

# Das internationale *Mentoring for ESD-Leadership-* Programm – ein Praxisleitfaden



## Impressum

Herausgeberin:  
ENGAGEMENT GLOBAL gGmbH  
Service für Entwicklungsinitiativen  
Friedrich-Ebert-Allee 40  
53113 Bonn  
Telefon: +49 228 20 717-0  
info@engagement-global.de  
www.engagement-global.de

Zusammenfassung/Zusammenstellung:  
Atussa Ziai

Redaktion:  
Atussa Ziai, Wiebke Schwinger, Labanya Bandyopadhyay, Tim Kiefer, Laura Poma Poma, Pukhraj Choudhary

Lektorat:  
Henrike Doerr

Gestaltung:  
BlockDesign – Agentur für Kommunikation

November 2023

Das internationale Mentoring for ESD-Leadership Programm wurde durch das ESD Expert Net, eine Multiakteurs-partnerschaft zur Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE), entwickelt bzw. konzipiert. Das Mentoring-Team bei Engagement Global war zuständig für die inhaltlich-organisatorische Durchführung der insgesamt drei Durchläufe. Um Inspiration und Impulse für ähnliche Mentoring-Vorhaben oder Bemühungen im Bereich BNE anzubieten, wurden die Prozesse und Ergebnisse dieses Programms durch das Team zusammengefasst sowie zusammengestellt.

Mit freundlicher Unterstützung der Arbeitsgruppe Mentoring for ESD-Leadership: Reiner Mathar, Juan Carlos Sandoval Rivera, Rajeswari Gorana, Parks Leshaba, Deepika Joon, Supriya Singh, Edgar Vázquez Núñez, Rosalba Thomas Muñoz, Jennifer Maria Krahn, Helio Manuel García Campos, Tlhanyi Legodi, Daniel Masote, Dorothea Holm, Uwe Prüfer, Shamita Kumar, Nadine Shovakar, Rob O'Donoghue

# INHALT

<b>EINFÜHRUNG</b> .....	<b>4</b>
<b>1. DAS MENTORING FOR ESD-LEADERSHIP-PROGRAMM</b> .....	<b>5</b>
1.1 Kurzbeschreibung .....	5
1.2 Programmziele .....	5
1.3 Schlüsselkonzepte .....	5
1.4 Programmüberblick .....	7
1.5 Programmmanagement .....	10
1.6 Online-Phasen .....	11
1.7 Präsenzphasen .....	13
1.8 Evaluation .....	15
1.9 Material für die Öffentlichkeitsarbeit .....	17
1.10 Programmanpassungen .....	17
<b>2. MENTOR*INNEN</b> .....	<b>18</b>
2.1 Rollen und Aufgaben von Mentor*innen.....	18
2.2 Auswahl der Mentor*innen .....	20
2.3 Training von Mentor*innen .....	21
<b>3. MENTEES</b> .....	<b>23</b>
3.1 Auswahl der Mentees .....	23
3.2 Matching von Mentees und Mentor*innen .....	24

# EINFÜHRUNG

## Hintergrund und Ziele des Leitfadens

Dieser Leitfaden umreißt die wichtigsten Merkmale des 2017 gestarteten internationalen *Mentoring for ESD-Leadership*-Programms und fasst die Erfahrungen von Engagement Global (EG) mit der Umsetzung dieses Programms in Abstimmung mit der Arbeitsgruppe Mentoring des ESD Expert Net zusammen. Das ESD Expert Net war eine internationale Multi-Akteurs-Partnerschaft, die Expert\*innen für Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE) aus staatlichen Institutionen, Universitäten und der Zivilgesellschaft in Deutschland, Indien, Mexiko und Südafrika zusammengebracht hat. Das Ziel war es, durch die Entwicklung verschiedener Bildungsprogramme und -materialien BNE in den Bildungssystemen der Partnerländer zu verankern.

Eines dieser Bildungsprogramme war *Mentoring for ESD-Leadership*, das nach drei Durchläufen im Jahr 2021 beendet wurde. Die Förderung des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) für das ESD Expert Net lief Ende 2022 aus. Die Arbeit des Netzwerks wird jedoch auf nationaler Ebene in den Partnerländern fortgesetzt. Damit einher geht auch die Umsetzung des *Mentoring for ESD-Leadership*-Programms in den Partnerländern.

Ziel dieses Leitfadens ist es, nationale Partnerorganisationen dabei zu unterstützen, ihre eigene Version eines *Mentoring for ESD-Leadership*-Programms umzusetzen. Außerdem kann der Leitfaden nützlich sein für alle, die (internationale) Fortbildungsprogramme zu BNE anbieten (wollen) oder sich für den Mentoring-Ansatz interessieren. Dafür werden Wissen, Material und Lessons Learnt aus früheren Programmdurchläufen bereitgestellt.

Das in diesem Handbuch beschriebene Programm wurde in einem Kontext und unter Bedingungen umgesetzt, die nicht eins zu eins auf einen anderen Kontext übertragen werden können. Ebenso könnten einige Aspekte des internationalen Programms für eine Umsetzung auf nationaler Ebene nicht relevant sein. Der Leitfaden dient daher vor allem als Orientierungshilfe und Ideenpool und weniger als detailliertes Umsetzungshandbuch.

Auf Anfrage sind viele Materialien und Dokumente erhältlich, die während des *Mentoring for ESD-Leadership*-Programms verwendet wurden. Die Materialien (Module, Texte, Formulare, Vorlagen, Tabellen, Schaubilder und Präsentationen) stehen als Open Source zur Verfügung und können leicht angepasst werden. Sie helfen also, den Aufwand bei der Vorbereitung eines ähnlichen Programms zu reduzieren.

## Struktur des Leitfadens

Das Dokument gliedert sich in drei Kapitel: Kapitel 1 gibt einen detaillierten Einblick in die Grundlagen des *Mentoring for ESD-Leadership*-Programms. Kapitel 2 widmet sich den Mentor\*innen und allen damit verbundenen Fragen und Kapitel 3 beschäftigt sich mit den Mentees. In allen Kapiteln werden nicht nur Inhalte vermittelt, sondern auch Prozesse abgebildet. Wo es notwendig erscheint, wird am Ende eines Unterkapitels auf relevante Lessons Learnt eingegangen. Die Kapitel bieten einen Überblick und heben wichtige Aspekte hervor.

# 1. DAS MENTORING FOR ESD-LEADERSHIP-PROGRAMM

## 1.1 Kurzbeschreibung

Das *Mentoring for ESD-Leadership*-Programm war ein englischsprachiges Programm für junge Fachkräfte und interessierte Personen aus Deutschland, Indien, Mexiko und Südafrika, die im Bereich Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE) arbeiteten oder arbeiten wollten. Neben der fachlichen Weiterbildung stand die Unterstützung der Teilnehmenden bei der Verwirklichung der eigenen Projektidee im Bereich BNE durch ein\*n Mentor\*in aus demselben Land im Mittelpunkt. Das Ziel des Programms war es, junge Menschen zu engagierten Multiplikatoren\*innen im Bereich BNE zu machen. Zu diesem Zweck vermittelte das Programm nicht nur zentrale Konzepte und Ansätze von BNE, sondern auch Kompetenzen in den Bereichen Projektmanagement und BNE-Leadership. Das zehnmonatige, auf Teilzeit angelegte Blended-Learning-Programm umfasste neben drei Präsenzphasen drei Online-Phasen mit Modulen zu den eben genannten Themen. Während der Online-Phasen wurde ein kontinuierlicher Austausch zwischen den Teilnehmenden gefördert. Neben den persönlichen Mentor\*innen standen den Mentees weitere Ansprechpersonen aus dem gesamten ESD Expert Net beratend zur Seite. Insgesamt konnten pro Jahrgang 20 Mentees – fünf aus jedem Land – am Programm teilnehmen.

## 1.2 Programmziele

Das Programm hatte folgende Ziele:

