

Rückmelden, Qualifizieren und Fördern im Ausbildungskurs



Pfadibewegung Schweiz
Mouvement Scout de Suisse
Movimento Scout Svizzero
Moviment Battasendas Svizra

Ausbildung



gedruckt in der
schweiz



Impressum

Broschüre	Rückmelden, Qualifizieren und Fördern im Ausbildungskurs
Herausgeber	Pfadibewegung Schweiz, Bern
Autorinnen und Autoren	Dominique Kessler/Peale; Manuel Schneider/Jelly; Marco Gyger/Chapeau
Mitarbeitende	Andrea Müller/Cryll; Andreas Mörker/Kodack; Flurin Zahner/Fuji; Jara Scheuber/Kärlä (Projektleitung); Rolf Gutierrez/Wouche; Silvan Hofstetter/Turbo; Tobias Arnold/Courme; Ursula Weber/Taiga (Projektleitung); Yannick Suter/Desberado
Gegenlesen	Bettina Badertscher/Orinoco; Evelyn Kallweit/Wega
Layout	Corina Stähli/Soriso
Druck	Druckerei Ruch AG, Ittigen
Ausgabe	2016
Auflage	200 (Nachdruck 2023)
Referenznummer	3118.01.de
Copyright	© 2016 – Pfadibewegung Schweiz (PBS) Speichergasse 31, CH-3011 Bern +41 (0)31 328 05 45, info@pbs.ch , www.pbs.ch

Alle Rechte vorbehalten. Jede Verwendung mit Ausnahme des privaten Gebrauchs und der gesetzlich erlaubten Nutzungen bedarf der schriftlichen Zustimmung der PBS.

Falls du in dieser Broschüre einen Fehler oder Fehlendes findest, so freuen wir uns über einen Hinweis an die Adresse verbesserungen@pbs.ch – vielen Dank für deine Mithilfe!

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	4
1.1	Allgemeines zu den drei Ausbildungsbroschüren	4
1.2	Allgemeines zu dieser Broschüre	5
2	Rückmelden, Qualifizieren und Fördern	7
2.1	Grundlagen	7
2.2	Beobachtungen	7
2.3	Rückmeldungen	11
2.4	Qualifikation	13
2.5	Grundsätze für das Rückmelden, Qualifizieren und Fördern im Ausbildungskurs	14
3	Das TN-Gespräch	16
3.1	Qualifikation und Rückmeldung im TN-Gespräch	16
3.2	Gesprächsgrundlagen	16
3.3	Gesprächsvorbereitung	20
3.4	Gesprächsführung	20
3.5	Schwierige Gesprächssituationen	24
4	Ausbildung im Kursteam	25
5	Übersicht über den Rückmelde-, Qualifikations- und Förderungsprozess	26
6	Rückmelden, Qualifizieren und Fördern vor dem Kurs	28
6.1	Rückmelde-, Qualifikations- und Förderungsprozess planen	28
6.2	Mindestanforderungen erstellen	28
6.3	Dokumentation der Beobachtungen	29
6.4	Mehrere Chancen ermöglichen, Entwicklung fördern	30
6.5	Einfluss auf das Grobprogramm	31
6.6	TN-Anmeldung und Einfluss des Ausbildungsbedarfs	32
7	Rückmelden, Qualifizieren und Fördern im Kurs	33
7.1	Transparenter Rückmelde-, Qualifikations- und Förderungsprozess	33
7.2	Zwischenqualifikations- und Qualifikationsbesprechung (TN-Besprechung)	33
7.3	Zuteilung Gesprächspartner	36
7.4	TN-Gespräch in der Kursmitte	37
7.5	TN-Gespräch am Kursende	37
7.6	Ziellisten	38
8	Rückmelden, Qualifizieren und Fördern nach dem Kurs	39
8.1	Rückmeldungen an den KV	39
8.2	Verschicken der Ziellisten	39
8.3	Auswerten	39
9	Anhang	40
9.1	Hilfsmittel und Literatur	40
9.2	Glossar	40
9.3	Stichwortverzeichnis	42

1 Einleitung

1.1 Allgemeines zu den drei Ausbildungsbroschüren

In der Pfadi wird Ausbildung gross geschrieben!

Dass die Leitenden, welche während der Aktivitäten und Lager das Programm für die Biber, Wölfe, Pfadi und Pios gestalten, gut ausgebildet sind, ist für die Pfadi zentral.

Die Pfadi stellt hohe Anforderungen an ihre Ausbildung: In den Ausbildungskursen sollen die Leitenden auf ihre zukünftige Aufgabe und Funktion vorbereitet werden, sie sollen Neues lernen, sich austauschen und dazu motiviert werden, sich auch weiterhin für die Pfadi zu engagieren.

Vor allem dem enormen Engagement und Einsatz der Kursteams ist es zu verdanken, dass die Ausbildungskurse diese Anforderungen erfüllen. Die Kursteams investieren viel Zeit in die Vorbereitung ihrer Kurse und der einzelnen Kursblöcke. Sie ermöglichen den Teilnehmenden damit einmalige und unvergessliche Kurs-erlebnisse und geben ihnen gleichzeitig alles Wichtige für ihre zukünftigen Funktionen mit auf den Weg.

Um diesen Ansprüchen gerecht zu werden, brauchen die Mitleitenden unterschiedliche Kompetenzen.

- **Fachkompetenz:** Fachwissen und Erfahrungen weitergeben, Reflexionen anleiten, Hilfsmittel kennen, Rückmeldungen geben, Prozesse kennen
- **Methodenkompetenz:** Blockmethoden sinnvoll anwenden, Wissen clever vermitteln, Transfer sicherstellen, Rückmelde-, Qualifikations- und Förderungsprozess planen
- **Selbstkompetenz:** Motivation, Kreativität und Interesse zeigen, persönliche Ressourcen kennen, Wunsch sich weiterzuentwickeln
- **Sozialkompetenz:** im Kursteam funktionieren, Stimmungen wahrnehmen und darauf reagieren, Gruppenprozesse gestalten, TN und Situationen beobachten

Einzelne dieser Kompetenzen bringen die Mitleitenden mit, andere werden sie mit der Erfahrung durch das Leiten von mehreren Kursen automatisch erlernen und viele davon können gezielt gelernt und vertieft werden.

Die drei Broschüren rund ums Thema «Ausbildung in der Pfadi» bieten eine Hilfestellung für jene Kompetenzen, welche erworben, geübt oder nachgeschlagen werden können. Sie ergänzen sich gegenseitig und bilden zusammen ein Paket als Unterstützung für eine spannende, motivierende und lehrreiche Ausbildung in der Pfadi.

■ **Ausbildungskurse planen, durchführen und auswerten**

Die Broschüre richtet sich an Expertinnen und Hauptkursleitende, welche einen Kurs planen und bietet Hilfestellungen für die gesamte Kursplanung.

■ **Ausbildungsblöcke planen, durchführen und auswerten**

Die Broschüre richtet sich an alle Mitleitenden, welche einen Ausbildungsblock planen, durchführen und auswerten. Sie zeigt auf, worauf bei der Blockplanung geachtet werden soll und wie Blöcke gestaltet werden können, damit die TN möglichst viel lernen.

■ **Rückmelden, Qualifizieren und Fördern im Ausbildungskurs**

Die Broschüre richtet sich an Expertinnen, Hauptkursleitende und an Mitleitende, welche für das Thema «Rückmelden, Qualifizieren und Fördern» verantwortlich sind. Sie zeigt auf, wie der Rückmelde-, Qualifikations- und Förderungsprozess in einem Ausbildungskurs gestaltet werden kann und wie die TN in ihrem persönlichen Fortschritt mit Hilfe von Rückmeldungen unterstützt werden können.

Anmerkungen zu Sprachgebrauch und Layout

Bei der Benennung der verschiedenen Personen und Rollen, welche in der Broschüre vorkommen, werden der Einfachheit halber konsequent einzelne Rollen in der weiblichen Form und andere Rollen in der männlichen Form verwendet. Es sind immer beide Geschlechter gemeint.



Dieses Symbol verweist auf eine passende Stelle innerhalb dieser Broschüre.



Dieses Symbol verweist auf eine passende Stelle in einer anderen Ausbildungsbroschüre oder auf ein anderes Hilfsmittel.



Dieses Symbol zeigt einen Tipp an.



Dieses Symbol kennzeichnet ein Beispiel.



Dieses Symbol zeigt an, dass etwas für die Planung relevant ist, also vor dem Kurs behandelt werden muss.



Dieses Symbol macht auf etwas aufmerksam, das während der Kursdurchführung, also im Kurs, zu beachten ist.



Dieses Symbol markiert etwas, das nach dem Kurs behandelt und nicht vergessen werden darf.

1.2 Allgemeines zu dieser Broschüre

Im Ausbildungskurs geht es darum, den Teilnehmenden persönliche Fortschritte zu ermöglichen: Die TN sammeln neue Erfahrungen, entwickeln neue Fähigkeiten und Fertigkeiten und entwickeln bestehende weiter, vertiefen ihr Wissen, lernen eigene Grenzen kennen, lernen neue Techniken und Methoden, tauschen sich über Erlebnisse in ihrer Pfadibiographie aus und ziehen daraus Schlüsse für ihre künftige Tätigkeit als Leitende. Gegen Ende eines Ausbildungskurses entscheidet das Kursteam mit der Qualifikation, ob sich die TN für die jeweilige neue Funktion eignen. Mit ihrer Qualifikationsentscheid «Kurs bestanden» respektive «Kurs nicht bestanden» bestätigt oder verneint es die fachlichen Entwicklungsschritte der TN.

In seiner Anlage hat der Ausbildungskurs etwas Künstliches und Widersprüchliches: Die TN bringen vielfältige und sehr unterschiedliche Erfahrungen in den Kurs mit, sollen von der Zeit im Kurs profitieren und am Ende des Kurses doch auf einem ähnlichen Stand sein, damit das Kursteam möglichst objektiv beurteilen kann, ob die TN den Kurs bestanden haben oder nicht. Diese Anlage kann dazu führen, dass qualifikationsrelevante Themen erst sehr kurz vor deren Überprüfung vermittelt werden und die TN wenig Zeit haben, das neu erworbene Wissen zu verarbeiten und zu festigen.

Deswegen soll das Kursteam neben dem Qualifizieren das Lernen der TN nicht vergessen und sie im Sinne des Ausbildens, Vorzeigens, Beratens und Betreuens aktiv dabei begleiten. Das ist herausfordernd, da die TN der Ausbildungskurse sehr unterschiedlich sind: Die Spanne reicht je nach Kursstufe von älteren Jugendlichen bis zu jungen Erwachsenen. Mit ihren unterschiedlichen Lern- und Begleitungsbedürfnissen im selben Kurs sind sie eine Zielgruppe für sich: keine Jugendlichen mehr, jedoch auch noch keine Erwachsenen.

Das fördernde und begleitete Lernen in Ausbildungskursen ist geprägt von Rückmeldungen von aussen auf eigene Handlungen. Die TN erwerben Kenntnisse, sie planen Aktivitäten, führen sie durch und reflektieren ihr Handeln als Leitende. Dabei werden sie von erfahrenen Mitleitenden betreut und beraten. Im gemeinsamen Dialog wird über die Qualität von Aktivitäten, angemessenes Handeln von Leitenden und die persönliche (Weiter-)Entwicklung nachgedacht und den TN damit eine Aussensicht auf ihr Verhalten angeboten.

Die vorliegende Broschüre thematisiert die Aspekte Rückmelden, Qualifizieren und Fördern aus der Perspektive des Kursteams, klärt und erläutert Begriffe und stellt Rückmeldung, Qualifikation und Förderung als Prozess dar, der bereits vor dem Kurs beginnt und erst nach dem Kurs sein Ende findet.

So gliedert sich die Broschüre in zwei Teile: In einem ersten Teil (Kapitel 2, 3 und 4) werden Grundlagen des Rückmeldens, Qualifizierens und Förderns, der Gesprächsführung und der Ausbildung im Kursteam vorgestellt, im zweiten Teil (Kapitel 5, 6, 7 und 8) wird die Umsetzung in der Praxis vor, während und nach dem Kurs thematisiert.

2 Rückmelden, Qualifizieren und Fördern

Mit den drei Begriffen *Rückmelden*, *Qualifizieren*, *Fördern (RQF)* wird der gesamte Bereich beschrieben, der Beobachtung, Rückmeldung, Beurteilung, Qualifikation und Förderung der Teilnehmenden in einem Ausbildungskurs betrifft. Dies schliesst natürlich nicht aus, den Ausbildungskurs als Ganzes mit all seinen Ausbildungsblöcken und Lernmomenten als Förderung der TN zu verstehen.

2.1 Grundlagen

Rückmelden, Qualifizieren und Fördern der Teilnehmenden im Kurs scheint für viele ein Buch mit sieben Siegeln zu sein. Vielleicht, weil eigene negative Erfahrungen damit verbunden werden oder aber, weil ein grosser Erfahrungsschatz fehlt. In diesem Kapitel geht es darum, einige Begriffe zu klären und auseinanderzuhalten und deren Bedeutungen innerhalb der PBS zu definieren.

Die Anforderungen an TN eines Ausbildungskurses beschränken sich nicht nur auf fachliche und methodische Fähigkeiten, sondern umfassen auch soziale Kompetenzen in den Bereichen Kommunikation, Umgang mit anderen Leitenden und Kindern und Jugendlichen am Samstagnachmittag und im Lager, aber auch mit sich selbst. Alle diese Kompetenzen in einer Kurswoche zu messen und zu überprüfen ist herausfordernd. Wenngleich gewisse Fähigkeiten mit Plan- oder Rollenspielen geübt oder im Kurs angewendet werden können, bleiben viele Fähigkeiten verborgen, deren Beurteilung nur in der «Praxisbegleitung» möglich wäre. Eine solche Begleitung der TN kann aber nicht vom Kursteam selbst realisiert werden. Ihm bleibt einzig die Möglichkeit festzulegen, welche Kompetenzen es im Kurs überprüfen möchte.

2.2 Beobachtungen

Um den Teilnehmenden eine fundierte Rückmeldung auf ihre Leistungen und ihr Verhalten im Kurs zu geben, braucht es Beobachtungen. Dazu sind folgende Fragen zu klären:

2.2.1 Was wird beobachtet?

Unter dem Aspekt der Förderung ist es wichtig, den Teilnehmenden am Ende des Kurses konkrete Förderungs- und Weiterbildungsmaßnahmen nennen zu können, die dazu geeignet erscheinen, sich fehlende Kompetenzen anzueignen oder bestehende Stärken auszubauen. Dabei kann es um fachliche Kenntnisse wie Pfaditechnik oder auch um das persönliche Verhalten gehen. Der Schwerpunkt verändert sich je nach Alter der TN und Ziel des Kurses. In einem Basiskurs bspw. liegt es eher im fachlichen Bereich, im Panoramakurs eher im persönlichen Bereich.

