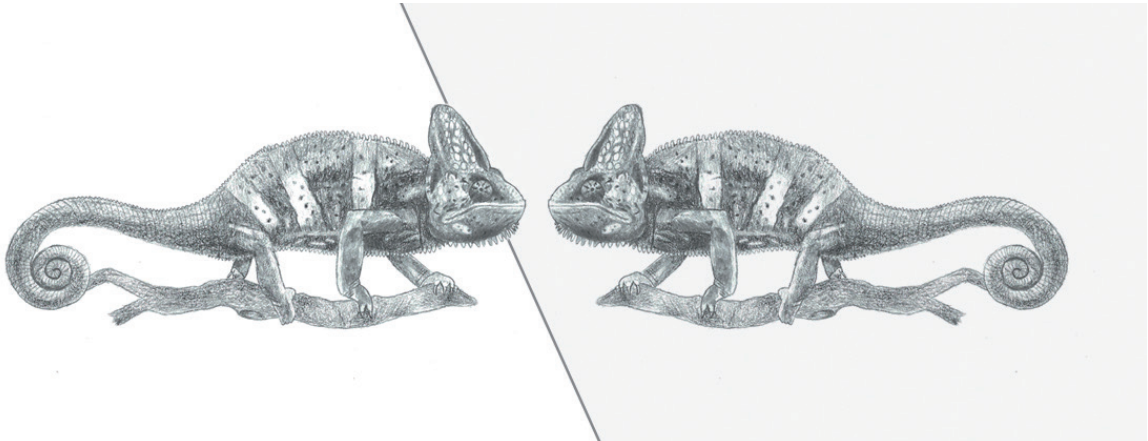


Heidrun Wondra

Wirkung im Spiegel der Realität – Individualfeedback als Chance

Ein Plädoyer für eine nachhaltige Feedback-Praxis an Schulen



Wie sehe ich eigentlich gerade aus? Wie wirke ich auf die anderen?

Abstract

Worin liegt die Chance des Individualfeedbacks und warum sollte sie gerade in der Schule genutzt werden? Nach der Beantwortung dieser Fragen wird geklärt, was unter dem Begriff „Individualfeedback“ genau zu verstehen ist. Es folgt eine knappe Darstellung der drei Formen Schülerfeedback, kollegiale Hospitation und Führungskräftefeedback mit beachtenswerten Informationen zur Durchführung. Eine Zusammenschau der für die Qualitätsentwicklung entscheidenden Wirksamkeitsfaktoren schließt den ersten Teil ab.

Der zweite Teil widmet sich der Implementierung des Individualfeedbacks an der Einzelschule: Welche Prozesse auf Schulebene sind nach den Erfahrungen aus dem QmbS-Projekt für eine erfolgreiche Einführung empfehlenswert? Den Abschluss bilden Anregungen zur Nachhaltigkeit mit dem Appell, in den Aufbau einer Feedback-Praxis die bestehende individuelle Schulkultur von Anfang an einzubeziehen.

Gliederung

1	Das Chamäleon und sein Spiegelbild – Ausgangspunkt für Reflexionen	283
2	Warum ist Individualfeedback gerade in der Schule so ertragreich und bedeutend?	284
3	Individualfeedback unter der Lupe – eine Begriffsklärung	286
4	Ein Gespräch mit Kollegin Advocata D. zum Thema „Schülerfeedback“	287
5	Kolleginnen und Kollegen als „critical friends“ – kollegiale Hospitation	289
6	Feedback jenseits des Unterrichts – Führungskräftefeedback	290
7	Der springende Punkt – die Wirksamkeit von Feedback	292
8	IF + IF + IF + x = schulische Qualitätsentwicklung per Individualfeedback – eine Herausforderung	294
9	Kolleginnen und Kollegen werden Feedbacknehmer – Empfehlungen für die Implementierung des Individualfeedbacks	295
10	Nachhaltigkeit in der Feedbackpraxis und kultureller Wandel	300
	Literatur	302

1 Das Chamäleon und sein Spiegelbild – Ausgangspunkt für Reflexionen

„Der Farbwechsel dient bei Chamäleons nicht in erster Linie der Tarnung, sondern vor allem zur Kommunikation mit Artgenossen“.¹ „Sie signalisieren damit zum Beispiel Paarungsbereitschaft oder drohen auf diese Art ihren Rivalen.“² „Die Färbung hängt zudem von äußeren Faktoren wie Temperatur, Sonneneinstrahlung, Tageszeit oder Luftfeuchtigkeit ab. [...] Das prinzipiell mögliche Spektrum an Farben und Mustern ist stark artspezifisch.“³

Das Chamäleon hat einen Vorteil gegenüber uns Menschen:

Es kann durch einen Blick in den Spiegel seine momentane Wirkung auf Artgenossen erkennen und sogar selbst nachempfinden.⁴

Wir dagegen wissen nicht so leicht, wie wir auf unsere Mitmenschen wirken, wenn wir mit ihnen kommunizieren. Wir wollen eine bestimmte Wirkung erzielen, wenn wir intentional handeln, und werden in unserem Handeln von äußeren Faktoren der Kommunikationssituation mitbestimmt – ähnlich wie ein Chamäleon bei seinem Farbwechsel.

Aber das Chamäleon hat einen großen Nachteil:

„Die Tiere selbst haben keinen bewussten Einfluss darauf, welche Farbe sie annehmen, da diese Reaktion durch Nervenreize ausgelöst wird.“⁵

Wir dagegen können unser Handeln willentlich steuern. Wir können aus dem Spektrum der uns – je nach Persönlichkeit – zur Verfügung stehenden Handlungsoptionen bewusst auswählen. Und wir wollen „richtig“ handeln im Sinne der von uns intendierten Wirkung. War mein Handeln erfolgreich? Wäre vielleicht eine andere Handlungsoption noch erfolgreicher gewesen? Für viele Kommunikationssituationen können wir diese Fragen im Nachhinein nicht klar beantworten. Eine Antwort darauf, ob wir unsere beabsichtigten Ziele beim Gegenüber erreicht haben, wäre aber auch hilfreich für unser zukünftiges Verhalten: Soll ich in einer vergleichbaren Situation wieder so handeln? Oder soll ich eine andere, erfolgversprechendere Handlungsoption wählen?

Es gibt eine Möglichkeit, der Antwort auf unsere Fragen bedeutend näherzukommen. Wir können uns in vielen Fällen Unterstützung holen – und zwar bei den Personen mit der höchsten Kompetenz in Bezug auf die Wirkung unseres Handelns:

¹ Quelle: <https://de.wikipedia.org/wiki/Chamäleons>/aufgerufen am 10.4.17

² Quelle: <https://www.helles-koepfchen.de/die-farben-der-chamaeleons.html>/aufgerufen am 10.4.17

³ Quelle: siehe Fußnote 1

⁴ Den Anstoß zu diesem Gedanken gab ein Foto, auf dem ein Chamäleon tatsächlich sein Spiegelbild in einer Glasscheibe betrachtet.

⁵ Quelle: siehe Fußnote 2

Wir befragen die Adressaten selbst zu ihrer persönlichen Einschätzung unseres von ihnen erlebten Verhaltens.

Wir bitten sie um ihr Feedback. Wir holen uns ein Individualfeedback.

Und diese Möglichkeit ist im schulischen Bereich eine großartige Chance!

2 Warum ist Individualfeedback gerade in der Schule so ertragreich und bedeutend?

Feedback ist in Kommunikationssituationen besonders sinnvoll und ergiebig, in denen die Gesprächspartner ein gemeinsames Ziel verfolgen. Für Gespräche mit gegenläufigen Interessen der Beteiligten, zum Beispiel bei Vertragsverhandlungen, scheidet dagegen das Einholen eines Feedbacks vom Gegenüber aus.