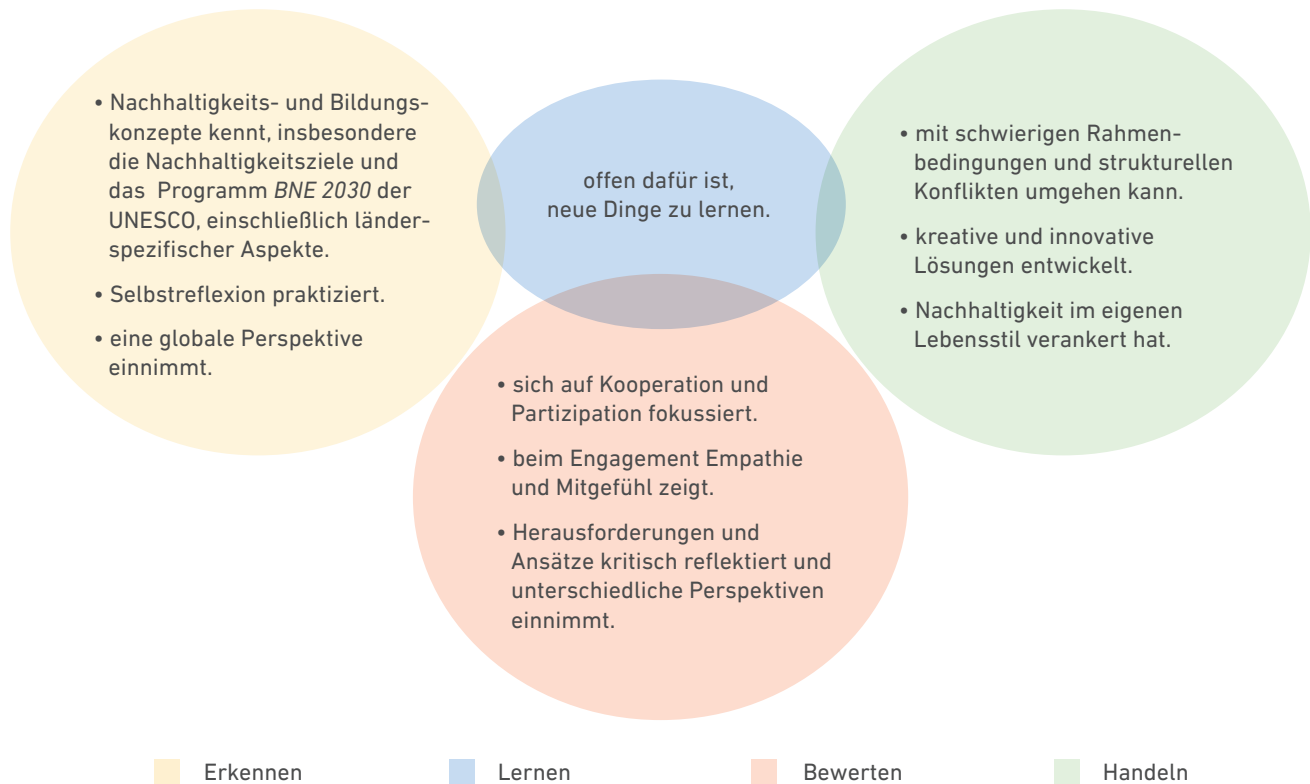
1. Einen innovativen Ansatz zur Verankerung von BNE durch die Förderung einer internationalen Community of Practice entwickeln
2. Gemeinsam vielfältige, neue und kritische Perspektiven auf BNE-Prozesse schaffen, einschließlich lokaler und globaler, interkultureller und inklusiver Dimensionen, und damit einen Beitrag zu den Nachhaltigkeitszielen (Sustainable Development Goals, SDG) sowie dem BNE-Programm der UNESCO leisten
3. Junge Berufstätige dabei unterstützen, Wissen, Instrumente und Kompetenzen zu entwickeln, um BNE-Projekte im Arbeitskontext umzusetzen
4. Das ESD Expert Net durch neue Impulse und ein breiteres Fundament an BNE-Leadership stärken

## 1.3 Schlüsselkonzepte

Die Schlüsselkonzepte des Programms, wie die Definition von Leadership im Bereich BNE und die Lernziele, basieren auf dem Kompetenzmodell des deutschen Orientierungsrahmens für den Lernbereich Globale Entwicklung und dem UNESCO-Dokument zu BNE „Education for Sustainable Development Goals. Learning Objectives“. Dort werden drei Bereiche unterschieden:

- erkennen/kognitives Lernen,
- bewerten/sozial-emotionales Lernen und
- handeln/erlernen von Verhaltensweisen.

**Eine Führungspersönlichkeit im Bereich BNE ist, wer:**



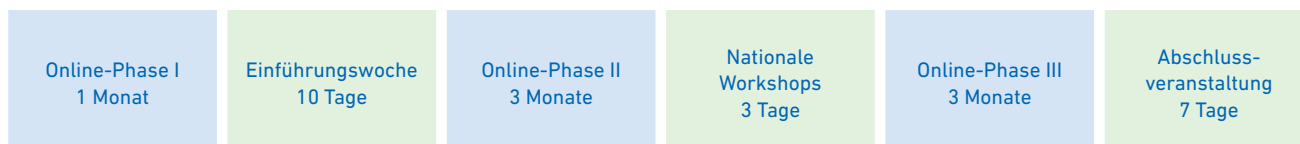
**Lernziele des Programms**

Die Mentees sind in der Lage, mit anderen zu arbeiten, um:

- verschiedene Perspektiven auf nachhaltige Entwicklung und BNE-Ansätze zu analysieren und zu bewerten (erkennen/kognitives Lernen).
- kritisch globale Herausforderungen und Rahmenbedingungen zu reflektieren und zusammenzuarbeiten, um diese zu adressieren und Verknüpfungen zu lokalen Lösungsmöglichkeiten herzustellen (bewerten/sozial-emotionales Lernen).
- ein innovatives Projekt im Bereich BNE zu planen und umzusetzen, indem sie partizipatorische Ansätze anwenden und Partnerschaften bilden (handeln/erlernen von Verhaltensweisen).
- die Führung bei der Nutzung erfolgreicher BNE-Praktiken als Instrument zur Förderung des Bewusstseins und zum Aufbau von BNE-Kompetenzen zu übernehmen (handeln/erlernen von Verhaltensweisen).

## 1.4 Programmüberblick

### Programmstruktur



### Methodischer Ansatz

- Blended Learning (Wechsel zwischen Online-Phasen und Präsenzveranstaltungen)
- Konstruktivismus (Programm unterstützt Teilnehmende dabei, eigene Wege zu finden, um die Rollen und Aufgaben als Führungspersönlichkeit in der BNE zu übernehmen, anstatt bestimmte Wege vorzuschreiben)
- 1:1-Mentoring-Prozess (siehe 2.1)
- Peer-to-Peer-Learning
- Handlungsorientiertes Lernen
- Praxisorientiertes Lernen

### Methoden

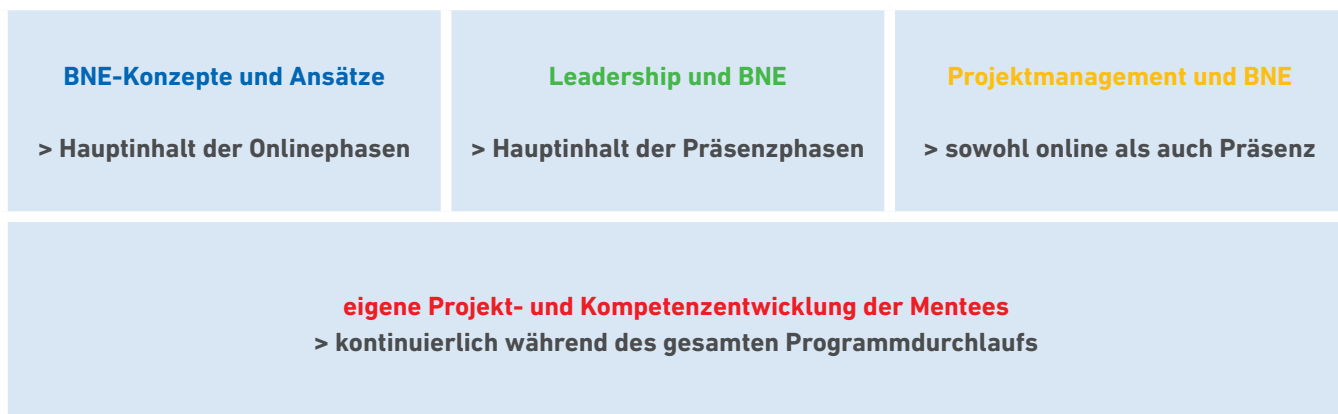
Im Sinne des konstruktivistischen Ansatzes diente das Programm selbst als Raum für Experimente. Zu diesem Zweck wurden in beiden Phasen eine Vielzahl von Methoden vorgestellt, die die Mentees direkt in ihren eigenen Projekten und in ihrem eigenen Arbeitsalltag anwenden konnten. Die ausgewählten Methoden wurden als geeignet für den BNE-Kontext angesehen (partizipativ, inklusiv, bottom-up, kreativ und ganzheitlich) und zielten darauf ab, das aktive Engagement und den Austausch zwischen den Teilnehmenden zu fördern.

### Inhalte

Der Gesamtlehrplan des Mentoring-Programms unterschied sich nicht nur inhaltlich, sondern auch in seinem Format von einem Programmdurchlauf zum ande-

ren. Im Allgemeinen bestand das Programm aus drei Hauptkomponenten:

1. **BNE-Konzepte und Ansätze:** Die Mentees arbeiteten an dieser Komponente hauptsächlich online über Schlüsselkonzepte und -ansätze der BNE (siehe Kapitel 1.3. Der Lehrplan und die dazugehörigen Module „Einführung in das *Mentoring for ESD-Leadership-Programm*“, „Globale Herausforderungen und Perspektiven“, „Grundlagen und Geschichte der BNE“, „BNE-Kompetenzen“, „Lernen und Didaktik“, „Bildungslandschaften und nationale Bildungssysteme“ und „Institutional and Whole School Approach“ wurden während der drei Durchläufe des Programms angepasst. Insgesamt hat sich diese Komponente im Laufe der Zeit jedoch nicht wesentlich verändert.
2. **Leadership und BNE:** Die Arbeit an dieser Komponente konzentrierte sich auf die Präsenzphasen, da es als effektiver angesehen wurde, Führungskompetenzen durch persönliche Interaktionen zu stärken. Die Grundlage für diese Komponente waren die Definition von Leadership in der BNE und die weiteren Kompetenzen, die von der Arbeitsgruppe des ESD Expert Net identifiziert wurden (siehe 1.2). Der Ansatz und die Methoden variierten zwischen den verschiedenen Programmdurchläufen. Während des ersten Durchlaufs fanden Trainingseinheiten zu bestimmten Kompetenzen wie Projektmanagement, Inklusion, inklusives Projektmanagement, BNE-Leadership, systemisches Denken, Kommunikation, Zusammenarbeit, Konfliktbewältigung, kulturelle Sensibilität und Advocacy (Interessen-



vertretung) während der Präsenztreffen statt. Im zweiten Durchlauf wurde ein umfassender modellbasierter Ansatz (The Collective Leadership Compass) angewandt, der vom Collective Leadership Institute entwickelt wurde und Leadership und Projektmanagement hauptsächlich in Präsenz, aber auch online vermittelte. Während des dritten Durchgangs wurden selbst entwickelte, kompakte Handbücher zu Leadership und Projektmanagement eingeführt, die Online-Aufgaben und Austauschformate beinhalten.