Fachliches

Der fachliche Bereich umfasst vorab erwerbbarbare Kenntnisse im Bereich Pfaditechnik, J+S-Administration oder methodische Kenntnisse, über welche die TN nach dem Kurs verfügen müssen. Die meisten dieser Anforderungen sind entweder von J+S oder durch das Ausbildungsmodell der PBS vorgegeben. Diese Bereiche sind oft messbar.

Methodische Fähigkeiten

Arbeitsmethodik, Organisationsfähigkeit, Umsetzung von Ideen, Kreativität, Vermittlung von Wissen

*Pfadikennnisse allgemein / Bewusstsein für Grundlagen der PBS
spezifische Stufenkenntnisse, Sportartkenntnisse LS/T*

Persönliches

Dieser Bereich bezieht sich auf die Person und ihr Verhalten als Ganzes. Aspekte dieses Bereichs sind nicht einfach so «erlernbar» und auch nicht immer messbar. Die Beurteilung solcher Kriterien ist dennoch sehr bedeutend, weil sie den TN die Möglichkeit gibt, sich selbst etwas besser kennenzulernen. Wichtig ist jedoch zu betonen, dass die Einschätzung dieses «persönlichen Bereichs» eine subjektive Sicht des Kursteams darstellt. Andere nehmen den TN vielleicht ganz anders wahr. Diese Fragen können weiterhelfen:

Verhalten in der Gruppe

Was ist mir besonders (positiv) aufgefallen? Wie habe ich den TN im Team/ in der Gruppe erlebt? Wie hat er sich in die Gruppe eingebracht? Welche Rolle hat er in der Kursgruppe?

Verhalten im Kurs

Was ist mir in Bezug auf sein Gesprächsverhalten/ seine Kommunikationsfähigkeit aufgefallen? Wie habe ich die Person als TN erlebt? Wie verhält er sich gegenüber dem Kursteam? Welche Rolle hat er im Kurs (im Vergleich zu anderen)?

2.2.2 Wann wird beobachtet?

Insgesamt entstehen immer Eindrücke, die festgehalten werden können. Allerdings gibt es Situationen, in denen bestimmte Kompetenzen besonders gut beobachtet werden können.

Von TN selbst geleitete Blöcke

Hier kann bspw. das Leitungsverhalten beobachtet werden.

Vom Kursteam geleitete Blöcke

Hier kann bspw. Interesse und Beteiligung gut beobachtet werden.

Unternehmung

Hier kann Gruppenverhalten und evtl. Verhalten in schwierigen Situationen beobachtet werden.

Freizeit

Umgang mit anderen TN, ...

Ungeachtet dessen, ob bewusst auf das Geschehen fokussiert wird oder zufällig Eindrücke aufgenommen werden, muss darauf geachtet werden, dass sich die Teilnehmenden nicht ständig unter Beobachtung fühlen, um eine angenehme (Lern-)Atmosphäre zu ermöglichen. So kann es beispielsweise zu unnötigem Stress führen, wenn das Kursteam dauernd vor den TN Notizen macht.

2.2.3 Wer beobachtet?

Gerade bei Kursen mit vielen Teilnehmenden ist es sinnvoll untereinander aufzuteilen, wer welche TN beobachtet und wann. Wichtig ist dabei, dass alle TN von mindestens zwei Mitleitenden beobachtet werden. So können die Beobachtungen diskutiert und gegenseitig abgeglichen werden.

2.2.4 Wie wird beobachtet?

Grundsätzlich kann zwischen Gelegenheitsbeobachtungen und systematischen Beobachtungen unterschieden werden.

Gelegenheitsbeobachtungen

Alles, was in verschiedenen Situationen zufällig wahrgenommen wird und in Erinnerung bleibt, wird Gelegenheitsbeobachtung genannt.

Vorteile

- erster Eindruck
- verschiedene Aspekte

Nachteile

- häufig bleiben Fehler oder Schwächen in Erinnerung

Systematische Beobachtungen

Wird die Wahrnehmung bewusst auf ein bestimmtes Verhalten oder Ziel gerichtet (z. B. Verhalten), wird dies systematische Beobachtung genannt.

Vorteile

- präzisere Beobachtung
- zielgerichtet

Nachteile

- andere Aspekte gehen verloren / werden übersehen

Aussagekräftige und fundierte Aussagen setzen möglichst objektive Beobachtungen voraus. Dies ist eine Herausforderung, da die persönliche Wahrnehmung durch verschiedene Faktoren beeinflusst wird. Sind diese bekannt, können entsprechende Massnahmen getroffen werden, um deren Einfluss abzuschwächen.

2.2.5 Beobachten

Im Gegensatz zu messbaren Merkmalen wie Grösse, Länge oder Gewicht lassen sich Persönlichkeitsmerkmale meistens nicht direkt messen, sondern lassen sich nur aus verschiedenen Beobachtungen erschliessen. Die persönliche Wahrnehmung wird jedoch durch verschiedene Faktoren beeinflusst. Diese liegen einerseits beim beobachtenden Mitleiter und andererseits beim beobachteten Teilnehmer, zu einem grossen Teil jedoch auch bei der Situation selbst.

Einfluss der beobachtenden Person

Die Wahrnehmung einer anderen Person setzt sich aus verschiedenen Beobachtungen, aber auch aus Annahmen zusammen. Anhand oberflächlicher Merkmale bspw. einer Brille schliessen wir unbewusst auf weitere Eigenschaften wie bspw. Intelligenz. Dies kann dabei helfen zu entscheiden, wie mit einer Person umgegangen werden soll, die noch wenig bekannt ist. Es kann aber auch dazu führen, dass dem beobachteten Teilnehmer Eigenschaften zugeschrieben werden, die er gar nicht hat. Das ist problematisch, da Menschen dazu neigen, nur Informationen aufzunehmen, die ihr (Vor-)Urteil bestätigen. Andere Informationen werden gar nicht erst registriert.

Ausserdem beeinflussen sowohl die momentane Stimmung, schon gemachte Beobachtungen als auch Sympathie oder Antipathie gegenüber der beobachteten Person die Wahrnehmung. Gut gelaunte Menschen neigen dazu, mehr positive Eigenschaften zu sehen. Personen mit ähnlichen Persönlichkeitsmerkmalen wie der Beobachter werden ebenfalls positiver beurteilt als andere.

Einfluss des beobachteten Teilnehmers

Das Aussehen bestimmt mit, welche Persönlichkeitsmerkmale einer Person zugeschrieben werden. Der Halo-Effekt beschreibt ein Phänomen, bei dem ein hervorstechendes Merkmal die weitere Wahrnehmung beeinflusst. Ein Beispiel dafür wäre, dass ein Fehler eines attraktiven Teilnehmers milder eingeschätzt wird als der eines unattraktiven. Durch die attraktive Erscheinung des TN werden ihm Merkmale wie Intelligenz und Erfolg zugeschrieben. Diese positiven Zuschreibungen überstrahlen die negativen Beobachtungen und schwächen diese ab.

Der erste Eindruck beeinflusst somit alle weiteren Beobachtungen und Informationen.



Gängige Vorurteile, die den ersten Eindruck mitbestimmen

- *Brillenräger gelten als intelligent*
- *dicke Leute gelten als gemütlich*
- *lächelnde Menschen werden als freundlich, sympathisch und ehrlich eingeschätzt*
- *attraktive Menschen gelten als gescheiter, erfolgreicher, glücklicher, aber zu attraktive Frauen gelten als dümmer und flatterhaft*

Einfluss der Situation

Untersuchungen zeigten, dass die Wahrnehmung einer Person auch von der momentanen Situation abhängt. So wurde gleiches Verhalten in verschiedenen Situationen unterschiedlich bewertet. Der Rest der Gruppe, der Ort, die Tageszeit, die Stimmung und viele weitere Aspekte beeinflussen die Beurteilung. Selbst das Wetter scheint einen Einfluss zu haben. Bei schönem Wetter besteht die Neigung milder zu bewerten als bei schlechtem Wetter.

Tipps und Tricks beim Beobachten

Die vorangehenden Abschnitte zeigen, dass völlig objektive Rückmeldungen anhand von Beobachtungen gar nicht möglich sind. Im Rahmen eines Ausbildungskurses ist dies auch gar nicht nötig. Die Beobachtungen müssen keine wissenschaftlichen Messkriterien erfüllen, sondern sollen zu einer fairen Beurteilung und einer fundierten Rückmeldung führen.

→ Kapitel 6.1 – Rückmelde-, Qualifikations- und Förderungsprozess planen



Folgende Tipps helfen dabei

- *Gelegenheitsbeobachtungen und systematische Beobachtungen kombinieren*
- *Informationen sammeln ohne zu bewerten*
- *Beobachtung und Bewertung trennen*
- *Bauchgefühle/Annahmen dürfen sein, müssen aber als solche gekennzeichnet werden*
- *ersten Eindruck nicht überbewerten*
- *eigene Beobachtungen mit anderen besprechen und vergleichen*
- *Beobachtungen und Meinungen der jüngeren Mitleitenden nicht weniger gewichten*
- *unpassende Informationen nicht einfach streichen, sondern in einer weiteren Situation nochmals gezielt beobachten*
- *Beobachtungen notieren und mit etwas Distanz nochmals betrachten*
- *ab und zu sich selbst hinterfragen (bspw.: Wo liegen meine Sympathien? Warum?)*
- *versuchen, sich auf das wirklich Beobachtete zu fokussieren (Verhalten nicht Eigenschaften)*
- *sicherstellen, dass alle TN die Möglichkeit haben, die verlangten Fähigkeiten zu zeigen*

Interpretation

Beim Beobachten wird nur sinnlich Wahrnehmbares festgehalten (bspw. der Teilnehmer macht sich keine Notizen). Zwei Beobachter sollten unabhängig voneinander auf das gleiche Ergebnis kommen.

Eine Interpretation ist eine persönliche Einschätzung bzw. eine subjektive Wahrnehmung (bspw. der TN hört nicht zu). Damit die Rückmeldungen an die TN möglichst objektiv sind, sollen Interpretationen so weit wie möglich vermieden werden. Lässt es sich nicht vermeiden, muss eine Interpretation unbedingt als solche gekennzeichnet werden.

Wirft das Verhalten eines TN Fragen auf oder ist eine Situation unklar, kann die Beobachtung mit einem entsprechenden Vermerk festgehalten werden. Beim TN-Gespräch am Schluss des Kurses kann auf solche Beobachtungen eingegangen und beim TN nachgefragt werden. Daraus entwickeln sich häufig spannende Gespräche und falsche Interpretationen können geklärt werden.

2.3 Rückmeldungen

Diese Broschüre verwendet für alle Nachrichten, welche das Kursteam den TN zurücksendet, den Begriff «Rückmeldung». In einer Rückmeldung teilt das Kursteam den TN in der Regel mit, wie es ihre Leistungen einschätzt und wie sie im Kurs erlebt und verstanden werden.

Rückmeldungen sind alle jene kommunikativen Botschaften, die auf eine Mitteilung des Gegenübers reagieren. Die Mitteilung kann dabei bspw. auch non-verbal oder eine ausbleibende Handlung sein.

Ein Ausbildungskurs beinhaltet viele Momente, in denen unterschiedlichste Rückmeldungen gegeben werden: Kursteams beantworten Fragen der Teilnehmenden, beurteilen, evaluieren und werten Leistungen der TN aus und teilen ihnen im TN-Gespräch am Ende des Kurses den Qualifikationsentscheid mit.

All diesen Rückmeldungen ist gemeinsam, dass zwischen dem Sender und dem Empfänger eine asymmetrische Beziehung, also ein Gefälle, besteht. Eine Besonderheit der Rückmeldungen, die eine qualifikationsrelevante Leistung der TN beurteilen, ist, dass sie auf im Vorfeld festgelegten Kriterien beruhen.

Feedback

Dieser Begriff wird gemieden, weil Feedback eine ganz spezifische Form von Rückmeldung ist, die auf einer symmetrischen Beziehung zwischen Sender und Empfänger beruht und nicht auf Kriterien basiert. Feedback (Rückkoppelung) im strengen Sinne seiner Definition aus der Gruppendynamik, basiert auf dem Gefühl, das ein Verhalten beim Gegenüber auslöst. Das Interesse, ein Feedback zu geben, liegt bei der Feedback-gebenden Person und ist in dem Sinne ein persönliches Bedürfnis des Senders und nicht ein Anliegen, das sich an eine Einzelperson adressiert. Für die Feedback-nehmende Person ist die erhaltene Information ein Angebot, mehr über sich selbst und das Wirken des eigenen Handelns zu erfahren. Es liegt also in ihrem Ermessen, ob sie die so erhaltenen Informationen über sich selbst in künftige Handlungen einfließen lässt oder nicht. Ein gutes Feedback umfasst folgende Aspekte:

1. Eine präzise Situationsbeschreibung, damit der Empfänger anknüpfen kann.
2. Die Beschreibung des Gefühls, das durch das Verhalten in der Situationsbeschreibung ausgelöst wurde.
3. Mögliche Auswirkungen auf die Zukunft.

Bei einem guten Feedback ist die Reihenfolge der ersten beiden Aspekte nicht relevant, der dritte kann auch weggelassen werden.

Feedback in diesem (engen) Sinne ist daher keine sinnvolle Form der Rückmeldung an Teilnehmende, weil diejenigen Rückmeldungen, die in Ausbildungskursen vornehmlich gegeben werden, Kriterien basiert sind. Feedback eignet sich jedoch sehr als Form der persönlichen Rückmeldung innerhalb des Kursteams. Einzelpersonen können sich so auf Augenhöhe Rückmeldungen geben.

Aspekte eines Feedbacks

2.3.1 Rückmelderegeln

Damit der Empfänger eine Rückmeldung so gut wie möglich annehmen und umsetzen kann, sollten einige Regeln beachtet werden:

Der Sender ...

- ... spricht sein Gegenüber direkt an.
- ... formuliert Ich-Botschaften (keine »Man-Aussagen« und »Du-Vorwürfe«).
- ... bezieht die Verfassung und die Bedürfnisse des Empfängers mit ein.
- ... beschreibt, wie das Verhalten der anderen Person auf ihn gewirkt hat.
- ... bezieht sich nur auf Dinge, die der Empfänger verändern kann.
- ... spricht konkret, situations- und handlungsbezogen.
- ... nennt zuerst Positives, dann Negatives.
- ... verhindert Verallgemeinerungen.
- ... vermeidet Füllwörter und verwässert nicht (also, eh, äh, eigentlich, ...).
- ... vermeidet den Konjunktiv (nicht: du solltest ..., sondern: achte darauf, dass ...).
- ... fasst sich kurz und formuliert prägnant.

Im Idealfall bittet der Empfänger um eine Rückmeldung und ist entsprechend bereit diese entgegenzunehmen. Ansonsten kann durch das Äussern einer Frage oder das Anbringen des Wunsches abgeklärt werden, ob der Empfänger für die Rückmeldung bereit ist.

Im Abschnitt »Gesprächsgrundlagen« werden zwei wichtige Elemente von Rückmeldungen, das echte Lob und die konstruktive Kritik, beschrieben.

