehmlich an Schulen richtet und auf Partnerschaften zwischen den Schulen abzielt. Elektronische Partnerschaften, wie eTwinning übersetzt werden kann, stellen eine Teilkomponente des eLearning-Programms der Europäischen Union dar, sind im Rahmen von Comenius-Projekten zu verorten und werden von hier auch unterstützt. Hierbei können virtuelle Partnerschaften via Internet zwischen verschiedenen Schulen geknüpft und so der interkulturelle Dialog über Medienarbeit und damit verbundene Erfahrungsmöglichkeiten angeregt werden¹¹.

Im Falle der Bildungskooperation im Rahmen des Weimarer Dreiecks erfolgten dann Vorbereitungsbesuche. Die hier gemachte Erfahrung ist dabei jene, dass die persönliche Kontaktaufnahme, das sich gegenseitige Besuchen und Kennenlernen weder durch Post noch eMail oder durch Telefongespräche zu ersetzen ist. Solche Besuche, die wir als Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Thillm 2010 und 2011 sowohl in den beiden Partnerregionen Frankreichs als auch in der Polens durchführten, dienten in enormem Ausmaß dazu, sich nicht nur gegenseitig kennen zu lernen, sondern auch Verständnis für die Situation des Partners zu entwickeln und seine Werte, Ziele und Überzeugungen zu verstehen. Hierbei ergaben sich auf allen Seiten intensive Arbeitsbeziehungen. Diese Besuche dienten also auch dazu, eine bestimmte Anzahl von Personen in gegenseitigen Kontakt und Interaktion zu bringen, um ein gemeinsames Ziel zu erarbeiten, eine hierfür notwendige Binnenstruktur zu schaffen und ein notwendiges und gewünschtes Gemeinschaftsgefühl zu entwickeln.

⁹ Vgl. Pleuse & Bauerfeind 2012.

¹⁰ Zum generellen Nutzen des Internets im Rahmen interkultureller Kompetenz vgl. Bolten 2012.

¹¹ Vgl. Amberg 2012.

In allen besuchten Regionen erfolgte ein Kennenlernen sowohl der Partnerinstitute und deren Strukturen sowie Arbeitsweisen als auch der Partner selber, der regionalen Bildungs- und Schullandschaften, der entsprechenden Systeme und Subsysteme sowie der tradierten Bildungskultur unter Einbezug entsprechender Entwicklungsziele und aktueller Problemlagen. Diese Besuche erweiterten damit nicht nur die Kenntnisse über den möglichen Kooperationspartner, sondern beförderten auch ein tiefergehendes Verständnis auf allen Seiten und ermöglichten höchst produktive Einblicke.

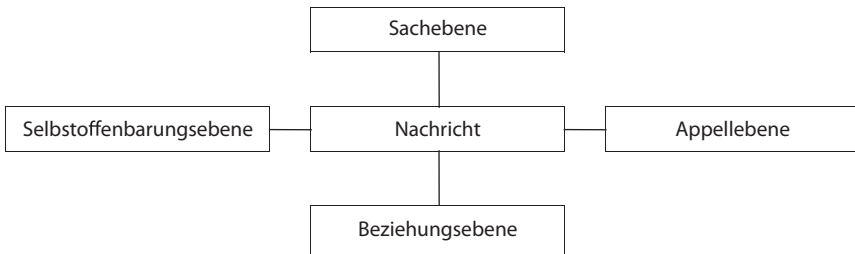
Beim ersten Treffen wurden folgende Aspekte besprochen:

1. Darlegung von Ansprüchen, Wünschen und Vorstellungen an das Treffen (im Vorfeld),
2. gemeinsame Erstellung eines Tagungsprogramms mit umfangreichen Abstimmungen zwischen den Partnern (im Vorfeld des Treffens),
3. Festlegung des Ortes und der Dauer des Besuches (im Vorfeld des Treffens; im konkreten Fall: Krakau, Amiens und Clermont-Ferrand sowie Weimar; Dauer des jeweiligen Besuches),
4. Festlegung der Teilnehmenden (Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie der Leitung des Thillm, des IUFM beider französischer Regionen, des MCDN in Krakau, verbunden mit Arbeitsbesuchen bei weiteren Institutionen vor Ort wie beispielsweise dem Marshallamt in Krakau oder dem Rektoramt in Clermont-Ferrand),
5. Festlegung der Kommunikationssprache (vgl. die nachfolgenden Ausführungen),
6. Festlegung der Gesprächsthemen (im Vorfeld),
7. gegenseitiges Kennenlernen, Vorstellen bzw. Entwickeln der konkreten Projektideen und Ausloten der Möglichkeiten der Zusammenarbeit, Abgleich von gegenseitigen Ansprüchen und Zielen, Einbettung der Projektideen in übergreifende Entwicklungen im Bildungswesen der jeweiligen Region,
8. Ermittlung und erster Abgleich der benötigten und auf den verschiedenen Seiten vorhandenen speziellen Kompetenzen und Ressourcen bzw. weiterführender Kontakte.
9. Klärung der Rolle des jeweiligen Partners innerhalb der konkreten Projekte (Leiter des oder Partner an dem Projekt),

10. nach der Herstellung gemeinsamer Überzeugungen und Handlungsziele Konkretisierung der Projektideen durch Ermittlung und Formulierung von Aufgaben und Handlungsschritten; hierbei konkrete Absprachen: Was erwarte ich vom jeweiligen Partner in Bezug auf das Projekt, was erwarten die Partner, welches Ergebnis soll am Ende stehen, wie soll der Prozess gestaltet werden und in welcher Zeit soll das Projekt realisiert werden.

