

INFO-MAIL zur Schul- und Qualitätsentwicklung

NR. 5 – September 2015

Individualfeedback – Wozu brauchen wir das in der Schule?

„Das Einholen von Feedback ist ein zentrales Prinzip jeder Art von professionellem Training und Unterricht und ein unabdingbarer Teil der Lehrerprofessionalität“ A. Helmke

Nicht wenige Schulen haben die Erfahrung gemacht, dass die Einführung des Individualfeedbacks (IFB) auf Widerstände oder – schlimmer noch – auf Gleichgültigkeit im Kollegium trifft. Dies hat damit zu tun, dass vielfach das IFB als isoliertes Element eines formalen Qualitätsmanagements eingeführt wird und die Lehrpersonen das Gefühl haben, dass sie zu mehr und mehr unterrichtsfernen Tätigkeiten verpflichtet werden.

Dabei ist die entgegengesetzte Strategie erfolgversprechend: das **IFB auf das „Kerngeschäft“ der Schule – das Lernen der Schüler/innen und Lehrer/innen – auszurichten.**

Es geht darum, die Feedbackkultur nicht nur als angeordnete Technik, sondern als Haltung und Kultur wirksam und möglich werden lassen. Deshalb bedarf es zunächst der Klärung der Ziele und den damit verbundenen Erwartungen an eine gemeinsame Feedbackkultur. (Riesen, Martin: Schule mit Profil. Luzern 2002).

Wie wird Individualfeedback definiert?

*Individualfeedback ist jede Form der Rückmeldung, die sich **eine Person in einem vorab vereinbarten Rahmen einholt** bzw. um die eine Person bittet, wenn sie erfahren möchte, wie ihr **professionelles Handeln und Verhalten von anderen wahrgenommen, verstanden und erlebt** wird. Die Datenhoheit besitzt alleine der Feedback-Nehmer.*

*Individualfeedback leistet einen **Beitrag zur persönlichen/professionellen Weiterentwicklung, zur Weiterentwicklung der Lehr- und Lernprozesse und zur Gesundheitsförderung.** Nachhaltig und wirksam ist Feedback besonders dann, wenn es eng mit der gesamtschulischen Entwicklung verknüpft ist.*

Diese überarbeitete Begriffsdefinition für den schulischen Kontext steht sowohl im Einklang mit dem „Orientierungsrahmen zur Schulqualität“ als auch dem aktuell gültigen „Qualitätsrahmen Fremdevaluation“.

Sie entspricht ebenfalls dem Verständnis des neuen, sich derzeit in der Erprobung befindlichen Qualitätsrahmens zur zweiten Fremdevaluation. Dort ist IFB als Qualitätsstandardsatz im Merkmal „Professionalität sichern und weiterentwickeln“ im „QB II - Professionalität der Lehrkräfte“ verankert.

Welche Erfahrungen wurden in Schulen gemacht?

Eine Gruppe von Fachberatern Schulentwicklung aus allen vier Regierungspräsidien hat den Umgang mit und die Gelingensbedingungen von Individualfeedback an allen allgemeinbildenden Schulen untersucht und zusammengetragen.

Die Bestandsaufnahme zeigt, dass IFB häufig nur mit wenig Bezug zur sonstigen Schul- und Qualitätsentwicklung an der einzelnen Schule gedacht und durchgeführt wird. IFB hat den Charakter einer zusätzlichen Einzelmaßnahme, die mehr oder weniger ausschließlich der individuellen Entwicklung der einzelnen Lehrkraft dient. Einzelne Beispiele zeigen, dass **IFB wirksam und nachhaltig praktiziert wird, wenn es eng mit der gesamtschulischen Entwicklung verknüpft** wird. IFB zielt dann nicht mehr ausschließlich auf einen individuellen Entwicklungsschritt ab, sondern ist eine Maßnahme um ein gemeinsames, schulisches Entwicklungsziel zu erreichen. Das bedeutet aber auch, dass neben einer gemeinsamen Zielrichtung **entsprechende Strukturen, verbindliche Rahmensetzungen und die Beteiligung des gesamten Kollegiums notwendig** sind.