- 3. Projektmanagement und BNE:** Die zugrundeliegende Idee für diese Komponente war es, klassische Projektmanagementansätze durch die Brille von BNE zu betrachten, indem man sich zum Beispiel auf partizipative und systemische Ansätze konzentriert oder BNE-konforme

Methoden anwendet. Im ersten Durchlauf des Programms bearbeiteten die Mentees parallel zu den BNE-Modulen vor allem Projektmanagementaufgaben online, basierend auf der Backcasting-Methode. Beim Backcasting werden erstrebenswerte Zukunftsszenarien mit der Gegenwart verbunden. Praktisch arbeitet man sich hierbei von einem definierten Zukunftsszenario ausgehend bis in die Gegenwart vor. Ab dem zweiten Durchlauf wurden Projektmanagement und Leadership gemeinsam behandelt, indem das Dialogic Change Model eingeführt und ein Handbuch zur Verfügung gestellt wurden (siehe oben). Die Arbeit der Mentees an ihren eigenen Projekten war eine kontinuierliche Aktivität während des gesamten Programms und Hauptgegenstand der Zusammenarbeit zwischen Mentee und Mentor\*in sowie ein zentrales Thema der Präsenzveranstaltungen.



## Programmübersicht

**M0**  
Einführung:  
• nachhaltige Entwicklung  
• nachhaltige Lebensweisen  
*5 Wochen*

**M1**  
Globale Herausforderungen und Perspektiven:  
• planetare Grenzen  
• Nachhaltigkeitsziele  
*7 Wochen*

**M2**  
BNE-Grundlagen und Geschichte:  
• SDG und die Rolle der Bildung  
• BNE als ganzheitliches Konzept  
*5 Wochen*

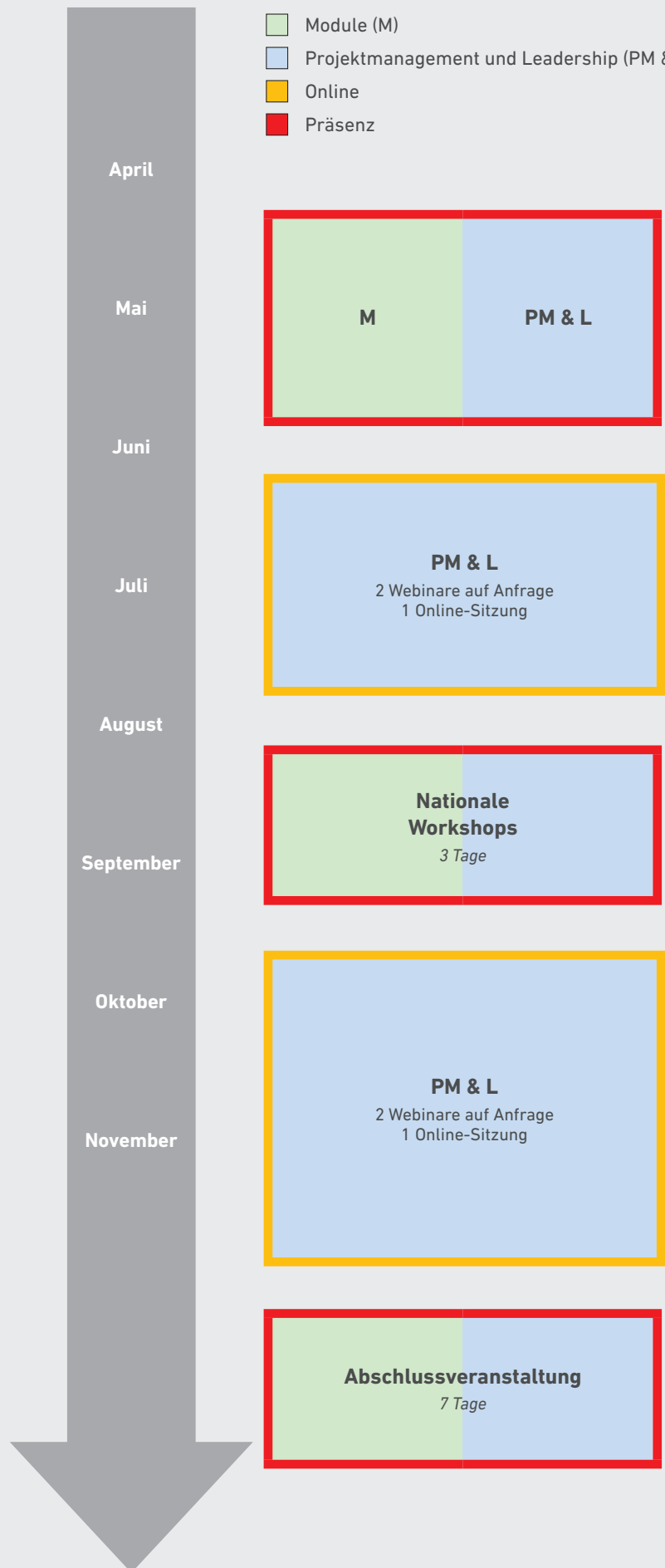
**M3**  
BNE-Kompetenzen:  
• Kompetenzmodell  
*4 Wochen*

**M4**  
Lernen und Didaktik:  
• Zentrale Lerntheorien und Methoden  
*6 Wochen*

**M5**  
Bildungslandschaften und nationale Bildungssysteme:  
• Lernorte (des Projekts)  
*4 Wochen*

**M6**  
Institutional and Whole School Approach:  
• nachhaltige Verwaltung von Institutionen  
*4 Wochen*

- Module (M)
- Projektmanagement und Leadership (PM & L)
- Online
- Präsenz



## 1.5 Programm-Management

### Grundlegende Vereinbarungen

Um Missverständnisse zu vermeiden und eine produktive und respektvolle Interaktion im Hinblick auf die angestrebten Programm- und Lernziele zu fördern, wurden von den Mentor\*innen, Mentees und Engagement Global in einer Absichtserklärung und einem Verhaltenskodex grundlegende Prinzipien der Zusammenarbeit und die Erwartungen an alle Beteiligten festgelegt.

### Planung

Um sicherzustellen, dass das Wissen der Mentor\*innen an die größere Gruppe und nicht nur an eigene Mentees weitergegeben wird, wurden in verschiedenen Phasen des Programms Feedbackschleifen durch die Mentor\*innen eingeplant. Dies wurde ihnen zu Beginn des Programms mitgeteilt. Es wurde vereinbart, wer wann welches Feedback geben und wer aus der Gruppe der Mentor\*innen am Online-Austausch teilnehmen würde. Das Ergebnis dieser Vereinbarung wurde in die Selbstverpflichtung der Mentor\*innen aufgenommen.

### Monitoring

Um am Ende des Mentoring-Programms ein Zertifikat zu erhalten, mussten die Mentees an allen Präsenztreffen teilnehmen und mindestens 80 Prozent aller ihnen zugewiesenen Aufgaben auf der Lernplattform Moodle erledigen. Zur Orientierung wurde ihnen eine Tabelle mit den Mindestanforderungen ausgehändigt, in der die Art der jeweiligen Aufgabe durch verschiedene Farben dargestellt wurde.

### Lessons Learnt

Im Verlauf des Programms kam es im Hinblick auf das Programmmanagement zu folgenden Einsichten:

- Die Teilnehmenden sollten durchgängig die gleiche Person oder das gleiche Team ansprechen können, um ein Vertrauensverhältnis zu allen Beteiligten aufbauen und offen über aufkommende Probleme, Sorgen und Herausforderungen sprechen zu können.
- Es ist wichtig, sich Zeit zu nehmen, um die Einzelheiten des Programms zu erklären (Lehrplan, Lernplattform, Austauschformate). Außerdem sollte kommuniziert werden, was die Teilnehmenden erwarten können (Unterstützung durch Mentor\*innen und das Programmteam) und was von ihnen erwartet wird (Mindestanforderungen, Rollen und Aufgaben der Mentor\*innen, grund-

Art der Aufgabe	Minimalanforderung (Anzahl der Zulieferungen)
<b>Individuelle/-r Zulieferung/Upload/Post in Moodle</b> (Posts, Aufgaben, Präsentationen)	80 Prozent dieser Aufgaben müssen erfüllt sein <b>(18 von 23)</b> .
<b>Austauschformate</b> (Online-Sitzungen, Kommentare, Live-Chats)	80 Prozent dieser Aufgaben müssen erfüllt sein <b>(13 von 16)</b> .
<b>Post in „Meine Lernerfahrung“ auf Moodle</b> (als Darstellung der individuellen Lernreise)	Ein Post nach jedem Modul ist verpflichtend <b>(7 von 7)</b> .
<b>Zulieferung von Feedback/Evaluationsformularen</b> (als Basis zur Verbesserung des Programms)	Die Zulieferung aller Formulare ist verpflichtend <b>(5 von 5)</b> .

legende Vereinbarungen). Dies sollte ein iterativer Prozess sein, der durch die Schulung der Mentor\*innen, den Austausch von Schlüsseldokumenten per E-Mail, das erste Online-Meeting und die Einführungsveranstaltung in Präsenz erfolgt.

