
Handbuch OES

Handreichung 6

Individualfeedback

Autorenteam:

Bärbel Blochmann

Traudel Gerstlauer

Miroslav Moravek

Jürgen Niemeyer

Ingo Prumbs (verantwortlich)

Vincent Richers

Birgit Scholze-Thole

Theo Tröndle



Baden-Württemberg

MINISTERIUM FÜR KULTUS, JUGEND UND SPORT

Verlagsnummer: **69804000**
Verlag:
Wolters Kluwer Deutschland
Carl Link
Adolf-Kolping-Str. 10
96317 Kronach
Tel: + 49 (0)9261 969-0
E-Mail: info@carllink.de
www.carllink.de
www.schulleitung.de



Carl Link

eine Marke von Wolters Kluwer Deutschland

Inhalt

Individualfeedback

1	Einleitung	5
2	Begriffsklärung	6
3	Einbindung des Individualfeedbacks in die Qualitätsentwicklung	8
4	Kompetenzen für die Durchführung des Schüler-Lehrer-Feedbacks	10
4.1	Die Aussagen im Befragungsinstrument (Items) bestimmen	10
4.2	Feedback-Instrumente auswählen	10
4.3	Feedback planen und durchführen	11
4.4	Rückmeldungen sichten und aufarbeiten	11
4.5	Ergebnisse zurückmelden und besprechen	12
4.6	Schlussfolgerungen ziehen und umsetzen	12
4.7	Feedback-Ergebnisse und Maßnahmen persönlich dokumentieren	13
4.8	Die Feedback-Kompetenzen der Lernenden fördern	13
5	Kompetenzen für die Durchführung des Kollegialen Feedbacks	14
5.1	Beobachtungsaspekte bestimmen	14
5.2	Das Unterrichtsgeschehen differenziert wahrnehmen	15
5.3	Das Feedback-Gespräch führen	15
5.4	Schlussfolgerungen ziehen und umsetzen	16
6	Einführung von Individualfeedback	17
6.1	Die Größe des Aufgabenfelds überschauen	17
6.2	Auftrag und Ziele für die Projektgruppe klären	17
6.3	Das Individualfeedback organisieren	18
6.4	Die Qualität der Feedback-Instrumente sicherstellen	19
6.5	Die Rolle der Schulleitung	19
7	Gestaltung der Regelphase	21
7.1	Verbindlichkeit schaffen	21
7.2	Passende Rahmenbedingungen festlegen	21
7.3	Die Zuständigkeit für das Individualfeedback klären	21
7.4	Unterstützung geben	22
7.5	Die Feedbackpraxis evaluieren	22
8	Perspektiven zur Nutzung des Individualfeedbacks für die Qualitätsentwicklung der Schule	24
9	Zusammenfassung	25
10	Literatur	26

1 Einleitung

Jede Lehrkraft trägt in hohem Maß mit ihrem Wissen, Können und ihrer Leistungsbereitschaft zur Qualität der Schule und zum erfolgreichen Lernen der Schülerinnen und Schüler bei. Viele Lehrerinnen und Lehrer praktizieren Individualfeedback bereits seit Jahren mit Erfolg. Die Rückmeldung sowohl zwischen den Lehrkräften als auch zwischen Schülerschaft und Lehrkräften bewährt sich, wo immer sie sorgfältig gegeben wird. Aus ihr können die Lehrkräfte erkennen, welche Auswirkungen ihr pädagogisches Handeln bei den Schülerinnen und Schülern zeigt, und sie gewinnen aus den Rückmeldungen sowohl Anregungen zur Entwicklung des Unterrichts als auch persönliche Bestärkung.

Diese Praxis war bisher nicht in den Strukturen der Schule verankert. Auch Unterstützung zu Individualfeedback, z. B. durch Fortbildungen, wurde nur vereinzelt angeboten. Mit Individualfeedback als verbindlichem Baustein des Konzepts OES erhält dieses Instrument seit 2007 landesweit in den beruflichen Schulen in Baden-Württemberg den ihm gebührenden Stellenwert. Jede Lehrkraft wird hierdurch unterstützt und gefördert, ihrer Verpflichtung nachzukommen, die persönliche Unterrichtsgestaltung zu reflektieren und weiterzuentwickeln. Damit wird in den beruflichen Schulen eine neue Entwicklungsstufe des Voneinander-Lernens erreicht.

Auch die Fremdevaluation misst der Praxis der Rückmeldekultur an der Schule eine hohe Bedeutung zu. Sie spiegelt der Schule den in der Feedback-Praxis erreichten Stand, bestärkt die Schule und lässt Möglichkeiten der Optimierung erkennen.

Das Individualfeedback trägt zusammen mit der Selbstevaluation dazu bei, dass eine Feedback-Kultur wächst, mit dem Ziel der Weiterentwicklung der Qualität von Schule und Unterricht. Hierbei werden zwei Ebenen unterschieden: die Weiterentwicklung der Institution auf der Basis von Evaluationen und die Weiterentwicklung der einzelnen Lehrkraft auf der Basis von Individualfeedback.

Die Handreichung enthält Hinweise zur praktischen Durchführung des Schüler-Lehrer-Feedbacks und des Kollegialen Feedbacks für Lehrkräfte. Allen Verantwortlichen für die schulweite Einführung von Individualfeedback, wie z. B. die Schulleitung oder die Qualitätsentwicklungsgruppe, bietet sie einen Überblick über Entwicklungsschritte zur Einführung des Individualfeedbacks. Die Lektüre der Handreichung ersetzt nicht das praktische Üben des Feedback-Nehmens und -Gebens. Dazu benötigt eine Schule Fortbildungen oder auch Beratung bzw. den Austausch mit anderen Schulen.

2 Begriffsklärung

Im Schulalltag erhalten Lehrkräfte kontinuierlich Rückmeldungen von Kolleginnen und Kollegen, von Vorgesetzten, von Schülerinnen und Schülern oder von betrieblichen Ausbildern. Diese Alltagsrückmeldungen wie Lob, Tadel, Anerkennung oder Kritik erfolgen oft unbewusst, in non-verbaler Form und mehr oder weniger unreflektiert. Im Gegensatz dazu ist das Individualfeedback eine bewusst und professionell durchgeführte Rückmeldung im Qualitätsentwicklungsprozess der Schule.

Beim Individualfeedback holt sich die Lehrkraft eine Rückmeldung ein, um zu erfahren, wie ihr Handeln und Verhalten von anderen wahrgenommen und verstanden wird. Es folgt definierten Regeln und Standards. Die wichtigsten Formen des Individualfeedbacks sind das Schüler-Lehrer-Feedback und das Kollegiale Feedback. Schüler-Lehrer-Feedback bedeutet, dass eine Lehrperson sich ein Feedback zu ihrem Unterrichtshandeln von einer Schulklasse einholt. Kollegiales Feedback (oder auch Lehrer-Lehrer-Feedback) bedeutet in der Regel, dass eine Lehrkraft eine Kollegin bzw. einen Kollegen bittet, sie im Unterricht zu besuchen und ihr Rückmeldung gemäß eines zuvor zwischen den beiden vereinbarten Beobachtungsauftrags zu geben.

Damit Individualfeedback im Kollegium Akzeptanz erhält, muss klar sein, dass es keine objektiven Wahrheiten hervorbringt, sondern immer „doppelt subjektiv“ ist. Dies bedeutet: Erstens beruht das Individualfeedback immer auf subjektiven Wahrnehmungen der Feedback gebenden Person; zweitens ist es stets subjektiv, wie die Feedback empfangende Person die Rückmeldungen aufnimmt, und ob und wie sie das Feedback für das eigene Lernen nutzt.

Die Praxis zeigt, dass Individualfeedback in der Regel positiv wirkt, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind: Individualfeedback

- beruht auf gegenseitigem Vertrauen
- ist vertraulich bezogen auf die Inhalte
- orientiert sich an vereinbarten Regeln
- beruht auf konkreten Beobachtungen
- bezieht sich auf die veränderbaren Aspekte des Handelns
- wird vom Feedback-Geber in konstruktiver Absicht gegeben
- wird offen vom Feedback-Geber aufgenommen.

Unterscheidung Individualfeedback und Selbstevaluation

Individualfeedback	Selbstevaluation
	
Individuelles Lernen	Institutionelles Lernen
Reflexion der individuellen Praxis, gestützt auf Individualfeedback	Betrachtung der schulischen Voraussetzungen, Verfahren und Ergebnisse durch Selbstevaluation
Die individuelle Praxis entwickeln	Die institutionellen Prozesse entwickeln
Die Ergebnisse bleiben bei der einzelnen Person.	Die Ergebnisse sind schulöffentlich. Es sind keine Rückschlüsse auf Einzelpersonen möglich.

Abb. 1: Unterscheidung von Individualfeedback und Selbstevaluation

Wenngleich beim Individualfeedback und der Selbstevaluation ähnliche oder gar identische Methoden und Instrumente verwendet werden, gibt es deutlich Unterschiede (siehe Abb. 1). Im Gegensatz zur Selbstevaluation, bei der es um die Qualitätsentwicklung der Schule als Institution geht, steht beim Individualfeedback die persönliche Professionalisierung der einzelnen Lehrkraft im Mittelpunkt. Beim Individualfeedback hat die Feedback empfangende Lehrkraft die Datenhoheit. Alle Informationen gehören

ausschließlich ihr. Dagegen liegt die Datenhoheit bei der Selbstevaluation, abgesehen von personenbezogenen Daten, bei der Schule (vgl. HR 11 Selbstevaluation).

Darüber hinaus muss die Schulleitung Beurteilungsverfahren, Personalgespräche und insbesondere Beschwerdeverfahren strikt vom Individualfeedback trennen. Nur so kann Individualfeedback seine Wirksamkeit entfalten.

