

Wie sag ich's meinen Teilnehmenden?



Praktische Tipps für Schwierige Situationen bei Qualifikation und Feedback

Antworten auf oft gestellte Fragen

Ein Leitfaden, aufbauend auf den Unterlagen verschiedener Jugendverbände und in besonderer Anlehnung an die Broschüre « PfadileiterInnen fördern » aus dem Ausbilderhandbuch der PBS

Thomas Scheidgen und Philippe Moser

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung.....	3
2.	Organisation	5
2.1.	Vor dem Kurs - Organisation der Qualifikationsvorbereitung.....	5
2.1.1.	System für Beobachtung, Qualifikation und Feedback entwickeln, diskutieren und üben.....	5
2.1.2.	Betrachtung der Kursanmeldungen.....	6
2.1.3.	Programmgestaltung im Leiterkurs.....	6
2.1.4.	Allgemeine organisatorische Fragen klären	7
2.2.	Organisation im Leiterkurs.....	8
2.2.1.	Informationen über Qualifikationsgespräche an die TN	8
2.2.2.	Arbeit und Sitzungen in der Kursleitung	9
2.2.3.	GesprächsteilnehmerInnen zusammenführen	10
3.	Teilnehmerbeobachtung.....	13
3.1.	Was beobachten wir?	13
3.2.	Wann beobachten wir?.....	14
3.3.	Wie beobachten wir?	15
3.4.	Fallstricke bei der Beobachtung	16
3.5.	Der erste Eindruck: Fallstrick und Chance	18
3.6.	Ausbildung im Bereich der Beobachtung	19
4.	Qualifikation.....	20
4.1.	Grundlagen	20
4.2.	Beurteilung von Beobachtungen	20
4.3.	Qualifikation und Empfehlung.....	21
4.3.1.	Qualifikation Kurs bestanden – nicht bestanden	21
4.3.2.	Wir empfehlen immer – aber was und wofür?	21
4.4.	Schwierige Situationen	23
4.4.1.	Wenige Beobachtungen vorhanden	23
4.4.2.	Knappe Teilnehmende bezüglich Bestehen des Kurses.....	23
4.4.3.	Beispiel für ein Entscheidungsverfahren in schwierigen Fällen	24
4.4.4.	Verfahren Diskussionen	24
4.5.	Übungen mit der Kursleitung	25
5.	Qualifikations- und Feedbackgespräche	26
5.1.	Grundlagen	26
5.1.1.	Loben als zentrale Grundlage	27
5.1.2.	Konstruktive Kritik – zentrale Grundregeln	28
5.1.3.	Lenkungstechniken für Gespräche.....	30
5.1.4.	Gutes Feedback - Gestaltungselemente.....	31
5.2.	Konkreter Vorschlag für Struktur und Ablauf des Gesprächs	32
5.3.	Verschiedene Arten von Feedbackgesprächen, insbesondere Zwischenfeedback mitte Kurs	34
5.4.	Einzelfeedback (Feedback für ein bestimmtes Verhalten im Rahmen des Teilnehmergegesprächs) ..	36
5.5.	Konkrete Beispiele.....	37
5.6.	Besondere Formen: Feedback innerhalb der Kursleitung und unter den Teilnehmenden	38
5.7.	Schwierige Situationen bei Feedback	39
5.7.1.	Man weiss wenig über den Teilnehmenden und weiss nicht was sagen.....	39
5.7.2.	Der Teilnehmende ist mit einem Entscheid nicht zufrieden	39
5.7.3.	Keine Reaktion. Der Teilnehmende schweigt	40
5.7.4.	Das Feedback ist negativ, die Akzeptanz ist schwer zu erreichen	40
5.8.	Ausbildung der Kursleitung.....	41
6.	Nach dem Kurs.....	42
7.	Hilfsmittel	43
7.1.	Erstellung eines Hilfsmittels : Fokus ist wichtig	43
7.2.	Arten von Hilfsmitteln.....	44
7.3.	Regeln bei der Verwendung von Hilfsmitteln	44
8.	Literatur	45

1. Einleitung

Die meisten Jugendverbände in der Schweiz setzen regelmässig Qualifikations- und Feedbackgespräche als Instrumente in der LeiterInnenausbildung und -förderung ein. Verschiedene Hilfsmittel sind im Verlauf der Zeit auf lokaler, regionaler und nationaler Ebene entstanden. Es sind dies einerseits Reglemente, Weisungen und Leitfäden, welche die Bedeutung und den Umgang mit Qualifikationen und Feedbackgesprächen definieren, andererseits Kompetenzinventare und Checklisten, die als praktisches Hilfsmittel für die Vorbereitung und Durchführung des Feedbackgespräches dienen. Die Umsetzung dieser Grundlagen wird meist der Kursleitung überlassen und in seltenen Fällen auf regionaler oder kantonaler Ebene gehandhabt.

Jedes Qualifikationssystem baut darauf auf, möglichst objektiv zu sein. Das heisst, dass verschiedene BeurteilerInnen zu einem ähnlichen, möglichst gleichen Ergebnis kommen. Die Diskussion über die konkrete Anwendung eines Inventars oder einer Checkliste wird in praktisch allen Fällen geführt in der Kursleitung. Meist geschieht dies aber erst im Leiterkurs selbst, oft erst anhand eines einzelnen kritischen Falles. Nächstelange Diskussionen sind die Folge, die eigentlich für die Kursdurchführung benötigt würden.

Diese Zusammenstellung verfolgt das Ziel, Ansätze fokussiert auf die wichtigsten Fragen zu geben im Rahmen der Teilnehmerförderung. Dabei stützt sie sich unter anderem auf die PBS-Broschüre PfadileiterInnen fördern. Die untenstehende Gliederung entspricht im Grossen und Ganzen der Struktur dieser Broschüre, damit diese beiden Hilfsmittel nahtlos zusammen angewendet werden können.

Die nachfolgenden Fragen und Antworten mit den Ausführungen gliedern sich in die Teile und Kapitel in Abbildung 1.

Die Antworten erheben keinen Anspruch auf absolute Wahrheit oder Regelcharakter : Sie sind mehr als Ideen unter Tips unter anderen zu verstehen von erfahrenen Kursleitern.

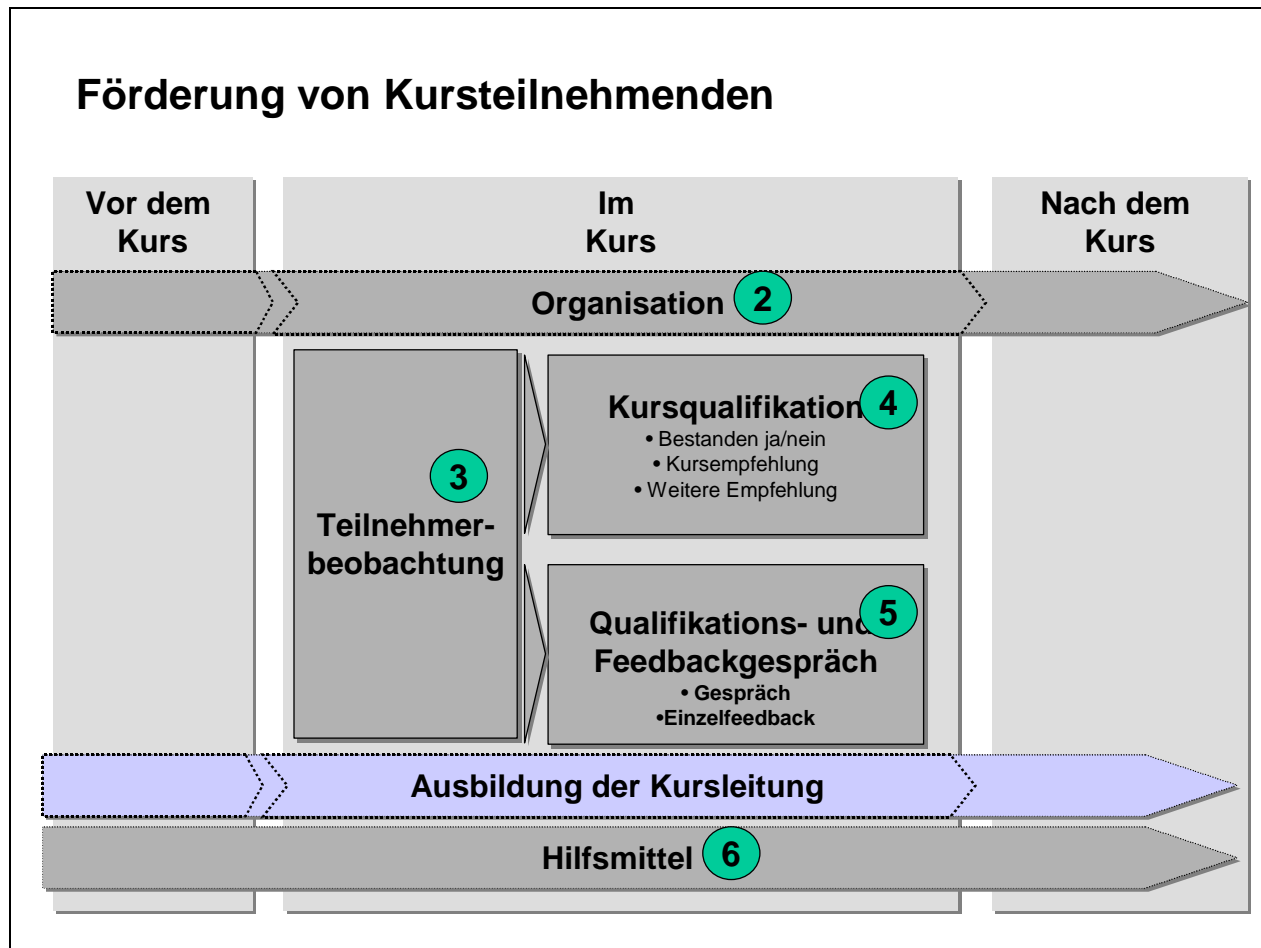


Abbildung 1 : Teilnehmerförderung - Übersicht

2. Organisation

2.1. Vor dem Kurs - Organisation der Qualifikationsvorbereitung

Die Vorbereitung für Qualifikationsgespräche beginnt mit den ersten Kursvorbereitungen.

!	Die Kurs- und Ausbildungsziele der Verbände und von J+S dienen als Grundlage für die zu erreichenden Lernziele der TeilnehmerInnen und demzufolge zu deren Qualifikation.
---	---

Die Auswahl eines entsprechenden Qualifikationsrasters bzw. gegebenenfalls die Anpassung der Kriterien als Hilfsmittel folgt daraus.

Diese Auswahl hat **Konsequenzen** für die **Vorbereitung der Kursleitung** und der **Programmgestaltung** im Leiterkurs.

2.1.1. System für Beobachtung, Qualifikation und Feedback entwickeln, diskutieren und üben

Entwickeln und Diskutieren des Systems zur Beobachtung / Qualifikation / Feedback

Kein Qualifikationssystem ist selbsterklärend. Jedes Qualifikationssystem benötigt Schulung oder zumindest gegenseitige Abstimmung, was unter einzelnen Kriterien verstanden wird, wie dies beobachtet werden kann und wie bewertet wird.

!	Die KL muss sich über die zu erreichenden Ausbildungsziele und wie diese überprüft/gemessen werden können im klaren sein.
---	---

!	Alle Mitglieder der KL müssen Beobachtungen in einem ähnlichen Rahmen bewerten.
---	---

!	Intensives Auseinandersetzen mit der Messbarkeit und Bewertung der Kriterien verhindert mühselige Diskussionen im Leiterkurs selbst.
---	--

?	Welche Themen sollen mit der Kursleitung vor dem Kurs besprochen werden?
---	---

Zum Beispiel könnten die folgenden Fragen mit der Kursleitung diskutiert werden:

- **Beobachtung:** wie was beobachten wir? – wie beobachten wir? - Wann beobachten wir (welche Blöcke speziell)? – Welche Hilfsmittel verwenden wir (Blätter..)? Wie füllen wir diese Bögen aus bzw. wie gehen wir mit wichtigen aber subjektiven Bauchgefühlen im Vergleich zu konkreten Beispielen um?
- **Qualifikation:** Was sind die Qualifikationskriterien? Gewichten wir die einzelnen Leitziele oder Ausbildungsziele? Was muss ein TN können, um zu bestehen? Wann empfehlen wir jemanden wofür?

Schwierige Situationen bei Qualifikationen und Feedback – Antworten auf oft gestellte Fragen

- **Veränderbarkeit von Qualifikationskriterien:** Betrachte die Qualifikationskriterien auch unter dem Zeitaspekt des Leiterkurses:
Welche Kriterien erlauben den TeilnehmerInnen eine Veränderung im Verlauf des Kurses? (Kompetenzen)
Welche Kriterien verändern sich im Verlauf des Kurses wahrscheinlich nicht? (Persönlichkeitsmerkmale).
- **Vorbereitung auf Umgang mit schwierigen Entscheidungen :** Zum Umgang mit schwierigen Entscheidungen wird auf den Teil „Qualifikation“ in Abschnitt 4.4 verwiesen. Bereits im Vorfeld können allerdings mögliche Szenarien mit der Kursleitung besprochen werden : Wie gehen wir vor, wenn wir schwierige Entscheidungen haben ?
- **Feedback und Qualifikationsgespräch:** Wie ist der Ablauf eines Feedbacks oder Qualifikationsgespräches? Was sind die Grundregeln, die man sich setzen kann? Wie entscheiden wir wer wem das Feedback gibt?

