



## QmbS

Qualitätsmanagement  
an beruflichen Schulen in Bayern

Ein Handbuch zur schulischen Qualitätsarbeit

### Band 4: Individualfeedback



# QmbS – Qualitätsmanagement an beruflichen Schulen in Bayern

## Ein Handbuch zur schulischen Qualitätsarbeit

Das Handbuch besteht aus fünf Broschüren zu folgenden Themen:

### 1. Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung an beruflichen Schulen

Entwicklungsgeschichte von QmbS, Überblick über die einzelnen Elemente

### 2. Schulspezifisches Qualitätsverständnis (SQV)

Entwicklung eines schulischen Qualitätsverständnisses in Form von Zielen und Erfolgsindikatoren

### 3. Prozesssteuerung

Schaffung geeigneter Arbeitsstrukturen, Nutzung der Methoden zur Steuerung der Qualitätsentwicklung

### 4. Individualfeedback

Einsatz des Individualfeedbacks für die berufliche Weiterentwicklung von Lehrkräften und Führungskräften

### 5. Interne Evaluation

Einholen von Rückmeldungen über das Erreichen der selbstgesetzten Ziele und die Wirksamkeit von Maßnahmen, Bestandsaufnahmen, Monitoring



STAATSIKITUT FÜR SCHULQUALITÄT  
UND BILDUNGSFORSCHUNG  
MÜNCHEN

**QMBS**

Qualitätsmanagement  
an beruflichen Schulen in Bayern

Ein Handbuch zur schulischen Qualitätsarbeit

**Band 4:  
Individualfeedback**

München 2020

Vorbemerkung zum Aufbau dieses Handbuchs zum Individualfeedback .....	4
<b>1. Grundsätzliches zum Individualfeedback .....</b>	<b>5</b>
1.1 Was versteht man unter Individualfeedback? .....	5
1.2 Wodurch zeichnet sich Individualfeedback gegenüber Feedback aus? .....	6
1.3 Warum brauchen gerade Lehrpersonen Individualfeedback? .....	8
1.4 Was bringt Individualfeedback? .....	10
1.5 Welche Qualitätskriterien thematisiere ich im Individualfeedback? .....	13
1.6 Wie gelingt Individualfeedback? .....	15
1.7 Wie kann ich beginnen? – Selbstreflexion als möglicher Einstieg .....	17
<b>2. Schülerfeedback .....</b>	<b>18</b>
2.1 Wie lässt sich Schülerfeedback einsetzen? .....	18
2.2 Was muss die Klasse über Schülerfeedback wissen? .....	19
2.3 Wie wird Schülerfeedback durchgeführt? .....	21
2.4 Wie gehe ich in der Klasse mit den Ergebnissen um? .....	23
2.5 Wie wird Schülerfeedback wirksam? .....	24
2.6 Welche Methoden sind geeignet? .....	25
<b>3. Kollegiale Hospitation .....</b>	<b>27</b>
3.1 Worin liegen die Vorteile? .....	27
3.2 Welchen Partner wähle ich? .....	28
3.3 Worauf beziehen sich die Rückmeldungen? .....	29
3.4 Wie verläuft ein erfolgreiches Feedbackgespräch? .....	30
3.5 Wie kann die Schulleitung kollegiale Hospitation unterstützen? .....	31
3.6 Wozu kann ich mir außerdem kollegiales Feedback einholen? .....	32
<b>4. Führungskräftefeedback .....</b>	<b>33</b>
4.1 Feedback in vertikaler Richtung .....	33
4.1.1 Warum ist dieses Feedback so wichtig? .....	33
4.1.2 Welche Feedback-Konstellationen sind denkbar? .....	34
4.1.3 Worauf bezieht sich ein Führungskräftefeedback? .....	35
4.1.4 Welche Methoden eignen sich? .....	37
4.1.5 Wie läuft der Feedbackprozess ab? .....	39
4.2 Horizontales Feedback innerhalb eines Leitungsteams .....	44
4.2.1 Welche Teams bieten sich dafür an? .....	44
4.2.2 Welche Bedeutung hat dieses Feedback? .....	44
4.2.3 Wie wird es durchgeführt? .....	44



5. Rückmeldungen von Bildungspartnern.....	47
5.1 Rückmeldungen von Betrieben.....	47
5.2 Rückmeldungen von Eltern.....	47
6. Unterstützung beim Umgang mit den Ergebnissen eines Individualfeedbacks.....	48
7. Feedbackmethoden.....	50
7.1 Arten von Feedbackmethoden.....	50
7.1.1 Quantitative vs. qualitative Methoden.....	50
7.1.2 Schriftliche Methoden vs. nichtschriftliche Methoden.....	51
7.1.3 Feedbackmethoden im Überblick.....	52
7.1.4 Feedbackmethode und Individualfeedback.....	53
7.2 Kurzbeschreibungen ausgewählter Feedbackmethoden.....	54
8. Der Baustein „Individualfeedback“ auf der Ebene der Prozesssteuerung.....	57
8.1 Die Implementierung von Individualfeedback an der Einzelschule.....	57
8.1.1 Prozess A: Vom Individualfeedback überzeugen.....	58
8.1.2 Prozess B: Kompetenzen aufbauen und stärken.....	59
8.1.3 Prozess C: Schulinterne Materialien zur Verfügung stellen.....	59
8.1.4 Prozess D: Zusammenarbeit und Austausch anregen und ermöglichen.....	60
8.1.5 Prozess E: Verbindlichkeit herstellen und Anerkennung zollen.....	61
8.1.6 Prozess F: In der Vorbildrolle wirken.....	63
8.2 Nachhaltigkeit der Individualfeedback-Praxis.....	63
8.2.1 Aufrechterhaltung der für die Implementierung relevanten Prozesse.....	63
8.2.2 Evaluierung der Individualfeedback-Praxis.....	64
8.2.3 Verschränkung mit Themen der aktuellen Schulentwicklung.....	65
8.3 Der Weg zur Feedbackkultur.....	67
Literatur.....	69

## Vorbemerkung zum Aufbau dieses Handbuchs zum Individualfeedback

Der vorliegende Teil zum Individualfeedback ist nach dem Grundsatz der Leserfreundlichkeit aufgebaut: Nach Kapitel 1 mit grundlegenden Ausführungen zum Verständnis, zur Sinnhaftigkeit und zum Gelingen von IF werden in den Kapiteln 2 bis 4 die drei Formen Schülerfeedback, kollegiale Hospitation und Führungskräftefeedback getrennt beschrieben.

Ziel dieser getrennten Darstellung der Formen ist es, dass der Leser entsprechend seiner spezifischen Rolle als Feedbacknehmer zu der jeweiligen Form des Feedbacks alle Informationen zur praktischen Durchführung am Stück lesen kann und diese auf die spezielle Feedbacksituation zugeschnitten sind. Dadurch kommt es in den Kapiteln 2 bis 4 teilweise zu inhaltlichen Überlappungen, v. a. in Bezug auf die Phasen der Durchführung des Feedbacks.

Während die Kapitel 5 bis 7 ergänzende Informationen primär für den Leser in der Rolle als Feedbacknehmer bereithalten, richtet sich Kapitel 8 hauptsächlich an Mitglieder der QmbS-Teams und der Schulleitungen; denn hier weitet sich der Blick und Individualfeedback wird als Baustein von QmbS aus der Sicht der Prozesssteuerung betrachtet.

### Abkürzungen:

IF	Individualfeedback
FN	Feedbacknehmer <sup>1</sup>
FG	Feedbackgeber <sup>1</sup>
SF (in Kap. 2)	Schülerfeedback
FKF (in Kap. 4)	Führungskräftefeedback

<sup>1</sup> Die Begriffe „Feedbacknehmer“ und „Feedbackgeber“ bezeichnen jeweils eine Rolle, die männliche und weibliche Personen einnehmen können. Der Rollenbegriff wird entsprechend dem grammatischen Geschlecht in der männlichen Form verwendet.



## 1. Grundsätzliches zum Individualfeedback

Bevor auf die konkrete Durchführung der drei Formen des Individualfeedbacks (IF) eingegangen wird, soll Grundsätzliches geklärt werden (vgl. Wondra, 2017, Kap. 1–3)

### 1.1 Was versteht man unter Individualfeedback?

Wie die QmbS-Arbeit die Qualitätsentwicklung einer Schule unterstützt, so trägt Individualfeedback zur Weiterentwicklung eines Individuums hinsichtlich seines beruflichen Handelns bei.

Der Begriff „Individualfeedback“ bezeichnet einen Prozess, der durch folgende Merkmale gekennzeichnet ist:

- Beim IF holt ein Individuum als Feedbacknehmer (FN) Rückmeldungen von einem Individuum oder einer Gruppe als Feedbackgeber (FG) ein.
- Die Rückmeldungen beziehen sich auf mehrere, verschiedene Aspekte im Bereich des FN-Handelns, d. h., ein IF ist umfassender als beispielsweise eine punktuelle Rückmeldung, die ebenfalls unter den Oberbegriff „Feedback“ fällt (s. dazu auch Kap. 1.2 und 7.1.4).
- Die Hoheit über das Feedbackverfahren liegt beim FN, d. h., er allein entscheidet darüber, von wem er ein Feedback einholen möchte,<sup>2</sup> über den Zeitpunkt, den Inhalt, die Methode sowie Konsequenzen des Feedbacks, und bei ihm liegt die Datenhoheit, d. h., er allein verfügt über die Ergebnisse.<sup>3</sup>
- IF konkretisiert sich in den drei Formen Schülerfeedback, kollegiale Hospitation und Führungskräftefeedback.
- Als Entwicklungsinstrument dient es dazu, das eigene Handeln mithilfe von Fremdwahrnehmungen zu reflektieren und künftig positiv zu verändern, insbesondere besser auf die Voraussetzungen und Erwartungen der Adressaten abzustimmen.
- Der FG hat Einblick in dieses Handeln bzw. in diesen Tätigkeitsbereich des FN als unmittelbar Betroffener (z. B. beim Schülerfeedback) oder als Beobachter (z. B. bei kollegialer Hospitation).
- Die Rückmeldungen sind subjektive Einschätzungen des FG, wobei sich die subjektiven Perspektiven der unterschiedlichen Beteiligten einschließlich der Person des FN gleichberechtigt gegenüberstehen.
- IF ist ein Prozess mit mehreren Phasen; wichtig sind nach dem Einholen der Rückmeldungen das Ableiten von Veränderungszielen und die spätere Überprüfung der Veränderungen.

2 Bei Mitarbeitergesprächen und Unterrichtshospitationen durch Mitglieder der Schulleitung handelt es sich nicht um IF – es sei denn, die hospitierende Person ist von der Lehrkraft selbst um den Besuch gebeten worden.

3 In der Datenhoheit liegt ein wesentlicher Unterschied zwischen IF und interner Evaluation: Während die Ergebnisse des IF ausschließlich in der Hand des FN liegen, kann bei der internen Evaluation die Schule über die Daten verfügen.

- IF von unterschiedlichen FG zu verschiedenen Tätigkeitsbereichen seines beruflichen Handelns hilft dem FN, sich anhand der mosaikartig gespiegelten Wirkung seines Handelns in verschiedene Richtungen seiner beruflichen Tätigkeit zu professionalisieren.<sup>4</sup>

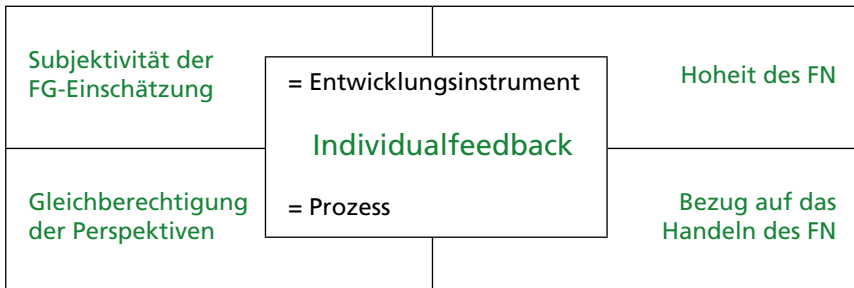


Abb. 1: Die entscheidenden Merkmale des IF

Durch die wiederholte Durchführung von IF wird ein individueller Kreislauf zur professionellen Weiterentwicklung eingeleitet und aufrechterhalten, also ein pdca-Zyklus auf individueller Ebene.<sup>5</sup> Dessen wiederkehrende Bestandteile sind Rückmeldungen wechselnder FG, das Setzen individueller Entwicklungsziele, entsprechende Veränderungen des Handelns und eine spätere Überprüfung der selbst gesetzten Ziele.

Im Rahmen der QmbS-Arbeit an Schulen wird erwartet, dass jede Lehr- und Führungskraft verbindlich mindestens einmal pro Schuljahr ein IF einholt.<sup>6</sup> Ihr wird die Datenhoheit über die gewonnenen Informationen zugesichert.

## 1.2 Wodurch zeichnet sich Individualfeedback gegenüber Feedback aus?

Was man unter einem IF versteht, ist im vorangehenden Kapitel 1.1 mithilfe der angeführten Merkmale erläutert worden. Doch in welchem Verhältnis stehen die Bezeichnung „Individualfeedback“ und der häufig verwendete Begriff „Feedback“ zueinander genau?

IF ist ein besonderes, komplexes Feedback, das sich gegenüber einem Feedback durch zwei Merkmale auszeichnet:

### Prozesshaftigkeit

Als Entwicklungsinstrument ist ein IF zum einen ein Prozess mit verschiedenen Phasen, einschließlich einer sich anschließenden Reflexion und angestrebten Veränderungen.

4 Das Einholen von Feedback in alle Richtungen seines beruflichen Wirkens bezeichnet man als 360-Grad-Feedback.  
 5 Der pdca-Zyklus bzw. Qualitätskreislauf umfasst die Phasen „plan“, „do“, „check“ und „act“; s. dazu den Handbuchteil „Prozesssteuerung“.  
 6 Dieser Erwartung entsprachen zum zweiten Erhebungszeitpunkt der Evaluation von QmbS (Schuljahresbeginn 2015/16) nahezu alle befragten Lehrkräfte. Etwa zwei Drittel der Befragten gaben an, sich häufiger als einmal pro Schuljahr Feedback einzuholen; vgl. Magister & Schaal, 2017, S. 233.





### Gewisser Umfang der Rückmeldungen hinsichtlich dreier Dimensionen

Damit IF die Weiterentwicklung des FN unterstützen kann, ist mit einem solchen Feedback zudem ein gewisser Anspruch verbunden, was den Umfang der Rückmeldungen betrifft. Der Umfang eines Feedbacks bemisst sich nach drei Dimensionen, zu denen es bei einem Feedback bzw. IF gleichsam Variablen gibt, die bei der einzelnen Durchführung konkretisiert werden:

#### (1) Anzahl der Feedback gebenden Personen

Die Rolle des FG kann von einer Einzelperson (z. B. bei der kollegialen Hospitation), mehreren Personen (z. B. einer Fachschaft beim Führungskräftefeedback), vielen Personen (z. B. einer Klasse beim Schülerfeedback) oder sehr vielen Personen (z. B. dem Kollegium beim Führungskräftefeedback des Schulleiters/der Schulleiterin) eingenommen werden.

Je größer die Anzahl der Personen ist, die dem FN ihre subjektive Einschätzung mitteilen, desto höher wird die Bereitschaft des FN sein, dieses Bild der Außenwahrnehmung seines Handelns anzunehmen und letztlich entsprechende Änderungen anzustreben, d. h. das Feedback als Entwicklungsinstrument zu nutzen.

#### (2) Zeitraum, zu dem das Feedback eingeholt wird

Der FG bezieht seine Rückmeldungen auf einen bestimmten Zeitraum, der vom FN festgelegt und zu Beginn der Durchführung kommuniziert wird. Grundsätzlich gilt: Eine längere Zeitspanne, die der FG rekapituliert, hat ein facettenreicheres, vielschichtigeres Außenbild des FN-Handelns zur Folge. Wenn dagegen ein kurzer Zeitausschnitt, in dem der FN erlebt wird, die Grundlage des Feedbacks bildet, erhält der FN punktuellere Informationen darüber, wie sein Handeln auf andere wirkt.

Der Zeitraum, zu dem ein Feedback erbeten wird, kann beim Führungskräftefeedback z. B. die Dauer eines Redebeitrags in einer Veranstaltung sein, eine Fachsitzung, eine Lehrerkonferenz, ein Schuljahr oder auch die zweijährige Tätigkeit einer Schulleiterin oder eines Stellvertreters umfassen. Ein Schülerfeedback bezieht sich häufig auf eine Unterrichtsstunde, eine Unterrichtssequenz oder ein Schulhalbjahr.

#### (3) Anzahl der verschiedenen Feedbackaspekte

Als bereichernd und als Grundlage für eine Weiterentwicklung wird ein FN ein Feedback erleben, das inhaltlich reichhaltig ist und ihm Aufschluss gibt über verschiedene Aspekte und damit ein einigermaßen breites Spektrum der Wirkung seines Handelns. Abgesehen von dem oft empfundenen Mehrwert qualitativer, d. h. freier Rückmeldungen (s. dazu unten 7.1.1), sollte ein IF die Einschätzungen zu mehreren verschiedenen Feedbackaspekten einholen, wie dies neben einem Fragebogen beispielsweise auch die Fünf-Finger-Methode, die Vier-Ecken-Methode oder die Zielscheibe leisten (s. dazu unten 7.1.4 und 7.2). Ein Feedback, das nur einen einzelnen Aspekt oder sehr wenige Gesichtspunkte des FN-Handelns ins Auge fasst (z. B. mittels der Daumenprobe), erfüllt als solches nicht den Anspruch eines IF, dessen Durchführung im Rahmen von QmS einmal pro Schuljahr erwartet wird.

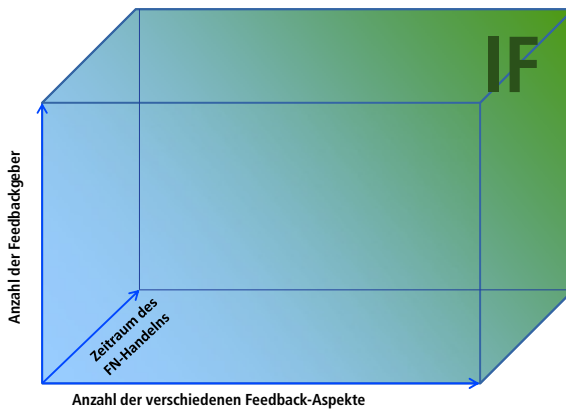


Abb. 2: Feedback und IF – Die drei Dimensionen des Umfangs

Der Umfang eines Feedbacks ist also hinsichtlich dieser drei Dimensionen variabel: Ein Feedback, das von vielen Personen zu etlichen verschiedenen Aspekten des FN-Handelns in einem längeren Zeitraum eingeholt wird, erfüllt den Anspruch an ein IF in einem sehr hohen Maß. Diametral entgegengesetzt ist ihm ein Feedback, das eine einzelne Person dem FN zu einem einzigen Aspekt eines zeitlich eng begrenzten Handlungsausschnitts gibt; ein solches Feedback kann lediglich einen Veränderungsimpuls geben, kann aber nicht als Entwicklungsinstrument gelten und ist entsprechend nicht als IF zu werten.

Die Grenze zwischen einem IF und einem Feedback, das diesem Anspruch nicht genügt, ist dabei fließend, und viele IF werden in dem mittleren Bereich zwischen den beiden aufgezeigten Polen bzw. Ecken liegen. So genügt beispielsweise eine kollegiale Hospitation, bei der in der Regel lediglich eine Person Feedback gibt zu einigen ausgewählten Aspekten einer einzelnen Unterrichtsstunde, vollständig dem Anspruch an ein IF. Entscheidend ist, dass die Ergebnisse eines IF für den FN eine ausreichende Grundlage für seine berufliche Weiterentwicklung darstellen.

Schmalere Feedbacks, die aufgrund des Umfangs oder der fehlenden Phasenhaftigkeit nicht als IF gelten, können allerdings durch regelmäßigen Einsatz mit wechselnden Aspekten und FG eine vergleichbare Bereicherung für den FN darstellen, wenn er die Ergebnisse über einen längeren Zeitraum für seine individuelle Entwicklung nutzt. Ein solches Vorgehen kommt insbesondere für Führungskräfte in Betracht (s. unten Kap. 4, insbes. 4.1.4 und 4.2.3). Auch können solche kleinen Feedbacks den Alltag von Lehrkräften im Sinne einer Feedbackkultur bereichern (s. unten Kap. 8.3).

### 1.3 Warum brauchen gerade Lehrpersonen Individualfeedback?

IF ist grundsätzlich für Personen, deren berufliches Handeln von Kommunikationssituationen geprägt ist, äußerst interessant und wertvoll: Man erfährt, wie das eigene Handeln von anderen erlebt wird und kann so die Selbstwahrnehmung um die Fremdwahrnehmung erweitern: Der sog. „Blinde Fleck“ wird beleuchtet, nämlich derjenige Bereich, der anderen bekannt, aber einem selbst unbekannt ist; dies veranschaulicht das sog. Johari-Fenster (vgl. Luft & Ingham, 1955):



	mir bekannt	mir unbekannt
anderen bekannt	Öffentliches	blinder Fleck
anderen unbekannt	Geheimnis	Unbekanntes

Abb. 3: Das sog. Johari-Fenster

Der Fremdwahrnehmung bzw. Außenperspektive kommt besondere Bedeutung zu beim intentionalen Handeln, bei dem in einer Kommunikationssituation eine bestimmte Wirkung auf das Gegenüber erzielt werden soll.

Ist die beabsichtigte Wirkung eingetreten? Habe ich meine Ziele erreicht? Sind unbeabsichtigte Nebeneffekte aufgetreten? Soll ich in vergleichbaren Situationen wieder so handeln oder soll ich eine erfolgversprechendere Handlungsoption wählen?

Aufschluss über derartige Fragen mithilfe von IF ist aus mehreren Gründen gerade für Lehrpersonen besonders wichtig und auch nahe liegend.

### Gründe für Individualfeedback zum Unterricht

- **Tragweite des Lehrerhandelns**

Das Handeln einer Lehrperson hat eine sehr weitreichende Wirkung; an einem einzigen Schultag unterrichtet eine Lehrkraft an weiterführenden Schulen häufig mehr als hundert Schülerinnen und Schüler. Allein schon diese zahlenmäßige Tragweite des Handelns legt eine möglichst gute Kenntnis und eine Optimierung dieses Wirkens nahe.

- **Gemeinsame Zielsetzung**

Lehrende und Lernende verbindet grundsätzlich ein gemeinsames Ziel, nämlich der größtmögliche Lernerfolg der Schülerinnen und Schüler. Aufgrund dieser gemeinsamen Zielsetzung bietet es sich für die Beteiligten in höchstem Maß an, durch das Einholen bzw. Geben von Rückmeldungen die Lernwirksamkeit von Unterricht und damit vor allem die Wirksamkeit des Lehrerhandelns zu erhöhen.

- **Ergebnisse der Hattie-Studie**

Den Nutzen und die Notwendigkeit von Feedback für die Lernprozesse an Schulen hat die Hattie-Studie eindrucksvoll bestätigt.<sup>7</sup> Das Einbeziehen der Schülerperspektive in die Planung und Gestaltung von Unterricht und die wechselseitigen Rückmeldungen zwischen Lehrenden und Lernenden tragen erheblich zum Lernerfolg der Schülerinnen und Schüler bei. Auch die von Hattie betonte

zentrale Rolle der Lehrperson in ihrer den Unterricht steuernden Funktion begründet die Bedeutung des IF für Lehrkräfte.

- **Hoher Freiheitsgrad im Lehrberuf**

Lehrkräfte brauchen in besonderem Maß IF aufgrund des hohen Freiheitsgrades, der den Lehrberuf kennzeichnet (vgl. Terhart, 2011, S. 202 ff.): In didaktischer, methodischer und pädagogischer Hinsicht steht der Lehrperson eine Vielzahl an Handlungsoptionen zur Verfügung, aus denen sie bei der Unterrichtsvorbereitung und im Verlauf der Stunde ständig auswählen kann – und muss. Denn mit dem hohen Freiheitsgrad im Lehrberuf ist auch ein hohes Maß an Selbststeuerung gefordert. Angesichts der vielen Handlungsalternativen ist es äußerst nahe liegend, das gewählte Handeln unter Einbezug von Fremdwahrnehmungen zu reflektieren und ggf. künftig zu verändern.

- **Hohe Komplexität des Unterrichts**

Dazu kommt die hohe Komplexität des Unterrichtsgeschehens, die das Einholen der Außenperspektive erforderlich macht.

Viele Faktoren sind neben dem Lehrerhandeln am Lernerfolg beteiligt, darunter äußere Rahmenbedingungen sowie die unterschiedlichen Lernvoraussetzungen der einzelnen Schülerinnen und Schüler. Diese Größen und ihren jeweiligen Einfluss auf den Lernerfolg möglichst gut einschätzen zu können, ist im Vorfeld von Handlungsentscheidungen wichtig, aber auch rückblickend bei der Analyse von guten oder unbefriedigenden Lernergebnissen.

Zur Auflösung von Mehrdeutigkeiten erscheint eine Außensicht, insbesondere der Lernenden selbst, unverzichtbar – zumal Lehrpersonen dazu neigen, das Geschehen so wahrzunehmen und zu deuten, wie es ihrer vorgeprägten Meinung oder ihren Wunschvorstellungen entspricht.<sup>8</sup>

Die ausgeführten Argumente begründen die Wichtigkeit, ja Notwendigkeit des IF für Lehrpersonen zum Unterricht in Form von Schülerfeedback oder kollegialer Hospitation. Aber auch für Lehrkräfte in der Rolle als Führungskraft ist Individualfeedback zu ihrer außerunterrichtlichen Tätigkeit von hoher Bedeutung (s. unten 4.1.1).

## 1.4 Was bringt Individualfeedback?

Geht der Nutzen von IF nicht schon aus der soeben erfolgten Begründung von IF hervor? Ja und zugleich nein: Denn die Durchführung von IF bringt für verschiedene Seiten des Prozesses viele gewinnbringende Aspekte mit sich, die über die begründete Notwendigkeit für den FN hinausgehen.

7 Vgl. Hattie, 2013, S. 206 ff.

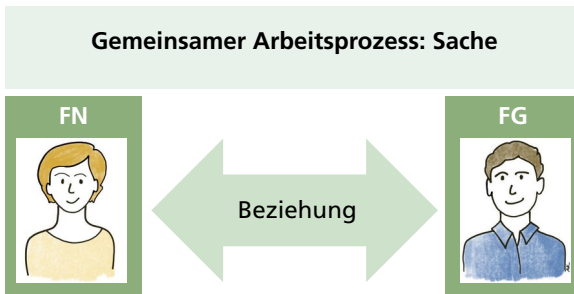


Abb. 4: Die vier Seiten des Nutzens von IF

Bei der anschließenden Beschreibung der nützlichen Auswirkungen von IF wird folgende Differenzierung vorgenommen: Entweder ist der FG ein externer Beobachter; dies ist bei der kollegialen Hospitation der Fall sowie in seltenen Fällen von Führungskräftefeedback, wenn eine Konferenz oder eine Sitzung beobachtet wird. Oder der FG ist zugleich Adressat des FN-Handelns, was für das Schülerfeedback und in der Regel für das Führungskräftefeedback zutrifft.

Die folgenden Nutzenaspekte geben Antwort, was IF im Einzelnen bringt ...

