

Zeitschrift: Schulverwaltung NRW**Autoren:** Heike Böttjer/Norbert Guss/Walter Kowalczyk**Rubrik:** Schul- und Unterrichtsentwicklung / Feedback**Referenz:** SchVw NRW 2018, 145 - 149 (Ausgabe 5)

Damit Feedback gelingt!

Teil 1: 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 überdacht und ihnen eine neue Richtung gegeben werden können.

Heike BöttjerNorbert GussWalter Kowalczyk

Bei einem Feedback geht es um Vergewisserung, denn Kommunikation ist mehrdeutig. Der Empfänger einer Nachricht kann nur durch ein Feedback überprüfen, ob er den Sender richtig verstanden hat. Feedback bezieht sich nicht nur auf kurze sprachliche Äußerungen, sondern auch auf Verhaltenssequenzen. Wie wird mein Verhalten vom *Gegenüber* erlebt? Wahrnehmungen können sehr unterschiedlich sein. Aus dem Feedbackprozess kann eine *Weiterentwicklung des eigenen Verhaltens* resultieren. Das Feedback bietet die Chance, gelungene Arbeitsweisen bewusst wahrzunehmen sowie mögliche *Störfaktoren zu entdecken und zu beseitigen*.

Hierbei können im Rahmen der Schulentwicklung u.a. drei Fragen reflektiert werden:

- Wohin gehe ich? Was ist mein Ziel?
- Wie bin ich vorangekommen?
- Wohin gehe ich danach? (In Anlehnung an Hattie 2013, S. 209).

Doch warum wird Feedback im schulischen Kontext so wenig genutzt? In diesem Beitrag wird beschrieben, dass die Methode »Feedback« ihre Kraft nur entwickeln kann, wenn bestimmte Voraussetzungen erfüllt sind und anschließend Konsequenzen erfolgen.

Wichtige Elemente der Kommunikation in Schulentwicklungsprozessen

Die Dialoghaltung

Eine dialogische Haltung bedeutet bereit zu sein, sich in der Begegnung mit dem jeweiligen Gegenüber einzubringen. Ich respektiere die Meinung des anderen; sie ist genauso wichtig wie die meinige (vgl. Kowalczyk, Guss & Böttjer, 2016). Ich öffne mich den Ansichten des Gegenübers und höre aktiv zu. Ich will verstehen, vermeide Bewertungen, verlangsamen den Dialog, um noch mehr Zeit zu haben, mit dem anderen seine Perspektive nachvollziehen zu können. Diese Form der Kommunikation stellt »das Vorher« bzw. die Einbettung schulischer Feedbackprozesse dar. Das Feedback bedeutet hier: einander zu stärken, kritisch zu reflektieren und somit in Veränderungsprozesse einzutreten. (vgl. Böttjer, Guss & Kowalczyk, 2016).

Die Motivierende Gesprächsführung

Aus den unterschiedlichen Perspektiven und Aufgabenfeldern heraus entwickeln Schule und Externe (z.B. Externe Evaluation) im Rahmen eines dialogorientierten Ansatzes den Fokus auf ein gemeinsames Ziel hin. Fragestellungen rund um Wünsche, Bedürfnisse und Notwendigkeiten der Schule führen zu einer

Eingrenzung i.S. eines Klärungsprozesses und wirken richtungsweisend. Mit einer solchen Fragehaltung gelingt ein »Selbstfeedback«: die Schule stellt sich auf der Basis der Anleitung der Gesprächsführenden selber Fragen und beantwortet diese. Selbsterkenntnisprozesse entstehen und damit die Motivation zu Veränderungsprozessen. Der Umgang mit Ambivalenzen ist hilfreich, Fragestellungen wie »Welche Vorteile eines neuen Verhaltens sind denkbar oder welche Nachteile?« werden gestellt. Ein radikal respektvoller Umgang schafft Raum und Voraussetzung für den Aufbau von Veränderungsmotivation. Und hiermit wird das Ziel der motivierenden Gesprächsführung verfolgt – die Motivation zur Veränderung. In diesen Arbeitszusammenhängen greifen wir auf ein Feedback als Intervention zurück und können Entwicklungsprozesse anstoßen.

Das Feedback

Seit vielen Jahren sind vielfältige Feedbackmethoden bekannt. Das Feedback gehört zur Familie der Rückmeldung, ebenso wie u.a. die Evaluation und die Bewertung. Während die Evaluation durch Merkmale wie Validität und Reliabilität gekennzeichnet ist, finden Formen des Feedbacks oft direkt und unmittelbar statt. Feedback ist dann wirksam, wenn die Interaktionsprozesse zwischen den Beteiligten geklärt sind. Feedback ist eine Rückmeldung, die darauf zielt, der/dem anderen mitzuteilen,

- was ich an ihr/ihm wahrnehme und beobachte,
- wie das, was ich mit meinen Augen und Ohren aufgrund meiner eigenen (Lebens-)Geschichte und Erwartungen sehe und höre, auf mich wirkt und
- wie ich darauf reagiere.