2.3.2 Rückmeldungen geben

Es gibt verschiedene Gelegenheiten, den Teilnehmenden und auch den Mitleitenden während des Kurses Rückmeldungen zu geben.

Grundsätzlich gibt es im Verlauf eines Kurses verschiedene Arten von Rückmeldungen: spontane Rückmeldungen, geplante Rückmeldungen sowie TN-Gespräche in der Mitte und/oder am Ende des Kurses.

Innerhalb des Kursteams soll geklärt werden, welche Punkte an den TN-Gesprächen rückgemeldet werden und zu welchen Themen eine spontane Rückmeldung gegeben werden kann.

Spontane Rückmeldungen

Spontane Rückmeldungen finden zeitnah zur beobachteten Situation statt. Sie sind den Teilnehmenden auf diese Weise noch präsent und ermöglichen es, dass anders darüber gesprochen werden kann, als wenn schon einige Tage vergangen sind.

Spontane Rückmeldungen sind sinnvoll, wenn TN ihr Verhalten oder ihre Leistung im Verlauf des Kurses auf Grund der Rückmeldung noch anpassen können oder sich die Beobachtung nur auf etwas Kleines bezieht, das nicht in den Rahmen eines TN-Gesprächs passen würde.

Spontane Rückmeldungen können ausserdem unsicheren TN helfen, ihre Leistungen im Kurs einzuschätzen.

Geplante Rückmeldungen

Es gibt immer wieder Blöcke, die so angelegt sind, dass die Teilnehmenden direkt eine Leistung zeigen müssen (bspw. einen Spielblock leiten). Dabei kann bereits bei der Gestaltung des Grobprogramms des Kurses abgemacht werden, dass den TN direkt im Anschluss eine Rückmeldung auf ihre gezeigte Leistung gegeben wird. Der Unterschied zu spontanen Rückmeldungen besteht darin, dass mit allen TN gesprochen wird und sich das Gespräch stark nach vorher bestimmten Beobachtungspunkten richtet.

Form der Rückmeldung

Rückmeldungen können grundsätzlich in verschiedener Form gegeben werden, mündlich oder schriftlich.

Bei mündlichen Rückmeldungen kann direkt auf Verständnisfragen eingegangen werden. Ein Eindruck kann im Dialog besprochen oder auch mehrmals beschrieben werden, bis der Inhalt der Rückmeldung richtig transportiert wurde.

Eine schriftliche Rückmeldung muss sehr gut formuliert werden, um Missverständnissen möglichst vorzubeugen. Dafür kann sie zu einem späteren Zeitpunkt noch einmal gelesen werden. Dabei gilt es zu beachten, dass die Aussage einer Rückmeldung mit der Zeit vielleicht nicht mehr zutrifft. Der Kontext der Rückmeldung soll deshalb immer klar sein.

**mündliche
Rückmeldungen**

**schriftliche
Rückmeldungen**

2.3.3 Rückmeldungen innerhalb des Kursteams

Rückmeldungen können auch innerhalb des Kursteams gegeben werden:

- spontan während der Vorbereitung und/oder im Kurs (bspw. ein spontanes Lob von der Hauptkursleiterin tut gut)
- nach dem Kurs alle gemeinsam
- Rückmeldesessions im Kurs (Falls aus Sicht des Kursteams notwendig. Aber Vorsicht: Braucht viel Zeit und kann bei müden Mitleitenden zu Missverständnissen führen!)
- Tandems nach dem Kurs: je zwei Mitleitende geben sich gegenseitig Rückmeldungen
- Gegenseitiges Feedback auf Augenhöhe: das Verhalten des Gegenübers ansprechen und so eine Aussensicht als Angebot zur Weiterentwicklung anbieten
- Rückmeldungen von der Hauptkursleiterin an die einzelnen (neuen) Mitleitenden

Einige Hinweise zu Rückmeldungen innerhalb des Kursteams:

- Die Regeln sind die gleichen wie bei anderen Rückmeldungen.
- Alle sollen mit der Art und Weise, wie im Kursteam Rückmeldungen gegeben werden, einverstanden sein.
- Gewisse Regeln aufstellen, bspw. dass die Rückmeldung auch positiv sein und Ziele aufzeigen soll.
- Es gibt Punkte, die besser erst nach dem Kurs angesprochen werden, da die Rückmeldung zu diesen Punkten die Stimmung im Kurs umschwenken lassen kann.
- Unbedingt positiv beginnen, eventuell eine reine «Lobesrunde».
- Gute Einführung durch die Hauptkursleiterin, bspw. «Wir wissen alle, dass da etwas schief gelaufen ist. Mir wäre es wichtig, dass wir auch ans Positive denken und gemeinsam versuchen, nicht nur das Schiefgelaufene zu sehen ...»

2.4 Qualifikation

Mit Qualifikation wird das Resultat der Gesamtheit der Beurteilungen während einer Kurswoche bezeichnet. Der Begriff «Qualifikation» kommt aus dem Lateinischen und bedeutet Befähigung, Eignung, Beurteilung. Die Ausbildungskurse der PBS bereiten die Teilnehmenden auf eine neue Aufgabe oder auf eine neue Funktion vor. Mit dem Qualifikationsentscheid «Kurs bestanden» drückt das Kursteam aus, dass es den TN für das Ausüben der betreffenden (Leitungs-)Funktion für geeignet hält. Das bedeutet im Umkehrschluss, dass ein Kursteam auch die Möglichkeit hat, bei einem TN zu einem negativen Qualifikationsentscheid («nicht bestanden») zu kommen. Eine negative Qualifikation ist notwendig, wenn ein TN die Mindestanforderungen des Kurses nicht erfüllt und aus Sicht des Kursteams für die vorgesehene (Leitungs-)Funktion nicht geeignet ist.

→ Kapitel 2.3 – Rückmeldungen,
Abschnitt «Feedback»

→ Kapitel 6.4 – Mehrere Chancen ermöglichen, Entwicklung fördern

→ Kapitel 6.2 – Mindestanforderungen erstellen

→ Ausbildungsmodell der PBS

→ Rahmenlehrpläne von J+S

2.4.1 Zwischenqualifikation

Mit der Zwischenqualifikation wird bezweckt, dass Teilnehmende, welche gefährdet sind, den Kurs nicht zu bestehen, identifiziert werden und die Möglichkeit erhalten, eine ungenügende Leistung mit einem erneuten Versuch auszugleichen.

Dafür ist die zweite Chance ein Gefäss und es soll entsprechend Zeit im Kurs teil nach der Zwischenqualifikation eingeplant sein.

2.4.2 Mindestanforderungen

Die Mindestanforderungen umfassen alle Anforderungen, welche die Teilnehmenden mindestens erfüllen müssen, um positiv qualifiziert zu werden. Sie bilden die Kompetenzen ab, welche die TN zeigen müssen, um den Kurs zu bestehen.

Während der Kursplanung legt das Kursteam die Mindestanforderungen fest, mit welchen die Leistung der TN beurteilt werden sollen.

Dazu muss sich das Kursteam über die Ausbildungsziele im Klaren sein und sich überlegen, welche davon im Kurs als Ausgangspunkt für eine Mindestanforderung verwendet werden. Dabei muss beachtet werden, dass zu jeder Mindestanforderung auch ein Beobachtungsmoment gehört, bei dem die TN zeigen können, was sie gelernt haben und das Kursteam ebendies wahrnehmen kann.

Wichtig ist, dass die anderen Kompetenzen, für die keine Mindestanforderungen formuliert wurden, nicht ausser Acht gelassen werden. Im Kurs sollen die TN unbedingt auch diejenigen Kompetenzen (weiter)entwickeln können, welche nicht explizit geprüft werden. Diese haben natürlich keinen Einfluss auf die Qualifikation. Bei den Rückmeldungen, u. a. im TN-Gespräch, ist es dennoch sinnvoll, über nicht in den Mindestanforderungen enthaltene Kompetenzen zu sprechen, um das Entwicklungspotential des TN aufzuzeigen.

2.5 Grundsätze für das Rückmelden, Qualifizieren und Fördern im Ausbildungskurs

Für die Beurteilung und Qualifikation müssen Massstäbe und Kriterien zur Verfügung stehen, anhand derer das Kursteam die Teilnehmenden einschätzt. Es ist dabei fast unmöglich jede einzelne Kompetenz aus dem Ausbildungsmodell und den Rahmenlehrplänen von J+S zu überprüfen. Sie umfassen zahlreiche Kenntnisse und Fähigkeiten, welche die TN am Ende des Kurses haben müssen und definieren die Bereiche, in denen persönlicher Fortschritt und Entwicklung möglich und erwünscht sind. Das Kursteam hat in der Vorbereitung die Aufgabe festzulegen, welche Kompetenzen es mit dem Kurs fördern und überprüfen möchte und kann.

Folgende Grundsätze gelten:

■ Pfadi ist freiwillig ...

... und entsprechend darf davon ausgegangen werden, dass ein Grossteil der TN die Kurse freiwillig besucht. Es ist deshalb anzunehmen, dass die TN bereit sind, an ihren Fähigkeiten zu arbeiten und entsprechend an einer Aussensicht interessiert sind.

■ Ausbildungsziele als Grundlage für die Qualifikation.

Als Grundlage für die Qualifikation dienen die Ausbildungsziele im Ausbildungsmodell der PBS und in den Rahmenlehrplänen von J+S. Diese legen fest, über welche Kompetenzen die TN nach einem spezifischen Kurs verfügen müssen und was das Kursteam ausbilden soll. Den TN zeigen die Ausbildungsziele auf, an welchen Kriterien sie gemessen werden.

■ Gleiche Mindestanforderungen für alle.

Für das Bestehen eines Kurses sind immer mehrere Kriterien relevant. Das Kursteam hat innerhalb des Ausbildungsmodells und der Rahmenlehrpläne von J+S jedoch einen gewissen Spielraum, wie stark sie die verschiedenen Kriterien gewichten möchte. Obwohl die TN alle unterschiedliches Vorwissen mitbringen und während der Kurswoche deshalb auch Verschiedenes lernen, müssen alle mit demselben Massstab beurteilt werden.

- **Zuerst Lernen ermöglichen, erst dann überprüfen.**
Wichtig ist auch, dass die TN die Möglichkeit erhalten zu üben, Neues auszuprobieren und Fehler zu machen, bevor die Mindestanforderungen zur Hand genommen werden und die Leistung der TN überprüft wird.
- **Bewusst Gelegenheiten schaffen.**
Das Kursteam muss bewusst und geplant Gelegenheiten schaffen, in denen die TN ihre Kompetenzen zeigen und sich exponieren können, so dass Kriterien basierte Beobachtungen möglich sind.
- **Mehrere Chancen (2. Chance).**
Bestehen Zweifel, ob ein TN den Kurs bestehen wird, so soll das Kursteam möglichst frühzeitig das Gespräch mit dem betroffenen TN suchen. Es soll aufzeigen, in welchen Bereichen der Mindestanforderungen Lücken bestehen oder welches Verhalten die positive Qualifikation gefährdet. Dadurch erhält der TN die Chance, sich im Verlauf des Kurses zu verbessern.
- **Was ist genügend?**
Bei allen Mindestanforderungen muss Klarheit bestehen, was genügend und was ungenügend bedeutet.
- **Beurteilung und Qualifikation basieren auf einer Momentaufnahme.**
Kursteams müssen sich im Klaren darüber sein, dass die Beurteilung der TN eine Momentaufnahme darstellt. Dies soll auch den TN mitgeteilt werden. Selbst wenn die TN eine Woche lang intensiv erlebt werden, kennt das Kursteam sie eigentlich nicht gut und es können nicht alle ihre Fähigkeiten und (versteckten) Potentiale beurteilt werden. Auch kann es den TN während des Kurses gut oder weniger gut gehen. Ausserdem entwickeln sich gerade junge Menschen schnell und ein halbes Jahr später würden sie möglicherweise ganz anders erlebt werden. Dies bedeutet jedoch nicht, dass prognostisch qualifiziert werden darf, sondern nur aufgrund der während des Kurses sichtbaren Leistungen.

→ Kapitel 6.4 – Mehrere Chancen ermöglichen, Entwicklung fördern

→ Kapitel 6.2 – Mindestanforderungen erstellen

3 Das TN-Gespräch

TN-Gespräche im Ausbildungskurs ermöglichen den Teilnehmenden, ihren persönlichen Fortschritt selbst zu erkennen und ihre Selbstwahrnehmung in Bezug auf ihre Leistungen und ihr Verhalten im Kurs mit der Fremdwahrnehmung des Kursteams abzugleichen. Das Gespräch bezieht sich insbesondere auf die Einschätzung der während der Kurswoche gezeigten der Fähigkeiten und Fertigkeiten, die sich an überprüfbaren Kriterien orientiert.

3.1 Qualifikation und Rückmeldung im TN-Gespräch

In aller Regel erhalten die Teilnehmenden während des Kurses viele Rückmeldungen vom Kursteam und von anderen TN. Dies ermöglicht ihnen, das Zurückgemeldete direkt im Kurs umzusetzen, dabei etwas zu lernen und sich selbst bezüglich ihrer Leistung im Kurs einzuschätzen. Im TN-Gespräch am Ende des Kurses müssen diese Rückmeldungen nicht wiederholt, sondern lediglich zusammengefasst werden. Auch das Mitteilen des Qualifikationsentscheides nimmt nur eine kurze Zeit in Anspruch. Über diese beiden Aspekte hinaus werden im TN-Gespräch gemeinsam Stärken, Schwächen und Entwicklungspotential thematisiert. In diesem Teil des Gesprächs ist die kommunikative Beziehung symmetrischer, das heisst, es besteht weniger Gefälle zwischen dem Mitleiter und dem TN. Das Gespräch richtet sich nun nicht mehr nur auf Vergangenes, sondern thematisiert auch die künftigen Entwicklungsschritte des TN. Der Gesprächsanteil beider Gesprächspartner soll in diesem Teil etwa gleich gross sein. Das Gespräch liefert kaum endgültige oder «richtige» Resultate, da die Empfindungen und Wahrnehmungen subjektiv sind.



3.2 Grundelemente und Gesprächstechnik

Gespräche sind nie vollständig planbar. Es kann zwar geplant werden, was wie gesagt werden möchte, welche Wirkung erzielt werden soll (Motivation, evtl. Schuss vor den Bug, ...), und wie auf welche Reaktionen reagiert werden könnte, ein Gespräch ist aber immer Interaktion und die Reaktionen des Gegenübers können nicht vorausgesagt werden. Das bedeutet, dass auf sein Gegenüber reagiert und der Gesprächsverlauf bei Bedarf angepasst werden muss.



Jedes TN-Gespräch beinhaltet zwei Grundelemente: das **Lob** und die **konstruktive Kritik**.

Diese beiden Grundelemente und die Technik des **aktiven Zuhörens** sind Bestandteile eines **gelenkten Gespräches**.

3.2.1 Echtes Lob

Richtig eingesetztes Lob ist ein zentrales Element von Rückmeldungen, das oft unterschätzt wird.