Diese dargelegten Aspekte sind entscheidend für die weitere Ausgestaltung der Zusammenarbeit der Kooperationspartner. Eine besondere Herausforderung war dabei die trilaterale und damit multilinguale Kommunikation. Aufgrund ihrer Bedeutsamkeit soll an dieser Stelle vertiefend auf die Kommunikation zwischen den Partnern eingegangen werden. In der soziologischen Betrachtungsweise liegt die Spezifika bei der Kommunikation zwischen Individuen, die als Vertreter einer Organisation oder Institution handeln. Unter psychologischer Perspektive ist dabei zu beachten, dass durch Sprache immer auch kognizierte Wirklichkeiten konstruiert und übertragen werden, die es zu erfahren und auch zu deuten gilt. Die Kommunikation ist ein Spezialfall der sozialen Interaktion zwischen Menschen (Lindig 1995). Darüber hinaus sind jedoch auch die Komponenten zu betrachten, die sich aus dem Zeichencharakter der Sprache ergeben. Die Bedeutungszuweisungen zu einzelnen sprachlichen Zeichen beruhen auf kulturellen Tradierungen und Konventionen, da die Interaktion zwischen Menschen abläuft, die sich verschiedener Sprachen bedienen, ergeben sich hieraus zwangsläufig auch Verständnisprobleme. Es bedarf also einer besonderen sprachlichen Expertise, um den Prozessen der Kodierung, der Sprachübertragung und der Dekodierung entsprechend zu begegnen. Bei der Kooperation Weimarer Dreieck stellte sich heraus, dass bei den polnischen und französischen Partnern zumindest partiell große Unterschiede in den verwendeten Begrifflichkeiten der jeweiligen Sprache bestehen. Die Entscheidung, sich bei der Arbeitssprache auf Englisch zu verständigen, beinhaltet immer auch die Gefahr, landessprachlich typische und feststehende Begriffe sowie Termini ungenau zu übersetzen. Um dieser Gefahr entgegenzuwirken, wurde im konkreten Fall während der Besuche in Frankreich und in Polen sowie während des Besuchs der Partner in Weimar eine andere Vorgehensweise gewählt.

Jeder der Partner sprach in seiner Landessprache und Übersetzer sorgen für die korrekte Übertragung in die jeweils anderen Sprachen. Durch die gesammelten Erfahrungen sind solche Sprachexperten eine notwendige Voraussetzung für das Gelingen der Zusammenarbeit. Die sprachliche Verständigung hängt dabei jedoch nicht nur von unterschiedlichen Bedeutungszuweisungen und dem Zeichencharakter der Sprache ab, sondern auch von allgemeinen Spezifika der Kommunikation, die sich im weitesten Sinne aus dem Kommunikationsmodell von Schulz von Thun (2004) ableiten lassen. Danach haben sprachliche Interaktionen mindestens 4 Ebenen auf der Seite des Empfängers als auch auf der Seite des Senders. Erst das Zusammenspiel dieser 4 Ebenen macht die konkrete sprachliche Interaktion aus.



Sachebene:

Auf der Sachebene werden Informationen zwischen allen Partnern ausgetauscht. Hierbei ist besonders auf die allgemeinen Regeln der Kommunikation, mit aktivem Zuhören, sachlichen Rückmeldungen und einer klaren Ausdrucksweise zu achten. Die Kodierung und Dekodierung der verwendeten sprachlichen Zeichen kann durch die Beteiligung eines Dolmetschers sichergestellt werden, dies erfordert eine hohe Konzentration und die entsprechenden Kompetenzen des jeweiligen Übersetzers.

Beziehungsebene:

Jede Kommunikation drückt auch einen Beziehungsaspekt aus, d. h. sie zeigt an, in welchem Verhältnis die Gesprächspartner zueinander stehen. Legt man hier die Aussage von Schulz von Thun zugrunde, dass sich gerade auf dieser äußerst wichtigen Ebene viel-

fältige und gehäuft Missverständnisse ergeben, so ist hier dringend angeraten, eine Kenntnis über den Gesprächspartner zu haben. Unsere bisherigen Erfahrungen zeigen, dass hier wichtige Formulierungen im Vorfeld überlegt, wichtige zu erreichende Absprachen in ihrer konkreten sprachlichen Form notiert und die kommunikativen Gepflogenheiten aus der Kultur des Gesprächspartners berücksichtigt sein sollten.

Selbstoffenbarungsebene:

Diese Ebene steht in einem engen Zusammenhang mit der Beziehungsebene und sagt etwas über den Sender aus. Mit jeder verbalen oder nonverbalen Äußerung kommt es zu einer Selbstoffenbarung des Kommunizierenden (Görken 2005). Deshalb sollen hier authentische Signale verwendet werden. Wenn etwas innerhalb der Kommunikation zwischen den Partnern unklar geblieben ist, so muss dies thematisiert werden. Diese Art von Fragen bzw. Nachfragen gibt deutliche Hinweise auf den Grad der individuellen Vorbereitung auf das Gespräch und kann auch Indizien für ein vorhandenes oder auch nicht vorhandenes Interesse an der gemeinsamen Arbeit liefern. Hier sollte auch vor allem auf das Einhalten von Kommunikationsregeln geachtet werden, diese signalisieren eine partnerschaftlich-gleichberechtigte Stellung der Interagierenden. Aufgrund unserer gemachten Erfahrungen kann hier geraten werden, sich bereits im Vorfeld umfassend inhaltlich und formell mit der konkreten Situation des Gesprächspartners auseinanderzusetzen. Durch sachliche, korrekte, kommunikativ achtsame Fragen, Antworten und nonverbale Zeichen kann so das eigene Interesse offen bekundet werden. Auch sollen hierbei die eigenen Erwartungen, Ansprüche, aber auch die Grenzen und Zwänge offen thematisiert werden. Das so entstehende Vertrauensverhältnis ist der Grundpfeiler aller Kommunikation.