Üben und System probeweise anwenden:

Vorbereitende **Übungen zu Beobachtung, Qualifikation und Feedback**, wie sie hier zu den einzelnen Themen geschildert werden helfen insbesondere jungen LeiterInnen und können durchaus „witzig“ gestaltet werden. Es lohnt sich dafür Zeit einzuplanen und diese vorzubereiten.

Es macht Sinn, mit der Kursleitung Feedback, Gesprächsführung, Qualifikation anhand von Beispielen und Übungen zu trainieren.

Übung	Zum Beispiel ist eine Möglichkeit, sich als Kursleitung auf schwierige Szenarien bei der Qualifikation vorzubereiten, ist das Durchdiskutieren eines fiktiven „Falles“ von Beobachtung bis zur Entscheidung. Dabei kommen Uneinigkeiten in der Leitung meist sehr schnell zur Sprache und lassen sich vor dem Kurs (zumindest teilweise) beilegen.
--------------	--

2.1.2. Betrachtung der Kursanmeldungen

Die **Anmeldung** ist ein erster Hinweis, wo man Teilnehmende fördern kann. Sie kann auch gefährlich sein, weil man dann voreingenommen an Teilnehmende herankommt. Allerdings ist sie eine gute Möglichkeit, um im Rahmen der Kursplanung eine Förderung zu bedenken.

Ein Teil der Hilfsmittel von Jugendverbänden gehen vertieft auf Ausführungen zur Anmeldung als Förderinstrument ein. Die Broschüre „PfadileiterInnen fördern“ widmet ein eigenes Kapitel der Anmeldung als Förderinstrument.

2.1.3. Programmgestaltung im Leiterkurs

?	Hat Quali und Feedback einen Einfluss auf die Programmgestaltung?
----------	--

Die Anwendung eines Kriterienrasters setzt voraus, dass die gewünschten Kriterien auch beobachtet werden können. Bei der Detailplanung eines Kursprogramms sollte deshalb diesem Aspekt Beachtung geschenkt werden.

Ausbildungssequenzen, in denen die TN ihre Fähigkeiten zeigen können

Schwierige Situationen bei Qualifikationen und Feedback – Antworten auf oft gestellte Fragen

Eine bewährte Methode zur Beurteilung, ist die TeilnehmerInnen Sequenzen im Kurs vorbereiten und leiten zu lassen. Dies können zum Beispiel Spiellektionen oder kurze Ausbildungssequenzen in Form von Kurzreferaten sein.

Klare Aufträge an die TN

Für die TeilnehmerInnen sind die Lerninhalte eines Leiterkurses neu. Sie benötigen deshalb eindeutige und klare Aufträge, was sie zu tun haben. Dies wird am besten an konkreten Beispielen veranschaulicht und schriftlich abgegeben.

Betreuung der TeilnehmerInnen bei der Planung

Um die TeilnehmerInnen nicht nur zu fordern, sondern auch zu fördern, ist eine Betreuung bei der Planung der Teilnehmerarbeiten unumgänglich. Für die TeilnehmerInnen sind klare Ansprechpersonen und Zeiten in der Kursleitung wichtig. Für die Kursleitung bedeutet dies, Zeit im Rahmen des Kurses oder vorgängig (je nachdem, wann die TN vorbereiten) einzuplanen für die Betreuung der TN.

2.1.4. Allgemeine organisatorische Fragen klären

Zeit für die Beobachtung einplanen

Die TeilnehmerInnen bereiten ihre Sequenzen gewissenhaft vor und erwarten eine faire Rückmeldung über ihre Arbeit. Plant deshalb als Kursleitung Zeit zur Beobachtung der Teilnehmersequenzen und einer zumindest kurzen Auswertung ein. Idealerweise macht ihr vorher ab, wer welche Sequenzen beobachtet und beurteilt. Die TN erwarten eine zumindest kurze Rückmeldung über ihre Arbeit direkt nach der Sequenz und nicht erst im Feedbackgespräch am Ende des Leiterkurses.

Weiterhin bieten fast alle Tätigkeiten im Leiterkurs Möglichkeiten zur Beobachtung der TeilnehmerInnen. Nehmt diese Gelegenheiten wahr.



Das Sammeln von Eindrücken und Beobachtungen über TeilnehmerInnen und deren Auswertung gehört zu den Hauptaufgaben einer Kursleitung.

Zeit für die Besprechung der Beobachtungsergebnisse sowie Qualifikations- und Feedbackvorbereitung

Ebenfalls zur Programmgestaltung gehört das Einplanen von Zeit für die Kursleitung für die Besprechung der Beobachtungen und Eindrücke der TeilnehmerInnen.

Sammeln von Eindrücken und Besprechungen einplanen : Wann und wie oft

Die Besprechung der TeilnehmerInneneindrücke sollte regelmässig und geplant erfolgen.

Regelmässig: Plant neben den üblichen Sitzungen zur Besprechung des nächsten Tages auch Zeit zur Besprechung der TeilnehmerInnen ein. Je früher im Leiterkurs ihr damit anfangt, desto einfacher und besser wird die Schlussbesprechung.

Entscheidungszeitpunkte planen

Die meisten Jugendverbände in der Schweiz verlangen in ihren Reglemente, dass einem/r TeilnehmerIn die Leiteranerkennung nur verweigert werden kann, wenn etwa in der Mitte des Leiterkurses ein Zwischengespräch stattgefunden hat.

Dies bedingt, dass bis vor dem Termin für diese Zwischengespräche ALLE TeilnehmerInnen diesbezüglich qualifiziert wurden.

Schwierige Situationen bei Qualifikationen und Feedback – Antworten auf oft gestellte Fragen

Es gibt also mindestens zwei Sitzungen im Verlauf des Leiterkurses, an dem alle TeilnehmerInnen besprochen worden sind. Vor der Zwischen- und vor der Schlussqualifikation.

Vorsehen eines Qualifikations- und Feedbackverantwortlichen in der Kursleitung

Es kann sinnvoll sein einen Verantwortlichen für die Qualifikation und Feedback zu definieren, der das Thema immer wieder in Erinnerung ruft und für den Bereich verantwortlich ist.

Weitere Aktivitäten und Organisation im Kurs planen

Des Weiteren sollten die Aktivitäten im Kurs bereits geplant werden, auf die im nächsten Abschnitt eingegangen wird:

- Information der Teilnehmenden
- Art der Zusammenführung der Teilnehmenden
- Arbeit in der Kursleitung

2.2. Organisation im Leiterkurs

Alle Vorbereitung und Beobachtung mündet schliesslich in ein Qualifikationsgespräch gegen Ende des Kurses. Die überlegte Organisation dieses Gespräches verhindert Probleme, die einzig durch die Organisationsform entstehen können.

2.2.1. Informationen über Qualifikationsgespräche an die TN

?	Wie und wann sollen wir den TeilnehmerInnen sagen, dass es zu Quali und Feedback kommt im Kurs?
----------	--

Die meisten Teilnehmerförderungsbroschüren der Jugendverbände behandeln dieses Thema mehr oder weniger ausführlich. Deshalb sind hier die wichtigsten Merkmale kurz dargelegt.

Die TeilnehmerInnen sollten anfangs Kurs darüber informiert werden, dass ein Qualifikationsgespräch am Ende des Kurses geführt wird. Sie sollten über den Inhalt und die Kriterien für die Beurteilung informiert werden und die Form, wie diese Gespräche geführt werden. Dies erlaubt den TeilnehmerInnen sich auf dieses Gespräch vorzubereiten und mindert gewisse Ängste oder unrealistische Vorstellungen. Ziel ist dem Teilnehmer zu zeigen, dass es mehr ein Förderungsgespräch ist mit Chancen, die man nutzen darf und soll als ein Qualifikationsgespräch vor dem man Angst haben muss. Angst kann lähmen und die Kursstimmung kaputt machen. Nicht zu informieren, dass so etwas stattfindet, kann zur nicht unberechtigten Frage führen, warum man denn nicht schon ganz am Anfang klargestellt hat, was die Kriterien und Vorgehensweisen sind.

Am Kursanfang kann im Zusammenhang mit Qualifikation und Feedback über folgende Punkte informiert werden:

- Leitziele / Ausbildungsziele vorstellen (als allgemeine Grundlage für Programm etc. im Kurs)
- Dass die Ziele entsprechend auch die Grundlage für die Qualifikation sind
- Dass am Ende ein Feedback- bzw. Qualifikationsgespräch stattfindet, in dem die Beurteilung dieser Ziele einfließt
- Und eventuell: das wie das Wort Gespräch schon sagt ein zweiseitiger Austausch über Teilnehmer darstellt - und allenfalls auch über die Kursleitung (die ja auch besser werden will und vom Input von Teilnehmern profitieren kann)

2.2.2. Arbeit und Sitzungen in der Kursleitung

Es lohnt sich, die Sitzung der Kursleitung für die Qualifikationen zu strukturieren. Dies hilft, Zeit zu sparen und das Ziel nicht aus den Augen zu verlieren. Bewährt haben sich folgende Methoden:

Mehrmals im Kurs Zeit planen für die Besprechung eines einzelnen Teilnehmenden und für die Sitzungen als gesamtes. Bei 20 TN und 10 Minuten Besprechungszeit pro TN ergibt dies 3,3 Stunden ohne Pausen! Es lohnt sich also den gesetzten Zeitrahmen zu kontrollieren und einzuhalten.

Beispielhafter Ablauf einer solchen Sitzung: Eine Kursleitung kann 2-3 Mal im Kurs (sicher Ende Kurs, aber auch Mitte Kurs oder ev. nach einem allfälligen Vorweekend) eine gemeinsames Durchgehen aller Teilnehmer einplanen, bei dem z.B. 2-3 Minuten pro Teilnehmer investiert werden, um Beobachtungen zu ergänzen bzw. zusammenzutragen.

Tip	Wenn man länger Zeit haben möchte als die vorgesehenen Minuten kann empfohlen werden am Schluss auf diese Person nochmals zurückzukommen.
------------	--

Mögliche Fragen, die an einer solchen Sitzung besprochen werden können:

- **Beobachtungen** zu den Teilnehmenden (in und zwischen den Blöcken)
- Was kann man dem Teilnehmenden **mit auf den Weg geben**?
- Wo liegen die **Stärken und Schwächen** des Teilnehmenden?
- Welche **Adjektive** passen zum Teilnehmenden?
- Welche **Fragen** würdet Ihr dem Teilnehmenden stellen?
- Bei Besprechungen Mitte Kurs:
 - Besteht bedarf für ein **Zwischenfeedback**?
 - Ist das **Bestehen gefährdet**?
 - Was soll er uns **bis Ende Kurs noch aufzeigen**, dass er / sie das beherrscht?
- Bei Besprechungen Ende Kurs:
 - Was **empfehlen** wir dem Teilnehmenden?

Tip	Bauchgefühle dürfen geäußert werden, müssen aber als solche deklariert werden. Im Vordergrund steht aber die Suche nach <i>Beispielen</i>. Die Suche nach <i>möglichen Fragen an den Teilnehmenden</i> kann helfen die Objektivität zu fördern. Wichtig ist auch die frühzeitige Suche nach <i>Förderpotential</i>.
------------	--

Tip	Vorsicht vor: Zu viel Zeit investieren für „heikle Teilnehmer“ und Vernachlässigung von „Guten“: Gerade die „Guten“ haben ein besonderes Recht auf Tips und Inputs!
------------	--

Rollen für die effiziente Besprechung verteilen:

Schwierige Situationen bei Qualifikationen und Feedback – Antworten auf oft gestellte Fragen

- **SchreiberIn:** im Turnus die Besprechungsergebnisse auf einem Teilnehmerblatt festhalten. Regelmässig abwechseln.
- **GesprächsleiterIn:** Bestimmt den generellen Sitzungsablauf
- **ZeitkontrolleurIn:** Überwacht die Einhaltung der gesetzten Zeiten und unterbricht nötigenfalls die Diskussion.
- **Advocatus diaboli:** Der „Teufelsadvokat“ setzt sich für die faire Beurteilung und konkrete Beobachtungen ein. Er/Sie nimmt nötigenfalls die Gegenposition zur aktuellen Meinung in der Kursleitung ein und versucht, durch Fragen konkrete Beobachtung zu „unklaren“ Formulierungen zu finden („der ist einfach toll“, „die kann es einfach nicht“, „ich hatte, das Gefühl, er wusste nicht, von was er sprach“). Diese Rolle empfiehlt sich vor allem dann einzuführen, wenn eine Person knapp ist bezüglich bestehen des Kurses oder wenn die Meinungen in der Kursleitung vorzeitig bzw. ev. zu schnell schon gemacht sind.

Tip

Bei der Schlussbesprechung kann derjenige der das Gespräch führt die Diskussion leiten mit der Kursleitung. So kann derjenige sicherstellen, dass er alle Lücken die er noch hat decken kann.

