

6.8 Werkzeug 8:

Werkzeug 8

Standort-, Ziel- oder Konfliktgespräche mit Lernenden

Beschreibung und Begründung

In diesem Werkzeug finden sich verschiedene Gesprächsleitfaden mit konkreten Fragen und wichtigen Überlegungen dazu. „Mein Lehrer auf der Oberstufe hat nur dann mit mir persönlich geredet, wenn ich etwas verbockt habe!“ Diese, natürlich subjektive Aussage eines Lernenden muss zu denken geben, wenn wir uns über Haltekraft Gedanken machen. Leider ist diese Aussage bei weitem kein Einzelfall. **Für die Führung von Jugendlichen braucht es zwingend Einzelgespräche**, je häufiger und ermutigender, desto mehr Wertschätzung, Beziehung, Zielorientierung, Halt und Kraft entsteht beim Jugendlichen. **Ich erachte das Standort- oder Zielgespräch als das wirksamste Instrument der Führung und der Beziehungsgestaltung.** In Verbindung mit einem fix installierten System von schriftlicher Selbstreflexion der Lernenden und schriftlichem Feedback der Lehrperson (siehe Werkzeug 5) wird mit Standort- oder Zielgesprächen sehr viel Haltekraft generiert.

Die Wirksamkeit von Einzelgesprächen hängt von folgenden Faktoren ab:

A) Die subjektive Empfindung des Lernenden

Das Einzelgespräch muss in der subjektiven Empfindung des Lernenden eine Hilfestellung, eine Chance darstellen und keinesfalls eine Strafe. "Mist, morgen gibt's wieder Schelte im Einzelgespräch!" oder **"Super, ich darf morgen zum Lehrer und werde ihm meine aktuellen Ziele erklären. Das wird mir sicher wieder helfen!"** Die Lehrperson muss sich also sehr genau überlegen, wann und aus welchem Anlass er zu einem Gespräch einlädt. Am besten ist, die Lehrperson institutionalisiert die Gespräche (z.B. legt sie frühzeitig die Schulwochen fest, in welchen mit allen Lernenden Standort- bzw. Zielgespräche stattfinden). Die Lehrperson hat zudem die Aufgabe, den Lernenden im Unterricht zu erklären, wozu solche Gespräche sind: *"Ich will Sie alle genau kennen, weil Sie mich interessieren und weil ich Sie gut beraten will. Dazu braucht es Einzelgespräche. Jedes von Ihnen hat das Recht, Beratungszeit von mir zu erhalten. Einen Teil der Gespräche lege ich fest, zusätzlich können Sie oder ich Gespräche auch wünschen. Entscheidend ist, dass Sie sich genau auf die Gespräche vorbereiten und dass Sie ehrlich Ihre Schwierigkeiten ansprechen anstatt sie zu vertuschen. Jedes Gespräch, auch die von mir befohlenen, sind immer Gespräche für Sie und nicht gegen Sie."* In den ersten Gesprächen muss die Lehrperson diese positive Idee dann auch beweisen.

B) Neugierig sein, fragen, zuhören und verstehen

Es geht immer in erster Linie um das Verstehen des Jugendlichen. Der Lehrperson muss es gelingen, durch geschickte Fragestellungen Interesse oder eben Neugierde an der Situation des Lernenden zu zeigen. Allgemeine Kernfragen können schon einige Tage im Voraus bekannt gegeben werden, damit sich die Lernenden vorbereiten können. Die Fra-

gestellungen müssen ermöglichen, dass der Lernende einen hohen Gesprächsanteil hat (mind. 50%). **Die Haupttätigkeiten der Lehrperson im Gespräch sollen das Fragenstellen und das genaue Zuhören sein.** Zum Zuhören gehören auch das Nachfragen und das Übersetzen der Aussagen des Lernenden.