Appellebene:

Alle sprachlichen Interaktionen verfolgen auch immer bestimmte Absichten. Sprache ist dementsprechend auch ein Medium der Zielklärung und Zielerreichung. Auf dieser appellativen Ebene sind klare Formulierungen zu verwenden. Es ist absolut notwendig, das, wozu

der Gesprächspartner veranlasst werden soll, also die gemeinsam anzustrebenden Visionen und Missionen konkret, offen und direkt anzusprechen und auch zu benennen, welche Folgen sich dementsprechend für die Arbeit der einzelnen Partner, aber auch innerhalb der gemeinsamen Zusammenarbeit ergeben.

Auf der Grundlage der bisherigen Ausführungen über Kommunikation und Beziehungen ist insgesamt festzuhalten, dass der Vorbereitung der Treffen und hier insbesondere den kommunikativen Aspekten eine hohe Bedeutung zukommt. Als Vorteil hat sich hierbei erwiesen, wenn erste Beziehungen bereits im Vorfeld des gemeinsamen Treffens bestehen und so die Grundlagen für die Gestaltung einer offenen und verlässlichen Beziehungsebene bereits vorliegen. Dies kann unter anderem durch gemeinsame Absprachen im Vorfeld, Austausch von Interessensbekundungen, Nachfragen zur Arbeit des Partners geschehen. Die Kommunikation selbst sollte im Vorfeld bereits thematisiert und abgestimmt werden. Als die gegenseitige Abstimmung erleichternd und für die Anbahnung von konkreten Kooperationsbeziehungen hilfreich können hier folgende Fragen subsumiert werden:

Fragenkatalog für die Vorbereitung internationaler Kommunikation

- Wer ist mein Gesprächspartner?
- In welcher Sprache werden Informationen ausgetauscht?
- In welcher Sprache findet der Schriftverkehr statt?
- Sind Dolmetscher notwendig?
- Womit muss sich bereits im Vorfeld umfassend inhaltlich und formell mit der konkreten Situation des Gesprächspartners auseinandergesetzt werden?
- Welche sozialen und besonders Regeln der Kommunikation (aktives Zuhören, sachliche Rückmeldungen, klare Ausdrucksweise) müssen beachtet werden?
- Besteht eine Übereinstimmung zwischen den Partnern in grundsätzlichen Fragen zur Kooperation?
- Werden eindeutige und verständliche Formulierungen verwendet?
- Welche wichtigen Formulierungen müssen im Vorfeld überlegt werden?

- Besteht eine Transparenz aller Informationen, Entwicklungen und Abläufe für alle beteiligten Partner? Ggf. wie ist diese Transparenz zu schaffen?
- Sind alle Ausführungen, Entwicklungen und Ziele klar formuliert oder müssen hier Nachfragen gestellt werden?
- Welche kommunikativen Gepflogenheiten aus der Kultur des Gesprächspartners müssen berücksichtigt werden?
- Welche sachlich korrekten, kommunikativ achtsamen Fragen müssen gestellt werden?
- Welche wichtigen zu erreichenden Absprachen müssen in ihrer konkreten sprachlichen Form notiert werden?
- Wie ist eine entsprechende offene Gesprächsatmosphäre herzustellen?
- Welche eigenen Erwartungen, Ansprüche, aber auch Grenzen und Zwänge müssen thematisiert werden?
- Welche Folgen ergeben sich für die Arbeit der einzelnen Partner, aber auch innerhalb der gemeinsamen Zusammenarbeit?
- Gibt es Phasen der Reflexion, die Bilanzierungen und Resümees enthalten?

Arbeitskontakte können so vertieft und ein gegenseitiges Verständnis vermittelt, sowie ein Gemeinschaftsgedanke, der jeder Kooperation zugrunde liegen sollte, gestärkt werden. Hier darf natürlich keineswegs übersehen werden, dass bei allen Gemeinsamkeiten auch gravierende Unterschiede in den Ansprüchen, Vorstellungen und Zielen der Partner auftreten können. Hierbei erweist sich eine offene Gesprächsatmosphäre ebenso wie eine offene Feedbackkultur als äußerst hilfreich. Folgende Aspekte sollen hier beachtet werden:

Geben von Feedback

- Mit Positivem beginnen
- Die Ausführungen klar und genau formulieren
- Während der Ausführungen die Subjektivität betonen „aus meiner Sicht“
- Sachlich auf konkrete Beobachtungen beziehen
- Konkrete Verbesserungsvorschläge machen
- Feedback anbieten, nicht aufdrängen, die Bedürfnisse des Partners müssen hierbei beachtet werden
- Feedback zeitnah geben

Annehmen von Feedback

- Das Feedback bei Bedarf anfordern
- Ausreden lassen, nur zuhören, keine Rechtfertigungen oder Verteidigungen einbringen
- Bei Unklarheiten der Ausführungen nachfragen
- Die Rückmeldungen als ein Angebot sehen
- Für die Rückmeldungen danken

Die Aspekte und Fragen erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit und bilden nur die Ebene der konkreten Arbeitsphasen und die von uns gemachten Erfahrungen ab. In jedem Fall müssen bestehende Fragen, Unklarheiten und auch Gegensätze offen thematisiert und ein Ausgleich gesucht werden. Eine Vielzahl dieser kommunikativen Aspekte wurden in den ersten Arbeitsbesuchen umgesetzt.

Im konkreten Fall der Bildungskoooperation zwischen den Institutionen im Rahmen des Weimarer Dreiecks konnten nach den ersten Treffen folgende Ergebnisse erzielt werden: Auf allen Seiten bestand die prinzipielle Bereitschaft und ein ausgesprochen hohes Interesse daran, die trinationale Kooperation weiter zu entwickeln und konkrete Projekte zu planen. Da die Zusammenarbeit auf dem Gebiet der Lehrerbildung und der schulischen Bildung erfolgen sollte, wurden beide Themenkomplexe sehr intensiv ausgetauscht. Gleichzeitig wurde hierbei deutlich, wie verschieden sowohl die einzelnen Lehrerbildungs- als auch die Bildungssysteme der Beteiligten sind und wie unterschiedlich sich die Handlungsmöglichkeiten und die Ziele des Projektes für die einzelnen Akteure gestalteten. Konkret hieß das, dass die Intentionen und Pläne der Partner nicht in nur einem gemeinsamen trilateralen Projekt umzusetzen waren, sondern insgesamt drei Projektideen in ihren Grundzügen formuliert wurden.