Beteiligung der Kursleitung organisieren :

Es ist keinesfalls vordefiniert, dass bei einer Besprechung alle Mitglieder einer Kursleitung dabei sein müssen oder umgekehrt einE GruppenleiterIn alles alleine machen muss. Alle Arten von Zwischenformen sind denkbar:

Alle Kursleitungsmitglieder besprechen alle KursteilnehmerInnen: Ist wohl der „demokratischste“ und für gemeinsame Entscheidungen der KL sinnvollste Weg. Bei vielen TeilnehmerInnen lohnt es sich aber die Arbeit zumindest für die Vorbesprechungen aufzuteilen: Jeweils 2-3 Kursleitungsmitglieder besprechen eine Anzahl TN. Bei einer gemeinsamen Schlussrunde können dann andere Kursleitungsmitglieder noch Ergänzungen anbringen, die nicht bereits genannt wurden. Wichtig scheint, dass eine solche Schlussrunde in jedem Fall stattfinden soll!

Sauberes Vorgehen bei knappen Teilnehmenden:

?

Wie komme ich bei knappen Teilnehmenden zu einer Entscheidung?

Tips sind in Abschnitt 4.4 beschrieben.

2.2.3. GesprächsteilnehmerInnen zusammenführen

Aus Erfahrungen aus Kursen diverser Jugendverbände gibt es eine Reihe von Prinzipien, die empfehlenswert sind. Die vier Prinzipien sind aufeinander aufbauend.

- **Schutz aller Beteiligten**
Das heisst, dass FeedbackgeberInnen (Kursleitungsmitglieder) genauso wenig zu einem Gespräch mit einer bestimmten Person gezwungen werden dürfen wie die TeilnehmerInnen.
- **Die Förderung der TeilnehmerInnen steht im Vordergrund**
Wenn sich keine bessere Aufteilung für die Gespräche ergibt, sollen die Bedürfnisse der TeilnehmerInnen vor den Bedürfnissen der Kursleitung respektiert werden. Das heisst, das ich als MitkursleiterIn meine Bedürfnisse unter Umständen hinter die Bedürfnisse von TeilnehmerInnen stellen muss.

- **Je "höher/erfahrener" desto "Saurer Apfel"**

Jüngere (Mit-)KursleiterInnen genießen mehr Schutz als der/die AusbilderIn bzw. der/die KursleiterIn. Falls niemand aus der Kursleitung sich vorstellen kann ein Gespräch mit einem Teilnehmer zu führen, dann muss der/die KursleiterIn seine/ihre Verantwortung wahrnehmen und dieses Gespräch führen.

- **Auch der/die KursleiterIn ist keinE TherapeutIn und darf überfordert sein und dies auch sagen.**

Die Ansprüche der TeilnehmerInnen und auch der Kursleitung können den/die FeedbackgeberIn auch überfordern. Bedenke, dass Du dies ehrenamtlich machst und nicht vollumfänglich für das Seelenheil der TeilnehmerInnen in ihrem weiteren Leben verantwortlich bist. Es gibt Fälle, die deine aktuellen Kompetenzen übersteigen und von professionellen BetreuerInnen (Seelsorger, Psychologe) gehandhabt werden sollten. Erkenne dies in deinem und dem Interesse des/der TeilnehmerIn.

Der wesentlichste Aspekt für gute Voraussetzungen für ein Qualifikationsgespräch ist das Zusammenführen der GesprächsteilnehmerInnen aus Kursleitung und Teilnehmer. Passt diese Zusammensetzung nicht, wird vielleicht noch eine Qualifikation abgegeben, aber wohl kaum ein Fördergespräch geführt.

?	Sollen die TeilnehmerInnen selber wählen können mit wem sie aus der Kursleitung reden wollen?
----------	--

Im Grundsatz scheint es sinnvoll, wenn sowohl Teilnehmer als auch Kursleitung eine Einflussmöglichkeit haben.

Varianten der Einteilung:

- **Vorschlag von der Kursleitung**

- ... aufgrund Kursgruppen
- ... aufgrund Überlegungen in der Kursleitung

- **Wunsch der Teilnehmer mit Bedingungen / Beschränkungen**

Einrichtung eines Briefkastens in dem die Teilnehmer ihre Präferenzen auf einem Zettel aufschreiben und einwerfen.

- Eine Prioritätenliste von 1-3 mit 3 Kursleitungsnamen
- Die Angabe von 2 Namen ohne Priorität
- ...

Möglich ist auch das Aufhängen von öffentlichen Listen, wo sich die Teilnehmer eintragen können. Dies hat allerdings den Nachteil, dass für alle offensichtlich wird, wie die Präferenzen liegen, was für weniger oft genannte Kursleitungsmitglieder eventuell schwer sein könnte.

- **Wunsch der Teilnehmer**

- Frage an Kursteilnehmer: "äussert Euch" (Einwerfen von Zetteln in einen dafür eingerichteten Briefkasten mit Prioritäten, dem Wort "egal wer" oder mehreren Namen ohne Priorität) mit der Bitte wenn irgendwie möglich mehrere Namen anzugeben.
- Öffentliche Liste ohne Beschränkungen (Nachteil ist der gleiche wie in der Halboffenen Gestaltungsmöglichkeit angesprochen. Dazu kommt, dass die Anzahl Gespräche unausgewogen sein könnte.

In jedem Fall soll es der Kursleitung möglich sein, die Einteilung zu korrigieren oder Änderungen vorzunehmen.

Schwierige Situationen bei Qualifikationen und Feedback – Antworten auf oft gestellte Fragen

Vorteile: Der Teilnehmer kann für sich entscheiden von wem er das zu seiner Förderung stattfindende Gespräch am besten akzeptieren kann

Nachteil: Kann für die Kursleitung zur Belastungsprobe werden.

Bei der Auswahl des Verfahrens kann mit berücksichtigt werden...

- ... Alter der Teilnehmer (ältere Teilnehmer können in der Tendenz mit offenen Vorgehen besser umgehen, da sie schon Erfahrungen aus anderen Gesprächen haben)
- ... "psychische Stärke" der Kursleitung (Offene Varianten, welche stark auf Wünsche von Teilnehmern eingehen oder öffentlich geschehen können für weniger oft gewählte Kursleitungsmitglieder schwierig sein)
- Sinnvoll ist, wenn sich die Teilnehmer im Minimum äussern können, wenn Ihnen die Einteilung überhaupt nicht passt.
 - Vorteile: Schutz der Kursleitung (insbesondere von Kursleitern, die in einer offenen Befragung nicht gewählt würden)
 - Nachteil: Die Teilnehmer können wenig bis keinen Einfluss nehmen auf die Einteilung

3. Teilnehmerbeobachtung

3.1. Was beobachten wir?

?	Was sollen wir an den TeilnehmerInnen genau beobachten?
----------	--

Hier gibt es verschiedene Möglichkeiten. Vom leeren Blatt bis zu detaillierten Blättern. Der Inhalt sollte insofern eine gewisse Richtung haben, dass die Inhalte für Qualifikation und Feedback hilfreich sind und eine sinnvolle Beschreibung von Beobachtungen (auch ohne Interpretationen) zulässt. Das heisst, dass die Inhalte pro Kurs verschieden sein können und pro Kurs ausgewählt werden sollen mit der Kursleitung. Allerdings sind die Bereiche trotzdem ähnlich.

Auf die Hilfsmittel und diverse Kategorisierungsarten wird in einem separaten Teil eingegangen. Um nicht zu theoretisch zu bleiben, sei trotz allem sei eine mögliche Kategorisierung (exemplarisch) in Abbildung 2 dargestellt.

Interesse, Beteiligung, Motivation <ul style="list-style-type: none">• Mitarbeit in den kleinen / grossen Gruppen (wie bringt er/sie sich ein?)• Motivierbarkeit (und durch was?)• Eigeninitiative (wann?)• Offenheit gegenüber Neuem (welcher Art Neuem?)
Soziales / Umgang mit anderen <ul style="list-style-type: none">• Teamfähigkeit (Verhalten in kleinen / grossen Gruppen anders?)• Kommunikationsfähigkeit, Gesprächsstil (inwiefern verschieden nach Gesprächspartner?)• Akzeptanz, Toleranz gegenüber anderen Tn, anderen Meinungen• Verhalten gegenüber anderen Teilnehmenden in der Freizeit Beziehungen die jemand eingeht <ul style="list-style-type: none">• Reaktionen auf mein Verhalten, auf Anweisungen (z.B. offen, oder « geht nicht »)• Umgang mit anderen Gruppenteilnehmern• Art eine gestellte Aufgabe im Team zu bewältigen Typische Reaktionsmuster im Umgang mit anderen <ul style="list-style-type: none">• Motivuation, wie jemand sich und andere Motiviert• Entscheidungen : Wie und mit welchen Argumenten• Sich überzeugen lassen : Wie und mit welchen Argumenten und wie einfach• Schwierigkeiten : Reaktion• Lernen : Wie ? Rollen die Leute im Verlauf der Zeit einnehmen <ul style="list-style-type: none">• Anführer, Mitläufer, Kritiker, Sündenbock...
Führung / Leitungsverhalten <ul style="list-style-type: none">• Führungsstil, Führungsverhalten in den Gruppen (manager oder leader?)• Improvisationsfähigkeit / Flexibilität
Methodische Fähigkeiten

<ul style="list-style-type: none">• Arbeitsmethodik• Organisationsfähigkeit• Umsetzung von Ideen, Kreativität• Vermittlung von Wissen• Motivierungsfähigkeit, aktive
Fachliches <ul style="list-style-type: none">• Pfadikenntnisse allgemein / Grundlagenbewusstsein• Spezifische Stufenkenntnisse• Sportfachkenntnisse LS / T
Eventuell : Persönlichkeit <ul style="list-style-type: none">• Sportfach-Typ LS / T (Werbeträger/in für das Sportfach, Ideen zum Verpacken einfachster Dinge in Spiele, sich auf Abenteuer einlassen, Mit Freude unter einfachen Verhältnissen leben / Wettertauglich, Techniken weitergeben)• Meinungsbildung (schnell, überlegt...)• Erfahrung mit Kindern/Jugendlichen• Charaktereigenschaften

Abbildung 2 : Mögliches Kategorisierungsmodell für Beobachtungen

3.2. Wann beobachten wir?

?	Wann beobachten wir die TeilnehmerInnen.. auch in der Freizeit?
----------	--

Insgesamt entstehen immer Eindrücke, die Festgehalten werden können. Allerdings gibt es je nach Inhalt (Was) der Beobachtung verschiedene Momente, wann Situationen beobachtet werden können. Beispiele sind:

- Von **Teilnehmenden selbst geleitete Blöcke und Sequenzen**: Hier kann beispielsweise das Leitungsverhalten beobachtet werden.
- Von **Kursleitung geleitete Blöcke**: Hier kann beispielswise Interesse und Beteiligung gut beobachtet werden.
- **Unternehmung**: Hier kann Gruppenverhalten und ev. Verhalten in schwierigen Situationen (Müdigkeit...) beobachtet werden
- **Freizeit**: Umgang mit anderen etc.
- Etc.

Das **Verhalten in der Freizeit** kann Sinn machen, weil wir in unseren Kursen eine starke persönlichkeitsfördernde Dimension haben - weil es menschlich ist – weil wir Menschen ganzheitlich sehen wollen. Beobachtungen in der Freizeit können Beobachtungen aus Blöcken im Interesse des Teilnehmenden unterstützen um ein besseres Feedback zu ermöglichen. Wichtig ist die Art der Beobachtung: Teilnehmer beim Spiel am Abend zu beobachten und vor ihnen Notizen zu machen ist sicher der falsche Weg. Hier soll man die Teilnehmenden möglichst nicht unter Druck setzen.

3.3. Wie beobachten wir?

?	Wie gehen wir mit Bauchgefühlen um zu denen wir keine Beispiele haben? (6.Sinn, Gespür..)?
----------	---

Zur Verfügung stehen uns die 5 Sinne. Alle einzusetzen bedeutet mehr Informationen, mehr Qualität. Abbildung 3 zeigt, wie und worauf sich man bei Beobachtungen achten kann.

Beobachten: Wie?

Wir beobachten mit den:

Augen:

- Wo hält sich jemand im Raum bevorzugt auf?
- Haltung und Bewegung des ganzen Körpers?
- Motorik der Arme, Beine und des Kopfes?
- Mimik? Spezielle Augenbewegungen (blickt weg, in die Augen...)?

Ohren:

- Geräusche, die die Motorik verursachen: z.B. Tritt beim Gehen?
- Stimme: Lautstärke, Melodie, Klangfarbe, Rhythmus?
- Sprachlicher Ausdruck: Wortwahl, Gebrauch von Metaphern,
- Redewendungen
- Bevorzugte Witze und Sprüche

Kinästhetisch:

- Erfahrungen bei Berührungen: Körpertemperatur, Druck (z.B. beim Händedruck), Kraft...
- Eigene Reaktion auf Präsenz des anderen: "mir wird eng" oder "ich kann aufatmen", "kann mich entspannen", "zum davonlaufen"...

Geruch:

Parfüm, Schweiß....

Der "6.Sinn":

Persönliche Gesamtreaktion: Wohlbefinden, Unruhe.... Eigene Reaktion auf die Präsenz des anderen: "Mir wird eng" oder „ich kann aufatmen“, „kann mich entspannen“, „zum Davonlaufen...“ (Die dürfen und sollen aufgenommen werden, aber nicht zu früh interpretiert werden!!)

