

Zeitschrift: SchulVerwaltung NRW

Autoren: Heike Böttjer/Norbert Guss/Dr. Walter Kowalczyk

Rubrik: Management / Feedback

Referenz: SchVw NRW 2018, 178 - 181 (Ausgabe 6)

Damit Feedback gelingt

Teil 2: Was geht voraus und was folgt?

Im Rahmen der Schulentwicklung spielt ein professionelles Feedback eine zentrale Rolle. Dafür brauchen die Beteiligten – im »Vorher« – den Aufbau einer vertrauensvollen Beziehungsebene. Feedback fördert die Dialogbereitschaft. In Entwicklungsprozessen spielt Feedback die Rolle eines »Katalysators«, durch den Prozesse immer wieder neu überdacht und ihnen eine neue Richtung gegeben werden können.

Heike BöttjerNorbert GussWalter Kowalczyk

Im ersten Teil haben wir auf das Vorher »Schulkultur« geschaut: Vertrauen lautet hier das Zauberwort. Ohne Vertrauen keine Offenheit, ohne Offenheit keine Lernchance. Nun beschreiben wir das Handwerkszeug und erläutern, was auf das Feedback folgt, damit es zu einer nachhaltigen Schulentwicklung beiträgt.

Feedback: Das Handwerkszeug

Wir geben zunächst ein Beispiel für das Erteilen von Feedback.

Ort und Zeitpunkt

Rückmeldungen gibt man nicht »zwischen Tür und Angel«. Es ist sinnvoll, wenn sich die Ansprechperson innerlich auf eine Rückmeldung einstellen kann. Während des Gesprächs konzentriert man sich auf die Rückmeldung – wie abgesprochen – und nicht auf andere Aspekte (wie beispielsweise »Was ich dir schon immer mal sagen wollte.«).

Zeitliche Nähe

Wenn die Rückmeldung ein punktuelles Ereignis betrifft, ist zu empfehlen, die Rückmeldungen jeweils möglichst bald nach dem zu besprechenden Ereignis zu geben.

Ausgewählte Punkte

Beschränken Sie Ihre Rückmeldung auf wenige ausgewählte Punkte und sprechen Sie diese vorher ab. Die Empfängerin/der Empfänger einer Rückmeldung hat, wie jeder Mensch, eine begrenzte Aufnahme- und Verarbeitungskapazität.

Positives nennen

Nennen Sie positive Beobachtungen, ohne allerdings in den Bereich der Trivialität oder des »mühsam Hergesuchten« zu geraten (mögliche Faustregel: drei positive Anmerkungen und eine Anregung).

Neues Lernen fördern (Entwicklungsorientierung)

Konzentrieren Sie sich auf solche Punkte, die Lernen ermöglichen (Gelungenes reflektiert behalten, Neues versuchen).

Basis: konkrete Beobachtungen

Beziehen Sie sich auf von Ihnen konkret beobachtetes Verhalten. Wenn wir Charakteraspekte zurückmelden würden, ließe das dem anderen kaum Veränderungsansätze. Auf unser Verhalten haben wir sofort Einfluss. Daher wird Verhaltensrückmeldung konstruktiv erlebt. Einstellungen beim anderen können wir nur vermuten und können das dann auch nur in der Weise ausdrücken (»Ich habe den Eindruck, dass ...«).

Motive klären

Fragen Sie die Gesprächspartnerin/den Gesprächspartner nach den Absichten, die hinter einem bestimmten Verhalten standen. Niemand bekommt gerne vermittelt, dass sie/er plan- und ziellos handelt.