Als wesentliches Ergebnis der ersten Arbeitsbesuche konnte eine gemeinsame Überzeugung hergestellt werden, dass durch die Kooperation in gemeinsamen Gruppen folgende Ziele realisiert werden können:

1. Vervielfachung des Wissens und der Kompetenzen des Einzelnen
2. Erhöhung der Leistungen und Nutzung von Synergien
3. Dadurch erhöhte Effizienz in der Ressourcennutzung
4. Förderung des Gemeinschaftsgedankens und der gegenseitigen Beziehungen

5. Multiperspektivität in den Problemlösungen
6. Wechselseitige Anregungen und Motivation.

Bis zum nächsten Treffen, an dem der übergreifende Kooperationsvertrag unterzeichnet werden sollte, mussten alle grundsätzlichen Fragen geklärt, Protokolle ausgetauscht und übersetzt und grundlegende weitere Schritte geplant werden. Dabei waren auch mögliche Hindernisfaktoren abzuklären und die entsprechenden Infrastrukturen zu schaffen.

Vor der Vertragsunterzeichnung und dem entsprechenden Beginn der Kooperation war es wichtig, alle Organisationen und Institutionen im näheren und weiteren Umfeld der Projekte und der Projektpartner über die Aktivität und die entsprechenden Termine zu informieren. Hierfür wurden sowohl Informationen mit den zuständigen Ministerien ausgetauscht als auch regionale und lokale Partner, wie beispielsweise auf Thüringer Seite der Verein „Weimarer Dreieck e. V.“ oder die Stadt Weimar selbst, aber auch Vertreter der Medien umfangreich informiert und zur Vertragsunterzeichnung eingeladen. Dieser Informationsaustausch sorgte nicht nur für eine zunehmende Unterstützung der Projekte und die Akzeptanz derselben, sondern diente auch der Netzwerkbildung und der Verknüpfung der Ideen mit weiteren internationalen und nationalen Projekten auf allen Seiten. Bis zum Termin der Vertragsunterzeichnung wurden wiederholt gegenseitige Bekräftigungen zum Vorhaben, Grüße und Mailbotschaften zwischen den Partnern ausgetauscht. Gleichfalls erfolgten auch persönliche Kontaktaufnahmen bereits zwischen den Lehrerinnen und Lehrern bzw. den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Institute, die künftig wechselseitig die Projekte verantwortlich gestalten sollten. Dabei wurde der kontinuierliche, regelmäßige und zeitnahe Informationsfluss zwischen allen Beteiligten als wesentliches Element des Gelingens der trinationalen Partnerschaft eingeschätzt. Auf diesem Weg konnten viele offene Fragen und auftretende Probleme im Vorfeld bereits abgeklärt werden. Wichtig war ebenso, die Projekte nach der Vertragsunterzeichnung anlaufen und eine Dynamik entwickeln zu lassen. Zu diesem Zweck wurde vereinbart, dass der auf die Vertragsunterzeichnung folgende Tag für die Projektkonkretisierung und die weitere Planung verwendet werden sollte. Hier erfolgten jetzt die Absprachen nicht mehr bilateral (bisher Thillm-

MCDN, Thillm–IUFM Amiens, Thillm–IUFM Clermont-Ferrand sowie der Akademien in Amiens und Clermont-Ferrand), sondern in gemeinsamer Zusammenkunft aller Partner.

Die Vertragsunterzeichnung selbst wurde am 9. 5. 2011 in einem würdigen Rahmen im Weimarer Rathaus vorgenommen, an jener denkwürdigen Stelle, dem Barocksaal des Weimarer Rathauses, an der auch das „Weimarer Dreieck“ 1991 gegründet wurde.

Zu Beginn der Konkretisierung und der Planung der weiteren Handlungsschritte am folgenden Tag wurden zunächst noch einmal die Vorstellungen aller Partner klar artikuliert und festgehalten. Daneben wurden Kommunikationswege vereinbart. In einem sich anschließenden Gespräch erhielt jeder Partner die Gelegenheit, das jeweils eigene Projekt vorzustellen und den anderen mitzuteilen, was erwartet wird und welche Form der Kooperation gewünscht wird. Dabei wurden alle Aspekte: Projektidee, Verantwortlichkeit, Visionen, Missionen, intendierte Ergebnisse, Zeitraum usw. in einer Übersicht festgehalten. Ebenso wurden regelmäßige Folgetreffen und die kontinuierliche Kontrolle der gesetzten Ziele vereinbart.

Als konkrete Ergebnisse wurden folgende Punkte festgehalten:

| | | | |
|---------------|--|---|--|
| | <p>European glossary on education and school development</p> <ul style="list-style-type: none"> – the meaning of the term in the field of education in different European countries – publication of a book – time frame: publication year is 2013 – funding: Thuringia <p>– Leader: Andreas Jantowski</p> | <p>Toward a European identity for all the students</p> <ul style="list-style-type: none"> – Sat Nav and ITD in Geography – Cold war in History – Tempus EU project – A cooperating group (the triangle) and other partner countries – First meeting, June in Clermont-Ferrand <p>– Leader: Brigitte Morand</p> | <p>Reform of vocational school</p> <ul style="list-style-type: none"> – Supporting MCDM with the objective of its certification Partnership with teacher training institutes (mutual enrichment) – Building a network of vocational schools and companies <p>– Leader: Iza Multazynska</p> |
| Thillm | Namen der Ansprechpartner | Namen der Ansprechpartner | Namen der Ansprechpartner |
| MCDN | Namen der Ansprechpartner | Namen der Ansprechpartner | Namen der Ansprechpartner |
| IUFMs | Amiens Clermont | Amiens Clermont: [géó] Thierry Eymard/ Bernard Molinier [hist] Brigitte Morand | Amiens Clermont: Bruno |