In der Schule verbindet alle Beteiligten grundsätzlich ein gemeinsames Ziel: der größtmögliche Lernerfolg der Schülerinnen und Schüler. Die Lehrpersonen einschließlich der Führungskräfte, die Eltern und die Lernenden selbst tragen zum Lernerfolg bei, sei es unmittelbar im Unterricht oder mittelbar auf anderen Ebenen. Aufgrund dieser gemeinsamen Zielsetzung bietet es sich für die Beteiligten im höchsten Maß an, sich gegenseitig Rückmeldungen zu geben zur Wirksamkeit ihres individuellen Beitrags zur Zielerreichung. Aus diesem Grund ist der schulische, insbesondere der unterrichtliche Kontext geradezu prädestiniert zum Einholen von Individualfeedback.

Ein anderer Begründungszusammenhang zeigt den großen Nutzen und sogar die Notwendigkeit von Individualfeedback an der Schule auf.⁶ Das Unterrichtsgeschehen als Kernprozess des Lehrens und Lernens weist eine hohe Komplexität auf. Viele Faktoren sind am Lernerfolg beteiligt, darunter äußere Rahmenbedingungen wie Gruppengröße, Lernzeit und Lernort sowie die verschiedenen Interessen, Lernvoraussetzungen und Lernhaltungen der einzelnen Schülerinnen und Schüler einschließlich ihrer Motivation.

Die zentrale Rolle kommt der Lehrperson zu mit ihrem Handeln in didaktischer, methodischer und pädagogischer Hinsicht. In allen drei Bereichen steht ihr 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. Es gilt, aufgrund allgemeiner Handlungsgrundsätze in der konkreten Unterrichtssituation – und während der Stunde sehr spontan – eine situationsadäquate „richtige“ Handlungsentscheidung zu treffen. Aber weder die Grundlage noch die Folge einer Handlungsentscheidung ist eindeutig:

⁶ Den Kern des im Folgenden ausgeführten Begründungszusammenhangs enthält Landwehr 2015, S. 365 f.

Grundlage für das Handeln ist die Wahrnehmung und – durchaus subjektive – Interpretation der bestehenden Situation. Dabei lässt die Komplexität des Unterrichtsgeschehens eine Vielfalt von Deutungsmöglichkeiten zu. Zum Beispiel kann eine aktuell geringe Mitarbeit der Lernenden verschiedene Ursachen haben wie Desinteresse am Stoff, Müdigkeit, Nervosität wegen einer bevorstehenden Prüfung, Überforderung oder Unterforderung oder Ressentiments gegenüber der Lehrperson. Die Grundlage der Handlungsentscheidung ist für die Lehrkraft also mehrdeutig.

Ebenso gibt es aufgrund der Komplexität des Unterrichtsgeschehens keine Eindeutigkeit in der Ursachen-Folge-Beziehung. Ob die gewählte Handlungsoption die „richtige“ war oder ein anderes Handeln erfolgreicher gewesen wäre, lässt sich aus Sicht der Lehrperson nie mit Sicherheit sagen. Warum beispielsweise hat eine Gruppenarbeit in der Klasse zu einem unbefriedigenden Ergebnis geführt und wie hätte dieses oder ein anderes Lernarrangement dem Lernerfolg zuträglicher sein können? Eine solche Frage kann die Lehrperson kaum alleine beantworten. Sie wird vielmehr unbewusst dazu neigen, das Geschehen so wahrzunehmen und zu deuten, wie es ihrer vorgeprägten Meinung oder ihren Wunschvorstellungen entspricht (Landwehr 2003/2007, S. 19).

Weil also sowohl die Grundlage als auch die Folge einer Handlungsentscheidung mehrdeutig sind, ist es für die Lehrperson nicht nur naheliegend, sondern unverzichtbar, die Sichtweise der unmittelbar betroffenen Schülerinnen und Schüler einzuholen. So können Mehrdeutigkeiten aufgelöst werden und feste, aber unzutreffende Erklärungsmuster aufgebrochen werden. In der Folge können Lernarrangements optimal auf die Lerngruppe abgestimmt werden und gemeinsam kann eine Verbesserung der Lernprozesse erreicht werden. Feedbacks zum Unterricht tragen also erheblich dazu bei, diesen weiterzuentwickeln.

Auch außerhalb des Unterrichts gibt Feedback dem Feedbacknehmer Aufschluss über die Wirkungen seines Handelns einschließlich unerwünschter Nebeneffekte. Regelmäßiges Einholen von Individualfeedback erhöht letztlich die Selbststeuerungskompetenz der Lehrpersonen und der Führungskräfte und dient damit ihrer Professionalisierung. Es leistet damit einen erheblichen Beitrag zur Qualitätsentwicklung an Schulen.

Der Bedeutung des Individualfeedbacks an der Schule wird durch seine prominente Stellung im Qualitätsmanagement an beruflichen Schulen (QmbS) Rechnung getragen: Es bildet neben Prozesssteuerung, schulspezifischem Qualitätsverständnis (SQV), interner und externer Evaluation einen eigenen Baustein im QmbS-System.⁷

Den Nutzen und die Notwendigkeit von Feedback für die Lernprozesse an Schulen hat Jahre nach der Konzeption von QmbS die Hattie-Studie mit durchschlagender Wirkung bestätigt (Hattie 2013, S. 206 ff.): Das Einbeziehen der Schülerperspekti-

⁷ vgl. zum Projekt QmbS den Beitrag von Zöllner in diesem Band.

ve 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 zentrale Rolle der Lehrperson in ihrer den Unterricht steuernden Funktion stärkt letztlich die Bedeutung des Individualfeedbacks an der Schule.

3 Individualfeedback unter der Lupe – eine Begriffsklärung

Individualfeedback bedeutet ein auf ein Individuum bezogenes Feedback. Der erste Bestandteil bezieht sich dabei auf den Feedbacknehmer, der sich individuell Rückmeldungen einholt.

Diese Rückmeldungen betreffen das konkrete Handeln und nicht die Person bzw. Persönlichkeit des Feedbacknehmers selbst. Dieser möchte ja die Wirkung und Wirksamkeit seiner veränderlichen Handlungen überprüfen bzw. Informationen sammeln, die ihm als Entscheidungsgrundlage für künftiges Handeln dienen.

Weil es in seinem Interesse liegt, hilfreiche Rückmeldungen einzuholen, liegt das Verfahren in der Hand des Feedbacknehmers: Er wählt den oder die Feedbackgeber aus und bittet um die Einschätzung aus der entsprechenden Fremdperspektive.⁸ Er entscheidet über den Zeitpunkt, den Gegenstand und ggf. die Methode des Feedbacks. Und bei ihm liegen die Datenhoheit⁹, die Auswertung der Ergebnisse und das Ziehen von Konsequenzen: Der Feedbacknehmer trifft jeweils die letzte Entscheidung, auch wenn er andere Personen, insbesondere den bzw. die Feedbackgeber, teilweise in Entscheidungsprozesse einbindet.

Weil Feedback als ein bereicherndes Geschenk anzusehen ist, erfolgt das Feedbackgeben auf freiwilliger Basis. Voraussetzung für ein hilfreiches Feedback ist, dass der Feedbackgeber zu den gefragten Aspekten Rückmeldung geben kann: Er muss den Handelnden unmittelbar erlebt haben und die Kompetenz einer fundierten Einschätzung aus seiner Sicht haben. Beiden Seiten, sowohl Feedbackgeber als auch Feedbacknehmer, muss die Subjektivität der Rückmeldung immer bewusst sein. Es geht darum, dem Feedbacknehmer die Wirkung seines Handelns auf die Feedback gebende Person widerzuspiegeln und ihm damit einen Mosaikstein zu seiner Außenwirkung bzw. Fremdwahrnehmung zu liefern.

Feedback kann – auf Bitte des Feedbacknehmers – mit einer Anregung zu alternativem Handeln verbunden sein, muss dies aber nicht. Wichtig ist, dass beide Sichtweisen, die des Nehmenden und die des Gebenden, gleichberechtigt nebenei-

⁸ Wegen dieser selbstbestimmten Auswahl des Feedbackgebers ist ein angewiesener Unterrichtsbesuch durch ein Mitglied der Schulleitung mit dem Begriff „Individualfeedback“ nicht vereinbar.

