

Verband Leiten Lernen - Die VLL- Konzeption

1. Einleitung	Seite 2
2. Leitungs- und Führungsverständnis	Seite 2
3. Bildungsansatz	Seite 3
4. Ziele	Seite 4
5. Lernweisen	Seite 6
6. Kursaufbau und Inhalte	Seite 8
7. Qualitätsentwicklung	Seite 10
8. Kursleitung	Seite 11



Stand November 2015

BDKJ-Diözesanverband Freiburg, Okenstraße 15, 79108 Freiburg, 0761 / 5144-174,
info@bdkj-freiburg.de

BDKJ-Diözesanverband Rottenburg-Stuttgart, Antoniusstr. 3, 73249 Wernau, 07153 / 3001133,
bdkj@bdkj-info.de

1. Einleitung

Der VLL qualifiziert ehrenamtliche Führungskräfte im Jugendverband

Die Fortbildung „Verband leiten lernen“ (VLL) ist ein Qualifizierungsangebot des Bundes der Deutschen Katholischen Jugend (BDKJ) in der Erzdiözese Freiburg und der Diözese Rottenburg-Stuttgart. Sie richtet sich an junge Frauen und Männer ab 18 Jahren, die innerhalb der Jugendverbände eine leitende Position haben oder anstreben.

Verbandsleitungen wird sehr viel abverlangt. Sie sind verantwortlich, den Verband nach innen und außen profiliert zu managen. Dabei investieren sie große Zeit- und Energieressourcen, freiwillig und ehrenamtlich. Ziel der Weiterbildung VLL ist, Verbandsleitungen zu befähigen und ihre Handlungskompetenz so zu erweitern, dass sie die Herausforderungen in ihren Ämtern persönlich und fachlich meistern können.

Die VLL- Konzeption wurde 1996 erstmalig veröffentlicht. Seither wurde das Konzept fortgeschrieben und das Profil des Kurses weiterentwickelt.

2. Leitungs- und Führungsverständnis

Leitungskompetenz ist lernbar

Die Annahme, eine gute Leitung bräuchte in erster Linie Charisma, das nur manche im Blut hätten, ist überholt. Eine Führungskraft braucht, um in ihrer Leitungsaufgaben erfolgreich zu sein, gleichermaßen drei Kompetenzen: personale -, soziale - sowie Fach- beziehungsweise Methodenkompetenz. Diese Fähigkeiten sind alle unter bestimmten Voraussetzungen erlernbar.

Leiten ist eng mit der Person verbunden

Die Glaubwürdigkeit einer Leitung zeigt sich in ihrem alltäglichen Verhalten, zum Beispiel im Umgang mit Menschen oder Entscheidungen. Wie jemand leitet, hängt mit der eigenen Person als Mann oder Frau zusammen. Die Entwicklung der personalen und sozialen Kompetenzen sind daher im VLL von zentraler Bedeutung. Lernprozesse dieser Art brauchen Zeit, ein vertrauensvolles Miteinander und zeigen ihre Nachhaltigkeit in der Praxis. Der VLL steigt daher mit einem intensiven siebentägigem Kursteil ein.

Leiten bedeutet „in Gang setzen“

Eine Leitungsaufgabe auszuführen heißt nicht, allein verantwortlich zu sein oder allein zu wissen wo es lang geht. Heute lautet die Herausforderung von moderner Leitung: in vernetzten Bezügen bewusst handeln. Organisationen, Herausforderungen und Aufgabenfelder werden zunehmend komplexer. Es ist daher entscheidend, alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter so an Zielen und Prozessen zu beteiligen, dass sie ihre Fähigkeiten einbringen und die Ergebnisse gemeinsam prüfen und verbessern können. Der Erfolgsfaktor „Motivation“ ist davon abhängig, wie Leitung handelt, denn er entsteht über eine Sogwirkung und nicht über Druck. Die Wortbedeutung von Führen und Leiten unterstreicht dies: „Führen“ hängt mit „fahren machen“ zusammen, also „in Bewegung bringen.“ „Leiten“ kommt vom althochdeutschen „vorangehen, in Gang setzen“. Eine Leitungspersönlichkeit zu sein, erfordert, so voranzugehen, dass andere folgen können, und so zu handeln, dass andere auch handeln können.