C) Sprache der Lehrperson

Es muss der Lehrperson gelingen, die Sprache des Lernenden zu verstehen und auch zu sprechen. Die Lehrperson soll **so einfach wie möglich sprechen** und sie soll immer **mit Beispielen erklären**. Beobachtungen sind sehr gut, Interpretationen weniger. Es ist besser, Interpretationen in Fragenstellungen umzuformulieren. **Freundlichkeit und Humor bringen Beschwingtheit und Freude ins Gespräch.**

D) Ressourcenorientierung

Die Lehrperson orientiert sich immer in erster Linie an den Ressourcen des Lernenden und nicht an seinen Defiziten. Das Gute, und das ist nicht wenig, gilt es zu sehen, zu spiegeln und entsprechend schwer zu gewichten. Für Lernende mit einer misserfolgsgelagerten Schullaufbahn ist es nicht einfach, das Positive, die Selbstwirksamkeit, den Erfolg und die eigenen Ressourcen überhaupt wahrzunehmen und zu formulieren. Hier soll die Lehrperson nachhelfen, sie soll **nicht knausrig sein und rege ehrliche Komplimente verteilen**. Die Defizite werden ebenfalls angesprochen, sie werden aber in das viele Positive eingebettet und deshalb für den Lernenden auch bestens verträglich. Automatisch wird er beginnen, **aus Defiziten seine Ziele zu definieren**.

E) Ziel- bzw. Lösungsorientierung

Probleme haben wir meist genug, Lösungen weniger. Die Lehrperson soll die Probleme der Lernenden ernst nehmen und auch auf Probleme hinweisen, falls der Lernende diese nicht selbst sieht. Sehr **rasch soll es um Lösungsansätze gehen**. Diese soll der Lernende unter Mithilfe der Lehrperson selber auflisten und am besten gleich Ziele dazu formulieren. Die Lehrperson unterstützt und gibt vielleicht Empfehlungen aus der Erfahrung ab. **Seine Ziele formuliert der Lernende immer selbst und zwar entsteht ein Ziel nur dann, wenn er das Ziel selbst auch setzen will.** (Falls die Lehrperson etwas durchsetzen will oder muss, dann kann sie das, nicht aber mit einem Ziel sondern mit einer verbindlichen Auflage wie z. B.: *"Ich verlange von Ihnen, dass Sie in den nächsten zwei Wochen zu 100% pünktlich zum Unterricht erscheinen. Andernfalls werde ich Sie schriftlich verwarnen."*)

Unter den Materialien dieses Werkzeugs finden sich neben einem Leitfaden für Standort- bzw. Zielgespräche auch noch weitere Hilfestellungen für andere Gesprächssituationen. Die grundsätzlichen Überlegungen bleiben immer dieselben.

Materialien

- Leitfaden Standort- bzw. Zielgespräch (Einzelgespräch)
- Leitfaden Zeugnisbesprechung (Einzelgespräch)
- Leitfaden Konflikt- oder Krisengespräche
(Einzel, mit einer Gruppe von Lernenden oder mit der ganzen Klasse)

Leitfaden Standort- bzw. Zielgespräch (Einzelgespräch)

Organisation

- Das Standort- bzw. Zielgespräch findet in einer gewissen **Regelmässigkeit** statt und wird mit allen Lernenden durchgeführt (mindestens zwei Mal pro Quartal, mindestens alle fünf Schulwochen)
- Für ein Standort- bzw. Zielgespräch reichen **15 min** normalerweise gut aus. Bei 20 Lernenden entspricht dies 5h Aufwand für die Lehrperson. Ein Teil der Gespräche kann problemlos in selbstorganisierte Lernphasen gelegt werden. Vorbereitung ist von Lehrerseite eher hinderlich, denn es verhindert das Zuhören.
- Die Lehrperson hängt beispielsweise zu Beginn der Woche eine **Liste mit möglichen Gesprächsterminen** auf, in welche sich die Lernenden eintragen können.
- Die Lehrperson gibt normalerweise **ein bis zwei Fragen im Vorfeld** bekannt, zu welchen jeder Lernende Stellung nimmt. (Vorbereitung und Notizen erwünscht!)
- **Der Lernende wählt den Raum** wenn möglich selbst, die Türe wird nur auf ausdrücklichen Wunsch des Lernenden geschlossen. Am besten eignet sich eine Ecke im Klassenzimmer (evtl. während andere dort arbeiten) oder ein Gruppenraum / Büro mit Glas in Richtung Gang.
- Die Sitzordnung bietet **genügend Distanz** (1 Meter ist ideal) und **gleiche Höhe** (Stuhl)