Subjektive Perspektive

Lassen Sie immer wieder erkennen, dass Sie aus Ihrer subjektiven Perspektive heraus sprechen und keinen Anspruch auf die objektive Wahrheit erheben (»Man konnte deutlich sehen, dass ...«). Da unsere Wahrnehmung vom anderen immer eine subjektive Wahrnehmung ist, ist es angemessen, diese auch subjektiv zu formulieren. Passende Satzanfänge sind daher z.B.:

- »Meine Wahrnehmung ist ...«
- »Ich beobachte ...«

Persönlichkeits-»Diagnosen« vermeiden

Vermeiden Sie Persönlichkeitscharakterisierungen, insbesondere (implizite oder explizite) Persönlichkeits(ab)wertungen. Feedback vermeidet Bewertung und beschreibt stattdessen möglichst genau. Genaue Beschreibung unserer Beobachtung fördert die Neugierde des Feedbackempfängers und steigert dessen Selbstbeobachtung, verbessert seine Selbstwahrnehmung. Gute Selbstwahrnehmung wiederum ist die Voraussetzung für die Fähigkeit, das eigene Verhalten angemessen zu steuern und zu kontrollieren.

Verständnis sichern

Versichern Sie sich im Zweifelsfall, dass Sie richtig verstanden worden sind (nachfragen!).

Vertraulichkeit

Rückmeldungen sind nicht öffentlich oder dann nur für einen genau beschriebenen Adressatenkreis bestimmt. Sprechen Sie das ausdrücklich an.

Resonanz zulassen

Feedback ist der Beginn eines Dialogs, in dem der Feedbackgeber auch die Wahrnehmung des Feedbackempfängers ernst nimmt. Am Ende eines Feedbacks erfragt der Feedbackgeber die Sichtweise des Feedbackempfängers. Dies ist der Beginn eines Gesprächs, in dem Selbst- und Fremdeinschätzung ausgetauscht und abgeglichen werden. Das Gespräch dient der Klärung der Wahrnehmungen und einer Verarbeitung von Feedback sowie ggf. auch Verabredungen für zukünftiges Miteinander.

Das Nachher: Eine gute Nachbereitung

Überprüfung

Es sollte überlegt werden, wie zufriedenstellend der Feedback-Prozess gelaufen ist.

Einfügen ins System

Bei diesem Punkt geht es darum, wie ein schulinternes ritualisiertes Feedback in den Schulalltag eingeführt werden kann. Dieser Prozess darf nicht »quer« zur Arbeit in der Schule liegen (sonst liegt sie dem System bald »quer im Magen« und wird u.U. entsprechend behandelt). Es gilt zu klären, welchen Ort Feedback erhält,

in welchem zeitlichen Rahmen und in welcher Form es stattfindet.

Institutionalisierung

Der Begriff »Umsetzung« wird oft benutzt, aber selten kontextspezifisch verdeutlicht. Wir meinen hier mit Umsetzung, dass ein erprobtes Verfahren aus dem Erprobungszusammenhang in den schulischen »Normalzusammenhang« überführt werden soll.

Welche Konsequenz ziehen Sie aus der Rückmeldung?

Feedbackgeber und -nehmer sollten u.a. die folgenden Fragen beantworten:

- Was sind die zentralen Aussagen?
- Was bestätigt meine Einschätzungen?
- Was widerspricht meinen Einschätzungen?
- Welche Aussagen sind für mich überraschend?
- Wo zeigt sich für mich Handlungsbedarf?
- Was möchte ich beibehalten?
- Was möchte ich zukünftig ändern?

Übung macht den Meister

These: Dinge, auf die es am meisten ankommt, sagen wir nur zu uns selbst und zwar in einem Dialekt, den nur wir selbst verstehen.

Wir glauben zu wissen, dass wir den anderen verstanden haben. Und so funktioniert in der Regel auch die Zusammenarbeit. Es erklärt aber eben auch, dass es einen unwiderlegbaren Anteil des Nichtverstehens gibt, der insbesondere in Situationen hoher sozial-emotionaler Dichte entsteht. Kommunikation ohne Störung würde die Kongruenz innerer Landkarten voraussetzen, doch Missverständnisse sind auch bei noch so idealem kommunikativem Verhalten unvermeidbar. Verstehen ist abhängig von der Qualität der Beziehung. Sympathie und Ernstnehmen ermöglichen, das vorgeschlagene Informationsangebot an sich herankommen zu lassen. Ernstnehmen heißt, den anderen in seiner Unverstehbarkeit zu respektieren, seine Ich-Grenze zu achten. Kommunikation ist somit vergleichbar mit dem Abstimmen, dem Abgleichen von inneren Landkarten. Ausgehend von dem Bewusstsein, dass da ein nicht verstehbarer Rest bleibt, der möglichst klein gemacht wird, streben wir nach der Kunst des Dialogs.