Abbildung 3 : Beobachten : Wie ?

Belegbare Feststellungen und Beispiele sind wichtig. Ebenso aber Beobachtungen aus Gespür, mit dem **6.Sinn**, 1.Eindruck etc. sind wichtig. Wir sollen sie wahrnehmen und uns bewusst werden und hinterfragen, wie wir auf diese Eindrücke kommen. Damit diese Art von Beobachtungen nutzbringend für Feedback und Quali werden, ist wichtig

- Dass wir diese « Bauchgefühle » als solches deklarieren (im gegensatz zu konkreten Beobachtungen)
- Dass wir versuchen diese im Verlauf der Zeit einzuordnen und die Ursachen zu klären (insbesondere wie stark das Gefühl eventuell auch aus einer eigenen vorgefassten Meinung entsteht oder wirklich am Verhalten des Gegenübers)

3.4. Fallstricke bei der Beobachtung



Wie können wir bei der Beobachtung objektiver werden?

Es gibt verschiedene Fallstricke bei der Beobachtung, wie eigene Gefühle, Projektion etc. Dass eigene Wertmuster, Lebenslagen oder Situationen einen Einfluss haben auf die Beobachtung und die eigene Gefühlslage beeinflusst ist klar.

Diesen Effekten kann man vorbeugen, indem man z.B.

- Mit mehreren **Kursleitungsmitgliedern einen Konsens** sucht. Hier sollten Bauchgefühle jüngerer Mitleiter nicht weniger gewichtet werden, sondern eine Konsenskultur gepflegt werden, die einen „machtfreien Diskurs“ ermöglichen (Habermas lässt danken, bin mir bewusst, dass es den kaum in der Reinform gibt.. – der Gedanke daran hilft aber schon).
- Sich auf das **wirklich beobachtete versucht zu fokussieren**
- **Bauchgefühle dürfen sein – sie aber als solches deklarieren**, sich darüber bewusst werden, und versuchen im Verlauf der Zeit ein klareres Bild darüber zu erhalten
- Die **kursrelevanten Fragen** gezielt stellt (Ausbildungsmodell, Ziele, vgl. das was der beobachtung)
- Im **Hilfsmittel klare Regeln** aufstellen wie man Beobachtungen von Interpretationen trennt (vgl. Teil über Hilfsmittel)
- Versuchen **sich selbst ab und zu zu hinterfragen**: Was ist mein eigener Filter, wo liegen meine Sympathien, ev. warum? (bzw. wo liegen die Sympathien anderer..)

In Abbildung 4 sind einige Punkte zur Beobachtung aufgeführt, auf die man sich besonders achten kann.

VORSICHT BEIM BEOBACHTEN.....

- **Informationen sammeln, aber noch nicht urteilen**
- **den ersten Eindruck nicht überbewerten**
- **den letzten Eindruck nicht überbewerten**
- **Vorsicht beim Einfluss der Sympathie**
- **Vorsicht vor Übervorsicht**
- **Abgrenzung von den eigenen Stärken und Schwächen**
- **auffällige Informationen nicht zu stark gewichten**
- **nicht ins „Bild“ passende Infos nicht übersehen**
- **Achtung vor Vorurteilen**
- **Erwartungs-Effekt vermeiden**
- **Heiligenschein-Effekt vermeiden**
- **Vorsicht vor „unfairen“ Vergleichen**

Abbildung 4 : Vorsicht beim Beobachten

3.5. Der erste Eindruck: Fallstrick und Chance

Der erste Eindruck ist oft entscheidend. Er hilft uns, mit unbekanntem Situationen rasch gut umgehen zu können, birgt allerdings auch Gefahren von voreiligen falschen Schlüssen in sich. Abbildung 5 zeigt auf, wie man mit ersten Eindrücken umgehen kann.

Abbildung 5 : Umgang mit ersten Eindrücken

Der erste Eindruck ist oft entscheidend ...

☞ Der erste Eindruck hilft uns, mit Unbekanntem rasch gut umzugehen.

☞ Wir haben am Anfang nur wenige Informationen zur Verfügung, aber die nutzen wir:

- × BrillenträgerInnen gelten als intelligenter ...
- × Dicke Leute sind gemütlich ...
- × Lächelnde Menschen gelten als freundlich, sympathisch, ehrlich ...
- × Attraktive Menschen gelten als gescheiter, erfolgreicher, glücklicher ...
aber: zu attraktive Frauen gelten als dümmer, flatterhaft ...
- × etc. etc.

☞ Je nachdem, wie uns Informationen angeboten werden, nehmen wir sie auf:

- × Die erste Information beeinflusst alle folgenden ...
- × Auffällige Informationen wirken mehr ...
- × Unpassende Informationen werden oft übersehen ...

☞ **Der erste Eindruck prägt unser Verhalten der anderen Person gegenüber - oft mit dem Effekt, dass sich unser rasches Urteil bestätigt!**

3.6. Ausbildung im Bereich der Beobachtung

Übung:

Ziel: Beobachtung mit allen Sinnen

Zeit: 5-20 Min

Beschreibung: Eine Gruppe läuft quer durcheinander im Raum herum. Die Teilnehmer haben die Aufgabe möglichst viele Eindrücke auch Details mit allen Sinnen zu erfassen.

Der Moderator gibt jeweils bestimmte Aufgaben zur Beobachtung und zum Verhalten.

Mögliche Aufgaben zur Beobachtung: Konzentration auf einen Sinn (Augen, Hören etc.)

Mögliche Aufgaben zum Verhalten:

- Gestresst herumlaufen
- Müde herumlaufen
- Sich die Hand geben

Anschliessend Auswertung.

4. Qualifikation

4.1. Grundlagen

Für diesen Teil existieren in den Hilfsmittel der Jugendverbände verschiedene Hinweise. Im Besonderen wird auf die Ausführungen in der Broschüre PfadileiterInnen fördern verwiesen. Insbesondere folgende Themen und Fragen werden in der Broschüre thematisiert:

- Begriff
- Wozu qualifizieren wir
- Wem dient Qualifikationsentscheid dient?
- Grundsätze zum Qualifizieren
- Entscheidungshilfen für einzelne Kurse

Unterschieden werden kann zwischen einer Zwischenqualifikation mitte Kurs und einer Schlussqualifikation am Kursende. In beiden Fällen soll ein Feedback an die Teilnehmer möglich sein.

4.2. Beurteilung von Beobachtungen

Beurteilungen zur Qualifikation leiten sich aus den Beobachtungen ab. Die angefügte Checkliste gibt einige Punkte an, die helfen sollen, damit aus gemachten Beobachtungen keine falschen Schlüsse gezogen werden. Vor einer Beurteilung empfiehlt sich, die folgende Checkliste mit der Kursleitung durchzugehen (vgl. Abbildung 6).

Urteilsbildung: Checkliste Beurteilungstendenzen

1. Wie ist die Situation?

- Gibt es für mich oder mein Gegenüber **erschwerende Rahmenbedingungen**? (z.B. Zeitdruck, Rollenverteilung)
- Gibt es **Informationen**, die nur ich habe bzw. nur mein Gegenüber hat? (z.B. "Ja wenn ich das gewusst hätte ...!", "Ja wenn Sie das gleich am Anfang gesagt hätten!", "Ich habe gedacht, das wissen Sie?")

2. Wie ist meine Wahrnehmung?

- Welche Informationen sind für mein Urteil **ausschlaggebend**? (z.B. Welche Informationen sind für mich besonders wichtig bzw. unwichtig?)
- Was **sehe** ich (z.B. "drei Fehler"), was **erschliesse** ich (z.B. "der macht immer Fehler")?
- Wie **schnell** bilde ich mir ein Urteil? (z.B. Habe ich schnell den Eindruck, das sei jetzt eigentlich klar? Erinnert mich die Situation an etwas?)

3. Wie verhalte ich mich? (Was sage, denke und mache ich?)

- Verärgert oder frustriert mich etwas? Wie reagiere ich darauf? (Was sind meine **Empfindlichkeiten**: Aufwand, Einschränkung, Gesichtsverlust?)
- Wie **beeinflusse** ich durch mein Verhalten oder mein Auftreten mein Gegenüber? (Unser eigenes Verhalten wirkt für andere schneller arrogant als für uns selbst.)

4. Wie interpretiere ich mein Verhalten?

- Für das **eigene Verhalten** werden eher die **Umstände** verantwortlich gemacht (z.B. "Die Absprachen waren zähflüssig, die Probleme waren unvorhersehbar usw.").
- Das eigene Verhalten wird oft als **Re-Aktion** interpretiert (z.B. "Ich musste darauf so scharf reagieren, schliesslich hat er mich provoziert.").

5. Wie interpretiere ich das Verhalten meines Gegenübers?

Wir sehen die Ursachen für das Verhalten anderer tendenziell bei deren: •

Eigenschaften (z.B. "Er ist einfach ungeschickt.")

- **Motiven** (z.B. "Er hat gewollt, dass ich das drei Mal überarbeiten muss.")
- **Absichten** (z.B. "Er hat mich absichtlich warten lassen.")

Abbildung 7 : Checkliste Möglichkeiten zur Empfehlung

Checkliste Möglichkeiten für Empfehlungen

- **Weitere Kurse**

Hier kann man nicht nur für den nächstfolgenden Kurs empfehlen sondern auch für Sicherheitsmodule, Animationskurse etc. . Zu unterscheiden sind nach Ausbildungsmodell

- funktionsbezogene Kurse,
- technische,
- persönlichkeitsbildenden und
- interessenbezogene.

--> Oft kann statt oder zusätzlich zu einer Empfehlung für deinen funktionsbezogenen Kurs eine Empfehlung für einene anderen Kurstyp gewählt werden. Dies stellt oft eine wichtige Entwicklungsperspektive dar für Leiter, für die der klassische Weg nicht Opportun erscheint.

- **Praxiseinsatz Pfadi**

Hier kommen nebst

- Leitereinsätzen auch
- „Stabseinsätze“ in Frage. Mitarbeit bei einer Broschüre, Materialchef, Spotaneinsätze, bestimmte Stufe etc.
- Projekteinsätze (PFF, Roverschwert, Abteilungsprojekt, Grosslager, Auslandlager...)

- **Fachliche Vertiefung bestimmtes Gebiet**

Von Technik über...

- **Anderer Einsatz ev. ausserhalb Pfadi**

Was sind des Teilnehmers vorlieben und Stärken? – Hier kann es bestimmt auch Möglichkeiten geben:

- Anderen Jugendverband kennenlernen
- Im Rahmen von J+S etwas machen

- **Persöliche Empfehlungen**

Man könnte sich auch vorstellen, einem Teilnehmenden persönlich Ideen zu vermitteln.

- Idee Pause zu machen, sich was zu gönnen ev. zur Abwechslung ein anderes Umfeld suchen
- dee sich einen Wunsch zu verwirklichen (Ausland...)
- Motivation eigene Ziele zu verwirklichen...

4.4. Schwierige Situationen

Trotz aller Vorbereitung kann es immer wieder schwierige Entscheidungssituationen bei der Qualifikation von TeilnehmerInnen geben. Es gibt keine „Patentrezepte“ zur Lösung solcher Situationen, aber Ansätze, die die Entscheidungsfindung vereinfachen können.

Eine Möglichkeit ist, sich bereits vor dem Kurs kann man sich mit der Kursleitung auf solche schwierige Situationen vorbereiten (vgl. Abschnitt 2)

4.4.1. Wenige Beobachtungen vorhanden

?	Was tun, wenn ich zu Teilnehmern fast keine Beobachtungen / Notizen habe?
----------	--

Hier muss durch eine Zwischenqualifikationssitzung in der Mitte des Kurses durch die Kursleitung erkannt werden, dass man einzelne Aspekte besser beobachten soll. Wer beobachtet wann ist da die Frage! Sinn macht es den Teilnehmenden tags darauf wieder kurz zu besprechen, ob neue Informationen vorhanden sind. In letzter Konsequenz, wenn Infos wirklich fehlen, bleibt der Kursleitung sonst nur die Feststellung, dass ein Teilnehmer „geschlüpft“ ist – und im Zweifelsfalle qualifikationsmässig ein „bestanden“ erhält und im Feedbackgespräch eine offene Haltung der Kursleitung erlebt.