Wie

- echt: es muss etwas zu loben geben
- im richtigen Verhältnis: nicht zu sparsam bei Aussergewöhnlichem, nicht zu überschwänglich bei Kleinigkeiten

Wann

- wenn jemand gute Leistungen oder gutes Verhalten zeigt
- wenn jemand Leistung und Verhalten verbessert
- wenn sich jemand besondere Mühe gibt
- auch bei kleinen Anlässen
- auch wenn über längere Zeit alles normal läuft

Warum

- Lob motiviert.
- Lob macht Mut und nimmt Unsicherheit.
- Lob gibt Selbstvertrauen.

Ein echtes und angemessenes Lob ist nie überflüssig!

3.2.2 Konstruktive Kritik

Konstruktive Kritik ist begründet und zukunftsgerichtet. Sie ist ein wichtiges Gesprächselement und hilft auch beim Überbringen von schwierigen Botschaften:

Wie

- Schwierigkeiten bei der Umsetzung aufzeigen
- konkret
- schrittweise Verbesserung aufzeigen, nicht alles auf einmal

Wann

- wenn die nächsten Schritte aufgezeigt werden sollen
- wenn alternative Verhaltensweisen aufgezeigt werden sollen
- wenn man jemandem Tipps geben möchte

Warum

Konstruktive Kritik ...

- ... ermöglicht es dem Empfänger, die eigene Leistung richtig einzuschätzen.
- ... ermöglicht es dem Empfänger, die Ansprüche an sich richtig anzusetzen.
- ... kann motivieren.
- ... wirkt unausgesprochenen Konflikten entgegen.
- ... wirkt Fehlinterpretationen entgegen.
- ... informiert über die Zielerreichung.
- ... hilft, neue, gute Ziele zu vereinbaren.

Aktuelle Situation anstatt Vergangenheit

- *nicht:* «Das ist ja kaum zu glauben, schon wieder hast du ...»
- *sondern:* «Also, was da eben passiert ist, muss ich kritisieren ...»

Logik des Fehlverhaltens suchen anstatt die ganze Person zu verurteilen

- *nicht:* «Ja, ja, das kennen wir ja, bei so jemandem muss das ja immer wieder passieren ...»
- *sondern:* «Das erstaunt mich jetzt, kannst du mir das erklären ...»

Sachlich anstatt anklagend

- *nicht:* «Wirklich, dass du uns immer mit diesen Sachen so viel Mehrarbeit machst, das finden wir wirklich unfair gegenüber dem Kursteam ...»
- *sondern:* «Diese Dinge verursachen uns viel unangenehme Mehrarbeit ...»

Nächsten Schritt aufzeigen

- *nicht:* «Jetzt schau aber, dass du damit klarkommst ...»
- *sondern:* «Also, das hier muss geändert werden, fange doch einmal mit dem hier an ...»

Klar und offen anstatt indirekt

- *nicht:* «Also in letzter Zeit ist mir verschiedentlich zu Ohren gekommen, dass einzelne Leute offensichtlich nicht mehr gleich engagiert arbeiten ...»
- *sondern:* «Diese beiden Vorfälle erstaunen mich. Für mein Empfinden ist dein Engagement in letzter Zeit kleiner geworden ...»

Eigene Gefühle klarmachen anstatt Scheinsachlichkeit

- *nicht:* «Also das sind natürlich Dinge, die erfahrene und ausgebildete Leute nicht so machen. Denn die wissen, dass ...»
- *sondern:* «Ich weiss, dass das auch anders gemacht werden kann. Aber ich habe damit die besten Erfahrungen gemacht und möchte, dass wir das hier deshalb so machen ...»

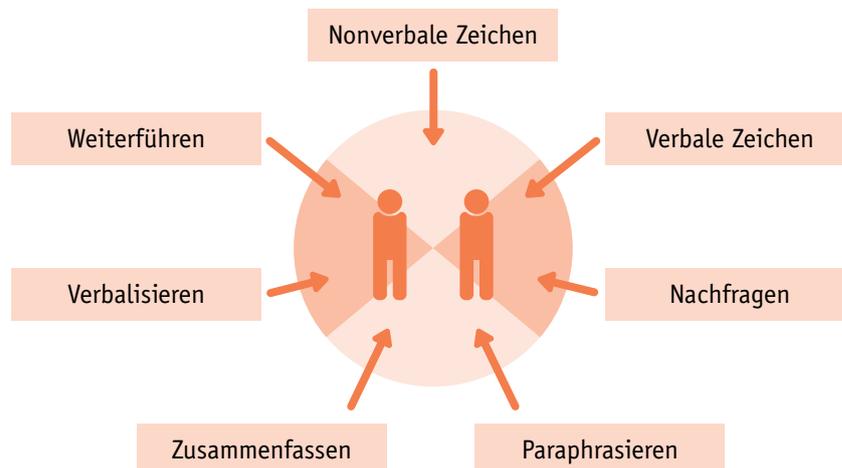


3.2.3 Aktives Zuhören

Bei dieser Gesprächstechnik geht es darum, dem Gegenüber seine volle Aufmerksamkeit zu schenken und ihm zu zeigen, dass ihm – und nur ihm – zugehört wird. Sie kommt in TN-Gesprächen vor allem während derjenigen Phasen zum Einsatz, in denen der Teilnehmende spricht. Aktives Zuhören vermittelt dem Gegenüber die Gewissheit, dass es ernst genommen wird. Ferner hilft aktives Zuhören zu verstehen, was das Gegenüber genau meint. Dies kann bspw. dann hilfreich sein, wenn der TN ein Selbstbild präsentiert, das sich stark vom Fremdbild, welches sich das Kursteam gemacht hat, unterscheidet.

Folgende Techniken des Aktiven Zuhörens lassen sich unterscheiden:

- **Nonverbale Zeichen**
offene Körperhaltung, Mimik, Kopfnicken, Kopfeigung, kleine, dem Thema angemessene Gesten (z. B. Öffnen der Handflächen), Angleichen der Körperhaltung an das Gegenüber
- **Verbale Zeichen**
Einsilbige Zuhörensbekundungen wie hm, ja, tja, so, aha, ...
(in angemessenem Mass und oftmals unterstützt durch Mimik und Gestik)
- **Nachfragen**
Sicherstellen, dass das Gegenüber richtig verstanden wird:
 - Du hast gerade von XY gesprochen, was genau meinst du damit?
 - Wie genau meinst du das?
 - Einen Punkt habe ich eben noch nicht ganz verstanden ...
 - Habe ich richtig verstanden, dass du ...Wichtig: Nicht fordernd, belehrend oder drohend nachfragen, das könnte das Gegenüber einschüchtern.
- **Paraphrasieren**
Gesagtes mit eigenen Worten wiederholen und vom Gegenüber bestätigen lassen.
- **Verbalisieren**
In der Aussage vermutete Gefühle oder mentale Zustände ansprechen, benennen und gegebenenfalls relativieren. Beispiel: «Ich habe den Eindruck, dass du sehr enttäuscht bist. Stimmt das?»
- **Weiterführen**
Auf ein mögliches Ende der Aussage schliessen und sie fortführen.
Wichtig: Sich der Subjektivität der Botschaft bewusst sein. Nicht zu oft verwenden!
- **Zusammenfassen**
 - Wenn ich zusammenfassen darf, bedeutet dies, dass ...
 - Lass mich also festhalten, ...
 - Letztendlich läuft es also darauf hinaus, ...
 - Lass mich die aus meiner Sicht wesentlichen Punkte nochmals zusammenfassen ...



3.2.4 Lenkungstechniken

Um den Verlauf eines TN-Gesprächs trotz begrenzter Planbarkeit beeinflussen zu können, gibt es folgende Lenkungstechniken:

- **Fragen**
 - *Offene Fragen* sind Türöffner, um die TN zum Sprechen zu bringen.
 - *Geschlossene Fragen* verlangen vom TN eine ganz konkrete Antwort.
- **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
- **Konkretisieren**
 - Wenn ich das Problem richtig sehe, dann ...
 - Wie ist das beim letzten Mal genau abgelaufen?
- **Vorschläge erbitten (nicht nur einen, sondern mehrere)**
 - Hast du schon Ideen, wie du dies machen möchtest?
 - Hast du konkrete Vorschläge?
 - Wie möchtest du dies nun angehen?
- **Abschliessen**
 - Wenn ich das Gespräch jetzt so sehe, ...
 - Nach allem, was wir jetzt besprochen haben, ...

3.3 Gesprächsvorbereitung

Da der Verlauf von TN-Gesprächen nicht genau planbar, sondern nur lenkbar ist, ist die Gesprächsvorbereitung und das sich Einstellen auf das Gegenüber umso wichtiger. Ziel der Vorbereitung ist es, dass der Mitleiter mit Ruhe, Abstand und Übersicht in das Gespräch geht. Es geht darum, eine innere Klarheit zu erreichen, die es ermöglicht, nicht möglichst viel, sondern das Richtige zum richtigen Zeitpunkt zu sagen. Eine Gesprächsvorbereitung braucht Zeit und umfasst folgende aufeinander aufbauende Schritte:

1. Selbstklärung: Perspektive gesprächsführende Person

Sache: Was habe ich dem TN mitzuteilen?

- Themen? Reihenfolge?
- Was ist genau das Problem?

Appell: Welchen *Einfluss* will ich nehmen?

- Ziel des Gesprächs?
- Wünsche/Forderungen?

Selbst: Was zeige *ich von mir*?

- Meine Rolle, ich als Person?
- Meine Gefühle? Eigene Abwehr/Widerstand?

Beziehung: Was habe ich *meinem Gesprächspartner* zu sagen?

- Beziehung?
- Bedrohung des Gesprächspartners?

2. Perspektivenwechsel: Einfühlen und Reaktionen antizipieren

- Was weiss ich über den TN?
- Was muss ich beachten im Umgang mit ihm?
- Wie sieht der TN die Dinge? Thema? Gefühle? Beziehung? Erwartungen an mich? Befürchtungen/Hoffnungen?
- Mögliche Reaktionen auf mein Gesagtes? Wie gehe ich mit den Reaktionen um?

3. Gedankliches Durchgehen

- Wie baue ich auf? Argumentation?
- Gesprächsverlauf planen
- Alternativen planen



Es lohnt sich die wichtigsten Fragen schriftlich vorzubereiten:

- Was ist hier die Situation, der Fall?
- Was will ich mitteilen?
- Was will ich erfahren?
- Was will ich/wollen wir erreichen?

3.4 Gesprächsführung

Das Geben von Rückmeldungen bzw. das Führen von Gesprächen ist erlernbar – enthält aber auch Momente, die mehr Kunst als Wissenschaft sind und nicht nur den Kopf, sondern auch den Bauch fordern. TN-Gespräche sind ausserdem diejenigen Momente im Kurs, in denen alle Mitleitenden gänzlich auf sich allein gestellt sind. Es ist unmöglich zu wissen, wie genau die anderen Mitleitenden ihre Gespräche führen und wie sie mit einem Teilnehmer sprechen. Mit zunehmender Erfahrung wird jeder Mitleiter seinen Stil finden, bei dem ihm wohl ist.

Es gibt verschiedene Möglichkeiten ein TN-Gespräch zu führen. Im Folgenden ist ein möglicher Ablauf eines TN-Gesprächs beschrieben.

Möglicher Ablauf eines TN-Gesprächs

0 Vorbereitung

Kursteam bespricht den TN
der Mitleiter, der das Gespräch führen wird, stellt sich auf den TN ein und
bereitet sich (schriftlich) vor

1 Einstieg

Ice-Breaker
TN abholen
Ort: Platz oder Weg finden, TN bestimmt

2 Einleitung

Information über folgende Punkte:
Rückmeldungen aus dem ganzen Kursteam
Mitleiter als Sprecher des Kursteams
Momentaufnahme
Ablauf klären

3 Rückmeldungen an TN

Qualifikationsentscheid mitteilen

TN spricht über sich I

Wie hast du dich selbst erlebt?
Was gelang dir gut? Warum?
Was weniger? Warum?

Mitleiter spricht über TN

Aussagen des TN aufgreifen
wir/ich
Positives zuerst
Chancen/Gefahren
Ideen, um an sich zu arbeiten
Tipps für den künftigen Pfadiweg

TN spricht über sich II

Denkst du, das Kursteam hat dich richtig eingeschätzt?

→ Wenn NEIN

Was fehlt?
Hast du Anliegen?

4 Rückmeldungen an das Kursteam

TN spricht über das Kursteam
Wie hast du den Kurs erlebt?
Möchtest du dem Kursteam etwas mitteilen?
Mir?

5 Gesprächsabschluss

Ergänzungen? Offene Themen?
Ist das Gespräch für dich ok?

→ Wenn NEIN

→ Kapitel 3.3 – Gesprächs-
vorbereitung

→ Kapitel 3.2.3 – aktives Zuhören

→ Kapitel 3.4 – Gesprächsführung

Einstieg : **1 Einstieg**

Ice-Breaker

Ziel ist es, Wohlbefinden zu schaffen, das Gespräch zu lancieren und die Gesprächsbereitschaft sicherzustellen. Typischerweise werden hier Alltagsthemen angesprochen, bspw. während dem Weg zum Ort des Gesprächs (bspw. der gestrige Abend, Wetter, Kommentare zu einer Örtlichkeit, ...). Diese Phase soll so kurz wie möglich gehalten werden.

Einleitung : **2 Einleitung**

- **Ablauf** vorstellen: Zuerst Rückmeldungen zum TN, dann evtl. zum Kursteam und Kurs.
- Klarstellen, dass es eine **Momentaufnahme** ist.
- **Sicht klären**: Welches ist die Sicht des Kursteams, was ist die persönliche Sicht.

Rückmeldungen an TN : **3 Rückmeldungen an TN**

Qualifikationsentscheid

Das schnelle Mitteilen eines positiven Qualifikationsentscheides (bestanden) entlastet das Gespräch. Auch ein Nichtbestehen ist möglichst frühzeitig mitzuteilen. Allerdings soll überlegt sein, ob es vom Gesprächsverlauf her nicht besser ist, den negativen Qualifikationsentscheid erst im Verlaufe des Gesprächs einzubringen. Nach der Mitteilung des Qualifikationsentscheids sollte dem TN Raum zum Reagieren gegeben werden. Es kann sogar sinnvoll sein, das Gespräch zu unterbrechen und später, wenn sich erste Emotionen gelegt haben, konstruktiv weiterzuführen. TN, die einen Kurs nicht bestehen, können schockiert reagieren, schweigsam und akzeptierend sein oder irrational und sich wehrend. Die Reaktionen sind schwer vorhersehbar. In jedem Fall ist es sinnvoll auch auf unerwartete oder irrationale Reaktionen gefasst zu sein und diese wo möglich zuzulassen.

TN spricht über sich I: Selbstbild

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

Mögliche Fragestellungen, die diese Phase einleiten:

- Wie hast du den Kurs erlebt?
- Was hast du gelernt?
- Wie hast du dich im Kurs gefühlt?
- Wie hast du dich selbst im Kurs erlebt?
- (Was denkst du, wie dich andere erlebt haben könnten?)