#### ... für den Feedbacknehmer:

- IF erweitert die Selbstwahrnehmung um die Fremdwahrnehmung und beleuchtet den sog. „Blinden Fleck“, sodass er ein realistischeres Bild seines Handelns gewinnt.
- Er kann die Wirkung seines Handelns besser überprüfen, indem er die beabsichtigten und die unbeabsichtigten Effekte leichter erkennt.
- Gerade wenn Ziele und Wirkungen des Handelns divergieren, hilft IF, diese besser in Übereinstimmung zu bringen und damit wirksamer zu agieren.
- Der FN kann durch IF Bestätigung finden und Wertschätzung erfahren, sodass seine Zufriedenheit erhöht und seine Motivation gesteigert wird.
- Orientiert sich das IF an Qualitätskriterien für diesen Handlungsbereich (z. B. an Kriterien guten Unterrichts),<sup>9</sup> kann es dem FN helfen, sich im Sinne einer Selbstevaluation zu verorten – sofern die Kriterien vom FG auch eingeschätzt werden können (s. dazu unten 1.5).
- Ist der FG der Adressat des FN-Handelns, so wächst beim FN durch regelmäßiges IF die Sensibilität für die Wahrnehmung und die Bedürfnisse des Gegenübers.
- IF dient insgesamt der beruflichen Weiterentwicklung und Professionalisierung des FN.<sup>10</sup>

8 Zur Wahrnehmungs- und Deutungsverzerrung vgl. Landwehr, 2007, S. 19.

9 Vgl. z. B. die Feedback-Kriterien bei EMU (Evidenzbasierte Methoden der Unterrichtsdiagnostik und -entwicklung).

10 Bei der Evaluation von QmbS gaben fast alle befragten Lehrkräfte an, dass sie IF als Anstoß für die persönliche Weiterentwicklung nutzen (Magister & Schaal, 2017, S. 234).

**... für die Sache:**

- Der Sache dienliche Handlungs- und Verfahrensweisen werden vom FN beibehalten oder weiter ausgebaut, wenn positive Rückmeldungen ihn dazu bestärken und ermutigen.
- In Bereichen mit Verbesserungspotenzial werden wertvolle Impulse für Handlungsalternativen gegeben.
- Veränderungsziele führen über die Umsetzung von Verbesserungsmöglichkeiten zu einer Qualitätserhöhung des Leitungshandelns und damit des Unterrichts.<sup>11</sup>

**... für die Beziehung zwischen Feedbacknehmer und Feedbackgeber,**

wenn der FG zugleich Adressat des FN-Handelns ist (beim Schülerfeedback, häufig beim Führungskräftefeedback):

- Indem die Beteiligten sich des gemeinsamen Arbeitsprozesses bewusst werden und sich gemeinsam um eine Qualitätsverbesserung bemühen, wird ihre Verbundenheit gestärkt.
- Die Offenheit und der Vertrauensvorschuss des FN beim Einholen des Feedbacks sowie das Vertrauen des FG auf wohlwollende Aufnahme der Rückmeldungen und der Verbesserungsvorschläge vertiefen die Beziehung zwischen den Beteiligten.
- Das hierarchisch geprägte Verhältnis beim Schülerfeedback und beim Führungskräftefeedback wird aufgebrochen und es findet eine Kommunikation auf einer anderen Ebene statt.
- IF mit nachfolgenden Veränderungen im Handeln wirkt sich insgesamt sehr positiv auf die Beziehung zwischen FN und FG aus.

wenn der FG Beobachter des FN-Handelns ist (bei kollegialer Hospitation, selten beim Führungskräftefeedback):

- Der durch das IF in Gang gesetzte Austausch über die Sache bereichert die Feedbackpartner inhaltlich.
- Deren Beziehung wird vertieft.
- Eine weitere Zusammenarbeit auch außerhalb des IF-Kontexts kann angeregt werden.

**... für den Feedbackgeber,**

wenn der FG zugleich Adressat des FN-Handelns ist (beim Schülerfeedback, häufig beim Führungskräftefeedback):

- Der Hauptvorteil für den FG liegt in der Möglichkeit, durch Impulse zu Veränderungen Einfluss auf die Gestaltung des gemeinsamen Prozesses zu nehmen.
- Die Möglichkeit der Einflussnahme kann zu einer erhöhten Motivation des FG führen, sich grundsätzlich in den gemeinsamen Prozess engagierter einzubringen. Nach der Sensibilisierung des FN für die Wahrnehmung und die Bedürfnis-

<sup>11</sup> In der Forschung wird dem Schülerfeedback ein hoher Stellenwert für die Schul- und Unterrichtsentwicklung zugeschrieben (Helmke, 2012, S. 284 mit Verweis auf weitere Literatur). Bei der Evaluation von QmbS gaben fast alle befragten Lehrkräfte an, dass sich das IF auf ihr unterrichtliches Handeln auswirkt (Magister & Schaal, 2017, S. 234).



se des FG werden diese Bedürfnisse beim künftigen FN-Handeln von vornherein stärkere Berücksichtigung finden.

- Das Geben von Rückmeldungen setzt beim FG selbst einen Reflexionsprozess in Gang, bei dem die eigene Rolle und das eigene Verhalten überdacht werden und mehr Verständnis für das Handeln des FN geweckt werden kann.
- Die Mitverantwortung des FG am Gelingen der gemeinsamen Sache wird gestärkt; beim Schülerfeedback werden die Lernenden in die Mitverantwortung für erfolgreichen Unterricht genommen.
- Das Schülerfeedback fördert auch die sozialen Kompetenzen der Schüler: die Meinungsbildung, das sachliche Äußern dieser Meinung ggf. unter Bezugnahme auf konkrete Situationen, die Toleranz gegenüber anderen Meinungen als Ausdruck subjektiver Perspektiven und die damit einhergehende Relativierung der eigenen Sichtweise.

wenn der FG Beobachter des FN-Handelns ist (bei kollegialer Hospitation, selten beim Führungskräftefeedback):

- Der FG schärft seine Beobachtungsgabe und gewinnt Erkenntnisse über mögliche Zusammenhänge zwischen Handeln und Wirkung.
- Aus dem Handeln des FN erhält er Anregungen für sein eigenes Handeln in dieser Rolle.

Man sieht, dass die zahlreichen, vielfältigen Nutzenaspekte deutlich über den Anlass und die Begründung von IF hinausgehen. Die Vorteile für den zunehmend professionell agierenden FN führen zu einer Qualitätsverbesserung des Unterrichts bzw. des Führungshandelns. Auch viele Nutzenaspekte für den FG und die Beziehung zwischen FN und FG wirken sich mittelbar auf die Sache aus, wenn der FG als Adressat des FN-Handelns daran beteiligt ist.

Die Vielfalt der Nutzenaspekte zeigt das große Potenzial von Individualfeedback. Damit es zur Entfaltung kommen kann, muss Individualfeedback kompetent durchgeführt werden. Die Auswahl geeigneter Feedbackkriterien und grundlegende Gelingensfaktoren werden in den nächsten beiden Abschnitten 1.5 und 1.6 erläutert.

### 1.5. Welche Qualitätskriterien thematisiere ich im Individualfeedback?

Als Entwicklungsinstrument dient IF dazu, das eigene Handeln positiv zu verändern. Weil in der Schule dieses Handeln auf ein Gegenüber gerichtet ist, wird man als Lehrperson oder als Führungskraft das IF sicherlich dazu nutzen, sein Handeln besser auf den Adressaten, insbesondere seine Voraussetzungen, Bedürfnisse, Interessen und Erwartungen, abzustimmen. Diese Abstimmung des Handelns auf den Adressaten gehört im schulischen Kontext zu den Qualitätskriterien beruflicher Tätigkeit.

Qualitätskriterien bzw. Qualitätsmaßstäbe, die man an seine Arbeit anlegt, spielen eine zentrale Rolle für die Professionalisierung des eigenen Handelns. Eine Lehrkraft möchte „guten“ Unterricht halten, ein Schulleiter hat das Ziel, die Schule „gut“ zu leiten. IF hilft dem FN, sein Handeln in qualitativer Hinsicht besser einschätzen zu

können. Dabei wird er sich an wissenschaftlich fundierten oder auch selbst definierten Qualitätskriterien für seinen Aufgabenbereich orientieren und IF als eine Form der Selbstevaluation nutzen. Doch hier ist Vorsicht geboten: Nicht alle Qualitätskriterien für den Aufgabenbereich des FN sind sinnvoll und geeignet für ein IF, sondern nur eine Teilmenge an Kriterien (vgl. Abb. 5).

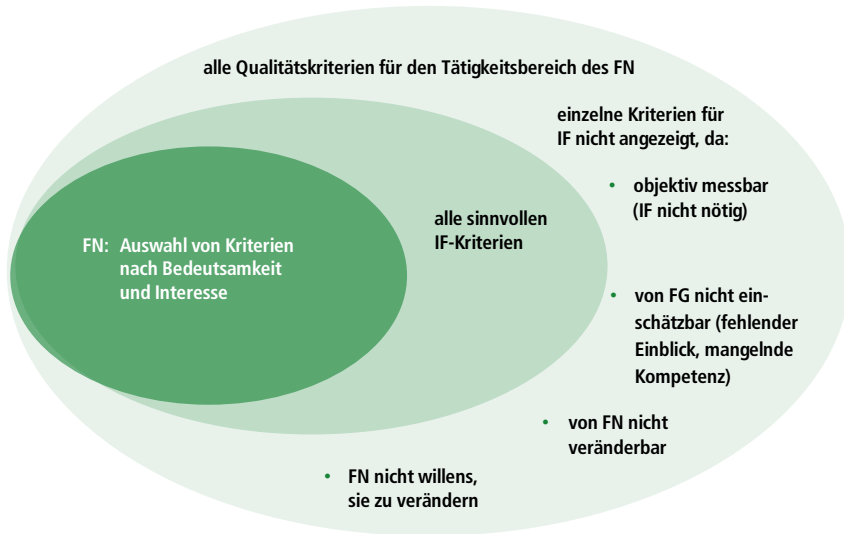


Abb. 5: Die Thematisierung von Qualitätskriterien in einem IF

Von der Gesamtheit der Kriterien, die die Arbeitsqualität des FN erfassen können, brauchen diejenigen nicht in ein IF aufgenommen zu werden, die objektiv messbar sind und damit vom FN selbst überprüft werden können. Beispiele für den Unterricht sind die Pünktlichkeit des Beginns oder die Frage, wie häufig bestimmte Methoden oder Medien, z. B. iPads, zum Einsatz kommen.

Zudem sollte ein FG nicht befragt werden zu Aspekten des FN-Handelns, die er nicht einschätzen kann, weil er entweder keinen Einblick in diesen Tätigkeitsbereich hat oder weil er nicht die notwendige Kompetenz für die Einschätzung besitzt. Beispielsweise kann sich die Gesamtheit der Lehrkräfte nicht zum Führungsverhalten der Schulleiterin bzw. des Schulleiters gegenüber den Fachbetreuern und Abteilungsleitern äußern, weil die meisten Kollegen keinen unmittelbaren Einblick in diesen Tätigkeitsbereich haben. Und Schüler können sehr wohl die Nachvollziehbarkeit der Notengebung und die Transparenz der Leistungsanforderungen einschätzen, doch fehlt ihnen die Kompetenz, sich zu einem Kriterium „Gerechtigkeit der Notengebung“ äußern zu können.

Zudem ist es nicht sinnvoll, Kriterien in ein IF aufzunehmen, zu denen man als FN keine Veränderung vornehmen kann oder will. Zum Beispiel gehören Fragen zu Rahmenbedingungen wie dem Stundenplan nicht in ein Schülerfeedback, wenn die Lehrperson keinen Einfluss darauf hat. Auch sollte eine Lehrkraft beispielsweise keine Einschätzungen zum Hausaufgabenpensum einfordern, wenn sie vom Umfang der Hausaufgaben von vornherein nicht abrücken möchte.





Werden derartige, wenig geeignete Kriterien bei einem IF abgefragt, ergeben sich ungünstige Folgen: Wenn der FN im IF Aspekte zur Disposition stellt, die er nicht ändern kann oder will, muss er die in Aussicht gestellten Einflussmöglichkeiten des FG nach dem IF wieder zurücknehmen bzw. seine aus FG-Sicht mangelnde Flexibilität erklären; beides hat eine demotivierende Wirkung auf den FG. Werden Kriterien ins IF aufgenommen, zu denen sich der FG aus Gründen des Einblicks oder der Kompetenz eigentlich gar nicht äußern kann, orientiert sich der FN an einem verzerrten Ergebnis und der FG erlebt sich in einer stärker beurteilenden Rolle, die über die subjektive Wahrnehmung eines FG hinausgeht. Auch die Abfrage objektiv feststellbarer Sachverhalte, wie z. B. die Häufigkeit des Medieneinsatzes, erweckt den Eindruck einer Beurteilung oder Bewertung des FN; zudem beanspruchen solche unnötigen Aspekte wertvolle Zeit.

Aus Gründen der Zeit bzw. des Umfangs eines IF wird der FN aus den verbleibenden, für ein IF sinnvollen Qualitätskriterien diejenigen auswählen, die er in der konkreten Feedbacksituation als bedeutsam für seine Arbeit einstuft oder die ihn einfach besonders interessieren. Dabei ist ihm immer bewusst, dass das Ergebnis eines IF, das sich an Qualitätskriterien orientiert, nur einen Ausschnitt seiner Arbeit aus der subjektiven Sicht eines einzelnen FG-Person oder einer FG-Gruppe beleuchtet. Ein IF kann in diesem Sinne einen Anhaltspunkt für die qualitative Einschätzung des eigenen Handelns geben und – vor allem im Auswertungsgespräch – hilfreiche Impulse für eine Qualitätsverbesserung liefern; ein IF ist aber weder dafür gedacht noch dazu geeignet, die Qualität der FN-Tätigkeit umfassend oder objektiv zu messen, wie es in einer wissenschaftlichen Evaluation angestrebt wird.

## 1.6 Wie gelingt Individualfeedback?

IF hat ein hohes Potenzial. Dass dieses ausgeschöpft wird, ist allerdings nicht selbstverständlich. Die Beteiligten sollten die folgenden Richtlinien bzw. Feedbackregeln beachten, damit der IF Prozess gelingt und wirksam wird.<sup>12</sup>

Weil die Initiative zum IF vom FN ausgeht, muss er im Vorfeld des Feedbackprozesses darauf achten, dass der FG weiß, was IF bedeutet, und in seiner Rolle entsprechend kompetent ist. Ggf. muss er ihm die erforderlichen Informationen in geeigneter Weise zukommen lassen (s. unten 2.2 zum Schülerfeedback).

### Der Feedbacknehmer ...

- hat echtes Interesse an den Rückmeldungen und ist wirklich bereit, sein Handeln zu reflektieren und ggf. zu ändern,
- entscheidet selbst, von welcher Einzelperson oder welcher Gruppe er Feedback einholen möchte,
- bestimmt selbst den Zeitpunkt des Feedbacks,
- überlegt sorgfältig, zu welchen Aspekten und zu welchem Zeitraum er Feedback einholen möchte,
- achtet auf die Veränderbarkeit der thematisierten Aspekte,
- berücksichtigt die Einschätzungskompetenz des FG,

<sup>12</sup> Die Wirksamkeit von IF wird ausführlicher thematisiert bei Wondra, 2017, Kap. 7, und in Bezug auf das Schülerfeedback in Wondra, 2015.

- betrachtet das Feedback als Geschenk und bedankt sich dafür,
- fühlt sich durch vorgetragene Kritik nicht zur Rechtfertigung seines Handelns herausgefordert,
- klärt zusammen mit dem FG Ergebnisse, die ihm unklar geblieben sind,
- überlegt, welche Veränderungen er ableiten möchte, und formuliert Ziele,
- überprüft einige Zeit später, inwieweit die Veränderungsziele erreicht worden sind,
- hat die Datenhoheit, d. h., er alleine entscheidet darüber, wem und in welcher Form er welche Ergebnisse mitteilt und damit auch, in welchem Umfang und in welcher Weise er die Ergebnisse einer FG-Gruppe spiegelt.

Beim FN sind die „richtige“, d. h. offene und lernbereite innere Haltung sowie das Ableiten von Veränderungen grundlegend für die Wirksamkeit.

Dafür, dass das Feedback vom FN angenommen werden kann, ist der FG in erster Linie, aber nicht alleine verantwortlich. Schon beim Einholen der Rückmeldungen kann der FN durch entsprechende Informationen und Fragestellungen dazu beitragen, dass das Feedback „richtig“ gegeben wird.

#### Der Feedbackgeber ...

- gibt freiwillig Feedback,
- äußert seine ganz subjektive Einschätzung und formuliert entsprechend als Ich-Botschaft,
- bezieht sich auf die Ebene des konkreten und veränderlichen Handelns, nicht auf Persönlichkeitsmerkmale des FN,
- versucht bei mündlichem Feedback zu unterscheiden zwischen beobachteter Handlung und subjektiver Deutung bzw. Wirkung auf sich,
- bemüht sich darum, dass sich positive und verbesserungswürdige Aspekte in seiner Rückmeldung die Waage halten,
- formuliert verbesserungswürdige Aspekte konstruktiv und auf die Zukunft gerichtet, ggf. als Beschreibung des aus seiner Sicht gewünschten Handelns, wenn er zugleich Adressat des Handelns ist,
- ist sich der Subjektivität seiner Einschätzung immer bewusst und hütet sich vor Verletzungen, Urteil und Besserwisserei,
- behandelt die Inhalte des Feedbackprozesses, insbesondere die Ergebnisse, diskret.

Diese grundlegenden Regeln tragen erheblich zu einem gelingenden Individualfeedback bei. Was bei der kompetenten Durchführung der IF-Formen Schülerfeedback, kollegiale Hospitation und Führungskräftefeedback im Einzelnen zu beachten ist, wird in den entsprechenden Kapiteln 2, 3, und 4 dargestellt.



## 1.7 Wie kann ich beginnen? – Selbstreflexion als möglicher Einstieg

Ein erster Schritt hin zum Individualfeedback kann die Selbstreflexion sein.<sup>13</sup> Ausgangspunkt für eine Selbstreflexion ist das Selbstverständnis als Lehr- oder Führungskraft, z. B. die Frage: Was ist mir in meiner Rolle als Lehrperson wichtig, was möchte ich bei meinen Schülern erreichen? Ausgehend von solchen Fragen kann man reflektieren, inwieweit man die selbst gesetzten Ziele zu erreichen glaubt.

Eine konkretere Selbstanalyse des eigenen Handelns und Wirkens ermöglichen grundlegende Qualitätsmerkmale für Unterricht bzw. Führungshandeln. Die Verschriftlichung der Reflexionsergebnisse in einem Fragebogen oder Selbsteinschätzungsbogen hilft, Bereiche zu identifizieren, in denen man selbst Verbesserungspotenzial erkennt. Daran können Überlegungen anknüpfen, worin die Gründe für geringe eigene Zufriedenheitswerte liegen könnten und welche Handlungsalternativen einem zur Verfügung stehen.

Die Selbstreflexion kann auch ihren Ausgang nehmen von einer ganz konkreten Unterrichtsstunde oder Führungssituation. Wenn eine Stunde bzw. Kommunikationssituation anders verlaufen ist als geplant, können sich folgende Fragestellungen ergeben für die Reflexion des eigenen Handelns: Warum habe ich die Ziele meines intentionalen Handelns nicht erreicht? Oder: Welche Wirkung meines Handelns hat sich gezeigt, die ich nicht intendiert habe, und worin könnten die Ursachen liegen? Anschließend bietet es sich an, die Bandbreite der Handlungsoptionen zu durchdenken.

Es ist gut möglich, dass solche Überlegungen ohne den Adressaten des Handelns neugierig machen auf dessen Sichtweise und dessen Anregungen und so dazu einladen, erste Erfahrungen mit IF zu sammeln. Erfahrung in Selbsteinschätzung und Selbstreflexion tragen auf jeden Fall dazu bei, die Wirksamkeit von IF zu erhöhen.<sup>14</sup>

13 Den Erkenntnisgewinn unterstreicht die Tatsache, dass Selbsteinschätzungen in der Personaldiagnostik als ernst zu nehmende Erkenntnisquelle geschätzt werden (Sassenscheidt, 2015, S. 311).

14 Vgl. diesen Zusammenhang in Bezug auf Feedback im Schulleitungsteam bei Sassenscheidt, 2015, S. 311.

## 2. Schülerfeedback

Schülerfeedback (SF) ist eine sehr unmittelbar wirkende Form des IF, weil die den Unterricht steuernde Lehrperson von den Adressaten des Unterrichts selbst, nämlich den Schülerinnen und Schülern, Rückmeldungen erhält; diese ermöglichen eine bessere Abstimmung der Lehrarrangements auf die spezifische Lerngruppe.<sup>15</sup>

### 2.1 Wie lässt sich Schülerfeedback einsetzen?

SF ist vielfältig einsetzbar: Der Gegenstand des Feedbacks, d. h. das Thema bzw. der Bereich von Unterricht, zu dem Rückmeldungen eingeholt werden, kann sehr unterschiedlich sein. Zum einen kann der Feedbackgegenstand weiter oder enger gefasst sein: Das Feedback kann sich entweder auf den Unterricht der betreffenden Lehrperson im Allgemeinen beziehen oder es kann ein bestimmtes Thema bzw. einen bestimmten Aspekt des gehaltenen Unterrichts in den Blick nehmen, z. B. das Thema Hausaufgaben, den Aspekt der Verständlichkeit oder auch ein Klassenprojekt.

Zum anderen können Rückmeldungen zu verschiedenen Zeitpunkten im Unterrichtsfortgang bzw. mit unterschiedlicher Blickrichtung eingeholt werden.

#### Feedback kann eingeholt werden ...

##### ... am Ende von Unterrichtseinheiten:

In aller Regel holt die Lehrperson SF am Ende eines bestimmten Zeitraums ein. Es beinhaltet dann einen Rückblick und die Reflexion über vergangenen Unterricht. Letztlich werden daraus Konsequenzen für die Zukunft abgeleitet, doch die Grundlage des Feedbacks bilden der vergangene, erlebte Unterricht und dessen subjektive Wahrnehmung vonseiten der Schülerinnen und Schüler. Der Feedbackgegenstand kann hier auf einen oder wenige Aspekte verengt sein oder breit den Unterricht im Allgemeinen umfassen.

Der Zeitraum, auf den sich die Rückmeldungen beziehen sollen, muss den Schülerinnen und Schülern klar sein: beispielsweise eine Unterrichtsstunde, eine Woche, ein Schulhalbjahr oder eine Unterrichtseinheit (z. B. eine thematische Sequenz, ein Klassenprojekt oder eine Lernsituation). Die Verknüpfung mit der Durchnahme eines bestimmten Stoffs oder die Wahl eines überschaubaren Zeitraums erhöht die Erinnerbarkeit von Unterrichtssituationen und damit die Konkretheit und letztlich die Wirksamkeit des Feedbacks.

Nur ein einigermaßen breit angelegtes SF, das am Ende einer Unterrichtseinheit eingeholt wird, wird dem Anspruch eines Entwicklungsinstruments gerecht, das der professionellen Weiterentwicklung einer unterrichtenden Lehrperson dient. Nur ein solches SF kann mit dem Begriff „Individualfeedback“ im Sinne von QmbS bezeichnet werden. Als „Individualfeedback“, wie es mindestens einmal pro Schuljahr

<sup>15</sup> Grundlegende Fragen zur IF-Form des Schülerfeedbacks werden bei Wondra, 2017, Kap. 4 geklärt. Dieses Handbuch-Kapitel 2.1 zum Schülerfeedback fußt auf den entsprechenden Materialien zum Modellprojekt „Schüler-Feedback in der 2. Phase der Lehrerbildung“, die das ISB seit Herbst 2016 zur Verfügung stellt.



durchgeführt werden soll (s. oben 1.1), lassen sich die beiden folgenden Spielarten von SF dagegen nicht bezeichnen; denn diese sind thematisch stark verengt und leisten jeweils nur einen schmalen und damit geringen Beitrag zur Professionalisierung der Feedback nehmenden Lehrkraft. Sie können aber durchaus sinnvoll und wirksam sein und IF im Rahmen einer Feedbackkultur ergänzen, sodass sie hier aufgenommen werden.

### ... am Beginn von Unterrichtseinheiten

Schülerfeedback kann als Diagnoseinstrument auch am Beginn von Unterrichtseinheiten mit Blickrichtung nach vorne eingesetzt werden. Hier liegt der Schwerpunkt auf dem Ist-Zustand, der im Wesentlichen aus dem zuvor erlebten Unterricht resultiert. Die eingeholten Informationen zeigen der Lehrperson, wo sie ansetzen kann, und helfen ihr, den künftigen Unterricht von vorneherein besser auf die Lerngruppe abzustimmen. Vor allem am Beginn der Vorbereitungsphase auf die Abschlussprüfung ist es wichtig zu wissen, in welchen Bereichen die Schülerinnen und Schüler selbst noch Übungs- bzw. Unterstützungsbedarf sehen und wo sie sich sicher fühlen.<sup>17</sup>

### ... unterrichtsbegleitend:

Nicht zuletzt kann SF als Steuerungsinstrument unterrichtsbegleitend eingeholt werden, indem sich Schüler zu einer aktuellen Situation im Lernprozess spontan äußern. So kann die Lehrperson im laufenden Unterricht unmittelbar auf die Rückmeldungen reagieren. Unterrichtsbegleitend werden spezielle Methoden verwendet wie das Ampelprisma (s. die Methodensammlung unter: [www.schulentwicklung.isb.bayern.de](http://www.schulentwicklung.isb.bayern.de)).

## 2.2 Was muss die Klasse über Schülerfeedback wissen?

Vor der Durchführung eines wirksamen SF ist von entscheidender Bedeutung, dass die Schülerinnen und Schüler als FG den Sinn des Prozesses begreifen und die „richtige“ Grundhaltung einnehmen.<sup>18</sup>

Die Lernenden an beruflichen Schulen haben sicherlich schon einmal oder häufiger Feedback gegeben. Damit ist aber nicht sichergestellt, dass der IF-Prozess an sich thematisiert worden ist und die Schülerinnen und Schüler sich über ihre Rolle als FG im Klaren sind.

Es wird also empfohlen, vor der Durchführung in der Klasse das Thema SF zu besprechen. Man kann dabei von Schülerbeiträgen ausgehen und unpassende Auffassungen (z. B. Beurteilung/Benotung der Lehrkraft durch Schüler) zurückweisen, passende Aspekte aufgreifen und weiterführen, fehlende ergänzen.

17 Neben Informationen zum Lernstand als Resultat vergangenen Unterrichts sind auch solche über Vorlieben und Interessen der Klasse aufschlussreich. Das Einholen derartiger Informationen soll hier aber nicht unter dem Begriff „Schülerfeedback“ verstanden werden, da es sich dabei nicht um „Rück“-Meldungen im eigentlichen Sinn handelt.

18 Das Thema Feedback kann gerade an beruflichen Schulen auch als Lerninhalt gesehen werden, weil die Lernenden im Beruf immer wieder in der Rolle als FG oder FN mit Feedback konfrontiert sein dürften.