Checkliste für ein gutes Einzelgespräch

- Die Lehrperson hat den Begriff „Wertschätzung“ immer im Hinterkopf.“
- Es geht im Gespräch um die Ressourcen des Lernenden.
- Es geht im Gespräch um Lösungen von Problemen.
- Die Lösungsansätze und die Ziele werden vom Lernenden formuliert.
- Es geht im Gespräch um Ziele des Lernenden.
- Der Sprechanteil des Lernenden beträgt mind. 50%.
- Die Lehrperson ist wenig vorbereitet bzw. voreingenommen.
- Die Lehrperson stellt viele Fragen.
- Die Lehrperson hört bewusst und aktiv zu.
- Die Lehrperson geht voll auf das ein, was der Lernende sagt.
- Die Lehrperson macht Komplimente.
- Die Lehrperson verzichtet auf zu viele Ratschläge.
- Die Lehrperson ist freundlich und anständig im Tonfall.
- Humor hat Platz

Mögliche Fragestellungen, welche bereits im Vorfeld schriftlich abgegeben werden:

- *"Welches sind ihre zwei wichtigsten und aktuellsten Ziele? Erklären Sie im Gespräch, wie Sie diese genau anpacken."*
- *„Wo stehen Sie in der Berufswahl genau? Erklären Sie im Gespräch, was Sie in den letzten Wochen für die Berufswahl gemacht haben und was Ihre nächsten Tätigkeiten sind.“*
- *„Was motiviert Sie im Moment an der Schule?“*

Mögliche Fragestellungen für das Gespräch:

- „Wie geht es Ihnen jetzt gerade? Weshalb?“
- „Was haben Sie sich zu den vorgegebenen Fragen für Gedanken gemacht?“
- „Welche Ziele verfolgen Sie gerade? Was tun Sie für die Erreichung dieser?“
- „Wie zufrieden sind Sie mit dem Stand Ihrer Ziele? Warum?“
- „Stimmen Ihre Ziele so noch? Braucht es Anpassungen?“
- „Was für Strategien haben Sie als nächstes vor? Wie packen Sie Ihre Ziele genau an?“
- „Was braucht es, damit Sie Ihre Ziele erreichen?“
- „Wo wären Sie froh, Hilfe zu erhalten? Von wem am besten?“
- „Was sind momentan Ihre grössten Aufsteller? Warum?“
- „Was waren Ihre letzten Erfolgserlebnisse? Weshalb waren Sie erfolgreich?“
- „Gab es in letzter Zeit auch Misserfolge? Welche? Weshalb?“
- „Gibt es Dinge, die Sie im Moment eher am Lernen hindern? Was? Was tun Sie dagegen? Was könnten Sie in Zukunft dagegen tun?“
- „Was könnte ich für Sie tun? Was würde Ihnen helfen?“
- „Wie gefällt Ihnen die Schule im Moment?“
- „Wie steht es um Ihre Motivation? Warum ist das so?“
- „Wie gut fühlen Sie sich in der Klasse integriert?“
- „Mit wem arbeiten Sie am liebsten zusammen? Weshalb?“
- „Was tragen Sie zum Klassenklima bei?“
- „Wie gut sind Sie selber im Moment mit Ihrer Konzentration (oder auch Ordnung, Sorgfalt, Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit, Zeitaufwand, Leistungen...) zufrieden? Weshalb? Wollen Sie daran etwas ändern? Was? Wie? Wollen Sie sich dazu ein Ziel setzen?“
- „Wie sind Sie mit mir als Klassenlehrperson zufrieden? Was schätzen Sie besonders? Was finden Sie weniger gut? Weshalb?“
- „Wollen Sie von mir hören, wie ich Sie in letzter Zeit erlebt habe?“

Nachfragemöglichkeiten: (sehr wichtig!)

- „Was glauben Sie, warum ist das so?“
- „Wo liegen die Gründe für diesen Erfolg?“
- „Warum klappt es noch nicht?“
- „Begründen Sie mir bitte diese Aussage!“
- „Wie meinen Sie das genau? Ich verstehe glaub ich noch nicht ganz...“
- „Habe ich Sie richtig verstanden, Sie können kaum je einmal vor zwei Uhr morgens einschlafen? Welches sind Ihrer Ansicht nach die Gründe?“
- „Was denken Sie zu meiner Aussage?“
- „Ist das so wie ich es beobachtet habe oder wie sehen Sie das?“

è **Das Feedback der Lehrperson ist wichtiger Bestandteil des Standort- bzw. Zielgesprächs, denn Jugendliche wollen gespiegelt werden. Anhaltspunkte zum haltekraftfördernenden Feedback im Werkzeug 5!**

Leitfaden Zeugnisbesprechung (Einzelgespräch)

Es gelten dieselben Grundregeln, die Checkliste und auch die Fragekataloge der Standort- bzw. Zielgespräche. Hier nur zusätzliche, spezifische Überlegungen zu Zeugnisbesprechungen.