- Ein „Who's who“-Dokument inklusive beruflicher Erfahrung der Teilnehmenden (Mentees und Mentor\*innen) sollte zu Beginn des Programms zur Verfügung gestellt werden (definitiv vor der Einführungswoche).
- Vor Beginn jedes Moduls sollten E-Mails an Mentor\*innen mit Informationen zu den wichtigsten Anforderungen für das Modul (Thema, Austauschformate, Frist für Aufgaben) gesendet werden.
- Jede Gruppe ist anders. Jede Gruppe hat andere Interessen, Bedürfnisse, Erwartungen und Kommunikationsgewohnheiten, was zu einer anderen Gruppendynamik führt. Es ist wichtig, die Besonderheiten der jeweiligen Gruppe zu erkennen und das Programm so weit wie möglich daran anzupassen, um effektives Lernen zu gewährleisten.
- Auf individueller Ebene erlaubt das Programmdesign viel Flexibilität, um auf den vorhandenen Kompetenzen und Bedürfnissen der Mentees aufzubauen. Die Herausforderung bleibt jedoch, den Teilnehmenden eine Basis an Wissen und Verständnis rund um BNE zu vermitteln und gleichzeitig die individuelle Entwicklung zu fördern. Das muss bei Definition und Monitoring der Mindestanforderungen berücksichtigt werden.
- Zweifellos gibt es unterschiedliche Lerntypen unter den Mentees. Diese können durch eine kleine Umfrage identifiziert und so besser berücksichtigt werden. Die Programmbibliothek bietet verschiedene Arten von Materialien für unterschiedliche Lerntypen und könnte weiter diversifiziert werden. Der Schwerpunkt liegt jedoch bewusst auf dem Lesen von Texten.

## 1.6 Online-Phasen

Die Online-Phasen umfassten insgesamt 28 Wochen mit mindestens acht Lernstunden pro Woche mit dem Fokus auf BNE-Konzepte und Ansätze. Die gemeinsamen Lerninhalte wurden über eine Online-Plattform (Moodle) zur Verfügung gestellt. Sie folgten einem Modulplan und konzentrierten sich auf die folgenden Themen:

- Einführung in das *Mentoring for ESD-Leadership-Programm*
- Globale Herausforderungen, Trends und Perspektiven
- Grundlagen und Geschichte der BNE
- BNE-Kompetenzen
- Lernen und Didaktik
- Bildungslandschaften und nationale Bildungssysteme
- Whole School/Institutional Approach

Jedes Online-Modul basierte auf der gleichen Struktur, um Konsistenz und eine tiefere Auseinandersetzung mit dem Thema zu gewährleisten: Lesen, Reflektieren, Schreiben, Sprechen. Inhaltlich bauten die Module aufeinander auf, ausgehend von Schlüsselkonzepten und allgemeinen Rahmenbedingungen bis hin zum individuellen Umfeld der Mentees oder, um es geografisch auszudrücken, vom Globalen über das Nationale zum Lokalen, wobei die Verflechtungen aufgezeigt wurden.

Der Austausch zwischen den Mentees, aber auch mit den Mentor\*innen, war ein wichtiger Teil der Online-Phasen. Zu diesem Zweck wurden in jedem Modul verschiedene synchrone und asynchrone Formate eingesetzt, wie Diskussionsforen, Live-Chats und Online-Seminare.

Die Mentees erlebten während der Online-Phasen folgende Vor- und Nachteile bezüglich der Austauschformate:

### Diskussionsforen

- Was die Vorteile von Diskussionsforen betrifft, so zeigten die Kommentare, dass dieses Austauschformat als nützlich angesehen wird, um tiefere Einblicke in die Ideen und Kontexte anderer zu erhalten. Ein weiterer Pluspunkt ist die Möglichkeit zu antworten, wann und wie oft man möchte, und somit eine einfache Interaktion mit anderen zu ermöglichen.
- Zu den Nachteilen der Diskussionsforen zählten einige Mentees, dass sie nicht viel Feedback erhalten haben. Außerdem wurde die Menge an Informationen (Präsentationen, Diskussionen) in einem Forum als zu groß empfunden.
- In anderen Kommentaren wurde darauf hingewiesen, dass dieses Austauschformat zu statisch und unpersönlich war und daher wahrscheinlich nicht so viel Interaktion zwischen den Mentees ermöglichte, wie es sollte.

### Live-Chats

- Die Mentees schätzten das Live-Chat-Format, weil es interaktiv war und interessante Diskussionen und Lernprozesse auslöste.
- Im Vergleich zum Online-Seminar wurde der Aufbau des Live-Chats als einfacher zu handhaben beschrieben.
- Andererseits wurden Live-Chats oft als zu überfüllt und (deshalb) als unstrukturiert empfunden. Dies und die Verzögerung beim Tippen machten es schwierig, den Diskussionen zu folgen, und ließen den Live-Chat als nutzlos und sogar als nicht interaktiv erscheinen.
- Einige erwähnten den Zeitmangel und technische Schwierigkeiten mit den Chats.

- Vorschläge zur Verbesserung dieses Formats: ein kommentierendes Paar aus zwei Mentees anstelle von großen Gruppen und ein Verhaltenskodex für die Teilnahme an einem Live-Chat.

### Online-Seminare

- Die Kommentare zu den Online-Seminaren deuteten darauf hin, dass dies das beliebteste Austauschformat der Mentees war. Es wurde oft als nützlich oder sogar als das beste Format beschrieben, das zu fruchtbaren Gesprächen und gegenseitigem Verständnis führte.
- Die Kombination aus Zuschauen und Zuhören wurde von den Mentees sehr geschätzt.
- Auch die Kürze der Beiträge und die klare Struktur der Online-Seminare wurden positiv erwähnt.
- Ein Kritikpunkt an den Online-Seminaren war die Zeitfrage. Einige Mentees waren unzufrieden damit, dass nur eine begrenzte Zeit für Präsentation und Diskussion zur Verfügung stand, andere empfanden die Sitzungen als zu lang, mit zu vielen oder zu langen Präsentationen.
- Ein weiterer Nachteil wurde in der Organisation vor dem eigentlichen Online-Seminar gesehen: Präsentationen wurden nicht gut vorbereitet oder erst kurz vor der Veranstaltung verschickt.
- Zuletzt wurde dieses Austauschformat häufiger als die anderen Austauschformate wegen technischer Schwierigkeiten kritisiert.

### Lessons Learnt

Im Verlauf des Programms kam es im Hinblick auf die Online-Phasen zu folgenden Einsichten:

- Die Interaktion zwischen Mentor\*in und Mentee kann als Teil der Aufgaben in die Online-Phasen eingebaut werden.
- Ein aktives, gezieltes Einbinden der Mentor\*innen in die Online-Sitzungen wie auch in die Diskussionsforen ist sinnvoll.

- Die zeitgleiche Arbeit an BNE-Themen und die Projektarbeit sollte während der Programmlaufzeit beibehalten werden.
- Die Methodik des Konstruktivismus (offene Formulierung von Online-Aufgaben, um den Reflexionsprozess anzustoßen und den eigenen Erkenntnisgewinn zu fördern) sollte beibehalten, dieser Ansatz aber zu Beginn des Programms sowohl für Mentees als auch für Mentor\*innen transparent gemacht werden.

## 1.7 Präsenzphasen

Die Präsenzphasen wurden in drei Teile aufgeteilt:

- I. Einführungswoche
- II. Nationale Mentoring-Workshops
- III. Abschlussevent

Die Events fanden immer in einem der vier Partnerländer des ESD Expert Net statt. Die Inhalte der Präsenztreffen unterschieden sich von Programmdurchlauf zu Durchlauf leicht. Die folgenden Themen/Tagesordnungspunkte erwiesen sich bei den Veranstaltungen in allen Durchläufen als sinnvoll:

### I. Einführungswoche

- Kennenlernen des Programms und Klärung der Erwartungen
- Teambuilding
- Leadership und BNE: Grundkonzept(e), Einführung eines Leadership-Modells/Rahmens (falls passend), Workshops zu ausgewählten Leadership-Kompetenzen
- Projektmanagement (PM): Präsentation der Projekte der Mentees, Einführung eines PM-Modells/Rahmens (falls passend), Austausch/Arbeit an den Projekten der Mentees in gemischten Gruppen (basierend auf Projektthema, Projektteilnehmenden, Region etc.)