Die Zielrichtungen der kommunikativen Werkzeuge

Verstehen kommunizieren

Die oft zu beobachtende Form, Verstehen zu praktizieren, ist das Berichten eigener Erfahrungen zum Thema des anderen. Auch Ratschläge geben und Fragen sind Versuche, verstehend mit der Mitteilung des anderen umzugehen. Bei allen drei Formen handelt es sich allerdings nicht um Verstehen. Die angemessene Technik ist das aktive Zuhören. Hierbei verbalisieren wir auch die mitschwingende Emotion in der Mitteilung des anderen in fragender Aussageform.

Beispiel: »*Ich habe den Eindruck, dass Sie sehr bitter nach all den Jahren des Engagements für Ihre Schule sind, wenn Sie heute so wenig Anerkennung spüren!?*« Damit richtet sich die Aufmerksamkeit des Gegenübers auf sein inneres Erleben. Während er einsehen kann, was wir verstanden haben und er überprüft, ob es seiner Mitteilungsoption entspricht, klärt er seine Gefühle genauer. Verstehen bringt daher einen Prozess der Selbstexploration und Selbstklärung in Gang.

Wann passt Verstehen? Z.B. wenn der andere etwas entscheiden, verarbeiten will, wenn er starke Gefühle abbauen und klären will, wenn er etwas bei sich selbst noch nicht verstehen kann.

Konfrontieren, Interessen und Bedürfnisse

Die oft zu beobachtende Form der Darlegung der eigenen Interessen bzw. der eigenen Bedürfnisse ist der Vorwurf. Bei Vorwürfen hat der andere allerdings das Gefühl, angegriffen zu werden; er wird sich daher verteidigen oder mit Gegenvorwürfen reagieren. Der andere öffnet sich nicht für unser Anliegen. Hier helfen Ich-Botschaften weiter. Hierbei vermeiden wir soweit als möglich, Aussagen über den anderen zu machen. Stattdessen vermitteln wir dem anderen unser Erleben und unsere Bedürfnisse, Forderungen und Wünsche.

Beispiel: »Wenn wir einen Termin vereinbaren und ich dann länger warten muss, bin ich frustriert. Ich bemühe mich pünktlich zu sein und muss dann warten. Ich bitte dich, die verabredete Zeit einzuhalten.« Damit richtet sich die Aufmerksamkeit des Gegenübers auf mein Empfinden und meine Bedürfnisse. Er weiß jetzt, was er in mir auslöst und was ich brauche. Da er sich dessen oft nicht bewusst war, kann er mich nun besser verstehen und ist eher bereit, mir entgegen zu kommen.

Rückmelden

Eine häufige Form ist das Kritisieren – hier im Sinne von Bewerten verstanden. Wenn andere sich bewertet fühlen, öffnen sie sich nicht für die Rückmeldung.

Die Technik ist das Feedback. Hier melden wir dem anderen unsere subjektive Wahrnehmung seines Verhaltens in einem bestimmten Aspekt zurück. Wir beschreiben möglichst genau, was wir beobachten.

Beispiel: »Ich erlebe dich als engagierten Teilnehmer in den Konferenzen. Ich nehme wahr, dass dich die Themen interessieren. Ich beobachte auch, dass andere Teilnehmer weniger sprechen. Ich frage mich, wie deren Interesse ist. Ich beobachte, dass die Redeanteile unterschiedlich verteilt sind. Vielleicht kann die Diskussion interessanter gestaltet werden, wenn die Anteile ›Sprechen und Zuhören‹ gleichmäßiger verteilt sind.« Damit richtet sich die Aufmerksamkeit des Gegenübers auf sein Verhalten. Feedback regt die Selbstbeobachtung an. Verbesserte Wahrnehmung ermöglicht eine verbesserte Verhaltenssteuerung.