Mitleiter spricht über TN: Fremdbild

In dieser Phase werden die eigentlichen Rückmeldungen gegeben. Dieser Teil nimmt am meisten Zeit in Anspruch. Sinnvollerweise gliedert man die Rückmeldungen nach Themengebiet. Folgendes sollte dabei beachtet werden:

- Zuerst das Positive anhand von Beobachtungen tendenziell im Präsens formulieren.
- Entwicklungsmöglichkeiten aufgrund von Beobachtungen formulieren bzw. gemeinsam entwickeln. Um gemeinsame Ziele für die Zukunft zu setzen, eignet sich die Zielliste als Arbeitshilfe.
- Eine kurze Zusammenfassung des Gesagten am Schluss des Gesprächs hilft dem TN die Informationen einzuordnen und sich diese besser zu merken.
- Ebenfalls in dieser Phase kann abschliessend das Rückmeldeformular angeschaut oder allenfalls gemeinsam ausgefüllt werden.

→ Kapitel 7.6 – Ziellisten

→ Kapitel 8.1 – Rückmeldungen an den KV

TN spricht über sich II: Diskussionsmöglichkeit/Abschluss durch TN

Der TN soll sich zu den Rückmeldungen äussern können. Am Schluss soll in jedem Fall immer das OK des TN stehen, dass dieser Teil hier beendet werden kann, ohne dass dringende Fragen oder negative Gefühle bei ihm zurückbleiben. Der Mitleiter kann folgende Fragen stellen:

- Verstehst du die Rückmeldungen?
- Stimmt es?
- Fehlt etwas?
- Schlussfrage: Ist das so in Ordnung für dich?

4 Rückmeldungen an das Kursteam / den Mitleiter

TN spricht über das Kursteam

Das letzte Drittel des Gesprächs kann die Bitte um Rückmeldungen des TN an einzelne Mitleitende oder an das ganze Kursteam beinhalten. Je nach Kurs und TN sind die TN besser oder weniger gut auf diesen Teil vorbereitet. Es kann sinnvoll sein, den TN frühzeitig mitzuteilen, dass sie im TN-Gespräch auch dem Kursteam Rückmeldungen geben dürfen, damit sie sich auf diesen Teil vorbereiten können.

Fragen an den TN könnten sein:

- Wie war das Auftreten des Kursteams (einheitlich, als Gruppe)?
- Wer war deine wichtigste Bezugsperson im Kursteam?
- Bemerkungen zu einzelnen Mitleitenden?
- Persönliche Rückmeldungen?

5 Gesprächsabschluss

- Rückmeldungen zum Gespräch, ob es so ok ist, den Erwartungen entsprach zurück in die Aktualität des Kurses finden
- Wohlbefinden sicherstellen

Da Gespräche nicht planbar, sondern nur steuerbar sind, ist das Abweichen von diesem Ablauf im richtigen Moment die Kunst der guten Gesprächsführung. Wichtig ist, dass diese Entscheidungen seitens der Gesprächsführung bewusst erfolgen.

Rückmeldungen an das Kursteam / den Mitleiter

Gesprächsabschluss

3.5 Schwierige Gesprächssituationen

Exemplarisch einige schwierige Situationen und passende Hilfestellungen dazu:

TN ist mit einem Entscheid nicht zufrieden.

Ideen:

- Begründung des Kursteams umformulieren bis der TN sie versteht und nachvollziehen kann (auch wenn nicht gleicher Meinung)
- beide Gesprächspartner einigen sich darauf unterschiedlicher Meinung zu sein und können die jeweiligen Argumente nachvollziehen
- Pause machen und später weiter reden
- eine 3. Person zuziehen (Hauptkursleiterin)

Punkte, wie die Akzeptanz negativer Rückmeldungen gefördert werden kann

- grundsätzliche Wertschätzung gegenüber der Person ausdrücken
- Verständnis aufbringen statt Unerbittlichkeit zeigen
- Positives erwähnen
- Fehlerlogik herausarbeiten (Entlastung, weil Fehler verständlich)
- problematische Aspekte und alternative Verhaltensweisen konkret benennen
- Kritik nicht zu gut begründen (Overkill)
- Hilfestellung geben: Konkrete Tipps, Schulung, nächster Schritt
- nicht vor anderen blossstellen
- nicht abschwächen
- nicht unbedacht Absichten, Eigenschaften, Kompetenzmängel unterstellen
- gesichtswahrende Begründungen gelten lassen
- erreichbare Zwischenziele und Termine setzen – nicht alles auf einmal!

Keine Reaktion, der TN schweigt.

Ideen:

- Ice-Breaker-Phase wiederholen, versuchen dem TN Sicherheit zu vermitteln
- selbst schweigen
- Pause machen und einen späteren Termin für das Gespräch suchen
- positive Aspekte betonen und wiederholen
- Schweigen in geeigneter Form ansprechen: Oft hilft ein Statement aus der Ich-Perspektive, wie bspw. «Ich bin mir etwas unsicher, weil ich nicht weiss, wie es dir geht». Sätze wie «Warum schweigst du?» oder «Sag doch etwas» bringen oft wenig.

Das Kursteam weiss nur wenig über den TN und hat somit zu wenig Material für relevante Rückmeldungen.

Ideen:

- den TN vorher mit dem Kursteam oder in bilateralen Gesprächen mit den Mitleitenden nochmals anschauen
- dem TN das direkt so sagen
- dem TN Fragen stellen, bspw. nach Stärken und Schwächen fragen

4 Ausbildung im Kursteam

vor dem Kurs

Um den geplanten Rückmelde-, Qualifikations- und Förderungsprozess erfolgreich umzusetzen, ist die Ausbildung insbesondere der neuen Mitleitenden in folgenden Themen wichtig:

- Definition und Abgrenzung der Begriffe Rückmelden, Qualifizieren und Fördern
- Mindestanforderungen
- Beobachten
- Rückmeldungen geben
- TN-Gespräche
- schlechte Nachrichten überbringen

Die Ausbildung des Kursteams kann vor oder teilweise während des Kurses stattfinden. Es soll darauf geachtet werden, dass sie nicht einfach nebenbei gemacht wird, sondern genügend Zeit dafür eingeplant wird. Eine gute Ausbildung vor dem Kurs spart viel Zeit im Kurs.

Ideen zur Ausbildung des Kursteams zu Themen aus dem Rückmelde-, Qualifikations- und Förderungsprozess sind:

- *Klassische Ausbildungssequenz durch die Hauptkursleiterin und/oder die Expertin.*
- *Alle Mitleitenden schreiben je zwei sinnvolle und unsinnige Beobachtungen auf. Diese werden anschliessend im Kursteam diskutiert.*
- *Das Kursteam überlegt sich zur Übung Mindestanforderungen für einen Höck und wertet den Höck und die Kriterien im Anschluss aus.*
- *Hilfsmittel fürs Selbststudium wie bspw. ein Quiz, bei welchem Begriffe zum Rückmelde-, Qualifikations- und Förderungsprozess zugeordnet werden müssen.*
- *Alle Mitleitenden schreiben sich während eines Planungstags/-wochenendes Beobachtungen auf, die dann ausgewertet werden.*
- *Passanten an einem Bahnhof beobachten und das Beobachtete möglichst neutral ohne Interpretation aufschreiben.*
- *Nach jedem Höck im Kursteam einander kurze Rückmeldungen geben und diese besprechen.*
- *Rollenspiel für TN-Gespräche mit Rückmeldung durch die Hauptkursleiterin und/oder die Expertin.*
- *Schwierige Situation gezielt üben. Zwei Mitleitende spielen die Gesprächssituation, die anderen schauen zu. Die Akteure erzählen, wie sie sich im Laufe des Gesprächs gefühlt haben und was schwierig war. Die Beobachter geben wieder, was sie beobachtet haben. Gemeinsam wird die Situation ausgewertet.*

→ Kapitel 2.1 – Grundlagen

→ Kapitel 6.2 – Mindestanforderungen erstellen

→ Kapitel 2.2 – Beobachtungen

→ Kapitel 2.3 – Rückmeldungen

→ Kapitel 3 – Das TN-Gespräch

→ Kapitel 7.5.1 – TN-Gespräche mit Teilnehmenden, die den Kurs nicht bestehen

→ Broschüre «Ausbildungsblöcke planen, durchführen und auswerten»

5 Übersicht über den Rückmelde-, Qualifikations- und Förderungsprozess

Rückmelden, Qualifizieren und Fördern vor, während und nach dem Kurs: Die folgende Grafik gibt eine Übersicht über die Aufgaben des Kursteams im Rückmelde-, Qualifikations- und Förderungsprozess.

Auf die einzelnen Aspekte wird in den folgenden Kapiteln genauer eingegangen.



nach
dem Kurs

TN-Gespräch zur Kursmitte

- Wer erhält weshalb eine negative Zwischenqualifikation / ein TN-Gespräch in der Kursmitte?
- Ist Bestehen gefährdet: 2., 3. Chance, Info an empfehlende Instanz
- Betreuung bei Vorbereitung aufgleisen

Qualifikation

- Bestanden ja/nein?
- Bei Nichtbestehen: klare Begründung
- Empfehlungen (weitere mögliche Kurse, Mitleiter im Kursteam)

TN-Gespräch am Kursende

- Zuteilung Gesprächspartner
- Klären von unklaren Beobachtungen
- Förderpunkte
- Betreuung bei Vorbereitung aufgleisen
- Gespräch führen

Rückmeldungen

- Rückmeldung an KV/Abteilung
- Ziellisten an AL
- Bei Nichtbestehen: Info an empfehlende Instanz

Auswertung

- TN-Rückmeldungen aus TN-Gespräch
- Auswertung Rückmelde-, Qualifikations- und Förderungsprozess

Auswertung

- Individuelle Herausforderungen im ganzen Prozess nachbesprechen
- Gegenseitige Rückmeldungen im Kursteam

während des Kurses

- Start Zwischenqualifikationsphase bekannt geben
- evtl. möglich, TN-Gespräch in der Kursmitte zu wünschen
- Ende Zwischenqualifikationsphase bekannt geben
- Wahl Gesprächspartner TN-Gespräch
- Evtl. Info, wie viele TN Kurs bestanden haben

6 Rückmelden, Qualifizieren und Fördern vor dem Kurs

6.1 Rückmelde-, Qualifikations- und Förderungsprozess planen

Die Beurteilung und Förderung von Teilnehmenden erstreckt sich über den gesamten Kurs. Es lohnt sich, diesen Prozess in einem Konzept festzuhalten. Dabei hilft es, das gesamte Kursteam über die gemachten Überlegungen zu informieren und bei Unsicherheiten die geplante Vorgehensweise wieder hervor zuneehmen.

Im Konzept sollen neben den Mindestanforderungen, der Art der Dokumentation der Beobachtungen und den Besprechungs- und Rückmeldeterminen auch das System zur Beobachtung beschrieben werden.

Das Konzept kann ebenfalls beinhalten, wie Beobachtungssituationen für die einzelnen Mindestanforderungen konkret in den Ausbildungsblöcken geschaffen werden und wie die Aufträge an die TN gegeben werden müssen, damit die formulierten Kriterien auch tatsächlich beobachtet werden können. So oder so muss dies bei der Planung der Ausbildungsblöcke berücksichtigt werden!

Das erstellte Konzept muss spätestens zu Kursbeginn mit allen Mitleitenden besprochen werden. Die Aufgaben und Verantwortungen müssen klar aufgeteilt werden, damit nichts vergessen geht.

6.2 Mindestanforderungen erstellen

Die Mindestanforderungen können aus den nach Wichtigkeit sortierten Ausbildungszielen abgeleitet werden. Bei den Formulierungen muss darauf geachtet werden, dass sie eindeutig und klar sind und eine realistische, fachliche Erwartung an die Teilnehmenden beinhalten. Es ist sinnvoll, dass das Kursteam unterscheidet zwischen Kriterien, die eine Entwicklung der TN im Verlauf des Kurses beschreiben und stabilen Persönlichkeitsmerkmalen, die sich während einer Kurswoche kaum ändern. Dabei ist wichtig, dass die Grosszahl der Mindestanforderungen auf veränderbare Kriterien (Fähigkeiten, Fertigkeiten, Wissen) abzielt. Offenerere Kriterien und Kriterien, welche Adjektive mit freiem Interpretationsspielraum beinhalten, haben Vor- und Nachteile: Sie bieten dem Kursteam bspw. bei TN, die sozial schwerverträgliches Verhalten im Kurs zeigen, fachlich aber auf der Höhe sind, einerseits die Möglichkeit, einen Ansatzpunkt für das Infrage stellen der Qualifikation zu finden. Andererseits bergen offenerere Kriterien auch die Gefahr, dass das Kursteam bei der Beurteilung eines TN uneinig ist.

Die Anzahl Mindestanforderungen soll überschaubar bleiben. Zum einen, um die Anzahl expliziter Beobachtungssituationen und damit den «Prüfungsstress» für die TN zu reduzieren, zum anderen um das Kursteam nicht zu überlasten.

Jedes Qualifikationssystem benötigt Schulung oder zumindest die Abstimmung im Kursteam, was unter den verschiedenen Kriterien verstanden wird. Mindestanforderungen sind nie selbsterklärend. Auch wenn vom Kantonalverband ein Qualifikationssystem vorgegeben wird, ist es wichtig, die einzelnen Kriterien im ganzen Kursteam zu besprechen, um ein gemeinsames Verständnis zu entwickeln. Das Festlegen von Mindestanforderungen im Kursteam und die intensive Auseinandersetzung damit vor dem Kurs beugen langen, nächtlichen Diskussionen im Kurs vor.

Die TN sollen früh im Kurs über die Mindestanforderungen informiert werden, damit sie wissen, was das Kursteam von ihnen erwartet. So ist eine faire Beurteilung möglich.

→ Kapitel 6.2 – Mindestanforderungen erstellen

→ Kapitel 6.3 – Dokumentation der Beobachtungen

→ Kapitel 6.5 – Einfluss auf das Grobprogramm

→ Kapitel 2.2 – Beobachtungen

→ Broschüre «Ausbildungsblöcke planen, durchführen und auswerten», Kapitel 3 – Blockplanung

→ Ausbildungsmodell der PBS

vor dem Kurs

vor dem Kurs

6.3 Dokumentation der Beobachtungen

Die gemachten Beobachtungen müssen irgendwo dokumentiert werden, um zu einem späteren Zeitpunkt darauf zurückgreifen zu können.

Zum Festhalten der Beobachtungen gibt es verschiedene Möglichkeiten, die auch kombiniert werden können. Jede hat dabei Vor- und Nachteile, die jedes Kursteam für sich selbst abwägen muss.

Um systematische Beobachtungen festzuhalten, braucht es eine Liste aller Mindestanforderungen. Optimal ist es, wenn dabei die Möglichkeit besteht, zwischen den Kriterien gar nicht, teilweise oder ganz erfüllt zu unterscheiden, bspw. durch Ankreuzen von Feldern. Dies kann über den gesamten Kurs gemacht werden, für einzelne Tage oder sogar für einzelne Blöcke.