Feedback ist sinnvoll, wenn es gelingende Formen bestätigt oder etwas in Bewegung bringt, was der/dem anderen bisher unbekannt war. Der Begriff Feedback wurde durch das Persönlichkeitsmodell von Luft & Ingham, das Johari-Fenster, zur wichtigen Kategorie in der Gruppendynamik. Die Autoren beschreiben, worauf Feedback nur gegeben werden kann, nämlich auf das, was andere an einem Menschen wahrnehmen, der Mensch selbst aber nicht. Das ist der blinde Fleck. Auf die Frage »Wie geht Feedback?« schreibt Hellmut Geissner: »Allgemein gesagt, dass ich nicht kritisiere, nicht urteile, nicht interpretiere, sondern den Eindruck beschreibe, den ein Sprecher auf mich macht, die Wirkung, die er in mir auslöst, die Betroffenheit, das Vergnügen, Lust oder Unlust, in die er mich versetzt.«

Probleme mit dem Feedback in schulischen Zusammenhängen

Feedback ist in der Schulkultur kaum verankert: Wo sind die Probleme?

Problem 1: Wer gibt wann in welchem Zusammenhang eine Rückmeldung? Sobald es sich um Vorgänge auf der Ebene Vorgesetzte – Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter handelt, spielt die Nähe zu möglichen Bewertungen eine zentrale Rolle. Übergänge zu »Anweisungen« oder »Aufforderungen« und »Ermahnungen« sind fließend und schwierig für die einzelne Person zu unterscheiden.

Problem 2: Es können auch konkurrierende Personen und/oder Fachgruppen durch ein unprofessionelles Feedback absichtlich oder unabsichtlich Personen und/oder Gruppen ins Abseits stellen bzw. ausgrenzen. Die eigene Profilierung kommt ins Spiel.

Problem 3: Rückmeldungen sind immer auch ein Blick in den Spiegel. Was uns entgegenblickt, kann angenehm und motivierend sein, manchmal aber auch unerfreulich. Die Angst vor Bloßstellung und vor persönlicher Kränkung taucht auf.

Problem 4: Personen, die unmittelbar zusammen arbeiten, bspw. im Bereich des Teamteachings, glauben sich Rückmeldungen »zwischen Tür und Angel« geben zu können; es wird versäumt, Zeitfenster einzuplanen und strukturell die »Metaebene« einzunehmen. Unerwünschte Nebenwirkungen wie Abwehr, Ignorieren, Sich-Verteidigen etc. sind die Folge. Ein Nicht-Verstehen ist wesentlicher Teil der Eskalationsdynamik in Konflikten. Nicht-Verstehen provoziert bei der Gegenseite eindringliches, emotionales Intervenieren. Das wiederum wird schnell von der anderen Seite als verletzend und provozierend erlebt. Das Verstanden-werden machen beide Seiten zur Voraussetzung und Bedingung, um in der Folge selbst eine gewisse Verständigung zeigen zu können.

Generell ist es im schulischen Kontext immer wieder eine Herausforderung, die Ebenen zu wechseln und »über« kommunikative Prozesse und Befindlichkeiten zu sprechen. Der Alltag ist geprägt durch Bewertungen, Überprüfungen etc. Insofern fällt es schwer, Rückmeldungen zu geben und anzunehmen, die sich auf der Ebene der Beschreibung und Beobachtung befinden. Dieses Feld ist eher ungewohnt.

Das Vorher

Vertrauen

Vertrauen lautet das Zauberwort. Ohne Vertrauen keine Offenheit, ohne Offenheit keine Lernchance. Wer dafür sorgen möchte, dass Rückmeldungen ihre positive Wirkung entfalten können, sollte zu einem Klima des Vertrauens unter den Beteiligten beitragen. Es braucht transparent vereinbarte »Spielregeln«. Symmetrie kann hilfreich sein, um die erste Hemmschwelle zu überwinden: Öffnest du dich, gebe ich auch etwas von mir. Werden die getroffenen Vereinbarungen eingehalten, entsteht allmählich Vertrauen, und damit steigt die Wahrscheinlichkeit, mit Feedback Aufwind zu erzeugen. Denn das belegen Forschungsergebnisse zur Genüge: Guter Unterricht, gute Schule beruhen auch und nicht zuletzt auf der gemeinsamen Diskussion und Analyse systematisch gesammelter Daten und Rückmeldungen, auf einer Feedback-, Reflexions- und Evaluationskultur.