Ich-Botschaften

Ich-Botschaften sind eine Form der Kommunikation, die nicht angreifend und verletzend ist. Sie können auf diese Weise ehrlich und authentisch Ihr Erleben und Ihre Interessen vertreten. Gleichzeitig werden Sie für den anderen verständlicher, denn Sie geben ihm Auskunft darüber, was er in Ihnen auslöst und was sich dann bei Ihnen abspielt.

- In der Ich-Botschaft reden Sie von »Ich« und nicht von »Du«. Also nicht: »Du solltest dir mal überlegen, was du damit angerichtet hast!«, sondern »Mich hat das richtig getroffen und verletzt.«
- Indem Sie Ihre Gefühle beschreiben, machen Sie damit Ihre inneren Erlebnisprozesse transparent und nachvollziehbar. Also nicht: »Redebeiträge sollten nicht länger als 5 Minuten dauern!« sondern: »Ich werde ganz unruhig, wenn du so lange redest. Es macht mich hilflos. Ich habe dann Sorge, dass zu wenig Zeit bleibt, meine Meinung einbringen zu können.«
- Die Ich-Botschaft soll nicht bewerten, sondern Ihr Erleben und Ihre Gefühle beschreiben. Also nicht: »Ich finde dich machtgierig und unkollegial, weil du immer allein entscheidest!« sondern: »Ich bin frustriert, wenn du Entscheidungen triffst, die mich auch tangieren, ohne sie vorher mit mir abzustimmen.«
- Eine Ich-Botschaft enthält auch Forderungen, Erwartungen oder Wünsche. Also: »Ich wünsche mir, dass wir bei Unstimmigkeiten direkt miteinander reden und dass nichts hintenherum läuft. Dann ist für mich unsere Arbeitsbeziehung verlässlich. Daher wünsche ich mir, dass Sie mich ansprechen, wenn Sie etwas stört. Wären Sie dazu bereit?«

Eine idealtypische Ich-Botschaft besteht aus vier Schritten.

Phasen	Schritte	Beispiel	
1	Bezug auf das Verhalten des anderen	Wenn ich unterbrochen werde,	Auslöser
2	Beschreibung der Auswirkung auf mich	verliere ich leicht den Faden	bewirkter Effekt
3	Beschreibung der ausgelösten Gefühle	und ich bin wütend, weil ich stecken bleibe.	Gefühl
4	Wunsch oder Bitte	Es hilft mir sehr, wenn ich jetzt meinen Gedankengang ausformulieren kann.	Erwartung

Übung 1:

Wie lautet die Ich-Botschaft?

- Sie sind irritiert, dass der Schulleiter Ihnen eine Aufgabe überträgt und dann doch wieder ohne Absprache selbst daran arbeitet.
- Sie werden in Ihrem Team nicht informiert über wichtige Ergebnisse und Abläufe.

Übung 2: Mit Vorwürfen umgehen

Versuchen Sie, bei den folgenden Beispielen zunächst verstehend zu reagieren und aktiv zuzuhören! Versuchen Sie nicht, sich zu verteidigen und zu rechtfertigen!

- »Ich finde, Sie lassen sich hier von niemandem etwas sagen. Aber manchmal sollte man sich mit Kritik auch mal auseinandersetzen!«
- »Weißt du, du drückst dich eigentlich ziemlich oft um Zusatzaufgaben drum herum!«
- »Wie Sie im Fall von Schüler Mayer umgegangen sind, entspricht nicht den Qualitätsvorgaben unserer Schule!«
- »Ich finde Ihre Art hier im Team ziemlich arrogant. Sie kommen daher, wissen sowieso immer alles besser und reden nur mit bestimmten Leuten!«
- (Am Ende einer Teamsitzung): »Ich finde, wir waren wieder mal nicht sehr produktiv. Es wurde zwar viel gelabert, aber rausgekommen ist doch mal wieder gerade gar nichts. Und außerdem wird ja nur auf bestimmte Leute im Team gehört!«

Übung 3: Formulieren Sie Ihr Feedback

- Sie arbeiten mit einem Kollegen zusammen, der häufig sehr ausschweifend und ausladend seine Dinge darstellt und nicht auf den Punkt kommt.
- Sie haben den Eindruck, dass sich eine Kollegin selbst sehr unter Druck setzt, auch in Situationen, in denen es nicht notwendig wäre.
- Jemand in Ihrem Team ist seit ein paar Tagen sehr still und zurückgezogen. Irgendetwas scheint ihn zu bedrücken.