Erfolgreich Leiten mit vier Schlüsselstrategien

Der Amerikaner Warren Bennis hat 1992 erstmals vier Schlüsselstrategien für moderne Leitungskräfte entwickelt. Diese Führungsaufgaben setzten sich im modernen Management durch und sind mittlerweile in der Führungsliteratur und in Fortbildungen Konsens. Im VLL sind sie im Blick auf die Herausforderungen einer Leitung in einem Jugendverband folgendermaßen zugeschnitten: Persönlichkeit entfalten, Vision entwickeln, teamfähig werden und Position beziehen >>> Die vier Schlüsselstrategien, Warren Bennis, Campus Verlag 1992

3. Bildungsansatz

Die Grundlagen katholischer Jugendverbandsarbeit

Die beiden BDKJ-Diözesanverbände Freiburg und Rottenburg-Stuttgart haben ihre christlichen Werthaltungen, ihr Bildungsverständnis und ihre Aufgaben in eigenen Leitbildern und Grundsatzprogrammen beschlossen. Sie folgen darin den Ziele und Aufgaben, die die Bischofskonferenz für die kirchliche Jugendarbeit formuliert hat und dem Selbstverständnis des BDKJ-Bundesverbandes. Der VLL ist auf diesen Grundlagen konzipiert und wird von beiden Diözesen beständig weiterentwickelt.

Lernen mit dem Verständnis der TZI

Der VLL ist eine persönlichkeitsbildende Fortbildung auf der Grundlage der TZI. Die Themenzentrierte Interaktion wurde von Ruth Cohn als pädagogische Methode für ganzheitliches und lebendiges Lernen entwickelt. Sie gehört zur humanistischen Psychologie und stellt drei Grundannahmen auf. 1. Der Mensch ist eine Einheit von Wahrnehmen, Fühlen und Denken.

2. Der Mensch hat die Möglichkeit zur freien Entscheidung. Diese muss er zwischen seiner Autonomie und gegenseitiger Abhängigkeit ausloten. 3. Der Mensch ist aufgerufen, allem Lebendigen mit Respekt zu begegnen. Diese Wertebasis kommt im VLL durch ganzheitliches und lebendiges Lernen zum Tragen. Die Kursleitung übernimmt dabei mit ihrem Handeln eine Modell- und Vorbildfunktion.

(Einführung in die TZI, Barbara Langmaak, Beltz Verlag 2003)

Lernen, in vernetzten Bezügen zu handeln

Eine Leitungsperson braucht, um heute handlungsfähig zu sein, Kenntnis über komplexe Systeme und Wirkweisen. Für ein optimales Teamplay sind zum Beispiel die Eigenmotivation, das reibungslose Miteinander, ein klarer und herausfordernder Arbeitsauftrag und geklärte Rahmenbedingungen entscheidend. Die TZI beschreibt diese erforderliche Balance im Modell eines Dreiecks mit vier Faktoren, die aufeinander bezogen wirken: das „Ich“, die einzelne Person; das „Wir“, die Gruppe und ihre Interaktion sowie das „Thema“, die Inhalte und Methoden, die vermittelt werden. Auf diese Lernebenen wirken von außen die Rahmenbedingungen und Umweltbezüge ein, die in der TZI „Globe“ genannt werden. Eine Lernsituation in Teams und Gruppen ist dann optimal, wenn alle Faktoren dynamisch, ausgeglichen und störungsfrei sind. Das Programm und die Methodik des VLL bauen auf diesem Lernverständnis auf.

Lerne dich selbst zu leiten

Zur Personalen Kompetenz einer Leitungsperson gehört ein reflektiertes Selbstbild, ein ausgewogenes Selbstwertgefühl und eine realistische Einschätzung der Selbstwirksamkeit. Die Auseinandersetzung mit der eigenen Selbstleitung ist daher im VLL ein zentrales Lernanliegen. Die TZI nennt dieses Postulat „Sei deine eigene chairperson.“ In vielen Lernsituationen, Übungsfeldern und Methoden wird selbstverantwortliches Handeln im Kursgeschehen und in der Praxisberatung gefördert und gefordert.