Gedanken zur Schulkultur

Die Schule als »soziales System« hat ihre eigenen Regeln, Rahmenbedingungen sowie Wirkungsweisen. Die im sozialen System handelnden Menschen haben wiederum ihre eigenen Gefühle, Bedürfnisse und Wünsche. Es sind Bedürfnisse nach Anerkennung, Wertschätzung, nach Gerechtigkeit und nach Vereinbarung. Folgende Merkmale beeinflussen Entwicklungsprozesse in Organisationen (s. König & Volmer, 2008):

1. Handelnde Personen: Wer spielt in welchem Zusammenhang eine Rolle? Wer ist unmittelbar betroffen, wer agiert im Hintergrund?
2. Subjektive Deutungen: Was denken die Personen im sozialen System – über die Sache, über sich, über andere ...
3. Soziale Regeln: Welche Regeln gelten? Was darf man, was nicht?
4. Regelkreise und wiederkehrende Verhaltensmuster: Was geschieht immer wieder nach gleichem Muster? Wo treten wir auf der Stelle?
5. Systemumwelt: Materiell, geographisch, anderen Systemen gegenüber ...
6. Entwicklung: z.B. Schulzusammenlegungen, Veränderungen hinsichtlich der Einführung neuer Prozesse ...

Damit Feedback-Prozesse gelingen, schauen wir auf das Vorher »Schulkultur«: In welchem Umfang und in welcher Form können Feedbackmethoden schrittweise integriert werden? Wir schauen auf das »Nachher«: Wie ernst nehmen die Beteiligten ein Feedback? Welche Chancen der Veränderung sind innerhalb des Systems mit seinen spezifischen Strukturen denkbar?

Liegen auch noch so methodisch ausgetüftelte Formen von Feedback vor – ohne die Beachtung innerschulischer Kommunikationsstrukturen ist Feedback zum Scheitern verurteilt. Daraus folgern wir als Konsequenz: Mit der Etablierung von Feedbackmaßnahmen werden im sozialen System strukturelle Grundlagen einer gelingenden Kommunikation eingerichtet. Im Rahmen von Wertschätzung erfolgt das Gespräch mit allen Beteiligten darüber, wie Wege zu einer veränderten Kultur aussehen könnten. Die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung in kommunikativen Prozessen ist entscheidend – und natürlich das offen ausgesprochene Wort.

An vier Aspekten erläutern wir nachfolgend exemplarisch, was dem Feedbackprozess vorausgehen sollte.

(1) Die Teamentwicklung fördern: Die Strittmattersche Meta-Regel

Verhaltensregeln aufstellen: Damit ist ein Kernbereich jeder Gemeinschaft angesprochen. Es geht um die Frage, wie mit dem Ignorieren oder Verletzen von Regeln und mit Spannungen im Kollegium bei unterschiedlichen Auslegungen des erstellten Regelwerks umgegangen werden soll.

Hier stellen sich z.B. folgende Fragen:

- Gibt es in speziellen Bereichen zu viele oder zu wenige Festlegungen?
- Erleben alle Kolleginnen und Kollegen die einzelnen Punkte als sinnvoll?
- Sind diese Punkte so gut begründet und so sorgfältig ausgehandelt, dass sie von den Beteiligten auch innerlich mitgetragen werden?

Und dies könnte das Ziel sein:

- Beziehungssicherheit schaffen (Verlässlichkeit, Schutz vor »Fettnäpfchen«).
- Schädlichen Entwicklungen vorbeugen, die Qualität der Arbeit sicherstellen (den Umgang mit schwierigen Situationen vereinbaren, erprobte Standards als verbindlich fixieren).

Anton Strittmatter empfiehlt deshalb die Erarbeitung einer Art »Meta-Regel«, also die gemeinsame Verständigung über den Umgang mit Regeln beziehungsweise mit Regelverletzungen im Kollegium. Eine Metaregel befördert einen vertraulichen und offenen Umgang miteinander – sie unterstützt den Aufbau von Kommunikationskulturen.

- a. *Eine funktionierende Gemeinschaft ist auf Abmachungen und Vereinbarungen angewiesen*

Diese Abmachungen und Vereinbarungen sind sorgfältig ausgewählt, begründet, machen Sinn.