3 Einbindung des Individualfeedbacks in die Qualitätsentwicklung

Systematische Qualitätsentwicklung an einer Schule hat zum Ziel das Lernen der Schülerinnen und Schüler zu fördern. Individualfeedback setzt hierbei auf die persönliche Lernbereitschaft aller Lehrkräfte. Feedback und der gemeinsame Diskurs mit Kollegen ermöglichen es, das eigene Handeln zu reflektieren und bei Bedarf gefestigte Routinen verändern zu können.

Individualfeedback erfolgt in einem Schutzraum, in dem eine Lehrperson ihr Verhalten in Frage stellen kann, und in dem sie sowohl Bestätigung für ihren Unterricht als auch Impulse für neues Verhalten gewinnen kann. Damit das Individualfeedback nicht zu einem formalen Akt nach dem Motto „eingeholt und abgehakt“ verkommt, muss das Verfahren an der Schule sorgfältig aufgebaut und gepflegt werden.

Die Praxis zeigt, dass Lehrkräfte oft durch Feedbackerfahrungen dazu ermuntert werden, gemeinsam bestimmte Themen der Unterrichtsentwicklung anzugehen. An diesem Punkt greifen die individuelle Qualitätsentwicklung und die Unterrichtsentwicklung an der Schule ineinander. Das Kollegium als Ganzes beantwortet in der systematischen Qualitätsentwicklung die Frage, welche Qualitätsansprüche es sich für den Unterricht an seiner Schule setzt.

Zur Frage, aus welchen Elementen sich guter Unterricht konstituiert, gibt die Unterrichtsforschung hilfreiche Anregungen. Zugleich ist allgemein anerkannt, dass es den guten Unterricht als Standardrezept für alle Lernsituationen nicht gibt (vgl. Helmke 2009, S. 170). Darin liegt eine besondere Herausforderung für jede Schule. Die Lehrkräfte müssen sich der Frage stellen, welche Merkmale guten Unterrichts sie für ihre Schule gemeinsam, zumeist im Leitbild, festsetzen und anstreben. Unter diesem gemeinsamen Dach klärt jede einzelne Lehrkraft für sich z. B. die Fragen, welche Unterrichtsmethoden bezogen auf den jeweiligen Lehrgegenstand für sie und ihre Schüler die richtigen sind oder welche Lernanstöße sie aus dem Feedback ihrer Klasse bzw. ihres Feedbackpartners erhalten kann.

Die Schule kann die Verbindung von persönlicher und institutioneller Qualitätsentwicklung

durch systematische Gestaltung stärken. So können Erfahrungen aus dem Feedback – das Einverständnis der Feedback-Partner vorausgesetzt – in anonymisierter Form der Qualitätsentwicklungsgruppe z. B. für die Arbeit an Merkmalen guten Unterrichts zur Verfügung gestellt werden. Diese können dann z. B. in die Weiterentwicklung des Leitbilds einfließen. Umgekehrt können die an der Schule bereits geltenden Qualitätsansprüche für Unterricht herangezogen werden, wenn es um die Auswahl von Beobachtungskriterien und Fragestellungen für das Individualfeedback geht. Dasselbe gilt für die Verknüpfung des Individualfeedbacks mit Qualitätszielen aus den Qualitätsbereichen: Professionalität der Lehrkräfte und Schul- und Klassenklima. Zu dieser systematischen Verknüpfung geben Konzepte wie PUQE (Persönliche, unterrichtsbezogene Qualitätsentwicklung) eine Fülle von Anregungen (vgl. Landwehr 2008, S. 35 ff.).

Hat die Schule noch keine vereinbarten Qualitätsziele für den Unterricht, können diese aus anderen Quellen generiert werden. Der Austausch von Materialien zwischen den Schulen und die Verwendung von Hilfsmitteln wie z. B. das „Basismodell für die Unterrichtsbeobachtung“ (Ministerium für Kultus, Jugend und Sport 2008) sind dabei wichtig und erleichtern die Arbeit. Allerdings können sie die schulinterne Klärung, welche Qualitätsziele für den Unterricht gelten, nicht ersetzen.

Das Individualfeedback kann durch weitere Formen der persönlichen Qualitätsentwicklung ergänzt werden, wie z. B. themenbezogene kollegiale Lerngruppen zum Umgang mit Unterrichtsstörungen oder zur Einführung des Bereichs Projektkompetenz in der Berufsschule.

Abb. 2 veranschaulicht die Elemente des Individualfeedbacks, die sowohl für das Schüler-Lehrer-Feedback als auch für das Kollegiale Feedback gelten. Im Zuge der systematischen Einführung des Individualfeedbacks wird geklärt, welche Ziele mit der Feedback-Praxis verbunden sind, d. h., in welcher Weise das Individualfeedback mit der Qualitätsentwicklung der Schule zusammenhängt. Ist dies geklärt, kann

durch Selbstevaluation festgestellt werden, ob das Feedback die gewünschte Wirkung entfaltet. Diese grundsätzlichen Klärungen (vgl. die Felder 1 und 2 in der Abbildung) kann der Einzelne allein nicht leisten, sie sind durch die

Schulleitung bzw. durch die Qualitätsentwicklungsgruppe zu initiieren. So bekommt das Individualfeedback eine solide gemeinsame Basis, auf der sich die individuelle Praxis entfalten kann.

Zyklus für das Individualfeedback

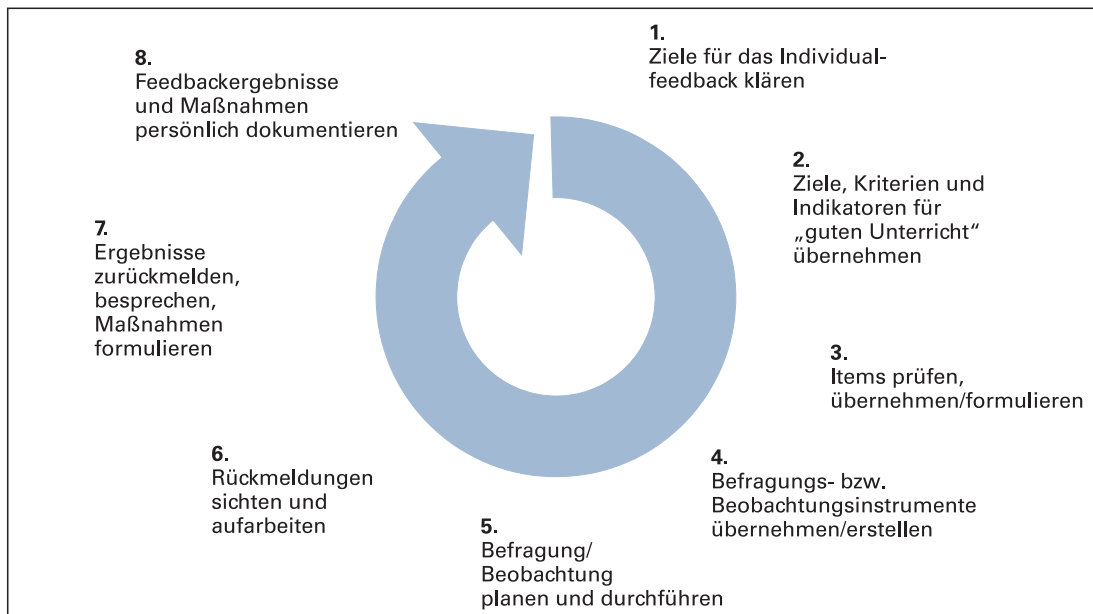


Abb. 2: Zyklus für das Individualfeedback

4 Kompetenzen für die Durchführung des Schüler-Lehrer-Feedbacks

Schüler-Lehrer-Feedback „zielt auf das Nachdenken über das eigene Lernen und die Arbeit in der Schule. (...) In der Konsequenz soll es dazu führen, die eigene Lernumgebung und die Gestaltung der Lernprozesse zu überdenken sowie eigene weitere Lernziele und Ansätze für die weiteren Arbeitsprozesse zu formulieren.“ (Burkard/Eikenbusch 2006, S. 1324 f.) Die Lehrkraft braucht spezifische Kompetenzen, damit sie das Schüler-Lehrer-Feedback professionell gestalten kann. Neben den allgemeinen Kommunikationskompetenzen benötigen die Lehrkräfte die folgenden spezifischen Kompetenzen: Die Lehrkräfte können

- die Aussagen im Befragungsinstrument (Items) bestimmen
- Feedback-Instrumente auswählen
- Feedback planen und durchführen
- Rückmeldungen sichten und aufarbeiten
- Ergebnisse zurückmelden und besprechen
- Schlussfolgerungen ziehen und umsetzen
- Feedbackergebnisse und Maßnahmen persönlich dokumentieren
- die Feedback-Kompetenzen der Lernenden fördern.

Es gibt eine Vielzahl von Instrumenten und Verfahren für das Schüler-Lehrer-Feedback. Zunächst werden exemplarisch am Einsatz von Fragebögen die wesentlichen Arbeitsschritte und die entsprechenden Kompetenzen für gutes Schüler-Lehrer-Feedback erläutert.

4.1 Die Aussagen im Befragungsinstrument (Items) bestimmen

Wirksam können Feedback-Vorhaben nur sein, wenn sie an die Entwicklungsbedürfnisse und -wünsche der Lehrperson anknüpfen. „Keine Daten ohne Taten“ ist die Regel, die auch für das Individualfeedback gilt. Schon im Vorfeld sollten die Fragen beachtet werden: „Was muss ich (unbedingt) wissen?“ und „Was will

und kann ich verändern?“ Dies hat bereits Auswirkungen auf die Auswahl der Items.