### Wichtige Informationsbausteine

Empfehlenswert ist, dass in der Klasse vorab oder ggf. im Laufe des SF-Prozesses u. a. folgende Aspekte zur Sprache kommen:

- Die Lehrkraft sieht den Unterricht nur aus ihrer Sicht. Sie will erfahren, wie der Unterricht auf die Schülerinnen und Schüler wirkt. („Vielleicht erlebt ihr ja etwas ganz anders, als ich mir das vorstelle.“)
- Jeder nimmt den Unterricht anders wahr. Beim Feedback werden die Sichtweisen von allen Individuen in der Klasse gesammelt. Wichtig ist, dass jeder nur seine persönliche Einschätzung abgibt und aufrichtig ist.
- Das Feedback ist freiwillig; im gemeinsamen Interesse wird jeder gebeten, daran teilzunehmen, weil ja jede Einzelmeinung zählt (wie jede Stimme bei einer Wahl zählt).
- Ein schriftliches Feedback erfolgt anonym; für die spätere Besprechung werden die FG gebeten, aus der Anonymität hervortreten, um konstruktiv bei der Klärung offener Fragen oder beim Sammeln von Veränderungsvorschlägen mitzuwirken. Gegenseitiges Vertrauen ist die Grundlage eines erfolgreichen Feedbackprozesses.
- Die Ergebnisse des Feedbacks sind vertrauliche Informationen und betreffen nur die Klasse. Deshalb behält sie jede Schülerin und jeder Schüler für sich.
- Sowohl bei der Klärung von Ergebnissen als auch beim Sammeln von Ideen und Anregungen für Veränderungen ist jeder Schülerbeitrag willkommen und als subjektive Einschätzung zu respektieren. Zurückweisende oder abwertende Kommentare von Mitschülern sind unangebracht und sollten unterbleiben.
- Ziel des Feedbackprozesses sind Verbesserungen im Unterricht. Neben dem Handeln der Lehrperson kann bei der späteren Besprechung des Feedbacks auch das Verhalten der Klasse oder einzelner Schüler zur Sprache kommen und in Veränderungsziele einbezogen werden.
- Die abgeleiteten Veränderungsziele werden nach einer Ideensammlung in der Klasse von der Lehrkraft selbst festgelegt, bei der die Hoheit des Feedbackprozesses liegt. (Diese Information ist im Vorfeld wichtig, um der Erwartung einer Mitbestimmung zu begegnen und Frustration vorzubeugen.)

### Zusätzliche Informationsbausteine bei freiem Feedback

Vor einem freien Feedback, einem Feedback ohne vorformulierte Fragen, empfiehlt es sich, zusätzliche Punkte zu besprechen:

- Es geht immer um Aspekte, die verändert werden können – entweder von der Lehrkraft oder von einzelnen Schülerinnen und Schülern oder von der Klasse insgesamt.
- Feedback soll konstruktiv sein: Es geht um Veränderungswünsche oder um Aspekte, die als hilfreich empfunden werden und so beibehalten werden sollen. Der FN freut sich auch über Lob.
- Je konkreter Feedback ist, d. h., je genauer es sich auf Handlungen im Unterricht bezieht, desto hilfreicher ist es.



## 2.3 Wie wird Schülerfeedback durchgeführt?

Die Durchführung eines SF im Sinne von Individualfeedback (s. oben Kap. 1.1) ist ein komplexer Prozess, der sich in verschiedene Phasen gliedert. In den Phasen 1 und 2 geht es um die Erhebung des Feedbacks, die Phasen 3 bis 5 beziehen sich auf die Auswertung der Ergebnisse, Phase 6 thematisiert die für die Wirksamkeit wichtige Ableitung von Veränderungszielen und die letzte Phase 7 gilt der Überprüfung von Veränderungen.

### Phase 1: Planung des SF

Für die Planungsphase bieten sich folgende Überlegungen an:

- Zu welchen Ausschnitten meines beruflichen Handelns möchte ich ein Feedback einholen? Welche Aspekte interessieren mich?
- In welcher Klasse/in welchem Fach führe ich das Feedback durch?
- Über welchen Zeitraum bzw. über welche Unterrichtssequenz möchte ich die Rückmeldungen einholen?
- Welche Methode bietet sich hier an? (s. dazu Kap. 2.6 und 7)
- Wo finde ich passende Aspekt- bzw. Itemsammlungen oder konkrete Instrumente<sup>19</sup>, die ich verwenden oder aus denen ich Anregungen entnehmen kann – und zwar zu den Bereichen bzw. Aspekten, die mich interessieren?
- Genügt es, in der Klasse bestehende Kenntnisse zum SF kurz aufzufrischen oder sollte ich ein längeres Gespräch über SF einplanen?

Am Ende der Planungsphase steht ein konkretes Instrument, das die Empfehlungen für ein gelingendes IF (s. oben Kap. 1.6) berücksichtigt.

### Phase 2: Einholen der Rückmeldungen

In dieser Phase wird das Thema SF zunächst in der Klasse besprochen (s. oben 2.2). Danach werden die Rückmeldungen von den Schülerinnen und Schülern eingeholt. Gleichzeitig oder besser schon im Vorfeld führt die Lehrkraft zu den abgefragten Aspekten eine Selbsteinschätzung durch, um Eigen- und Fremdwahrnehmung später vergleichen zu können.<sup>20</sup>

19 Als Instrument wird hier eine inhaltlich gefüllte Methode verstanden, also z. B. ein Fragebogen (Methode) mit bestimmten Fragen/Items (s. unten Kap. 7).

20 Den Abgleich verschiedener Perspektiven zum Unterricht sieht Helmke als zentral an (z. B. Helmke, 2012, S. 284). So ist bei EMU (Evidenzbasierte Methoden der Unterrichtsdiagnostik und -entwicklung) das Einholen beider Perspektiven durch entsprechende Lehrer- und Schülerfragebogen systematisch angelegt und eine grafische Aufbereitung im Auswertungsprogramm vorgesehen.

### Phase 3: Auswertung durch den Feedbacknehmer

Die Auswertungsphase gliedert sich in mehrere Teile:

- Auswertung der Ergebnisse: Je nach Methode werden messbare Daten ausgezählt und/oder Antworten auf offene Fragen zusammengetragen – falls dies nicht durch entsprechende Software geschieht oder der Methode inhärent ist (wie z. B. bei der Zielscheibe).<sup>21</sup>
- Vergleich von Fremdeinschätzung und Selbsteinschätzung:  
Die Lehrperson überprüft, bei welchen Aspekten hier Übereinstimmung besteht und wo sich in welchem Grad Abweichungen zeigen.
- Reflexion: Der FN überlegt, inwieweit er die Ergebnisse der Fremdwahrnehmung nachvollziehen und sie annehmen kann, wo er zur Klärung nachfragen möchte und ggf. welche Handlungsalternativen für ihn bestehen.

Mit der Reflexion geht diese Phase in die nächste Phase 4 über.

### Phase 4: Vorbereitung des Auswertungsgesprächs in der Klasse

Bevor die SF-Ergebnisse mit der Klasse besprochen werden, sind für den FN folgende Fragen überlegenswert:

- Welche Ergebnisse will ich der Klasse in welcher Form zurückspiegeln?
- Welche Punkte habe ich nicht richtig verstanden, wo besteht für mich Klärungsbedarf?
- In welchen Bereichen erscheinen mir Veränderungen lohnenswert?
- Welche Veränderungen sind für mich vorstellbar, und was könnten ggf. die Lernenden selbst zur Verbesserung des Unterrichts beitragen?

Bei der Vorbereitung auf das Auswertungsgespräch mit der Klasse kann es hilfreich sein, sich mit einer Kollegin bzw. einem Kollegen des Vertrauens, z. B. dem Hospitationspartner, zu besprechen; denn nicht involvierte Drittpersonen können bei der Interpretation divergenter Wahrnehmungen helfen oder zusammen mit dem FN Handlungsalternativen ausloten.<sup>22</sup>

### Phase 5: Auswertungsgespräch in der Klasse

Diese zentrale Phase kann als „Herzstück“ des Feedbackprozesses bezeichnet werden:<sup>23</sup> In der Klasse werden die IF-Ergebnisse vollständig oder teilweise vorgestellt, anschließend werden vom FN ausgewählte, ihm unklare Ergebnisse mit den Schülerinnen und Schülern geklärt. Zu wenigen Themen oder Aspekten, die eine weitere Bearbeitung am vordringlichsten erscheinen lassen, werden mit den Lernenden Ideen

21 Bei bestimmten Methoden (v. a. der Kartenabfrage, s. 6.3) ist auch eine gemeinsame Auswertung in der Klasse gut vorstellbar, wodurch u. a. die Technik des Clusters geübt werden kann.

22 Bastian u. a. (2016, S. 177 ff.) schlagen vor, dem Auswertungsgespräch im Plenum nach einer Prioritätensetzung eine Analyse der Rückmeldungen in kleineren Schülergruppen vorzuschalten.

23 Vgl. Bastian u. a. (2016, S. 176), denen zufolge „in der Gestaltung der Auswertungsgespräche das Zentrum der Entwicklung der Feedback-Arbeit liegt“. Auch Wisniewski & Zierer (2017, S. 41 f.) betonen den Austausch zwischen Lernenden und Lehrperson, der auf das Einholen der Feedbackinformationen folgt.





für Veränderungen im künftigen Unterricht gesammelt, die dem FN als Anregungen für Konsequenzen aus dem Feedback dienen.

Um dem Leser den Überblick über die Phasen im Gesamtablauf eines SF zu erleichtern, werden die einzelnen Schritte des Auswertungsgesprächs erst im nächsten Kapitel 2.4 dargestellt.

### Phase 6: Festlegung von Veränderungszielen durch den FN

Mithilfe der Ideen vonseiten der Lernenden überlegt die Lehrkraft als FN, welche Veränderungen im Unterricht angestrebt werden sollen.<sup>24</sup> Hierbei kann ein kollegialer Austausch sehr hilfreich sein. Die Veränderungsziele teilt die Lehrkraft der Klasse mit; sie können auch das Handeln vonseiten der Klasse und einzelner oder mehrerer Schülerinnen und Schüler umfassen. Dabei informiert die Lehrkraft die Lerngruppe auch über ihre Gründe der Entscheidung, ggf. auch darüber, weshalb von Schülerinnen und Schülern gewünschte Veränderungen nicht vorgenommen werden.

### Phase 7: Überprüfung der Umsetzung

In einem gewissen zeitlichen Abstand nach Vereinbarung der Veränderungsziele wird überprüft, inwieweit diese erreicht worden sind. Dies erfolgt in der Regel in einem Gespräch mit der Klasse. Vor einem solchen Gespräch können zusätzlich schriftliche Rückmeldungen zu den Aspekten der Veränderungsziele eingeholt werden. Wenn beim IF eine quantitative Methode (Fragebogen, Zielscheibe) eingesetzt worden ist, kommt auch eine Wiederholungsbefragung in Betracht. Bei der Auswertung ist zu bedenken, dass sich der Maßstab der FG verschoben haben kann.

## 2.4 Wie gehe ich in der Klasse mit den Ergebnissen um?

Bei der Durchführung des SF ist die Weiterarbeit mit den Ergebnissen in der Klasse (Phase 5: Auswertungsgespräch) von entscheidender Bedeutung für die Wirksamkeit des SF. Dieses Auswertungsgespräch umfasst verschiedene, auch zeitlich getrennte Schritte.<sup>25</sup> Zunächst werden die Ergebnisse besprochen (Schritte 1 bis 2), dann werden daraus Veränderungsziele für den Unterricht abgeleitet (Schritte 3 bis 6).

### Schritt 1: Spiegelung der Ergebnisse (in ihrer Gesamtheit oder in Teilen)

Der Dank an die FG für die Rückmeldungen geht der Information über die Ergebnisse voraus. Ob diese in Gänze oder in Teilen der Klasse vorgestellt werden, entscheidet die Lehrkraft als FN. Empfohlen wird, den Schülern die sensiblen Daten nicht auf Papier auszuhändigen, damit sie auf diesem Weg das Klassenzimmer nicht verlassen.

24 Dieses die Hoheit des FN respektierende Verfahren unterscheidet sich deutlich von Vorschlägen, wonach Veränderungsziele in der Diskussion mit der Klasse festgelegt oder sogar von den Lernenden schriftlich vorgeschlagen werden.

25 Die Abgrenzung verschiedener Schritte in ihrer zeitlichen Abfolge erscheint sinnvoll, auch wenn diese Trennung in der einschlägigen Literatur nicht vorgenommen wird, sondern häufig eine Vermischung stattfindet. Trotz dieser Mehrteiligkeit wird der singularische Begriff „Auswertungsgespräch“ für diese Phase verwendet aufgrund seiner Griffigkeit und der Verwendung in der Literatur (z.B. Bastian u. a., 2016, S. 173 ff.).

### Schritt 2: Klärung mit Bezug auf den konkreten Unterricht

Wo die Lehrkraft als FN Klärungsbedarf sieht, fragt sie nach, um die Ergebnisse und ihr Zustandekommen zu verstehen. Dabei beziehen sich die Lernenden auf konkrete Unterrichtssituationen, indem sie Beispiele aus dem Unterricht anführen.<sup>26</sup> Gerade bei Fragebogen-Items, die allgemein gehalten oder unscharf formuliert sind,<sup>27</sup> ist diese Konkretisierung für den FN sehr hilfreich.

Die Lehrkraft erklärt oder rechtfertigt ihr Verhalten in Bezug auf solche Situationen zunächst nicht, sondern nimmt die Wahrnehmungen der Lernenden als Fremdperspektive zur Kenntnis. Auch die Schülerinnen und Schüler respektieren Beiträge von Mitschülern als subjektive Sichtweise.

### Schritt 3: Konzentration auf relevante Themen

Bereits bei den Schritten 1 und 2 zeichnen sich Themenfelder oder einzelne Aspekte ab, bei denen Veränderungen lohnenswert erscheinen, um den Unterricht zu verbessern. Jetzt werden ein bis drei Themen herausgefiltert, zu denen Veränderungen vorgenommen werden sollen. Die endgültige Entscheidung über die Themenwahl trifft die Lehrkraft als FN.

Die Reflexionsphase der Lehrkraft, zu welchen Bereichen Änderungen angestrebt werden sollen, markiert einen zeitlichen Einschnitt; es bietet sich an, das Gespräch mit den Lernenden an dieser Stelle zu unterbrechen.

### Schritt 4: Ideensammlung für Veränderungen

Zu den ein bis drei fokussierten Themen werden Ideen für Veränderungsmöglichkeiten gesammelt. Dafür bietet sich in besonderer Weise die Kärtchen-Methode an. Um die Kreativität der Schüler nicht zu hemmen, sollte auf eine Bewertung, z. B. hinsichtlich der Umsetzbarkeit, in dieser Phase verzichtet werden. Diese Ideen nimmt die Lehrperson mit, um über die konkreten Veränderungsziele zu reflektieren und diese festzulegen (Phase 6).

## 2.5 Wie wird Schülerfeedback wirksam?

Von den in Kap. 1.6 beschriebenen Gelingensfaktoren, die grundsätzlich für IF gelten, sollen hier wichtige Gesichtspunkte für die Form des SF aufgegriffen werden.

Die innere Bereitschaft der Lehrperson zur Veränderung ihres Handelns und das Ernstnehmen der Schüler als kompetente FG sind natürlich unerlässliche Grundvoraussetzungen für erfolgreiches SF.<sup>28</sup>

26 Dies erfolgt in der Regel im Gespräch; wenn in der Klasse Hemmungen bestehen, aus der Anonymität hervorzutreten, lassen sich auch andere Formen finden (z. B. Gruppenarbeit, Kärtchen).

27 Unschärfe bei der Formulierung von Items zeigt sich teilweise erst bei der Auswertung; z. B. kann beim Item „angemessener Schwierigkeitsgrad der Aufgaben“ aus geringer Zustimmung nicht abgeleitet werden, ob der Schwierigkeitsgrad als zu hoch oder zu niedrig empfunden wurde.

28 Die Einschätzkompetenz der Schülerinnen und Schüler zu Aspekten der Unterrichtsqualität ist in der Unterrichtsforschung belegt (s. Helmke, 2012, S. 284 mit Verweis auf Literatur).



Für die Wirksamkeit von SF zentral ist das Gespräch über die Ergebnisse in der Klasse.<sup>29</sup> Mit den Schülerinnen und Schülern auf der Metaebene die Lehr- und Lernprozesse zu thematisieren und gemeinsam Handlungsalternativen zu entwickeln, ist von entscheidender Bedeutung.

Das Ableiten von Veränderungszielen und deren spätere Überprüfung sind notwendig für die Weiterentwicklung der Unterrichtsqualität und erhalten die Motivation der Lernenden auch für weitere Feedbacks aufrecht. Damit sich ein SF auf den Unterricht in der Lerngruppe auswirken kann und die Schülerinnen und Schüler mögliche Veränderungen wahrnehmen können, müssen die Rückmeldungen schon während des Schuljahrs und nicht erst am Schuljahresende eingeholt werden.

Das IF sollte sich beziehen auf thematisch und/oder zeitlich eingegrenzte Ausschnitte des Unterrichts, um die Schülerinnen und Schüler nicht zu überfordern. Auch muss die Einschätzungskompetenz der Lernenden berücksichtigt werden (z. B. Nachvollziehbarkeit der Noten anstelle von Notengerechtigkeit) und auf eine gut verständliche Formulierung der Feedbackaspekte, insbesondere von Items, geachtet werden.

Wichtig ist, dass die Lernenden ihre eigene Meinung abgeben und nicht die von ihnen vermutete Einschätzung der ganzen Klasse. Eine gute Vorinformation der Klasse, bei der das richtige Verständnis von SF sichergestellt wird (s. oben Kap. 2.2), trägt zum Gelingen und zur Wirksamkeit eines Feedbackprozesses bei.<sup>30</sup>

## 2.6 Welche Methoden sind geeignet?

Während Methoden für das IF im Allgemeinen in Kap. 7 kategorisiert und erläutert werden, sollen hier wichtige Aspekte speziell für die Form des SF fokussiert werden. Beim SF ist die Vielfalt einsetzbarer Methoden am größten. Allerdings ist die Frage der Methode nachrangig gegenüber dem Feedbackgegenstand, d. h. der inhaltlichen Füllung durch gut überlegte Feedbackaspekte.<sup>31</sup> Für den FN muss die gewählte Methode für den Feedbackprozess in der entsprechenden Lerngruppe stimmig sein. Wenn die Schüler erst geringe Feedbackerfahrung haben, ist es sinnvoll, eine quantitative Methode zu wählen (v. a. den Fragebogen), bei der bereits engere Kriterien guten Unterrichts formuliert sind;<sup>32</sup> so erhalten die Schülerinnen und Schüler ein Repertoire an Vorstellungen und Begrifflichkeiten über die Qualität von Unterricht.

Wenn die Lernenden als FG schon auf der Metaebene über Unterricht reflektiert und diskutiert haben, sind qualitative Feedbackmethoden gut einsetzbar: Denn die Antworten auf offene Fragen oder weiter gefasste Aspekte bzw. Themen sind dann gehaltvoller, wenn die Schülerinnen und Schüler bereits ein differenzierteres Verständnis von Unterrichtsqualität entwickelt haben.

29 Auch Wisniewski & Zierer (2017) stellen einen solchen Zusammenhang her, indem sie „das Geheimnis des Erfolges von Schülerfeedback“ pointiert formulieren: „Es [Schülerfeedback] ist die Eintrittskarte in den Dialog“ (S. 42).

30 Bei der Evaluation von QmbS gaben fast alle befragten Lehrkräfte an, dass sie von Schülerinnen und Schülern konstruktives Feedback erhalten (Magister & Schaal, 2017, S. 234).

31 Der Begriff „Methode“ wird für die Art und Weise der Feedback-Erhebung (z. B. Fragebogen) verwendet, während die inhaltlich gefüllte, konkret realisierte Methode als „Instrument“ bezeichnet wird (s. unten Kap. 7).

Weil freie Rückmeldungen für den FN aufschlussreicher sind, ist in noch wenig erfahrenen Klassen ein Fragebogen mit Platz für Anmerkungen zu den Items oder Itemgruppen zu empfehlen. Diese Methode ist auch günstig für Lehrkräfte mit geringer SF-Erfahrung: Denn die Anmerkungen der Lernenden enthalten erste Hinweise, wie Einschätzungstendenzen im Gesamtergebnis zu interpretieren sind, und entlasten so das Auswertungsgespräch in der Klasse.

Außerdem eröffnet ein Fragebogen eine natürliche zeitliche Zäsur nach dem Einholen des Feedbacks, in der sich die Lehrperson auf das Auswertungsgespräch gut vorbereiten kann. Bei anderen Methoden, wie der der Zielscheibe (s. unten Kap. 7.2), stehen die Ergebnisse unmittelbar nach dem Einholen des IF allen Beteiligten vor Augen und fordern zu einer nahtlos anschließenden Besprechung heraus, von der im SF ungeübten Lehrkräften abgeraten wird.

---

32 Zu Kriterien guten Unterrichts: siehe z. B. EMU (Evidenzbasierte Methoden der Unterrichtsdiagnostik und -entwicklung), den Anhang zu Helmke (2017), das bayerische Qualitätstableau und die Zusammenstellung entsprechender Materialien unter: [www.schulentwicklung.isb.bayern.de](http://www.schulentwicklung.isb.bayern.de)



### 3. Kollegiale Hospitation

Feedback zum unterrichtlichen Handeln kann man sich auch im Rahmen der sog. kollegialen Hospitation von einem Kollegen bzw. einer Kollegin geben lassen, den bzw. die man frei wählt. Ebenfalls vom FN bestimmt werden die besuchte Unterrichtsstunde sowie die Themen oder Aspekte, die Gegenstand der Beobachtung und des späteren Feedbacks sind.<sup>33</sup>

#### 3.1 Worin liegen die Vorteile?

Während das Schülerfeedback durch die Perspektive der unmittelbar vom Unterricht Betroffenen besticht, bringt die kollegiale Hospitation verschiedene andere Vorteile mit sich.

Vorteile für das Individualfeedback selbst:

- Der FG ist hier nicht ins Unterrichtsgeschehen involviert: In der Rolle eines unbeteiligten und damit neutralen Dritten kann er beide Akteure, Lehrperson und Lerngruppe, gleichermaßen beobachten – idealerweise von einem seitlichen Standort im Klassenzimmer, der den Blick auf die Lernenden und ihr nonverbales Verhalten freigibt. Für die Beobachtung sind hier andere Schwerpunkte als beim Schülerfeedback möglich, die die Rückmeldungen von den Schülerinnen und Schülern gut ergänzen.<sup>34</sup>
- Vorteilhaft ist zudem die Professionalität des FG: Die Kompetenzen und Erfahrungen im Unterrichten sind wertvoll für das Erfassen des Geschehens und für die Besprechung und Auswertung der Wahrnehmungen mit dem FN.
- Eine solche Nachbesprechung unter vier Augen fällt außerdem leichter und eröffnet dem FN die Möglichkeit, auch individuelle Schwierigkeiten preiszugeben und erprobte Handlungsalternativen zu erfahren.

Weitere Vorteile für die Beteiligten:

- Die Feedback-Nachbesprechung ist für beide Seiten bereichernd: Die Lehrkräfte tauschen sich über verschiedene Aspekte zum Unterricht aus und führen möglicherweise ihren Diskurs weiter oder bahnen eine weitere Zusammenarbeit an.
- Darüber hinaus profitiert der FG auch von dem Besuch der Unterrichtsstunde selbst: Während der Hospitation schärft er seine Beobachtungsgabe auch für den eigenen Unterricht und erhält für diesen sicherlich Impulse.

33 Die freie Wahl des Hospitationspartners sowie der Beobachtungsaufträge grenzen kollegiale Hospitation als Form des Individualfeedbacks von Unterrichtsbesuchen aus dem Kreis der erweiterten Schulleitung ab.

Grundlegendes zu dieser IF-Form der kollegialen Hospitation enthält Wondra, 2017, Kap. 5.

34 Das Einholen und Vergleichen aller drei Perspektiven (Lernende, hospitierende Lehrkraft, FN) zu einer Unterrichtsstunde ermöglicht EMU (Evidenzbasierte Methoden der Unterrichtsdiagnostik und -entwicklung) durch entsprechende Fragebögen und eine grafische Aufbereitung im Auswertungsprogramm.

### 3.2 Welchen Partner wähle ich?

Bei der kollegialen Hospitation ist eine Tandempartnerschaft mit gegenseitigen Unterrichtsbesuchen gängige, bewährte Praxis. Möglich ist auch eine Gruppenkonstellation, insbesondere eine Dreiergruppe,<sup>35</sup> doch gestaltet sich diese in sozialer Hinsicht komplexer und in organisatorischer Hinsicht komplizierter.<sup>36</sup> Empfehlenswert ist aufgrund des wachsenden Vertrauens eine stabile Hospitationspartnerschaft über einen gewissen Zeitraum. Wenn die sich als nicht befriedigend erweist, ist allerdings eine Trennung angeraten. Auch kann nach einer längeren Zeit ein Wechsel des Hospitationspartners neue Impulse mit sich bringen.

Weil für den Erfolg dieser Form des IF der Hospitationspartner eine entscheidende Rolle spielt, stellt sich die Frage, welchen Partner man wählen soll:

#### Einen Fachkollegen bzw. eine Fachkollegin?

Hier gibt es keine klare Empfehlung: Ein Partner, der dasselbe Fach unterrichtet, kann auch zu fachlichen Kriterien Feedback geben. Ein Feedback zu überfachlichen Aspekten fällt möglicherweise einer Lehrkraft leichter, die das Fach nicht selbst unterrichtet; denn sie ist nicht versucht, die Durchnahme des Lehrstoffs mit der eigenen Unterrichtspraxis abzugleichen und deshalb die fachliche Seite zu fokussieren.

#### Einen „critical friend“?

Zwischen den Hospitationspartnern muss nicht nur Wohlwollen, sondern vielmehr Vertrauen herrschen („friend“): Der FN muss die Gewissheit haben, dass der hospitierende Partner seine Unterrichtsbeobachtungen und die Inhalte der Besprechung nicht nach außen trägt. Und dieses Vertrauen ist die Grundlage für Offenheit in einem konstruktiven, fruchtbaren Gespräch.

Neben dem Vertrauen spielt die Einschätzung der Kompetenz bei der Wahl des Partners eine wichtige Rolle: Das Annehmen des Feedbacks und der Gewinn für die berufliche Weiterentwicklung hängen auch davon ab, für wie kompetent der FN seinen Feedback gebenden Partner hält.

Vor allem bei der Wahl einer befreundeten Lehrkraft ist die professionelle Distanz eine wichtige Größe („critical“): Zum einen erlaubt diese Distanz dem FG, der Gefahr der „Lobhudelei“ zu entgehen und auf sachlicher Ebene auch kritische Rückmeldungen zu äußern, ohne von der Sorge gehemmt zu sein, den anderen zu verletzen. Zum anderen schützt sie vor allzu vertraulich geäußerten, plumper Kritik, die die freundschaftliche Beziehung beschädigen könnte.

35 Landwehr (2007, S. 23), schlägt „kollegiale Feedbackgruppen“ von drei bis vier Personen vor, die u. a. die Funktion gegenseitiger Unterrichtsbesuche mit einem Austausch darüber übernehmen können. (Q2E Heft 3). Schmid (2014) favorisiert stabile „Dreier-Teams“, Keller (2018, S. 379) nennt bei Dreiergruppen als Vorteil „fundiertere Feedbacks“. Im Konzept von Ludwig & Kempfert (2015) werden Hospitationsteams wahlweise aus zwei oder drei Lehrpersonen gebildet (S. 178).

36 Ludwig & Kempfert (2015, S. 178) räumen den höheren zeitlichen Aufwand bei der Arbeit im Trio im Vergleich zum Tandem ein; allerdings trage eine dritten Person durch ihre Anwesenheit zur Einhaltung des professionellen Rahmens bei und könne im Konfliktfall vermitteln.



### 3.3 Worauf beziehen sich die Rückmeldungen?

Viele Lehrkräfte scheuen anfänglich den Unterrichtsbesuch durch eine Kollegin oder einen Kollegen. Zum einen besteht die Sorge, sich eine Blöße zu geben; zum anderen werden Erinnerungen wach an Stundenbesuche durch Seminarlehrkräfte oder durch Vertreter der Schulleitung als beurteilende Instanz vor dem Hintergrund fremdbestimmter Kriterien oder Erwartungen.