© Engagement Global

Nationaler Workshop, 2017

- Klärung/Vertiefung der Mentee-Mentor\*in-Beziehung und des Mentoring-Prozesses
- Besuche vor Ort/Austausch mit externen Expert\*innen, zivilgesellschaftlichen Akteur\*innen und weiteren BNE-Praktizierenden

### II. Nationale Mentoring-Workshops

- Projektmanagement: Update zu den Projekten der Mentees, Austausch/Arbeit zu ausgewählten Aspekten von Projekten/PM
- Workshops zu ausgewählten Führungskompetenzen
- Reflexion über das Programm und den Mentoring-Prozess
- Besuche vor Ort/Austausch mit externen Expert\*innen, zivilgesellschaftlichen Akteur\*innen und weiteren BNE-Praktizierenden

### III. Abschlussevent

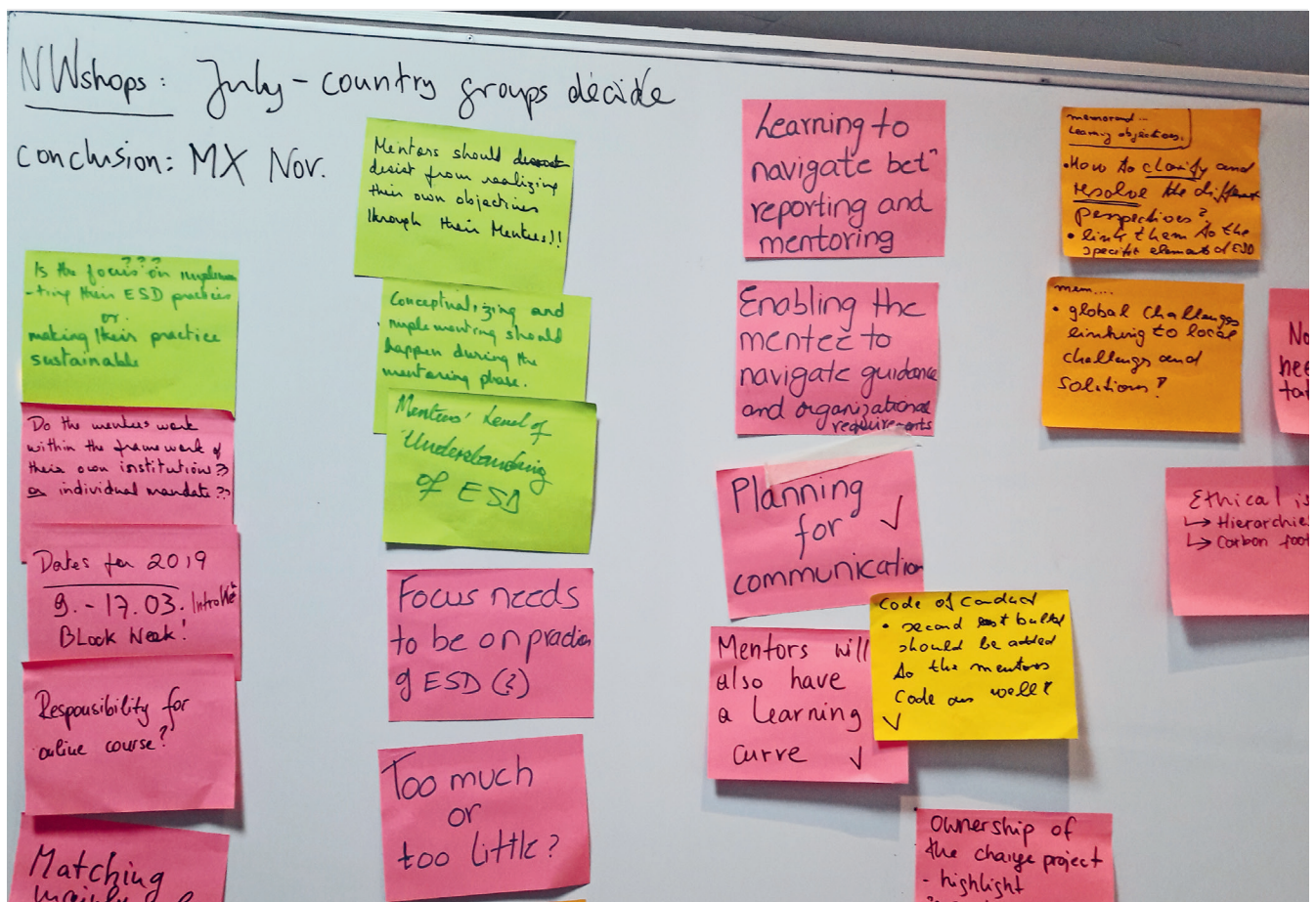
- Projektmanagement: Workshop zu BNE und Evaluation
- Vorbereitung und Präsentation des Projekts der Mentees bei einer öffentlichen Veranstaltung
- Workshops zu ausgewählten Führungskompetenzen
- Reflexion über das Programm: individuelle Lernreise, Mentoring-Prozess
- Besuche vor Ort/Austausch mit externen Expert\*innen, zivilgesellschaftlichen Akteur\*innen und weiteren BNE-Praktizierenden

### Lessons Learnt

Im Verlauf des Programms kam es im Hinblick auf die Präsenzphasen zu folgenden Einsichten bezüglich der Planung, des Inhalts und der Vorgehensweise:

#### Planung

- Grundlegende Informationen über den Aufbau und Inhalt des Kurses sollten vor der Einführungswoche über die Plattform Moodle geteilt sowie ein Zugang für die Teilnehmenden eingerichtet werden.
- Den Teilnehmenden sollte am Abend genügend Freizeit gegeben werden.
- Der Veranstaltungsort sollte sich möglichst nachhaltig orientieren, um BNE auch in der Praxis zu leben.



Lessons learnt – Nationaler Workshop, 2018

- Es sollte genug Zeit eingeplant werden, damit Mentees und Mentor\*innen sowie insbesondere die Duos zusammenarbeiten können (hauptsächlich an den Projekten).
- Wenn ein\*e Mentor\*in zu einem späteren Zeitpunkt zu dem Treffen dazustößt (bei längeren Veranstaltungen wie der Einführungswoche), sollte eine Sitzung für das Onboarding eingeplant werden, damit die Mentees und die Mentor\*innen sich kennenlernen können. Zusätzlich sollten die allgemeingültigen Regeln für das gemeinsame Treffen noch einmal mit der ganzen Gruppe besprochen werden.

### Inhalt

- Das Teambuilding erwies sich als sehr sinnvoll.
- Das Projektmanagement sollte eng mit den Projekten der Mentees verknüpft werden. Außerdem empfiehlt es sich, genügend Zeit für eine eingehende Diskussion über die Projekte der Mentees einzuplanen.
- In Bezug auf den BNE-Hintergrund sollte der Fokus auf dem Aufzeigen von praktischen Beispielen oder dem Austausch von (innovativen) Methoden liegen und nicht auf theoretischen Inhalten, die auch online behandelt werden können.
- Das Thema Inklusion sollte ganzheitlich behandelt werden (unter Berücksichtigung aller Gruppen) und die Treffen selbst sollten auf eine inklusive Art und Weise organisiert werden. Inklusion ist kein explizites Thema der Online-Module, sondern wurde während der Präsenzsitzungen ebenso wie das Thema politischer Rahmen und BNE behandelt.
- Politische BNE sollte von Anfang an in das Programm eingebaut werden und sollte mit einer stärkeren Sensibilisierung für systemisches und strategisches Denken verbunden werden.
- Kulturelle Sensibilität und interkulturelle Zusammenarbeit sollten zu Beginn des Programms angesprochen werden, bevorzugt durch Gemein-

samkeiten/Unterschiede und praktische Beispiele (projektbezogen).

- Die Frage des CO<sub>2</sub>-Fußabdrucks sollte diskutiert und ein Plan entwickelt werden, wie die Teilnehmenden durch eigene Handlungen dazu beitragen können, ihre (Flug-) Reisen während des Programms aufzuwiegen. Dahinter steht der Gedanke, den negativen ökologischen Auswirkungen (Fußabdruck) mit einem wirkungsvollen, nachhaltigen Handeln zu begegnen (Handprint-Ansatz). Dieses Thema eignet sich auch für die Reflexion über die verschiedenen kulturellen Perspektiven.

### Vorgehensweise/Methoden

- Es sollte viel Raum für das Peer-to-Peer-Learning gegeben werden.
- Theorie und Praxis sollten verknüpft werden (Fallstudien, Erfahrungen aus dem wirklichen Leben).
- Es ist sinnvoll, externe Fachpersonen für Workshops/Inputs einzuladen.
- Erfolgsgeschichten/erfolgreiche Projekte können als Beispiele genutzt und vor Ort besucht werden.
- Die Diversität der Gruppe muss berücksichtigt werden: Vorab einschätzung der Mentees, um einen Überblick über Ausbildung und Berufserfahrung zu erhalten. Falls nötig, sollten die Gruppen nach dem Grad der Berufserfahrung der Mentees zusammengestellt werden.
- Zu Beginn sollten Sitzungsregeln vereinbart werden, um eine gemeinsame Basis für die Zusammenarbeit in der Gruppe zu haben. Das hilft auch dabei, kulturelle Unterschiede auszugleichen.
- Praktische Sitzung zu Moodle: Die Teilnehmenden sollten in kleinen Gruppen Moodle als Lernplattform und die virtuelle Kursumgebung kennenlernen und sich gegenseitig bei Fragen unterstützen.

## 1.8 Evaluation

Jedes Programm muss evaluiert werden, damit es weiterentwickelt und verbessert werden kann. Das *Mentoring for ESD-Leadership*-Programm arbeitete mit den folgenden Instrumenten in den verschiedenen Durchläufen des Programms:

- **Lerntagebuch (Visual Essay):** Der Visual Essay ist eine Form der Reflexion, die Text und Bilder/Grafiken/Fotos miteinander verbindet. Die Mentees konnten völlig frei entscheiden, wie sie ihren Visual Essay gestalten und organisieren wollten.
- **Mentee-Blog:** Alle Mentees verfassten während der Online-Phase einen Beitrag über ihre besonderen Lernerfahrungen. Dieser Beitrag wurde auf der Online-Lernplattform in Form eines Learning Diary veröffentlicht.
- **Kompetenzbeurteilung:** Durch Selbstevaluierung mit dem Instrument ProfilPASS, das online frei zugänglich ist, konnte man sich selbst beurteilen. Es wurde zu Beginn der Online-Phase eingeführt, um eine Ausgangsbasis (Baseline) zu schaffen, und für eine abschließende Bewertung am Ende der Online-Phase genutzt.
- **Feedback/Peer-to-Peer-Learning:** Beides fand unter den Mentor\*innen durch Live-Chats statt.
- **Fragebögen:** Am Ende jeder Phase standen Fragebögen für die Mentor\*innen sowie die Mentees bereit.
- **Reflexions- und Bewertungsbögen:** Bei Präsenzveranstaltungen erhielten Mentees und Mentor\*innen verschiedene Reflexions- und Bewertungsbögen.