Wenn es der Lehrperson z. B. wichtig ist zu erfahren, ob die Tafelanschriften zum Lernen für die Klassenarbeit nützlich sind, so sollte sie dies erfragen. Je nach Ergebnis kann sie in diesem Feld ihr Verhalten ändern: So kann sie künftig z. B. das Tafelbild übersichtlicher gestalten oder zusätzlich zu den Tafelanschriften Zusammenfassungen zum Stoffgebiet zur Verfügung stellen.

Rückmeldungen werden im Allgemeinen zu einzelnen Aussagen (Items) eingeholt. Geeignete Items sind an folgenden Qualitätsmerkmalen zu erkennen:

- In einem Item wird jeweils nur ein einziger Sachverhalt abgefragt.
- Ein Item bezieht sich auf das professionelle Verhalten des Lehrenden.
- Das Item nennt ein beobachtbares Merkmal für guten Unterricht, das aus Sicht der Lehrkraft für ihre persönliche Qualitätssicherung oder -entwicklung von Bedeutung ist.
- Das Item nennt einen Sachverhalt, der von den Schüler/innen beurteilt werden kann.
- Das Item ist in einer für die Schulart angemessenen Sprache formuliert.

Viele Schulen haben ein Verfahren eingeführt, nach dem geprüfte und bewährte Items auf den Feedbackbögen individuell zusammengestellt oder ergänzt werden können. Dabei finden die im Leitbild formulierten Qualitätsziele für guten Unterricht systematische Berücksichtigung. Nach und nach verfügt ein Kollegium über erprobte Fragebögen für einzelne Schularten und Fächer und über Sammlungen von Qualitätsaussagen, die für Fragebögen geeignet sind.

4.2 Feedback-Instrumente auswählen

Es gibt so genannte geschlossene und offene Instrumente für das Schüler-Lehrer-Feedback

(vgl. Landwehr 2008, S. 49 ff.). Zu den geschlossenen Instrumenten zählen der Fragebogen (Schüler-Lehrer-Feedback: Fragebögen – Praxisbeispiele) und die Zielscheibe. Grundsätzlich sollten Feedback-Fragebögen knapp gehalten sein, da sonst die Datenmenge zu groß für ein anschließendes Gespräch über die Ergebnisse in der Klasse ist. Die Erfahrung zeigt, dass mehr als zehn Items zu Problemen führen.

Das Instrument Zielscheibe ist als Alternative zu einem kurzen Fragebogen geeignet. In der Zielscheibe sind die einzelnen Items jeweils Kreissektoren zugeordnet, alle Items zusammen bilden einen Kreis. Die Kreissektoren sind durch konzentrische Kreise nochmals in ringförmige Segmente unterteilt, sodass auf übersichtliche Weise eine mehrstufige Antwortskala zum Erteilen von Rückmeldungen zur Verfügung steht. Die Teilnehmer/innen tragen ihre persönliche Einschätzung in die Zielscheibe ein, indem sie die entsprechende Position mit Filzschreiber ankreuzen oder dort einen Klebepunkt setzen. Beim Einsatz muss der Nutzer darauf achten, dass die befragten Schüler/innen ihre Antworten, so gut es geht, zeitgleich auf der Zielscheibe platzieren, damit sie sich möglichst wenig gegenseitig beeinflussen (siehe Reader 1 und Reader 2: Schüler – Lehrer-Feedback – Praxisbeispiele).

Geschlossene Instrumente sind sehr effizient: Wenngleich deren Erstellung, z. B. bei umfassenden Fragebögen, aufwändig sein kann, spart man Zeit bei deren Anwendung. Wichtig ist, dass ein auswertendes Gespräch folgt.

Bei offenen Instrumenten verzichtet der Feedback-Nehmer auf vorformulierte Items. Der Feedback-Geber kann frei seine Beobachtungen zum Unterricht äußern. Zu dieser Form gehören die Kartenabfrage und das strukturierte Feedbackgespräch.

Bewährt hat sich auch die Rating-Konferenz als Mischung eines offenen und eines geschlossenen Instruments (siehe Reader zur Einführung des systematischen Individualfeedbacks – Praxisbeispiel). Ihr liegen meist nur wenige Items zu Grunde, die in Form eines Fragebogens oder einer Zielscheibe zusammengestellt sind. Die Rückmeldung dazu wird an Ort und Stelle im Rahmen einer kurzen Pause ausgewertet. Das Ergebnis ist Grundlage für ein Gespräch und die Erörterung von möglichen Schlussfolgerungen.

Für alle Instrumente gilt, dass die Lehrkraft im Vorfeld festlegt, welche Fragen sie auf jeden Fall ansprechen möchte. Selbst bei einem sehr offenen Feedbackgespräch wird sie das Gespräch auf die Punkte lenken, bei denen sie ein besonderes Erkenntnis- bzw. Lerninteresse hat. Wichtig ist stets die Sicherung der Anonymität: Rückmeldung und Auswertung werden von der Lehrkraft so gestaltet, dass die Feedbackgeber nicht persönlich identifizierbar sind. Im anschließenden Gespräch entscheidet jede beteiligte Person selbst über das Maß der Offenheit und beachtet Takt und Gesprächsregeln.

Alle Instrumente bedürfen der Erläuterung, wenn sie in der Klasse eingesetzt werden. Es hat sich bewährt, bei Instrumenten, die in schriftlicher Form vorliegen, einen Eingangstext zu formulieren, in dem Sinn und Zweck des Verfahrens und wichtige Hinweise zum Umgang mit dem Instrument kurz vorgestellt werden.

4.3 Feedback planen und durchführen

Umfang und Methoden des Schüler-Lehrer-Feedbacks sollten der Situation angemessen sein. Auch der Zeitpunkt des Feedbacks ist mit Bedacht zu wählen. So bewährt sich z. B. die Rückmeldung nach Abschluss einer Unterrichtseinheit, zeitlich von Klassenarbeiten und Notengebungsverfahren getrennt. Erfahrungsgemäß wird in einigen Klassen mehrfach durch verschiedene Lehrkräfte Feedback eingeholt. Es empfiehlt sich, eine breite Palette von Instrumenten und Verfahren zu nutzen und sich über deren Auswahl mit den Kolleg/innen abzusprechen, damit das Feedbackverfahren für die Schülerinnen und Schüler abwechslungsreich gestaltet wird und keine Eintönigkeit aufkommt.

4.4 Rückmeldungen sichten und aufarbeiten

Beim Einsatz eines Fragebogens hat die Lehrperson Zeit, sich anhand der Ergebnisse zu überlegen, wie sie mit den Schülerinnen und Schülern darüber sprechen wird. Bewährt hat sich, den Schülern die Gesamtergebnisse der Klasse in übersichtlicher Form zu präsentieren, evtl. in einer Grafik.

4.5 Ergebnisse zurückmelden und besprechen

Das Datenfeedback ist obligatorischer Bestandteil von Feedbackmaßnahmen. Das Wesentliche der gesamten Feedbackaktivität erfolgt bei der gemeinsamen Datenanalyse. Die Feedbackdaten, z. B. die Ergebnisse einer Befragung mittels Fragebogen, sind häufig nicht selbsterklärend und rufen bei der Lehrkraft Interpretationsfragen hervor. Diese müssen besprochen werden. Idealtypisch erarbeiten die Lehrkraft und die Feedback gebende Klasse den Handlungsbedarf gemeinsam.

Selbstverständlich freut sich die Lehrkraft über positive Ergebnisse und selbstverständlich geben ihr negative Ergebnisse, die schlechter sind als erwartet, zu denken. Beides kann die Lehrperson den Schüler/innen zurückmelden. Die Rückmeldedaten sind jedoch in erster Linie als Beschreibungen zu verstehen. Ziel der Lehrkraft ist, die Wirkung ihres Tuns auf die Klasse besser zu verstehen. Rechtfertigung sollte keinesfalls im Vordergrund stehen.

Unabhängig vom gewählten Befragungsinstrument steht es der Lehrperson frei, eine Auswahl der Ergebnisse gezielt zum Gegenstand eines Gesprächs zu machen. Es geht darum zu sehen, was die Schüler/innen am professionellen Tun ihrer Lehrerin bzw. ihres Lehrers besonders wahrgenommen haben und wie sie damit zu-recht kommen. Die Moderationsfrage: „Wie erklären Sie sich die unterschiedlichen Angaben zur Frage x?“ gibt sowohl der Lehrkraft als auch der Klasse die Chance, unterschiedliche Wahrnehmungen und Reaktionen differenziert zu erfahren und zu erörtern. Diese Frageformulierung ermöglicht außerdem die Behandlung von Einzelmeldungen bei gleichzeitiger Wahrung der Anonymität.

Die Lehrkraft kann zu den Äußerungen der Schüler/innen Notizen machen, z. B. auf einem Flipchart. Das fördert die Sachlichkeit und die Fokussierung auf das gemeinsam für wichtig Erkannte.

Möglicherweise schlagen die Schüler/innen von sich aus vor, was die Lehrperson an ihrem Verhalten beibehalten bzw. verändern sollte und was sie selbst, die Lernenden, zur Umsetzung der besprochenen Punkte beitragen können und wollen. Solche Vorschläge kann die Lehr-

kraft auch gezielt erfragen. Wichtig ist, dass die Feedback empfangende Lehrkraft ihre Schlussfolgerungen klar umreißt, z. B. nach einer Bedenkzeit bis zu nächsten Stunde. Die Ergebnisse werden so festgehalten, dass im weiteren Verlauf des Schuljahrs alle Beteiligten darauf zurückkommen können.