4.4.2. Knappe Teilnehmende bezüglich Bestehen des Kurses

?	Was kann ich tun, wenn wir Mühe haben uns zu entscheiden, weil jemand ganz besonders knapp ist?
----------	--

Einige Tipps:

- **Reglemente** zur Beurteilung verwenden : Die einzelnen **Ausbildungsziele** durchgehen und entscheiden ob sie erfüllt sind oder nicht (Dies kann weitergehend sein als die Inputs aus dem Beobachtungsblatt. Aber Achtung: Wichtig hier der Vergleich der „gleichen Anforderungen“ an alle, da einzelne Teilnehmende dadurch nach leicht anderen Fragestellungen beurteilt werden)
- **Pause** machen und später auf Teilnehmenden zurückkommen
- Das genaue durchlesen / vorlesen der **Entscheidungshilfen** für einzelne Kurse (aus PfadileiterInnen fördern)
- De jure **entscheidet der Kursleiter** über das Bestehen des Kurses
- Hilfreich kann das sich **in die Lage versetzen** der von durch den Teilnehmenden geführte oder in Kontakt stehenden sein (Eltern, Kinder, andere Leiter..) : Z.B. Kann man sich die Frage stellen : Würde ich mei Kind zu diesem Leiter ins Lager schicken ?
- **Mehrere kurze Sitzungen** sind besser als eine lange
- Starke **Moderation und klare Gesprächsstruktur** ist wichtig
- Immer wieder **neutral zusammenfassen**, um sich nicht im Detail zu verlieren
- **Rücksprachen** mit Instanzen, die den TN empfohlen haben können helfen

4.4.3. *Beispiel für ein Entscheidungsverfahren in schwierigen Fällen*

Die Kursleitung stellt in der allgemeinen Besprechung aller Teilnehmenden fest, dass ein Teilnehmender besonders knapp ist. Weil die Zeit zur ausführlichen Diskussion nicht ausreicht, beschliesst sie am Schluss noch einmal auf ihn zurückzukommen. Der Moderator könnte sich für folgendes Vorgehen entscheiden :

1. Beobachtungen zusammenfassen die bisher da sind (2 Min.)
2. Ergänzen der Beobachtungen (2-10 Min.)
 - z.B. Inputs aus Rücksprachen mit denjenigen die Empfohlen haben
 - z.B. Neue Beobachtungen im Kurs
3. Ziele betrachten des Kurses (2 Min.)
4. Zielerreichung einzeln beurteilen (5-10 Min.)
5. Hilfsmittel konsultieren (z.B. TeilnehmerInnen fördern-Broschüre) z.B. Vorlesen des Textes zur Entscheidungsfindung (2 Min.)
6. Argumente pro und contra durchkommen aufschreiben (5-10 Min.)
7. Zusammenfassung des Moderators (2 Min.)
8. Kurze Pause (5 Min.)
9. Blitzlicht in der Kursleitung : Jeder gibt kurze (!) Schlussmeinung ab inkl. Kursleiter gibt seine Meinung ab (5 Min.);
Einflussreiche oder erfahrene Kursleitungsmitglieder sollen sich in dieser Phase eher am Schluss äussern !!
10. Der Kursleiter entscheidet

Für einen sauberen Entscheid kann es eine Stunde brauchen.

4.4.4. *Verfahren Diskussionen*

In einer verfahrenen Diskussion, sich auf die Grundlagen der Leiterausbildung zu beziehen. Die Kriterieninventare und Checklisten sind abstrakte Abbilder der Zielvorstellungen, die in den Reglementen der Jugendverbände für die Ausbildung beschrieben sind. Diese beschreiben meist ein umfassenderes Bild, das die Persönlichkeit der TeilnehmerInnen mit einbezieht und sich nicht auf einzelne Kompetenzen oder Merkmale stützt. Dies hilft meist, die Situation mit ein wenig mehr Abstand zu betrachten und ein vielleicht noch unklares Gefühl zu konkretisieren. Insbesondere in Diskussionen, die sich in Detailbetrachtungen verlieren oder bei der Anwendung numerischer Verfahren, kann dieser Blickwinkel, die Situation entflechten.

In der Folge sind einige Argumente aufgeführt, die oft zu verfahrenen Diskussionen führen können und Möglichkeiten aus dieser Situation hinauszukommen.

Argument	Beschrieb & Klassischer Satz in der Kltg	Antwort
Potential	Ein Teilnehmer hat die Ziele nicht alle erreicht, aber grosse Fortschritte erzielt. Typischer Satz : « Der hat Fortschritte erzielt und wird es das nächste Mal / bis in einem Jahr können »	Das Argument ist nicht gültig. Teilnehmende müssen es bis Kursende können.
Schwächen sind bekannt	Dem TN ist bewusst, dass er Mängel hat und er wirkt sehr vernünftig. Typischer Satz « Er weiss ja, wo seine Schwächen sind und das er das eine oder andere nicht kann »	Kann einbezogen werden im Bereich der Beurteilung der « Selbstreflexion ». Ändert aber nichts an der Tatsache ob jemand das kann, was für die Zielerreichung nötig ist.

Schwierige Situationen bei Qualifikationen und Feedback – Antworten auf oft gestellte Fragen

Nicht gesehen statt nicht können	Es wird gerätselt ob der TN das kann, man hat es einfach nicht gesehen. « Er hat nie im Kurs gezeigt, dass er das kann »	Gegenfrage : Hatte er die Möglichkeit das zu zeigen ? – Hat man ihm gesagt, er solle es zeigen ? – Weiss es dass das Durchkommen ev. davon abhängt ? – Wenn ja , darf man das als Argument nehmen.
Kompensationen	Eine Schwäche wird durch eine Stärke in einem andere Bereich kompensiert. z.B. « Er ist nicht gut in Pfaditechnik, aber dafür gut im Delegieren, daher muss er es nicht können, er wird sich jemand in die Leitung nehmen ders kann »	→ Wichtig : 2 Verschiedene Dinge bleiben 2 verschiedene Dinge : Das eine kann gut oder genügend sein, das andere nicht. Am Schluss ergibt sich ein Gesamtbild.
Eigene Fehler	Z.B. die Kursleitung hat es verpasst ein Zwischenfeedback durchzuführen ; oder man hat den TN zu unrecht bestärkt. Klassischer Satz : « Aber es ist doch unser Fehler, dass wir es versäumt haben ihn darauf hinzuweisen »	<ul style="list-style-type: none"> • Grundsätzlich ist der Teilnehmende für sich verantwortlich. Er hat sich für einen Kurs angemeldet, bewusst, daher kann davon ausgegangen werden, dass er sich selber orientiert, was auf ihn zukommt. • Nur schwere Verfahrensfehler können zum « Im Zweifel für den TN » führen • Es gibt Situationen, wo ein Durchkommen auch ohne Zwischenfeedback in Frage gestellt werden kann (z.B. Zwischenfälle nachher, ev. Auch wenn die vom TN geleiteten Blöcke alle später stattgefunden haben

!	Grösste Gefahren sind das Hineinsteigern und das Loops drehen, das sich ständig wiederholen in der Argumentation. Es braucht auch mal Mut ein schwieriges Gespräch zu beenden. Es ist Teil der Rolle des Kursleiters am Schluss zu entscheiden... natürlich nicht ohne das Team aussen vor zu lassen.
----------	---

4.5. Übungen mit der Kursleitung

Mit fiktiven Teilnehmerblättern (beschreibe einfach einen Teilnehmer anhand der Ausbildungsziele was er kann und was nicht und erfinde einige Sprüche dazu) kann hier der Umgang anhand der Kriterien geübt werden. Lass die Kursleitung dann den fiktiven Teilnehmer mit den Zielen / Kriterien vergleichen.

5. Qualifikations- und Feedbackgespräche

5.1. Grundlagen

Zunächst soll unterschieden werden zwischen Feedback und Qualifikationsgespräch. Feedback ist eine Rückmeldung:

- Sie braucht nicht qualifizierend zu sein
- Sie findet vom Zeitpunkt her nicht zwingend zum Zeitpunkt eines Qualifikationsgespräches statt

Qualifikationsgespräch:

- Ein Qualifikationsgespräch beinhaltet eine Wertung und die Kommunikation eines Entscheides
- Teil des Qualifikationsgespräches kann ein Feedback sein

In der Folge werden beide Themen behandelt.

Für diesen Teil wird auf die Ausführungen in der Broschüre PfadileiterInnen fördern verwiesen. Insbesondere werden folgende Themen behandelt:

- Weshalb Teilnehmergepräche
- Inhalt eines Teilnehmergepraches
- Allgemeines Methodisches Vorgehen zur Gesprächsvorbereitung und Durchführung
- Allgemeine Regeln

Jedes Feedback spielt mit den zwei Grundelementen, dem

- des Lobs und dem
- der Konstruktiven Kritik

Diese beiden Grundelemente sind Bestandteile eines

- gelenkten Gespräches.

Für ein gutes Feedbackgespräch das gelenkt ist, und Elemente wie Lob und konstruktive Kritik beinhaltet existieren

- Kriterien welche die Gestaltung für eine Kursleitung insgesamt vereinfachen.

In der Folge werden die beiden Grundelemente, verschiedene Lenkungstechniken sowie Kriterien näher ausgeführt.

5.1.1. Loben als zentrale Grundlage

Richtig eingesetztes Lob ist ein zentrales Element von Rückmeldungen, das manchmal unterschätzt wird. Abbildung 8 gibt Tipps zum richtigen Einsatz von Lob.

Abbildung 8 : Loben – wie, wann und warum

Loben
<p>wie:</p> <ul style="list-style-type: none">• echt: es muss etwas zu loben geben• im richtigen Verhältnis:<ul style="list-style-type: none">* nicht zu sparsam bei Aussergewöhnlichem* nicht zu überschwänglich bei Kleinigkeiten <p>wann:</p> <ul style="list-style-type: none">• wenn jemand gute Leistungen oder gutes Verhalten zeigt• wenn jemand Leistung und Verhalten verbessert• wenn sich jemand besondere Mühe gibt• auch bei kleinen Anlässen• wenn über längere Zeit alles normal läuft <p>warum:</p> <ul style="list-style-type: none">• Lob motiviert• Lob macht Mut und nimmt Unsicherheit• Lob gibt Selbstvertrauen• Wir alle können viel mehr Lob vertragen <p>«Ein echtes und angemessenes Lob ist eigentlich nie überflüssig ...!»</p>

5.1.2. Konstruktive Kritik – zentrale Grundregeln

Konstruktive Kritik basiert auf gewissen Grundregeln (vgl. Abbildung 9). Ein wichtiges Element daraus, nämlich das „wie weiter“ sowie eine Begründung warum Konstruktiv Kritisieren Sinn macht, sind in Abbildung 10 dargestellt.

Konstruktiv Kritisieren		
Konkretes Verhalten	anstatt	Eigenschaften
<i>nicht:</i>	«Also wirklich, Du bist ein absolut unzuverlässiger Mensch ...»	
<i>sondern:</i>	«Du, da habe ich mich aber auf Dich verlassen ...»	
Aktuelle Situation	anstatt	Vergangenheit aufrollen
<i>nicht:</i>	«Das ist ja kaum zu glauben, schon wieder hast Du ...»	
<i>sondern:</i>	«Also, was da eben passiert ist, muss ich kritisieren ...»	
Logik des Fehlverhaltens suchen	anstatt	die ganze Person verurteilen
<i>nicht:</i>	«Ja, ja, das kennen wir ja, bei so jemandem muss das ja immer wieder passieren ...»	
<i>sondern:</i>	«Du, das erstaunt mich jetzt, kannst Du mir das erklären ...»	
Sachlich	anstatt	anklagend
<i>nicht:</i>	«Wirklich, dass Du uns immer mit diesen Sachen so viel Mehrarbeit machst, das finden wir wirklich unfair, gegenüber dem Team ...»	
<i>sondern:</i>	«Diese Dinge verursachen uns immer viel unangenehme Mehrarbeit ...»	
Nächster Schritt	anstatt	Sitzen lassen
<i>nicht:</i>	«Jetzt schau aber, dass Du damit klarkommst ...»	
<i>sondern:</i>	«Also, das hier muss geändert werden, fange doch einmal mit dem hier an ...»	
Klar und offen	anstatt	Indirekt
<i>nicht:</i>	«Also in der letzten Zeit ist mir verschiedentlich zu Ohren zu kommen, dass einzelne Leute offensichtlich nicht mehr gleich engagiert arbeiten...»	
<i>sondern:</i>	«Diese beiden Vorfälle erstaunen mich. Das scheint mir neu. Und es dünkt mich auch, dass im letzten Monat Dein Engagement eher kleiner ist ...»	
Eigene Gefühle klarmachen	anstatt	Scheinsachlichkeit
<i>nicht:</i>	«Also das sind natürlich Dinge, die erfahrene und ausgebildete Leuten nicht so machen. Denn die wissen, dass ...»	
<i>sondern:</i>	«Ich weiss, dass man das auch anders machen kann. Aber ich habe damit die besten Erfahrungen gemacht und möchte, dass wir das hier deshalb so machen ...»	

KONSTRUKTIVE KRITIK II

wie weiter?

- **Nächste Schritte aufzeigen**
- **Umsetzungsschwierigkeiten nicht verniedlichen**
- **möglichst konkrete Tipps geben**
- **Alternative Verhaltensweisen aufzeigen**
- **Schrittweise Verbesserungen, nicht alles auf einmal**

warum:

- konstruktive Kritik hilft **Leistung** richtig **einzuschätzen**
- konstruktive Kritik hilft **Ansprüche** richtig **anzusetzen**
- konstruktive Kritik kann auch **motivieren**
- konstruktive Kritik **vermeidet** unausgesprochene **Konflikte**
- konstruktive Kritik **vermeidet Fehlinterpretationen**
- konstruktive Kritik gibt **Feedback** bezüglich **Ziele**

konstruktive Kritik hilft **neue, gute Ziele** zu vereinbaren

5.1.3. Lenkungstechniken für Gespräche

Ein Gespräch mit Elementen wie Lob und konstruktive Kritik kann mit verschiedenen Techniken gelenkt werden. (Vgl. Abbildung 11)

Lenkungstechniken

Fragen

- * offene: wie geht es mit den Leitern so ...?
- * geschlossene: Kommen alle LeiterInnen pünktlich?