Allgemeines zur Zeugnisbesprechung

- Vielerorts sind Zeugnisbesprechungen institutionalisiert und somit für Klassenlehrpersonen vorgegeben, das ist sicher gut so.
- Wenn immer möglich, sollen neben der Zeugnisbesprechung **Standort- und Zielgespräche** stattfinden. Deren Wirksamkeit ist wesentlich höher als die der Zeugnisbesprechung.
- Falls keine Standort- oder Zielgespräche stattfinden, so kommt der Zeugnisbesprechung besonders hohe Bedeutung zu.
- Die Zeugnisbesprechung darf sich niemals auf das Mitteilen der Noten und vielleicht gar noch das Kommentieren von schlechten Noten beschränken.
- **Eine haltekraftfördernde Zeugnisbesprechung beinhaltet eine Reihe von Fragen an den Lernenden und ein wertschätzendes Feedback.**

Organisation

- Gute, frühzeitige Planung der Zeitgefässe für diese Gespräche (Liste).
- Zeitbudget falls Standort- bzw. Zielgespräche geführt werden 10 Minuten, andernfalls mindestens 15 Minuten pro Gespräch.

Checkliste für eine gute Zeugnisbesprechung

- Keine Geheimniskrämerei! Der Lernende erhält die Noten spätestens zu Beginn des Gesprächs schriftlich vorgelegt und bekommt eine Minute Zeit zum Lesen.
- Die Lehrperson verzichtet darauf, dem Lernenden die Noten vorzulesen.
- Die Lehrperson stellt viele Fragen.
- Der Sprechanteil des Lernenden beträgt mind. 50%.

Mögliche spezifische Fragestellungen für eine gute Zeugnisbesprechung

- „Ist das Zeugnis wie erwartet ausgefallen? Gibt es Überraschungen? Welche?“
- „Wie gut sind Sie allgemein mit Ihrem Zeugnis zufrieden? Begründen Sie!“
- „Welche Noten freuen Sie besonders? Was war das Erfolgsrezept?“
- „Welche Noten fallen eher enttäuschend aus? Weshalb?“
- „Welche Ziele wollen Sie sich für das nächste Semester setzen? Wie gehen Sie vor?“
- „Was kann ich für Sie tun, damit Sie diese Ziele erreichen?“

Leitfaden Konflikt- oder Krisengespräche

Es gelten dieselben Grundregeln, die Checkliste und auch die Fragekataloge der Standort- bzw. Zielgespräche. Hier nur zusätzliche, spezifische Überlegungen zu Konflikt- oder Krisengesprächen.

Allgemeines zu Konflikt- oder Krisengesprächen

- Bei Konfliktgesprächen ist **das wichtigste, dass sie überhaupt stattfinden**, d.h. dass die Konflikte und die Krisen angesprochen werden.
- Konflikte sollen rasch angesprochen werden, am besten findet ein Gespräch am selben Tag statt, vielleicht aber nicht gerade sofort. Die Lehrperson muss dafür irgendwie ein Zeitgefäss finden.
- Die Lehrperson legt sorgfältig fest, wer alles an einem Gespräch teilnimmt. Es ist nicht empfehlenswert, bei Konflikten zwischen zwei Personen die ganze Klasse zu involvieren.
- In Konfliktsituationen wird die Lehrperson von den Lernenden besonders genau beobachtet. **Wenn es der Lehrperson gelingt, Konfliktlösestrategien vorzuleben, so wirkt sich das enorm auf die Konfliktkultur der ganzen Klasse aus.**
- **Das Gespräch ist eine hochwirksame Konfliktlösestrategie, welche viel Haltekraft generiert. Die meisten anderen Konfliktlösestrategien sind Fluchtstrategien und genau die Flucht wollen wir verhindern.**
- Konfliktgespräche sind eher kurz, ein oder zwei Tage später kann es sich lohnen, nochmals kurz zusammen zu sitzen und die Befindlichkeit zu besprechen.
- Bei Gesprächen mit mehreren Lernenden oder einer ganzen Klasse kann es Sinn machen, wenn die Lehrperson entweder nur Moderator ist oder wenn sie für eine Weile das Zimmer verlässt und beispielsweise der/die KlassenpräsidentIn moderiert.