⁹ Hierin besteht ein wesentlicher Unterschied zu einer internen Evaluation des Unterrichts.

inander stehen, die Kategorien von „richtig“ oder „falsch“ hier unzutreffend sind. Ob Feedback unmittelbar zu einer Verhaltensänderung führt oder nicht – in jedem Fall werden die Rückmeldungen der Reflexion dienen und eine Bereicherung darstellen. Der Feedbacknehmer erhält ja Informationen, die ihn interessieren und die ihm wichtig sind.

Nach dem individuellen Interesse, den spezifischen Fragestellungen und den Handlungszielen des Feedbacknehmers richtet sich der Gegenstand des Feedbacks. Die Inhalte des Individualfeedbacks sind dabei abhängig von den beruflichen Aufgaben und Tätigkeiten des Feedbacknehmers in Bezug auf den Feedbackgeber. In der Rolle als Führungskraft, z. B. als Fachbetreuer, interessieren andere Fragestellungen als in der Rolle des Lehrenden. Verschiedene Feedbackprozesse mit verschiedenen Gruppen von Feedbackgebern können so helfen, sich in einem Mosaik gespiegelter Wirkung in verschiedenen Richtungen seiner beruflichen Tätigkeit zunehmend zu professionalisieren.¹⁰

4 Ein Gespräch mit Kollegin Advocata D. zum Thema „Schülerfeedback“

Mir ist soweit klar geworden: Aufgrund der Fülle meiner Handlungsmöglichkeiten und angesichts der Komplexität von Unterricht ist es hilfreich, ja sogar notwendig, mithilfe von Schülerfeedback die Wirkung meines Handelns zu überprüfen und die Schülersicht bei der Gestaltung des Unterrichts einzubeziehen.

Aber mache ich mich nicht lächerlich, büße ich nicht an Autorität ein, wenn ich meine Schülerinnen und Schüler zum Thema „Unterricht“ befrage?

Nein, im Gegenteil: Das offene Bemühen der Lehrperson um bestmögliche Unterstützung der Schülerinnen und Schüler beim Lernen wird positiv aufgenommen. Wenn die Lehrkraft sich dafür interessiert, wie die Lernenden den Unterricht wahrnehmen, und offen ist für Veränderungen, zeigt sie wahre Souveränität.

Und die Schülerinnen und Schüler machen beim Feedback ernsthaft mit?

Ja, wissenschaftliche Untersuchungen haben gezeigt, dass Schülerinnen und Schüler verantwortungsvoll mit ihrer Aufgabe umgehen.¹¹ Beim Schülerfeedback fühlen sich die Lernenden ernst genommen und sind motiviert, die Lernsituation zu verbessern.

¹⁰Das Einholen von Feedback in alle Richtungen seines beruflichen Wirkens bezeichnet man als 360°-Feedback.

¹¹vgl. z. B. die Untersuchung von Gärtner (2013), dessen Ergebnisse auf S.115 f. den verantwortungsvollen Umgang indirekt belegen.

Kommen dann nicht Kritik und Verbesserungsvorschläge, die einen Erwartungsdruck von Seiten der Klasse an mich als Lehrerin aufbauen? – Und denen ich vielleicht nicht nachgeben möchte?

Es ist wichtig, die Klasse vorher über den Feedbackprozess aufzuklären. Die Schülerinnen und Schüler müssen wissen, dass die ganz subjektive Perspektive jedes Einzelnen gefragt ist. Dies kann auch durch sprachliche Formulierungen mit „ich“, „mein“ usw. zum Ausdruck gebracht werden. Und eine Häufigkeits- oder Zustimmungsskala bei Fragebögen anstelle einer Bewertungsskala beugt ebenfalls dem Missverständnis vor, es handle sich um eine Beurteilung. Wenn die Schülerinnen und Schüler die passende Grundhaltung einnehmen, können sie die Ergebnisse auch besser einordnen.

Und wie gehe ich mit den Ergebnissen eines Feedbacks um?

Am besten werden sie zunächst von der Lehrkraft alleine oder zusammen mit einer Kollegin oder einem Kollegen ausgewertet und reflektiert. In dieser Phase überlegt man sich ein bis drei Bereiche, in denen man sich Veränderungen vorstellen kann, um den Unterrichtsprozess zu verbessern. Wenn man die Ergebnisse dann ganz oder teilweise in der Klasse spiegelt, kann man im Anschluss von den Schülerinnen und Schülern in diesen Feldern Anregungen für Veränderungen einholen. Die letzte Entscheidung liegt aber beim Feedbacknehmer.

Da gibt es sicherlich auch einiges, was die Klasse oder einzelne Schüler besser machen könnten ...

Sicherlich. Solche Veränderungen sind eingeschlossen. Wenn im Feedbackprozess Lernen als gemeinsame Sache wahrgenommen wird, erleben sich Schülerinnen und Schüler als mitverantwortlich für den Lernprozess. Zielvereinbarungen können sich durchaus auch auf Verbesserungen im Schülerverhalten beziehen.

Ist es nicht frustrierend, wenn immer nur über Kritik und Verbesserungsmöglichkeiten gesprochen wird?

Es geht nicht nur um negative Kritik: Positive Kritik darf nicht zu kurz kommen. Viele Kolleginnen und Kollegen fühlen sich durch Schülerfeedback insgesamt bestätigt und bestärkt. Achten Sie darauf, beim Einholen des Feedbacks neben konstruktiver Kritik auch ebenso viel Raum für positive Rückmeldungen zu geben.

Und wie komme ich zu positiven Rückmeldungen?

Bei Feedback-Methoden mit offenen Fragen können die Schülerinnen und Schüler zusammentragen, was sie beim Lernen gut unterstützt, was ihnen am Unterricht gut gefällt, was beibehalten oder ausgebaut werden soll. Wenn man fragt, was für das Lernen hilfreich ist und was weniger hilft, leitet man einen konstruktiven Dialog mit der Klasse ein. Das Gespräch mit den Lernenden ist überhaupt das Herzstück im Feedbackprozess. Weil sich freie Rückmeldungen auf die konkrete Handlungsebene beziehen und einen unmittelbaren Austausch über den Unterricht anregen,

sind entsprechende Methoden wie die Kartenabfrage, der stumme Dialog oder die Fünf-Finger-Methode besonders ergiebig.

Und wie ergiebig ist ein Fragebogen?

Bei den oft allgemein gehaltenen Fragebögen muss der Bezug auf die konkrete Handlungsebene im späteren Gespräch geleistet werden, damit das Feedback für die Lehrperson wirklich hilfreich ist. Damit auch die zurückhaltenden, schüchternen Schülerinnen und Schüler ihre Sicht einbringen, ist es günstig, im Fragebogen Platz für Begründungen und freie Kommentare zu lassen – oder er enthält schon auf den ganz konkreten Unterricht bezogene Items.

Schauen Sie sich doch im QmbS-Handbuch die anderen Methoden an und tasten Sie sich mit einem schmalen, überschaubaren Feedback an diese neue Kommunikationsform mit der Klasse heran. Viel Erfolg!

5 Kolleginnen und Kollegen als „critical friends“ – kollegiale Hospitation

Schülerfeedback besticht durch den Vorteil, dass die Perspektive der unmittelbar Betroffenen eingeholt wird. Kollegiale Hospitation bietet zwei andere Vorteile: Hier gibt ein Experte seine professionelle Sicht auf Unterricht wieder. Und dieser nimmt die Rolle eines unbeteiligten Dritten und damit eines neutralen Beobachters ein, der nicht ins Unterrichtsgeschehen involviert ist.¹²

Für diese Form des Feedbacks haben sich Tandems mit gegenseitigen Unterrichtsbesuchen bewährt. Zwischen den „critical friends“ sollte Wohlwollen herrschen und vor allem eines: Vertrauen. Der Feedbacknehmer muss die Gewissheit haben, dass die Kollegin bzw. der Kollege die Unterrichtsbeobachtungen allein ihm mitteilt. Andererseits ist ein kritischer Blick notwendig, damit das Feedback ertragreich ist.