Verstärken

- * richtig
- * ja, gut ...
- * natürlich
- * mhm
- * (nonverbal)

Interpretieren

- * wenn ich Dich richtig verstehe
- * du denkst also
- * heisst das, dass
- * *aber Achtung: nicht unterstellen und psychologisieren*

Zusammenfassen

- * wenn ich das Gespräch jetzt so sehe ...
- * nach allem, was wir jetzt besprochen haben ...

Konkretisieren (und nachfragen)

- * also wenn ich das Problem richtig sehe, dann ...
- * wie ist das beim letzten Mal genau abgelaufen ...

Vorschläge erbitten

- * hast Du schon Ideen, wie Du dies machen möchtest ...
- * hast Du konkrete Vorschläge
- * wie möchtest Du dies nun angehen
(nicht nur einen, sondern mehrere)

5.1.4. Gutes Feedback - Gestaltungselemente

Ein gelenktes Gespräch, mit Lob und konstruktiver Kritik ist insgesamt ein Feedbackgespräch. Die wesentlichsten Gestaltungselemente eines guten Feedbacks sind in Abbildung 12 aufgeführt.

Gestaltung von Feedback					
Inhalt		Form			
Allgemeine Prinzipien	Spezifische Aspekte	Verständlichkeit		Motivation / Akzeptanz	
Allgemeine Regeln / Heuristiken / Mechanismen erarbeiten	Konkrete Verhaltens- und Situationsaspekte aufzeigen ("Signale")	Einfache und klare Ausdrucksweise	Würdigung der Person	Verständnis vs. Unerbittlichkeit	Hilfestellung
Verbindung zwischen Allgemeinem und Spezifischem herstellen			Positives und Negatives erwähnen	Fehlerlogik herausarbeiten (Entlastung, weil Fehler verständlich)	Alternative Verhaltensweisen / nächsten Schritt aufzeigen
				Nicht zu gut begründen (Overkill)	
				Nicht zu perfekte Maßstäbe	
				Gesichtswahrende Begründungen gelten lassen	

5.2. Konkreter Vorschlag für Struktur und Ablauf des Gesprächs

?	Wie beginne ich ein Feedbackgespräch? – Gibt es ein Standardvorgehen allgemein?
?	Wie und wann sage ich jemandem, dass er nicht bestanden hat?

Es gibt verschiedene Möglichkeiten ein Qualifikations- und Feedbackgespräch anzugehen und in jedem Fall muss jeder Feedbackgebende einen persönlichen Weg finden, bei dem ihm wohl ist. Des Weiteren ist ein Gespräch nie vollständig planbar. Das heisst, dass man bereit sein muss auf den Gesprächsverlauf zu reagieren. Dennoch gibt es bestimmte Muster vom Ablauf von Qualifikationsgesprächen. Eines daraus sei in Abbildung 13 exemplarisch vorgestellt.

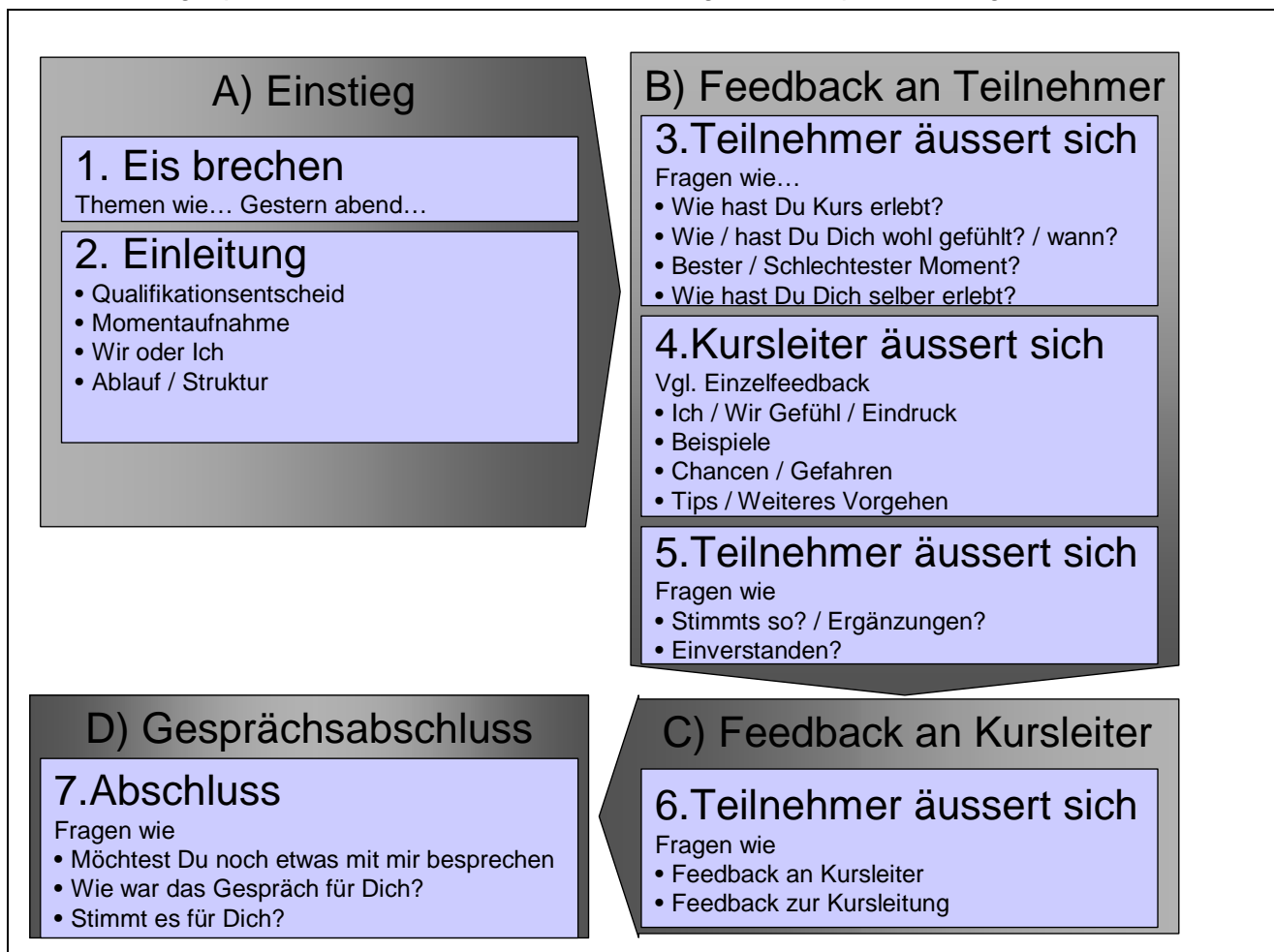


Abbildung 13 : Ablauf Feedbackgespräch

Im Folgenden sind die Schritte im Detail beschrieben:

a) **Einstieg**

1. **Ice-Breaker**

Ziel ist es, Wohlbefinden zu schaffen, das Gespräch zu lancieren und die Gesprächsbereitschaft sicher zu stellen

Typischerweise können hier Alltagsthemen angewendet werden, z.B. während dem Hinlaufen zum Ort des Feedbackgespräch (z.B. der gestrige Abend, Wetter, Kommentare zu einer Örtlichkeit etc.). Diese Phase soll als kurz als möglich gehalten werden.

2. **Einleitung**

- **Qualifikationsentscheid:** Das schnelle Mitteilen eines positiven Qualifikationsentscheides (bestanden) entlastet das Gespräch. Ebenso ist ein Nichtbestehen möglichst frühzeitig mitzuteilen. Dann ist unbedingt dem Teilnehmer den Raum zu geben zu reagieren. Es kann gar Sinnvoll sein, das Gespräch zu unterbrechen und später, wenn sich erste Emotionen gelegt haben konstruktiv weiterzuführen.
Teilnehmende die einen Kurs nicht bestehen, können möglicherweise schockiert reagieren, schweigsam und akzeptierend sein oder irrational oder sich wehrend. Reaktionen sind schwer vorhersehbar. In jedem Fall ist es sinnvoll sich auch auf irrationale Reaktionen gefasst zu sein und diese womöglich zuzulassen.
- **Ablauf** vorstellen: Zuerst Feedback an Teilnehmer, dann gerne umgekehrt.
- Klarstellen, dass es eine **Momentaufnahme** ist
- **Sicht klären** welche Sicht es ist Kursleitung - persönliche Sicht / wir - ich

b) **Feedback an Teilnehmer**

1. **Der Teilnehmer äussert sich:**

Zentral ist, dass dem Teilnehmer zuerst die Möglichkeit gegeben wird, sich über sich selber zu äussern. Dies kann das Gespräch entlasten. Es ist denkbar, dass der Teilnehmer von sich selber weiss und auch sagt, dass er gewisse Potentiale noch besser ausschöpfen sollte bzw. sich bestimmter Verhaltensweisen bewusst ist. Beispielsweise kann es sein, dass ein Teilnehmer von sich sagt, er sei eher ruhig gewesen im Kurs. Das ermöglicht dem Feedbackgebenden auf dieser Aussage aufzubauen, zu hinterfragen warum oder Eindrücke zu bestätigen oder eine andere Wahrnehmung zu äussern.

Mögliche aufbauende Fragestellungen um durch diese Phase zu führen:

- Wie hast Du den Kurs erlebt? / Was hast Du gelernt?
- Wie hast Du Dich im Kurs gefühlt?
- Wie hast Du Dich selber im Kurs erlebt?
- (Was denkst Du wie Dich andere erlebt haben könnten?)

1. **Der Kursleiter äussert sich (Einzelfeedback)**

In dieser Phase findet das eigentliche Feedbackgespräch statt, das auch zeitlich den Hauptteil des Gespräches ausmacht. Hinweise für die inhaltliche und methodische Gestaltung dieses Teiles finden sich in Abschnitt XY. Vom Grundaufbau her kann nach beobachteten Themengebieten vorgegangen werden. In jedem Fall soll:

- Zuerst das Positive anhand Beobachtungen tendentiell in Präsens formuliert werden

Schwierige Situationen bei Qualifikationen und Feedback – Antworten auf oft gestellte Fragen

- Dann Entwicklungsmöglichkeiten aufgrund Beobachtungen in der Vergangenheit formuliert werden bzw. gemeinsam entwickelt werden.
- Ebenfalls in dieser Phase können abschliessend die Rückseite des Anmeldeformulars vorgestellt und diskutiert oder allenfalls gemeinsam ausgefüllt werden.

5. Der Teilnehmer äussert sich (Diskussionsmöglichkeit / Abschluss durch Teilnehmer)

Der Teilnehmer soll sich zum Feedback äussern können. Abschluss des Teiles zum Teilnehmer soll in jedem Fall das o.k. des Teilnehmers sein. Dabei kann der Kursleiter abschliessende Fragen stellen:

- Wie erlebst Du dieses Feedback?
- Stimmt es?
- Fehlt etwas?
- Schlussfrage Ist das so für Dich o.k.?

c) Feedback an Kursleitung / Kursleiter

6. Feedback des Teilnehmers

Es folgt die Bitte um Feedback des Teilnehmers am einzelnen Kursleiter, oder an der Kursleitung auch. Damit kann klargestellt werden, dass es um ein Gespräch geht, bei dem beide Seiten der anderen einen "persönlichen Fortschritt" erlauben sollen. Je nach Kurs und Teilnehmer macht sind die Teilnehmer besser oder weniger gut vorbereitet auf diesen Teil. Es kann sinnvoll sein, den Teilnehmern das frühzeitig zu sagen, damit sie sich auf diesen Teil vorbereiten können. Fragen an den Teilnehmer können sein:

- Wie war das Auftreten der Kursleitung? (Einheitlich, als Gruppe?)
- Sind einzelne untergegangen? Waren gewisse dominant?
- Wer war die wichtigste Bezugsperson in der Leitung?
- Bemerkungen zu einzelnen Kursleitenden?
- Persönliches Feedback an Feedbackgebenden der Kursleitung?

d) Gesprächsabschluss

5. Gesprächsabschluss

- Feedback auf das Gespräch, ob es so i.o. ist, den Erwartungen entsprach
- Zurück in die Aktualität des Kurses finden
- Wohlbefinden sicherstellen

5.3. Verschiedene Arten von Feedbackgesprächen, insbesondere Zwischenfeedback mitte Kurs

Je nach Ergebnis der Zwischenqualifikation können Feedbackgespräche schon mitte Kurs stattfinden. Verschiedene Möglichkeiten bestehen :

- Kurzfeedback mit allen
- Feedback mit denjenigen, die knapp sind bezüglich dem Bestehen des Kurses / von denen man eine Verhaltensänderung erwarten kann. Formen :
 - Gespräch mit Hinweis, dass der Teilnehmende gefährdet ist den Kurs nicht zu bestehen. Wichtiger Hinweis, falls ein Durchfallen der Kursleitung möglich erscheint.

Schwierige Situationen bei Qualifikationen und Feedback – Antworten auf oft gestellte Fragen

- Gespräch ohne diesen Hinweis. Ist fokussiert auf eine Verhaltensänderung, sollte nur dann eingesetzt werden, wenn nach aktuellem Stand das Durchkommen nicht gefährdet ist
- Spontanansprache / „zwischen den Zeilen“: Bestimmte Teilnehmende werden vermehrt angesprochen. Equipemitglieder suchen in der Freizeit informell das Gespräch. Vorteil : Weniger Druck für TN, natürlicher Weg ; Nachteil : Die Notwendigkeit zur Verhaltensänderung kann vom TN ev. Überhört werden.