>> Persönlichkeitsbildung in der Qualifizierung ehrenamtlicher Führungskräfte der Jugendverbandsarbeit, Petra Glock, Eberhard-Karls-Universität 2005

4. Ziele

Wer leitet, bringt sich selbst ins Spiel

Durch die Arbeit an der eigenen Person, durch gemeinsame Prozesse in der Teilnehmergruppe und das Einüben und Umsetzen von fachlichen und methodischen Leitungsinstrumenten wird

das eigene Führungsprofil weiterentwickelt und geschärft. Das Programm des VLL steht auf vier thematischen Säulen. Damit verbinden sich folgende Ziele, die in der Fortbildung erreicht werden sollen.

Persönlichkeit entfalten

Mit dem eigenen Leitungsprofil erkennbar handeln

Der VLL stärkt die personale Kompetenz. Dazu gehört es, sich selbst differenziert wahrnehmen und realistisch einschätzen zu können. Gelernt wird, wie die eigenen Stärken ausgebaut, die Schwächen integriert und die eigenen Reaktionsweisen gesteuert werden können. Wer seine verschiedenen „Gesichter“ kennt, kann Vertrauen schaffen, sich selbst und anderen gegenüber. Dadurch wird souveränes und verantwortliches Handeln als Leitung möglich.

Vision entwickeln

Mit einer Vision und Umsetzungsideen den Verband voranbringen

Im VLL wird die Vision für den eigenen Jugendverband weiterentwickelt und in ersten Schritten strategisch umgesetzt. Eine Hauptaufgabe von Führungskräften ist, Wandlungs- und Veränderungsprozesse in Gang zu setzen. Ein strategisches Instrument hierfür ist die Vision, die die Richtung des Wandels vorgibt. Die Vision einer Verbandsleitung baut auf den Wertorientierungen und auf der Verbandsidee auf. Der Erfolg einer Organisation hängt von der Motivation und dem Engagement ihrer Mitglieder oder Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ab. Leitungspersonen mit klaren Visionen gelingt es besser, Motivation freizusetzen, weil sie über ihr zielgerichtetes Handeln Vertrauen schaffen, Sinn vermitteln und gemeinsame Kultur pflegen. Das erhöht das Zugehörigkeitsgefühl aller und schärft damit das Profil des Jugendverbandes. Es ist daher eine originäre Leitungsaufgabe „Weitblick“ bewahren und vermitteln zu können. Im Bereich der Fach- und Methodenkompetenz werden im VLL die Führungsinstrumente Visionsentwicklung, Zielformulierung und Operationalisierung von Zielen vermittelt und erprobt.

Teamfähig werden

Über Kommunikation Vertrauen schaffen und Talente im Team bündeln

Der VLL fördert die soziale Kompetenz. Dazu gehört es klar, und sicher in der Interaktion und Kommunikation mit anderen zu sein. Die Situation kirchlicher Jugendverbände ist zunehmend komplexer und anspruchsvoller zu steuern. Das Handeln einer Leitung hat Auswirkungen auf das Ganze und sie trägt damit auch Verantwortung für das Ganze. Wer sich in vernetzten Bezügen handlungsfähig halten kann, dem wird es gelingen, Entscheidungsprozesse im Team zu gestalten und Konflikte frühzeitig erkennen und lösen zu können. Im VLL wird Erfahrungs-

wissen über ganzheitliche Kommunikationsprozesse und über die Entwicklung und Rollen in Teams vermittelt.

Position beziehen

Für eigene Überzeugungen und Leitungsentscheidungen einstehen

Der VLL fordert heraus, eigene Positionen zu entwickeln und zu kommunizieren. Kirchliche Jugendverbände und Organisationen sind derzeit einem vielfachen Veränderungsdruck ausgesetzt. In einer Zeit der knapper werdenden Ressourcen ist die Herausforderung einer Leitung, ihre Positionen und Strategien immer wieder zu prüfen und zu kommunizieren. Damit sorgt sie für Orientierung und Akzeptanz nach innen und außen. Im VLL fordern vielfache Methoden und Übungen dazu heraus, als Person im Gruppengeschehen vorzukommen, für die eigenen Interessen und Anliegen Position zu beziehen und sich als Leitungsperson zu präsentieren.