4.6 Schlussfolgerungen ziehen und umsetzen

Sehr häufig wird die Lehrperson durch die Ergebnisse aus dem Individualfeedback in ihrem Tun bestätigt. Diese Form der verbrieften Bestätigung ist sehr wertvoll, denn es gehört zu den durch die Forschung belegten Belastungsfaktoren im Lehrerberuf, dass für positive Bestätigungen im Schulalltag bisher wenig Raum war.

Wenn die Lehrperson spezielle Feedback-Fragen zu einzelnen Aspekten ihres Unterrichts gestellt hat (z. B. zur Verständlichkeit von Aufgabenstellungen oder zur Akzeptanz der mündlichen Leistungsbewertung), wird es leicht fallen, konkrete Veränderungsmaßnahmen abzuleiten. Nach einer gewissen Zeit überprüft die Lehrkraft, u. U. unter Einbeziehung der Klasse, ob sie die Schlussfolgerungen umgesetzt hat und ob die Veränderung auch bei den Lernenden wirksam geworden ist.

In allgemeiner Form Besserung zu geloben ist nicht zielführend. „Daten ohne Taten“ führen in Kürze zur Frustration. Die Wirksamkeit des Feedback-Prozesses wird erhöht, wenn die Lehrkraft bei Gelegenheit darauf hinweist.

Es gibt Schlussfolgerungen aus dem Individualfeedback, insbesondere solche, die mit überfachlichen Themen zu tun haben (z. B. zur Lernhaltung und Lernbereitschaft der Schüler, zum Lernklima in der Klasse oder zum Prüfen und Beurteilen). Diese Themen kann die einzelne Lehrkraft nicht allein erfolgreich umzusetzen. Vielmehr kann das Individualfeedback der Auslöser dafür sein, dass die Lehrkräfte einer Klasse ihre Vorgehensweise abstimmen. Hier verbindet sich somit das Individualfeedback eng mit den kooperativen Formen der Qualitätsentwicklung im Bereich Unterricht (vgl. HR 5 Qualitätsentwicklung im Bereich Unterricht).

4.7 Feedback-Ergebnisse und Maßnahmen persönlich dokumentieren

Je nach den an der Schule gültigen Vereinbarungen dokumentiert die Lehrperson z. B. in einer Liste im Sekretariat oder bei der mit der Koordination des Individualfeedbacks beauftragten Lehrkraft, wann und in welcher Klasse das Feedback durchgeführt wurde. Die inhaltlichen Notizen nimmt die Lehrkraft zu ihren persönlichen Unterlagen. Wichtig ist hier besonders, die durchgeführten Maßnahmen und die Schlussfolgerungen schriftlich festzuhalten. Diese Notizen erleichtern die Vorbereitung weiterer Feedbacks. Auch können sie bei der Auswahl eines Beobachtungsfokus für das Kollegiale Feedback nützlich sein.

4.8 Die Feedback-Kompetenzen der Lernenden fördern

Auch die Schülerinnen und Schüler müssen das Kommunizieren in Feedbacksituationen zunächst lernen und üben. Dies geschieht unmittelbar durch Erleben und Mitgestalten. Sie lernen, dass ein Feedbackgespräch wechselseitig Respekt und Vertrauen voraussetzt und diese gleichzeitig stärkt. Erfahrungen aus dem Modellversuch zeigen, dass für die Schüler/innen deutlicher wird, was sie ihrerseits zum Gelingen des Unterrichts beitragen können. Die Feedback-Erfahrung in der Schule ist zugleich die Chance eines Kompetenzerwerbs für all diejenigen Berufe, in denen Formen der konstruktiven Rückmeldung ebenfalls praktiziert werden.

5 Kompetenzen für die Durchführung des Kollegialen Feedbacks

Mit der Institutionalisierung von Kollegialem Feedback soll folgender Leitspruch Realität werden: „Wir geben uns Rückmeldungen basierend auf Unterrichtsbeobachtungen und verzichten dabei auf Bewertung“. Das sogenannte Kollegiale Feedback kann in verschiedenen Formen durchgeführt werden. Im Modellvorhaben OES haben sich die Tandem- bzw. Duo- und die Triade- bzw. Trio-Version bewährt: Zwei oder drei Kolleginnen bzw. Kollegen gehen eine Feedback-Partnerschaft ein, hospitieren wechselseitig und geben sich Rückmeldung. Das kollegiale Vertrauensverhältnis zwischen Feedback-Geber und Feedback-Nehmer ist die Basis für ein gewinnbringendes Feedback. Für die Beteiligten muss es selbstverständlich sein, dass alle bei der Beobachtung und im Gespräch behandelten Themen der Verschwiegenheit unterliegen (siehe Reader 3: Handreichung zum kollegialen Feedback GS Ravensburg – Praxisbeispiel).

Vieles, was im Kapitel „Schüler-Lehrer-Feedback“ gesagt wurde, gilt auch für das Kollegiale Feedback. Deshalb werden hier nur die besonderen Kompetenzen benannt, über die die Ak-

teure beim Kollegialen Feedback verfügen sollten:

- die Beobachtungsaspekte bestimmen können
- das Unterrichtsgeschehen differenziert wahrnehmen können
- das Feedback-Gespräch führen können
- Schlussfolgerungen ziehen und umsetzen können.

Die besonderen Schritte des Kollegialen Feedbacks sind in Abbildung 3 zusammengestellt.

5.1 Beobachtungsaspekte bestimmen

Vor Beginn des Beobachtungsbesuchs nennt die Feedback empfangende Person der Feedback gebenden die Beobachtungsaspekte, zu denen sie eine Rückmeldung bekommen möchte. Es wird empfohlen, eine überschaubare Anzahl von Beobachtungsaspekten zu vereinbaren (siehe Anregungen für mögliche Beobachtungsschwerpunkte – Praxisbeispiel). Mitunter

Ablauf und Stationen des Kollegialen Feedbacks

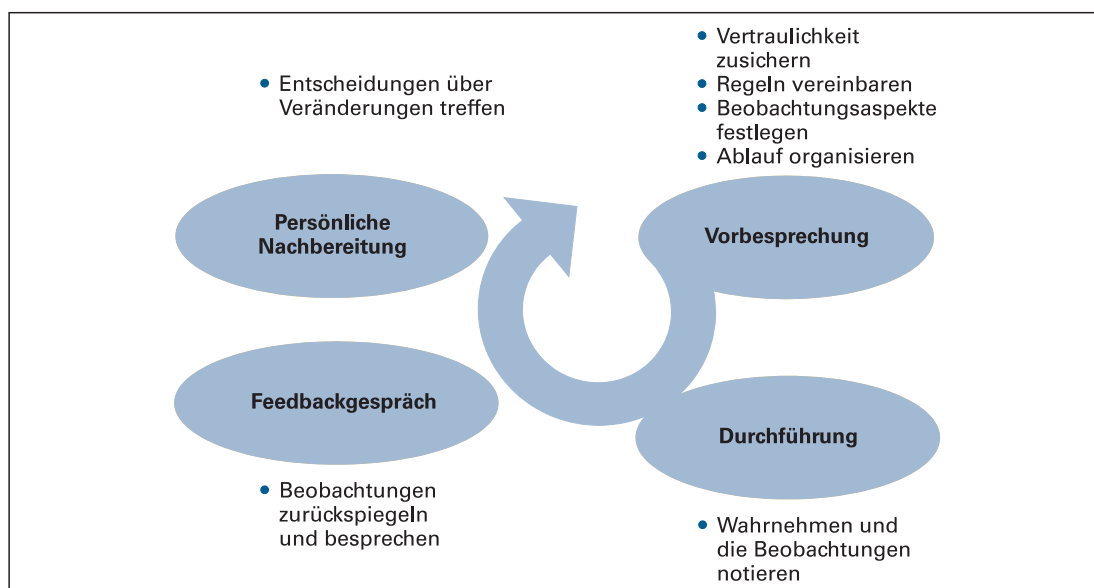


Abb. 3: Ablauf und Stationen des Kollegialen Feedbacks

kann ein einziger Aspekt, wie z. B. „bis jetzt eher unbeteiligte Schülerinnen und Schüler motivierend in den Unterricht einbeziehen“ genügen, da es für den Feedback-Nehmer nicht nur um die Ableitung von Schlussfolgerungen geht, sondern auch um deren Umsetzung.

Die Auswahl der Beobachtungsaspekte für das Kollegiale Feedback kann im Zusammenhang mit dem Schüler-Lehrer-Feedback geschehen. Vielleicht hat sich dort schon ein Thema als bedeutsam erwiesen. Durch identische oder ergänzende Beobachtungsaspekte in beiden Feedback-Formen, parallel praktiziert, holt sich die Feedback nehmende Person zwei Perspektiven zu einem Thema.

Denkbar ist auch, dass die Praxis des Kollegialen Feedbacks an andere Formen der Qualitätsentwicklung im Bereich Unterricht anknüpft. Wenn z. B. beide Partner in einem Projekt zur Unterrichtsentwicklung in einer Schulart oder einem Fach zusammenarbeiten, können die Projektziele auf Wunsch des Feedback-Nehmers eine Grundlage für die Auswahl von Beobachtungsaspekten sein.

Ferner kann es zur Institutionalisierung des Kollegialen Feedbacks gehören bzw. dieses ergänzen, dass Themen von allgemeiner Bedeutung in besonderen Qualitätsgruppen bearbeitet und die Ergebnisse der Qualitätsentwicklung der Schule insgesamt zur Verfügung gestellt werden. Auf diese Weise können z. B. die Erziehung der Schüler/innen zur Pünktlichkeit, Verfahren der mündlichen Leistungsbewertung oder der Umgang mit Störungen sowohl im System des Individualfeedbacks als auch in Qualitätsentwicklungsprojekten der Schule effizient angegangen werden.