Viele Lehrpersonen scheuen anfänglich den Unterrichtsbesuch durch eine Kollegin oder einen Kollegen. Zu wach ist die Erinnerung an die Stundenbesuche der Seminarlehrkräfte, zu präsent der Schulleiterbesuch im Rahmen der dienstlichen Beurteilung, zu groß die Sorge, sich vor einem Mitglied aus dem Kollegium eine Blöße zu geben. Erst allmählich wird sich zeigen, dass kollegiale Hospitation sich von anderen, beurteilenden Besuchen deutlich unterscheidet, einen Austausch auf Augenhöhe ermöglicht und einen echten Gewinn darstellt.

Dennoch – man muss die Sorge ernst nehmen. Man muss die Hemmschwelle senken. Dies ist leicht möglich durch einen sanften Einstieg.¹³ Für den ersten Besuch

¹²Für diesen neutralen Beobachter ist daher ein seitlicher Standort im Klassenzimmer günstig, der den Blick auf Lernende und Lehrperson gleichermaßen erlaubt.

¹³Bei 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.

kann vereinbart werden, dass er ausschließlich den Stärken des Feedbacknehmers gilt und/oder die Lernenden fokussiert. Anhand des Sitzplans kann auch der Weg der Lehrkraft durchs Klassenzimmer aufgezeichnet und die Streuung der Aufrufe mit und ohne Meldung dokumentiert werden. Für weitere Besuche ist empfohlen, dass im Vorfeld wenige Beobachtungskriterien vereinbart werden, zu denen der Feedbacknehmer um Rückmeldung bittet. Ggf. können später auch nicht vorab festgelegte Befunde in die Nachbesprechung aufgenommen werden.

Für diese Besprechung sind professionelle Distanz und eine sachliche Ebene wichtig. Der Feedbackgeber gibt seine Rückmeldungen am besten in zwei Schritten wieder: zunächst seine Wahrnehmung und danach seine subjektive Deutung. Der Feedbacknehmer hört aufmerksam zu, ohne sich zu rechtfertigen. Dabei fragt er nach, wenn er etwas nicht verstanden hat. Nachdem er das Feedback angenommen hat, können in einem zweiten Teil auf seine Bitte hin auf Augenhöhe Handlungsalternativen besprochen werden. Der Nutzen einer Hospitation erhöht sich deutlich, wenn der Feedbacknehmer am Ende des Gesprächs Zielsetzungen in Form von Erhaltungs- und Verbesserungszielen schriftlich festhält.

Eine solche Feedbackarbeit ist allerdings für beide Partner ertragreich: Während der Hospitation schärft der Feedbackgeber seine Beobachtungsgabe auch für den eigenen Unterricht und erhält für diesen sicherlich Impulse. Und in der Nachbesprechung tauschen sich die beiden Lehrkräfte über verschiedene Aspekte zum Unterricht aus, erhalten gegenseitig Anregungen und bahnen möglicherweise eine weitere Zusammenarbeit an.

6 Feedback jenseits des Unterrichts – Führungskräftefeedback

Schülerfeedback und kollegiale Hospitation sind auf den Unterricht gerichtet und kommen unmittelbar den Lernprozessen der Schülerinnen und Schüler zugute. Bedenkt man, wie viele Unterrichtsstunden an einem Tag an einer Schule gehalten werden, kann man die Bedeutung dieser unterrichtsbezogenen Feedbackformen ermessen. Daher ist verständlich, dass beim QmbS-Baustein „Individualfeedback“ zunächst diese beiden Formen Schwerpunkte bildeten und ins Handbuch aufgenommen wurden.

Inzwischen rückt das Führungskräftefeedback zunehmend in den Fokus. An den Schulen wird vor allem die Vorbildfunktion der Schulleiterin bzw. des Schulleiters betont. Doch es gibt inhaltlich gewichtigere Gründe für diese Feedbackform. Die Qualität einer Schule steht laut Forschungsstand in einem engen Zusammenhang mit dem Handeln der Schulleitung (Sassenscheidt 2015, S. 301). Für die Leitung einer Schule spielt die Person der Schulleiterin bzw. des Schulleiters eine zentrale Rolle; in der Regel werden Schulen heute von Teams geleitet. Und die Effektivität

eines Teams wird gesteigert, indem die Teammitglieder Aufgabenerledigung und Arbeitsbeziehungen immer wieder reflektieren – auch mithilfe von Feedbackroutinen (Sassenscheidt 2015, S. 302).

Für jede einzelne Führungskraft ist der Abgleich zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung wichtig, und dies gilt insbesondere für die Person an der Spitze: die Schulleiterin bzw. den Schulleiter, die/der auf anderem Weg von einzelnen Lehrkräften kaum Kritik erfährt. Durch Feedback werden zudem Gesprächsprozesse initiiert, bei denen Wahrnehmungen und Interessen thematisiert werden, die im Schulalltag normalerweise nicht zur Sprache kommen.

Dies gilt insbesondere für die erste Form des Führungskräftefeedbacks: für das Feedback, das eine Führungskraft von den von ihr geführten Lehrpersonen einholt. Die zweite Form bezieht sich auf ein Feedback zwischen Mitgliedern eines Leitungsteams auf gleicher Ebene.

Ein Führungskräftefeedback innerhalb eines Teams ist in verschiedenen Abstufungen möglich:¹⁴ Es kann im täglichen Arbeitsprozess spontan gegeben werden und generell die Reflexivität und Selbstbewusstheit der Teammitglieder erhöhen und so deren Wirksamkeit steigern. Des Weiteren kann es unaufwändig und punktuell zu bestimmten Aspekten des Arbeitsverhaltens eingeholt werden oder an einzelne Anlässe, wie die Moderation einer Sitzung, geknüpft werden. Drittens kann das Feedback von den Teamkollegen systematisch und kriteriengeleitet erbeten werden.

Für die Methoden eines kriteriengeleiteten Führungsfeedbacks ist Voraussetzung, dass das Führungsverständnis unter den Beteiligten geklärt ist. Es zahlt sich aus, viel Zeit in die Erstellung maßgeschneiderter Kriterien zu investieren; als Ausgangspunkt dienen Vorlagen mit wissenschaftlich fundierten Qualitätskriterien für Führung. Die daraus entwickelten Kriterien sollten im Einklang stehen mit den schulspezifischen Zielen, mit im Konsens festgelegten schuleigenen Führungsprinzipien und mit Aufgabenbeschreibungen und Anforderungsprofilen der jeweiligen Funktionsstelle.

Ein Fragebogen, den eine Führungskraft für ein Feedback von den ihr zugeordneten Lehrkräften bzw. von dem gesamten Kollegium verwendet, sollte mit den Feedbackgebern abgestimmt sein und am besten unter deren Beteiligung entwickelt worden sein. Denn ein solches Vorgehen erhöht die Akzeptanz des Instruments und somit das Interesse und die Beteiligung der befragten Lehrkräfte am Feedbackakt.¹⁵

¹⁴Eine genauere Kategorisierung mit ausführlichen Beschreibungen und konkreten Beispielen nimmt Sassenscheidt (2015) auf S. 309-312 vor.

¹⁵Für ein maßgeschneidertes, gemeinsam entwickeltes Instrument für Führungskräftefeedback sprechen sich auch Sassenscheidt (2015, S. 306) und Buhren (2015, S. 289) aus.

Der Vorteil des Fragebogens liegt in der Anonymität, die es dem Feedbackgeber erleichtert, der Führungskraft die subjektive Wahrnehmung von dessen Außenwirkung zu spiegeln. Auch ermöglicht der Fragebogen einer Führungsperson einen einfachen Abgleich zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung. Je nach Gruppengröße der Feedbackgeber kommen aber auch andere Methoden in Frage, z. B. die Zielscheibe, mit der im Anschluss an eine Sitzung bzw. Konferenz anlassbezogen Rückmeldungen eingeholt werden können.

Auf jeden Fall sollte systematisch erhobenes Führungskräftefeedback sorgfältig ausgewertet werden und danach in einem Auswertungsgespräch zumindest mit einem daran interessierten Teil der Feedbackgeber besprochen werden – in einem ähnlichen Verfahren wie beim Schülerfeedback.¹⁶ Wichtig für die Wirksamkeit des Feedbacks ist auch hier die Ableitung von Zielen bzw. Konsequenzen, deren Erreichung bzw. Umsetzung zu einem späteren Zeitpunkt überprüft wird.