Kraftvoll Glauben

Wer leitet, bringt die eigene Wert- und Geisteshaltung ins Spiel

In katholischen Jugendverbänden schließen sich junge Menschen zusammen, die ihr Christsein im heutigen gesellschaftlichen Kontext zu leben versuchen. In den Jugendverbänden bezeugen junge Menschen die Botschaft von Gottes Güte, Gerechtigkeit und Menschenfreundlichkeit. Sie setzen sich für das Erfahren Gottes in dieser Welt ein. Dies tun sie nicht neben ihren pädagogischen, politischen, organisatorischen Aufgaben, sondern in diesen. In ihrem Handeln orientieren sie sich an dem Geist und Wort Jesu. Die Leitungskräfte katholischer Jugendverbände sind so auch Leitungskräfte einer Lebens- und Wertegemeinschaft auf der Botschaft Jesu Christi. Eine Leitungsperson, deren Handeln abweichend von einer christlichen Grundhaltung erlebt wird, verliert an Glaubwürdigkeit. Ohne innere Kraftquelle und klares Selbstverständnis wird es schwer, im Alltag die eigenen Leitungsvisionen lebendig zu halten. Ziel ist es, die Entwicklung einer eigenen kraftvollen Spiritualität anzuregen und zu unterstützen.

5. Lernweisen

Körpererfahrung

Ein wesentliches Merkmal des VLL ist das ganzheitliche Lernen. Die Entwicklung der Leitungskompetenz ist nachhaltiger und intensiver, wenn in die Lernprozesse die Körperebene mit einbezogen wird. Leitungskompetenzen und persönliche Eigenschaften, die man im Umgang mit anderen an sich wahrnimmt, äußern sich nicht nur im Geist oder im seelischen Befinden,

sondern genauso im eigenen Körper, in Bewegungen und in Haltungen. Die Körpererfahrung regt dazu an, Selbstwahrnehmung zu schulen, Körpersignale ernst zu nehmen, Körperinformationen in Leitungshandeln einzubeziehen, sowie Körperausdruck zu schärfen. Übungen und Erfahrungen stehen im Zusammenhang mit den jeweiligen Kursthemen und werden im Blick auf das eigene Leitungshandeln reflektiert.

>> Körpererfahrung und Körperkontakt, Franz Mittermair, Kösel Verlag 2006

Reflexion und Transfer

Die regelmäßigen Reflexionsphasen während der Kurstage ermöglichen, eigenes Verhalten und Handeln zu überprüfen, zu betrachten und weiter zu entwickeln. Erfahrungen und Erkenntnisse werden mit der Leitungsarbeit in der Jugendarbeit verknüpft.

Zielvereinbarung

Der VLL führt in das Führungsinstrument Leiten nach Zielvereinbarung ein. Jede Teilnehmerin und jeder Teilnehmer erarbeitet ein persönliches Entwicklungsziel, das umgesetzt und erreicht werden soll.

Lernpartnerschaft

In der selbstgewählten Lernpartnerschaft findet eine tägliche Reflexion über die geschlossene Zielvereinbarung, das aktuelle Kursgeschehen, das eigene Handeln in der Gruppe und der Transfer für die eigene Leitungspraxis statt.

Teamarbeit

Das Erlernen von Teamfähigkeit braucht Entwicklungsfelder. Talentierte Einzelpersonen ergeben nicht automatisch ein erfolgreiches Team. Im VLL wird Teamarbeit mit unterschiedlichen Aufgaben und Herausforderungen über ganze Kurstage ausprobiert und reflektiert.

Plenum

Wichtige Arbeitsform während der Kursteile ist das Plenum. Hier wird selbstverantwortliches Handeln herausgefordert. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer üben sich in größeren Gruppen zurechtzufinden und darin vorzukommen. Das Plenum und die Fülle seiner Prozesse, Eindrücke, Rückmeldungen und Reaktionen auf eigenes Verhalten ist eine wichtige Lernchance.

Theorieinputs

Im VLL werden Grundkenntnisse über Leitungskompetenz, Kommunikation, Zielvereinbarung, Teamentwicklung und Funktionsrollen im Team sowie viele weitere Themen theoretisch durch die Kursleitung eingeführt.

Praxisberatung

Zwischen den Kursteilen nehmen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des VLL in kleinen regionalen Gruppen mit vier bis sechs Personen an fünf Beratungssitzungen teil. Die Praxisberatungen entsprechen dem Gedanken der Supervision. Sie sind ein Lern- und ein Reflexionsfeld für das eigene Leitungshandeln in der Jugendverbandsarbeit.