TN-Blatt

Für jeden TN wird ein Blatt erstellt. Alle Mindestanforderungen sind darauf vermerkt und gekennzeichnet. Alle Kriterien sind ausformuliert und es kann angekreuzt werden, ob sie gar nicht, teilweise oder ganz erfüllt wurden. Jeder Mitleiter erhält für jeden TN ein solches Blatt. Die eingetragenen Informationen werden an der Besprechung zur Zwischenqualifikation und Qualifikation besprochen.

Beim Sammeln freier Beobachtungen wird alles notiert, was relevant erscheint.

Mäppli im Leiterraum

Alle Beobachtungen werden auf kleinen Zetteln notiert. Ausserdem werden immer der jeweilige Block und der Name des Beobachters vermerkt. Im Leiterraum hängt für jeden TN ein Mäppli. Die Notizzettel werden im entsprechenden Mäppli deponiert. Für die Besprechung werden alle Zettel gelesen und anschliessend darüber diskutiert. Auf einem Übersichtsblatt werden alle Informationen, die das Kursteam rückmelden möchte, festgehalten.

Umgang mit den Informationen:

Die Beobachtungen können für alle einsehbar gesammelt werden (bspw. auf einem grossen Plakat). Dies kann hilfreich sein, damit alle sehen, zu welchen TN bereits wie viele und welche Beobachtungen gemacht wurden. Unerfahrenen Mitleitenden kann zudem bei der Orientierung helfen, was in welcher Art und Weise festgehalten wird. Andererseits kann es dazu führen, dass Vorurteile entstehen, welche die weiteren Beobachtungen beeinflussen. Wenn die Beobachtungen im Leiterraum aufgehängt werden, ist darauf zu achten, dass die TN diese nie zu Gesicht bekommen.

Plakat im Leiterraum

Im Leiterraum ist für jeden TN ein Plakat mit Foto und dem jeweiligen Pfadnamen aufgehängt. Jeder Mitleiter hat immer einen Block mit Post-it dabei. Sobald er etwas Interessantes beobachtet, vermerkt er auf dem Post-it seinen Namen, den Block bzw. die Zeit und seine Beobachtung. Das beschriftete Post-it klebt er im Leiterraum auf das entsprechende Plakat. Ausserdem sind auf dem Plakat alle Mindestanforderungen aufgelistet. Zu jedem Kriterium kann ein Kreuz bei erfüllt, teilweise erfüllt oder nicht erfüllt gemacht werden. An der Besprechung zur Zwischenqualifikation bzw. Qualifikation werden alle TN anhand der vorhandenen Post-it und gesetzten Kreuze bei den Kriterien besprochen. Nach der Besprechung werden auf einem grossen Post-it jeweils alle Informationen festgehalten, die rückgemeldet werden.

Eine andere Möglichkeit ist es, die Informationen für sich zu sammeln und erst bei der Besprechung zur Zwischenqualifikation bzw. Qualifikation mit den Mitleitenden auszutauschen. Der Vorteil dabei ist, dass die Beobachtungen nicht von anderen Meinungen beeinflusst sind. Es kann jedoch geschehen, dass zu einzelnen TN nur ganz wenige oder gar keine Beobachtungen gemacht wurden und dies erst an der Besprechung festgestellt wird.



Heft

Jeder Mitleiter bekommt ein Heft. Darin werden laufend die gemachten Beobachtungen festgehalten. Vor der Besprechung liest jeder Mitleiter seine Beobachtungen nochmals durch und notiert sich alles, was er als relevant empfindet und gerne mit dem gesamten Kursteam besprechen möchte. Jeweils ein Mitleiter notiert alle Informationen, die über die TN ausgetauscht wurden und erstellt eine Art Protokoll der Besprechung. Dies dient als Grundlage für die Rückmeldung.

Beim Sammeln der Beobachtungen kann eine grosse Menge an Informationen zusammenkommen. Nicht alle sind in gleicher Masse relevant für die Qualifikation und das TN-Gespräch. Es ist wichtig, dass alle Beobachtungen vor der TN-Besprechung nochmals kritisch angeschaut und aussortiert werden. An der TN-Besprechung müssen nicht alle gemachten Beobachtungen besprochen werden. Der Zeitrahmen ist oft ziemlich beschränkt und soll daher für die relevanten Beobachtungen und Informationen genutzt werden.

Unabhängig davon wie die Beobachtungen dokumentiert werden, müssen die untenstehenden Punkte unbedingt beachtet werden. So können die Informationen auch zu einem späteren Zeitpunkt noch richtig eingeordnet werden.

- Beobachtungen möglichst neutral und verständlich formulieren.
- Notieren, zu welchem Zeitpunkt oder in welchem Block die Beobachtung gemacht wurde. Der TN verhält sich an einem Ausbildungsblock am ersten Kurstag bestimmt anders als am Abschlussabend des Kurses.
- Notieren, wer die Beobachtung gemacht hat. Die Beobachtung hängt stark vom Beobachter ab. Ausserdem kann bei Unklarheiten direkt bei der entsprechenden Person nachgefragt werden.
- Interpretationen als solche kennzeichnen.

6.4 Mehrere Chancen ermöglichen, Entwicklung fördern

Das Kursteam muss davon ausgehen, dass nicht alle Teilnehmenden beim ersten Versuch das zeigen können, was in ihnen steckt. Viele der Kursinhalte sind neu für sie. Daher müssen sie erst die Möglichkeit haben, das neu Gelernte setzen zu lassen, bevor sie ihre Fähigkeiten zeigen können. Um den TN eine möglichst gute 1. Chance zu ermöglichen, muss dies beim Planen von Beobachtungssituationen berücksichtigt werden.

Im Sinne einer positiven Fehler- und Lernkultur sollen TN, die weniger Erfahrung in den Kurs mitbringen, langsamer lernen oder mit dem Kurssetting nicht so gut zurechtkommen, mehrere Chancen haben, ihre Kompetenzen zu zeigen. Dies ist bereits bei der Gestaltung des Grobprogramms zu berücksichtigen.

TN, die eine 2. (oder 3. Chance) erhalten, sind darauf angewiesen, dass sie genau wissen, was sie anders machen müssen als beim ersten Mal. Das bedingt, dass das Kursteam ihnen eine präzise Rückmeldung gibt und klare Erwartungen formuliert. Um Missverständnissen vorzubeugen, lohnt es sich, den Auftrag aufzuschreiben und den TN schriftlich zur Verfügung zu stellen.

Je nach Situation kann es auch sinnvoll sein, die Vorbereitung einer 2. oder späteren Chance zu begleiten.

→ Kapitel 2.2.5 – Beobachten

→ Kapitel 2.2.5 – Beobachten, Abschnitt «Interpretation»

→ Kapitel 6.5 – Einfluss auf das Grobprogramm

→ Broschüre «Ausbildungskurse planen, durchführen und auswerten», Kapitel 8.1 – Kursgestaltung

vor dem Kurs

6.5 Einfluss auf das Grobprogramm

Der Rückmelde-, Qualifikations- und Förderungsprozess erstreckt sich über den gesamten Kurs und beinhaltet einige Punkte, die bei der Gestaltung des Grobprogramms beachtet werden sollen.

Anordnung der Ausbildungsgefäße und Blöcke

Die Teilnehmenden lernen viele neue Kursinhalte kennen. Sie sollen die Möglichkeit haben, zuerst etwas zu lernen, bevor ihre Leistung beurteilt wird. Das bedeutet auch, dass theoretische Inputs im Grobprogramm jeweils vor der praktischen Umsetzung des Inhalts stattfinden müssen.

Die Blöcke müssen so angeordnet werden, dass alle TN die Möglichkeit haben, ihre Kompetenzen bis zur Besprechung der Zwischenqualifikationen zu zeigen. Falls die gezeigte Leistung für eine Qualifikation nicht ausreicht und ein TN-Gespräch in der Kursmitte stattgefunden hat, hat der betreffende TN im Anschluss die Möglichkeit, sein Können in der zweiten Kurshälfte zu zeigen und so die Mindestanforderungen doch noch zu erfüllen. Eine Möglichkeit dazu bietet die 2. Chance.

Es muss sichergestellt werden, dass zu allen definierten Mindestanforderungen im Kursverlauf auch die entsprechenden Inhalte ausgebildet werden und die TN die Gelegenheit haben, die erwarteten Leistungen zu erbringen.

Es kann hilfreich sein, eine Tabelle zu gestalten, in welcher ersichtlich ist, in welchem Block welche Mindestanforderungen beobachtet werden können.



Betreuung der Teilnehmenden

Um die Teilnehmenden nicht nur zu fordern, sondern auch zu fördern, ist eine Betreuung notwendig. So entsteht die Möglichkeit, aufkommende Fragen gleich zu klären und die TN so individuell zu unterstützen. Ausserdem bietet die Betreuung der TN eine gute Gelegenheit, Beobachtungen bezüglich den Mindestanforderungen zu machen und bei Auffälligkeiten frühzeitig zu reagieren. Zeit für die Betreuung der TN soll bei der Blockgestaltung beachtet werden und im Grobprogramm fix eingeplant werden.

Zeit für Besprechungen

Um eine fundierte Rückmeldung geben zu können, sollten die gemachten Beobachtungen im Kursteam oder mindestens mit einigen Mitleitenden besprochen werden. Für diese Besprechungen muss im Grobprogramm Zeit eingerechnet werden.

Besprechungen zu einem konkreten Block, bspw. einem von den Teilnehmenden geplanten Spielblock, finden von Vorteil direkt im Anschluss daran statt. Die Besprechung betrifft nur einen Teil der TN sowie einen kurzen Zeitrahmen. Sie braucht daher wenig Zeit, muss aber trotzdem eingeplant werden.

Bei der Besprechung zu Zwischenqualifikation und Qualifikation werden alle TN besprochen und es kommen Beobachtungen aus allen vergangenen Kurstagen zur Sprache. Diese Besprechungen dauern dementsprechend länger und können durchaus bis zu einem halben Kurstag in Anspruch nehmen. Diese Zeit muss im Grobprogramm unbedingt eingeplant werden. Ausserdem muss sich das Kursteam überlegen, was die TN in dieser Zeit tun. Möglichkeiten sind Blöcke, welche die TN selbst durchführen oder von einem externen Referenten geleitet werden.

↳ Broschüre «Ausbildungskurse planen, durchführen und auswerten», Kapitel 8 – Programmgestaltung

↳ Kapitel 6.4 – Mehrere Chancen ermöglichen, Entwicklung fördern

↳ Broschüre «Ausbildungsblöcke planen, durchführen und auswerten», Kapitel 4.3 – Betreuung von Teilnehmenden in einem Ausbildungsblock

→ Kapitel 6.1 – Rückmelde-, Qualifikations- und Förderungsprozess planen

Zeit für Rückmeldungen

Die Teilnehmenden führen ihre Aufträge im Kurs gewissenhaft aus und erwarten dafür eine faire Rückmeldung. Dafür muss im Grobprogramm unbedingt Zeit eingeplant werden. Ob die Rückmeldungen in einem TN-Gespräch am Ende des Kurses gegeben werden oder jeweils kurz nach der beobachteten Sequenz wird bei der Planung des Rückmelde-, Qualifikations- und Förderungsprozesses festgelegt. Dadurch wird bestimmt, ob grosse Zeitgefässe für lange Rückmeldungsgespräche oder viele kleine Zeitfenster für kurze Rückmeldungen im Grobprogramm eingeplant werden müssen.

Weiteres

Neben Besprechungen und Rückmeldungen können auch andere Aspekte des Rückmelde-, Qualifikations- und Förderungsprozesses Zeit beanspruchen. Das Festhalten von Beobachtungen im dazu definierten Dokumentationssystem kann beispielsweise immer zu einem bestimmten Tageszeitpunkt stattfinden. Diese Zeit muss dann ebenfalls eingeplant werden.

Zudem kann es sinnvoll sein, frühzeitig auf Beobachtungssituationen hinzuweisen, bspw. bei der Besprechung des bevorstehenden Tages, oder an Teilnehmende zu erinnern, zu denen es bis zu diesem Zeitpunkt erst wenige Beobachtungen gibt. Die entsprechende Zeit für solche Hinweise hängt stark vom jeweiligen Konzept ab, muss aber unbedingt eingeplant werden.

6.6 TN-Anmeldung und Einfluss des Ausbildungsbedarfs

Das Ausbildungsmodell beschreibt die allgemeinen Bedürfnisse und den generellen Ausbildungsbedarf der Zielgruppe des Kurses. Mit Hilfe der bei der Anmeldung angegebenen Informationen auf der Mitgliederdatenbank der PBS (MiData) können die Gewichtung der Ausbildungsziele und die daraus abgeleiteten Inhalte optimal auf die Teilnehmenden, deren Bedürfnisse und Erfahrung abgestimmt werden.

Weiter können Programm, Gruppeneinteilungen, sogar persönliche Fördermöglichkeiten und vieles mehr so gestaltet werden, dass sie möglichst allen gerecht werden. Dies ist entsprechend auch bei der Planung des Rückmelde-, Qualifikations- und Förderungsprozesses zu berücksichtigen.

Es ist nicht zu vermeiden, dass aufgrund der Informationen auf der MiData bereits ein erster Eindruck von den einzelnen TN entsteht. Die Gefahr voreingenommen oder sogar vorverurteilend in den Kurs zu starten, soll im Kursteam thematisiert werden.

→ Ausbildungsmodell der PBS

→ Broschüre «Ausbildungskurse planen, durchführen und auswerten», Kapitel 7.1 – Ausbildungsbedarf

→ Broschüre «Ausbildungskurse planen, durchführen und auswerten», Kapitel 3.5 – TN-Anmeldung

vor dem Kurs

7 Rückmelden, Qualifizieren und Fördern im Kurs



7.1 Transparenter Rückmelde-, Qualifikations- und Förderungsprozess

Das Kursteam informiert die Teilnehmenden zu Beginn des Kurses darüber, dass der Kurs qualifizierend ist und dass es deshalb Momente gibt, in denen gelernt wird solche, bei denen es darum geht, das Gelernte zu zeigen. Gleichzeitig ist dies auch der Zeitpunkt, bei dem die TN darüber informiert werden, dass das Kursteam sie einerseits ausbildet, andererseits aber auch beurteilt und aus diesem Grund beobachtet und Rückmeldungen gibt. Wichtig ist, dass die TN die Mindestanforderungen kennen und wissen, mit welchen Maßstäben sie beurteilt werden. Ein Hinweis zur Fehler- und Lernkultur hilft, Verunsicherung, unrealistischen Vorstellungen und dem Gefühl von Prüfungsstress vorzubeugen.

Je klarer die Information über Zeitpunkte, Ziele und Form des Rückmelde-, Qualifikations- und Förderungsprozesses ist, desto eher/besser können sich auch die TN darauf einstellen.