Kann IFB bei den anstehenden Herausforderungen wirksam sein?

IFB ist als **Querschnittsaufgabe** zu verstehen, die für viele spezifische Entwicklungsbereiche relevant ist. Es ist nicht eine ‚additive Aufgabe‘, die Schule eben zusätzlich zu leisten hat, sondern ist im Kontext anstehender Herausforderungen zu sehen. Es ist eine Investition in die Problemlösekapazität und die Fähigkeit einer Schule mit Veränderungen umgehen zu können. IFB in der Verknüpfung mit der Idee der Professionellen Lerngemeinschaften umgesetzt, ist eine Grundstruktur, die dauerhaft und vielfältig für die schulische Qualitätsentwicklung genutzt werden kann.

Darüber hinaus scheint es der AG entscheidend, das Bewusstsein zu vermitteln, dass Feedback nicht nur ein ‚Blick zurück‘, sondern **insbesondere eine Möglichkeit ist, nach vorne zu schauen, um gemeinsame Ziele zu erreichen.**

Letztlich geht es darum, Lernprozesse im Sinne einer weiteren Professionalisierung zu ermöglichen. Dies wird bei der Einführung, Umsetzung und Begleitung der neuen bildungspolitischen Anforderungen besonders bedeutsam.

Ansatzpunkte für IFB mit Lernfokus sind beispielsweise:

Einführung der neuen Bildungspläne, Umgang mit Heterogenität, Inklusion, ein gemeinsames Unterrichts- und Lernverständnis entwickeln, im Unterrichtsteam vorbereiten und reflektieren, IFB in ein gemeinsames Schulentwicklungsprojekt einbinden, etc.

Dies sind Aufgaben, die einer intensiven Auseinandersetzung innerhalb eines Kollegiums bedürfen und es geht darum, **eigene Erfahrungen zu reflektieren und von- und miteinander** zu lernen.

So stellt beispielsweise die Forderung nach einer veränderten Lernkultur Lehrpersonen vor neue professionelle Herausforderungen. Die individuelle Begleitung der Schülerinnen und Schüler mit dem Ziel, dass diese als Lernende die Verantwortung für ihren Lernprozess übernehmen, fordert von den Lehrpersonen neben einer veränderten Haltung auch neue Kompetenzen: Lernstände erheben, formative Rückmeldungen geben, Coaching-Gespräche führen, zieldifferente Lernsettings arrangieren, intensives Zusammenarbeiten in Lehrerteams, – das alles ist nichts, was von den meisten Lehrkräften als Routine abgerufen oder einfach weitergeführt werden könnte.

Lehrpersonen selbst werden angesichts dieser Anforderungen zu Lernenden. Sie begeben sich in einen Prozess des ständigen Erprobens und Reflektierens, um in den neuen Feldern Erfahrungen zu machen sowie die Wirkungen ihres Tuns zu überprüfen.

Neben der Selbstreflexion ist das Feedback von anderen Personen (Schülerinnen und Schüler, Kolleginnen und Kollegen, ...) in diesem Prozess unverzichtbar.

Was sind nun zentrale Faktoren des Gelingens?

Aus Sicht der AG zeichnen sich aufgrund der Erfahrungen und vorliegenden Daten folgende Punkte als zentrale Faktoren für ein langfristiges und nachhaltiges Gelingen von IFB ab:

- **eine Schulleitung, die IFB als wichtig ansieht und die Beschäftigung mit dem Thema unterstützt**
- **ein verbindlicher Rahmen mit klaren praxistauglichen Strukturen und geklärten Verantwortlichkeiten**
- **Beteiligung des gesamten Kollegiums**
- **Verknüpfung von Durchführung und Reflexion der Feedback-Praxis**
- **Arbeit an für die Schule wichtigen Themen**
- **Verzahnung mit anderen Schulentwicklungsprozessen an der Schule**