Im Mittelpunkt steht die konkrete Leitungspraxis vor Ort mit Blick auf die Person und ihre Gefühle, das eigene Rollenverhalten, die Zusammenarbeit im Team und vieles mehr. Die Beratungen ermöglichen das Wahrnehmen und Verstehen von komplexen Situationen und Prozessen auf der Metaebene. Sie ermutigen zum Umgang mit Konflikten. Für die Unterstützung bei der Suche nach eigenen Lösungen, Strategien und Klärungen steht die Kompetenz der Beratungsgruppe zur Verfügung. Die ausgebildeten Beraterinnen und Berater wirken nicht im Kursteam mit. Sie werden von der Kursleitung über Kursthemen informiert und bleiben während der Praxisphase mit der Kursleitung in Kontakt.

6. Kursaufbau und Inhalte

Grundseminar – 6 Tage

Das Grundseminar dient als Einstieg und Orientierung der Teilnehmenden. Im Mittelpunkt steht die Arbeit am eigenen Leitungsprofil: Wie leite ich? Über welche Ressourcen verfüge ich? Welche Leitungskompetenzen möchte ich innerhalb des VLL weiterentwickeln? Was ist mein persönliches Lernfeld? Was ist meine Vision für mein Leitungsamt und wie möchte ich sie umsetzen? Hier werden die Weichen gestellt, wie der VLL individuell gestaltet wird und an welchen Wochenendmodulen teilgenommen wird.

Das Grundseminar ist Pflichtteil für die Erlangung des Zertifikates.

4 Wochenendmodule – jeweils 2,5 Tage

Innerhalb eines Jahres finden 4 Fortbildungs-Wochenenden statt. Diese sind offen für weitere Interessierte, die sich allein für ein spezielles Thema fit machen wollen. Für die Erlangung des Zertifikats müssen mindestens zwei Module besucht werden. Um eine höhere zeitliche Flexibilität zu gewährleisten, kann dies innerhalb von zwei Jahren geschehen.

Inhalte der Wochenendmodule

Teams erfolgreich leiten, herausfordernde Situationen konstruktiv lösen

- Einführung und Arbeit mit dem TMS (Team Management System)
- Konflikte in Teams bearbeiten und lösen
- führen/leiten und gleichzeitig Teil des Teams zu sein – wie bekomme ich das gut hin?

Position beziehen, Interessen abwägen, politische Strategien nutzen

- für eigene Überzeugungen und Leitungsentscheidungen einstehen
- den eigenen Standpunkt vertreten
- Strategien wahrnehmen und nutzen
- argumentieren (wie kann ich Leute für unsere Interessen gewinnen?)
- eigene Prioritäten setzen

Kampfkunst und Führungskompetenz

- Mit Hilfe des Stockkampfes die eigene Persönlichkeit und Führungskompetenz weiterentwickeln
Grenzen spüren, Umgang mit eigenen Grenzen und Streß
- Sicheres Auftreten durch mehr Einfühlungsvermögen, Entschlusskraft und Handlungskompetenz auch in schwierigen Situationen
- Körperliches und Geistiges Selbstbewusstsein, situative innere Haltung
- Die eigene Wirksamkeit entdecken und entfalten

Spiritualität und Leitungshandeln

- meinen eigenen Wert- und Geisteshaltungen auf die Spur kommen und diese ins Spiel bringen können
- wie bringe ich diese mit meinem persönlichen Leitungshandeln in Verbindung?

Praxisberatung

Die Praxisberatung umfasst fünf Treffen von jeweils drei Zeitstunden Länge und findet in diözesanen Gruppen mit 3 bis 6 Teilnehmenden statt. Sie ist Pflichtteil für die Erlangung des Zertifikates.

Die Praxisberatung ist der Ort...

... das eigene Praxiserleben in der Jugendarbeit zu reflektieren, Erlebtes zu verstehen und neue Erkenntnisse zu gewinnen. Hier kann das Leitungshandeln der Teilnehmenden beraten, Aktionen und Ereignissen nach oder vorzubereitet, sowie Methoden und Strategien entwickelt werden.

... die eigene Vision weiter zu entwickeln, Umsetzungsschritten zu erarbeiten und sich mit anderen über Fortschritte und Erfahrungen auszutauschen.