Die sich anschließenden bilateralen und multilateralen Treffen wurden dann in Unterarbeitsgruppen, die auf der Ebene der konkret kooperierenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verortet wurden, durchgeführt. Ein wesentliches Ziel dieser Arbeitsgruppen bestand zunächst darin, einen kontinuierlichen Kommunikationsprozess und einen entsprechenden Interaktionsrahmen zu planen – beides Bedingungen, um das Zusammengehörigkeitsgefühl zu fördern, die anvisierten Projektziele zu erreichen, eine Gruppenidentität zu entwickeln und Rollen auszudifferenzieren (Schäfers 1999). Diese Teambildung wurde als Voraussetzung dafür angesehen, dass

- die Ideen in der Praxis umgesetzt werden können,
- die aktive Unterstützung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und externer Partner erlangt werden kann,
- die Projekte aus möglichst vielen Perspektiven unterstützt und begleitet werden,
- die Projekte entsprechend bekannt gemacht werden und
- sie mit bestehenden Aktivitäten, Initiativen und Prozessen vernetzt werden.

Gleichzeitig war es notwendig, die ausgesprochen hohe Komplexität der Projekte durch Auswahl, Strukturierung und Abgrenzung in eine funktionale Ordnung zu transferieren (Luhmann 1970). Dabei konnte für alle oben genannten Projekte jeweils ein umfangreicher Arbeitsplan entwickelt werden, der koordinierende und kooperierende Aspekte beinhaltet. In diesem Zusammenhang stellten sich folgende Aspekte als bedeutend heraus: Die beteiligten Partner hatten sehr unterschiedliche Zeitstrukturelemente, wie beispielsweise Ferientermine, in denen Aktivitäten (z. B. gemeinsame Fortbildungen von Lehrerinnen und Lehrern aus unterschiedlichen Ländern) kaum oder nur erschwert zu realisieren sind. Die Berücksichtigung dieser unterschiedlichen Zeiten erwies sich als sehr wichtig innerhalb der Koordination der Aktivitäten, da hierdurch die Realisierbarkeit der Planungen beeinflusst wird. In Arbeitsplänen wurde konkret festgehalten, welcher Partner zu welchem Zeitpunkt welche Maßnahme durchführt und wie die anderen Partner entsprechend unterstützend und begleitend tätig werden können. Außerdem wurden im Arbeitsplan Termine für gegenseitige Besuche, Mobilitätsaktivitäten, Verfahren der Berichtslegung und Evaluation sowie die Bereitstellung von Kompetenzen und Ressourcen vereinbart und

festgehalten. Größte Konzentration wurde dabei auf die Aspekte der Organisation und Umsetzbarkeit der Projektaktivitäten gelegt. Die einzelnen Gruppen wurden jeweils durch den Partner, der das Projekt als federführend eingebracht hat, geleitet und die entsprechend weiteren Treffen wurden im Anschluss gemeinsam vorbereitet. Unter der Prämisse einer höchst möglichen Abstimmung und Transparenz wurden die gemeinsamen Arbeitspläne zeitnah ausgetauscht und abgestimmt sowie auf der Ebene der Leitungen bestätigt.

Entsprechend den Voraussetzungen und den Schritten strategischer Bildungsplanung hat nunmehr an allen drei Projekten die konkrete Arbeit begonnen. Im Verlaufe dieser Arbeit ist die Begleitung der Projekte durch Evaluierung unerlässlich. Hier wurde verabredet, in den jeweiligen Arbeitsgesprächen folgende Fragen mit zu überprüfen und gegenseitig abzustimmen:

1. Entspricht der jeweilige Arbeitsstand den Planungen und wurden die bis hierin gestellten Ziele erreicht? Warum/warum nicht?
2. Werden die genannten Ziele immer noch in dieser Form verfolgt oder ergaben sich zwischenzeitlich Änderungsbedarfe? Wie sehen dies die beteiligten Partner?
3. Müssen Änderungen am Projekt selber oder an einzelnen Teilprojekten vorgenommen werden?
4. Welchen Nutzen konnten die einzelnen Partner, aber auch die beteiligten Ebenen bisher aus dem Projekt ziehen? Wo besteht ggf. Optimierungsbedarf?
5. Wie gestaltet sich die Kooperation? Wo gibt es positive Entwicklungen, aber auch Defizite und Schwachstellen?
6. Reichen die benötigten Ressourcen? Wurden diese entsprechend der Vereinbarung von allen Partnern bereitgestellt und effizient verwendet?
7. Sind die eingeschlagenen Wege die richtigen in Bezug auf die Zielerreichung?
8. Funktioniert der Informationsfluss schnell und effizient? Müssen ggf. Informations- und Kommunikationswege und -mittel überdacht oder verändert werden?
9. Welche Wirkungen bzw. Effekte hatte das Projekt auf benachbarte Projekte? Bestehen Verknüpfungsmöglichkeiten oder Anknüpfungspunkte?

10. Arbeiten die einzelnen Teilprojekte auch übergreifend im Sinne der zentralen Visionen miteinander?
11. Sind die regionalen Ministerien, Verwaltungen und Öffentlichkeiten genügend in den jeweiligen Arbeitsstand eingebunden und hierüber informiert?
12. Wird die europäische Dimension und der tragende Gedanke der europäischen Gemeinschaft durch das Projekt in angezieltem Maße gestärkt und weiter entwickelt?
13. Wo liegen Optimierungsmöglichkeiten und Grenzen des Projektes?
14. Erfolgte eine sachlich angemessene und informative Dokumentation der Prozesse, Aktivitäten und Resultate?