### Lessons Learnt

Im Verlauf des Programms kam es im Hinblick auf die Evaluation zu folgenden Einsichten bezüglich des Lerntagebuchs, des Mentee-Blogs, der Kompetenzbeurteilung, der Fragebögen, des Feedbacks und der Reflexion:

#### Lerntagebuch Visual Essay

- Es wurde als sinnvolles Instrument zur Förderung der eigenen Reflexion angesehen.
- Offline-Funktionen sollten zugelassen werden, um die individuelle Kreativität voll ausschöpfen zu können.
- Das Lerntagebuch sollte als obligatorisches Instrument genutzt werden.

#### Mentee-Blog „Meine Lernerfahrung“

- Die Abgrenzung zum Lerntagebuch war nicht klar, daher wurden die Instrumente Visual Essay und Blog kombiniert, um Redundanz zu vermeiden.

#### Kompetenzbeurteilung mit dem ProfilPASS

- Der ProfilPASS bekam die höchste Bewertung aller Evaluierungsinstrumente und wurde als sehr hilfreich zur Reflexion der eigenen Kompetenzen angesehen.
- Eine Durchführung der Reflexion in Zweiergruppen könnte für die individuelle Kompetenzbeurteilung hilfreich sein.

#### Fragebögen

- Insbesondere die offenen Fragen wurden als sehr nützliches Feedback-Instrument bewertet.
- Die begrenzte Aussagekraft des quantitativen Fragebogenteils sollte jedoch bei kleinen Veranstaltungen mit wenigen Befragten – wie den nationalen Workshops – berücksichtigt werden. Das Auftreten von Ausreißern fällt hier besonders ins Gewicht.

#### Feedback unter den Mentor\*innen

- Der offene Online-Austausch hat sich als nicht nützlich erwiesen (geringe Beteiligung, kein Austausch über kritische Themen).



- Am besten funktionierten persönliche Gespräche mit vorbereiteten Leitfragen und Reflexion in kleinen Gruppen. Dieser Ansatz könnte sicherlich auch online organisiert werden.

### Reflexion bei Präsenzveranstaltungen

- Auf diese Weise wurde den Mentees eine tiefere Reflexion und die Gewinnung von Einblicken durch die Gruppe ermöglicht. Die Organisatorinnen und Organisatoren erlangten ein detailliertes Verständnis von Themen, Prozessen und Erkenntnissen der Mentees. Damit bieten Präsenzveranstaltungen einen klaren Mehrwert im Vergleich zu schriftlichem Feedback/Reflexion.

## 1.9 Material für die Öffentlichkeitsarbeit

Das Bewerben des Mentoring-Programms ist hilfreich, um mögliche Teilnehmende zu akquirieren, aber auch, um den Ansatz mit anderen Akteur\*innen zu teilen, die im Bereich der BNE tätig sind. Dazu wurden die folgenden Kanäle genutzt und entsprechendes Material entwickelt:

- Website: Das Programm wurde vorgestellt und die Aufforderung zur Einreichung von Bewerbungen auf einer Website angekündigt.
- Flyer: Ein Flyer wurde entworfen und bei Veranstaltungen verteilt, auf denen potenzielle Teilnehmende anwesend waren.
- Präsentationen: Das Programm wurde durch PowerPoint-Präsentationen auf Konferenzen, Workshops und Treffen vorgestellt.
- Das Team von Engagement Global führte eine Liste mit den Kontakten aller Personen, die sich nach dem Programm erkundigten. Sobald das Programm veröffentlicht wurde, schickte es den Interessenten eine Einladung zur Einreichung der Bewerbung.

## 1.10 Programmanpassungen

Die Schlüsselemente des Programms (Moodle-Plattform, Programmstruktur, Inhalte/Module, Mentor\*innen-Training) wurden über den folgenden Prozess regelmäßig überprüft und überarbeitet:



Im Laufe der Jahre wurden die Teile des Mentoring-Programms auf Grundlage der Evaluierungsergebnisse der Teilnehmenden und den Erfahrungen von Engagement Global erheblich angepasst.

## 2. MENTOR\*INNEN

Die Teilnahme am Programm als Mentor\*in erfolgte auf freiwilliger Basis. Die verschiedenen Funktionen und Aufgaben der Mentor\*innen wurden im Vorfeld festgelegt, um eine Grundlage für die erforderlichen Kompetenzen für das Programm zu schaffen und ein gemeinsames Verständnis innerhalb der Mentor\*innengruppe zu erreichen. Zudem wurden auch Auswahlkriterien entwickelt und eine Schulung angeboten, die für alle Mentor\*innen verpflichtend war.

### 2.1 Rollen und Aufgaben von Mentor\*innen

Das Mentoring (Betreuung/Begleitung) ist ein wesentliches methodisches Merkmal des *Mentoring for ESD-Leadership*-Programms. Es wird nicht als ein hierarchischer Prozess verstanden, bei dem die Mentor\*innen den Mentees sagen, was richtig und was falsch ist. Vielmehr sollten die Mentor\*innen die Mentees dabei unterstützen, selbst Antworten, Lösungen und geeignete Ansätze zu finden (konstruktivistischer Ansatz). Ebenso wird das Lernen zwischen Mentees und Mentor\*innen nicht als eine Einbahnstraße, sondern als wechselseitiger Prozess wahrgenommen. Mit den Erfahrungen aus dem ersten Programmdurchlauf erkannten die teilnehmenden Mentor\*innen verschiedene Aspekte, die für die Arbeit als Mentor\*in wichtig sind beziehungsweise verschiedene Rollen, die ein\*e Mentor\*in einnehmen kann.

Die Rollen der Mentor*innen	
<p><b>Vermitteln</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Theorien (Konzepte) in die Praxis umsetzen</li> <li>Online-Schulung &lt;-&gt; lokales Projekt: das Gelernte in Kontext setzen</li> <li>Lücke schließen/Weg zum Gesamtbild ebnen</li> <li>Einblicke in die Praxis gewähren</li> </ul>	<p><b>Unterstützen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ideen teilen und unterstützen</li> <li>Unterstützung bei der Suche nach potenziellen Geldgebern für das Projekt</li> <li>Mitwirkung bei der Projektplanung und Beratung bei der Durchführung des Projekts</li> </ul>
<p><b>Beraten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nicht Führungskraft, sondern Partner*in</li> <li>Entwicklung einer gleichwertigen und wechselseitigen Beziehung</li> <li>Ko-konstruktiver Prozess</li> <li>Einbringen von Erfahrungen als Mentor*in</li> </ul>	<p><b>Vernetzen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kontaktaufnahme mit relevanten Akteur*innen sowie Expert*innen</li> <li>Vorstellung von einschlägigen Netzwerken</li> <li>Einbindung des Mentees in Workshops und Konferenzen</li> </ul>
<p><b>Critical Friend</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kritik einbringen (nicht urteilen!)</li> <li>Eine andere Perspektive teilen/neue Informationen einbringen</li> <li>Alternative Wege aufzeigen</li> </ul>	

## Die Aufgaben der Mentor\*innen

Die folgende Liste von Aufgaben diene den Mentorinnen und Mentoren als Orientierung, um ihre Funktion(en) in konkrete Aufgaben zu übersetzen. Die Liste ist nur ein Beispiel und sollte nicht als vollständige/umfassende Checkliste verstanden werden.

### Am Anfang des Programms

- Sich vorstellen und den\*die Mentee auf einer persönlichen Ebene kennenlernen
- Sich mit dem Projekt des\*der Mentee vertraut machen
- Einen Überblick über das Moodle-Programm verschaffen
- Austausch von Erwartungen an das Programm mit dem\*der Mentee, Klärung von Funktionen und Aufgaben
- Vereinbarung von Zielen für die Zusammenarbeit, Schwerpunkte/Prioritäten, Kommunikationskanäle und Häufigkeit der Kommunikation
- Mentee über das ESD Expert Net informieren und evaluieren, wie er\*sie von den Fachleuten profitieren kann; Vernetzung des\*der Mentee mit relevanten Personen aus dem Netzwerk

### Während des Programms

- Individuellen Lernplan anhand der vorgegebenen Module mit dem\*der Mentee erstellen
- Mentee kontinuierlich in Bezug auf die Lernmodule und die Projektentwicklung unterstützen
- Fachspezifische Fragen des\*der Mentee beantworten oder an entsprechende Fachleute innerhalb des Netzwerks verweisen
- Mentee mit Fachleuten innerhalb des Netzwerks vernetzen, die weiteres Fachwissen für die Entwicklung des Projekts bereitstellen können

- Mentee motivieren, sich an den Lernaktivitäten zu beteiligen, die zur Verfügung gestellten Feedback- und Bewertungsinstrumente zu nutzen und alle relevanten Informationen auf Moodle hochzuladen
- Mentee mit nationalen/lokalen Gruppen, wichtigen Institutionen oder Förderprogrammen vernetzen
- Rückmeldung an Engagement Global über die Zusammenarbeit mit dem\*der Mentee und die Lernergebnisse
- Teilnahme an der Peer-Beratung unter den Mentor\*innen (möglicherweise innerhalb nationaler Gruppen)

### Der Prozess des Mentorings

- Beidseitige Verantwortung für die Zusammenarbeit
- Regelmäßige Online-Meetings oder Telefonate
- Persönliche Treffen bei den internationalen Seminaren und nationalen Workshops, falls möglich auch darüber hinaus, um die Beziehung zu vertiefen
- Nutzung der Online-Plattform, um sich über die Lerninhalte der Online-Module und des Projekts auszutauschen
- Kritisches und auch wertschätzendes Feedback zur Leistung des\*der Mentee und seiner\*ihrer weiteren Entwicklung unter Berücksichtigung der Privatsphäre

### Lessons Learnt

Im Verlauf des Programms kam es im Hinblick auf die Rollen und Aufgaben der Mentor\*innen zu folgenden Einsichten:

- Jede\*r Mentor\*in interpretiert und erfüllt die Rolle unterschiedlich, da dies von der jeweiligen Persönlichkeit und den eigenen Stärken ab-

hängt. Das ist durchaus in Ordnung, solange das Kernprinzip von Mentoring im Kontext von BNE berücksichtigt wird.