7 Der springende Punkt – die Wirksamkeit von Feedback

Feedback ist eine große Chance und hat ein hohes Potenzial. Die Wirksamkeit in Bezug auf die Weiterentwicklung des beruflichen Handelns ist aber nicht als Selbstverständlichkeit gegeben; sie ist allerdings ausschlaggebend für die angestrebte Qualitätsverbesserung.

Deshalb sollen im Folgenden Aspekte zusammengestellt werden, die zur Wirksamkeit eines Feedbacks beitragen.¹⁷ Diese Wirksamkeitsfaktoren lassen sich zu drei Thesen des Feedbacknehmers bündeln. Die Thesen folgen im Feedbackprozess aufeinander und sind Voraussetzungen für eine wirksame Durchführung; sie bringen die Einstellung des Feedbacknehmers zum Ausdruck, werden aber nicht alleine von ihm verantwortet.

These 1: *Ich habe ein echtes Interesse daran, wie mein Handeln auf andere wirkt.*

Diese innere Haltung ist die Grundvoraussetzung für einen erfolgreichen Feedbackprozess. Ein echtes Interesse an den Rückmeldungen, gepaart mit Offenheit und der Bereitschaft zur Reflexion und Veränderung des eigenen Tuns, bildet den Kern der Motivation für ein gewinnbringendes Feedback. Die Durchführung von Feed-

¹⁶Zum „Auswertungsworkshop“ vgl. Buhren & Kühme 2015, S. 294-297. Hier und auf S. 298 wird ein zusätzlicher Moderator empfohlen, um die Führungskraft von ihrer Doppelrolle zu entlasten; als Feedbacknehmer ist sie dann aber nicht mehr alleiniger Herr des Verfahrens.

¹⁷Eine ausführlichere Darstellung der Wirksamkeit speziell zum Schülerfeedback findet sich im Artikel „Wie kann Schülerfeedback wirksam werden?“ im QmbS-Portal des ISB unter <http://www.qmbS-bayern.de>.

back als formaler Akt, der nicht dem Wollen, sondern lediglich dem Erwartungsdruck von außen entspringt, bietet dagegen wenig Aussicht auf Ertrag.

These 2: *Ich kann das Feedback annehmen.*

Das Interesse und die Offenheit des Feedbacknehmers müssen erhalten bleiben, wenn er die Rückmeldungen entgegennimmt, auch wenn es schwer fällt, den einen oder anderen blinden Flecken an sich zu entdecken. Dafür, dass der Feedbacknehmer sich nicht verschließt, sondern das Feedback aufnehmen und annehmen kann, sind beide am Prozess beteiligten Seiten verantwortlich.

Der Feedbacknehmer selbst ist für das Einholen des Feedbacks verantwortlich. Damit er die Rückmeldung später ernst nehmen kann, muss er bei den Kriterien die Kompetenz des Feedbackgebers berücksichtigen. Um später nicht von negativer Kritik innerlich erschlagen zu werden, sollte er schon bei der Erhebung darauf achten, dass positive und negative Aspekte in einem ausgewogenen Verhältnis stehen. Und beim Ermitteln von eigenen Schwachstellen ist es wichtig, konstruktiv nach Verbesserungsmöglichkeiten zu fragen statt nach Schwächen oder gar Fehlern.

Für die Annahme von Feedback spielt auch eine wichtige Rolle, dass es verständlich und nachvollziehbar ist; deshalb ist dem Feedbacknehmer empfohlen, sich auf die Ebene des konkreten Handelns zu beziehen, entweder schon zum Zeitpunkt des Einholens oder zumindest bei einer Besprechung der Rückmeldungen mit dem Feedbackgeber. Im Fall einer schriftlichen Feedbackmethode, insbesondere eines Fragebogens, leistet ein solches Auswertungsgespräch durch die Konkretisierung und die Klärung der Ergebnisse einen wichtigen Beitrag dazu, dass das Feedback angenommen werden kann.

Bei der gemeinsamen Auswertung und bei der freien schriftlichen oder mündlichen Formulierung der Rückmeldungen trägt der Feedbackgeber ein hohes Maß an Verantwortung dafür, dass das Feedback angenommen wird. Der Feedbackgeber muss sich ständig bewusst sein, dass es sich beim Feedback um seine subjektive Sicht handelt, der die Perspektiven anderer, auch des Feedbacknehmers, gleichberechtigt gegenüberstehen. Allergrößte Vorsicht ist geboten vor der Anmaßung eines Urteils und vor Besserwisserei!

Angesagt sind stattdessen Zurückhaltung und Fingerspitzengefühl, weil gerade Feedback ein hohes Kränkungs potenzial birgt. Es empfiehlt sich für den Feedbackgeber, auf einer sachlichen Ebene zunächst die Wahrnehmung des Handelns zu beschreiben und dann die subjektive Wirkung auf sich mitzuteilen. Bei einer Deutung des Handelns sollte man sich bewusst sein, dass es eine Deutung von mehreren ist und der Feedbacknehmer sicherlich gute Gründe gehabt hat, so zu handeln. Handlungsalternativen für den Feedbacknehmer sollten nur auf dessen Wunsch aufgezeigt werden, weil bei ihm die Hoheit über das Verfahren liegt. Dies gilt es

insbesondere beim Auswertungsgespräch und der Ableitung von Entwicklungszielen zu berücksichtigen.

These 3: *Ich arbeite mit den Ergebnissen weiter, indem ich Ziele ableite.*

Damit die Impulse für Veränderungen nicht verfliegen, ist ein vergleichsweise kleiner Schritt für die Wirksamkeit des Feedbacks entscheidend: Die Ableitung weniger schriftlich formulierter Entwicklungsziele von Seiten des Feedbacknehmers. Im Prozess der Auswertung und der Nachbesprechung der Ergebnisse kristallisieren sie sich in Bereichen heraus, in denen der Feedbacknehmer Veränderungsbedarf erkennt – bei sich und ggf. auch in der Gruppe der Feedbackgeber.

Eine Klärungsphase mit Anregungen des Feedbackgebers ist für die Zielfindung und -formulierung hilfreich. Damit beginnt ein individueller Qualitätskreislauf, der eine spätere Überprüfung der Zielerreichung einschließt. Wird das Feedback von einer Gruppe eingeholt, ist die Überprüfung im gleichen Personenkreis sinnvoll. Ein Schülerfeedback, das sich auf den Unterricht in einer bestimmten Klasse bezieht, sollte entsprechend früh im Schuljahr eingeholt werden, damit es seine volle Wirksamkeit entfalten kann.

8 IF + IF + IF + x = schulische Qualitätsentwicklung per Individualfeedback – eine Herausforderung

Individualfeedback ist im schulischen Kontext ein Instrument der Professionalisierung jedes Einzelnen in der Rolle einer Lehrkraft oder einer Führungskraft. Damit trägt es erheblich zu Qualitätsentwicklung des Unterrichts bzw. des Führungsverhaltens bei. Es muss daher im Interesse einer Schule liegen, dass möglichst viele Mitglieder des Kollegiums dieses Instrument wirksam nutzen und in der Summe eine schulische Qualitätsentwicklung durch Individualfeedback erreicht wird.

Im QmbS-Projekt war die systematische Einführung des Individualfeedbacks auf Schulebene als Element der Qualitätsentwicklung vorgesehen und sie ist in der zweijährigen Implementierung erfolgreich umgesetzt worden. Die erfolgreiche Arbeit der QmbS-Teams in Zusammenarbeit mit den QmbS-Beratern und mit Unterstützung des ISB zeigt sich in den positiven Ergebnissen der Projektevaluation: Nahezu alle Befragten holen Individualfeedback entsprechend der Vorgabe mindestens einmal im Schuljahr ein. Zwei Drittel führen es sogar einmal im Halbjahr oder häufiger durch. Zudem geben fast alle befragten Lehrkräfte an, dass sich das Individualfeedback auf ihr unterrichtliches Handeln ausgewirkt habe.¹⁸

¹⁸Zu den genaueren Individualfeedback-Ergebnissen der Evaluation siehe den Beitrag von Magister & Schaal in diesem Band.