Dass sich kollegiale Hospitation von solchen beurteilenden Besuchen unterscheidet, einen partnerschaftlichen Austausch auf Augenhöhe ermöglicht und für den FN einen echten Gewinn darstellt, liegt auch an der Festlegung der Feedbackaspekte in einem Beobachtungsauftrag:

- Die Feedbackaspekte werden ausschließlich vom FN bestimmt und mit dem Hospitationspartner in einem Vorgespräch vereinbart.
- Entsprechend hängen sie in Inhalt und Umfang vom Erkenntnisinteresse des FN ab.
- Empfehlenswert ist grundsätzlich die Vereinbarung weniger, sorgfältig ausgewählter Feedbackaspekte, mitunter in Form präziser Fragestellungen des FN. Auch kann im Vorgespräch ein einziges, dem FN wichtiges Anliegen für den aktuellen Unterricht in dieser Klasse als Beobachtungsauftrag vorgegeben werden.<sup>37</sup>
- Die Aspekte beziehen sich primär auf das unterrichtliche Handeln der Lehrperson, doch nimmt der hospitierende Partner aufgrund der Interaktion zwischen Lehrer- und Schülerhandeln auch das Verhalten der Schülerinnen und Schüler in den Blick.

Ggf. können später nach Absprache auch Befunde, die im Vorfeld nicht festgelegt worden sind, in die Nachbesprechung aufgenommen werden.

Zu Beginn kann ein sanfter Einstieg die Hemmschwelle, im Unterricht hospitiert zu werden, senken.<sup>38</sup> Für den ersten Besuch können z. B. folgende Feedbackaspekte – auch in Kombination – vereinbart werden:

- Fokussierung der Lernenden
- Weg des FN durchs Klassenzimmer (anhand des Sitzplans)
- Streuung der Aufrufe mit und ohne Meldung
- ausschließliche Konzentration auf Stärken des FN

Wenn bei der Klärung des Beobachtungsauftrags die Feedbackaspekte festgelegt werden, ist es wichtig, dass der FN seine damit verbundenen Ziele und Wertvorstellungen zum Unterricht erläutert. Der Hospitationspartner überlegt, worauf er in der besuchten Stunde achten kann, um entsprechende Beobachtungen zu seinem Auf-

37 Bei Ludwig & Kempfert (2015) steht das aktuell wichtigste Ziel der unterrichtenden Lehrperson mit dieser Klasse in diesem Fach im Fokus der Beobachtung (vgl. S. 171 und 175 f.).

38 Bei Buhren (2015, S. 158) wird ein dreistufiges Modell für einen „langsame[n] Einstieg“ vorgestellt, das aus der Erprobung des von ihm beschriebenen Tandem-Modells abgeleitet ist.

trag zu sammeln; die Vorschläge werden im gemeinsamen Gespräch ggf. ergänzt oder modifiziert.<sup>39</sup>

### 3.4 Wie verläuft ein erfolgreiches Feedbackgespräch?

Zusätzlich zu den allgemeinen Feedbackregeln (s. oben 1.6) werden im Folgenden situationspezifische Informationen zum Gelingen und Verlauf eines kollegialen Feedbackgesprächs gegeben.<sup>40</sup> Eine solche Nachbesprechung der hospitierten Stunde ist schon im ersten Durchlauf sehr bedeutsam für den Aufbau einer positiven Haltung des FN zur kollegialen Hospitation (vgl. Ludwig & Kempfert, 2015, S. 168). Deshalb sind Behutsamkeit auf kommunikativer Ebene und Erkenntnisgewinn auf inhaltlicher Ebene wichtige Größen.

Aspekte für ein gelingendes Gespräch:

- Im Gespräch besteht ein symmetrisches Verhältnis im Sinne einer Lernpartnerschaft. Das Experten-Novizen-Verhältnis aus dem Unterricht unreflektiert auf die Feedback-Beziehung zu übertragen, ist unbedingt zu vermeiden.
- Ein wesentlicher Gelingensfaktor ist Achtsamkeit in der Kommunikation: Vor allem der FG muss beachten, dass es verschiedene Ebenen einer Botschaft gibt und nicht nur den inhaltlichen Kern einer Aussage. Unbedachte Formulierungen können zu tiefen Verletzungen führen, die oft unbemerkt bleiben, weil der Betroffene darüber schweigt. Umgekehrt ist es wichtig, kränkende oder irritierende Aussagen anzusprechen, um die Beziehung nicht längerfristig zu belasten.<sup>41</sup>
- In den Phasen des Nachdenkens treten längere Pausen und Stockungen im Gesprächsfluss auf. Diese sind natürlich und wertvoll und sollten auch bewusst zugelassen werden, ohne dass sie als unangenehm oder peinlich erlebt werden.
- Bei der Mitteilung der Feedbackergebnisse versucht der FG zwischen objektiven Beobachtungen bzw. Wahrnehmungen und ihrer subjektiven Interpretation zu trennen, auch wenn diese Trennung nicht immer leicht fällt.<sup>42</sup>

Möglicher Verlauf des Gesprächs:

- Zunächst stellt der FG die gesammelten Beobachtungen vor, die sich ja ausschließlich auf den Beobachtungsauftrag beziehen, und klärt Verständnisfragen des FN – noch ohne eine subjektive Deutung bzw. Bewertung vorzunehmen.
- Der FN reflektiert über die Ergebnisse, spricht über Übereinstimmungen und Diskrepanzen zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung bzw. über erwartete

39 Anregungen für konkrete Beobachtungen und Indikatoren enthalten verschiedene Beobachtungsbögen für den Unterricht, wie z.B. die im Rahmen von EMU (Evidenzbasierte Methoden der Unterrichtsdiagnostik und -entwicklung) entwickelten Bögen (vgl. Helmke, 2012, S. 305). Materialien oder Verweise auf solche finden sich unter: [www.schulentwicklung.isb.bayern.de](http://www.schulentwicklung.isb.bayern.de)

40 Der Verlauf entspricht in etwa Ludwig & Kempfert (2015), wo vier Phasen abgegrenzt werden (S. 174, Tab. 4).

41 Zu den Risiken auf kommunikativer Ebene vgl. ausführlicher Ludwig & Kempfert, 2015, S.168 ff.

42 Diese Trennung betont auch das VIEW-Schema, das über die „Subjektive Verhaltenswahrnehmung“ und die „Subjektive Interpretation“ noch hinausgeht mit „Subjektiver Empfindung“ und „Subjektivem Verhaltenswunsch“ (vgl. Sassenscheidt, 2015, S. 310)





Befunde und überraschende Erkenntnisse. Diese Selbstreflexion wird durch Fragen des FG angestoßen und durch Zusammenfassungen im Sinne des aktiven Zuhörens begleitet.

- Mit der Selbstreflexion verbunden sind die eigene Deutung der Ergebnisse und Überlegungen zum Erreichen der im Vorgespräch thematisierten Wertvorstellungen und Ziele beim Unterrichten.
- Diese Reflexion mündet in den gemeinsamen Austausch verschiedener Interpretationsmöglichkeiten der Beobachtungen.
- Überlegungen zu Handlungsalternativen der unterrichtenden Person schließen sich an. Der FG bringt nur nach Aufforderung eigene Ideen ein; dabei sollte er vorsichtig formulieren, um den Eindruck von Besserwisseri bzw. Überlegenheit zu vermeiden.
- Am Ende überlegt der FN – in der Regel angestoßen durch Fragen des FG –, welche konkreten Änderungen er nach den Erkenntnissen aus dem Gespräch an seinem unterrichtlichen Handeln anstrebt; diese Veränderungsziele werden vom FN schriftlich festgehalten.
- Der Nachhaltigkeit dient, wenn vereinbart wird, dass der FG bei seinem Hospitationspartner nach einigen Wochen zu den Veränderungen bzw. den Erfahrungen damit nachfragt.

### 3.5 Wie kann die Schulleitung kollegiale Hospitation unterstützen?

Kollegiales Feedback kann zum Selbstläufer werden, wenn die Lehrkräfte aufgrund ihrer bereichernden Erfahrungen den Aufwand im richtigen Verhältnis zum Nutzen sehen (vgl. Ludwig & Kempfert, 2015, S. 170). Dass kollegiale Hospitationen an einer Schule kompetent, gewinnbringend und damit zahlreich durchgeführt werden, kann vonseiten der Schulleitung durch folgende Möglichkeiten auf der Ebene der Prozesssteuerung gefördert werden (vgl. unten Kap. 8.1 in Bezug auf IF allgemein):

- Überzeugungsarbeit, insbesondere Ermutigung zur Öffnung des Unterrichts für einen kollegialen Besuch (zum sanften Einstieg s. oben 3.3)
- Aufbau der entsprechenden Kompetenzen, insbesondere auf kommunikativer Ebene: schulinterne Fortbildung(en) zur Sensibilisierung für verschiedene Bedeutungsebenen von Aussagen mit dem Ziel, achtsam zu formulieren und störende Aussagen des Gegenübers anzusprechen<sup>43</sup>
- schulinterne Materialien, im Idealfall eine Zusammenstellung von möglichen Beobachtungsaspekten zu verschiedenen Unterrichtskriterien<sup>44</sup>
- Anregung und Ermöglichung von Austausch und Zusammenarbeit, insbesondere Entgegenkommen in stundenplantechnischer Hinsicht bei Unterrichtsbesuchen
- Herstellen von Verbindlichkeit sowie Würdigung von Engagement, z. B. durch Anrechnung von Hospitationen auf die Fortbildungsverpflichtung der Lehrkräfte
- Vorbildverhalten von Führungspersonen, insbesondere von Fachleitern bzw. Fachbetreuern

43 Die Wichtigkeit einer solchen Schulung betonen Ludwig & Kempfert (2015, S. 169f. und 178).

44 Vgl. z. B. die englischsprachige Erstellung von Indikatoren zu zehn Unterrichtskriterien im Rahmen eines Projekts an einer Schule bei Ludwig & Kempfert (2015, S. 181f).

### 3.6 Wozu kann ich mir außerdem kollegiales Feedback einholen?

Aufgrund der Komplexität des Unterrichtsgeschehens mit den vielen Einflussfaktoren auf Schülerverhalten und -leistungen und der Fülle an Handlungsalternativen, über die eine Lehrperson verfügt (s. oben Kap. 1.3), ist kollegiales Feedback zum Unterricht besonders wertvoll: Es verbindet die Außenperspektive eines Unbeteiligten mit der Professionalität eines Kollegen bzw. einer Kollegin, was ein Schülerfeedback nicht zu leisten vermag (s. oben Kap. 3.1). Deshalb steht die kollegiale Hospitation im Zentrum kollegialen Feedbacks.

Über ein solches Feedback hinaus können Rückmeldungen von Kollegen hilfreich sein für das berufliche Handeln außerhalb des Unterrichts. Denn die Zusammenarbeit mit Kollegen spielt im Lehrberuf eine wichtige Rolle: Beispielsweise werden didaktische Jahrespläne oder komplexe Lernarrangements im Team ausgearbeitet und abgestimmt, auch das Erstellen von Prüfungen und der Aufbau von mebis-Kursen (Landesmedienzentrum Bayern) erfolgen häufig in Teamarbeit.

Weil die gemeinsam, oft arbeitsteilig, erstellten Unterlagen in der Fachschaft bzw. Abteilung i. d. R. breit und wiederholt zum Einsatz kommen, sollte damit ein hoher Qualitätsanspruch verbunden sein und eine Weiterentwicklung im Interesse der Beteiligten liegen. In diesem Sinne sind gegenseitige Rückmeldungen, die auch konstruktive Kritik einschließen, ein wertvoller Bestandteil kollegialer Zusammenarbeit. Allerdings sind Kollegen erfahrungsgemäß sehr zurückhaltend darin, ungefragt Kritik zu üben: Denn angesichts des besonderen Engagements, das der Teamarbeit häufig zugrunde liegt, haben sie Sorge, das Gegenüber zu kränken und für eine weitere Zusammenarbeit zu demotivieren.

Deshalb ist es wichtig, im Rahmen von Teamarbeit aktiv von den Kollegen Rückmeldungen einzuholen zu seinem Arbeitsanteil (z. B. zu arbeitsteilig erstellten Stundenentwürfen) und zu seinem Handeln darüber hinaus (z. B. zur Einhaltung von Absprachen). Offenheit gegenüber Anstößen zur Verbesserung erleichtert es anderen, Feedback zu geben, und trägt zu einem freien Austausch konstruktiver Einschätzungen im Arbeitsteam, in der Fachschaft oder der Abteilung bei.

Im Sinne des 360-Grad-Feedbacks und einer Feedbackkultur (s. unten Kap. 8.3) ist eine gewisse Institutionalisierung kollegialer Rückmeldungen in Fachschaften bzw. Abteilungen und übergreifenden Arbeitsgruppen/-kreisen gut vorstellbar; Anregungen zu den vielfältigen Formen kollegialen Feedbacks zu außerunterrichtlichem Handeln können Kap. 4.2.3 entnommen werden, wo Feedback innerhalb eines Leitungsteams thematisiert wird.



## 4. Führungskräftefeedback

Schülerfeedback und kollegiale Hospitation sind auf den Unterricht gerichtet und haben angesichts der vielen an einer Schule pro Schultag gehaltenen Unterrichtsstunden eine zentrale Bedeutung für das Thema „Individualfeedback“. Deshalb bildeten die unterrichtsbezogenen Feedbackformen bisher den Schwerpunkt dieses QmBS-Bausteins. Inzwischen rückt das Führungskräftefeedback (FKF),<sup>45</sup> das sich auf außerunterrichtliche Tätigkeiten bezieht, zunehmend in den Fokus.<sup>46</sup> Es lassen sich zwei Arten von FKF unterscheiden: Feedback, das eine Führungskraft in vertikaler Richtung von den von ihr geführten Lehrkräften einholt, und Feedback zwischen Mitgliedern eines Leitungsteams auf gleicher Ebene, d. h. in horizontaler Richtung.<sup>47</sup>

Im Rahmen des QmBS-Konzepts wird von den Führungskräften erwartet, dass sie regelmäßig individuelle Rückmeldungen zu ihrem Handeln in der Führungsrolle einholen. Dazu gibt es verschiedene Möglichkeiten bzgl. Methode, Feedbackgegenstand und FG (s. unten Kap. 4.1.4, 4.1.3 und 4.1.2). Sinnvoll ist es, bei den Modalitäten des FKF zu variieren und sich mit den anderen Führungskräften der Schule abzustimmen, um einer Häufung von Feedback und damit einer Ermüdung der Lehrkräfte bzw. bestimmter Personengruppen vorzubeugen.

### 4.1 Feedback in vertikaler Richtung

Bei dieser Art von FKF bittet eine Leitungsperson die von ihr – häufig in Personalverantwortung – geführten Lehrkräfte und ggf. weitere Beschäftigte um Rückmeldungen.

#### 4.1.1 Warum ist dieses Feedback so wichtig?

Aus verschiedenen Gründen ist es besonders wichtig, dass sich Führungskräfte einer Schule von den von ihnen geführten Lehrkräften IF einholen.

- Dem Abgleich zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung kommt bei Führungskräften besondere Bedeutung zu:<sup>48</sup> Weil das Selbstbild vom Wunschbild geprägt ist, können Führungseigenschaften in der Selbsteinschätzung positiv wahrgenommen werden, während sie von den Lehrkräften kritisch gesehen oder zumindest anders interpretiert werden (z. B. Selbstbewusstsein vs. Arroganz, Enthusiasmus vs. Theatralik).<sup>49</sup>
- Das Einholen der Außenperspektive ist umso wichtiger, weil Führungskräfte von den von ihnen geführten Personen ohne Nachfrage nur selten Rückmeldungen erhalten.

45 Buhren & Kühme (2015) und Buhren & Rolff (2016) verwenden den Begriff „Führungskräftefeedback“.

46 Eine Kurzdarstellung des Führungskräftefeedbacks findet sich bei Wondra, 2017, Kap. 6.

47 Die Begrifflichkeit „in vertikaler / in horizontaler Richtung“ stammt aus Brinkmann, 1998, S. 17, zit. nach Buhren & Kühme, 2015, S. 287.

48 Der sog. „Blinde Fleck“ ist bei Managern häufig überproportional groß (vgl. Brinkmann, 1998, S. 25, zit. bei Buhren & Kühme, 2015, S. 286).

49 Vgl. dazu Buhren & Kühme (2015, S. 288f.) mit einer Gegenüberstellung von divergent interpretierten Eigenschaften zweier Führungstypen.

- Wenn Führungskräfte IF durchführen, entsprechen sie einer gewissen Erwartungshaltung der Lehrkräfte und werden vor allem ihrer Vorbildfunktion gerecht. Weil die Übernahme der Vorbildrolle durch Führungspersonen große Bedeutung bei der Einführung und Nachhaltigkeit von Neuerungen hat,<sup>50</sup> trägt FKF in hohem Maß zur Etablierung einer Feedbackkultur an der Schule bei.
- IF-Erfahrungen einer Führungskraft erhöhen neben ihrer Glaubwürdigkeit auch ihre Feedback-Kompetenz sowie ihr Verständnis und ihre Empathie für Kollegen, wenn sie zu IF auffordern oder es – ggf. im Mitarbeitergespräch – thematisieren.
- Laut Forschungsstand steht die Qualität einer Schule in engem Zusammenhang mit den Handlungen der Schulleitung.<sup>51</sup> Allgemein hängt das Handeln einer Führungsperson eng zusammen mit der Qualität des von ihr verantworteten Bereichs; Rückmeldungen haben bei entsprechenden Veränderungen im Führungshandeln positive Auswirkungen auf die Qualität des Zuständigkeitsbereichs.
- Die Ebene der Abteilungsleiter bzw. Fachbetreuer spielt für die schulische Qualitätsarbeit eine wichtige Rolle: Eine gute, durch FKF optimierte Führung der Abteilungen bzw. Fachschaften leistet einen wesentlichen Beitrag zur Umsetzung von Maßnahmen im Rahmen der Schulentwicklung.
- Insgesamt hat FKF eine positive Strahlkraft auf die Gesprächskultur der Schule. Denn es werden Gesprächsprozesse initiiert, bei denen Wahrnehmungen und Interessen formuliert werden, die im Schulalltag normalerweise nicht zur Sprache kommen.<sup>52</sup>

#### 4.1.2 Welche Feedback-Konstellationen sind denkbar?

Ein IF mit einer hierarchischen Beziehung zwischen den Feedbackpartnern kann auf verschiedenen Ebenen stattfinden – immer dort, wo eine Führungsperson eine größere oder kleinere Gruppe von Lehrkräften (mit oder ohne eigene Leitungsaufgaben) führt. Am häufigsten holt sicherlich ein Schulleiter bzw. eine Schulleiterin IF vom Kollegium ein, doch auch weitere Konstellationen sind denkbar:

mögliche FN	mögliche FG
Schulleiter/Schulleiterin	Stellvertreter/-in*
	Mitarbeiter in der (erweiterten) Schulleitung
	Abteilungsleiter/Fachbetreuer
	alle Lehrkräfte

50 Die hohe Wirksamkeit des Vorbildverhaltens von Leitungspersonen in der Schule wird u. a. von Landwehr (2015, S. 371) und Schmid (2017, S. 256f.) betont.

51 Vgl. Sassenscheidt, 2015, S. 301.

52 Vgl. Buhren & Kühme, 2015, S. 286.



mögliche FN	mögliche FG
Stellvertreter/Stellvertreterin	Mitarbeiter in der (erweiterten) Schulleitung
	Abteilungsleiter/Fachbetreuer
	alle Lehrkräfte
Mitarbeiter/Mitarbeiterin in der (erweiterten) Schulleitung	die ihm/ihr zugeordneten Lehrkräfte
	alle Lehrkräfte (FN: insbesondere der/die für den Vertretungsplan Verantwortliche)
Abteilungsleiter/-in bzw. Fachbetreuer/-in	Lehrkräfte der Abteilung/Fachschaft

Abb. 6: Mögliche Feedback-Konstellationen eines FKF in vertikaler Richtung

- \* Aufgrund der sehr engen und oft langfristigen Zusammenarbeit der Schulleiterin bzw. des Schulleiters mit dem Stellvertreter bzw. der Stellvertreterin empfehlen sich statt eines umfassenden IF eher punktuelle Formen des Feedbacks, die für die Zusammenarbeit im Team vorgeschlagen werden (s. unten 4.2.3).

Es bietet sich auch an, von den Verwaltungsangestellten Rückmeldungen einzuholen, v. a. zu Aspekten, die für Verwaltungsabläufe relevant sind, wie der Weitergabe von Informationen; Rückmeldungen zu Abläufen wird die Schulleitung aber i. d. R. als Befragung der Verwaltungsangestellten im Sinne einer internen Evaluation einholen. Feedback dürfte sich auf punktuelle Rückmeldungen beschränken, die einzelne FN vor allem zu Beziehungsaspekten einholen.

#### 4.1.3 Worauf bezieht sich ein Führungskräftefeedback?

Die Führungskräfte einer Schule haben arbeitsteilig verschiedene Aufgabenbereiche inne mit unterschiedlichen Tätigkeiten und Anforderungen. Die einzelne Führungskraft, insbesondere der Schulleiter/die Schulleiterin, interagiert bei der Wahrnehmung ihrer vielfältigen Aufgaben mit verschiedenen Personengruppen und Einzelpersonen. Die potenziellen FG haben jeweils nur einen eingeschränkten Einblick in das Führungshandeln dieser Führungsperson – je nachdem, in welchem Handlungskontext sie diese erleben.

Daher muss ein FKF genau auf den Feedbackkontext zugeschnitten sein;<sup>53</sup> zum einen auf die Seite des FN: Die Führungskraft reflektiert die Struktur ihrer Arbeit bzw. ihres Führungshandelns, d. h. die spezifischen Themenbereiche (z. B. Sitzungen/Konferenzen, Personalführung, Respektienz), die konkreten Aufgaben und die Anforderungen bzw. Fähigkeiten (z. B. Erreichbarkeit, Kritikfähigkeit); dazu können grundsätzlich Rückmeldungen eingeholt werden. FKF kann sich außerdem beziehen auf die Mitwirkung des FN an schulspezifischen Zielen im Rahmen seines Aufgabenbereichs.

<sup>53</sup> Für ein maßgeschneidertes Instrument für Führungsfeedback sprechen sich auch Bühren & Kühme (2015, S. 289) und Sassenscheidt (2015, S. 306) aus.

Wenn schuleigene Führungsprinzipien festgelegt sind, können diese ebenfalls Impulse für Feedbackfragen bieten.

Der FN muss die Inhalte eines FKF auch auf die Seite des FG zuschneiden: Nicht jeder FG kann sich zum gesamten Führungshandeln einer Führungsperson äußern. Der FN überlegt also, zu welchen seiner Aufgaben und Anforderungen er welche Personen bzw. Personengruppen (z. B. alle Lehrkräfte, Abteilungsleiter bzw. Fachbetreuer, Mitarbeiter in der Schulleitung) um ihre Einschätzung bitten kann (s. oben Kap. 4.1.2; zur Auswahl thematisierter Qualitätskriterien: vgl. oben Kap. 1.5).

Aspekte eines FKF: Maßgeschneiderter Zuschnitt ...	
... auf die FN-Seite	... auf die FG-Seite
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche spezifischen Themenbereiche und Aufgaben gehören zum Führungshandeln des FN?</li> <li>• Welche schulspezifischen Ziele tangieren den Aufgabenbereich des FN?</li> <li>• Gibt es – idealerweise im Konsens – festgelegte schuleigene Führungsprinzipien?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In die Erledigung welcher FN-Aufgaben haben die FG Einblick?</li> <li>• Von der Erledigung welcher FN-Aufgaben sind sie betroffen?</li> <li>• Wo erleben sie den FN in unmittelbarem Kontakt?</li> <li>• Wozu können und wollen sich die FG äußern?</li> </ul>

Abb. 7: Fragestellungen für Inhalte eines FKF

### Führungskräftefeedback und interne Evaluation

Die Führungspersonen einer Schule, insbesondere Mitglieder der (ggf. erweiterten) Schulleitung, sind in innerschulische Prozesse eingebunden, deren Abläufe oft gewachsen sind oder im Konsens festgelegt wurden und in den Verantwortungsbereich der Schulleiterin bzw. des Schulleiters fallen. Sie unterliegen in ihrem Handeln also oft Rahmenvorgaben, die sie nicht selbst zu verantworten haben.

Hier stellt sich die Frage nach der Abgrenzung zwischen IF und interner Evaluation. Grundsätzlich gilt: Schulische Prozesse werden in einer internen Evaluation überprüft. Rückmeldungen zur individuellen Ausgestaltung solcher Prozesse holt eine Führungskraft im Rahmen eines IF von den Adressaten ihres Handelns ein.

In der Praxis wird man als Führungsperson aber häufig auch solche Prozesse und Rahmenvorgaben in seinem FKF thematisieren, die man persönlich so nicht festgelegt hat: Denn dem FG ist die Grenze der Verantwortlichkeit oft nicht klar, die Prozesse gehören thematisch zum Handlungsbereich des FN und sie sind möglicherweise auf dessen Initiative hin veränderbar. Zeigen die Feedbackergebnisse zu diesen Aspekten eine Unzufriedenheit der FG, kann der FN zum einen transparent machen, dass dies außerhalb seiner Verantwortung liegt; zum anderen sollten die Ergebnisse für den FN Anstoß sein, diese Prozesse zu überdenken, diskutieren zu lassen und ggf. eine Veränderung herbeizuführen.

Eine Übersicht zur Abgrenzung von FKF und interner Evaluation bietet die folgende Tabelle:



Führungskräftefeedback	interne Evaluation
personenbezogene Erledigung der Aufgaben: Ausfüllen des vorgegebenen Gestaltungsfreiraums etc.	personenunabhängige, nicht von der ausführenden Person verantwortete innerschulische Prozesse etc.
<b>Beispiel: Erstellung des Vertretungsplans</b>	
z. B. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Berücksichtigung der dem Kollegium bekannten Kriterien zur Erstellung des Vertretungsplans</li> <li>• gleichmäßige („gerechte“) Belastung der Kollegen</li> </ul>	z. B. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bekanntheit der Kriterien zur Erstellung des Vertretungsplans</li> <li>• Zufriedenheit mit den Kriterien zur Erstellung des Vertretungsplans</li> </ul>
Führungskräftefeedback	interne Evaluation
<p>mögliche Aufnahme von Aspekten ins FKF</p>	

Abb. 8: FKF und interne Evaluation

Einen Sonderfall bildet das IF des Schulleiters bzw. der Schulleiterin selbst: Die Verantwortlichkeit für die innerschulischen Prozesse und deren Veränderbarkeit durch diese Leitungsperson legen eine Aufnahme ins IF sogar nahe: Es ist sinnvoll, in einem IF Rückmeldungen zu denjenigen Prozessen einzuholen, von denen der FG betroffen ist – falls die Prozesse nicht ohnehin in zeitlicher Nähe in einer internen Evaluation thematisiert werden.<sup>54</sup>

Für das Beispiel des Vertretungsplans ergibt sich daraus Folgendes: Die Zufriedenheit mit den Kriterien für die Erstellung des Vertretungsplans kann der Schulleiter bzw. die Schulleiterin gut in einer IF-Befragung des Kollegiums thematisieren, auch wenn die Aufgabe delegiert ist und die Kriterien vor seiner/ihrer Amtszeit festgelegt wurden; hinzutreten können Fragen zu seinem bzw. ihrem individuellen Handeln bzgl. des Vertretungsplans wie der Umgang mit Beschwerden von Lehrkräften oder Lösungsstrategien bei besonderen Personalengpässen. Im IF, das der Schulleiter bzw. die Schulleiterin von dem für den Vertretungsplan zuständigen Schulleitungsmitglied einholt, sind z. B. Prozesse zur Kommunikation von Terminen relevant.