5. Schlusswort

Die Vorhaben wurden bisher vor allem durch gemeinsame Lehrerfortbildungen und entsprechende Veranstaltungen erfüllt. Als Institut, das Verantwortung für die landesweite Lehrerfort- und weiterbildung trägt, wie das für das Thillm in Thüringen, das MCDN in Krakau und die IUFM in Amiens und Clermont-Ferrand der Fall ist, sind Lehrerfort- und -weiterbildungen von hoher Wichtigkeit und Bedeutung. Mit diesen gemeinsamen Fortbildungen werden mehrere Ziele verfolgt. Ein wichtiges Ziel dabei ist das gegenseitige Kennenlernen auf den Gebieten der Lebens- und besonders Arbeitsumstände. Hierdurch soll bei den Lehrerinnen und Lehrern der europäische Gedanke vertieft und das gegenseitige Verständnis füreinander entwickelt werden. Außerdem geht es natürlich um Motivation. Das Kennenlernen der jeweiligen Partnerregion kann als Motivation für den eigenen Sprachgebrauch in der jeweiligen Fremdsprache, zur Erweiterung der entsprechenden Kompetenzen und somit zur Verbesserung des Fremdsprachenunterrichts führen. Wichtig hierbei sind Primärerfahrungen in einer authentischen Umwelt im jeweiligen Land. Landeskundliche und interkulturelle Erfahrungen sind dabei eine wichtige Basis auf dem Gebiet transnationaler Lehrerfortbildungen. Gleichzeitig dient die gemeinsame Arbeit der Förderung der Zusammenarbeit und der Intensivie-

rung der Beziehungen zwischen den Lehrergruppen. Lehrerinnen und Lehrer erhalten einen Einblick in die jeweiligen konkreten schulischen und unterrichtlichen Bedingungen des Partners und können hierdurch miteinander und voneinander lernen. Durch den Einbezug regionaler Partner (Unternehmen, Vereine, Kulturverbände) erfolgt auch das Kennenlernen des sozialen Lebens in der Region sowie des kulturellen und persönlichen Hintergrunds der Partner. Gerade dieses Kennenlernen verschiedener Kulturen, Lebensstile und Gesellschaftssystemen ist ein wichtiger Bestandteil der Partnerschaft insgesamt und hat bisher entscheidend zum Erfolgsprozess der Projekte beigetragen. In diesem Sinne werden die gemeinsamen Projekte im Rahmen des Weimarer Dreiecks weitergeführt und intensiviert.

Literaturverzeichnis

- Amberg, Chr.** (2012). *E-twinning*. In: Jantowski, A., & Möllers, R. (Hrsg.). *Grundzüge der Gestaltung internationaler Beziehung im Bildungsbereich im Kontext des Weimarer Dreiecks*. Thillm: Bad Berka.
- Bolten, J.** (2012). *Interkulturelles Lernen*. In: Jantowski, A., & Möllers, R. (Hrsg.). *Grundzüge der Gestaltung internationaler Beziehung im Bildungsbereich im Kontext des Weimarer Dreiecks*. Thillm: Bad Berka.
- Görken, F.** (2005): *Kommunikationspsychologie in der Wirtschaftspraxis*. Oldenbourg Verlag.
- Hackmann, D.** (2012). *Das Weimarer Dreieck der Zivilgesellschaft – oder: Wenn Länder zueinander finden sollen, können das immer nur die Menschen*. In: Jantowski, A., & Möllers, R. (Hrsg.). *Grundzüge der Gestaltung internationaler Beziehung im Bildungsbereich im Kontext des Weimarer Dreiecks*. Thillm: Bad Berka.
- Heubach, G.** (2012). *Lernort Europa – die vier Europa Service Büros zur Förderung transnationaler und interregionaler Zusammenarbeit Thüringens*. In: Jantowski, A., & Möllers, R. (Hrsg.). *Grundzüge der Gestaltung internationaler Beziehung im Bildungsbereich im Kontext des Weimarer Dreiecks*. Thillm: Bad Berka.
- Kaufman, R.** (1988). *Planing Educational Systems*. Lancaster: Technomic.
- Klinggräff, F.v.** (2012). *Kommunale Aspekte internationaler Bildungskooperationen. Weimar und das Weimarer Dreieck: (K)ein Beispiel wie jedes andere*. In: Jantowski, A. (Hrsg.). *Grundzüge der Gestaltung internationaler Beziehung im Bildungsbereich im Kontext des Weimarer Dreiecks*. Thillm: Bad Berka.
- Lindig, R.** (1995): *Stichwort „Kommunikation“*. In Clauß, G. (Hrsg.). *Fachlexikon Psychologie*. Harri Deutsch. 1995.

- Luhmann, N.** (1970). *Soziologische Aufklärung 1*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Markert, H.** (2012). UNESCO-Projektschulen. In: Jantowski, A. (Hrsg.). *Grundzüge der Gestaltung internationaler Beziehung im Bildungsbereich im Kontext des Weimarer Dreiecks*. Thillm: Bad Berka.
- Pleuse, M., & Bauerfeind, K.** (2012). *Entwicklungen in der Lehrerfortbildung – Das Weimarer Dreieck europäischer Fortbildungsinstitute aus Maloposka – Auvergne/Picardie – Thüringen*. In: Jantowski, A., & Möllers, R. (Hrsg.). *Grundzüge der Gestaltung internationaler Beziehung im Bildungsbereich im Kontext des Weimarer Dreiecks*. Thillm: Bad Berka.
- Schäfers, B.** (1999). *Entwicklung der Gruppensoziologie und Eigenständigkeit der Gruppe als Sozialgebilde*. In: Schäfers (1999), S. 19–36.
- Schäfers, B.** (Hg.) (1999). *Einführung in die Gruppensoziologie*. Konstanz: Quelle & Mayer.
- Schulz von Thun, F.** (2004): *Miteinander Reden. Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation*. 39. Aufl. Reinbek bei Hamburg. Rowohlt Taschenbuch.
- Ulbricht, J. H.** (2012). *Weimarer Klassik – Ausgangspunkt, Gegenstand und Ideal einer Bildung in europäischer Absicht*. In: Jantowski, A. (Hrsg.). *Grundzüge der Gestaltung internationaler Beziehung im Bildungsbereich im Kontext des Weimarer Dreiecks*. Thillm: Bad Berka.