Denn eine schulische Feedbackpraxis als Baustein der Qualitätsentwicklung einer Schule hat eine doppelte Zielsetzung: Individualfeedback muss von einer Vielzahl von Kolleginnen und Kollegen regelmäßig, also mit einer gewissen Häufigkeit eingeholt werden. Und neben der Quantität spielt die Qualität eine entscheidende Rolle: Das Feedback muss kompetent und wirksam durchgeführt werden, um die gewünschte Qualitätsentwicklung einzuleiten.

Eine qualitativ hochwertige Durchführung in der Breite zu erreichen ist eine besondere Herausforderung im Rahmen der Schulentwicklung: Anfängliche Skepsis vor Neuerungen muss in Akzeptanz, ja Überzeugung von der Sache gewendet werden, Motivation zur Einarbeitung und Mut zum Ausprobieren müssen geweckt werden, die Bereitschaft zu zusätzlichem zeitlichen Aufwand muss herbeigeführt werden und neben der „Wollen“-Komponente muss der „Können“-Komponente Rechnung getragen werden: In fachlicher Hinsicht müssen die Kolleginnen und Kollegen mit entsprechenden Kompetenzen ausgestattet werden und möglichst schulinterne Materialien verfügbar haben, mit denen sie sich identifizieren können. Zu diesen Anforderungen einer Implementierung kommen zusätzliche Herausforderungen: Aufgrund der eigenverantwortlichen Ausgestaltung eines Individualfeedbacks und der Datenhoheit des Feedbacknehmers lässt sich die qualitative Seite und damit die Wirksamkeit von außen schwer einschätzen und ggf. nachsteuern. Zudem erfordert die Balance zwischen der Verbindlichkeit von Vorgaben und dem Freiraum zur individuellen Ausgestaltung besonderes Fingerspitzengefühl.

9 Kolleginnen und Kollegen werden Feedbacknehmer – Empfehlungen für die Implementierung des Individualfeedbacks

Wie lässt sich also der Weg einer systematischen Implementierung des Individualfeedbacks auf Schulebene erfolgreich gestalten? Diese Frage führt zum QmbS-Baustein „Prozesssteuerung“. Für die steuernden Prozesse auf Schulebene zuständig ist im QmbS-Projekt das sog. QmbS-Team; es handelt sich um ein Schulentwicklungsteam, das sich aus Lehrkräften mit unterschiedlichen Fächern und Funktionen und der Schulleiterin bzw. dem Schulleiter oder einer begrenzten Anzahl von Schulleitungsmitgliedern zusammensetzt.

Im Folgenden werden die Prozesse beschrieben, die entsprechend den Erfahrungen im QmbS-Projekt einer Schulleitung bzw. dem Schulentwicklungsteam für die Implementierung des Individualfeedbacks empfohlen sind; diese Prozesse sind teilweise in ihrer Abfolge variabel und überlappen sich zeitlich.

Prozess 1: Überzeugungsarbeit leisten

Es ist entscheidend, dass die Kolleginnen und Kollegen von der Sinnhaftigkeit und dem Nutzen des Individualfeedbacks überzeugt werden und es als Chance zur Weiterentwicklung begreifen. Denn die innere Haltung ist ausschlaggebend dafür, inwieweit das Potenzial in Bezug auf die Wirksamkeit ausgeschöpft wird.

Dabei ist Vorsicht geboten, die Einführung von Individualfeedback lediglich als Hinzutreten von etwas Neuem darzustellen und den Prozess als „Dazulernen“ im Kollegium zu verstehen.¹⁹ Denn wenn etwas Neues hinzukommt, besteht allgemein zunächst Skepsis und geringe Bereitschaft es anzunehmen, wenn es mit zusätzlichem zeitlichem Aufwand und mit Anstrengung einhergeht. Statt den Fokus allein auf das Neue zu richten, empfiehlt es sich, bereits bestehende Grundannahmen und Einstellungen in den Blick zu nehmen und bei den Kolleginnen und Kollegen das Bedürfnis nach Veränderung zu wecken. Beim Thema Individualfeedback könnte eine bestehende und zu füllende Lücke 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 Problematisierung der bestehenden Praxis können Offenheit und echtes Interesse geweckt werden, so dass ein Prozess des „Umlernens“ eingeleitet wird.

Weil Neues an bestehende Werte und Haltungen anknüpfen sollte, müssen die Schulen bei der Überzeugungsarbeit ihren individuellen Weg finden. Dabei gilt es die beiden allgemeinen Grundsätze zu beachten: Angesehene Mitglieder des Kollegiums, seien es Führungspersonen oder informelle Wortführer, haben großen Einfluss auf die Meinungsbildung in einer Gruppe. Zweitens braucht die mit Überzeugungsarbeit verbundene Einführung einer Neuerung kollektives Lernen; dafür sind Veranstaltungen im gesamten Kollegium förderlich, bei denen im Idealfall eine gruppendynamische Aufbruchsstimmung entsteht (ausführlicher Landwehr 2015, S. 387).

Prozess 2: Kompetenzen aufbauen und stärken

Wenn die Bereitschaft zur Durchführung von Individualfeedback geweckt worden ist, müssen die Kolleginnen und Kollegen die entsprechenden Kompetenzen erwerben. Für neue fachliche Inhalte bietet es sich an, externe Referenten an die Schule einzuladen. Um an bestehende Feedback-Praktiken anzuknüpfen und Erfahrungen weiterzugeben und auszutauschen, sind Veranstaltungen mit schulinternen Referenten bzw. Beiträgen geeignet.

¹⁹Die folgenden Ausführungen zum sog. Transformationsprozess folgen Landwehr 2015, S. 386 und 390.

Häufig wird die Bedeutung der Können-Komponente unterschätzt und mangelnde Kompetenz als mangelnde Bereitschaft der entsprechenden Kolleginnen und 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 Kolleginnen und Kollegen über die ganz konkrete Durchführung der Formen des Individualfeedbacks gut Bescheid wissen: über das Methodenspektrum, den Ablauf, den Umgang mit den Ergebnissen etc.

Im Rahmen von QmbS wurde und wird an der Akademie für Lehrerfortbildung und Personalführung in Dillingen im jährlichen Rhythmus als dreitägige Fortbildung das „Spezialseminar II: Individualfeedback und Prozesssteuerung“ angeboten, bei dem die teilnehmenden Lehrkräfte fundierte Kompetenzen erwerben können. Schriftliche Informationen zum Thema Individualfeedback findet man – wie zu allen Bausteinen – im QmbS-Handbuch, das den Schulen zu Beginn der QmbS-Implementierung ausgehändigt wurde; zudem ist es abrufbar im QmbS-Portal des ISB (qmbS-bayern.de), wo im Reiter „Unterstützungssystem“ zum Individualfeedback weitere hilfreiche Materialien des ISB und einzelner Schulen eingestellt sind.²⁰

Prozess 3: Schulinterne Materialien zur Verfügung stellen

Es empfiehlt sich, Materialien und Links zum Individualfeedback auf einer schulinternen Plattform und ggf. in Papierform für alle Kolleginnen und Kollegen der Schule zusammenzustellen. Denn ein leichter Zugriff ohne Recherchearbeit reduziert den zeitlichen Aufwand und baut Hürden ab. Wenn sich eine Schule gemeinsam auf den Weg macht, Individualfeedback im Kollegium zu etablieren, sollte sie jedoch einen Schritt weiter gehen: Es empfiehlt sich, den einzelnen Lehrkräften Materialien zur Verfügung stellen, die zum eigenen Kollegium passen, die auf einem Konsens beruhen und mit denen sich das einzelne Mitglied des Kollegiums auch identifizieren kann. Solche schulinternen Materialien sind in intensiven Diskussionen und im konstruktiven Austausch entstanden, indem entweder verfügbare Unterlagen ausgewählt und überarbeitet oder neue erstellt werden. Es muss eine gewisse Einigkeit erzielt werden, wie beispielsweise kollegiale Hospitation ablaufen soll oder wie mit Ergebnissen des Schülerfeedbacks umgegangen wird.