#### 4.1.4 Welche Methoden eignen sich?

Für ein FKF sind folgende kriteriengeleitete Methoden geeignet, die in Bezug auf die

<sup>54</sup> Eine Aufnahme externer, außerschulischer Vorgaben ins FKF ist dagegen nicht sinnvoll; ggf. thematisiert der FN derartige Einschränkungen seines Handelns im Auswertungsgespräch mit dem FG.

spezifische Feedbacksituation hier kurz erläutert werden sollen (zu den Methoden allgemein: s. Kap. 7). Beim FKF ist die Qualität der Kriterien bzw. Aspekte, zu denen Rückmeldungen eingeholt werden, besonders bedeutsam für den persönlichen Gewinn des FN und die Wirksamkeit des IF.

### Fragebogen

Eine schriftliche Befragung mithilfe eines Fragebogens eignet sich für einen großen Kreis an FG, insbesondere für das gesamte Kollegium. Hier bietet sich das mebis-Tool an mit den Vorteilen einer automatischen Auswertung, einem grafischen Abgleich zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung, sicherer Anonymität der FG und vollständiger Datensicherheit.<sup>55</sup>

Zum Einsatz kommen sollte ein maßgeschneiderter Fragebogen (s. oben Kap. 4.1.3): Es zahlt sich aus, Zeit in die Erstellung eines solchen Bogens zu investieren. Als Ausgangspunkt dienen Vorlagen mit wissenschaftlich fundierten Qualitätskriterien für Führung.<sup>56</sup> Der spezifische Fragebogen wird am besten unter Einbezug der FG entwickelt oder sollte zumindest mit diesen abgestimmt sein. Denn ein solches Vorgehen erhöht die Akzeptanz des Instruments und somit die Beteiligung der befragten Lehrkräfte am Feedback selbst.

Zusätzlich zu den Items mit vorgesehenen Antwortkategorien sollte gerade beim FKF Raum sein für Erläuterungen zum Antwortverhalten sowie für freie Anmerkungen, die in den Items nicht angesprochen werden. Denn solche Äußerungen sind für den FN sehr hilfreich,<sup>57</sup> werden beim FKF in einem späteren Auswertungsgespräch aber u. U. nicht mehr vorgebracht.

### Zielscheibe und Ein-Punkt-Abfrage

Will eine Führungskraft zu einer von ihr geleiteten Veranstaltung (Lehrerkonferenz, Fachsitzung, Jour fixe ...) Feedback einholen, bieten sich vor allem zwei Methoden an:

#### Zielscheibe

Die Zielscheibe ermöglicht die Aufnahme mehrerer Kriterien. Aus Zeitgründen ist sie für Veranstaltungen mit nicht allzu großem Teilnehmerkreis geeignet; es muss darauf geachtet werden, dass der innere Bereich der Zielscheibe genügend Platz bietet für die Anzahl der FG.

#### Ein-Punkt-Abfrage

Hier kommt in erster Linie die zweidimensionale Form als Streudiagramm infrage, bei der mit einem „Punkt“, d. h. Klebepunkt bzw. Kreuz, eine Einschätzung zu zwei Aspekten vorgenommen wird. Wenn man die Feedbackaspekte variiert, kann man bei regelmäßigem Einsatz der Methode Rückmeldungen zu einem insgesamt breiten

55 Zur Nutzung dieses Tools (Aktivität „Schüler-Feedback“) findet man bei mebis unter: <https://www.mebis.bayern.de/infoportal/kategorie/tutorials/lernplattform-m-t/schueler-feedback/> folgende Anleitungen bzw. Tutorials: „Durchführen einer Befragung mit Selbsteinschätzung“, „Auswerten einer Befragung“, „Einen Fragebogen anpassen oder selbst erstellen“, „Erstellen einer Befragung mithilfe einer Vorlage“.

56 Vgl. dazu z. B. die Datenbank zur Qualität von Schule (DaQS), wo Kriterien für „Prozesse auf Schulebene“, u. a. für „Schulleitungshandeln“ aufgelistet sind (<https://daqs.fachportal-paedagogik.de/constructlist>) sowie die entsprechenden Materialien unter [www.schulentwicklung.isb.bayern.de](http://www.schulentwicklung.isb.bayern.de)

57 Vgl. Buhren & Kühme, 2015, S. 297: „Die Hinweise und Antworten auf offene Fragen am Ende waren oft interessanter als die Auswertung der vorgegebenen Items.“





Spektrum erhalten.

Das Streudiagramm bietet bei entsprechender Größe auch bei einer großen Teilnehmerzahl ausreichend Platz, und die einzelne Markierung lässt sich von jedem FG zügig anbringen.

Wichtig ist, dass nach dem Einholen der Rückmeldungen mithilfe dieser schriftlichen Methoden der IF-Prozess weitergeführt wird (s. Phasen 5 bis 7 im nächsten Kapitel).

### Kriteriengeleitetes Gespräch

Grundlage für ein solches Feedbackgespräch ist ein überschaubarer Katalog von enger oder weiter gefassten Kriterien zu den Aufgabenbereichen des FN, in welche der FG Einblick hat. Diese mündlichen Rückmeldungen sollten ausschließlich nach einer Ankündigung mit Mitteilung der Kriterien erbeten werden, damit sich die Feedbackgebenden Personen auf das Gespräch vorbereiten können.

Gespräch in der Gruppe, ggf. mit Resonanzgruppenmethode:

Ein Gespräch bietet sich für einen kleinen Kreis an FG an, vor allem für die Mitglieder einer Fachschaft oder die der Schulleitung. Entweder werden die Einschätzungen der einzelnen FG im gemeinsamen Gespräch mit dem FN zusammengetragen oder es wird eine Resonanzgruppe (s. unten 7.2) gebildet, die – mit dem Vorteil erhöhter Anonymität – die Rückmeldungen sammelt und dem FN mitteilt.

Einzelgespräch, i. d. R. im Rahmen eines Mitarbeitergesprächs:

Die Schulleiterin bzw. der Schulleiter kann bzw. soll den Lehrkräften im Rahmen des Mitarbeitergesprächs anbieten, Rückmeldungen zu Aspekten seines bzw. ihres Handelns zu geben. Denn „das Führungsverhalten der Vorgesetzten“ wird ausdrücklich als Bestandteil des Mitarbeitergesprächs ausgewiesen: „Ferner soll es [...] eine Rückmeldung über die eigene Leistung als Führungskraft liefern.“<sup>58</sup>

Dem Schulleiter bzw. der Schulleiterin und anderen Führungspersonen steht es offen, sich in einem anderen Gesprächskontext von einzelnen FG angekündigte mündliche Rückmeldungen geben zu lassen. Ein längeres Feedbackgespräch kann man mit einer Lehrkraft führen, zu der gegenseitiges Vertrauen besteht.

Eine solche Rückmeldung einer Einzelperson leistet – vergleichbar mit einem Mosaikstein – einen Beitrag zu einem IF als Ganzes.

#### 4.1.5 Wie läuft der Feedbackprozess ab?

Im Folgenden werden die Schritte bzw. Phasen skizziert für die Durchführung eines mündlichen und schriftlichen Feedbacks.

##### Phasen bei einem mündlichen Feedback

Wenn die Rückmeldungen im Rahmen eines kriteriengeleiteten Gesprächs (s. oben Kap. 4.1.4) eingeholt werden, lassen sich folgende Phasen unterscheiden:

- die Überlegung und Erstellung der Kriterien
- die Ankündigung des erbetenen Feedbacks gegenüber dem FG (einschließlich der Mitteilung der Kriterien)

<sup>58</sup> KMBek „Durchführung des Mitarbeitergesprächs an den staatlichen Schulen“ vom 16. Mai 2014, Az.: II.5-5 P 4020-6b.125 110.

- das eigentliche Feedbackgespräch: Der FG erläutert seine konkreten Wahrnehmungen und Interpretationen, anschließend fragt der FN bei Klärungsbedarf nach; evtl. lädt er den FG ein, gemeinsam über mögliche Veränderungen seines Handelns zu reflektieren (ggf. mit Begründung für das bisherige Handeln). Für ein gelingendes Gespräch sollten beide Seiten die grundlegenden Feedbackregeln (s. oben Kap. 1.6) beachten.
- die spätere Reflexion des FN mit eigenen Überlegungen zu Veränderungszielen und deren schriftlicher Formulierung

Zusätzlich bei einem Feedback von einer Gruppe (z. B. der Fachschaft):

- Mitteilung des Veränderungsziels bzw. der Veränderungsziele (ggf. mit Erläuterung bzw. Begründung der Auswahl)
- Überprüfung der Umsetzung, z. B. durch Nachfragen

#### Phasen eines Feedbackprozesses mit schriftlichen Methoden

Bei der Durchführung eines schriftlichen FKF lassen sich wie beim Schülerfeedback sieben Phasen voneinander abgrenzen, die denen des Schülerfeedbacks ähneln (s. oben Kap. 2.3 und 2.4). Besonders komplex ist der Feedbackprozess, wenn ein Schulleiter bzw. eine Schulleiterin die Einschätzung des Kollegiums mithilfe eines Fragebogens einholt, der das gesamte Führungshandeln thematisiert. Für diesen Fall werden im Folgenden die verschiedenen Phasen erläutert.<sup>59</sup> Die entsprechenden Modifikationen lassen sich für andere Feedback-Kontexte leicht vornehmen, z. B. wenn nur die Abteilungsleiter bzw. Fachbetreuer befragt werden, wenn nach einer Veranstaltung die Methode der Zielscheibe eingesetzt wird oder wenn eine andere Führungsperson ein Feedback einholt.

Empfohlener Ablauf einer umfassenden IF-Befragung des gesamten Kollegiums durch die Schulleiterin/den Schulleiter:

#### Phase 1: Planung des FKF

Nach der Entscheidung des Schulleiters bzw. der Schulleiterin, ein derartiges FKF durchzuführen, macht sich der FN zunächst selbst Gedanken zum Instrument. Dabei wird auch überlegt, wie die FG in die Erstellung des Fragebogens eingebunden werden könnten.

Denn der schulspezifische, auf die Aufgaben des FN zugeschnittene Fragebogen (s. oben Kap. 4.1.3) sollte auf jeden Fall mit Vertretern des Kollegiums abgestimmt werden. Bei wiederholter Durchführung des IF kommt eine Modifikation des bisherigen Instruments in Betracht, z. B. durch Anreicherung mit aktuellen Fragestellungen. Bei einer Veränderung von Items ist zu bedenken, dass die Vergleichbarkeit der Ergebnisse beeinträchtigt wird.

In dieser ersten Phase wird auch der zeitliche Verlauf der gesamten Durchführung geplant und es finden schon Überlegungen zum Auswertungsgespräch statt: Wie soll die Auswahl der teilnehmenden Kollegen getroffen werden, und wer könnte das Gespräch moderieren (s. dazu Phase 4)?

<sup>59</sup> Anregungen dazu stammen aus Buhren & Kühme (2015, S. 293 ff.) und Buhren & Rolff (2016, S. 497 ff.).



Wichtig ist, das gesamte Kollegium über das geplante Schulleiterfeedback frühzeitig zu informieren.

### Phase 2: Einholen der Rückmeldungen

Unter Zusicherung von Anonymität werden die Lehrpersonen gebeten, an der Befragung teilzunehmen. Trotz des Hinweises auf Freiwilligkeit dürften die zum Ausdruck gebrachte Wertschätzung jeder einzelnen subjektiven Einschätzung und die Perspektive der späteren Wirksamkeit zur Motivation der Lehrkräfte beitragen.<sup>60</sup> Der FN nimmt eine Selbsteinschätzung in schriftlicher Form vor; günstig ist die digitale Eingabe im Befragungstool, damit der Vergleich von Selbst- und Fremdeinschätzung nach einer automatischen Auswertung verfügbar ist.

### Phase 3: Auswertung durch den Feedbacknehmer

Hier reflektiert der FN zunächst selbst über die Ergebnisse (vgl. Phase 6 des Schülerfeedbacks). Er vergleicht die Fremd- mit der Selbsteinschätzung: Wo gibt es Übereinstimmungen und wo zeigen sich in welcher Richtung und in welchem Grad Abweichungen?<sup>61</sup> Danach überlegt er, inwieweit er die Ergebnisse der Fremdwahrnehmung nachvollziehen und sie annehmen kann; dies geschieht unter Einbezug der Erläuterungen und der freien Anmerkungen der Befragten. Am Ende stehen die Fragen: Wo besteht für mich noch Klärungsbedarf? Welche Aspekte oder Bereiche sind für mich von zentralem Interesse? Und: Welche Handlungsalternativen kann ich mir vorstellen, um mein Führungsverhalten positiv zu verändern?

Hilfreich kann es sein, die Feedbackergebnisse mit einer Person des Vertrauens, z. B. einem Schulleiterkollegen, zu besprechen und so die Perspektive eines Dritten mit Hypothesen zu Erklärungen und Ideen zu möglichen Veränderungen einzuholen.

Falls sich bei der Auswertung der Daten Hinweise auf massive Konflikte zeigen sollten, ist eine professionelle Konfliktbearbeitung (s. dazu unten Kap. 6) angezeigt und kein Auswertungsgespräch, wie es in den beiden nächsten Phasen beschrieben wird.

### Phase 4: Vorbereitung des Auswertungsgesprächs

Nach einer IF-Befragung besteht für den FN die Möglichkeit, dem FG lediglich eine Rückmeldung über die Ergebnisse zu geben und ihm angestrebte Veränderungen zu erläutern. Deutlich wirksamer und daher sehr empfehlenswert ist allerdings, die Ergebnisse des IF ausführlicher mit dem FG zu besprechen.

Dies geschieht in einem sog. Auswertungsgespräch.<sup>62</sup> Weil ein solches Gespräch mit dem gesamten Kollegium wenig praktikabel und zielführend ist, nimmt daran eine kleinere Teilgruppe des Kollegiums teil.<sup>63</sup> Diese sollte das gesamte Kollegium abbilden, d. h. alle Lehrkräfte bzw. Teilgruppen (z. B. in Bezug auf Dienstgrad, Alter, Fachbereich) sollten sich hier repräsentiert fühlen. Die Gruppe kann auf unterschiedliche Art und Weise zusammengesetzt sein, wobei die letzte Entscheidung darüber beim FN liegt. Es gibt z. B. folgende Möglichkeiten:

60 Von der Befragung einer repräsentativen Teilgruppe des Kollegiums, wie von Buhren & Kühme (2015, S. 293) in Betracht gezogen, wird abgeraten angesichts der automatischen Auswertung einer Online-Befragung; denn im Sinne der Beteiligung sollte sich kein Mitglied des Kollegiums ausgeschlossen fühlen.

61 Die Selbsteinschätzung der Schulleiter ist häufig kritischer als die Fremdeinschätzung des Kollegiums (vgl. Buhren & Kühme, 2015, S. 294).

- Es werden zunächst alle Interessierten aufgefordert, sich zu melden. Wenn bestimmte Teilgruppen nicht repräsentiert sind oder zu viele Lehrkräfte ihr Interesse bekundet haben sollten, wird nachgesteuert.
- Das Auswertungsgespräch kann mit dem QmbS-Team erfolgen, das i. d. R. aufgrund seiner Zusammensetzung das Kollegium gut repräsentiert.
- Die teilnehmenden Lehrkräfte werden nach transparenten Kriterien gut überlegt und begründet vom FN selbst ausgewählt.

Neben dem Teilnehmerkreis wird die Frage eines Moderators geklärt: Es empfiehlt sich, den Schulleiter bzw. die Schulleiterin von der Doppelrolle als FN und Moderator zu entlasten. Die Moderation kann ein anerkanntes, als neutral eingeschätztes Mitglied des Kollegiums oder eine externe, mit dem Schulkontext vertraute Person übernehmen. In jedem Fall muss der Moderator im Vorfeld des Auswertungsgesprächs auch vom FG akzeptiert sein.

Sinnvoll ist es, dass sich FN und Moderator über die Feedbackergebnisse austauschen und die Schwerpunktthemen besprechen, die der FN aufgrund seines Gesprächsbedarfs für das Auswertungsgespräch ausgewählt hat. Der FN überlegt auch, welche Ergebnisse seines FKF er den Teilnehmern in welcher Form mitteilen möchte;<sup>64</sup> von einer schriftlichen Aushändigung wird abgeraten.

#### Phase 5: Auswertungsgespräch mit dem FG

Zunächst werden den Teilnehmern die Ergebnisse des FKF gespiegelt, wie sie vom FN vorbereitet worden sind (vgl. Phase 4), und der Vergleich mit der Selbsteinschätzung wird in einer vom FN bestimmten Ausführlichkeit angesprochen bzw. besprochen. Dann werden die Themen und Aspekte vorgestellt, die der FN mit der FG-Gruppe vertiefen möchte. Unter Berücksichtigung der Anregungen und Wünsche der Teilnehmer werden die Schwerpunkte für das Auswertungsgespräch und ihre Reihenfolge festgelegt.

Bei einer erstmaligen Durchführung ist die Situation für alle Beteiligten ungewohnt, doch ist die rückblickende Einschätzung der Teilnehmer erfahrungsgemäß durchweg positiv (vgl. Buhren & Kühme, 2015, S. 297). Nach einhelliger Erfahrung wird das Gespräch im Laufe der Sitzung immer offener (vgl. Buhren & Rolff, 2016, S. 500), und die FG treten zunehmend aus der Anonymität der schriftlichen Befragung, indem sie ihre Einschätzung wiedergeben; allerdings darf keiner zur Bekundung seiner Einschätzung gedrängt werden. Für ein offenes und konstruktives Gespräch sollten die entsprechenden Feedbackregeln (s. oben Kap. 1.6) in Erinnerung gerufen werden; Sensibilität und Achtsamkeit helfen, unbedachte Äußerungen zu vermeiden. Im Bedarfsfall versucht der Moderator rechtzeitig und taktvoll einzugreifen. Schulleiterinnen und Schulleiter neigen leicht dazu, in eine Verteidigungsrolle zu geraten

<sup>62</sup> Auch die Begriffe „Rückmeldegespräch“ (Buhren & Kühme, 2015) oder „Auswertungsworkshop“ (Buhren & Rolff, 2016) werden in der Literatur verwendet.

<sup>63</sup> Bzgl. der Gruppengröße empfehlen Buhren & Kühme (2015, S. 298), maximal 20 Teilnehmer und nennen eine Obergrenze von fünf Personen als Empfehlung anderer Fachleute; laut Buhren & Rolff (2016, S. 500) hat sich eine Anzahl von drei bis fünf Lehrkräften bewährt.

<sup>64</sup> Hier spielt die Datenhoheit des FN eine große Rolle; die Ergebnisse der Selbsteinschätzung zu präsentieren, wie von Buhren & Kühme (2015, S. 294) vorgeschlagen, wird als heikel erachtet.



und sich nach einzelnen Wortmeldungen zu rechtfertigen; hier hilft es, sich den Geschenkcharakter von Feedback zu vergegenwärtigen und zunächst das Gesamtbild der Beiträge wirken zu lassen.

Bei der Besprechung der einzelnen Schwerpunkte versuchen die FG, die Ergebnisse anhand konkreter, auf die Handlungsebene bezogener Beispiele zu veranschaulichen. Erst im Anschluss erklärt der Schulleiter/die Schulleiterin sein/ihr Handeln aus der eigenen Sicht.

Zeichnet sich Veränderungsbedarf ab, können auf Initiative des FN von den Teilnehmern Ideen für Veränderungen gesammelt werden; diese Ideen werden zur Entfaltung der Kreativität zunächst nicht kommentiert, sondern erst nach dem Zusammentragen diskutiert. Dabei kann sich zeigen, dass es schwierig ist, reale Handlungsalternativen zu finden, die verschiedenen Interessen gerecht werden, was zur Entlastung des FN und seines bisherigen Handelns beitragen kann. In die Vorschläge für Handlungsalternativen sollten auch Überlegungen einbezogen werden, welchen Anteil andere Personen, insbesondere die Lehrkräfte der Schule an den Verhaltensweisen des FN haben und welchen Beitrag diese zur intendierten Veränderung leisten können (vgl. Buhren & Kühme, 2015, S. 297).

Die Schulleiterin/der Schulleiter kann zu den Vorschlägen der Teilnehmer noch in der Sitzung Stellung nehmen oder darüber erst später in Ruhe reflektieren. Am Ende des Auswertungsgesprächs bietet sich ein Austausch der Teilnehmer über dessen Verlauf und Ergebnis an.

#### **Phase 6: Festlegung von Veränderungszielen durch den FN**

Weil beim FN die Hoheit über den IF-Prozess liegt, entscheidet er selbst nach dem Auswertungsgespräch, welche Veränderungsziele er sich stecken will.<sup>65</sup> Dabei kann es hilfreich sein, eine Vertrauensperson in die Überlegungen einzubeziehen oder sich im Rahmen von Supervision oder Coaching unterstützen zu lassen (s. unten Kap. 6). Die angestrebten Veränderungen teilt der FN der gesamten Gruppe der FG unter entsprechenden Erläuterungen – nach Möglichkeit zeitnah – mit, z. B. in der nächsten Lehrerkonferenz.

Gerade bei einer Führungskraft, insbesondere bei der Schulleiterin/beim Schulleiter, ist es besonders wichtig, die aus dem IF abgeleiteten Veränderungen auch umzusetzen. Denn aufgrund ihrer Leitungs- und Vorbildfunktion geht von ihrem Verhalten Signalwirkung aus für schulische Entwicklungen und das Agieren der Lehrkräfte als FN zum Unterricht.

#### **Phase 7: Überprüfung der Umsetzung**

Spätestens im Rahmen des nächsten FKF überprüft der FN, inwieweit er seine Veränderungsziele aus der Sicht der FG erreicht hat.<sup>66</sup> Ggf. bietet sich dem Schulleiter/der Schulleiterin die Gelegenheit, einzelne Personen oder Personengruppen, z. B. die Mitarbeiter in der Schulleitung, schon früher um ihre Einschätzung zu bitten.

<sup>65</sup> Dagegen sprechen sich Buhren & Kühme (2015, S. 296) und Buhren & Rolf (2016, S. 499) dafür aus, konkrete Verabredungen schon im Auswertungsgespräch zu beschließen.

## 4.2 Horizontales Feedback innerhalb eines Leitungsteams

Neben dem Feedback, das eine Führungskraft in vertikaler Richtung von den von ihr geführten Lehrkräften einholt, gibt es die Möglichkeit, Rückmeldungen in horizontaler Richtung zu erbitten: von den anderen Führungspersonen, mit denen man auf gleicher Ebene zusammenarbeitet.<sup>67</sup>

### 4.2.1 Welche Teams bieten sich dafür an?

In der Schule kommen folgende Leitungsteams für ein solches Feedback infrage:

- das Schulleitungsteam, d. h. der Kreis der Mitarbeiter in der Schulleitung und ggf. der Mitglieder der erweiterten Schulleitung; auch Stellvertreter bzw. Stellvertreterin und Schulleiter bzw. Schulleiterin können aufgrund der engen Zusammenarbeit einbezogen werden.
- der Kreis der Abteilungsleiter bzw. Fachbetreuer einer Schule, sofern sie ein Team bilden: Ein solches ist u. a. gekennzeichnet durch kooperatives Interagieren, durch Orientierung an gemeinsamen Zielen und durch kollektive Verantwortung.<sup>68</sup>

### 4.2.2 Welche Bedeutung hat dieses Feedback?

Nachweislich besteht ein enger Zusammenhang zwischen der Effektivität eines Teams und seiner Fähigkeit, über die Aufgabenerledigung und die Arbeitsbeziehungen im ständigen Austausch und mithilfe von Feedbackroutinen zu reflektieren.

Denn ein hohes Maß an aufgaben- und interaktionsbezogener Teamreflexivität steigert die „Selbst-Bewusstheit“ des Teams. Und diese Selbstbewusstheit von Teams und auch von Arbeitsgruppen hängt laut Untersuchungen eng mit deren Arbeitsqualität zusammen (vgl. Sassenscheidt, 2015, S. 302). Blickt man auf die einzelnen FN und FG, so tragen kompetent durchgeführte Feedbackprozesse innerhalb eines Teams zu deren Professionalisierung als Führungskräfte bei.

### 4.2.3 Wie wird es durchgeführt?

Bevor die verschiedenen Formen eines Feedbacks innerhalb des Teams beschrieben werden, sollen wichtige übergeordnete Punkte erläutert werden:

- **Klärung des Führungs- und Qualitätsverständnisses:**  
Gerade für den engeren bzw. erweiterten Kreis der Schulleitung ist es sehr empfehlenswert, zunächst gemeinsam über Führungsprinzipien und Qualitätsvorstellungen zu reflektieren. Hat man sich auf ein Führungsleitbild und gemeinsame Qualitätskriterien verständigt, ist es hilfreich, dieses auch aus Gründen der Personalfuktuation schriftlich festzuhalten; so kann beim Feedback innerhalb des Teams immer wieder darauf Bezug genommen werden.

66 Bei der Auswertung ist zu bedenken, dass sich der Maßstab der FG verschoben haben kann und sie jetzt ggf. eine mildere Einschätzung vornehmen (vgl. Phase 7 des Schülerfeedbacks in 2.3).

67 Die Grundlage für diesen Abschnitt 4.2 bildet Sassenscheidt (2015), der für das Einholen von Feedback in dieser Konstellation zur Lektüre empfohlen wird.

68 Zu den Kriterien eines Teams: s. Sassenscheidt, 2015, S. 302.



- **Feedbackaspekte:**

Zum einen müssen die Feedbackaspekte wie bei einem in vertikaler Richtung durchgeführten FKF auf den Feedbackkontext zugeschnitten sein, d.h. auf die Aufgaben und Anforderungen des FN und den Einblick des FG (vgl. oben Kap. 4.1.3).

Zum anderen sollten bei einem Feedback innerhalb eines Teams die Feedbackaspekte, d. h. die Kriterien oder Items, gemeinsam erarbeitet oder zumindest besprochen werden, damit sichergestellt ist, dass alle Teammitglieder das Gleiche darunter verstehen.

- **Achtsamkeit:**

In den kleineren Teams, wie sie gerade im Kreis der Schulleitungsmitglieder bestehen, ist Achtsamkeit in ganz besonderer Weise geboten, damit unbedachte Äußerungen die enge und längerfristige Zusammenarbeit nicht belasten.

### Formen

Für ein Feedback innerhalb eines Teams gibt es verschiedene Möglichkeiten, die sich in einem Bereich bewegen, der von drei Dimensionen gekennzeichnet ist (s. oben Kap. 1.2 mit Abb. 2):

- **Zur Anzahl der FG:**

Rückmeldungen können von einem oder mehreren einzelnen Teammitgliedern oder gleichzeitig von allen Teamkollegen erbeten werden.

- **Zum Zeitraum bzw. Handlungsausschnitt, zu dem das Feedback eingeholt wird:**

Die Rückmeldungen können sich speziell auf eine zeitlich begrenzte Handlungssituation (z. B. die Leitung einer Sitzung oder einen Input zur Konferenz) beziehen oder umfassend auf eine längere Zeitspanne der Tätigkeit des FN in seiner Führungsrolle, soweit die Teammitglieder darin Einblick haben.

- **Zur Anzahl der Feedback-Aspekte:**

Ein Feedback kann punktuell zu einem Aspekt des FN-Handelns eingeholt werden oder einige bis viele Aspekte umfassen, soweit sie vom FG einschätzbar sind.

### Hauptformen

#### (a) Systematisches, umfassendes Feedback von allen Teamkollegen

Hier bietet sich die schriftliche Methode eines Fragebogens an, der im Team abgestimmte Items enthält und freie Äußerungen ermöglicht; die Ergebnisse werden in einem Auswertungsgespräch besprochen.