Anhang

Kopiervorlagen

- | | |
|---|-------------|
| 1.) Fragenkatalog vor Beginn der Kooperation | Seite II |
| 2.) Fragenkatalog vor Aufnahme von Kooperationsbeziehungen | Seite III |
| 3.) Fragenkatalog zu den Rahmenbedingungen im Vorfeld der Kooperation | Seite V |
| 4.) Fragenkatalog zur Bedarfsanalyse | Seite VI |
| 5.) Fragenkatalog zur Planungsphase | Seite VIII |
| 6.) Fragenkatalog zur begleitenden Evaluierung | Seite XI |
| 7.) Fragenkatalog für die Vorbereitung internationaler Kommunikation | Seite XIV |
| 8.) Geben von Feedback | Seite XVIII |
| 9.) Annehmen von Feedback | Seite XX |

Fragenkatalog vor Beginn der Kooperation

| | |
|--|--|
| In welchen Bereichen soll die Kooperation erfolgen und zu welchen Themen? | |
| Mit welcher Organisation, mit welchem Bildungsinstitut soll kooperiert werden und warum? | |
| Was alles muss auf welchen Ebenen gesteuert und organisiert werden und von wem? | |
| Welche Planung ist zugrunde zu legen und wer plant? | |
| Wie sind die Planungen zu realisieren und wie zu überprüfen und zu steuern? | |

Fragenkatalog vor Aufnahme von Kooperationsbeziehungen

| | |
|---|--|
| In welchen Bereichen benötige ich Unterstützung und/oder möchte ich kooperieren? | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| Gibt es hierfür gleichgesinnte Partner und wie finde ich diese? | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| Welche Bedarfe stellen sich hierbei auf den verschiedenen Seiten? Was wird benötigt an materiellen (bspw. finanziellen, aber auch logistischen) Ressourcen? | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| Was sind die übergeordneten Ziele der Kooperation? | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| Welche Detailziele ergeben sich hieraus? | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

| | | | | | | | | |
|---|---|--|--|--|--|--|--|--|
| Sind beide Zielgruppen realisierbar? | <table border="1"> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table> | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| Welche Projekte sollen bewältigt werden? | <table border="1"> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table> | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| Mit welchen Maßnahmen sind diese Ziele anzustreben? | <table border="1"> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table> | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| Mit welchen Problemen und Hindernissen muss ich rechnen (z.B. sprachliche Barrieren) und wie können diese erfolgreich und gemeinsam bewältigt werden? | <table border="1"> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table> | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

Fragenkatalog zu den Rahmenbedingungen im Vorfeld der Kooperation

| | |
|---|--|
| Welche bildungswissenschaftlichen und bildungspolitischen Rahmenbedingungen sind zu beachten? | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| Entsprechen die angestrebten Kooperationsbeziehungen den Rahmenbedingungen, sind sie innerhalb dieser realisierbar und gibt es hierzu bereits Vorerfahrungen? | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| Welche Informationen benötige ich von den einzelnen Ebenen? | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| Welche Ziele verfolgen die einzelnen Ebenen? | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| Wie interagieren die Ebenen/Systeme? | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

Fragenkatalog zur Bedarfsanalyse

| | |
|--|--|
| Was fehlt und wird demzufolge benötigt? | |
| Wie gestaltet sich der Ist-Stand im Vergleich zu einem Zielzustand, zum Soll? | |
| Welche konkreten Ziele, die bisher noch nicht erreicht sind, sollen erreicht werden? | |
| Wodurch sollen diese erreicht werden? | |
| Mit welchen Mitteln und Ressourcen sind die Ziele erreichbar? | |

| | |
|---|--|
| <p>Wer sind auf allen Ebenen die Handelnden und wie können weitere gewonnen werden?</p> | |
| <p>Mit welchen Partnern werden die Ziele am besten erreicht?</p> | |
| <p>Wie soll die Kooperation gestaltet sein, um die angestrebten Ziele erreichen zu können?</p> | |
| <p>Wo kann externe Unterstützung erfolgen (z.B. Pädagogischer Austauschdienst, ESF, Comenius-Programm etc.)</p> | |

Fragenkatalog zur Planungsphase

| | |
|---|--|
| Was muss getan werden? | |
| Durch welche Mittel und auf welchen Wegen? | |
| Wer muss welche Entscheidungen treffen, durchführen und verantworten? | |
| Wann müssen diese Entscheidungen herbeigeführt werden? | |
| Mit wem sind die Entscheidungen abzustimmen? | |

| | | | | | | | |
|---|---|--|--|--|--|--|--|
| Was sind die konkreten Maßnahmen? | <table border="1"> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table> | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| Wann sollen die Maßnahmen erfolgen? | <table border="1"> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table> | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| Wann sollen sie abgeschlossen sein? | <table border="1"> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table> | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| Wann ist das angestrebte Ergebnis zu erreichen? | <table border="1"> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table> | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| Warum erfolgt dieses planerische Handeln so? | <table border="1"> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table> | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |

| | |
|---|--|
| <p>Welche Alternativen gibt es?</p> | |
| <p>Wodurch lassen sich die einzelnen Maßnahmen in ihrer Abfolge begründen?</p> | |
| <p>Sind alternative Abfolgen denkbar und welche Vor- bzw. Nachteile weisen diese auf?</p> | |
| <p>Wo werden die Maßnahmen durchgeführt?</p> | |
| <p>Wo (auf welchen Ebenen, mit welchen Akteuren) entstehen die Effekte und Wirkungen?</p> | |