5.4. Einzelfeedback (Feedback für ein bestimmtes Verhalten im Rahmen des Teilnehmergegesprächs)



Wie und wann sage ich jemandem, dass er irgendwo „schlecht“ ist.. und motivierend dazu?

Das Einzelfeedback eignet sich zur Anwendung auf Situationen auch ausserhalb des Qualifikationsgesprächs: So kann man Feedback am Besten direkt nach dem Ereignis das man feedbacken will geben. Alternativ kann es als Teil eines Teilnehmergegesprächs angewendet werden.

Oft genannte methodischen Hinweise zum Feedback sind oft schwierig allesamt umzusetzen: Ich-Form, positiv vor Herausforderung, Vergangenheit für kritisches, Präsens für gutes, Motivierend... eine Vielzahl von Elementen kommt zusammen, die insbesondere für junge Leiter zu einer starken Forderung führen. Hier gilt Übung macht den Meister.

Was auch helfen kann ist sich eine Struktur einzuprägen und ein paar Leitsätze. In Abbildung 14 wird eine mögliche Struktur vorgeschlagen, wie ein Einzelfeedback aufgebaut und geübt werden kann in 5-6 Schritten.

Ablauf eines einzelnen Feedbacks zu einem bestimmten Punkt

1. Eindrucksschilderung:

"Ich habe den Eindruck..."

"Auf mich wirkst Du..."

"mir kommt manchmal vor

2. Konkretisierung mit Beispielen

"Zum Beispiel..."

"Das ist mir z.B. aufgefallen, als..."

3. Eventuell: Folgen für mich und andere

"Dies führt dazu, dass ich nicht sicher bin, wie/ob..."

"Ich spüre dann den Impuls..."

"Ich habe mir dann gesagt, Du kannst das doch so gut..."

4. Chance (FAST JEDES VERHALTEN HAT EINE CHANCE!!)

"Die Chance dieser Haltung...."

"Die Stärke dieser Haltung..."

"Das gibt Dir die Möglichkeit..."

5. Gefahr

"Dem steht gegenüber, dass..."

"Es kann passieren, dass..."

"Eine Gefahr kann sein, dass..."

6. Motivation zur Weiterentwicklung

"Wenn Du XYZ versuchst, dann könntest Du..."

"Du könntest Deine Stärken noch besser ausspielen, wenn..."
"Überleg Dir, ob Du nicht..."

Abbildung 14 : Ablauf Einzelfeedback

Insbesondere der letzte Punkt dieser Beschreibung ist wichtig: Dabei sollte der Tip möglichst konkret sein, mit einem konkret wieder erkennbaren Trigger und einer möglichst konkreten Verhaltensweise (z.B. in der Form: Das nächste Mal wenn das passiert, dann versuch vielleicht...; das nächste Mal wenn Dich jemand zu provozieren versucht, zähl doch einfach auf 10 bevor Du was sagst, was denkst Du zu diesem Versuch?)

5.5. Konkrete Beispiele

Es gibt immer viele Wege das gleiche zu sagen, und es hängt stark auch vom Typ des Teilnehmers ab und von der eigenen Art, wie man das macht. Wichtig ist dass man auch für sich authentisch wirkt. Anhand des oben beschriebenen Vorgehens wird hier trotzdem ein Vorschlag gemacht für zwei fiktive Teilnehmende in einem Kurs, wie sich ein Einelfeedback – bezogen auf eine Beobachtung – ergeben könnte. Dies ist lediglich eine mögliche Variante, die sich an den 6 Schritten von oben orientiert, aber keine allgemein gültige Regel.

? **Oft gibt es sehr ruhige Teilnehmende: Wie könnte man da ganz konkret ein gutes Feedback geben, ohne demotivierend zu sein?**

Beispiel 1: Ein sehr ruhiger Teilnehmer im Kurs. Die Kursleitung möchte ihn motivieren, sich mehr einzubringen:

- 1) Ich habe den Eindruck, Du hörst gerne zu. Ich denke, Du hast ein gutes Wissen und hättest einige Male mehr zu sagen gehabt, und hast Dich im Zweifelsfall eher zurückgehalten.
- 2) Beispielsweise ist mir das gestern / in der Diskussion in der grossen Gruppe zum Thema XY aufgefallen. Ich hatte den Eindruck, dass Du eben sehr wohl Erfahrungen hast, aber eher zuwarten wolltest, es einzubringen.
- 3) Ich hoffte dann so, dass Du dies einbringst und dachte mir, hoffentlich meldest Du Dich, denn irgendwie dachte ich immer "der weiss mehr...!".
- 4) Die Stärke liegt darin, dass Du nicht Gefahr läufst andere an die Wand zu drücken mit Deinem Auftreten (ev. wie wir es von anderen kennen). Dazu gibt es Dir Möglichkeit Dich genau dann zu melden, wenn Du etwas zu sagen hast und Du sagst nichts überflüssiges.
- 5) Ich denke aber, dass die anderen von Dir noch mehr profitieren könnten, wenn Du Dich häufiger zu Wort meldest. Du hast gute Erfahrungen und Wissen, die anderen etwas bringen! Die Gefahr ist, dass Deine Punkte untergehen könnten, welche die Diskussion bereichern würden und andere Dich weniger wahrnehmen, als Du es verdienst.
- 6) Du und Deine Meinung verdienen es noch besser wahrgenommen zu werden! Versuch andere an Deinem Wissen teilhaben zu lassen. Ich bin überzeugt, das kommt auch gut an! Konkrete Idee: Was hältst Du davon, wenn Du Dir einfach mal sagst: "Im Zweifelsfall, wenn ich zögere, melde ich mich"? Gib Dir den Schupf, hab den Mut... ich bin überzeugt das kommt gut!

? **Oft gibt es vorlaute Teilnehmende: Wie könnte man da ganz konkret ein gutes Feedback geben, ohne demotivierend zu sein?**

Beispiel 2: Ein vorlauter Teilnehmer, die Kursleitung möchte ihn motivieren, sich mehr zurückzuhalten und besser zuzuhören

- 1) Ich habe Dich sehr aktiv erlebt. Du hast die Fähigkeit, andere Teilnehmer mitzuziehen und zu begeistern. Du zögerst nicht, Dich zu melden.
- 2) Beispielsweise am Hike hast Du die Entscheidung vorangetrieben, im Bivak zu schlafen. Du hast das recht bestimmt und mit drive gesagt.
- 3) Für mich war es zum einen schön, dass Du den Entscheid beschleunigt hast. Ich fühlte mich aber auch etwas unsicher als ich die andern ansah, dass sie sich nicht meldeten und hatte etwas Angst, dass sich andere nicht getrauen könnten Dir zu widersprechen.
- 4) Die Stärke ist, dass Du Entscheide beschleunigst und damit andere mitziehen und motivieren kannst.
- 5) Es kann aber auch passieren, dass andere sich nicht mehr zu Wort melden und untergehen könnten oder auch Mühe haben das zu akzeptieren.
- 6) Ich bin überzeugt, dass wenn Du Dich im Zweifel einmal mehr zurückhältst, dass Du dann nicht schlechter ankommst bei anderen, immer noch Leithammel bist, aber Du damit vermeidest, dass andere sich übergangen fühlen könnten. Versuch doch mal ganz konkret: "im Zweifelsfall lieber einmal mehr schweigen". Und beobachte wie die anderen reagieren und wie Du Dich selbst dabei fühlst.

Bemerkung zu den Beispielen:

- Nicht verwendet wurden Schilderungen wie "Du bist ruhig/scheu/vorlaut..."
- Der Feedbackgebende äussert wiederholt ein Gefühl mit "ich"
- Das Positive und motivierende wird stärker betont.
- Die Beispiele sind fiktiv, entsprechen aber Situationen die ab und zu vorkommen können.

5.6. Besondere Formen: Feedback innerhalb der Kursleitung und unter den Teilnehmenden

Feedback innerhalb der Kursleitung

Man kann sich auch gegenseitig innerhalb der Kursleitung Feedback geben:

- Spontan (ein spontanes Lob vom Kursleiter tut z.B. wohl)
- Am Schluss alle gemeinsam
- Feedbacksessions im Kurs (wenn aus Sicht der Kursleitung notwendig: Aber vorsicht: Braucht viel Zeit und ist bei müden Kursleitungsmitgliedern ev. gefährlich!)

Einige Hinweise zu Feedback innerhalb der Kursleitung:

- Die Regeln sind die gleichen wie in jedem Feedback!
- Alle sollen einverstanden sein
- Gewisse Regeln aufstellen, z.B. dass es auch und insb. Positiv sein soll und die Ziele zeigen
- Es gibt ab und zu neuralgische Punkte oder spezielle Ereignisse aus dem Kurs, welche die Stimmung schnell umschwenken lassen können. Ideen:
 - Unbedingt positiv beginnen, eventuell eine reine „Positivfeedbackrunde“

Schwierige Situationen bei Qualifikationen und Feedback – Antworten auf oft gestellte Fragen

- Gute Einführung und den Sachverhalt durch den Kursleiter am Anfang ansprechen, z.B. “Wir wissen alle, dass da etwas schief gelaufen ist – mir wärs wichtig, dass wir auch ans Positive denken und gemeinsam versuchen nicht nur das Schiefgelaufene zu sehen..“

Mögliche Formen:

- Methode Kugellager
- Gegenseitig Briefe schreiben
- Alle gemeinsam: Zuerst nur eine Runde positives!
- Jeder schildert seine Gefühle und sein Wohlbefinden am Anfang

Feedback unter den Teilnehmenden

Feedback unter den Teilnehmenden sollte nicht eine Qualifikationsgespräch sein, sondern ein eher positiver Input, den man sich zu freien Themen geben darf. Eine Möglichkeit besteht, indem man die Gelegenheit gibt, sich gegenseitig Briefe zu schreiben.

5.7. Schwierige Situationen bei Feedback

Exemplarisch einige schwierige Situationsen und Hilfen dazu:

5.7.1. Man weiss wenig über den Teilnehmenden und weiss nicht was sagen

?	Was mach ich, wenn ich nichts zum Teilnehmer sagen kann bzw. sehr wenig mit dem TN zu tun hatte in der Woche?
----------	--

Ideen:

- Vorher mit der Kursleitung nochmals anschauen, bzw. ev. in bilateralen Gesprächen mit Leute aus der Kursleitung
- Dem Teilnehmer das direkt so sagen
- Den Teilnehmenden Fragen Stellen. Beispielsweise kann es helfen, nach Stärken und Schwächen zu fragen

5.7.2. Der Teilnehmende ist mit einem Entscheid nicht zufrieden

?	Was mach ich, wenn der Teilnehmende nicht einverstanden ist mit dem was ich ihm sage (Entscheid, Feedback etc) und das ev. nicht akzeptiert?
----------	---

Ideen:

- Vergleiche die Gedanken bei der Beschreibung des Ablaufs des Feedbacks
- Nochmals diskutieren, versuchen zu verstehen und das auch so kommunizieren wenn man es verstanden hat (auch wenn man nicht gleicher Meinung ist..)
- Pause machen und später wieder reden
- Eine 3.Person zuziehen (Kursleiter)
- Unterschiedliche Sichtweisen festhalten, aber vorher unbedingt die Sichtweise des Teilnehmenden so lange wiederholen, bis man ihn verstanden hat. (das auch so mitteilen, inkl. Differenz)
- Vgl. unbedingt Standardablauf Feedbackgespräche das hier vorgeschlagen wird: ev. kann die Situation vermieden werden von anfang an.

5.7.3. Keine Reaktion. Der Teilnehmende schweigt

?	Was mach ich, wenn der Teilnehmende einfach schweigt?
----------	--

Ideen:

- Ice-Breaker Phase wiederholen: Versuchen Sicherheit zu vermitteln (vgl. Abschnitt oben zu Gesprächsablauf)
- Selber schweigen
- Pause machen und späteren Termin für Gespräch suchen
- Positive Aspekte betonen und wiederholen
- Ansprechen in geeigneter Form: Oft hilft ein Statement aus 2ich“ –Perspektive, wie z.B. „ Ich bin mir etwas unsicher, weil ich nicht weiss wie es Dir geht (Sätze wie „warum schweigst Du?“ oder „sag doch was“ bringen wenig..)
- Vgl. unbedingt Standardablauf Feedbackgespräche das hier vorgeschlagen wird: ev. kann die Situation vermieden werden von anfang an.

5.7.4. Das Feedback ist negativ, die Akzeptanz ist schwer zu erreichen

- Abbildung 15 gibt ein paar Tipps für negative Feedbacks.