Ein solches IF, bei dem auch in schriftlicher Form Anonymität kaum herstellbar ist, ist dann empfehlenswert, wenn der FN und alle FG bereits über Feedbackerfahrungen verfügen, Vertrauen zueinander haben und innerlich wirklich dazu bereit sind. Zumindest für den Anfang erscheinen die folgenden Formen praktikabler:

#### (b) Informelles, mündliches Feedback von einem oder mehreren Teamkollegen

Zu einzelnen Aspekten seines Arbeitsverhaltens („Wie erlebst du mich hinsichtlich ...?“) oder zu seinem Handeln in einer bestimmten Situation bittet der FN ein Teammitglied um dessen Einschätzung; die Frage, wie das eigene Auftreten, z. B. bei einer

Schulveranstaltung, nach außen gewirkt hat, kann auch in der nächsten Teamsitzung an alle Mitglieder gerichtet werden.

Die freien Rückmeldungen sollten sich – wie in anderen Feedbackkontexten – auf das konkrete aufgabenbezogene Handeln des FN beziehen; allgemeines oder auf die Person gerichtetes Loben und Tadeln bleiben wirkungslos bzw. wirken leistungsmindernd.<sup>69</sup>

### (c) Implizites Feedback im Arbeitsalltag

Um im täglichen Miteinander die Reflexivität über das gemeinsame Tun zu erhöhen, ist es günstig, das Gespräch immer wieder auf die Metaebene zu heben, z. B. durch die Technik des aktiven Zuhörens („Verstehe ich dich richtig, dass ...?“). Einen Schritt weiter gehen Rückmeldungen, mit denen man einem Teammitglied seine subjektive Einschätzung zu einem bestimmten Handeln unmittelbar danach mitteilt. Dieses in den Alltag integrierte, spontan und anlassbezogen geäußerte Feedback bildet einen wirksamen Mosaikstein für ein IF. Hier sind Fingerspitzengefühl sowie die Bewusstheit und die Betonung der Subjektivität geboten.<sup>70</sup>

<sup>69</sup> Vgl. dazu ausführlicher Sassenscheidt, 2015, S. 308f.

<sup>70</sup> Sassenscheidt (2015, S. 310) empfiehlt für ein solches Feedback das VIEW-Modell mit den Schritten: subjektive Verhaltenswahrnehmung – subjektive Interpretation – subjektive Empfindung – subjektiver Verhaltenswunsch.





## 5. Rückmeldungen von Bildungspartnern

Eine unterrichtende Lehrkraft kann sich zusätzlich zum Feedback, das sie von Schülerinnen und Schülern und hospitierenden Kollegen zum Unterricht erhält, auch Rückmeldungen von Bildungspartnern außerhalb der Schule einholen, um ihr IF abzurunden.

### 5.1 Rückmeldungen von Betrieben

Eine unterrichtliche Zusammenarbeit mit Betrieben besteht im Rahmen von Projekten, bei denen ein Teil der praktischen Umsetzung in den jeweiligen Betrieben der Lernenden erfolgt. Es liegt nahe, dass die Lehrkraft nach der Durchführung eines solchen Projekts Rücksprache mit den Ausbildern hält und deren Einschätzung zur Organisation und zum Verlauf des von ihr initiierten Projekts einholt.

In Gesprächen mit Ausbildern kann eine Lehrkraft auch ermitteln, wie diese die bisherige individuelle Unterstützung einzelner Schülerinnen und Schüler innerhalb und außerhalb des Unterrichts einschätzen und welche weiteren Möglichkeiten gezielter Förderung sie sehen.

Wie die Zusammenarbeit mit den Betrieben insgesamt erfolgt, z. B. in Bezug auf die sog. Ausbildergespräche oder den Eltern- und Ausbildersprechtage, würde im Rahmen einer internen Evaluation erfragt, die die Schule bzw. der entsprechende Fachbereich durchführt.

### 5.2 Rückmeldungen von Eltern

Ebenso wie die Ausbilder haben die Eltern keinen unmittelbaren Einblick in den Unterricht und können dazu keine fundierten Rückmeldungen geben. Zu den Bereichen der Zusammenarbeit im Sinne der Erziehungspartnerschaft, z. B. zur Informationsweitergabe oder zu Kontaktmöglichkeiten, wird die Einschätzung der Eltern in einer externen oder internen Evaluation eingeholt.

Bei den beruflichen Schulen besteht ein engerer Kontakt zwischen einzelnen Eltern und Lehrkräften vor allem bei minderjährigen Vollzeitschülern an der Berufsschule, z. B. im Berufsgrundbildungsjahr und an der Wirtschaftsschule. Hier können sich die Lehrkräfte bei Sprechstunden oder anderen Gelegenheiten der Begegnung gezielt Rückmeldungen von Eltern einholen, z. B. zur Vermittlung einer Praktikumsstelle, und sollten Offenheit zeigen für Wünsche und Anregungen, z. B. in Bezug auf die individuelle Förderung der Kinder. So können Impulse und Rückmeldungen aus Elternsicht das Individualfeedback der Lernenden und Kollegen zum Unterricht vor allem an der Wirtschaftsschule abrunden.

## 6. Unterstützung beim Umgang mit den Ergebnissen eines Individualfeedbacks

Bei der Darstellung des Verlaufs eines IF wurde an verschiedener Stelle schon empfohlen, die Ergebnisse mit einer dritten Person des Vertrauens vor oder/und nach dem Auswertungsgespräch zu besprechen: Ein Außenstehender erweitert mit seinem Blick den Interpretationsspielraum und bereichert Überlegungen zu Veränderungsmöglichkeiten, insbesondere Handlungsalternativen des FN.

Die Ergebnisse eines IF können beim FN auch den Wunsch oder das Bedürfnis auslösen, einen oder mehrere Handlungsbereiche breiter zu reflektieren oder unter Einbezug einer fachlich geschulten Person zu vertiefen und vielleicht längerfristig zu bearbeiten.

Dafür stehen allen bayerischen Lehr- und Führungskräften verschiedene Möglichkeiten offen. Eine Schlüsselstellung nehmen die neun staatlichen Schulberatungsstellen ein: Seit dem Schuljahr 2007/08 gibt es an diesen regionalen Schulberatungsstellen je eine/n Gesundheitsbeauftragte/n mit einem Team qualifizierter Mitarbeiter und einer Vielzahl an Angeboten zum Erhalt und zur Förderung der Lehrergesundheit. Dazu gehören Tools, die die Reflexion stärken, Perspektiven erweitern und somit die Professionalität fördern.<sup>71</sup>

Allgemeine Informationen und Links zum Thema Lehrergesundheit enthält die zentrale Homepage der staatlichen Schulberatung in Bayern:

[www.km.bayern.de/ministerium/institutionen/schulberatung.html](http://www.km.bayern.de/ministerium/institutionen/schulberatung.html) (aufgerufen am 27.11.2019)

Die regionalen Ansprechpartner und konkrete Angebote findet man unter dem Stichwort „Lehrergesundheit“ auf den

Regionalseiten der neun staatlichen Schulberatungsstellen in Bayern

Die genannten Seiten enthalten wertvolle, vielfältige Angebote der Beratungsstellen, die z.T. auch bei Fragestellungen im Zusammenhang mit IF genutzt werden können; im Folgenden soll lediglich ein kurzer Überblick über Formen der Unterstützung im Umgang mit Feedbackergebnissen gegeben werden.

### Formen der Unterstützung

Unterstützung zum Thema IF kann man sich punktuell (individuelle Beratung) oder im Rahmen längerfristiger Beratungsformen (kollegiale Fallberatung, Supervision, Coaching) holen. Wenn man eine solche Unterstützungsmöglichkeit bisher noch nicht nutzt, kann ein IF-Ergebnis der – vielleicht letzte – Anstoß sein, eine solche Beratung in Anspruch zu nehmen. Aber auch die Durchführung von IF an sich mit erhöhter Reflexivität über das eigene Tun und die berufliche Rolle kann Interesse wecken, ein begleitendes Beratungsangebot anzunehmen, um in Reflexion zu bleiben, Bewusstheit zu fördern und damit die eigene Professionalisierung voranzutreiben.

<sup>71</sup> In einem KMS zur Förderung der Lehrergesundheit vom 31.01.2017, das zur Weitergabe an alle Lehrkräfte bestimmt war, wird über die Angebote und deren fortlaufenden Ausbau bis zum Schuljahr 2018/19 informiert.



### (a) Individuelle Beratung

Fragestellungen, die sich im Kontext eines IF ergeben, können gut im Einzelgespräch mit einer professionellen Beraterin bzw. einem professionellen Berater (Schulpsychologe/in oder Beratungslehrkraft) besprochen werden. Für eine solche Beratung, die bevorzugt außerhalb der eigenen Schule stattfindet, kann man sich an die Gesundheitsbeauftragten der jeweiligen Schulberatungsstelle im Bezirk wenden. Hier wird eine individuelle Beratung im persönlichen Gespräch oder am Telefon angeboten, die der Schweigepflicht unterliegt und bei welcher der bzw. die Ratsuchende auch anonym bleiben kann.

### (b) Kollegiale Fallberatung (auch: Kollegiale Beratung/Kollegiale Fallbesprechung)

Eine Gruppe von Kolleginnen und Kollegen trifft sich zu regelmäßigen Sitzungen, um in einem durch Vorgaben strukturierten Gespräch aktuelle konkrete Fragestellungen und Probleme aus dem beruflichen Kontext zu besprechen und gemeinsam Lösungen zu erarbeiten. Für die Moderation einer solchen Gruppe an einer Schule kann an der staatlichen Schulberatungsstelle eine Beraterin bzw. ein Berater mit entsprechender Qualifikation angefragt werden. Es gibt auch die Möglichkeit, an einer von der Schulberatungsstelle angebotenen Gruppe mit Lehrkräften verschiedener Schulen teilzunehmen.

### (c) Supervision

Diese Beratungsform gibt es als Gruppen-, als Team- oder auch als Einzelsupervision. Die Leitung liegt meist bei einem Schulpsychologen bzw. einer Schulpsychologin mit Weiterqualifizierung in Supervision. Das Gespräch nimmt seinen Ausgang ebenfalls von einer aktuellen Fragestellung bzw. einer konkreten Situation. Die Supervisorin bzw. der Supervisor bringt jedoch in der Rolle als externer Experte für die Methoden ihre bzw. seine Fachkompetenz ein, indem sie bzw. er den Prozess strukturiert, Fragen stellt, und somit die Supervisanden unterstützt, ggf. andere Handlungsmöglichkeiten im Umgang mit beruflichen Herausforderungen zu entwickeln. Supervision kann in einer Gruppe an der eigenen Schule stattfinden; zudem gibt es Supervisionsangebote für übergreifende Gruppen oder für bestimmte Zielgruppen an den Schulberatungsstellen, wo erfahrene Schulpsychologinnen und Schulpsychologen mit zertifizierter Weiterbildung zum Supervisor im Projekt Lehrergesundheit zur Verfügung stehen.

### (d) Coaching

Coaching ist eine professionelle Begleitung von Führungskräften, die im Einzelgespräch oder in kleinen Gruppen funktionsgleicher Mitglieder mit einem qualifizierten Coach erfolgt. Neben konkreten Fragestellungen aus dem Führungsalltag werden Führungskonzepte und die Führungsrolle thematisiert mit dem Ziel, die Kompetenzen der Teilnehmer und ihre Identitätsbildung auf Führungsebene weiterzuentwickeln und – wie bei allen Formen der Beratung – die Berufszufriedenheit zu erhöhen. Coachingangebote finden sich ebenfalls im Bereich Lehrergesundheit auf den Internetseiten der regionalen Schulberatungsstellen.

## 7. Feedbackmethoden

Im Zusammenhang mit IF bezieht sich der Begriff „Methode“ auf die Art und Weise, wie beim Schüler- und Führungskräftefeedback die Rückmeldungen vom FG eingeholt werden. Feedbackmethoden beziehen sich also nur auf Phase 2 des gesamten Feedbackprozesses (s. dazu oben Kap. 2.3 und 4.1.5).

Methoden (z. B. ein Fragebogen) können wie Gefäße mit verschiedenen Inhalten gefüllt werden, nämlich mit den Themen oder Aspekten, zu denen eine Rückmeldung eingeholt werden soll (z. B. konkrete Fragen oder Items).<sup>72</sup> Diese konkrete Realisierung einer Methode (z. B. ein Fragebogen mit bestimmten Items) wird als „Instrument“ bezeichnet.

Die Methode wird vom FN unter Berücksichtigung des Feedbackkontextes, insbesondere des FG und des Feedbackgegenstandes, gewählt. Dabei spielen verschiedene Einflussfaktoren eine Rolle, z. B. die Vorerfahrung von FN oder FG, das Verhältnis zwischen FN und FG oder die Beziehungen innerhalb einer FG-Gruppe, der zeitliche Aufwand für die Vorbereitung, für das Einholen der Rückmeldungen oder für die Auswertung der Ergebnisse. Solche Kriterien zur Wahl einer Methode werden im folgenden Kapitel 7.1 angesprochen.

### 7.1 Arten von Feedbackmethoden

Feedbackmethoden können danach kategorisiert werden,

- welche Art der Rückmeldungen eingeholt werden (quantitative vs. qualitative Methoden),
- wie die Rückmeldungen den FN erreichen (schriftliche Methoden vs. nicht-schriftliche, d. h. mündliche und/oder nonverbale Methoden).

#### 7.1.1 Quantitative vs. qualitative Methoden

##### Quantitative Methoden:

Der FG kann unter vorgegebenen Antworten auswählen, i. d. R. werden abgestufte Bewertungsmöglichkeiten vorgegeben (v. a. Zustimmungs- oder Häufigkeitsskala); seine subjektive Einschätzung zu bestimmten Aspekten wird sozusagen „gemessen“ (geschlossene/gebundene Form des Feedbacks).

- Bei rein quantitativen Methoden kommt dem Auswertungsgespräch mit dem FG eine entscheidende Bedeutung zu, damit der FN Erläuterungen zu den Auswertungsergebnissen erfahren kann.
- Eine engere Fragestellung bzw. Formulierung der Items gibt dem FN eine stärkere Orientierung und entlastet das Auswertungsgespräch; dies ist vor allem dann von Bedeutung, wenn das Auswertungsgespräch Zurückhaltung beim FG erwarten lässt.
- Die Vorteile quantitativer Methoden liegen in der leichten Auswertbarkeit, insbesondere bei der Anwendung digitaler Verfahren, und in der Übersichtlichkeit

<sup>72</sup> Eine Ausnahme stellt das Ampelprisma dar.



der Ergebnisse; auch wird bei solchen Methoden die Anonymität des FG in höchstem Maß gewährleistet.

### Qualitative Methoden:

Dem FG werden keine Antwortmöglichkeiten vorgegeben, sondern es werden ihm offene Fragen gestellt oder Aspekte genannt, auf die er frei antwortet bzw. zu denen er seine Einschätzung frei formuliert (offene/freie Form des Feedbacks).

- Diese inhaltlichen Fragen oder Aspekte zum Feedbackgegenstand können enger oder weiter gefasst sein. Engere Aspekte erleichtern dem FG den Bezug auf die konkrete Handlungsebene, während weiter gefasste Vorgaben den Spielraum des FG und somit die Vielfalt der Antworten erhöhen.
- Bei sehr weiten bzw. offenen Fragen ist vor allem beim Schülerfeedback Vorerfahrung des FG mit Feedback günstig, damit ihm für den thematisierten Handlungsbereich Qualitätskriterien gegenwärtig sind.
- Außerdem muss der FG darauf achten, seine Rückmeldungen subjektiv („Ich-Botschaft“) und konstruktiv zu formulieren (s. oben Kap. 1.6).
- Der Vorteil qualitativer Methoden liegt in der breiten Vielfalt der Antworten, die dem FN auch ungeahnte Aspekte aufzeigen und die Chance erhöhen, blinde Flecken in seinem Handeln zu entdecken.
- Außerdem kommt hier eine erhöhte Wertschätzung gegenüber dem FG zum Ausdruck, weil er seine Meinung frei äußern kann.

### Mischform zwischen quantitativer und qualitativer Methode:

Die Methode enthält eine abgestufte Bewertungsskala und bietet zugleich Raum für freie Rückmeldungen.

Die Möglichkeit eigener Formulierungen kann dem FG gegeben werden

- zu den einzelnen Aspekten bzw. Items (Erläuterung des Ankreuzverhaltens),
- zu einer Gruppe von Aspekten (thematisch gebundene Kommentare) und/oder
- ohne Zuordnung (ergänzende Hinweise).

Diese Kombination von quantitativer und qualitativer Methode verbindet den Vorteil einer übersichtlichen Messung der FG-Einschätzung mit für den FN wertvollen freien Äußerungen.

## 7.1.2 Schriftliche Methoden vs. mündliche Methoden

### Schriftliche Methoden:

Die Rückmeldungen werden in schriftlicher Form gegeben.

Vorteile für den FN:

- Der FN kann die dokumentierten Ergebnisse in Ruhe sichten, ggf. ordnen und darüber reflektieren.
- Zwischen dem Einholen des Feedbacks und dem Auswertungsgespräch liegt i. d. R. eine natürliche Zäsur, sodass sich der FN – ggf. unter Einbeziehung eines Dritten – auf dieses Gespräch vorbereiten kann. Dieser Zeitraum ist vor allem für FN wertvoll, die bislang noch keine oder nur geringe Feedbackerfahrung haben.

- Das Feedback könnte wegen der beiden folgenden Vorteile für den FG offener bzw. ehrlicher ausfallen.

Vorteile für den FG:

- Dem FG fallen kritische Rückmeldungen gegenüber dem FN in schriftlicher Form leichter, zumal sich in getippter Form weitgehend Anonymität herstellen lässt; auch bei handschriftlichen Äußerungen sollte eine Zuordnung zum FG vermieden werden.
- In einer Gruppe mehrerer FG können einzelnen Personen sowohl kritische als auch positive Äußerungen leichter fallen, wenn sie nicht von allen Gruppenmitgliedern gehört bzw. beobachtet werden.

#### Nichtschriftliche, d. h. mündliche und/oder nonverbale Methoden:

Die Rückmeldungen werden dem FN mündlich mitgeteilt und/oder nonverbal angezeigt durch körperlichen Ausdruck (z. B. Positionierung im Raum, Daumenhaltung). Dabei werden sie vom FG nicht fixiert (wie z. B. bei der Zielscheibe). Dennoch empfiehlt sich eine schriftliche Fragestellung bzw. Angabe der Feedback-Aspekte.

- Voraussetzung ist eine vertrauensvolle, tragfähige Beziehung zwischen FN und FG.
- Auch innerhalb einer FG-Gruppe ist ein gutes Verhältnis zwischen den Gruppenmitgliedern hilfreich.
- Wortführer können andere Mitglieder der FG-Gruppe beeinflussen, und zurückhaltende Gruppenmitglieder bringen sich möglicherweise wenig ein.
- Die fehlende Dokumentation der Ergebnisse erschwert eine spätere Reflexion des FN.<sup>73</sup>

Vorteile für den FN:

- Der Vorbereitungsaufwand für den FN ist geringer oder entfällt ganz, sodass sich solche Methoden auch gut spontan einsetzen lassen.
- Eine mitunter zeitaufwendige Sichtung der Ergebnisse ist im Unterschied zu schriftlichen Rückmeldungen nicht notwendig, sondern das Resultat ist unmittelbar nach dem Einholen präsent.

Hinweis für den FN:

- Das Auswertungsgespräch schließt sich in aller Regel direkt an die Erhebung des Feedbacks an.<sup>74</sup> So entfällt eine Vorbereitungszeit des FN, der spontan auf die Rückmeldungen reagieren muss. Deshalb kommt dem FN bei solchen Methoden Erfahrung im Umgang mit Feedbackergebnissen sehr zugute.

### 7.1.3 Feedbackmethoden im Überblick

In der folgenden Tabelle werden gebräuchliche Feedbackmethoden (s. die Methodensammlung unter: [www.schulentwicklung.isb.bayern.de](http://www.schulentwicklung.isb.bayern.de)) nach den vorangegangenen Überlegungen kategorisiert. Durch Abwandlungen der Hauptvarianten können sich Doppelungen der grundlegenden Methode ergeben; beispielhaft sind Varianten der Zielscheibe oder des Stummen Dialogs aufgenommen.

<sup>73</sup> In Abwandlung einer solchen Methode können die Rückmeldungen zu diesem Zweck vom FN mitgeschrieben werden.

<sup>74</sup> Eine Ausnahme bildet die Methode der Resonanzgruppe.



	quantitativ	Mischform	qualitativ
<b>schriftlich</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• geschlossener Fragebogen</li> <li>• Zielscheibe</li> <li>• Ein-Punkt-Abfrage</li> <li>• u. a.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fragebogen mit geschlossenen Fragen und Raum für freie Äußerungen</li> <li>• Zielscheibe: Variante mit Kommentarfeldern</li> <li>• Stummer Dialog: Variante mit Einschätzungsskala</li> <li>• u. a.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• offener Fragebogen</li> <li>• Kartenabfrage</li> <li>• Stummer Dialog</li> <li>• Fünf-Finger-Methode</li> <li>• u. a.</li> </ul>
<b>mündlich/ nonverbal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Daumenprobe</li> <li>• Ampelprisma</li> <li>• u. a.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meinungslinie</li> <li>• Vier-Ecken-Methode</li> <li>• u. a.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resonanzgruppe</li> <li>• Blitzlicht</li> <li>• kriteriengeleitetes Gespräch</li> <li>• u. a.</li> </ul>

Abb. 9: Kategorisierung von Feedbackmethoden

Zusätzlich unterscheiden sich Feedbackmethoden danach, wie viele Aspekte zum Feedbackgegenstand sie abfragen bzw. aufnehmen können. Beispielsweise ist die Ein-Punkt-Abfrage auf ein bzw. zwei Aspekte begrenzt, thematisiert die Zielscheibe max. acht Aspekte, während die Fragebogen- und die Resonanzgruppen-Methode eine beliebige Anzahl an Aspekten aufnehmen können.

#### 7.1.4 Feedbackmethode und Individualfeedback

IF als Entwicklungsinstrument dient dazu, die Qualität des Unterrichts bzw. des Führungsverhaltens zu erhöhen, indem der FN sein Handeln – ausgehend von den Feedbackergebnissen – positiv verändert, insbesondere besser auf den Adressaten abstimmt. Damit der FN genügend Anhaltspunkte für mögliche Veränderungen seines Handelns hat, ist ein gewisser Umfang des Feedbacks erforderlich (s. oben Kap. 1.2): Verschiedene Aspekte seines Handlungsbereichs sollten erfasst werden, d. h., beim IF kommen Methoden zum Einsatz, die grundsätzlich mehrere Aspekte aufnehmen können.

Feedbackmethoden, die die Einschätzung des FG nur punktuell einholen, z. B. die Daumenprobe und die Ein-Punkt-Abfrage, oder unterrichtsbegleitende Methoden, wie das Ampelprisma oder das Spontanfeedback, bleiben hinter diesem Anspruch

eines IF zurück.<sup>75</sup> Allerdings können solche kleineren, unaufwendigen Feedbacks dem FN wertvolle Informationen geben und den Einstieg ins IF erleichtern oder bei regelmäßigem Einsatz Bestandteil einer Feedbackkultur (s. unten 8.3) sein.

Methoden, die nur sehr wenige Aspekte abfragen, sind auch beim FKF von Relevanz: Eine Führungskraft, die mit verschiedenen Einzelpersonen und Personengruppen interagiert, holt sich über einen längeren Zeitraum im Sinne eines 360-Grad-Feedbacks Rückmeldungen von unterschiedlichen FG ein. So können auch punktuelle Rückmeldungen zu schmalen Handlungsausschnitten das Gesamtbild der Fremdeinschätzung im Sinne eines IF bereichern.

## 7.2 Kurzbeschreibungen ausgewählter Feedbackmethoden

In diesem Kapitel wird eine Auswahl an Methoden, die für IF gut geeignet sind und z.T. beim Schülerfeedback und beim Führungskräftefeedback schon genannt worden sind (s. unten Kap. 2.6 bzw. 4.1.4), in Kürze beschrieben. Denn eine umfassende Darstellung von Feedbackmethoden würde den Umfang des vorliegenden Handbuchs sprengen.

Im Portal „Schulentwicklung in Bayern“ ([www.schulentwicklung.isb.bayern.de](http://www.schulentwicklung.isb.bayern.de)) steht eine solche Sammlung von Feedbackmethoden zur Verfügung. Der Verweis auf diese Methodensammlung ist verbunden mit der ausdrücklichen Empfehlung, sich bei der cursorischen Lektüre von der Vielfalt der Methoden anregen zu lassen, unterschiedliche Methoden auszuprobieren und wechselnde Methoden einzusetzen.<sup>76</sup> Vor dem erstmaligen Einsatz einer bestimmten Methode empfiehlt es sich, deren Darstellung intensiv zu studieren: Bei jeder Methode wird die Vorgehensweise genau beschrieben, werden Vor- und Nachteile ausgeführt, ggf. inhaltliche Varianten aufgezeigt oder zusätzliche Hinweise gegeben.

Dieses Kapitel enthält also lediglich Kurzbeschreibungen einiger Methoden, welche im oben genannten Portal ausführlicher nachgelesen werden können.

### Fragebogen

Weil diese Methode wegen der Möglichkeit einer automatischen Auswertung (z. B. im mebis-Tool) häufig zum Einsatz kommt, wird sie in der Methodensammlung (unter: [www.schulentwicklung.isb.bayern.de](http://www.schulentwicklung.isb.bayern.de)) besonders ausführlich dargestellt.

Jeder FG nimmt jeweils für sich schriftlich zu verschiedenen Aspekten des Feedbackgegenstandes Stellung. Fragebogen können feste Antwortalternativen (häufig in Form einer Zustimmungs- oder Häufigkeitsskala) vorgeben, die der FG lediglich anzukreuzen braucht (Variante 1: geschlossene Fragen). Ein Fragebogen kann auch ausschließlich offen formulierte Fragen enthalten, die freie Antworten hervorrufen (Variante 2: offene Fragen). Bewährt hat sich eine Mischform, nämlich ein Fragebogen, der geschlossene Fragen enthält und zusätzlich freie Äußerungen zulässt, nämlich zur Präzisierung des Ankreuzverhaltens und/oder zu weiteren Aspekten (Variante 3).

75 Das Ampelprisma als eine ganz spezielle Methode für Feedback (im Sinne von unmittelbarer Rückmeldung in einem Regelkreis) ermöglicht der Lehrperson vielmehr eine Art Monitoring während des Unterrichtens.

76 Um einer Ermüdung des FG beim häufigen Einsatz derselben Methode vorzubeugen, wird Methodenvielfalt vor allem innerhalb des Kollegiums empfohlen (s. dazu unten 8.1.3).



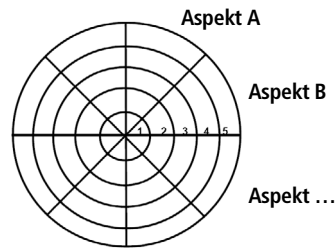


## Zielscheibe

Die Zielscheibe ist eine Methode mit festen Antwortstufen, bei der veranschaulicht wird, wie weit die Einschätzungen der FG vom erwünschten Zustand in der Mitte abweichen.

Den einzelnen Kreissegmenten sind bestimmte Feedback-Aspekte zugeordnet. Der FG markiert seine Einschätzung zu einem Aspekt in dem entsprechenden Segment des inneren Kreises bzw. eines Rings.

Dabei zeigt eine Markierung im innersten Kreissegment (1) einen „Volltreffer“ an, während Einträge im äußersten Ring sehr kritische Einschätzungen widerspiegeln. Es gibt auch eine Variante mit Raum für Kommentare des FG (s. Methodensammlung unter: [www.schulentwicklung.isb.bayern.de](http://www.schulentwicklung.isb.bayern.de)).