- Das Konzept des Mentorings zu verstehen, ist die erste Herausforderung. Es konsequent umzusetzen, ist die andere. Es ist sehr wichtig, die Rolle(n) der Mentor\*innen und die Höhen und Tiefen im Mentoring-Prozess mit allen Mentor\*innen, aber auch mit den Mentees ausreichend zu betrachten, zu reflektieren und zu diskutieren. Das ist ein kontinuierlicher Prozess, der mit dem Training der Mentor\*innen beginnt und bis zum Ende des Programms andauert.

- Bereitschaft, zu lernen und Zusammenarbeit zu fördern, indem das eigene Netzwerk mit den Mentees geteilt wird
- Fähigkeit, unterschiedliche Kontexte zu verstehen, um sie von der Theorie in die Praxis zu übertragen
- Vorherige Erfahrung im Mentoring
- Bereitschaft, dem Mentoring ausreichend Zeit zu widmen
- Bereitschaft, das Training für Mentor\*innen zu absolvieren

## 2.2 Auswahl der Mentor\*innen

### Voraussetzungen

- Mitgliedschaft im ESD Expert Net
- Sollten nicht genügend qualifizierte Mentor\*innen im Netzwerk vorhanden sein, wird der Bewerbungspool um ehemalige Mentees erweitert.

### Auswahlkriterien

- Verständnis für die Umsetzung von BNE und Erfahrung in dem Bereich (zumindest einige Jahre mehr als die Mentees)
- Ein gewisses Maß an emotionaler Reife
- IT-Kenntnisse für die Nutzung von virtuellen Tools

### Auswahlprozess

Die Auswahl der Mentor\*innen fand vor der Auswahl der Mentees statt. Das Matching erfolgte zu einem späteren Zeitpunkt (siehe 3.2). Um das Verfahren zu erleichtern und die Übereinstimmung zwischen Mentees und Mentor\*innen zu gewährleisten, wurden mehr Bewerbende in die engere Auswahl genommen als benötigte Mentor\*innen. Erst mit dem Matching entschied sich, wer tatsächlich Mentor\*in wurde.

Den nicht zugeteilten Bewerbenden wurde angeboten, als ständige Ressourcenpersonen für Mentees innerhalb der eigenen Ländergruppe zu fungieren. Sie konnten am Training der Mentor\*innen dem Online-Programm und den nationalen Workshops teilnehmen, nicht aber an den internationalen Präsenzveranstaltungen.





## 2.3 Training von Mentor\*innen

### Zielsetzungen

1. REFLEXION über die Rollen, Verantwortlichkeiten und Erfahrungen von Mentoring im Kontext des *Mentoring for ESD-Leadership*-Programms
2. VERSTEHEN der Qualitäten, die für ein wirksames Mentoring erforderlich sind
3. KENNENLERNEN der Ziele und des Curriculums
4. UMGANG mit den verschiedenen Tools (einschließlich Moodle), die beim Aufbau und der Verwaltung der Mentoring-Beziehung eingesetzt werden

### Struktur

Der Online-Kursbereich wurde auf Moodle eingerichtet, um die Mentor\*innen mit der Plattform vertraut zu machen, die auch für das Programm der Mentees genutzt wird.

### Methodik

- Blended Learning
- Hands-on und praxisorientiert
- Fallstudien-Ansatz
- Handlungsorientiertes Lernen
- Nutzung von Peer-Coaching, Erfahrungsaustausch und Reflexion in der Mentor\*innengruppe



© Engagement Global/Atussa Ziai

Austausch zwischen Mentor\*innen in Südafrika, 2018

## Inhalte

- Als Mentor\*in effektiv sein: Rollen, Verantwortlichkeiten, Kommunikation, Ressourcenorientierung, Umfang mit Konflikten (online und in Präsenz)
- Allgemeine Einführung in den Kursplan: Themen, Materialien und Gesamtplan für das Mentee-Training (online)
- Moodle: Navigation auf Moodle und Kennenlernen der Kursumgebung (in Präsenz)

## Methoden und Aufgaben

Das Training war grundsätzlich stark praxisbezogen und arbeitete mit Fallbeispielen, die auf Grundlage vorheriger Erfahrungen mit dem Mentoring gemacht wurden. Eine ausführliche Beschreibung der angewandten Aufgaben und Methoden kann auf Anfrage geteilt werden.

## Evaluierung

Am Ende des Trainings wurde eine kurze schriftliche Evaluation in Form eines Online-Fragebogens auf der Moodle-Plattform durchgeführt.

## Lessons Learnt

Im Verlauf des Programms kam es im Hinblick auf das Training von Mentor\*innen zu folgenden Einsichten:

- Da die Mentor\*innen im Programm auf freiwilliger Basis arbeiteten und neben ihrer Arbeit am Training teilnahmen, musste der Umfang deutlich reduziert werden (siehe Kapitel 2). Die wichtigsten Punkte sind der Aufbau und die Stärkung eines Verständnisses dafür, was Mentoring im Kontext dieses Programms bedeutet und wie das Programm aussieht.
- Unter den Mentor\*innen gab es immer wieder Diskussionen darüber, ob ein reines Präsenztraining effektiver sei als ein Blended-Learning-Format. Eine ganze Reihe von Mentor\*innen hätte dies bevorzugt. Deshalb könnte in Erwägung gezogen werden, den Präsenzteil weiter auszubauen und den Online-Anteil zu reduzieren. Allerdings umfasst das Mentoring-Programm einen beträchtlichen Online-Teil, worauf die Mentor\*innen vorbereitet sein sollten: Sie müssen selbst erfahren, wie Online-Lernen funktioniert (oder auch nicht) und sich mit der Kursplattform sowie mit den Online-Austauschformaten vertraut machen. Deshalb ist ein Blended-Learning-Format nach wie vor wichtig.
- Für einige Mentor\*innen war die Navigation durch eine Online-Plattform Routine. Sie fühlten sich mit digitaler Zusammenarbeit und digitalem Austausch wohl. Für andere war dies immer noch ein Lern- und Kooperationsmedium, mit dem sie nicht leicht zurechtkamen. Im Allgemeinen gab es eine Tendenz, sich aus dem Online-Teil des Programms herauszuhalten. Auf diese Weise verpassten sie einen großen Teil der Gespräche innerhalb der Gruppe und die Entwicklung ihres Mentees (sowie der anderen Mentees). Einer praxisorientierten Einführung in die Lernplattform mit entsprechenden Übungen sollte während des Trainings genügend Raum gegeben werden, damit die Mentor\*innen und Mentoren auf eine aktive Beteiligung an den Online-Phasen vorbereitet werden.

## 3. MENTEES

### 3.1 Auswahl der Mentees

#### Call for Mentees

Die Teilnehmenden des *Mentoring for ESD-Leadership*-Programms waren junge Fachkräfte, die angestellt, freiberuflich, ehrenamtlich tätig oder arbeitslos sein konnten und vorzugsweise über praktische Basiserfahrungen verfügten. Sie waren zwischen 25 und 35 Jahre alt und konnten mindestens ein Jahr Berufserfahrung im Bereich der BNE vorweisen oder waren auf der Suche nach einem Quereinstieg in die BNE. Die Suche nach Mentees wurde durch einen Call for Mentees angekündigt, der alle für die Bewerbung erforderlichen Informationen enthielt, sowie durch ein Poster, das auf die Website mit den Bewerbungsdetails verwies.

Für die Bewerbung erforderliche Dokumente:

- Ausgefülltes Bewerbungsformular
- Ein konkreter Projektvorschlag mit dem Ziel der Umsetzung von Nachhaltigkeitsziel 4.7 und folgenden Informationen (bis zu zwei Seiten): Ziel des Projekts, Zielgruppe, methodischer Ansatz, Maßnahmen, Zeitplan und Ressourcen
- Lebenslauf (optional)

#### Auswahl der Mentees

Das Team von Engagement Global koordinierte die Auswahl der Mentees in Zusammenarbeit mit einem Ländergremium aus jedem Partnerland des ESD Expert Net. Das Gremium setzte sich wie folgt zusammen: Länderkoordinator\*in, ein Mitglied der Arbeitsgruppe Mentoring und ein neutrales Mitglied des ESD Expert Net oder eine externe Person, falls gewünscht. Engagement Global und Ländergremium trafen mithilfe eines Bewerbungsbogens mit Punktesystem eine Vorauswahl von bis zu 15 Bewerbende pro Land, die zu einem halbstündigen Online-Vorstellungsgespräch eingeladen wurden.