5.2 Das Unterrichtsgeschehen differenziert wahrnehmen

Das Unterrichtsgeschehen differenziert wahrzunehmen, ist eine komplexe Aufgabe für die Feedback gebende Lehrkraft. Die Wahrnehmung von Unterricht erfolgt immer auf der Folie der individuellen Vorstellung von gelingendem Unterricht und der eigenen Erfahrung. Die Feedback gebende Lehrkraft hat in der Regel über den eigentlichen Beobachtungsauftrag hinaus gehende Assoziationen, z. B. zu einem bestimmten Schülerverhalten, zu fachdidakti-

schen Erwägungen oder zum Verhalten der beobachteten Person. Die Feedback gebende Lehrkraft muss sich dieser subjektiven Bewertungsreflexe bewusst sein, damit sie in der Beobachtungssituation angemessen mit ihnen umgehen kann. Die Kunst des Lehrer-Lehrer-Feedbacks besteht darin, dass die Feedback gebende Person im Feedbackgespräch ausschließlich auf die gewünschten Beobachtungsaspekte eingeht. Nur so kann Vertrauen in dieses Instrument einer Rückmeldekultur wachsen.

Um diese Kompetenz herauszubilden, bedarf es einiger Übung und des gegenseitigen Austauschs zur systematischen Vorgehensweise im Feedback-Prozess. Partnerschaftlicher Austausch wird durch die Organisation des Kollegialen Feedbacks angeregt: Jede Feedback gebende Person ist an anderer Stelle auch Feedback-Empfängerin. Für alle Beteiligten stellt sich die Kernfrage, wie man richtig beobachtet. Die Auseinandersetzung damit, dass allein die Anwesenheit des Feedback-Gebers das Geschehen beeinflusst oder dass auch die Zusammenstellung von Informationen an den Feedback-Nehmer subjektiv ist, fördert die professionelle Rückmeldekultur. Damit man sich besser auf die ausgewählten Beobachtungsmerkmale konzentrieren kann, haben sich vorstrukturierte Beobachtungsbögen als hilfreich erwiesen, mit deren Hilfe zwischen Beobachtbarem und der Resonanz, die es auslöst, getrennt werden kann (siehe Beobachtungsbogen für das kollegiale Feedback – Arbeitshilfe).

5.3 Das Feedback-Gespräch führen

Das Feedbackgespräch sollte zeitnah zur beobachteten Stunde stattfinden. Die Beteiligten sorgen für günstige Rahmenbedingungen, wie z. B. einen ruhigen Raum und mindestens 45 Minuten Zeit für die Nachbesprechung.

Die Feedback-Beteiligten vergewissern sich u. a. der folgenden Feedbackregeln (siehe IFB-Regeln – Praxisbeispiel):

- Die Feedback gebende Lehrkraft
 - bezieht sich auf konkretes, beobachtbares Verhalten
 - bezieht sich auf vom Empfänger veränderbares Verhalten
 - vermeidet moralische Werturteile

- spricht an, welche Gefühle das Verhalten bei ihr ausgelöst hat.
- Die Feedback empfangende Lehrkraft
 - lässt die Rückmeldung in Ruhe auf sich wirken
 - rechtfertigt sich nicht
 - fragt sparsam nach, wenn sie etwas nicht verstanden hat
 - sagt „Stopp“, wenn es ihr zu viel wird
 - entscheidet, was sie von dem Gesagten annehmen möchte
 - entscheidet selbst, was sie verändern und was sie beibehalten möchte.

Es ist in der Regel nicht völlig vermeidbar, dass die Feedback gebende Lehrkraft mit Aussagen, wie z. B. „Das war gut.“ in eine beurteilende Sprache gerät oder dass die Feedback empfangende Lehrkraft die Rückmeldungen als Beurteilung hört. Die Beteiligten sollten sich über die vier Seiten jeder Rückmeldung (vgl. Schulz von Thun 2010) bewusst sein. Damit ist klar, dass jede Rückmeldung immer auch einen Bewertungsaspekt enthält.

Damit das Feedback-Gespräch gelingt, empfiehlt es sich, folgende Schritte zu beachten:

- eingangs anknüpfen an die getroffene Vereinbarung
- Mitteilung der Beobachtungen entlang des Beobachtungsauftrags
- zuhören; kurze Rückfragen; knappe Erläuterungen
- Wiederholung des Gehörten; ggf. Frage, ob richtig verstanden

- Erörterung von möglichen Schlussfolgerungen
- förmliche Beendigung des Gesprächs.

5.4 Schlussfolgerungen ziehen und umsetzen

Für die persönliche Nachbereitung von Feedback-Gesprächen können folgende Reflexionsfragen hilfreich sein:

- Was kann ich aus dem Feedback für mich annehmen?
- Worin sehe ich mich bestärkt?
- Gibt es Punkte, die ich ändern möchte?
- Welche Änderungen kann ich sofort umsetzen?
- An welchen Verhaltensweisen möchte ich mittel- oder langfristig arbeiten?
- Wie, mit welchen Mitteln, Methoden, Fortbildungen kann ich dies tun?

Für die kontinuierliche Weiterentwicklung des eigenen Unterrichts empfiehlt es sich, nach dem eigentlichen Feedback-Gespräch ein zweites Gespräch zu vereinbaren. Dabei stehen die Schlussfolgerungen der Feedback empfangenden Lehrkraft für ihren Unterricht und wie erfolgreich diese umgesetzt werden konnten im Fokus. Ausgehend davon können im Gespräch neue Beobachtungsaspekte für ein nächstes Feedback festgelegt werden.

6 Einführung von Individualfeedback

Damit systematisches Individualfeedback sowohl zwischen Schülern und Lehrkräften als auch zwischen Lehrkräften in guter Qualität gelingen kann, ist eine sorgfältige Einführung unerlässlich. Zu unterscheiden sind die Aufbauphase und die Regelphase. Kollegien, die Individualfeedback bereits praktizieren, benötigen die Aufbauphase nicht. Für sie kann dieses Kapitel als eine Art Checkliste dienen, den erreichten Stand zu überprüfen.

6.1 Die Größe des Aufgabenfelds überschauen

Es empfiehlt sich, die Aufbauphase als Projekt zu planen (siehe HR 7 Projektmanagement; Projektverlauf Individualfeedback – Arbeitshilfe; Projektverlauf Individualfeedback – Praxisbeispiel). Ziel ist, das Individualfeedback als Prozess zu etablieren, an dem sich nach und nach jede Lehrerin und jeder Lehrer beteiligt. Dabei geht es einerseits um den Aufbau und die Entwicklung von Feedback-Kompetenzen, also um die Qualifizierung des Kollegiums. Andererseits geht es um die Entwicklung von Regeln und Verfahrensweisen (siehe Abb. 4). Die Quali-

tätsentwicklungsgruppe oder die für die Einführung des Individualfeedbacks eingerichtete Projektgruppe erarbeitet im Auftrag der Schulleitung ein schulindividuelles Konzept zur Einführung von Individualfeedback.

Erfahrungsgemäß ist es sinnvoll, Schüler-Lehrer-Feedback und Kollegiales Feedback zeitversetzt einzuführen. In welcher Reihenfolge, entscheidet die Schule. Für jede Feedback-Form plant sie je nach Voraussetzungen eine Einführungszeit von mindestens ein bis zwei Schuljahren. Die Arbeitspakete müssen sorgfältig bedacht und ggfs. auf mehrere Arbeitsgruppen verteilt werden (siehe Abb. 4).

6.2 Auftrag und Ziele für die Projektgruppe klären

Die Schulleitung oder die Qualitätsentwicklungsgruppe initiiert die Bildung der Projektgruppe Individualfeedback. Idealerweise haben die Mitglieder oder zumindest die Leitung der Projektgruppe bereits Kompetenzen des Individualfeedbacks erworben, z. B. durch

Kollegiales Feedback – vom Projekt zum Prozess (Bsp.)

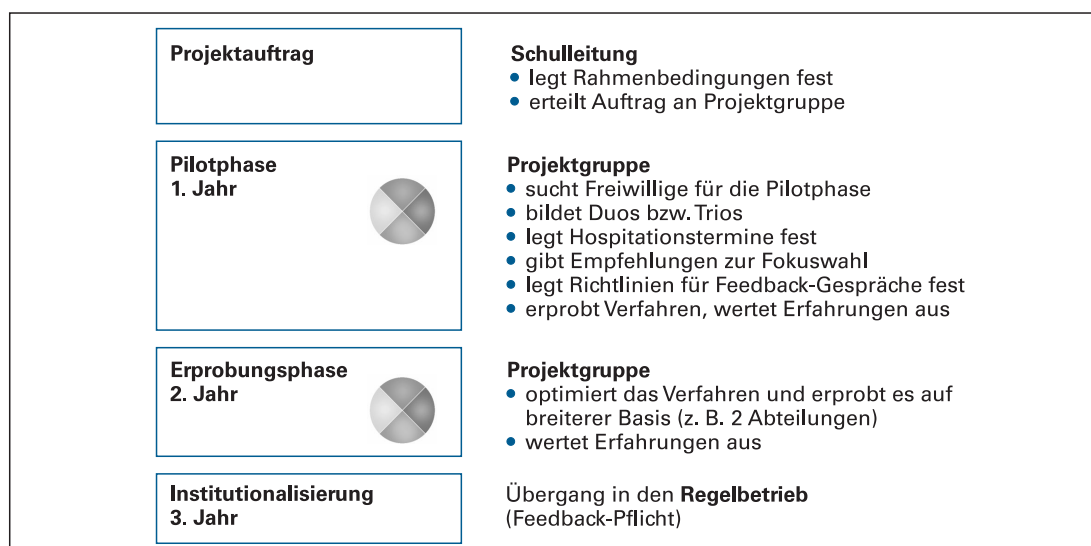


Abb. 4: Kollegiales Feedback – vom Projekt zum Prozess (Bsp.)