Abbildung 15 : Negatives Feedback – Erleichterung der Akzeptanz

Negatives Feedback: Akzeptanz erleichtern		
Würdigung der Person	Verständnis statt Unerbittlichkeit	Hilfestellung
Positives erwähnen	Fehlerlogik herausarbeiten (Entlastung, weil Fehler verständlich)	Problematische Aspekte und alternative Verhaltensweisen konkret benennen
Grundsätzliche Wertschätzung gegenüber der Person ausdrücken	Nicht zu gut begründen (Overkill)	Hilfestellung geben: Konkrete Tips, Schulung, nächsten Schritt
Nicht vor anderen blossstellen	Nicht zu perfekte Massstäbe	Schwierigkeiten der Umsetzung nicht verniedlichen
Nicht unbedacht Absichten, Eigenschaften, Kompetenz-mängel unterstellen	Gesichtswahrende Begründungen gelten lassen	Schrittweise Verbesserung Realistische Zwischenziele und Termine - nicht alles auf einmal!

5.8. Ausbildung der Kursleitung

Die Beispiele können fiktiv gut geübt werden in einem witzigen Rahmen (Musterablauf nach kurzer Beobachtung einer Diskussion, eines Fernsehmoderators, eines Zeitungsartikels etc.):

- Z.B. die 5 Schritte des Einzel-Feedbacks durchgehen anhand eines ganz doofen Beispiels (roter pulli, der aktivität zeigt, aber gleichzeitig aggressiv macht, wie auch immer, aber jemand schaut sehr genau ob die schritte eingehalten werden und Formen. (wie: ich, gegenwart für gutes, vergangenheit für kritisches, etc.)
- Übung wie beim 1.Punkt aber mit einem Gegenstand: Z.B. einem Stein ein Feedback geben, mit den klassischen Schritten, z.B. dass er so grau sei etc... (Aber vorsicht: Hinweis, dass man streng genommen nur Verhaltensweisen und nicht unveränderbare Tatsachen feedbacken soll für die Übertragbarkeit in den Alltag)
- Besprechen des Gesprächsablaufes.
- Besprechen der Teilnehmenden und Gespräche in der Kursleitung vorher.

6. Nach dem Kurs

Für diesen Teil wird auf die Ausführungen in der Broschüre PfadileiterInnen fördern verwiesen.

Grundsätzlich stehen folgende Möglichkeiten offen:

- **Feedback an die LeiterIn/Kursleiterin... des Teilnehmenden :**

Hier sollte es sich um ein aufbauendes Feedback handeln mit Tips und Tricks. Der Leitende des Teilnehmenden hat allerdings kein Anrecht, über den Inhalt des Feedbackgespräches informiert zu werden (das ist privatsache). Es ist eine mündliche und eine schriftliche Form denkbar :

- Mündlich : Diese Variante ergibt mehr Möglichkeiten zur Erläuterung als die Schriftliche
- Schriftlich : Vorsicht vor Missverständnissen : Wenn dann kann vorgeschlagen werden, den Text vorher mit dem Teilnehmer abzustimmen (z.B : im Rahmen des Feedbackgespräches). In jedem Fall sollte man sich auf wesentlichstes, unzweifelhaftes und wichtigstes beschränken. Ein Anrecht auf eine schriftliche Erläuterung sollte ein Teilnehmer haben, der den Kurs nicht besteht. Möglich ist auch die Aushändigung an den Teilnehmenden, der selber für die Weiterleitung bei Bedarf verantwortlich ist.

- **Konkrete Einsätze vermitteln :**

Soll kein Muss sein, aber kann ein willkommenes Darf sein.

- **Bereitschaft, dass der Teilnehmende auf die Kursleitung zurückkommen kann**

!	In keinem Fall soll an einen Qualifikationsentscheid eine nach dem Kurs zu erfüllende Bedingung verbunden sein
----------	---

7. Hilfsmittel

7.1. Erstellung eines Hilfsmittels : Fokus ist wichtig

Die Hilfsmittel unterstützen die Schritte Beobachtung, Qualifikation und Feedback und verbindet die Anforderungen dieser Schritte sinnvoll. Bei der Gestaltung der Hilfsmittel stellt sich die Frage welche Schritte das Hilfsmittel insbesondere unterstützen soll. Je nach dem ergeben sich verschiedene sinnvolle Gliederungen :

Unterstützung der Beobachtung :

Wenn die Beobachtung unterstützt werden soll, soll eine Interpretation möglichst noch vermieden werden. Möglichkeiten sind :

- Ein leerer Picasso pro TN : Ermöglicht Beobachtungen im Zeitverlauf einzuschreiben
- Wichtige Blöcke aufführen : Die Wichtigsten Blöcke, bei denen sich die KL vorgenommen hat die TN zu beobachten, werden auf ein Blatt aufgeführt. (Tn-Blöcke oder KL-Blöcke)
- Sinne : Aufgeteilt nach Sinnen können Beobachtungen notiert werden. Z.B : was wurde gehört, gesehen...
- Beobachtungsbögen für spezielle Blöcke : Z.B. für Gesprächsanalysen, Gruppenübungen, Sportblöcke können spezielle Bögen erstellt werden. Diese enthalten oft spezifische Fragen nach Gesprächsverlauf, Rollenverhalten, Körpersprache, Höhepunkten etc.

Unterstützung der Qualifikation :

Wenn die Qualifikation unterstützt werden soll, wird bereits nach einer ersten Einordnung von Beobachtungen gefragt :

- Gruppen von Zielen : Die Ausbildungsziele aus dem Ausbildungsmodell können gruppiert werden oder die Titel der Leitziele werden verwendet um Beobachtungen zu gliedern
- Themen (wie Soziales, Führung etc. vgl. Ausführungen in früheren Teilen.)

Unterstützung des Feedbackgespräches :

Soll das Feedbackgespräch unterstützt werden, empfiehlt sich eine Gruppierung nach dem Aufbau des Gespräches oder nach speziellen anzusprechenden Aspekten :

- Stärken / Schwächen
- Weiterentwicklungspotential (wie fördern)
- Ev. Aspekte die nicht zwingend Aspekte der Qualifikation sind, aber dennoch für den Teilnehmenden eine interessantes Feedback darstellen können (Charaktereigenschaften, Persönliche etc. : Nicht Qualirelevant oft, aber können im Sinne des Persönlichen Fortschrittes angewendet werden)

Die Gestaltung des Hilfsmittels stellt oft eine Kombination dieser Aspekte dar. Die Gliederung soll mit der Kursleitung diskutiert werden. Als Spezielle Form kommen ab und zu listen zum Ankreuzen oder Sammlungen von Adjektiven vor. Diese können als Ideengeber hilfreich sein, ersetzen aber nicht die Auseinandersetzung mit der Formulierung von Beobachtungen oder die Qualifikation selber.

7.2. Arten von Hilfsmitteln

Einige Beispiele seien genannt:

- **Ordner mit Teilnehmerblättern im Leiterraum** : Für jeden Teilnehmenden existiert ein Beobachtungsblatt , wo die Kursleitungsmitglieder während des Kurses Beobachtungen eintragen können. Es kann hilfreich sein, das Blatt zu strukturieren, z.B. nach dem Picasso, Themen oder Ausbildungsziele (vgl Abschnitt über die Gestaltung)
- **Heftlein für Notizen für jedne der Kurseleitung** : Jeder der Kursleitung hat sein eigenes Büchlein, das er mit sich tragen kann, wo er Beobachtungen eintragen kann, die er während des Kurses macht.
- **Plakat im Leiterraum** : Die Kursleitung kann Beobachtungen eingtragen auf einer Wand im Höckraum. Vorsticht : Wenn zufällig TN in den Leiterraum kommen, aknn dies unangenehme Gefühle wecken !
- **Couverts im Leiterraum zu jedem Teilnehmer** : Die Kursleitung kann Zettelchen mit Einzelbeobachtungen während dem Kurs einwerfen
- **Arbeit mit Post-Its**: Post-Its werden beschrieben und entsprechend auf eine Tafel oder an eine Wand geklebt mit Bemerkungen zu einzelnen.

Einzelne Methoden können auch kombiniert angewendet werden.

7.3. Regeln bei der Verwendung von Hilfsmitteln

?	Wie kann ich sicherstellen, dass Beobachtungen auf dem Beobachtungsblatt nicht mit subjektiven Gefühlen vermischt werden?
----------	--

Es kann vorkommen, dass die gemeinsame Hilfsmittel von einzelnen Mitleiter verschieden verwendet werden, wenn sie vorgängig nicht gemeinsam besprochen wurden. Die gemeinsame Erstellung von Regeln kann helfen. Ein Beispiel:

1. Feststellungen/Vermutungen wo immer möglich mit **Beispielen** versehen. Z.B.: "sicheres Auftreten (Sportblock)
2. **Unsicherheiten/Spontangefühle** dürfen drauf, aber mit "?" versehen. Z.B.: "Fühlt sich im Kurs unwohl?"
3. Auch **Tatsachen/Stories ohne Schlussfolgerung** gehören hinein. Z.B.: "Half spontan beim Blachenzusammenlegen mit"

!	Jedes Hilfsmittel hat Regeln zu seiner Anwendung, wie z.B. eine gewisse Stilform (was schreib ich bei belegten Eindrücken und was bei Bauchgefühlen?)
----------	--

8. Literatur

Bundesleitungen BR/JW (1997). *Qualifikation Ausbildungskonzept Broschüre 8*. Luzern: BR/JW

Gimmel J., AG Schulung JEMK (2002). *Fordern, Fördern, Feedback – Qualifikation in der Jungschar EMK. ?*: AG Schulung JEMK.

PBS (1996). *Pfadleiter/-innen fördern - ein Weg zum persönlichen Fortschritt*. Bern: PBS

Verzeichnis der Fragen

Die Fragen sind am Schluss zu überarbeiten...

FRAGE 1: Was muss ich bei der Kursplanung im Zusammenhang mit Quali und Feedback berücksichtigen?

FRAGE 2: Wie und wann sollen wir den TeilnehmerInnen sagen, dass es zu Quali und Feedback kommt im Kurs?

FRAGE 3: Sollen die TeilnehmerInnen selber wählen können mit wem sie aus der Kursleitung reden wollen?

Frage 4: Was sollen wir an den TeilnehmerInnen genau beobachten?

Frage 5: Wann sollen wir die TeilnehmerInnen besonders beobachten? Dürfen wir sie auch in der Freizeit beobachten?

Frage 6: Wie kann ich die Qualität der Beobachtungen steigern? Was mache ich mit nicht belegbaren Eindrücken (6.Sinn, Gespür..)?

Frage 7: Beobachtungen, Quali und Feedback sind doch subjektiv! Wie kann ich diese objektiver machen?

Frage 8: Wie kann ich mit meiner Kursleitung besser beobachten üben?

Frage 9: Gibt es irgendwo Grundlagen und Entscheidungshilfen für bestanden / nicht bestanden?

Frage 10: Was empfehle / sage ich einem Teilnehmenden den ich nicht für den „nächsten“ Kurs weiterempfehlen kann?

Frage 11: Was tun, wenn ich zu Teilnehmern fast keine Notizen habe?

Frage 12: Was kann ich tun, wenn wir Mühe haben uns zu entscheiden, weil jemand ganz besonders knapp ist?

Frage 13: Wie kann ich als Kursleiter mit meiner Kursleitung solche Entscheidungsfindungen üben?

Frage 13: Was gibt es für Feedbackregeln im allgemeinen?

Frage 14: Wie beginne ich ein Feedbackgespräch?

Frage 15: Wie und wann sage ich jemandem, dass er nicht bestanden hat?

Frage 16: Wie ist der generelle Ablauf eines Feedbackgespräches? Gibt es ein Standardvorgehen, an dem man sich (vielleicht als weniger erfahrener) halten kann für das Feedbackgespräch?

Frage 17: Wie sage ich jemand das er irgendwo „schlecht“ ist?

Frage 18: Wie kann ich motivierend sein trotz Kritik?

Frage 19: Gibt es ein Standardvorgehen an die ich mich halten kann, um eine einzelne Beobachtung zu feedbacken?

Frage 20: Oft gibt es sehr ruhige Teilnehmende: Wie könnte man da ganz konkret ein gutes Feedback geben, ohne demotivierend zu sein?

Frage 21: Oft gibt es vorlaute Teilnehmende: Wie könnte man da ganz konkret ein gutes Feedback geben, ohne demotivierend zu sein?

Frage 22: Was mach ich, wenn ich nichts zum Teilnehmer sagen kann bzw. sehr wenig mit dem TN zu tun hatte in der Woche?

Frage 23: Was mach ich, wenn der Teilnehmende nicht einverstanden ist mit dem was ich ihm sage (Entscheid, Feedback etc) und das ev. nicht akzeptiert?

Frage 24: Was mach ich, wenn der Teilnehmende einfach schweigt im Gespräch?

Frage 25: Wie kann Feedbackgeben mit meiner Kursleitung üben ohne dass es zu plump wirkt?

Frage 26: Wie kann ich die Teilnehmenden nach dem Kurs noch unterstützen oder fördern?

Frage 27: Es gibt viele Blätter zu Teilnehmerbeobachtung, Quali etc.... die oft sehr verschieden aussehen. Was ist ein wirklich gutes? – Wie baue ich mir mein Hilfsmittel ganz konkret?

Frage 28: Was gibt es überhaupt für Arten von Hilfsmitteln?

Frage 29: Wie kann ich sicherstellen, dass Beobachtungen auf dem Beobachtungsblatt nicht mit subjektiven Gefühlen vermischt werden?

Frage 30: Wie kann ich sicherstellen, dass wir genügend Beispiele und Tatsachen haben auf dem Beobachtungsblatt und die von Bauchgefühlen abgrenzen?