#### Voraussetzungen für die Auswahl

- Vollständige Bewerbungsunterlagen (siehe oben)
- Mindestens mittlere Englischkenntnisse
- Mindestens ein Jahr Erfahrung (hauptberuflich oder ehrenamtlich), vorzugsweise in den Bereichen Bildung, Entwicklungszusammenarbeit oder einem verwandten Bereich
- Bei Berufstätigkeit: Unterstützung durch den\*die Arbeitgeber\*in während der gesamten Dauer des Mentoring-Programms
- Bei Arbeitslosigkeit: nachgewiesene Teilnahme an Projekten
- Verfügbarkeit für die Teilnahme an den Präsenztreffen des Mentoring-Programms
- Gültiger Reisepass (musste mindestens bis zum Ende des Auswahlverfahrens vorliegen und noch mindestens sechs Monate nach der Einführungswoche in Deutschland gültig sein)
- Die Bewerbenden mussten in Deutschland, Mexiko, Südafrika oder Indien ansässig sein (entweder mit Staatsbürgerschaft oder mit Wohnsitz für die nächsten vier bis fünf Jahren).
- Die Projekte mussten in den vier genannten Ländern angesiedelt sein.

#### Kriterien für die Vorauswahl

- Vorzugsweise zwischen 25 und 35 Jahren als Richtwert (Abweichungen von der Altersspanne möglich)
- Einbeziehung der sozialen Vielfalt (dieser Aspekt galt als wünschenswert, aber nicht zwingend)
- Überqualifizierte Teilnehmende sollten vermieden werden
- Verfügbarkeit einer\*eines geeigneten Mentor\*in oder Mentors im aktuellen Pool

- Bewertung des Bewerbungsformulars und des Projektvorschlags
- *Die Auswahlkriterien für das Bewerbungsformular sahen wie folgt aus:*
  - a) *Kohärenz zwischen den Erwartungen und den zu liefernden Ergebnissen im Verlauf des Programms*
  - b) *Interesse an einem ganzheitlichen/ sektorübergreifenden Ansatz oder einer ganzheitlichen/ sektorübergreifenden Zusammenarbeit*
  - c) *Vision für BNE*
  - d) *Ernsthaftigkeit des Antrags*
  - e) *Verbindung zu einer relevanten Institution*
  - f) *Erfahrung mit kollaborativen Projekten/ Kampagnen*
- *Die Auswahlkriterien für den Projektvorschlag waren:*
  - a) *Strukturiertheit des Vorschlags*
  - b) *Klarheit und Relevanz der Ziele*
  - c) *Verknüpfung der geplanten Aktivitäten mit Nachhaltigkeitsziel 4.7*
  - d) *Ganzheitlicher/ sektorenübergreifender Ansatz*
  - e) *Kohärenz zwischen Methode und Zielen,*
  - f) *Durchführbarkeit des skizzierten Projekts*
  - g) *Relevanz im Länderkontext*
  - h) *Relevanz für ESD Expert Net*

### **Vorstellungsgespräche und Endauswahl**

Ziel der Vorstellungsgespräche ist es, einen tieferen Eindruck von den Bewerbenden zu gewinnen. Es soll festgestellt werden, ob sich die positive Einschätzung, die durch die schriftliche Bewerbung entstanden ist, im persönlichen Gespräch bestätigt. Der Schwerpunkt der gestellten Fragen liegt darauf, die Motivation der Bewerbenden sowie deren Verständnis von BNE zu überprüfen. Die Interviewergebnisse, einschließlich eines Vorschlags mit potenziellen Kandidat\*innen wurden für jedes Land in einer Tabelle dokumentiert. Diese diente als Grundlage für die Entscheidungsfindung zusammen mit dem Länderpanel. Zusätzlich zu den oben aufgeführten Auswahlkriterien wurde bei der endgültigen Entscheidung für jedes Land auch berücksichtigt, wie die fünf ausgewählten Kandidat\*innen und Kandidaten als Gruppe zusammenpassen.

## **3.2 Matching von Mentees und Mentor\*innen**

### **Kriterien für das Matching**

Beide sollen im Austausch Neues voneinander lernen und insbesondere die Mentees von den Erfahrungen und Kontakten der\*des Mentor\*in profitieren. In diesem Sinne wurde nach Gemeinsamkeiten zwischen Mentee und Mentor\*in in Bezug auf folgende Aspekte in den Bewerbungen der Mentees gesucht:

- Thema des Projekts
- Institutioneller Hintergrund
- Projektteilnehmende (Zielgruppe)
- Methodik des Projekts und vorgesehene Methoden
- Wohnort (die Möglichkeit von persönlichen Treffen war kein Schlüsselkriterium, aber ein Pluspunkt)

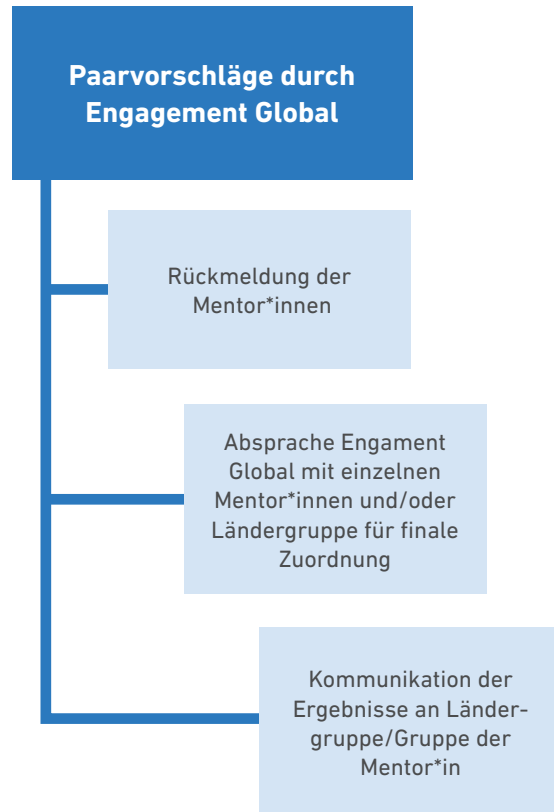


## Prozess des Matchings

### Option 1



### Option 2



Außerdem wurde das Ausmaß der Berufserfahrung der Mentees berücksichtigt, da der\*die Mentor\*in idealerweise über mehr Erfahrung verfügen sollte. Die Aspekte wurden in der angegebenen Reihenfolge aufeinander abgestimmt. Eine hundertprozentige Übereinstimmung in allen Aspekten war nur selten möglich. Besonderes Gewicht wurde auf die ersten drei Aspekte gelegt. Bei der Suche nach geeigneten Matches identifizierte das Team von Engagement Global auch geeignete Ressourcenpersonen innerhalb der Gruppe der Mentor\*innen, die in die engere Wahl gekommen waren. Diese konnten die Duos während des gesamten Programms unterstützen.

## Lessons Learnt

Im Verlauf des Programms kam es im Hinblick auf das Matching von Mentees und Mentor\*innen zu folgenden Einsichten:

- Mentor\*in und Mentee sollten so früh wie möglich damit beginnen, sich gegenseitig kennenzulernen. Sobald das Matching abgeschlossen ist, sollte ein „Who’s who“ erstellt und unter den Teilnehmenden verteilt werden. Die Duos sollten ermutigt werden, sich vor der ersten Interaktion und dem Online-Treffen in Modul 1 zu kontaktieren.



© Engagement Global

*Gruppenbild von Mentees und Mentor\*innen, 2019*

- Es ist wichtig, dass Mentor\*in und Mentee ein gemeinsames Verständnis ihrer Beziehung und Zusammenarbeit entwickeln. Obwohl es sich hierbei um einen in Modul 1 formalisierten Schritt handelt, ist es wichtig, jedem Duo eine Außenperspektive in Form eines Feedbacks zu den gemeinsamen Visionen/Vereinbarungen zu geben. So soll sichergestellt werden, dass genügend Klarheit zwischen den beteiligten Personen besteht. Besonderes Augenmerk sollte auf die vereinbarten Kommunikationskanäle und die Tatsache gelegt werden, dass beide Seiten aktiv an der Gestaltung dieser Beziehung beteiligt sein müssen.
- Die Erfahrungen aus allen Programmdurchläufen haben gezeigt, dass das Mentoring durch persönliche Treffen und Interaktionen an Tiefe gewinnt. Daher sollte bei den Präsenztreffen genügend Zeit zwischen den Duos, aber auch zwischen den Mentor\*innen sowie den Mentees untereinander eingeplant werden.
- Der Mentoring-Prozess sollte in einer frühen Phase des Programms reflektiert werden. Dies sollte vorzugsweise bei einem Präsenztreffen geschehen, damit jedes Duo feststellen kann, was gut funktioniert und was verbessert oder anders gemacht werden könnte. Für diesen Reflexionsprozess ist es von großem Mehrwert, wenn Erfahrungen innerhalb der gesamten Gruppe in verschiedenen Konstellationen (zwischen Mentees und Mentor\*innen getrennt, innerhalb der Gesamtgruppe oder kleineren gemischten Gruppen) ausgetauscht werden können.

**ENGAGEMENT  
GLOBAL**  
Service für Entwicklungsinitiativen



im Auftrag des



Bundesministerium für  
wirtschaftliche Zusammenarbeit  
und Entwicklung