Früh im Kurs soll über folgende Themen informiert werden:

Infos über den Gesprächszeitpunkt

- TN-Gespräch am Kursende (Rückmeldungen und Qualifikation)
- TN-Gespräche in der Kursmitte
 - für die Teilnehmenden, welche Gefahr laufen die Mindestanforderungen nicht zu erfüllen
 - für die TN, welche das Kursteam aus der Reserve locken möchte
 - für alle
 - auf Wunsch
(Je nachdem, ob sich das Kursteam dafür entschieden hat mit allen oder nur mit einzelnen ein TN-Gespräch in der Kursmitte zu führen.)

Infos über den Gesprächsinhalt

- Rückmeldungen dazu, wie der Teilnehmende im Kurs erlebt wurde
- Kriterien basiert: anhand der Ausbildungsziele und der Mindestanforderungen

Infos über die Form und Dauer

- Zeitlicher Rahmen und Dauer
- Gesprächsform: Gruppen- oder Einzelgespräche
- Wahl des Gesprächspartners

7.2 Zwischenqualifikations- und Qualifikationsbesprechung (TN-Besprechung)



Wichtige Elemente im Rückmelde-, Qualifikations- und Förderungsprozess sind die Zwischenqualifikations- und die Qualifikationsbesprechung der Teilnehmenden.

Genügend Zeit einplanen

Es ist wichtig, dass für die TN-Besprechungen genügend Zeit eingeplant wird. Wenn in einem Kurs mit 24 TN zehn Minuten pro Person aufgewendet werden, ergibt dies bereits vier Stunden Höck ohne Pause!



→ Kapitel 6.5 – Einfluss auf das Grobprogramm

Diese TN-Besprechungen müssen gut durchdacht und strukturiert sein. Die beiden Höcks haben unterschiedliche Ziele, dennoch soll bei beiden auf Folgendes geachtet werden:

- Wenn miteinander diskutiert wird, ist eine gegenseitige Beeinflussung unvermeidbar. Es ist zu überlegen, wie bei der (Zwischen-)Qualifikation eine möglichst objektive Entscheidung oder zumindest Grundlage für die Diskussion geschaffen werden kann.



Eine gute Methode, um schnell und weitestgehend unbeeinflusst Meinungen im Kursteam zu sammeln, ist das Daumenblitzlicht: Alle halten ihre Faust waagrecht vor sich hin. Es wird auf drei gezählt und alle zeigen gleichzeitig mit dem Daumen entweder nach oben, waagrecht oder nach unten. Was die verschiedenen Positionen bedeuten und wie die Runde ausgewertet wird, muss vorher definiert werden.

- Es müssen nicht alle Mitleitenden über alle TN gemeinsam diskutieren. Es kann sinnvoll sein, in kleineren Gruppen einen Teil der TN zu besprechen und nur in schwierigen Fällen im gesamten Kursteam über diese Person zu diskutieren.
- Die Verantwortung und Entscheidung über die Qualifikation liegt letztendlich bei der Hauptkursleiterin. Es ist eine gute Möglichkeit mit einem Hauptkursleitenden-Veto diesem Umstand Rechnung zu tragen.
- Möglicherweise haben auch die Expertin oder andere Mitleitende schon viel Erfahrung und können einen TN besser einschätzen. Es lohnt sich darüber nachzudenken, wie diese Erfahrung am Höck genutzt werden kann (ähnlich wie beim Hauptkursleitenden-Veto).
- Die Zeit soll gut im Auge behalten werden und es soll vermieden werden, dass sich Diskussionen im Kreis drehen. Eine gute Moderation ist wichtig.
- Es kann hilfreich sein, für die Höcks verschiedene Aufgaben zu definieren und sich zu überlegen, wie diese aufgeteilt werden. So kann bspw. das Festhalten von Qualifikationsentscheidungen und Begründungen abwechselnd gemacht werden.
- Besonders starke TN gehen schnell vergessen. Gerade bei diesen TN ist es wichtig, genügend Zeit fürs Sammeln und Auswerten von Beobachtungen zu haben.
- Wenn es nichts zu diskutieren gibt, muss nicht diskutiert werden! Andererseits soll schwierigen Diskussionen auch genügend Zeit eingeräumt werden. Manchmal ist es hilfreich, eine Diskussion nach der definierten Zeit abubrechen und am Ende des Höcks noch einmal aufzunehmen.
- Genügend Pausen machen, damit die Konzentration hoch bleibt.

Bei den TN-Besprechungen können schwierige Situationen auftreten. Im Folgenden sind ein paar solche Situationen und Möglichkeiten, damit umzugehen, beschrieben:

- **Wenige Beobachtungen vorhanden**
Spätestens bei der Zwischenqualifikationsbesprechung muss dies bemerkt werden. Für den weiteren Kursteil muss entsprechend sichergestellt werden, dass die notwendigen Beobachtungen gemacht werden können.
- **TN, die gefährdet sind, den Kurs nicht zu bestehen**
Bei schwierigen Fällen lohnt es sich, auch mal eine Pause einzulegen und später auf den TN zurückzukommen.
Ebenso kann es hilfreich sein, neben den Mindestanforderungen auch weitere Unterlagen wie das Ausbildungsmodell zu Hilfe zu nehmen, um einen weiterführenden oder übergeordneten Blick zu erhalten. Dies kann aber schnell auch zu einer veränderten Beurteilungsgrundlage als bei den restlichen TN führen. Es gilt der Grundsatz, dass alle TN nach den gleichen Mindestanforderungen qualifiziert werden.
Es spielt keine Rolle, ob der TN mit etwas mehr Übung oder Erfahrung etwas noch lernen wird oder nicht. Er muss es bis zum Ende des Kurses können, sonst ist die Mindestanforderung nicht erfüllt!

- **Verfahrenre Diskussionen**
Eine starke Moderation, das Zusammenfassen von Argumenten, eine Pause oder das bewusste Einnehmen eines anderen Standpunktes können helfen, die verfahrenre Situation aufzulösen.
- **Verfahrensfehler und Fehleinschätzungen**
Fehler passieren, sollen aber nicht dazu führen, dass ein TN, der einer Aufgabe nicht gewachsen ist, für diese qualifiziert wird. Bspw. kann auch eine Situation nach der Zwischenqualifikationsbesprechung dazu führen, dass ein TN den Kurs nicht besteht, obwohl die Zwischenqualifikation positiv war.
Nur in absoluten Ausnahmesituationen soll wegen eines Verfahrensfehlers im Zweifel für den TN entschieden werden.
- **Schwächen sind bekannt**
Auch wenn ein TN seine Schwächen kennt und sich in diesen Bereichen durch andere Leitende unterstützen lässt, hat er die Leistung nicht erbracht.
Sind die Schwächen bekannt, kann mit dem Kursteam daran gearbeitet werden. Schlussendlich müssen die Mindestanforderungen aber erfüllt werden.
- **Kompensationen**
Jede einzelne Mindestanforderung muss für sich erfüllt sein. Eine Kompensation von Schwächen durch besonders gute Leistungen in anderen Bereichen ist deshalb nicht möglich.
Letztendlich entsteht das Gesamtbild eines TN. Das Kursteam muss den Eindruck haben, dass er den Aufgaben, für welche ihn der Kurs qualifiziert, gewachsen ist.
- **Leistung nicht gesehen**
Das Kursteam muss sicherstellen, dass es alles sehen kann, was es für die Beurteilung braucht. Wenn ein TN etwas nicht zeigt, muss er darauf angesprochen werden und ihm gegebenenfalls die Möglichkeit geboten werden, dies noch zu zeigen.

7.2.1 Zwischenqualifikationsbesprechung

Genügt ein Teilnehmer bei der Zwischenqualifikationsbesprechung den Mindestanforderungen nicht oder läuft Gefahr, diese bis Kursende nicht zu erreichen, wird mit ihm ein TN-Gespräch in der Kursmitte mit Zwischenqualifikation geführt. Dieses soll kurz und knapp aufzeigen, an was es fehlt und wie der TN die geforderte Leistung noch erbringen kann.

Auch wenn ein TN keine Gefahr läuft, den Kurs nicht zu bestehen, kann es Sinn machen, mit ihm schon während der Woche über sein Entwicklungspotential zu sprechen. Dies ist dann sinnvoll, wenn das Kursteam der Ansicht ist, dass sich der TN durch ein solches Gespräch schon während des Kurses im entsprechenden Bereich verbessern bzw. mehr davon profitieren könnte.

7.2.2 Qualifikationsbesprechung

Bei der Qualifikationsbesprechung geht es schlussendlich um den auf Basis der Mindestanforderungen gefällten, effektiven Entscheid, ob der Kurs bestanden ist oder nicht.

Weiter werden die Rückmeldungen und Entwicklungspotential der verschiedenen Teilnehmenden für das TN-Gespräch diskutiert und allenfalls ergänzt. Wichtig ist, dass sich das Kursteam Zeit nimmt, um die relevanten Stärken und Schwächen sowie das Entwicklungspotential der TN aus den Beobachtungen herauszuschälen. Dabei muss das Kursteam realistisch bleiben, denn es kann vorkommen, dass es sich trotz eines akribischen Beobachtungs- und Beurteilungsprozesses als schwierig erweist, das Entwicklungspotential eines TN auszumachen. In solchen Fällen ist es möglich, im TN-Gespräch im Dialog Entwicklungswünsche zu thematisieren.

→ Kapitel 7.4 – TN-Gespräch in der Kursmitte

→ Kapitel 6.4 – Mehrere Chancen ermöglichen, Entwicklung fördern

7.3 Zuteilung Gesprächspartner

Grundsätzlich gilt, dass sowohl bei den TN-Gesprächen in der Mitte als auch am Ende des Kurses beide Gesprächspartner zueinander passen müssen, d. h. sowohl Mitleiter als auch Teilnehmer müssen mit dem jeweiligen Gesprächspartner einverstanden sein. Dabei ist wichtig, dass eine professionelle Distanz vorhanden bleibt.

Folgende vier Prinzipien können aufeinander aufbauend als Kriterien für die Zuteilung der Gesprächspartner dienen:

1. Freiwilligkeit

Das heisst, dass Mitleitende genauso wenig zu einem Gespräch mit einer bestimmten Person gezwungen werden dürfen wie die TN.

2. Förderung der Teilnehmenden steht im Vordergrund

Wenn sich keine passende Aufteilung für die Gespräche ergibt, sollen die Bedürfnisse der TN vor den Bedürfnissen der Mitleitenden respektiert werden. Das heisst, dass ein Mitleiter seine Bedürfnisse unter Umständen hinter die Bedürfnisse eines TN stellen muss.

3. Je «erfahrener», desto «saurer der Apfel»

Jüngere Mitleitende geniessen mehr Wahlfreiheit als die Expertin oder die Hauptkursleiterin. Falls sich niemand aus dem Kursteam vorstellen kann, ein anspruchsvolleres Gespräch mit einem TN zu führen, dann führt die Hauptkursleiterin dieses Gespräch.

4. Der Mitleiter ist kein Therapeut, er darf überfordert sein und dies auch sagen.

Die Ansprüche der TN können teilweise überfordern. Es gibt Fälle, welche die eigenen Kompetenzen des Mitleiters übersteigen und in die Hände von Fachleuten (Seelsorger, Psychologe) gehören. Wichtig ist, dies im eigenen und dem Interesse der TN zu erkennen und auch zu sagen.

Eine passende Zuteilung der Gesprächspartner ist die wichtigste Voraussetzung für ein gelingendes TN-Gespräch. Harmonieren Mitleiter und TN nicht, wird wohl eine Qualifikation abgegeben, aber kaum ein gutes Fördergespräch geführt.

Varianten der Einteilung für die TN-Gespräche am Ende des Kurses

- Teilnehmende können Gesprächspartner des Kursteams selbst auswählen und spontan anfragen
- Wunschliste (Prioritätenliste von 1–3 mit drei Namen der Mitleitenden oder «egal» in Briefkasten werfen):
 - **Vorteil:** grosse Freiheit für die TN
 - **Nachteil:** kann zu ungleicher Verteilung/Beanspruchung des Kursteams führen, Zeit für persönliche Gesprächsvorbereitung wird geringer



Hier ist es sinnvoll, wenn sich nicht das ganze Kursteam mit der Auswertung der Zettel beschäftigt und die Einteilung vornimmt. Das kann Enttäuschungen im Kursteam vorbeugen. Es ist jedoch normal, dass nicht alle Mitleitenden gleich oft gewählt werden.

- Gesprächspartner werden vorgegeben: bspw. Gruppenleitende sprechen mit den TN aus der eigenen Kursgruppe.
- Aufhängen von öffentlichen Listen, in die sich die TN eintragen können.
 - **Nachteil:** Es ist für alle offensichtlich, wie die Präferenzen liegen, was für weniger oft genannte Mitleitende eventuell unangenehm sein könnte.

Für TN-Gespräche in der Kursmitte ist meist kein spezifisches Zuteilsystem möglich. Die einfache Frage in die Kursteamrunde: «Wer kann sich vorstellen mit TN xy zu sprechen?» führt pragmatisch und rasch zu einer sinnvollen Zuteilung.

7.4 TN-Gespräch in der Kursmitte

Je nach Ergebnis der Zwischenqualifikation findet mit einigen Teilnehmenden bereits während der Kurswoche ein TN-Gespräch statt. Es macht aus Ressourcengründen Sinn, lediglich mit denjenigen TN zu sprechen, die ...

- ... Gefahr laufen, die Mindestanforderungen bis zum Kursende nicht zu erfüllen.
- ... verunsichert wirken (im Sinne einer Bestätigung, dass sie auf Kurs sind).
- ... sich mehr einbringen dürfen.
- ... bis zum Kursende eine Verhaltensänderung zeigen sollten.

Formen

- Gespräch mit Hinweis, dass der Teilnehmende gefährdet ist den Kurs nicht zu bestehen: Dies ist unerlässlich, wenn dem Kursteam ein Nichtbestehen möglich erscheint.
- Gespräch ohne diesen Hinweis: Ist fokussiert auf eine Verhaltensänderung. Soll nur dann eingesetzt werden, wenn nach aktuellem Stand das Bestehen nicht gefährdet ist.
- Spontanes Ansprechen: Mitleitende suchen in einem geeigneten Moment informell das Gespräch. Vorteil: Weniger Druck für TN, natürlicher Weg, gut geeignet für eine Bestätigungsmitteilung.

Struktur und Inhalt

- TN-Gespräche in der Kursmitte sind kurz und bündig.
- Der Grund für das Gespräch wird offen mitgeteilt.
- Das Kursteam teilt zuerst seine Sicht der Dinge mit.
- Der Teilnehmer ergänzt seine Perspektive.
- Konsens ist wünschenswert, aber im Härtefall nicht zwingend notwendig (agree to disagree, damit ist gemeint, dass sich die Gesprächsteilnehmenden darauf einigen, sich nicht einig zu sein).
- Eine mögliche 2. Chance, deren Rahmenbedingungen und konkrete Aufgabenstellung können besprochen werden.

Falls in der Mitte des Kurses festgestellt wird, dass ein TN Gefahr läuft, den Kurs nicht zu bestehen, informiert das Kursteam die empfehlende Instanz, damit diese möglichst aus erster Hand davon Kenntnis erhält. Der entsprechende Kontakt ist auf der MiData einsehbar.