Neben der Abstimmung solcher Prozessmodalitäten sollten die Lehrkräfte auf konkret einsetzbare Materialien zugreifen können: z. B. zur kollegialen Hospitation auf Vorlagen oder zum Schülerfeedback auf Beispielinstrumente und Itempools,

²⁰Für das Modellprojekt zum Schülerfeedback in der zweiten Phase der Lehrerbildung (2016-2018) sind von einem Teil der für QmbS zuständigen Referenten umfangreiche Unterstützungsmaterialien entwickelt worden, die auf der Homepage des ISB öffentlich zugänglich sind und deren Inhalte in das überarbeitete QmbS-Handbuch aufgenommen werden sollen. Weitere Materialien für Lehrpersonen und Führungskräfte finden sich im Portal für Interne Evaluation/Individualfeedback: <http://www.interne-evaluation.isb.bayern.de>

die evtl. um schulspezifische Aspekte oder in den Fachbereichen durch fachspezifische Items angereichert werden. Neben der Identifizierung der Lehrkräfte mit den schulinternen Materialien liegt ein Vorteil auch in einer gewissen Einheitlichkeit gegenüber den Feedbackgebern, z. B. in Bezug auf die Antwortkategorien eines Fragebogens.

Prozess 4: Zusammenarbeit und Austausch anregen und ermöglichen

Die Sichtung von Unterlagen und die Zusammenstellung schulinterner Materialien erfolgt in der Regel in einer kleineren Gruppe des Kollegiums, die sich als Arbeitskreis oder Arbeitsgruppe etablieren kann. Empfehlenswert ist hier auch die Zusammenarbeit mit einer oder mehreren Schulen. Die Erprobung des Individualfeedbacks anhand der in der Diskussion abgestimmten Vorgehensweise wird ebenfalls in einem Kreis von Pionieren erfolgen; danach braucht es den Austausch der Erfahrungen und deren Weitergabe ans gesamte Kollegium, bevor ggf. eine Optimierung der Materialien vorgenommen wird. Auch bei der regulären Durchführung von kollegialer Hospitation und Schülerfeedback ist eine Zusammenarbeit zwischen Lehrkräften notwendig bzw. förderlich.

Die gemeinsame Arbeit braucht viel Engagement und Zeit – Zeit des Einzelnen und vor allem auch gemeinsame Zeitfenster. Es ist Aufgabe der Schulleitung oder des Schulentwicklungsteams, immer wieder zur Zusammenarbeit anzuregen und diese zu ermöglichen. Gerade in der Anfangsphase kann es günstig sein, zeitlich begrenzte Arbeitstreffen anzusetzen, zu denen alle Mitglieder des Kollegiums eingeladen sind. Dem Austausch und der Weitergabe von Erfahrungen sollte auch ein Tagesordnungspunkt in Konferenzen oder anderen schulischen Veranstaltungen gewidmet werden. Für eine regelmäßige Zusammenarbeit in Tandems oder kleinen Gruppen ist ein Entgegenkommen in stundenplantechnischer Hinsicht förderlich. Zur kollegialen Hospitation und zum Schülerfeedback sind auch von Schulseite angesetzte Treffen empfehlenswert, bei denen Lehrkräfte sich über ihre Erfahrungen austauschen und sich gegenseitig beraten können oder einfach nur zuhören und dem Thema annähern können.

Ein Austausch zwischen Schulen zum Thema Individualfeedback wird von Seiten des ISB regelmäßig in Online-Konferenzen ermöglicht, bei denen die teilnehmenden QmbS-Beauftragten im Vorfeld einen QmbS-Baustein als Schwerpunktthema auswählen. Und während der Implementierungsphase von QmbS wurde in den drei Workshops dem strukturierten Austausch zu den einzelnen Bausteinen von QmbS breiter Raum gegeben.

Prozess 5: Verbindlichkeit herstellen und Anerkennung zollen

Wenn an der Schule Materialien erarbeitet und Modalitäten der Durchführung abgestimmt worden sind und dem Kollegium vorgestellt werden, muss der Grad der

Verbindlichkeit geklärt und kommuniziert werden. Handelt es sich z. B. bei einem Verlaufsmodell zur kollegialen Hospitation um ein anregendes Beispiel, um eine Empfehlung oder um ein verbindliches Muster? Wo bestehen schulinterne Festlegungen und worin liegt der individuelle Spielraum der Ausgestaltung?

Klarheit muss auch über die Verbindlichkeit der Durchführung selbst bestehen. In der Frage, ob man Druck ausübt oder auf Freiwilligkeit setzt, ist die Antwort eindeutig: Der Vorrang gebührt der Freiwilligkeit. Zu groß ist die Gefahr, dass bei einer halbherzigen, rein formalen Durchführung die Wirksamkeit stark zurücktritt und das Qualitätsinstrument Individualfeedback selbst – auch bei den Lernenden – beschädigt wird. Anstelle von äußerem Druck sollten vielmehr eigene und fremde positive Erfahrungen eine Zunahme der Feedbacknehmer und -prozesse bewirken. Dennoch: Das Thema darf nicht in die Beliebigkeit abgleiten, sondern eine gewisse Verbindlichkeit muss von Seiten der Schulleitung hergestellt werden. Die Verbindlichkeit erhöhen können Visualisierungen durchgeführter Feedbacks im Lehrerzimmer: Eine durchsichtige Vase oder Schüssel füllt sich beispielsweise nach und nach mit Tischtennisbällen, oder eine Matrix mit allen Klassen ist deutlich sichtbar aufgehängt: Jedes durchgeführte Schülerfeedback wird evtl. mit Angabe des Monats und der Methode bei der entsprechenden Klasse eingetragen;²¹ so wird gleichzeitig sichergestellt, dass sich die Feedbacktätigkeit der Kolleginnen und Kollegen gleichmäßig auf die Klassen verteilt.

Die Verbindlichkeit für die einzelnen Lehrpersonen kann im Laufe der Zeit erhöht werden. Bedeutsam ist vor allem die angekündigte Thematisierung des Individualfeedbacks im Mitarbeitergespräch. Hier können beispielsweise Fragen zur Einschätzung der schulinternen Materialien oder zur individuellen Ausgestaltung besprochen werden.

Kolleginnen und Kollegen, die den schulinternen Erwartungen nachkommen, erfahren von der Schulleitung Bestätigung und Anerkennung, aber auch ein Zurückbleiben hinter den Erwartungen muss angesprochen werden. Lehrkräfte, die Individualfeedback über das erwartbare Maß praktizieren oder sich in Vorreitergruppen engagieren, verdienen eine explizite Würdigung ihres Einsatzes. Denn die Reaktion der Schulleitung auf erwünschtes und auch unerwünschtes Verhalten ist entscheidend für die Durchsetzung neuer Verhaltensnormen (Landwehr 2015, S. 371). Und ohne das besondere Engagement einzelner Lehrkräfte ist die Implementierung von Individualfeedback an einer Schule kaum vorstellbar.

Beim QmbS-Projekt besteht die Vorgabe, dass sich jede Lehrkraft und jede Schulleiterin bzw. jeder Schulleiter verbindlich mindestens einmal pro Jahr ein Individualfeedback einholen. Grundsätzlich stehen der Gewinn für die individuelle Entwicklung, der Freiraum in der Gestaltung und dementsprechend die hohe Ei-

²¹ Damit kann z. B. auch die Belohnung mit einer Süßigkeit aus einer Feedback-Kiste einhergehen.

genverantwortung des Einzelnen im Vordergrund, während die Rechenschaftslegung nach außen zurücktritt (QmbS 2010, S. 34 f.). Dass sich dieser Ansatz bewährt hat, zeigen die hohen Durchführungsquoten, die aus der Projektevaluation von QmbS hervorgehen.²²

Prozess 6: Mit gutem Beispiel vorangehen

Prozesse zur Implementierung von Individualfeedback 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. Es ist empfohlen, dass sich die Schulleiterin bzw. der Schulleiter, aber auch Mitarbeiter der Schulleitung und weitere Führungspersonen vom Kollegium bzw. der entsprechenden Gruppe des Kollegiums selbst ein Individualfeedback in Form eines Führungskräftefeedbacks einholen. So können sie ihrer Vorbildrolle gerecht werden, einer gewissen Erwartungshaltung der Lehrkräfte entsprechen und auch selbst Erfahrungen zum Individualfeedback sammeln.