- Pionierarbeit in ersten kollegialen Feedback-Gruppen
- Fortbildung oder Beratung durch Fachberater/innen.

Während des Aufbaus von systematischem Individualfeedback ist Transparenz bei der Vorgehensweise besonders wichtig. Die Qualitätsentwicklungsgruppe bzw. die Projektgruppe informieren das Kollegium über die Ziele, den Nutzen und das Verfahren des Individualfeedbacks. Das Vorhaben findet dann Akzeptanz, wenn der Nutzen für das Kollegium erkennbar wird. Das Gleiche gilt für die Schülerschaft. Hier informieren die Schulleitung und die Klassenlehrer/innen.

Der Projektauftrag der Schulleitung an die Projektgruppe kann in der ersten Phase folgendermaßen lauten: „Die Projektgruppe entwickelt Instrumente und Verfahren für das Schüler-Lehrer-Feedback und für das Kollegiale Feedback. Sie erprobt, evaluiert und dokumentiert diese. Sie macht jeweils einen Vorschlag zur Organisation des Schüler-Lehrer-Feedbacks und des Kollegialen Feedbacks. Sie erarbeitet Empfehlungen für die Qualitätsentwicklungsgruppe und die Schulleitung mit dem Ziel, diese der Gesamtlehrerkonferenz vorzulegen.“

Die Zielsetzungen sind an allen Schulen sehr ähnlich, so dass ein interschulischer Austausch hilfreich ist (siehe Projektverlauf Individualfeedback – Praxisbeispiel). Schon in den Zielformulierungen, wie z. B. hier für das Schüler-Lehrer-Feedback, muss der erwartete Nutzen sichtbar werden:

- Es gibt eine Sammlung von geprüften und erprobten Instrumenten für das Schüler-Lehrer-Feedback.
- Es gibt eine Sammlung von Verfahrensvorschlägen und Instrumenten für das Feedback-Gespräch mit den Schülerinnen und Schülern.
- Es gibt einen Konzeptvorschlag der Projektgruppe für die Institutionalisierung des Schüler-Lehrer-Feedbacks als Regelprozess.
- ...

Analog dazu können Zielformulierungen für den Aufbau des Kollegialen Feedbacks z. B. folgendermaßen aussehen:

- Ein Beobachtungsbogen liegt vor.
- Der idealtypische Ablauf eines Kollegialen Feedbacks ist beschrieben.
- Eine Anzahl von Feedback-Gruppen hat ihre Tätigkeit aufgenommen.
- Es gibt einen Erfahrungsbericht der Projektgruppe über die Einführung des Kollegialen Feedbacks.
- Es gibt einen Vorschlag der Projektgruppe für die Einführung des Kollegialen Feedbacks in zwei weiteren Abteilungen.
- ...

An vielen Schulen erstellt die Projektgruppe auf der Grundlage ihrer bis dahin gesammelten Erfahrungen eine schulinterne Handreichung zum Individualfeedback, die sowohl über die Handhabung der Instrumente als auch über das gesamte Verfahren Auskunft gibt. Ferner sorgt sie für Fortbildungsangebote für die Kolleginnen und Kollegen (siehe Praxisbeispiele in der Webdatenbank).

6.3 Das Individualfeedback organisieren

Aufgabe der Projektgruppe ist, schrittweise den Aufbau des schulweiten Individualfeedbacks zu organisieren. Für das Schüler-Lehrer-Feedback ist zunächst zu klären, welche Lehrkräfte in welchen Klassen wann Feedback einholen. Einerseits soll jede Lehrerin und jeder Lehrer im Lauf eines Schuljahrs mehrere Feedback-Erfahrungen machen können, andererseits muss eine Häufung von Feedback-Maßnahmen in einzelnen Klassen vermieden werden.

Für das Kollegiale Feedback werden Partnerschaften zum wechselseitigen Besuch im Unterricht und wechselseitiger Rückmeldung der Beobachtungen gebildet. Das kann in festen Duos geschehen oder in Gruppen von Lehrkräften. Die Projektgruppe erfasst diese sich auf freiwilliger Basis konstituierenden Feedback-Gemeinschaften und motiviert weitere Personen, neue Gruppen zu bilden oder sich bestehenden anzuschließen. Der Aufbau erster Feedback-Gruppen kann entweder über alle Schularten verteilt erfolgen oder sich zunächst auf einzelne Schularten bzw. Abteilungen beschränken. Abhängig von den Beobachtungsaspekten haben sich sowohl fächerspezifische als auch fächerübergrei-

fende Tandems bzw. Trios bewährt. Jeweils gilt der Anspruch, das Kollegiale Feedback professionell durchzuführen. Unerlässlich ist hierbei ein kollegial vertrauensvolles Verhältnis zwischen den Feedback-Partnern.

Jede Lehrkraft sollte sich ein- bis zweimal pro Schuljahr Kollegiales Feedback einholen und weitere ein- bis zweimal selbst Rückmeldung geben. Da zu jedem Feedback ein möglichst zeitnahes Nachgespräch zur Hospitation gehört, ist mit dieser Anzahl im Allgemeinen die Belastungsgrenze erreicht. Die Projektgruppe erfasst die Termine der Hospitationen und legt dem Kollegium, der Qualitätsentwicklungsgruppe und der Schulleitung eine Aufstellung über die erfolgten Feedback-Besuche vor. Diese lediglich statistische Erfassung der Feedback-Aktivitäten dient als Indikator für den Projektfortschritt auf Schulebene.

OES-Schulen wenden teilweise ein Verfahren an, das die Beteiligung einer dritten Person bei der Durchführung des Feedback-Gesprächs vorsieht. Diese Person kann die Moderation übernehmen und darauf achten, dass die Feedback-Regeln eingehalten werden. Im Modell „Trio+“ sind Feedback-Gruppen von mindestens drei Personen konstituierendes Element. Diese Gruppen verabreden intern, wer wann bei wem einen Beobachtungsbesuch macht und welche dritte Person als Moderator zum Feedback-Gespräch hinzukommt.

Die Rolle eines Dritten kann auch im Rahmen des Schüler-Lehrer-Feedbacks hilfreich sein. Die zum Feedback-Gespräch in der Klasse als Moderator/in eingeladene Person kommt ihrer Aufgabe z. B. mit Fragen nach wie: „Was könnten beide Seiten, Schüler und Lehrer, dafür tun, dass ihr im Unterricht die Erklärungen eures Lehrers/eurer Lehrerin besser versteht?“

Auf Basis der Empfehlungen der Projektgruppe entscheiden die Schulleitung und die Qualitätsentwicklungsgruppe über weitere Maßnahmen, z. B. über die Einbeziehung weiterer Teile des Kollegiums in das Individualfeedback. So kann beispielsweise ein Feedback-Verfahren von einer ganzen Abteilung, einer Berufsgruppe oder Fachschaft erprobt bzw. übernommen werden. Selbstverständlich sind die jeweiligen Leitungspersonen einbezogen. Bei einer sukzessiven Einführung können etwaige Mängel früh ausgeräumt werden.

6.4 Die Qualität der Feedback-Instrumente sicherstellen

Jede Lehrkraft hat Vorlieben für bestimmte Instrumente zum Individualfeedback. Deshalb ist es hilfreich, wenn die Projektgruppe verschiedene erprobt und zur Verfügung stellt. Hierzu gehört auch die Aufnahme von digitalen Instrumenten wie elektronisch auswertbare Fragebogen, die eine hohe Zeitersparnis bringen können.

Über den Instrumentenpool hinaus erstellt die Projektgruppe eine Sammlung von Items, aus denen sich jede Lehrkraft selbst die für sie relevanten zusammenstellen kann. Die Items der Feedback-Instrumente basieren auf den mit dem Leitbild vorliegenden Qualitätsansprüchen der Schule für guten Unterricht. Die während der Projektphase entstehende Dokumentation der Verfahrensabläufe und Instrumente des Individualfeedbacks ist bereits eine wesentliche Vorarbeit für die Aufnahme des später regelmäßig ablaufenden Prozesses Individualfeedback in das Qualitätshandbuch der Schule.

6.5 Die Rolle der Schulleitung

Die Schulleitung trägt sowohl in der Aufbau- als auch in der Regelphase des systematischen Individualfeedbacks die Qualitätsverantwortung. In der Aufbauphase steuert sie das Projekt gestützt auf die Qualitätsentwicklungsgruppe, d. h. sie initiiert die Einführung und sorgt für die schrittweise Entwicklung und Erprobung. Die Schulleitung trägt z. B. die Verantwortung dafür, dass die Schüler/innen über Ziele und Verfahren des Schüler-Lehrer-Feedbacks aufgeklärt sind, indem sie die SMV schriftlich bzw. mündlich informiert. Für die Durchführung des Kollegialen Feedbacks ist die Unterstützung durch die Schulleitung besonders wichtig. So klärt die Schulleitung z. B. die organisatorische Einbettung der Hospitationen in den Stundenplan (siehe Information über geplantes Kollegiales Feedback – Praxisbeispiel).

Um sich ein Bild von der Entwicklung des systematischen Individualfeedbacks an der Schule machen zu können, benötigt die Schulleitung in gewissen Abständen Nachweise darüber, dass das an der Schule gültige Konzept eingehalten wird, d. h., dass jede Lehrperson im fest-

gelegten Turnus mit den entsprechenden Instrumenten nach den gültigen Feedbackregeln Individualfeedback durchführt. Einsicht in die Unterlagen der Feedbackpartner können die Schulleitungsmitglieder nicht verlangen.