7.5 TN-Gespräch am Kursende

Im TN-Gespräch am Kursende werden Punkte, die sich auf einen längeren Zeitraum oder erst auf Situationen nach dem Kurs beziehen, rückgemeldet. Dabei wird über den gesamten Kurs gesprochen und es steht ein Zeitfenster für ein längeres, intensiveres Gespräch zur Verfügung.

Die Gespräche am Ende des Kurses können gemäss dem in dieser Broschüre vorgeschlagenen möglichen Ablauf für TN-Gespräche durchgeführt werden.

Folgende Inhalte sind üblich:

- Informationen zum Gespräch: Struktur und Ablauf
- Qualifikationsentscheid
- Selbsteinschätzung des Teilnehmers
- Sichtweise des Kursteams
- Entwicklungspotential
- Empfehlungen für weitere mögliche Kurse

→ Kapitel 3.2.2 – Konstruktive Kritik

→ Kapitel 3.4 – Gesprächsführung

→ Kapitel 3.5 – Schwierige Gesprächssituationen

→ Broschüre «Ausbildungskurse planen, durchführen und auswerten», Kapitel 4.3 – Zielliste

7.5.1 TN-Gespräche mit Teilnehmenden, die den Kurs nicht bestehen

Meistens geht dem Gespräch mit Teilnehmenden, die den Kurs nicht bestehen, bereits ein Gespräch in der Kursmitte voraus. In diesem Fall ist es wichtig, die TN früh im Gespräch über den Qualifikationsentscheid zu informieren und das Nicht-Bestehen gut einzuordnen. So kann dieses an das Handeln der Person geknüpft und vom Mensch-Sein des TN getrennt werden.

Der Fokus dieses Gespräches liegt auf den Stärken der TN und damit den Perspektiven, welche er evtl. ausserhalb der durch den Kurs angestrebten zukünftigen Funktion hat.

Für ein solches Gespräch kann ein anderer Ablauf Sinn machen. Ein alternativer Ablauf kann wie folgt aussehen:

1. Auf den Punkt kommen und direkt zu Beginn ans TN-Gespräch in der Kursmitte anknüpfen. Der TN weiss in der Regel, dass er gefährdet ist und möchte wissen, ob er den Kurs bestanden hat.
2. Nachfragen, ob der TN findet, er habe die im TN-Gespräch in der Kursmitte vereinbarten Ziele erfüllt.
3. Qualifikationsentscheid mitteilen.
4. Reaktion des TN auffangen
5. Qualifikationsentscheid erklären.
6. Evtl. Selbsteinschätzung des TN zu restlichen Aspekten des Kurses abholen.
7. Rückmeldung zu restlichen Aspekten des Kurses mit Fokus auf die Perspektiven des TN geben.
8. Besprechen, ob/wann der TN den Kurs noch einmal besuchen soll/kann.
9. Weiter gemäss regulärem Ablauf: TN spricht über sich II.

Nach dem TN-Gespräch muss die empfehlende Instanz möglichst zeitnah über den Entscheid informiert werden.

7.6 Ziellisten

Die Zielliste ist ein Instrument, um den Transfer von im Kurs Gelerntem in die Praxis zu unterstützen.

Die von den Teilnehmenden gesetzten Ziele sollen mit ihnen besprochen werden, bspw. im Rahmen des TN-Gesprächs am Kursende.

Möglichkeiten, wie die Zielliste optimal genutzt werden kann:

- möglichst nachhaltige Ziele wählen
- klare, konkrete Ziele formulieren
- Ziele wählen, die mit dem Entwicklungspotential des TN in Zusammenhang stehen
- Ziele wählen, die mit dem Ausbildungsbedarf des TN in Zusammenhang stehen
- immer wieder Raum bieten, um Umsetzungsideen und eigene Ziele zu Inhalten des Kurses schriftlich festzuhalten
- während der Ausbildungsblöcke immer wieder Hinweise geben auf mögliche Ziele für die Zielliste und so aufzeigen, was nachhaltige Ziele sein könnten
- Überlegungen bezüglich neu Gelerntem und möglichen Zielen insbesondere gegen Ende des Kurses fördern
- Postkarten mit den persönlichen Zielen nach dem Kurs direkt an die TN senden

während
dem Kurs

8 Rückmelden, Qualifizieren und Fördern nach dem Kurs

8.1 Rückmeldungen an den KV

nach dem Kurs

Auf dem Rückmeldeformular der Kantonalverbände gibt es Abschnitte wie Qualifikationsentscheid, Empfehlung, Kontaktangaben und Rückmeldung, welche nach dem Kurs durch das Kursteam ausgefüllt werden müssen.

Die Rückmeldeformulare werden nach Abschluss des Kurses an den Kantonalverband zurückgeschickt.

→ Broschüre «Ausbildungskurse planen, durchführen und auswerten», Kapitel 3.8 – Rückmeldeformular

8.2 Verschicken der Ziellisten

nach dem Kurs

Die ausgefüllten Ziellisten werden vom Kursteam nach dem Kurs direkt an den Abteilungsleiter geschickt. Dies soll zeitnah geschehen, damit der AL die gesetzten Ziele mit dem Teilnehmer bald besprechen und der TN die Umsetzung in Angriff nehmen kann.

→ Broschüre «Anker – Leitfaden zur PBS-Kursadministration»

→ Broschüre «Ausbildungskurse planen, durchführen und auswerten», Kapitel 4.3 – Zielliste

8.3 Auswerten

nach dem Kurs

Zur Auswertung des Kurses gehört auch die Auswertung des Rückmelde-, Qualifikations- und Förderungsprozesses. Dabei sollen folgende Punkte ausgewertet werden:

- Vorbereitung und Ausbildung im Kursteam
- Beobachtungsprozess
- Hilfsmittel zum Beobachten
- Mindestanforderungen
- Zwischenqualifikations- und Qualifikationsbesprechungen
- TN-Gespräche
- Massnahmen zum Rückmelden, Qualifizieren und Fördern

→ Broschüre «Ausbildungskurse planen, durchführen und auswerten», Kapitel 10 – Kursauswertung

Auch die Mitleitenden sollen einen persönlichen Fortschritt erzielen und voneinander profitieren können. Neben gezielter Aus- und Weiterbildung der Mitleitenden sind Rückmeldungen innerhalb des Kursteams eine gute Möglichkeit dafür.

Ob und wie innerhalb des Kursteams Rückmeldungen gegeben werden, soll gemeinsam besprochen werden. Es ist wichtig, dass alle den Nutzen davon sehen und damit einverstanden sind. Für eine funktionierende Zusammenarbeit muss es aber immer möglich sein, Störendes oder Schwierigkeiten anzusprechen, auch wenn keine expliziten Abmachungen zu Rückmeldungen im Kursteam getroffen wurden.

→ Broschüre «Ausbildungskurse planen, durchführen und auswerten», Kapitel 10.3 – Kursauswertung mit dem Kursteam

9 Anhang

9.1 Hilfsmittel und Literatur

- www.ausbildung.pbs.ch ■ Broschüre «Ausbildungskurse planen, durchführen und auswerten»
■ Broschüre «Ausbildungsblöcke planen, durchführen und auswerten»
■ Broschüre «Ausbildungsmodell der PBS»
- www.jugendundsport.ch ■ Rahmenlehrpläne von J+S
- J+S-Handbuch (cudesch) ■ Broschüre «Kernlehrmittel»
- Bücher
- **Fengler, Jörg** (1998). Feedback geben. Strategien und Übungen. Weinheim, Basel: Beltz.
 - **Geissler, Karlheinz A.** (1999). Lernprozesse steuern. Übergänge: Zwischen Willkommen und Abschied. Weinheim, Basel: Beltz.
 - **Mutti, Hans Ulrich & Wüthrich, Peter** (2012). Kommunikation. Modelle und Anwendungen. Magglingen: Bundesamt für Sport BASPO.
 - **Rosenberg, Marshall B.** (2012). Gewaltfreie Kommunikation. Paderborn: Junfermann.
 - **Stahl, Eberhard** (2002). Dynamik in Gruppen. Handbuch der Gruppenleitung. Weinheim, Basel: Beltz.
 - **Schüpbach, Jürg** (2007). Nachdenken über das Lehren. Vorder- und Hintergründiges zur Didaktik im Schulalltag. Bern: Haupt.
 - **Thomann, Geri** (2013). Ausbildung der Auszubildenden. Exemplarische Materialien aus sieben Kompetenzbereichen zur Vor- und Nachbearbeitung von komplexen Praxissituationen. Zürich: hep.

9.2 Glossar

AL	Abteilungsleiter/in
Ausbildungsbedarf	alles, was die Teilnehmenden im Kurs lernen müssen
Ausbildungsblock	abgeschlossener Block mit Ausbildungsinhalten; allenfalls gehören mehrere Blöcke zu einem Ausbildungsgefäss
Ausbildungsgefäss	übergeordneter Themenkomplex, welcher über mehrere Blöcke geht
Ausbildungsinhalt	konkreter Inhalt, welcher Ausbildungscharakter hat
Ausbildungskurs	Kurs gemäss Ausbildungsmodell der PBS und/oder Rahmenlehrplan von J+S
Ausbildungsziele	für jeden Ausbildungskurs im Ausbildungsmodell der PBS definierte Ziele; umschreiben, welche Fähig- und Fertigkeiten die Teilnehmenden erwerben oder vertiefen sollen; sind Leitziele untergeordnet und Blockzielen übergeordnet
Blockinhalt	Inhalt eines einzelnen Ausbildungsblockes; Untergruppe von Inhalt
Blockmethode	Methode für einen einzelnen Schritt (gemäss Blockstruktur) eines Blockes
Blockstruktur	Aufbau eines Blockes (z. B. ARIVA)
Blockziele	konkrete Ziele, die aufzeigen, was die Teilnehmenden in einem Ausbildungsblock lernen sollen
Experte/in	Mitglied des Kursteams mit bestandenem Topkurs

Feedback	spezifische Form von Rückmeldung auf Augenhöhe
Grobprogramm	Picasso/Übersicht über den gesamten Ausbildungskurs
Hauptkursleiter/in	Hauptverantwortliche Person für den Ausbildungskurs; bestandenes J+S-Modul Kursleiter
Inhalt	spezifischer Teil eines Themenbereichs, welcher in einem bestimmten Ausbildungsblock oder Ausbildungsgefäss behandelt wird
J+S	Jugend+Sport
Kursinhalt	gesamter Inhalt eines Kurses; alles, was im Kurs an Inhalten vermittelt wird
Kursteam	alle Mitleitenden im Team, inklusive Hauptkursleiter/in und Experte/in
KV	Kantonalverband
Leitziele	für jeden Ausbildungskurs im Ausbildungsmodell der PBS definierte Ziele; geben Auskunft über die Absicht des Kurses; sind in Ausbildungsziele unterteilt
MiData	Mitgliederdatenbank der PBS
Mindestanforderungen	Vorgaben/Kriterien, die für das Bestehen des Kurses, d. h. für den Erhalt der Anerkennung, für die der Kurs qualifiziert, von den Teilnehmenden erfüllt werden müssen
PBS	Pfadibewegung Schweiz
Qualifikation	Entscheidung des Kursteams, ob der/die Teilnehmer/in die entsprechende Anerkennung erhält oder nicht (Qualifikationsentscheid: ja/nein inkl. Empfehlung)
Rückmeldung	alle kommunikativen Botschaften, die sich auf eine Aussage/Verhaltensweise/... des Gegenübers beziehen
Thema	übergeordneter Themenbereich; daraus ergeben sich Inhalte und Blockinhalte für Blöcke und Ausbildungsgefässe
TN	Teilnehmer/in
TN-Gespräch	Gespräch, das mit dem/der Teilnehmer/in, evtl. während (bei kritischer Zwischenqualifikation oder aus anderen Gründen), sicher aber am Ende des Kurses (über den Qualifikationsentscheid informieren, Rückmeldungen geben, über Entwicklungspotential sprechen) geführt wird
Ziele	es wird zwischen Leitzielen, Ausbildungszielen und Blockzielen unterschieden
Zwischenqualifikation	Standortbestimmung der Teilnehmenden durch das Kursteam bezüglich Qualifikation; findet zur Kursmitte statt; Teilnehmende, die Gefahr laufen, bis Kursende nicht alle Mindestanforderungen des Kurses zu erfüllen, werden im Rahmen eines TN-Gesprächs in der Kursmitte darüber informiert

9.3 Stichwortverzeichnis

- Ausbildungsblock 7, 28, 30, 38
- Ausbildungsziele 14, 28, 32, 33
- Auswertung 27, 36, 39
- Beobachtungen 7, 8, 9, 10, 12, 15, 23, 26, 28, 29, 30, 32, 34, 35, 39
- empfehlende Instanz 27, 37, 38
- Feedback 11, 13
- Gesprächspartner 16, 20, 24, 26, 27, 33, 36
- Gesprächsvorbereitung 20, 26, 36
- Grobprogramm 12, 26, 30, 31, 32
- Interpretation 10, 11, 17, 25, 28, 30
- Kompetenzen 7, 8, 14, 15, 24, 30, 31, 36
- konstruktive Kritik 12, 16, 17
- Lob 12, 13, 16
- Mindestanforderungen 13, 14, 15, 25, 26, 28, 29, 31, 33, 34, 35, 37, 39
- Qualifikation 11, 13, 14, 15, 16, 22, 26, 27, 28, 32, 37, 38, 39
- Rückmelde-, Qualifikations- und Förderungsprozess 25, 26, 27, 28, 31, 32, 33, 39
- Rückmeldung 7, 10, 11, 12, 13, 14, 16, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 30, 31, 32, 33, 35, 38, 39
- TN-Gespräch 11, 12, 14, 16, 18, 19, 20, 21, 23, 25, 26, 27, 30, 31, 32, 33, 35, 36, 37, 38
- Zielliste 23, 26, 27, 38, 39
- zweite Chance 14, 15, 21, 26, 27, 30, 31, 37
- Zwischenqualifikation 14, 26, 27, 35, 37, 39

Die drei Broschüren rund ums Thema «Ausbildung in der Pfadi» bieten eine Hilfestellung für jene Kompetenzen, welche erworben, geübt oder nachgeschlagen werden können. Sie ergänzen sich gegenseitig und bilden zusammen ein Paket als Unterstützung für eine spannende, motivierende und lehrreiche Ausbildung in der Pfadi.

Diese Broschüre richtet sich an Expertinnen, Hauptkursleitende und an Mitleitende, welche für das Thema «Rückmelden, Qualifizieren und Fördern» verantwortlich sind. Sie zeigt auf, wie der Rückmelde-, Qualifikations- und Förderungsprozess in einem Ausbildungskurs gestaltet werden kann und wie die TN in ihrem persönlichen Fortschritt mit Hilfe von Rückmeldungen unterstützt werden können.

Ergänzend dazu gibt es die Broschüre «Ausbildungskurse planen, durchführen und auswerten» und die Broschüre «Ausbildungsblöcke planen, durchführen und auswerten».