Fragenkatalog zur begleitenden Evaluierung

| | |
|---|--|
| <p>Entspricht der jeweilige Arbeitsstand den Planungen und wurden die bis hierhin gestellten Ziele erreicht? Warum/warum nicht?</p> | |
| <p>Werden die genannten Ziele immer noch in dieser Form verfolgt oder ergaben sich zwischenzeitlich Änderungsbedarfe? Wie sehen dies die beteiligten Partner?</p> | |
| <p>Müssen Änderungen am Projekt selber oder an einzelnen Teilprojekten vorgenommen werden?</p> | |
| <p>Welchen Nutzen konnten die einzelnen Partner, aber auch die beteiligten Ebenen bisher aus dem Projekt ziehen? Wo besteht ggf. Optimierungsbedarf?</p> | |
| <p>Wie gestaltet sich die Kooperation? Wo gibt es positive Entwicklungen, aber auch Defizite und Schwachstellen?</p> | |

| | |
|--|--|
| <p>Reichen die benötigten Ressourcen? Wurden diese entsprechend der Vereinbarung bereitgestellt und effizient verwendet?</p> | |
| <p>Sind die eingeschlagenen Wege und die Missionen die richtigen zur Zielerreichung?</p> | |
| <p>Funktioniert der Informationsfluss schnell und effizient? Müssen ggf. Informations- und Kommunikationswege und -mittel überdacht oder verändert werden?</p> | |
| <p>Welche Wirkungen bzw. Effekte hatte das Projekt auf benachbarte Projekte? Bestehen Verknüpfungsmöglichkeiten oder Anknüpfungspunkte?</p> | |
| <p>Arbeiten die einzelnen Teilprojekte auch übergreifend im Sinne der zentralen Visionen miteinander?</p> | |

| | |
|--|--|
| <p>Sind die regionalen Ministerien, Verwaltungen und Öffentlichkeiten genügend in den jeweiligen Arbeitsstand eingebunden und hierüber informiert?</p> | |
| <p>Wird die europäische Dimension und der tragende Gedanke der europäischen Gemeinschaft durch das Projekt in angezieltem Maße gestärkt und weiter entwickelt?</p> | |
| <p>Wo liegen Optimierungsmöglichkeiten und Grenzen des Projektes?</p> | |
| <p>Erfolgte eine sachlich angemessene und informative Dokumentation der Prozesse, Aktivitäten und Resultate?</p> | |

Fragenkatalog für die Vorbereitung internationaler Kommunikation

| | |
|--|--|
| Wer ist mein Gesprächspartner? | |
| In welcher Sprache werden Informationen ausgetauscht? | |
| In welcher Sprache findet der Schriftverkehr statt? | |
| Sind Dolmetscher notwendig? | |
| Womit muss sich bereits im Vorfeld umfassend inhaltlich und formell mit der konkreten Situation des Gesprächspartners auseinandergesetzt werden? | |

| | |
|--|--|
| <p>Welche sozialen und besonders Regeln der Kommunikation (aktives Zuhören, sachliche Rückmeldungen, klare Ausdrucksweise) müssen beachtet werden?</p> | |
| <p>Besteht eine Übereinstimmung zwischen den Partnern in grundsätzlichen Fragen zur Kooperation?</p> | |
| <p>Werden klare Formulierungen verwendet?</p> | |
| <p>Welche wichtigen Formulierungen müssen im Vorfeld überlegt werden?</p> | |
| <p>Besteht eine Transparenz aller Informationen, Entwicklungen und Abläufe für alle beteiligten Partner? Ggf. wie ist diese Transparenz zu schaffen?</p> | |

| | | | | | | | | |
|---|---|--|--|--|--|--|--|--|
| <p>Sind alle Ausführungen, Entwicklungen und Ziele klar formuliert oder müssen hier Nachfragen gestellt werden?</p> | <table border="1"> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table> | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| <p>Welche kommunikativen Gepflogenheiten aus der Kultur des Gesprächspartners müssen berücksichtigt werden?</p> | <table border="1"> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table> | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| <p>Welche sachlich korrekten, kommunikativ achtsamen Fragen müssen gestellt werden?</p> | <table border="1"> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table> | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| <p>Welche wichtigen zu erreichenden Absprachen müssen in ihrer konkreten sprachlichen Form notiert werden?</p> | <table border="1"> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table> | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| <p>Wie ist eine entsprechende offene Gesprächsatmosphäre herzustellen?</p> | <table border="1"> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table> | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

| | |
|---|--|
| <p>Welche eigenen Erwartungen, Ansprüche, aber auch Grenzen und Zwänge müssen thematisiert werden?</p> | |
| <p>Welche Folgen ergeben sich für die Arbeit der einzelnen Partner, aber auch innerhalb der gemeinsamen Zusammenarbeit?</p> | |
| <p>Gibt es Phasen der Reflexion, die Bilanzierungen und Resümees enthalten?</p> | |

Geben von Feedback

| | |
|---|--|
| Zuerst Positives, dann Negatives ansprechen | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| Die Ausführungen klar und genau formulieren | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| Während der Ausführungen die Subjektivität betonen „aus meiner Sicht“ | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| Sachlich auf konkrete Beobachtungen beziehen | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| Konkrete Verbesserungsvorschläge machen | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

| | |
|---|--|
| <p>Feedback anbieten, nicht aufdrängen, die Bedürfnisse des Partners müssen hierbei beachtet werden</p> | |
| <p>Während der Rückmeldungen moralische Bewertungen und Interpretationen vermeiden</p> | |
| <p>Feedback zeitnah geben</p> | |

Annehmen von Feedback

| | |
|---|--|
| Das Feedback bei Bedarf anfordern | |
| Ausreden lassen, nur zuhören, keine Rechtfertigungen oder Verteidigungen einbringen | |
| Bei Unklarheiten der Ausführungen nachfragen | |
| Die Rückmeldungen als ein Angebot sehen | |
| Für die Rückmeldungen danken | |