10 Nachhaltigkeit in der Feedbackpraxis und kultureller Wandel

Nach einer erfolgreichen Implementierung von Individualfeedback an der Schule ist es wichtig, dass die Feedbackpraxis dauerhaft weitergeführt wird. Auch wenn die Erfahrung der Wirksamkeit für die Feedbacknehmer motivierend sein dürfte, ist mit der Durchführung ein gewisser persönlicher und unterrichtlicher Zeitaufwand verbunden, so dass eine Feedback-Müdigkeit eintreten könnte.

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

Das Thema Individualfeedback muss an der Schule über verschiedene Kommunikationskanäle weiterhin präsent bleiben. Auch nach der Implementierung sollten Zusammenarbeit und Austausch angeregt und ermöglicht werden, muss Verbindlichkeit vermittelt werden und auch jetzt haben Personen der Leitungsebene in ihrer Vorbildrolle positiven Einfluss. Überzeugungsarbeit und die Stärkung von Kompetenzen wird sich in der Nachhaltigkeitsphase vor allem auf neue Mitglieder des Kollegiums richten, die auf den Stand der Dinge gebracht werden – auch durch Einführung in die schulinternen Materialien; diese werden gepflegt und im Laufe der Zeit angereichert.

Denn es empfiehlt sich, das Individualfeedback inhaltlich mit Themen der aktuellen Schulentwicklung zu verschränken und dadurch Impulse zu setzen. Aktu-

²² Siehe die Angaben oben in Abschnitt 8 dieses Beitrags.

elle schulische Themen, die den Unterricht direkt oder mittelbar betreffen, können Eingang in das Individualfeedback finden, z. B. das Thema einer SchiLF²³, ein Handlungsfeld aus dem QmbS-Nachhaltigkeitsprojekt oder Ziele des Schulentwicklungsprogramms: Aspekte dazu kann man in die vorgeschlagenen Beobachtungsschwerpunkte der kollegialen Hospitation aufnehmen oder in einen Itempool zum Schülerfeedback.

Auch die umgekehrte Richtung ist denkbar: Themen der Schul-, insbesondere der Unterrichtsentwicklung können durch ein freiwilliges, anonymes Zusammentragen von Erkenntnissen aus dem Individualfeedback angeregt oder abgeleitet werden, z. B. indem Klebepunkte in einer Kriterien-Übersicht oder in einem vergrößerten Fragebogen angebracht werden.²⁴

Und was braucht man noch, wenn die Praxis des Individualfeedbacks an einer Schule dauerhaft gelebt und zur Selbstverständlichkeit werden soll? Man braucht Geduld. Man muss nicht nur Skepsis und Widerstand zu Beginn der Implementierung einplanen, sondern auch viel Zeit für die Etablierung. Letztlich soll ja ein kultureller Wandel an der Schule herbeigeführt werden, der idealerweise in eine Feedback-Kultur mündet.

Der unscharfe Begriff der Kultur bezieht sich auf unbewusste und für selbstverständlich gehaltene kollektive Werte und Grundannahmen, die beobachtbares Verhalten unsichtbar steuern. Sie prägen auch die Wahrnehmung und Deutung der Wirklichkeit und stiften den Mitgliedern der kulturellen Gemeinschaft soziale Identität. Diese kollektiven Grundannahmen sind ursprünglich, insbesondere in der Frühphase der Organisation, in verschiedenen Lernkontexten der Gemeinschaft erlernt worden, haben sich von diesen aber zunehmend abgelöst und verselbstständigt und sind dann ziemlich stabil, so dass eine Etablierung neuer Normen schwierig ist.²⁵

Deshalb sind die Anbindung des Neuen an die bestehende Kultur und der oben beschriebene Prozess des „Umlernens“ wichtige Größen: Die Weichen für einen kulturellen Wandel müssen von Anfang an richtig gestellt werden – und zwar individuell in jeder Schule. Verhaltensvorgaben wie solche zum Individualfeedback müssen im Einklang mit den an der Einzelschule herrschenden kollektiven Grundannahmen stehen, damit sie dauerhaft wirksam sein können. Die in Abschnitt 9 beschriebenen strukturellen Prozesse sind Voraussetzung für einen kulturellen Wandel, aber schon zu Beginn der Implementierung muss die kulturelle Dimension einbezogen werden.

²³ Schulinterne Lehrerfortbildung

²⁴ vgl. Kretschmer 2015, S. 411 f., wo ein solches Vorgehen zum Schülerfeedback beschrieben wird.

²⁵ Zum Kulturbegriff und zur kulturellen Verankerung des Feedbacks siehe ausführlich den entsprechenden Abschnitt bei Landwehr (2015) auf S. 376-389.

Die Empfehlungen zur Implementierung von Individualfeedback auf struktureller Ebene unter Einbezug der individuellen Schulkultur können nicht die Entwicklung hin zu einer Feedback-Kultur an der jeweiligen Schule garantieren; aber sie eröffnen gute Aussichten für eine nachhaltige Feedbackpraxis, bei der die Mitglieder der Schule aus Überzeugung die Chance des Individualfeedbacks nutzen und so einen wertvollen Beitrag zur Qualitätsentwicklung der Schule insgesamt leisten.

Literatur

- Bayerisches Staatsministerium für Unterricht und Kultus (Hg.) (2010). QmbS. Qualitätsmanagement an beruflichen Schulen in Bayern. Theorieteil. München: Hintermaier. Kapitel zum Individualfeedback: S. 31-40.
- Buhren, C. G. (2015). Kollegiale Hospitation – Verfahren und Methoden im Überblick, in: Buhren, C. G. (Hg.): Handbuch Feedback in der Schule. Weinheim: Beltz. S. 149-166.
- Buhren, C. G. & Kühme, Ch. (2015). Führungskräftefeedback – Grundlagen und Verfahrensschritte, in: Buhren, C. G. (Hg.): Handbuch Feedback in der Schule. Weinheim: Beltz, S. 285-300.
- Gärtner, H. (2013). Wirksamkeit von Schülerfeedback als Instrument der Selbststeuerung von Unterricht. In Hense, J.; Rädiker S., Böttcher W. & Widmer T. (Hg.): Forschung über Evaluation. Bedingungen, Prozesse und Wirkungen. Münster, Westf: Waxmann, S. 107-124.
- Hattie, J. (2013). Lernen sichtbar machen. Überarbeitete deutschsprachige Ausgabe von „Visible Learning“ besorgt von Wolfgang Beywl und Klaus Zierer. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren
- Kretschmer, W. (2015). Schülerfeedbacks und Hospitationsringe als verbundene Werkzeuge – ein Praxisbeispiel, in: Buhren, C. G. (Hg.): Handbuch Feedback in der Schule. Weinheim: Beltz. S. 403-413.
- Landwehr, N. (2003/2007). Grundlagen zum Aufbau einer Feedbackkultur. Konzepte, Verfahren und Instrumente zur Einführung von lernwirksamen Feedbackprozessen, in: Nordwestschweizerische Erziehungsdirektorenkonferenz NW EDK (Hg.): Q2E – Qualität durch Evaluation und Entwicklung. Konzepte, Verfahren und Instrumente zum Aufbau eines Qualitätsmanagements an Schulen. 5 Hefte im Schuber. Heft 3.
- Landwehr, N. (2015). Die institutionelle und kulturelle Verankerung der Feedbacks, in: Buhren, C. G. (Hg.): Handbuch Feedback in der Schule. Weinheim: Beltz. S. 364-391.
- Sassenscheidt, H. (2015). Feedback im Schulleitungsteam, in: Buhren, C. G. (Hg.): Handbuch Feedback in der Schule. Weinheim: Beltz. S. 403-413.
- Für die Zeichnung des sich spiegelnden Chamäleons danke ich meinem Sohn Victor.