- b. *Wer von den Regeln abweicht, ist erklärungspflichtig*

Die Kolleginnen, Kollegen und die Schulleitung haben ein Recht darauf, über die Ursachen einer momentanen individuellen Abweichung informiert zu werden (»Ich bin zu spät gekommen, weil ...«). Dies ist auch ein Zeichen von Einwilligung in die grundsätzliche Verpflichtung und Gemeinschaftstreue. Solche Verstöße dürfen vereinzelt vorkommen, ohne dass von Schuld die Rede ist oder Ächtung erfolgt.

- c. *Rückfragen und Erinnerungen (Ermahnungen) sind erlaubt*

Es gilt nicht als unfreundlicher Akt und man muss nicht mit aggressiver Vergeltung rechnen, wenn Kolleginnen, Kollegen oder Mitglieder der Schulleitung bei Verstößen nachfragen, ergründen, anmahnen – solange die Prinzipien des fairen Umgangs miteinander beachtet werden.

- d. *Voraussehbare Toleranzansprüche sind ausgehandelt*

Wenn ein Mitglied des Kollegiums aus strukturellen Gründen (zum Beispiel Zeitknappheit aufgrund aktueller Arbeitsprojekte) die Vorgaben nicht einhalten kann, werden die individuell beanspruchten (benötigten) Abweichungen offen und konkret vereinbart.

- e. *Ein Unterlaufen der Abmachungen (oder einzelner Punkte daraus) ist für uns keine akzeptable »Antwort« auf diese Vorgabe*

Als untauglich oder unwichtig angesehene Vereinbarungen können nicht einfach unterlaufen werden. Vielmehr besteht dann die Verpflichtung, sich für eine Änderung dieser Punkte einzusetzen. Bei anhaltenden Schwierigkeiten sollte das Kollegium den Sachverhalt erörtern und eine Lösung erarbeiten.

- f. *Wer Mühe hat oder in Schwierigkeiten gerät, holt sich Unterstützung*

Bei aller grundsätzlichen Bereitschaft, die vereinbarten Regeln auch einzuhalten, können Kolleginnen und Kollegen in der Praxis auch an die Grenzen ihrer Möglichkeiten stoßen und sich überfordert fühlen. In diesem Fall sind sie dazu aufgefordert, um Unterstützung nachzusuchen. Schweigend leiden, trotzen oder kaschieren gehört nicht zu den akzeptablen Reaktionen auf eine solche Problemlage.

- g. *Wir überprüfen in regelmäßigen Abständen die Brauchbarkeit (aktuelle Angemessenheit) unseres Regelwerks und verändern es bei Bedarf gemäß den neuen Anforderungen*

In einem festgelegten Turnus tauschen wir unsere Erfahrungen mit den internen Regelungen aus und entscheiden, was beizubehalten ist, wo wir modifizieren oder streichen müssen und an welchen Stellen neue Punkte hinzukommen sollten.

(2) Umgang mit Kritik: Das Twin-Star-Modell

Erfolg im Arbeitsalltag wird häufig durch Konflikte, Stress und Erschöpfung beeinträchtigt. Ein stimmiges Umfeld sowie die Zufriedenheit am Arbeitsplatz beeinflussen maßgeblich den beruflichen Erfolg. Ausgehend von dieser These haben Ben Furman und Tapani Ahola (2010) ein Konzept zur Lösung von Problemen am Arbeitsplatz entwickelt. Es hat zum Ziel, Teamgeist zu fördern, Probleme in der Zusammenarbeit zu lösen sowie Teams darin zu unterstützen, gemeinsam Ziele zu entwickeln und zu erreichen. Die Autoren verstehen diesen lösungsorientierten Ansatz als Antwort auf das Problem der gegenseitigen Schuldzuweisung.

Es ist nicht nötig, mit dem Gesprächspartner direkt über die Probleme zu sprechen. Stattdessen wird die Aufmerksamkeit darauf gelenkt, wie die Hoffnungen und Ziele am besten zu erreichen sind. Dazu ist es notwendig, die Faktoren zwischenmenschlicher Beziehung herauszufinden, »die einen besonders starken Einfluss auf das psychische Wohlbefinden eines Teams ausüben«. (a.a.O., 17)

Als vier förderliche Faktoren für gute Kooperation werden beschrieben:

- Wertschätzung,
- Spaß (Humor),
- Erfolg,
- Anteilnahme.

Vier nachteilige Faktoren für gute Kooperation sind demnach:

- Probleme (und die Diskussion darüber),
- Kränkungen (kränken und gekränkt werden),
- Rückschläge und Misserfolge,
- Kritik (kritisieren und kritisiert werden).