## Kartenabfrage

Die Methode ähnelt der eines offenen Fragebogens. Jedoch beantwortet der FG die Fragen nicht auf einem einzigen Papierbogen, sondern schreibt die Antworten auf verschiedenfarbige oder nummerierte Karten; dabei stimmt die Karte mit der Fragestellung bzw. dem Aspekt jeweils in der Farbe bzw. Nummer überein. Die Karten können unter der entsprechenden Fragestellung thematisch geclustert auf einer Pinnwand aufgehängt werden. Unter diese Methode fällt als inhaltliche Variante die SWOT-/SOFT-Analyse (s. Handbucheil „Interne Evaluation“, Methodensammlung unter: [www.schulentwicklung.isb.bayern.de](http://www.schulentwicklung.isb.bayern.de)).<sup>77</sup>

## Stummer Dialog

Auf verschiedenen vorgefertigten Plakaten mit jeweils einer Fragestellung bzw. einem Aspekt notieren die FG in Stillarbeit ihre persönlichen Rückmeldungen. Dabei dürfen Meinungsäußerungen anderer FG schriftlich kommentiert werden, entweder verbal oder durch ein Symbol der Zustimmung oder Ablehnung. Zur Variante mit Skalierung: s. die Methodensammlung unter: [www.schulentwicklung.isb.bayern.de](http://www.schulentwicklung.isb.bayern.de).

## Fünf-Finger-Methode (auch: Feedback-Hand)

Die Methode holt freie Feedback-Äußerungen ein zu einem zeitlich begrenzten Feedbackgegenstand. Jedem Finger einer Hand ist eine passende Frage bzw. Aussage zugeordnet, z. B. dem Daumen „Das war super“. Vorschläge für Zuordnungen u. a. enthält die Methodensammlung (unter: [www.schulentwicklung.isb.bayern.de](http://www.schulentwicklung.isb.bayern.de)).



## Resonanzgruppe

Bei dieser Methode wird das Feedback einer Gruppe eingeholt. Dazu halten zwei vorher vom FN ausgewählte Gruppenmitglieder, die sog. Resonanzgruppe, in Abwesenheit des FN Rücksprache mit der übrigen Gruppe und kommunizieren das

<sup>77</sup> Auch bei Bestandsaufnahmen im Rahmen der internen Evaluation wird die Methode der SWOT-/SOFT-Analyse häufig genutzt (s. Handbucheil: „Interne Evaluation“, Kap. 3.1).

gesammelte Feedback in einem Sechs-Augen-Gespräch an den FN. Hinweise zur Auswahl der Resonanzgruppe u. a. finden sich in der Methodensammlung (unter: [www.schulentwicklung.isb.bayern.de](http://www.schulentwicklung.isb.bayern.de)).

#### **Vier-Ecken-Methode**

Bei dieser Methode werden zu Feedbackfragen jeweils vier Antwortmöglichkeiten bzw. vier verschiedene Statements, denen man sich anschließen kann, angeboten und in vier Ecken eines Raumes aufgehängt. Die Mitglieder der Feedbackgruppe entscheiden sich für eine Ecke und tauschen sich dort aus, bevor die Ergebnisse den FN erreichen. Weiter gefasste Fragen und Antwortmöglichkeiten und mehrere Runden sind bei dieser Methode ergiebig. Eine Visualisierung der Methode, der genaue Ablauf, die Möglichkeit der Dokumentation, ein Beispiel u. a. sind in der Methodensammlung (unter: [www.schulentwicklung.isb.bayern.de](http://www.schulentwicklung.isb.bayern.de)) dargestellt.



## 8. Der Baustein „Individualfeedback“ auf der Ebene der Prozesssteuerung

IF trägt als Instrument der Professionalisierung jedes Einzelnen in der Rolle einer Lehr- oder Führungskraft erheblich zur Qualitätsentwicklung des Unterrichts bzw. des Führungsverhaltens bei. Eine zunehmende Anzahl an Lehr- und Führungskräften, die regelmäßig IF durchführen, erhöht in der Summe die Qualität einer Schule, insbesondere die Unterrichtsqualität. Es liegt daher im Interesse einer QmBS-Schule, dass möglichst viele Mitglieder des Kollegiums dieses Instrument dauerhaft kompetent und wirksam nutzen.

Im Folgenden wird aus der Sicht der Prozesssteuerung dargestellt,

1. welche sechs Teilprozesse nach den Erfahrungen der QmBS-Implementation für eine nachhaltige Implementierung von IF bedeutsam sind,
2. wie IF anschließend, d. h. in der Phase der Nachhaltigkeit, an der Schule lebendig gehalten werden kann und
3. was auf dem Weg zu einer Feedbackkultur beachtenswert erscheint.

### 8.1. Die Implementierung von Individualfeedback an der Einzelschule

Der Baustein IF ist an den QmBS-Schulen im Rahmen der Implementierung von QmBS bereits eingeführt worden. Ausgehend von den Erfahrungen der Schulen aus der Einführungsphase und angereichert durch Anregungen aus der Literatur wird im Folgenden die Implementierung von IF systematisch dargestellt.<sup>78</sup>

Diese Implementierung ist ein dynamischer Prozess, der üblicherweise in einem kleineren Kreis aufgeschlossener Lehrkräfte seinen Anfang nimmt und allmählich eine wachsende Anzahl an Kollegen umfasst. Dabei sind es mehrere Gelingensfaktoren bzw. Teilprozesse, die in ihrem Zusammenspiel eine nachhaltige Implementierung bewirken und die im Anschluss wesentlich zur Aufrechterhaltung der IF-Praxis beitragen. Auch diese – unten beschriebenen – sechs Teilprozesse entwickeln sich im Laufe einer fortschreitenden Implementierung, indem sie eine quantitative und/oder qualitative Steigerung erfahren. Beispielsweise weitet sich der kollegiale Austausch zum IF von einer Vorreitergruppe im Idealfall auf die verschiedenen Fachschaften bzw. Abteilungen aus, und aus einer anfänglichen Freiwilligkeit entwickelt sich Verbindlichkeit.

Diese Teilprozesse werden in der folgenden Darstellung in einer idealtypischen Ausprägung beschrieben. Sie sind in ihrer Reihenfolge teilweise variabel und überlappen sich zeitlich. Die Abfolge der Teilprozesse, die Schwerpunktsetzung und das Tempo der Implementierung bestimmt jede Schule unter Berücksichtigung ihrer Gegebenheiten, insbesondere der IF-Bereitschaft im Kollegium. Deshalb können an verschiedenen

<sup>78</sup> Die Anregungen stammen hauptsächlich aus Landwehr (2015), auf den im Folgenden entsprechend verwiesen wird. Der „Aufbau einer Feedbackkultur“ wird andernorts von Keller (2018, S. 368 ff.) beschrieben als Abfolge von vier Schritten (Gemeinsamer Start, Feedback-Pilotphase, Feedback-Reflexionsphase, Institutionalisierung), während die komplexere Darstellung im vorliegenden Handbuch sechs, sich teilweise überlagernde Teilprozesse umfasst.

Schulen zu einem bestimmten Zeitpunkt nach Beginn der Implementierung die einzelnen Teilprozesse in unterschiedlichem Maß ausgeprägt sein. So fällt auch an den QmbS-Schulen die Implementationstiefe des Bausteins IF bisher unterschiedlich aus.<sup>79</sup>

Die folgende Darstellung gibt Schulleitungen und QmbS-Teams die Möglichkeit, die Einführung von IF an der eigenen Schule zu rekonstruieren und mit den aus der allgemeinen Erfahrung gewonnenen Teilprozessen im Nachhinein abzugleichen und ggf. in einzelnen Bereichen nachzusteuern. Denn auch in der Phase der Nachhaltigkeit spielen diese Prozesse eine wichtige Rolle (s. unten Kap. 8.2). Schließlich können einige Teilschulen von Berufsschulzentren, private berufliche Schulen und allgemeinbildende Schulen, die IF erst einführen möchten, von den Erfahrungen der QmbS-Schulen profitieren und die Systematik der Darstellung nutzen.

Die Implementierung von IF an einer Schule wird begleitet bzw. unterstützt durch die Verankerung von ein oder mehreren IF-bezogenen Zielen im SQV, die mit den Indikatoren und Maßnahmen im Laufe der Implementierung und in der anschließenden Nachhaltigkeitsphase entsprechend angepasst werden.

### 8.1.1 Prozess A: Vom Individualfeedback überzeugen

Entscheidend ist, dass die Kollegen von der Sinnhaftigkeit und dem Nutzen des IF überzeugt werden bzw. sind und IF als Chance zur Weiterentwicklung begreifen. Denn die innere Haltung ist ausschlaggebend dafür, inwieweit das Potenzial in Bezug auf die Wirksamkeit ausgeschöpft wird.

- Vorsicht ist geboten, IF als Hinzutreten von etwas Neuem bzw. als Prozess des „Dazulernens“ im Kollegium einzuführen. Denn dann könnte die Bereitschaft zur Annahme eher gering ausfallen, zumal IF zunächst mit zusätzlichem Aufwand und mit Anstrengung einhergeht.
- Vielmehr empfiehlt es sich, einen Prozess des „Umlernens“ einzuleiten,<sup>80</sup> d. h. bereits bestehende Grundannahmen und Einstellungen in den Blick zu nehmen und bei den Kollegen das Bedürfnis nach Veränderung zu wecken. Dieses könnte durch folgende Leitfrage aufgezeigt werden: „Was tue ich bisher, um die Wirkung meines Handelns auf mein Gegenüber einschätzen zu können – und zwar ohne Wahrnehmungs- und Deutungsverzerrung meinerseits?“ Durch die Reflexion der bestehenden, nun in Zweifel gezogenen Praxis können Offenheit und echtes Interesse geweckt werden, durch IF Rückmeldungen zum eigenen Wirken einzuholen.
- Auch durch folgende Leitfragen können Lehrkräfte für das IF gewonnen werden: Wie kann ich Entwicklungspotenzial für meinen Unterricht erkennen? Oder: Wie kann ich meinen Unterricht möglichst gut auf die jeweilige Klasse abstimmen?
- Wegen der Anknüpfung an bestehende Werte und Haltungen im Kollegium müssen Schulen bei der Überzeugungsarbeit ihren individuellen Weg finden. Dabei sind zwei allgemeine Grundsätze beachtenswert:

79 Bei der Evaluation von QmbS konnte ein Zusammenhang zwischen dem Implementationsgrad von IF und der Zeitdauer der QmbS-Arbeit bzw. der Staffelizeugehörigkeit festgestellt werden (vgl. Magister & Schaal, 2017, S. 235).

80 Zum sog. Transformationsprozess bei Kulturveränderungen s. Landwehr 2015, S. 386 und 390.



1. Angesehene Mitglieder des Kollegiums, seien es Führungspersonen oder informelle Wortführer, haben großen Einfluss auf die Meinungsbildung in einer Gruppe.
  2. Die Einführung einer Neuerung braucht kollektives Lernen. Dafür sind Veranstaltungen im gesamten Kollegium förderlich, bei denen im Idealfall eine gruppendynamische Aufbruchsstimmung entsteht.<sup>81</sup>
- In der Praxis lassen sich Lehrpersonen erfahrungsgemäß für IF interessieren und gewinnen, wenn anerkannte Kolleginnen und Kollegen von ihren positiven Erfahrungen mit IF berichten, dabei ihren persönlichen Gewinn unterstreichen und erklären, wie sie IF konkret durchgeführt haben. Dies kann auf informeller Ebene geschehen oder im Rahmen schulischer Veranstaltungen wie einer Konferenz, einer schulinternen Lehrerfortbildung oder an einem Pädagogischen (Halb-)Tag, wo kollektives Lernen erfolgt.

### 8.1.2 Prozess B: Kompetenzen aufbauen und stärken

Wenn die Bereitschaft der Kollegen zur Durchführung von IF besteht, müssen die Kollegen über die entsprechenden Kompetenzen verfügen.

- Um an bestehende Feedback-Praktiken anzuknüpfen und Erfahrungen weiterzugeben und auszutauschen, sind Veranstaltungen mit schulinternen Referenten bzw. Beiträgen geeignet. Sollen im Rahmen einer schulinternen Lehrerfortbildung neue fachliche Inhalte vermittelt werden, bietet es sich an, externe Referenten an die Schule einzuladen.
- Das Unterstützungsangebot von QmbS umfasst auch nach der Implementation von QmbS regelmäßige regionale und zentrale Fortbildungen zum IF, an denen Lehrkräfte teilnehmen können. Auch außerhalb von QmbS werden Veranstaltungen zum Thema Feedback angeboten. Es liegt im Interesse der Schule, dass immer wieder Lehrkräfte solche Fortbildungsangebote nutzen, um die eigene Kompetenz und – durch Multiplikation – die Kompetenz von Kollegen zu stärken.
- Häufig wird die Bedeutung der Können-Komponente unterschätzt und mangelnde Kompetenz als mangelnde Bereitschaft der entsprechenden Kollegen ausgelegt. Gerade die speziellen Moderations- und Kommunikationsfähigkeiten, die Lehrkräfte brauchen, wenn sie Feedback-Ergebnisse in der Klasse oder mit ihrem Hospitationspartner besprechen, dürfen nicht unterschätzt werden.
- Grundsätzlich müssen die Kollegen über die ganz konkrete Durchführung der Formen des IF gut Bescheid wissen: über das Methodenspektrum, den Ablauf, den Umgang mit den Ergebnissen etc.

### 8.1.3 Prozess C: Schulinterne Materialien zur Verfügung stellen

Der IF-Teil dieses QmbS-Handbuchs sowie ggf. weitere Materialien und Links zum IF sollten allen Kollegen und Kolleginnen der Schule leicht zugänglich in Papierform oder/und auf einer schulinternen Plattform zur Verfügung stehen. Denn ein schneller Zugriff ohne Recherchearbeit reduziert den zeitlichen Aufwand und baut Hürden ab. Wenn sich eine Schule gemeinsam auf den Weg gemacht hat, Individualfeedback im Kollegium nachhaltig zu verankern, sollte sie jedoch einen Schritt weiter gehen:

81 Siehe dazu ausführlicher Landwehr, 2015, S. 387.

Es empfiehlt sich, nicht nur auf die Fülle von Feedback-Aspekten und Feedback-Instrumenten im Internet (insbesondere unter: [www.schulentwicklung.isb.bayern.de](http://www.schulentwicklung.isb.bayern.de)) zu verweisen, sondern den Lehrkräften schuleigene Materialien in überschaubarer Anzahl zur Verfügung zu stellen (zur Erstellung s. unten Kap. 8.1.4). In schuleigenen Aspektsammlungen und Beispielinstrumenten liegen folgende Vorteile:<sup>82</sup>

- Mit Materialien, die im Konsens an der Schule erstellt oder ausgewählt worden sind und die zum Kollegium bzw. zur Fachschaft/Abteilung passen, kann sich die einzelne Lehrperson gut identifizieren.
- Wenn durch den schnellen Zugriff auf praxistaugliche Materialien die Phase der Orientierung und Auswahl deutlich verkürzt wird, ist die Bereitschaft einer Lehrperson höher, IF anzugehen.
- Schuleigene Materialien können mit schulspezifischen Aspekten angereichert werden: Sie ermöglichen eine Verknüpfung von IF mit schulischen Zielen (s. unten Kap. 8.2.3) und eine Aufnahme fachspezifischer Aspekte, die im Idealfall in den einzelnen Fachbereichen der Schule erarbeitet werden.

Bei den Methoden ist darauf zu achten, dem Kollegium eine vielfältige Sammlung verfügbar zu machen. Denn Abwechslungsreichtum beim Einsatz von Feedbackmethoden an der Schule wirkt belebend auf die FG und beugt der Abnutzung einer sehr häufig verwendeten Methode, wie z. B. dem Fragebogen, vor.<sup>83</sup>

#### 8.1.4 Prozess D: Zusammenarbeit und Austausch anregen und ermöglichen

Wenn IF an einer Schule nachhaltig verankert werden soll, ist es wichtig, dass die Kollegen zusammenarbeiten und sich über ihre Erfahrungen austauschen. Deshalb müssen Zusammenarbeit und Austausch auf der Ebene der Prozesssteuerung, d. h. von der Schulleitung und vom QmbS-Team, immer wieder angeregt und ermöglicht werden:

Gerade in der Anfangsphase kann es günstig sein, zeitlich begrenzte Treffen anzusetzen, zu denen alle Kolleginnen und Kollegen eingeladen sind. In der Regel übernimmt eine kleinere Gruppe aufgeschlossener und am IF interessierter, engagierter Lehrkräfte die Vorreiterrolle im Kollegium. Sie kann sich als Arbeitskreis oder Arbeitsgruppe etablieren und unterstützt das QmbS-Team:

- Die Gruppe sichtet Feedback-Aspekte und -Instrumente, wählt passende aus und überarbeitet sie ggf., sodass schuleigene Aspektsammlungen und/oder Beispielinstrumente entstehen, die als schuleigene Materialien allen Kollegen zur Verfügung gestellt werden, insbesondere als Vorlagen in Online-Befragungstools (s. oben Prozess C unter Kap. 8.1.3).
- Dabei ist auch die Zusammenarbeit bzw. der Austausch mit einer oder mehreren Schulen empfehlenswert.

82 Als Beispielinstrumente lassen sich erprobte Fragebogen in Online-Befragungstools wie mebis als Vorlage anlegen und können so Kolleginnen und Kollegen zur Nutzung verfügbar gemacht werden.

83 Nach Keller (2018, S. 367) zeichnet sich eine „wirksame Feedbackkultur“ durch eine „angemessene Methodenvielfalt“ aus. Der „regelmäßige Einsatz immer desselben Fragebogens durch alle Lehrpersonen“ bewirke „in Kürze eine Abstumpfung bei den Lernenden“ mit der Folge von Widerwillen und willkürlichen Antworten.



- Dieser Kreis von Pionieren erprobt das IF mit verschiedenen Methoden und Instrumenten.
- Danach erfolgt ein Austausch der Erfahrungen und deren Weitergabe ans gesamte Kollegium.
- Anschließend wird ggf. eine Modifikation der schuleigenen Materialien vorgenommen.

Darüber hinaus sollte dem Austausch und der Zusammenarbeit im Gesamtkollegium Raum gegeben werden:

- Dem Austausch und der Weitergabe von Erfahrungen sollte auch ein TOP in Konferenzen oder anderen schulischen Veranstaltungen gewidmet werden.
- Zur kollegialen Hospitation und zum Schülerfeedback sind auch von Schulseite angesetzte Treffen empfehlenswert, bei denen sich Kollegen über ihre Erfahrungen austauschen und sich gegenseitig beraten können oder einfach nur zuhören und dem Thema annähern können.
- Möglicherweise findet sich eine Gruppe von Lehrkräften zusammen, die sich z. B. als „Austauschgruppe IF“ in regelmäßigen Abständen trifft. Auch in eine bereits bestehende Gruppe zur Supervision oder kollegialen Fallberatung können Fragen und Erfahrungen zum IF vermehrt Eingang finden.<sup>84</sup>
- Auch innerhalb der Abteilungen bzw. Fachschaften sollte ein Austausch angeregt werden. Es bietet sich an, hier auch fachspezifische Aspekte für das Schülerfeedback zusammenzutragen; als Zeitfenster kann dafür beispielsweise ein Pädagogischer Halbtage zur Verfügung gestellt werden.
- Für eine regelmäßige Zusammenarbeit in Tandems oder kleinen Gruppen ist ein Entgegenkommen in stundenplantechnischer Hinsicht förderlich.
- Neben diesen formellen Gesprächsanlässen ist natürlich der Austausch von Kollegen auf informeller Ebene wertvoll und ergiebig.

In der Phase der Nachhaltigkeit kann sich die Vorreitergruppe oder eine anders zusammengesetzte Gruppe von Lehrkräften der Verschränkung des IF mit Themen der aktuellen Schulentwicklung widmen und entsprechende Aspekte ausarbeiten (s. unten 8.2.3).

### 8.1.5 Prozess E: Verbindlichkeit herstellen und Anerkennung zollen

Wenn an der Schule Materialien zusammengestellt und Modalitäten der Durchführung abgestimmt worden sind, muss der Grad der Verbindlichkeit geklärt und kommuniziert werden: Wo bestehen schulinterne Festlegungen und worin liegt der individuelle Spielraum der Ausgestaltung?

- Sollen z. B. bei der kollegialen Hospitation Tandems oder Dreiergruppen gebildet werden oder besteht hier Wahlfreiheit? Sollen die Teams eher abteilungsübergreifend gebildet werden oder aus Fachkollegen bestehen?
- Soll z. B. für den Fragebogen beim Schülerfeedback eine einheitliche Antwortskala verwendet werden, um den Schülerinnen und Schülern den Einschätzungsprozess zu erleichtern?

<sup>84</sup> Auch außerhalb der Schule besteht für die einzelne Lehrperson die Möglichkeit zu Austausch und Beratung; s. dazu oben Kap. 6.

- Wird z. B. bei der Durchführung eines Führungskräftefeedbacks ein Auswertungsgespräch lediglich empfohlen oder als verbindlicher Bestandteil erwartet?

Klarheit muss auch über die Verbindlichkeit der Durchführung selbst bestehen. Bei QmbS wird erwartet, dass sich jede Lehr- und Führungskraft verbindlich mindestens einmal pro Jahr ein Individualfeedback einholt (vgl. oben Kap. 1.1).

Kontrolle bzw. Rechenschaftslegung und damit verbundener äußerer Druck sind beim IF allerdings nicht zielführend – im Gegenteil: Dadurch kann eine Kette unerwünschter Folgen ausgelöst werden:

- eine halbherzige, rein formale Durchführung
- geringe bis sehr geringe Wirksamkeit
- Beschädigung des Qualitätsinstruments IF – auch bei den Lernenden

Vielmehr sollten beim IF im Rahmen von QmbS immer die folgenden Aspekte im Vordergrund stehen:

- der Gewinn für die individuelle Entwicklung
- der Freiraum in der Gestaltung
- die hohe Eigenverantwortung des Einzelnen

Überzeugung aufgrund eigener und fremder positiver Erfahrungen sollte anstelle von äußerem Druck eine Zunahme der FN und der Feedbackprozesse bewirken.

Damit sich beim Thema IF allerdings nicht Beliebigkeit einstellt, muss vonseiten der Schulleitung eine gewisse Verbindlichkeit hergestellt werden. Die Verbindlichkeit erhöhen können Visualisierungen durchgeführter Feedbacks im Lehrerzimmer, z. B.:

- Eine durchsichtige Vase oder Schüssel füllt sich nach und nach mit Tischtennisbällen.
- Eine Übersicht mit allen Klassen ist deutlich sichtbar aufgehängt: Jedes durchgeführte Schülerfeedback wird evtl. mit Angabe des Monats und der Methode bei der entsprechenden Klasse eingetragen; so wird gleichzeitig sichergestellt, dass sich die Feedbacktätigkeit der Kollegen gleichmäßig auf die Klassen verteilt.

Im Lauf der Zeit kann die Verbindlichkeit gegenüber den einzelnen Lehrpersonen erhöht werden. Bedeutsam ist vor allem die angekündigte Thematisierung des IF im Mitarbeitergespräch. Hier können beispielsweise Fragen zur Einschätzung der Materialien oder zur individuellen Ausgestaltung besprochen werden, während dagegen die Hoheit über die Ergebnisse unbedingt zu respektieren ist.<sup>85</sup>

Eine wichtige Größe bei der Einführung und in der Nachhaltigkeitsphase von IF ist die Resonanz der Schulleiterin bzw. des Schulleiters auf das IF-Verhalten der Kollegen. Denn die Reaktion der Schulleitung auf erwünschtes und auch unerwünschtes Verhalten dürfte für die Etablierung neuer Verhaltensnormen mitentscheidend sein (vgl. Landwehr, 2015, S. 371).

- Kollegen, die den schulinternen Erwartungen nachkommen, erfahren von der Schulleitung Bestätigung und Anerkennung.
- Auch ein Zurückbleiben hinter den Erwartungen muss angesprochen werden.
- Lehrkräfte, die IF über das erwartbare Maß praktizieren oder sich in Vorreitergruppen engagieren, verdienen eine explizite Würdigung ihres Einsatzes.





### 8.1.6 Prozess F: In der Vorbildrolle wirken

Prozesse zur Implementierung von IF in Gang zu setzen und das Engagement anderer bei diesem Prozess zu würdigen, ist dann glaubwürdig, wenn man sich selbst von der Sache überzeugt zeigt und mit gutem Beispiel vorangeht.

In erster Linie die Schulleiterin bzw. der Schulleiter, aber auch andere Führungskräfte, haben darüber hinaus eine Vorbildrolle gegenüber dem Kollegium inne, sodass ihrem Verhalten bei der Etablierung neuer Normen hohe Bedeutung und Signalwirkung zukommt (vgl. dazu oben Kap. 4.1.1). Deshalb sollten sie sich vom Kollegium bzw. von der entsprechenden Gruppe des Kollegiums selbst ein IF in Form eines Führungskräftefeedbacks einholen und ihrer Vorbildfunktion auch weiterhin gerecht werden.

Im Kontext der Implementierung von IF kommt auch den Lehrkräften, die dem QmbS-Team angehören, eine Vorbildrolle zu. Die regelmäßige Durchführung von Schülerfeedback in ihren Klassen hat über die Vorbildwirkung hinaus den Vorteil, dass sie ihre Erfahrungen an Kollegen weitergeben und in den Schulentwicklungsprozess einbringen können.

## 8.2 Nachhaltigkeit der Individualfeedback-Praxis

Das Ende der Implementationsphase und damit der Beginn der Nachhaltigkeitsphase war im QmbS-Projekt durch den Zwei-Jahres-Zeitraum der QmbS-Einführung festgelegt. Ohne eine solche Festlegung weist der Übergang zwischen Implementation und Nachhaltigkeit keine natürliche Zäsur auf, sondern gestaltet sich auf inhaltlicher Ebene fließend. Wann die Implementierung als abgeschlossen betrachtet wird, kann von einer Schule, die sich außerhalb der QmbS-Implementation auf den Weg macht, vorab oder erst während des Prozesses festgelegt werden und beispielsweise durch eine interne Evaluation (s. unten Kap. 8.2.2) sichtbar gemacht werden.

In der Phase der Nachhaltigkeit von IF ist es wichtig, dass die erfolgreich eingeführte Feedback-Praxis dauerhaft weitergeführt wird. Auch wenn die Erfahrung der Wirksamkeit für die FN motivierend sein dürfte, ist mit der Durchführung ein gewisser unterrichtlicher und persönlicher Zeitaufwand verbunden, sodass bei den Lehrpersonen möglicherweise eine Feedback-Müdigkeit eintreten könnte.

Was also kann vonseiten der Schulleitung bzw. der Schulentwicklung getan werden, damit Individualfeedback an der Schule lebendig bleibt und nachhaltig praktiziert wird?

### 8.2.1 Aufrechterhaltung der für die Implementierung relevanten Prozesse

In der Nachhaltigkeitsphase muss das Thema IF an der Schule über verschiedene Kommunikationskanäle weiterhin präsent bleiben und die Teilprozesse der Implementierung (s. oben Kap. 8.1) sind grundsätzlich aufrechtzuerhalten, teilweise mit anderer Akzentuierung oder spezifischer Zielgruppe.

Vor allem auf neue Mitglieder des Kollegiums richten sich in der Nachhaltigkeitsphase die Prozesse A, B und C: Den Kolleginnen und Kollegen, die neu an die Schule

85 Keller (2018, S. 366) fordert die Thematisierung von Feedbacks im Mitarbeitergespräch, wobei die Person Auskunft darüber geben sollte, „wann, wie und bei wem sie Feedback eingeholt hat und welche Konsequenzen sie daraus zieht.“

kommen, werden das vorliegende Handbuch und die schulinternen Materialien zum IF vorgestellt, entsprechende Hinweise können z.B. zusätzlich in einer allgemeinen Einführungsmappe der Schule enthalten sein. Dabei gilt es, auch die bisherigen Erfahrungen mit IF zu thematisieren und ggf. die neuen Kolleginnen und Kollegen vom IF zu überzeugen und zum Ausprobieren zu motivieren. Entsprechende Kompetenzen, die das Kollegium ggf. in einer schulinternen Lehrerfortbildung erworben hat, können durch entsprechende Unterlagen, das vorliegende Handbuch oder den Besuch von Fortbildungen aufgebaut bzw. gestärkt werden.