Checkliste für ein gutes Konflikt- oder Krisengespräch

- Die Meinungen der Lernenden werden zuerst erfragt und angehört.
- Die Meinungen der Lernenden sind der Lehrperson wichtig.
- Die Lehrperson ist in der Kommunikation sehr klar und unmissverständlich.
- Der Respekt bleibt, der Tonfall ist anständig.
- Die Lehrperson überwacht Respekt und Tonfall aller Beteiligten
- Die Regel „wünschen“ statt „vorwerfen und anschuldigen“ wird beachtet.
- Es wird baldmöglichst über Lösungen diskutiert.
- Die Lehrperson klärt am Ende durch nachfragen ab, ob die Lernenden verstanden haben, was von ihnen jetzt erwartet wird. (Klarheit)

A) Beispiele für gute Kommunikation im Konfliktgespräch

- „Was ist passiert?“
- „Wie geht es weiter? Wie lösen wir das Problem?“

- „Haben Sie Lösungsvorschläge?“
- „Bitte bleiben Sie anständig in der Wortwahl, das ist wichtig!“
- „Wer könnte helfen, damit wir das Problem lösen können?“
- „Was braucht es, damit alles wieder im Lot ist?“

B) Spezifische Beispiele im Gespräch mit einem einzelnen Lernenden

- „Ich mache mir Sorgen um Sie. Ich vermute, da stimmt etwas nicht!“
- „Ich habe Sie hierher gebeten, weil ich überhaupt nicht einverstanden bin, wie Sie sich heute Morgen gegenüber mir verhalten haben! Wie haben Sie unseren Streit erlebt?“
- „Ich kann und will nicht akzeptieren, dass Sie in einem derart unanständigen Ton wie heute Mittag mit mir sprechen! Können Sie das nachvollziehen?“
- „Mir ist es sehr wichtig, dass Sie jetzt ganz ehrlich sind. Mir wurde heute Morgen zugetragen, dass Sie gestern Nachmittag in Thun waren, obwohl Sie in der Schule krank gemeldet waren! Ist das so?“
- „Ich habe in der vergangenen Woche gleich fünf Meldungen von Lehrpersonen erhalten, dass Sie Hausaufgaben nicht oder nur lückenhaft gelöst haben. Ich mache mir Sorgen, denn das geht natürlich nicht! Wie kann ich Ihnen helfen?“
- „Ich kann Ausraster wie vorhin im Sportunterricht nicht akzeptieren. Wie sehen Sie das? Warum ist das passiert?“

C) Spezifische Beispiele im Gespräch mit einer Gruppe von Lernenden

- „Wo liegt das Problem? Was stört Sie?“
- „Können Sie nachvollziehen, dass Ihr Verhalten für andere ein Problem ist?“
- „Was wünschen Sie sich von Maria für die Zukunft?“
- „Was sind Sie bereit dazu beizutragen, damit Sie wieder gut miteinander auskommen?“
- „Ich toleriere nicht, dass Sie Maria gleich zu viert auf diese Weise ausgrenzen. Ich bin mir bewusst, dass Sie Fehler macht. Wir müssen aber nun eine Lösung finden, wie Sie (Maria) Ihr Verhalten ändern und wie Sie vier in Zukunft mit Maria umgehen!“
- „Was braucht es, damit Sie miteinander wieder gut auskommen?“
- „Mobbing wird an dieser Schule nicht toleriert. Was können wir dagegen tun?“

D) Spezifische Beispiele im Gespräch mit einer ganzen Klasse

(siehe auch Werkzeug 9: „Klimaschützer“)

- „Konflikte rauben uns sehr viel Energie und Motivation, sie hindern uns manchmal auch am Arbeiten. Wir haben Konflikte in der Klasse und wollen diese lösen, das haben wir in unseren Lernvereinbarungen so abgemacht. Wir machen für die ersten 10 Minuten 4 Gruppen. Versuchen Sie bitte in der Gruppe auf einem Flipchart festzuhalten: a) was das Problem für die Konflikte ist und b) was Sie für Lösungen sehen.“
- „Ich möchte im Besonderen einmal die Leute der Klasse fragen, welche glauben, dass der Konflikt sie nicht betrifft. Was ist das Problem? Was die Lösung?“
- "Ich mache mir grosse Sorgen um unsere Klasse. Ich habe den Eindruck, jetzt müssen wir handeln, damit wir wieder miteinander und nicht gegeneinander arbeiten!"