Zum Umgang mit Kritik listen die Autoren Fragen auf, die im Kollegium bearbeitet werden können, u.a. (a.a.O., 37):

- Welche Art der Wertschätzung ruft bei Ihnen ein besonders gutes Gefühl hervor?
- Wie können Sie um positive Rückmeldung bitten, wenn Sie diese auf anderem Wege nicht bekommen?
- Warum macht eine positive Rückmeldung manchmal verlegen?

(3) »Das bleibt aber unter uns!« Warum Verschwiegenheit so wichtig ist

Rückmeldungen sind nicht öffentlich oder dann nur für einen genau beschriebenen Adressatenkreis bestimmt. Sie helfen nur, wenn nicht die Gefahr eines Gesichtsverlustes besteht. Aber leider fällt oft die Verschwiegenheit schwer, Klatsch und Tratsch entstehen und geschehen unter der Maßgabe: »Erzähl es aber nicht weiter«.

Für Benard & Schlaffer (1981) erfüllt Klatsch mehrere wichtige soziale Funktionen:

- Der Austausch derartiger Informationen stellt eine Art von Komplizenschaft her und festigt so das Zusammengehörigkeitsgefühl, besonders zwischen Angehörigen einer bestimmten Gruppe.
- Tratsch lässt sich als Waffe einsetzen, um unliebsame Personen zu diffamieren. Er kann als Ventil zur Abfuhr von Aggressionen dienen, die man nicht direkt anzubringen wagt.

Verschwiegenheit bedeutet also auch Wertschätzung. Wenn jemand anderem mit Wertschätzung begegnet, bringt er damit zum Ausdruck, dass er die andere Person als achtenswert, vollwertig und gleichberechtigt ansieht und ihr Wohlwollen entgegenbringt. Dazu gehören Höflichkeit und Takt, freundliche Ermutigung und Reversibilität im Sprachverhalten. »Im Grunde ist vieles von dem, wofür in der Schule um Rogers oder Tausch plädiert wird, nichts anderes als der Versuch, jene abhanden gekommene Basis von Minimalkonsensus, auf der Verständigung erst möglich ist, in den Instanzen und Trägern des Erziehungsgeschehens aufzurichten: die Vereinbarung und Einübung demokratischer Spielregeln, die Wahrung elementarer Höflichkeitsformen, der Ausdruck der Achtung und Wertschätzung und eine Bereitschaft zum Akzeptieren« (Dieterich 1982, S. 27).

(4) Eine gute Vorbereitung

Hat sich eine Schule entschieden, mit dem Feedback zu arbeiten, sollten die Beteiligten einige Vorüberlegungen anstellen.

- *Ziel-Klärung*: Das »Wozu« klären.
- *Modell-Klärung*: Welches Menschenbild liegt meiner Sicht zugrunde? Definiere ich das Problem als gesellschaftlich, individuell, als psycho-sozial, als pädagogisch? Was folgt aus der Sichtweise für das prinzipielle Herangehen an das Problem?
- *Selbst-Klärung*: Was möchte ich »global« für mich erreichen: Anerkennung, Aufwertung; Welchen Bezug habe ich persönlich zu dem Thema: Bin ich »betroffen«, rührt die Thematik an meine eigene Lebens-(Leidens-)Geschichte? Was bin ich bereit zu investieren (Zeit, Energie, Material, Geld, ...)? Welche Bedingungen setze ich voraus? Wie kann ich mich für mein Engagement selbst belohnen?
- *System-Klärung*: Hier wird ein weiter Systembegriff im Sinne der Schulgemeinde zugrunde gelegt. Was würde das Feedback für das System insgesamt bedeuten: Wirkung »nach innen« und Wirkung »nach außen«? Passt das Thema in den Entwicklungstrend der Schule, wird es als identitätsstiftend oder als Bedrohung/Provokation erlebt? Gibt es offene oder verdeckte Gegner im System? Falls ja: Was bedeutet das für mich?
- *Vorbereitung*: Mit wem muss ich konkret Kontakt aufnehmen? Wer kann was machen? Brauche ich Beteiligung »von außen« (Fachleute)? Wie stelle ich mir die Beteiligung vor? Wie könnten »Verträge« aussehen? Was genau brauche ich, woher bekomme ich es? Werden Rechtsbereiche berührt (Persönlichkeitsrechte, Schweigepflicht, Datenschutz etc.)?

Anmerkung:

In einem zweiten Teil machen wir einen Vorschlag für die Gestaltung eines Feedbacks und beschreiben, welche Konsequenzen dann (das »Nachher«) folgen müssen.

[Link zur Lesefassung](#)



Heike Böttjer
Schulinspektion Hildesheim



Norbert Guss
Schulinspektion Hildesheim



Walter Kowalczyk
Diplompsychologe, Hameln