Und was habe ich davon?

Wichtig ist sicherlich, Feedback auch im Rahmen der Personalentwicklung zu betrachten. Einerseits erhalte ich wertvolle Rückmeldungen zur Weiterentwicklung, andererseits bin ich zufriedener mit meiner Arbeit, wenn ich den Anforderungen gerecht werde und dies im Kreis der Kolleginnen und Kollegen durch Feedback erfahre.

Die Identifikation mit meiner Arbeit wird erhöht. Es stärkt mich, zu wissen, dass Kolleginnen und Kollegen meine Art der Arbeit und meine beruflichen Vorstellungen schätzen.

Das Feedback fördert und verbessert die Offenheit und Ehrlichkeit in der Kommunikation untereinander, stärkt das gegenseitige Vertrauen, macht das Wahrnehmen und Ernstnehmen von Bedürfnissen bewusster und ermöglicht mehr Gewissheit über die Wirkung des eigenen Verhaltens. Darüber hinaus können die Arbeitsergebnisse und die Effizienz in der Zusammenarbeit verbessert und das Wir-Gefühl gestärkt werden. Nicht zuletzt kann vorhandener Klärungsbedarf und mögliches Konfliktpotenzial frühzeitig erkannt werden.

Literatur

Benard, Cheryl & Schlaffer, Edit: Klatsch und Tratsch. – In: Psychologie heute, Mai 1981, S. 23–29.

Böttjer, Heike; Guss, Norbert & Kowalczyk, Walter: Schulentwicklung durch Motivierende Gesprächsführung unterstützen. – In: Schulverwaltung für Niedersachsen, 4/2017.

Dieterich, Rainer: Verständigung – psychologisch verstanden. – In: Scheidt, Friedrich (Hrsg.): Lernziel Verständigung – Dialogprinzip und Dialogverhalten. – München und Basel: Reinhardt 1982, S. 34.

Furman, Ben & Ahola, Tapani.; Twin – Star – Lösungen vom anderen Stern. Heidelberg: Carl Auer 2010.

Geissner, Hellmut: Sprecherziehung. Didaktik und Methodik der mündlichen Kommunikation – Frankfurt/M.: Scriptor: 1982, S. 43.

Hattie, John A. C.: Lernen sichtbar machen. Überarbeitete deutschsprachige Ausgabe von »Visible learning«, besorgt von Beywl, Wolfgang und Zierer, Klaus. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren 2013, S. 206 ff.

Heintel., Peter (Hrsg.): Das ist Gruppendynamik, München 2/1977, 49

Luft J. & Ingham H.: The Johari window, a graphic model for interpersonal relations. – Los Angeles: University of California 1955.

Journal für Schulentwicklung 4/2016: Professionelles Feedback und Reflexion. Studienverlag. Innsbruck.

König, Eckard & Volmer, Gerda: Handbuch Systemische Organisationsberatung. – Weinheim und Basel: Beltz 2008.

Kowalczyk, Walter; Böttjer, Heike & Guss, Norbert: Dialogische Haltungen – Grundlagen einer wertschätzenden Kommunikation. – In: Schulverwaltung für Niedersachsen, Teil 1: 3/2016, Teil 2: 4/2016 und Teil 3: 6/2016.

Rosenberg, Marshall B.: Gewaltfreie Kommunikation, Paderborn: Junfermann 2007.

Strittmatter, Anton: Regeln für den Umgang mit Regeln. In: journal für schulentwicklung, 7, Heft 2/2003, S. 47–50.

[Link zur Lesefassung](#)



Heike Böttjer
Schulinspektion Hildesheim



Norbert Guss
Schulinspektion Hildesheim



Dr. Walter Kowalczyk
Diplom-Psychologe, Hameln