Alle Mitglieder der Schulleitung haben eine Vorbildfunktion, was die Praxis des Individualfeed-

backs betrifft. Sie holen selbst Feedback zu ihrer Unterrichtstätigkeit ein. Ferner bitten sie Lehrkräfte, die z. B. in ihrer Abteilung unterrichten, um ein Feedback zu ihrem Leitungshandeln (siehe Webdatenbank: Feedback an die Schulleitung/Abteilungsleitung – Praxisbeispiele).

7 Gestaltung der Regelphase

Die Überführung der Projekt- oder Pilotphase in die Betriebsphase muss sorgfältig geplant werden, insbesondere weil das Individualfeedback eine regelmäßige Kernaktivität aller Lehrkräfte zur systematischen Qualitätsentwicklung ist. Die Projektgruppe Individualfeedback oder die Qualitätsentwicklungsgruppe erarbeiten im Auftrag der Schulleitung ein Konzept, das die Ausgestaltung des Individualfeedbacks an der Schule beschreibt. Dabei empfiehlt es sich, den Örtlichen Personalrat früh mit einzubinden.

Gerade beim Übergang zur Regelphase sollte die Schulleitung mit gutem Beispiel vorangehen. Schulen, die schon länger systematisches Individualfeedback pflegen, haben ein Feedback an die Leitung der Schule zur Regel gemacht.

Aus den Erfahrungen vieler Schulen in OES haben sich folgende Aspekte für die Gestaltung der Regelphase des Individualfeedbacks als zielführend erwiesen:

7.1 Verbindlichkeit schaffen

Das Konzept zum Individualfeedback, das z. B. den Zeitpunkt der Regeleinführung, die Häufigkeit des Feedbacks oder die Dokumentationspflichten enthält, muss von der Schulleitung oder den von ihr beauftragten Verantwortlichen angemessen kommuniziert werden. Die Schulleitung beteiligt die Gesamtlehrerkonferenz und den Örtlichen Personalrat bei der Ausgestaltung des Konzepts. Bewährt hat sich eine sukzessive Einführung z. B. zunächst in einzelnen Abteilungen oder Klassenstufen, so dass mit wachsenden Erfahrungen auch das Vertrauen innerhalb des Kollegiums in die neuen Verfahren wachsen kann und zugleich die Reichweite von möglichen Anfangsfehlern überschaubar gehalten wird.

7.2 Passende Rahmenbedingungen festlegen

Klare Strukturen und Verfahren sind wesentliche Bedingungen, damit das Individualfeedback als Prozess funktionieren kann. Hierbei

sind die Ziele definiert, die Organisation, die Durchführung und der Rhythmus sind geregelt und dokumentiert. Meist ist auch eine Art Controlling Gegenstand dieser Regeln (siehe die Reader zum IFB – verschiedene Praxisbeispiele). Ob das Schüler-Lehrer-Feedback ein- oder mehrmals im Schuljahr durchgeführt wird, ob die Durchführung im Klassentagebuch vermerkt oder in ein Portfolio der Lehrkraft eingetragen wird bzw. ob und wie ein Controlling stattfindet, entscheidet jede Schule selbst (siehe IFB-Konzepte – verschiedene Praxisbeispiele; Beobachtungsbogen für Sitzungen und Konferenzen – Praxisbeispiel; IFB Prozessbeschreibung MPS Ludwigsburg – Praxisbeispiel). Damit Kolleginnen und Kollegen nicht immer dieselben Klassen um Rückmeldung bitten, sind Absprachen wichtig, z. B. mit Hilfe von ausgehängten Listen. Für das Kollegiale Feedback ist auch geregelt, wie sich Feedback-Gruppen bilden.

Die Wirksamkeit des Individualfeedbacks beruht einerseits auf der individuellen Lern- und Veränderungsbereitschaft der einzelnen Lehrperson, andererseits auf klaren und verbindlichen Rahmenbedingungen für alle Lehrkräfte, die in regelmäßigen Abständen überprüft und bei Bedarf überarbeitet werden sollten.

Bei der Institutionalisierung des Individualfeedbacks als einem Verfahren zur persönlichen Qualitätsentwicklung stellt sich die Frage nach der Verbindung zur Unterrichtsentwicklung der Schule als Gesamtorganisation. Dazu bieten verschiedene Modelle wie z. B. PUQE Lösungsvorschläge (vgl. Landwehr 2008). Die Schulleitung, die Qualitätsentwicklungsgruppe und die für Feedback-Maßnahmen verantwortlichen Personen nehmen diese Verknüpfung frühzeitig in den Blick. Über den Zeitpunkt der Umsetzung in dieser oder jener Form wird nach den spezifischen Voraussetzungen der Schule entschieden.

7.3 Die Zuständigkeit für das Individualfeedback klären

Die Schulleitung entscheidet, welche Personen für bestimmte Aufgaben zum Individualfeedback-Verfahren verantwortlich sind und schreibt

dies möglicherweise in Stellenbeschreibungen fest (siehe Stellenbeschreibung Feedback-Beauftragte – Praxisbeispiel). Zu den Aufgaben der Verantwortlichen für Individualfeedback gehören z. B.:

- Information und Kommunikation zu allen Fragen des Individualfeedbacks
- Pflege und Weiterentwicklung der Instrumente, Regeln und Verfahren
- Erstellung eines Terminüberblicks
- Unterstützung bei der Organisation der Gruppen
- Unterstützung für die Feedbackpartner, z. B. als Berater/in oder Moderator/in in schwierigen Situationen
- Vermittlung von Fortbildungsangeboten.

7.4 Unterstützung geben

In bestimmten zeitlichen Abständen sollten schulinterne Lehrerfortbildungen zum Thema Individualfeedback angeboten werden. Zum einen können sich neue Kolleginnen und Kollegen so mit dem Individualfeedback vertraut machen, zum anderen haben Kolleginnen und Kollegen, die schon länger an der Schule sind, die Gelegenheit, ihr Wissen aufzufrischen, zu vertiefen oder neue Instrumente kennen zu lernen.

Schüler-Lehrer-Feedback ist für die Lehrkraft motivierend, wenn die Rückmeldungen überwiegend positiv und bestätigend ausfallen. Schwierig oder gar belastend für die Lehrkraft ist der Umgang mit negativen Ergebnissen. Sie wird zunächst analysieren, ob handwerkliche Mängel bei den verwendeten Methoden und Instrumenten zu den unbefriedigenden Ergebnissen geführt haben. Hat die Lehrperson z. B. unbewusst nur zu Aspekten Rückmeldung eingeholt, bei denen sie eine Unzufriedenheit in der Klasse vermutet hat oder die schlechten Rahmenbedingungen zuzuordnen sind? Oder war der Zeitpunkt der Befragung schlecht gewählt bzw. waren die Items zu abstrakt formuliert? Vielleicht hat die Lehrperson auch zu hohe Ansprüche, wenn sie z. B. erwartet, bei jedem Item nur die beste Ausprägung zurückgemeldet zu bekommen.

Zur Stärkung ihres Selbstbewusstseins sollte sich die Lehrperson zunächst bewusst werden, bei welchen Items die Schüler/innen Stärken wahrnehmen. Im zweiten Schritt führt sie sich vor Augen, wo die Schüler/innen Kritisches zurückgemeldet haben. Dabei vermeidet sie es, sich selbst mit generalisierenden Formulierungen zu belasten, sondern sucht tatsächliche Anhaltspunkte im Unterricht der letzten Wochen oder fordert die Klasse im Gespräch dazu auf, sich zu einer eingegangenen Rückmeldung eines Schülers offen zu äußern, allerdings unter Wahrung der Anonymität dieser Person.

In einem kollegialen Gespräch können diese und andere Aspekte gemeinsam reflektiert werden. Meist haben die Partner vergleichbare Erfahrungen. Auch die Mitarbeit in einer Fallbesprechungsgruppe kann entlastend wirken. Sinnvoll ist es, in der Folgezeit ganz konkret an ein oder zwei Punkten zu arbeiten und sich dazu in kurzen Zeitabständen erneut ein Feedback von den Schülerinnen und Schülern zu holen. So wird der Erfolg schnell sichtbar und die Schüler/innen erleben, dass ihre Rückmeldung ernst genommen wird und Lehrer/innen auch einen eigenen Lern- und Entwicklungsprozess selbstverständlich und ernsthaft annehmen. Eine Lehrkraft kann vor dem Feedback eine vertraute Person, z. B. den Feedback-Beauftragten, einbeziehen. Gemeinsam wählen sie z. B. geeignete Items aus.

7.5 Die Feedbackpraxis evaluieren

Eine regelmäßige Evaluation der Feedbackpraxis, nicht nur in der Einführungsphase, liefert Informationen darüber, ob die Verfahrensweisen noch zum Entwicklungsstand der Schule passen und ob bzw. in welcher Weise das Individualfeedback wirksam ist. Gegenstand der Evaluation können sowohl die praktischen Erfahrungen mit dem Individualfeedback sein, als auch die eingesetzten Materialien wie z. B. schulinterne Handreichungen zum Individualfeedback oder einzelne Feedback-Instrumente.

Die Evaluation des systematischen Individualfeedbacks ist Bestandteil des Evaluationskonzepts der Schule (vgl. HR 11 Selbstevaluation). Die Fremdevaluation gibt der Schule eine Rückmeldung, wie gut und wie wirksam sie insgesamt das Individualfeedback praktiziert. Auf

Grundlage der Evaluationen kann die Schule ihre Feedback-Praxis sichern und verbessern.