Die Verfügbarkeit schulinterner Materialien (Prozess C) spielt in der Nachhaltigkeitsphase nicht nur in Bezug auf neue Mitglieder des Kollegiums eine wichtige Rolle: Die Dokumente müssen gepflegt werden, d. h. vor allem angereichert werden mit neuen Materialien, z.B. neu erarbeiteten Itempools oder Instrumentvorlagen einer Fachschaft oder Abteilung. Insbesondere sollten aktuelle Themen der Schulentwicklung Eingang finden in die Materialien (s. unten Kap. 8.2.3), indem z.B. Items zu einem Ziel des Schulentwicklungsprogramms für ein SF aufgenommen werden. Die Aktualisierung der Materialien ist ein willkommener Anlass, dem Kollegium die schulinternen Materialien zum IF und damit das Thema IF selbst immer wieder in Erinnerung zu rufen, z.B. als TOP in einer Lehrerkonferenz.

Auch der Teilprozess D trägt in der Phase der Nachhaltigkeit wesentlich dazu bei, die IF-Praxis an der Schule lebendig zu halten: Es gilt, den Austausch und die Zusammenarbeit beim IF auf verschiedenen Ebenen und in verschiedenen Formen zu fördern durch Impulse, die vorwiegend vonseiten der Schulleitung, der Abteilungsleiter bzw. Fachbetreuer und des QmbS-Teams gesetzt werden (zum Prozess D: s. oben Kap. 8.1.4). Die Zusammenarbeit von Kolleginnen und Kollegen (z. B. in Arbeitsgruppen oder im Rahmen der kollegialen Hospitation) wird weiterhin unterstützt durch die – auch nach außen signalisierte – Bereitschaft der Schulleitung, gemeinsame Zeitfenster zu schaffen und ggf. Unterrichtsstunden zu verlegen.

Vor allem den Führungskräften einer Schule, d. h. der Schulleiterin bzw. dem Schulleiter, den Mitgliedern der ggf. erweiterten Schulleitung sowie den Abteilungsleitern und Fachbetreuern, kommt es zu, die Teilprozesse E und F aufrechtzuerhalten: Die Führungspersonen stellen in Bezug auf das IF weiterhin Verbindlichkeit her (Prozess E), indem sie das IF insbesondere in Einzelgesprächen thematisieren und dabei die Durchführung, die Weitergabe positiver Erfahrungen im Kollegium oder anderweitiges Engagement für die Sache würdigen. Im umgekehrten Fall bringen sie ihre Erwartungshaltung zum Ausdruck und werden ggf. unterstützend tätig. Die Führungskräfte werden in der Nachhaltigkeitsphase ihrer Vorbildrolle gerecht (Prozess F), indem sie sich – zeitlich abgestimmt – von den Lehrkräften Rückmeldungen einholen, aber auch Schülerfeedback und kollegiale Hospitation praktizieren.

### 8.2.2 Evaluierung der Individualfeedback-Praxis

Bereits in der Phase der Implementierung sind Einblicke möglich in die Häufigkeit der IF-Durchführungen an der Schule (s. dazu Prozess E unter Kap. 8.1.5): Eine Visualisierung der durchgeführten Feedbacks, z. B. durch eine Übersicht im Lehrerzimmer, ist empfohlen, um die Motivation der Lehrkräfte und die Verbindlichkeit zu erhöhen. Einen tieferen, aber vertraulichen Einblick in die IF-Aktivitäten des Kollegiums erhalten die Schulleiterin bzw. der Schulleiter und ggf. die Mitglieder der erweiterten Schulleitung, wenn sie IF im Mitarbeitergespräch thematisieren.



Um den Status quo zum IF an der Schule zu erfassen und im Anschluss diskutieren zu können, ist jedoch eine interne Evaluation notwendig. Es ist sinnvoll, eine Evaluierung des IF zunächst im Kreis der Lehrkräfte durchzuführen. Damit die Schule mit den Ergebnissen gut weiterarbeiten kann, sollte der Baustein IF mit den Formen Schülerfeedback, kollegiale Hospitation und Führungskräftefeedback entsprechend breit abgefragt werden. Beispielsweise können dabei folgende Aspekte eine Rolle spielen:

- Einstellung zum Feedback
- Häufigkeit der Durchführung
- verwendete Methoden bzw. Instrumente
- Umgang mit den Ergebnissen von Schülerfeedback in der Klasse
- Reaktionen der Lernenden in der FG-Rolle
- Erkenntnisgewinn aus Schülerfeedback und kollegialer Hospitation
- Auswirkung auf das unterrichtliche Handeln
- Zufriedenheit mit schulinternen verfügbaren Materialien
- Erfahrungsaustausch im Kollegium
- persönlicher Fortbildungsbedarf

Die Auswertung einer Evaluation zur IF-Praxis im Kollegium ermöglicht eine Nachsteuerung zum IF, insbesondere in einzelnen Teilprozessen. Auch würdigt eine solche Befragung die IF-Aktivitäten der Lehrkräfte und wirkt motivierend, wenn sich positive Entwicklungen abzeichnen.

Zeitlich später oder auch – das Einverständnis des Kollegiums vorausgesetzt – parallel zur Befragung der Lehrkräfte kann eine interne Evaluierung zum Baustein IF in der Schülerschaft erfolgen. Diese beschränkt sich auf die Form des Schülerfeedbacks und fokussiert die Perspektive der Lernenden, um die Erfahrungen der befragten Lehrpersonen zu ergänzen: Die Einstellung zum Schülerfeedback, die verwendeten Methoden oder die Auswirkungen auf den Unterricht können hier beispielsweise thematisiert werden.

### 8.2.3 Verschränkung mit Themen der aktuellen Schulentwicklung

Um die IF-Praxis an der Schule lebendig zu halten, empfiehlt es sich in der Nachhaltigkeitsphase, das IF inhaltlich mit Themen der aktuellen Schulentwicklung zu verschränken und dadurch Impulse zu setzen.

Zum einen können Themen der Schul-, insbesondere der Unterrichtsentwicklung durch IF-Aktivitäten angeregt oder daraus abgeleitet werden: Eine interne Evaluation der IF-Praxis (s. oben Kap. 8.2.2) wird sich in der Schulentwicklung niederschlagen, z. B. wenn bei einzelnen Teilprozessen nachgesteuert wird. Auch können individuelle Ergebnisse bzw. Erkenntnisse aus dem IF anonym und freiwillig in niederschwelliger Form im Kollegium zusammengetragen werden,<sup>86</sup> um die Unterrichtsentwicklung an der Schule zu befruchten.

Wichtiger bei dieser Verschränkung von IF und Schulentwicklung ist jedoch die umgekehrte Richtung: Aktuelle schulische Themen, die den Unterricht direkt oder mittelbar betreffen, finden Eingang in das IF, z. B. ein Thema einer schulinternen Lehrerfortbildung, ein aktuelles Handlungsfeld oder einzelne Ziele des Schulentwick-

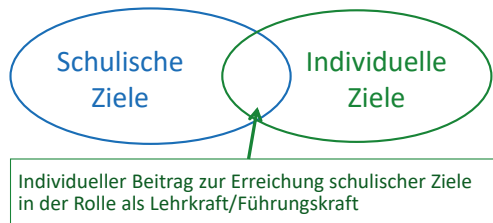
lungsprogramms. Aspekte dazu kann man in die vorgeschlagenen Beobachtungsschwerpunkte der kollegialen Hospitation aufnehmen und in einen Itempool bzw. in Instrumentvorlagen zum Schülerfeedback.

Aufgrund dieser Empfehlung, die IF-Praxis mit Themen der aktuellen Schulentwicklung anzureichern, soll im Folgenden ganz grundsätzlich der Zusammenhang von IF und schulischen Zielen entwickelt und mithilfe von Beispielen veranschaulicht werden.

### Individualfeedback und schulische Ziele

Wie hängen IF und schulische Ziele konkret miteinander zusammen?

- IF dient dazu, die Erreichung individueller Ziele zu überprüfen; dagegen wird die Erreichung schulischer Ziele durch eine interne Evaluation überprüft.
- Wenn man an der Erreichung eines schulischen Ziels mitwirkt, macht man dieses schulische Ziel in gewisser Hinsicht zu seinem individuellen Handlungsziel, und es ergibt sich eine Schnittmenge:



- Die Schulleiterin bzw. der Schulleiter dürfte bei allen schulischen Zielen eingebunden sein, die einzelnen Lehrkräfte wirken im Idealfall bei der Umsetzung aller unterrichtsbezogenen Ziele mit, teilweise auch bei anderen Zielen.
- Bezieht sich der individuelle Beitrag zur Erreichung eines schulischen Ziels auf ein Gegenüber (Klasse, Lehrkräfte), kann die Wirkung dieses Beitrags auf das Gegenüber im Rahmen eines IF überprüft werden.
- Es bietet sich auch an, Fragen im Sinne einer Bestandsaufnahme in ein IF aufzunehmen, um als FN individuellen Handlungsbedarf ableiten zu können.
- Die IF-Aspekte sind aus den Zielen, den Indikatoren und den Maßnahmen ableitbar.
- Besonders ergiebig für IF-Fragen sind auf den Unterricht bezogene schulische Ziele. Fragen dazu können in verschiedenen Feedback-Konstellationen eine Rolle spielen:

Schülerfeedback:	L ← Klasse
Führungskräftefeedback:	FB/Abteilungsleiter ← Fachschaft/Abteilung
	SL ← FB/Abteilungsleiter
	SL ← Kollegium

86 Beispielsweise können in einer Kriterien-Übersicht oder einem vergrößerten Fragebogen von den Lehrkräften anonym Klebpunkte angebracht werden (vgl. Kretschmer, 2015, S. 411 f.). Wird eine kleine Befragung durchgeführt, empfiehlt sich bei diesem Thema die Papierform, um jegliche Bedenken bzgl. des Datenschutzes zu zerstreuen.



### Veranschaulichende Beispiele:

Beispiel 1: Ziele zum Handlungsfeld „Individuelle Förderung“

- Je nach Rolle (Lehrkraft/Führungskraft) ist der individuelle Beitrag zur Erreichung der Ziele unterschiedlich.
- Entsprechend ergeben sich unterschiedliche Aspekte, die in ein IF aufgenommen werden könnten:
  - Eine Lehrkraft wird sich bei den Lernenden erkundigen, wie sie den Schwierigkeitsgrad der eigenen Aufgaben einschätzen.
  - Die Fachbetreuung/Abteilungsleitung kann bei den Fachkolleginnen und -kollegen Fragen stellen zu ihrem Tätigwerden in diesem Handlungsfeld, z. B. zur Koordination der Zusammenstellung geeigneter Materialien oder zur Erstellung eines fachbezogenen Konzepts.
  - Der Schulleiter bzw. die Schulleiterin kann im Sinne einer Bestandsaufnahme bei den Lehrkräften nachfragen, ob bzw. inwieweit sie sich für binnendifferenzierendes Unterrichten kompetent fühlen.

Beispiel 2: Indikator zu einem schulischen Ziel zur Inklusion

„Alle Schülerinnen und Schüler fühlen sich in ihrer Verschiedenheit von den Mitschülerinnen und Mitschülern sowie den Lehrkräften akzeptiert.“<sup>87</sup>

Fragen in einer internen Evaluation der Schule könnten dazu lauten:

- „Ich fühle mich von meinen Lehrkräften akzeptiert.“
- „Ich fühle mich von meinen Mitschülerinnen und Mitschülern akzeptiert.“

In ein Schülerfeedback könnten beispielsweise folgende Items aufgenommen werden:

- „Ich fühle mich von Herrn/Frau ...(FN) akzeptiert.“
- „Ich fühle mich von meinen Mitschülerinnen und Mitschülern in der Klasse akzeptiert.“ (Bestandsaufnahme in der Klasse zur Ermittlung des Handlungsbedarfs des FN)
- „Frau/Herr ...(FN) achtet darauf, dass wir uns in der Klasse gegenseitig akzeptieren.“

## 8.3 Der Weg zur Feedbackkultur

Wird IF an einer Schule jahrelang lebendig gehalten und von einer zunehmenden Zahl an Lehr- und Führungskräften praktiziert, verliert es den Geruch des Neuen, Ungewohnten und wird allmählich im Kollegium und in der Schülerschaft zur Selbstverständlichkeit: Die Beteiligten werden offener gegenüber konstruktiven Verbesserungsvorschlägen auf der Sach- bzw. Handlungsebene, Rückmeldungen werden zunehmend freier und im persönlichen Gespräch gegeben im Vertrauen darauf, dass der FN sie aufgeschlossen aufnimmt im gemeinsamen Bemühen um eine Qualitätsverbesserung; und das Mitteilen subjektiver Einschätzungen wird häufiger dem Gegenüber auch ohne Aufforderung – vorsichtig und mit Bedacht – angeboten.

<sup>87</sup> Das zugehörige Ziel lautet: „Das gemeinsame Leben und Lernen von Schülerinnen und Schülern mit und ohne Beeinträchtigung bzw. Behinderung ist für alle am Schulleben Beteiligten der Normalfall.“ Ziel und Indikator stammen vom Staatlichen Beruflichen Schulzentrum Regensburger Land.

Eine solche Entwicklung braucht Zeit – und entsprechend erfordert es Geduld, bis ein kultureller Wandel an der Schule einsetzt, der idealerweise in eine sog. Feedbackkultur mündet: Feedback ist dann in den tiefer liegenden Ebenen der Werte und Grundannahmen im Gesamtkollegium kulturell verankert. Nach Landwehr (2015, S. 381 f.) meint Feedback als Kulturphänomen: „Eine qualifizierte Feedback-Praxis ist an der betreffenden Schule Teil des kollektiven beruflichen Selbstverständnisses. Es ist demnach nicht nur selbstverständlich, dass man sich gegenseitig Rückmeldungen gibt, sondern auch, dass sich bestimmte kollektive bzw. gegenseitige Ausführungserwartungen etabliert haben: beispielsweise die Erwartung, dass man Rückmeldungen in einer bestimmten Regelmäßigkeit einholt und sich ernsthaft und selbstkritisch mit den Inhalten der Rückmeldung auseinandersetzt.“<sup>88</sup>

Der Begriff „Feedbackkultur“ bezeichnet also eine ideale, anzustrebende Feedback-Praxis. Der zugrunde liegende, unscharfe Begriff „Kultur“ bezieht sich dabei, wie angesprochen, auf unbewusste und für selbstverständlich gehaltene kollektive Werte und Grundannahmen:<sup>89</sup>

- Sie steuern beobachtbares Verhalten unsichtbar.
- Sie prägen die Wahrnehmung und Deutung der Wirklichkeit.
- Sie stiften den Mitgliedern der kulturellen Gemeinschaft soziale Identität.
- Sie sind ursprünglich, insbesondere in der Frühphase der Organisation, in verschiedenen Lernkontexten der Gemeinschaft erlernt worden.
- Sie haben sich von diesen Lernkontexten zunehmend abgelöst und verselbstständigt.
- Sie sind ziemlich stabil, sodass eine Etablierung neuer Normen schwierig ist.

Deshalb sind die Anbindung des Neuen an die bestehende Kultur und das oben beschriebene „Umlernen“ (vgl. Prozess A) wichtige Größen: Die Weichen für einen kulturellen Wandel müssen von Anfang an richtig gestellt werden – und zwar individuell in jeder Schule. Denn Verhaltensvorgaben wie solche zum Individualfeedback müssen im Einklang mit den an der Einzelschule herrschenden kollektiven Grundannahmen stehen, damit sie dauerhaft wirksam sein können.

Die oben gegebenen Empfehlungen zur Implementierung und zur Nachhaltigkeit von IF können nicht die Entwicklung hin zu einer Feedbackkultur an der jeweiligen Schule garantieren. Aber sie eröffnen gute Aussichten für eine nachhaltige Feedback-Praxis, bei der die Mitglieder der Schule aus Überzeugung die Chance des IF nutzen und so einen wertvollen Beitrag zur Qualitätsentwicklung der Schule insgesamt leisten.

88 Zur kulturellen Verankerung des Feedbacks siehe ausführlich den entsprechenden Abschnitt bei Landwehr (2015, S. 376 ff.).

89 Der Kultur-Begriff wird in unterschiedlicher Bedeutung verwendet: In den Begriffen „Feedbackkultur“, „Evaluationskultur“ oder „Qualitätskultur“ hat er normativen Charakter und bezeichnet einen angestrebten Idealzustand, während der Begriff „Kultur“ an sich und in Zusammensetzungen, die auf soziale Systeme verweisen, z. B. „Schulkultur“ oder „Unternehmenskultur“, deskriptiv verwendet wird.

Zum Kulturbegriff siehe ausführlich den entsprechenden Abschnitt bei Landwehr (2015, S. 377 ff.) sowie das entsprechende Kapitel im Handbucheil „Schulisches Qualitätsverständnis“.



## Literatur

- Bastian, J., Combe, A. & Langer, R. (2016). Feedback-Methoden. Erprobte Konzepte, evaluierte Erfahrungen. 4. Auflage. Weinheim: Beltz.
- Bayerisches Staatsministerium für Unterricht und Kultus (2014). KMBek „Durchführung des Mitarbeitergesprächs an den staatlichen Schulen“ vom 16. Mai 2014, Az.: II.5-5 P 4020-6b.125 110
- Buhren, C. G. (2015). Kollegiale Hospitation – Verfahren und Methoden im Überblick, in: Buhren, C. G. (Hrsg.). Handbuch Feedback in der Schule. Weinheim: Beltz, S. 149 - 166
- Buhren, C. G. & Kühme C. (2015). Führungskräftefeedback – Grundlagen und Verfahrensschritte, in: Buhren, C. G. (Hrsg.). Handbuch Feedback in der Schule. Weinheim: Beltz, S. 285–300
- Buhren, C. G. & Rolff, H.-G. (2016). Personalmanagement, in: Buchen, H. & Rolff, H.-G. (Hrsg.). Professionswissen Schulleitung. 4. Auflage. Weinheim: Beltz, S. 450–544
- Datenbank zur Qualität von Schule. Instrumente zur Erfassung von Schul- und Unterrichtsqualität; entwickelt am DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation. Unter: <https://daqs.fachportal-paedagogik.de>, Zugriffsdatum: 23.09.2019
- Hattie, J. (2013). Lernen sichtbar machen. Überarbeitete deutschsprachige Ausgabe von „Visible Learning“, besorgt von Wolfgang Beywl und Klaus Zierer. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren
- Helmke, A. (2017). Unterrichtsqualität und Lehrerprofessionalität. Diagnose, Evaluation und Verbesserung des Unterrichts. 7. Auflage. Seelze-Velber: Klett/Kallmeyer (Anhang mit Werkzeugen im Downloadbereich unter: <http://andreas-helmke.de/buchanhang/>, Zugriffsdatum: 23.09.2019
- Helmke, A. u. a. (2018, Version 7.0): Unterrichtsdiagnostik mit EMU. Evidenzbasierte Methoden der Unterrichtsdiagnostik. Unter: <http://www.unterrichtsdiagnostik.de/>, Zugriffsdatum: 23.09.2019
- Keller, H. (2018). Aufbau und Elemente einer Feedbackkultur, in: Martin, C. & Zurwehme, A. (Hrsg.). Das große Handbuch Qualitätsmanagement in der Schule. Köln: Car Link, S. 365–388
- Kretschmer, W. (2015). Schülerfeedbacks und Hospitationsringe als verbundene Werkzeuge – ein Praxisbeispiel, in: Buhren, C. G. (Hrsg.). Handbuch Feedback in der Schule. Weinheim: Beltz, S. 403–413
- Landwehr, N. (2007). Grundlagen zum Aufbau einer Feedbackkultur. Konzepte, Verfahren und Instrumente zur Einführung von lernwirksamen Feedbackprozessen, in: Nordwestschweizerische Erziehungsdirektorenkonferenz NW EDK (Hrsg.). Q2E – Qualität durch Evaluation und Entwicklung. Konzepte, Verfahren und Instrumente zum Aufbau eines Qualitätsmanagements an Schulen. 6 Hefte im Schubert. Heft 3
- Landwehr, N. (2015). Die institutionelle und kulturelle Verankerung der Feedbacks, in: Buhren, C. G. (Hrsg.): Handbuch Feedback in der Schule. Weinheim: Beltz, S. 364–391
- Ludwig, M. & Kempfert, G. (2015). Kollegiale Unterrichtsbesuche als erprobtes Praxismodell, in: Buhren, C. G. (Hrsg.). Handbuch Feedback in der Schule. Weinheim: Beltz, S. 167–185
- Luft, J. & Ingham, H. (1955): The Johari Window, a graphic model for interpersonal relations, in: Proceedings of the western training laboratory in group development. Los Angeles: UCLA
- Magister C. & Schaal B. (2017), Die wissenschaftliche Evaluation von QmbS, in: Zöller, A. & Frey, A. (Hrsg.). Mit Qualitätsmanagement zur Qualitätskultur. Beiträge zu länderspezifischen Qualitätsmanagementinitiativen mit Schwerpunkt auf dem bayerischen QmbS-Projekt. Detmold: Eusl-Verlagsgesellschaft, S. 225–242
- Sassenscheidt, H. (2015). Feedback im Schulleitungsteam, in: Buhren, C. G. (Hrsg.). Handbuch Feedback in der Schule. Weinheim: Beltz, S. 403–413

- Schmid, H. B. (2014). Kollegiale Hospitation in einer professionellen Lerngemeinschaft, in: Schulverwaltung Bayern. Zeitschrift für Schulentwicklung und Schulmanagement. Ausgabe Bayern, 11/2014, S. 304–307
- Schmid, H. B. (2017). Schulleitung als Change Agent und Sinnstifter bei Wandel zur Qualitätskultur, in: Zöller, A. & Frey, A. (Hrsg.). Mit Qualitätsmanagement zur Qualitätskultur. Beiträge zu länderspezifischen Qualitätsmanagementinitiativen mit Schwerpunkt auf dem bayerischen QmbS-Projekt. Detmold: Eusl-Verlagsgesellschaft, S. 245–279
- Terhart, E. (2011). Lehrerberuf und Professionalität: Gewandeltes Begriffsverständnis – neue Herausforderungen, in: Helsper, W. & Tippelt, R. (Hrsg.). Pädagogische Professionalität. Zeitschrift für Pädagogik, Beiheft; 57. Weinheim u. a: Beltz, S. 202–224
- Wisniewski, B. & Zierer, K. (2017). Schülerfeedback ist nicht gleich Schülerfeedback, in: Pädagogik 69 (11), S. 17–42
- Wondra, H. (2015). Wie kann Schülerfeedback wirksam werden? Appetizer mit Link in: QmbS-Info Dezember 2015 (Thema: Feedback); verfügbar unter: [www.schulentwicklung.isb.bayern.de](http://www.schulentwicklung.isb.bayern.de)
- Wondra, H. (2017). Wirkung im Spiegel der Realität – Individualfeedback als Chance. Ein Plädoyer für eine nachhaltige Feedback-Praxis an Schulen, in: Zöller, A. & Frey, A. (Hrsg.). Mit Qualitätsmanagement zur Qualitätskultur. Beiträge zu länderspezifischen Qualitätsmanagementinitiativen mit Schwerpunkt auf dem bayerischen QmbS-Projekt. Detmold: Eusl-Verlagsgesellschaft, S. 281–302

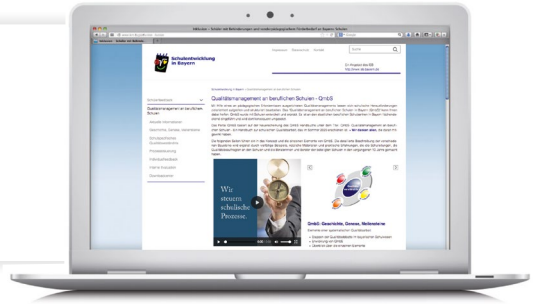








► [www.schulentwicklung.isb.bayern.de/qmbs/](http://www.schulentwicklung.isb.bayern.de/qmbs/)



## Herausgeber

Bayerisches Staatsministerium für Unterricht und Kultus, Salvatorstraße 2, 80333 München

Das Handbuch wurde im Auftrag des Bayerischen Staatsministeriums für Unterricht und Kultus vom Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung erarbeitet.

## Redaktion

Dr. Franz Huber, Martin Satzger,  
Dr. Heidrun Wondra

## Autorin

Dr. Heidrun Wondra

## Mitwirkende

Zu viele Personen haben in den vergangenen 20 Jahren an der Entwicklung von QmBS mitgewirkt, als dass sie hier namentlich genannt werden könnten. Sie haben mit materiellen oder immateriellen Beiträgen mitgeholfen, dieses Handbuch zu verwirklichen.

Für ihre kritische Begleitung, ihre vielfältigen Anregungen und Ideen und ihr großes Engagement bei der Weiterentwicklung von QmBS danken wir

- den vielen Kolleginnen und Kollegen, die zeitweilig im QmBS-Team und der Grundsatzabteilung des Staatsinstituts beschäftigt waren,
- den QmBS-Beraterinnen und QmBS-Berater,
- den Sachgebietsleiterinnen und -leiter und den Fachmitarbeiterinnen und -mitarbeiter für Schulentwicklung an den Regierungen für die beruflichen Schulen und an den Dienststellen der Ministerialbeauftragten für die Beruflichen Oberschulen und
- den Schulleiterinnen und Schulleitern und den QmBS-Beauftragten an den staatlichen beruflichen Schulen.

## Anschrift

Staatsinstitut für Schulqualität und  
Bildungsforschung  
Grundsatzabteilung  
Schellingstr. 155 • 80797 München  
Tel.: 089 2170-2111 • Fax: 089 2170-2205  
E-Mail: [Grundsatzabteilung@isb.bayern.de](mailto:Grundsatzabteilung@isb.bayern.de)  
Internet: [www.isb.bayern.de](http://www.isb.bayern.de)

## Gestaltung

PrePress-Salumae.com, Kaisheim

## Druck

Appel & Klinger Druck und Medien GmbH,  
Schneckenlohe



[www.blauer-engel.de/uz195](http://www.blauer-engel.de/uz195)

- ressourcenschonend und umweltfreundlich hergestellt
- emissionsarm gedruckt
- überwiegend aus Altpapier

Y23

Dieses Druckerzeugnis ist aus 100 % Altpapier und mit dem Blauen Engel ausgezeichnet.

## Stand

2. vollständig überarbeitete Auflage  
März 2020

**Hinweis:** Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit der Bayerischen Staatsregierung herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlwerbenden oder Wahlhelfern im Zeitraum von fünf Monaten vor einer Wahl zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Landtags-, Bundestags-, Kommunal- und Europawahlen. Missbräuchlich ist während dieser Zeit insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken

und Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl darf die Druckschrift nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Staatsregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte. Den Parteien ist es gestattet, die Druckschrift zur Unterrichtung ihrer eigenen Mitglieder zu verwenden.



**BAYERN | DIREKT** ist Ihr direkter Draht zur Bayerischen Staatsregierung. Unter Telefon 089 122220 oder per E-Mail unter [direkt@bayern.de](mailto:direkt@bayern.de) erhalten Sie Informationsmaterial und Broschüren, Auskunft zu aktuellen Themen und Internetquellen sowie Hinweise zu Behörden, zuständigen Stellen und Ansprechpartnern bei der Bayerischen Staatsregierung.