... für die Zukunft zu lernen, sich vorzubereiten auf das was kommt. Es können Fragen bearbeitet werden wie: Wie werde ich reden und handeln? Wie gehe ich mit Konflikten, Widerständen und Unsicherheiten um? Wie kann ich andere und mich motivieren?

...Entscheidungen vorzubereiten: Hier ist die Chance Entscheidungen zu treffen und neue Aufgaben anzupacken in der Jugendarbeit und darüber hinaus.

Der Abschlussworkshop –2,5 Tage

Der Abschlussworkshop dient der Reflexion der vergangenen Fortbildungstage. Erkenntnisse und Essenzen für das persönliche Leitungshandeln werden herausgearbeitet. Außerdem wird thematisiert, wie diese in der Zukunft umgesetzt werden können. Er ist Pflichtteil für die Erlangung des Zertifikates.

7. Qualitätsentwicklung

Zertifikat

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer erhalten ein VLL- Zertifikat. In diesem sind die Kursinhalte, Kursziele und Arbeitsformen aufgeführt. Der Erhalt ist von der erfolgreichen Teilnahme abhängig. Die Mindestanforderung ist die Teilnahme an 80% der Fortbildungszeit. Über die Ausstellung des Zertifikates entscheidet die Kursleitung. Das Zertifikat wird in einem geeigneten Rahmen, wie zum Beispiel einer Versammlung oder Konferenz überreicht.

Evaluation und Weiterentwicklung

Mit standardisierten Rückmeldebögen wird die Weiterbildung evaluiert. Sie schaffen Vergleichbarkeit und geben Auskunft über Nachhaltigkeit und Veränderungen. Das Leitungsteam wertet auf dieser Grundlage den Kurs unter den Gesichtspunkten Ziele, Inhalte und Gruppendynamik schriftlich aus und hält den Veränderungsbedarf fest. Der VLL wird durch die jeweilige Kursleitung permanent weiter entwickelt. Dies geschieht auch während des Kurses, indem

Besonderheiten der Gruppe und der Einzelnen berücksichtigt werden und auf Störungen und Schwierigkeiten eingegangen wird. Der VLL wird an veränderte Bedingungen angepasst, die sich gesellschaftlich, kirchlich und aus der Lebenssituation der Verbandsleitungen sowie pädagogisch ergeben.

Für die Qualitätssicherung und Weiterentwicklung sind die BDKJ-Bildungsreferentinnen und –referenten der beiden Diözesanverbände verantwortlich.

8. Kursleitung

Den Kurs verantworten, leiten und durchführen

Der VLL wird in Kooperation der beiden Diözesanverbände Freiburg und Rottenburg-Stuttgart angeboten und durchgeführt. Die Trägerschaft und die Gesamtverantwortung liegt bei den beiden BDKJ-Diözesanleitungen. Mit der Kursleitung, der Geschäftsführung, der Kurskonzeption sowie der inhaltlichen Weiterentwicklung und Umsetzung sind die beiden BDKJ-Bildungsreferentinnen oder –referenten beauftragt.

Das Kursteam besteht aus drei Personen, die neben ihrer pädagogischen Ausbildung möglichst über eine Zusatzqualifikation im Bereich Körpererfahrung, Gruppenpädagogik oder Beratung verfügen.

Aufgaben des Leitungsteams im Spannungsfeld zwischen fördern und fordern

Das Selbstverständnis des Leitungsteams richtet sich nach der themenzentrierten Interaktion. Das Kursteam begegnet dem Einzelnen respektvoll und wertschätzend. Es ist sich seiner Vorbildfunktion bewusst und nimmt deutlich Leitung wahr. In seinem Verhalten und seinen Erwartungen ist es eindeutig, verlässlich und bietet Orientierungshilfen. In seiner Arbeit fördert das Leitungsteam die Autonomie des Einzelnen und unterstützt die Entwicklung der Sensibilität sich selbst und anderen gegenüber. Mit persönlichen Themen geht es verantwortungsvoll und zum Wohle des Einzelnen sowie der Gruppe um. Dafür schafft das Kursteam ein möglichst angstfreies und vertrauensvolles Gruppenklima sowie eine respektvolle und offene Lernatmosphäre. Seine Aufgabe ist es, mit der Dynamik im Lerngeschehen aufmerksam und kompetent umzugehen und Störungen Raum zu geben.