Zielformulierungen für die Selbstevaluation lassen sich auch aus den Aufgabenbeschreibungen in Kap. 6.2 gewinnen. Wichtig ist, den Evaluationsbedarf im Austausch mit dem jeweiligen Kollegium und auch der Schülerschaft zu bestimmen. Mit Blick auf den Nutzen des Individualfeedbacks für die Schule können folgende Zielsetzungen formuliert werden:

- Mit Hilfe des S-L-Feedbacks erhalten die Lehrkräfte Informationen, die sie zur Sicherung und Weiterentwicklung der individuellen Unterrichtsqualität nutzen.
- Mit Hilfe des S-L-Feedbacks erhalten die Lehrkräfte Informationen, die sie zur Sicherung bzw. Verbesserung des Lernklimas an der Schule nutzen.

- Die Praxis des S-L-Feedbacks trägt dazu bei, dass sich die Schüler/innen der eigenen Verantwortung für ihren Lernerfolg bewusst werden.
- Die Schule gewinnt über das S-L-Feedback allgemeine Informationen, die zur Qualitätsentwicklung genutzt werden können.

Es empfiehlt sich, dass die Schulleitung zusammen mit den Verantwortlichen für das Individualfeedback die Evaluationsgruppe der Schule mit der Durchführung der Evaluation beauftragt. Die Evaluationsexperten klären, wie die Schule aussagefähige Daten unter Wahrung der datenschutzrechtlichen Vorschriften erhält (siehe Evaluation zu Schüler-Lehrer-Feedback – Arbeitshilfe).

8 Perspektiven zur Nutzung des Individualfeedbacks für die Qualitätsentwicklung der Schule

Das Individualfeedback dient einerseits der persönlichen Qualitätsentwicklung, andererseits hat es produktive Auswirkungen auf die Entwicklung der Schule als Ganzes. Es ist ratsam, nach der Implementierungsphase die beiden Hauptformen des Individualfeedbacks mit weiteren kollegialen Kooperationsformen zu verknüpfen. Dies kann in Gruppen von Lehrkräften geschehen, die aus eigenen Feedback-Prozessen Erfahrungen hinsichtlich der Unterrichtsentwicklung (z. B. zum Gelingen der Binnendifferenzierung) zusammentragen und diese unter Wahrung der Anonymität dem Kollegium zur Verfügung stellen.

Aus einer solchen Zusammenarbeit kann sich eine kontinuierliche professionelle Lerngemeinschaft entwickeln. Buhren und Rolff beschreiben für sie fünf Merkmale: geteilte Werte und Ziele; Kooperation; gemeinsamer Fokus auf den Lernerfolg der Schülerinnen und Schüler; De-privatisierung des Unterrichtshandelns sowie reflexiver Dialog (vgl. Buhren/Rolff 2006, S. 512 ff.).

Das in der Schweiz entwickelte PUQE-Modell (Persönliche unterrichtsbezogene Qualitätsentwicklung-Modell) stellt das Schüler-Lehrer- und das Kollegiale Feedback in den Zusammenhang eines umfassenden Konzepts zur Qualitätsentwicklung (Landwehr 2008, S. 35 ff.). Einige Schulen haben ähnliche Elemente ihrer systematischen Feedbackpraxis zusammengestellt (siehe Webdatenbank: IFB-Konzepte – Praxisbeispiele).

Wesentliche Erkenntnisse des Individualfeedbacks wie z. B., dass Lehrkräfte nach Anregun-

gen für die Anleitung von Gruppenarbeiten im Unterricht suchen, werden in so genannten Qualitätszirkeln oder Qualitätsteams zusammengetragen. Aus diesen Kollegengruppen wiederum werden relevante Ergebnisse für die Qualitätsentwicklungsgruppe herausgefiltert und somit in die schulische Qualitätsentwicklung eingespeist. Wichtig dabei ist die Beachtung des Datenschutzes: Die Inhalte des Individualfeedbacks dürfen nur in anonymisierter Form für die Qualitätsentwicklung der Schule herangezogen werden. Von der Einzelperson gelöst, haben sie große Bedeutung insbesondere für die Qualitätsbereiche Unterricht und Professionalität der Lehrkräfte.

Rückmeldung einzuholen oder auf Wunsch zu geben, ist selbstverständlich auch angemessen in der Zusammenarbeit mit den Dualen Partnern und mit Eltern. Eine Lehrkraft, bevorzugt der Klassenlehrer, kann sich z. B. bei Elternabenden oder Ausbilder-Sprechtagen Feedback zum Informationsmanagement oder zur Zusammenarbeit mit den Bildungspartnern einholen. Auch Schülerinnen und Schüler praktizieren gern gegenseitiges Feedback, wenn sie es als nützlich erfahren haben.

Mit der Zeit entwickelt sich das Individualfeedback an den Schulen zum festen Bestandteil einer umfassenden Rückmeldekultur. Diese wirkt sich nach Aussagen von Lehrkräften im OES-Modellvorhaben positiv auf das Schulklima aus und fördert die Arbeit im Team an der Schule. Gleichzeitig wirkt Individualfeedback häufig entlastend und motivierend und beeinflusst die Arbeitszufriedenheit positiv.

9 Zusammenfassung

Lehrende können das Individualfeedback in guter Qualität durchführen, wenn sie neben den allgemeinen Kommunikationskompetenzen schrittweise die wesentlichen Kompetenzen für das Individualfeedback erwerben und wenn die schulischen Strukturen für das Individualfeedback förderlich sind. Die Wirksamkeit des Individualfeedbacks für den Einzelnen und für die Schule als Ganzes beruht auf der Lern- und Veränderungsbereitschaft der einzelnen Lehrperson.

Ausgehend von der Erprobung in Pilotgruppen, kann die Schule eine Konzeption für das Individualfeedback entwickeln. Darin werden die an der Schule angewandten Instrumente und gültigen Feedback-Regeln beschrieben sowie das Verfahren dargelegt. Es wird festgehalten, welche Formen des Individualfeedbacks in welchem zeitlichen Rhythmus durchgeführt werden.

Gegenstand des Individualfeedbacks sind die veränderbaren professionellen Verhaltensweisen der Lehrperson. Das Individualfeedback muss über die Erhebung von Daten hinausgehen. Erst in der Besprechung der Ergebnisse mit den am Feedback Beteiligten können mögliche Maßnahmen erörtert und auf den Weg gebracht werden. Auch die gewählten Maßnahmen, wie z.B. Verbesserung der Fragetechnik,

bedürfen in gewissen zeitlichen Abständen einer persönlichen Überprüfung.

Die klare Abgrenzung zur Selbstevaluation und zur dienstlichen Beurteilung ist eine wichtige Voraussetzung dafür, dass sich das Individualfeedback als Form der persönlichen Qualitätsentwicklung für die einzelne Lehrkraft gut entwickeln kann. Ebenso wichtig ist eine deutliche Unterscheidung vom Beschwerdeverfahren der Schule.

Die Schulleitung unterstützt und ermöglicht die Wirksamkeit des Individualfeedbacks für den Einzelnen und für die Schule als Ganzes. Dies geschieht v.a. durch konzeptionell klare und verbindliche Rahmenbedingungen für alle Lehrkräfte und für das gemeinsame Vorgehen. Die Rahmenbedingungen und Instrumente für das Individualfeedback sollten regelmäßig, in Abständen von wenigen Jahren, überprüft und bedarfsbezogen korrigiert werden.

In besonderem Maße entfaltet sich der Nutzen des Individualfeedbacks, wenn Erkenntnisse aus dem Individualfeedback systematisch über andere Formen der kollegialen Kooperation in die gemeinsame Arbeit zur Qualitätsentwicklung der Schule einfließen. Dann gehen die persönliche und die institutionelle Qualitätsentwicklung Hand in Hand.

10 Literatur

- Bastian, Johannes u.a.: Feedbackmethoden, Weinheim/Basel 2003
- Buchen, Herbert/Rolff, Hans-Günter (Hrsg.): Professionswissen Schulleitung, Weinheim/Basel 2006
- Buhren, Claus/Rolff, Hans-Günter: Personalmanagement. In: Buchen, Herbert/Rolff, Hans-Günter (Hrsg.): Professionswissen Schulleitung, Weinheim/Basel 2006, S. 450–544
- Burkard, Christoph/Eikenbusch, Gerhard: Evaluation, in: Buchen, Herbert/Rolff, Hans-Günter (Hrsg.): Professionswissen Schulleitung, Weinheim/Basel 2006, S. 1292–1342
- Helmke, Andreas: Unterrichtsqualität und Lehrerprofessionalität – Diagnose, Evaluation und Verbesserung des Unterrichts, Seelze-Velber 2009
- Kempfert, Guy/Ludwig, Marianne: Kollegiale Unterrichtsbesuche, Weinheim/Basel 2008
- Landwehr, Norbert: Grundlagen zum Aufbau einer Feedbackkultur, Heft 3, in: Landwehr, Norbert/Steiner, Peter: Q2E, Qualität durch Evaluation und Entwicklung. Konzepte, Verfahren und Instrumente zum Aufbau eines Qualitätsmanagements an Schulen, Bern 2008
- Meyer, Hilbert: Was ist guter Unterricht?, Berlin 2004
- Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg (Hrsg.): Basismodell für die Unterrichtsbeobachtung, Stuttgart 2010: www.oes-bw.de
- Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander reden 1: Störungen und Klärungen, Reinbek, 48. Auflage 2010
- Strahm, Peter: Qualität durch systematisches Feedback, Impulse zur Schulentwicklung, Bern 2008