An Schulen, bei denen diese Faktoren weitgehend gegeben sind, zeigen sich eindeutig positive Wirkungen:

- **Es finden mehr ernsthafte Gespräche über Unterricht statt.**
- **Langfristig zeigt sich eine Verbesserung der Unterrichtsqualität.**
- **Feedback wird verstärkt als Möglichkeit der persönlichen Weiterentwicklung gesehen.**
- **Neue Kolleginnen und Kollegen werden schneller und besser integriert.**
- **Eigene Erfahrungen mit Feedback werden als hilfreich für Coaching-Gespräche mit Schülerinnen und Schülern gesehen.**
- **Das Klima an der Schule verbessert sich, sowohl auf Lehrer-Lehrer-Ebene als auch auf Schüler-Lehrer-Ebene.**
- **Der Krankenstand im Kollegium ist geringer.**

Dies bestätigt auch die Untersuchung zu den Wirkungen von IFB von Ester Enns u.a. Der Aufbau einer Feedbackkultur ist auf der individuellen Ebene der Lehrpersonen gerade für die Gesunderhaltung wichtig und auf der Schulebene verbessert sich häufig das Klima, die Rollen im Kollegium werden erweitert und Qualitätsprozesse werden unterstützt.

Zur Sicherung einer nachhaltigen Wirkung IFB ist eine **gesamtschulische Verankerung** notwendig.

Und was kann Schulleitung dazu beitragen?

Damit die Feedbackprozesse an den Schulen zu nachhaltigen positiven Wirkungen für die Unterrichtsentwicklung führen, sollten Schulleitungen Kenntnis vom Instrument „Feedback“, seinem Nutzen und seiner zu erwartenden Wirkung haben, wissen wie das Instrument im Gesamtkollegium eingeführt werden kann, welche Stolpersteine dabei zu beachten sind und welche zentrale steuernde Rolle sie selbst als Schulleitung bei diesem Prozess spielen.

Eine prozess- und lernorientierte Schulleitung wird sich deshalb ausreichend Zeit nehmen, um den Lehrpersonen zu ermöglichen, selbst die Sinnhaftigkeit eines Kollegialfeedbacks zu finden. Kollegialfeedback ist nicht begrenzte Aktion, sondern kann selbstverständlicher Teil einer selbstreflexiven Berufspraxis und einer unterstützenden Feedbackkultur einer Schule werden. Eine **Kultur der gegenseitigen Unterstützung** muss in vielen Schulen erst gelernt werden. (Esther Enns, Peter Strahm, u.a.: Lehren und Lernen im Tandem. Bern, 2002).

Mit dem **Aufbau einer innerschulischen Feedbackkultur** kann sich eine Kultur gegenseitiger unterrichtsbezogener Unterstützung entwickeln, die den Erfahrungsschatz im Kollegium zum Vorteil aller nutzt. Damit das Kollegialfeedback als lohnenswerte Sache erlebt werden kann, empfiehlt sich ein schrittweiser, sorgfältiger Aufbau.

Dr. Sibylle Schumann-Erny
FBS RP Tübingen
Mitglied der Arbeitsgruppe Individualfeedback

Quellen und Literaturangaben für weitere Impulse:

Enns, E., Strahm, Peter, u.a.: Lehren und Lernen im Tandem. Bern, 2002

Brägger, G., u.a.: Leitfaden für Schulleitende, Steuergruppen, OM-Beauftragte und Unterrichtsteams – Kollegialfeedback einführen. 2013. www.iquesonline.net

Brägger, G., Widmer, R.: Schülerinnen- und Schülerfeedback in 8 Schritten, Winterthur, 2012, erweitert und ergänzt nach Hattie 2009, Bastian 2007, Kämpfert/Rolff 2005, u.a. . www.iquesonline.net

Helmke, A. u.a.: Leitfaden für das kollegiale Feedback im Tandem (EMUplus), KMK-Unterrichtsdiagnostik, Universität Koblenz-Landau, 2011. 2009, Bastian 2007, Kämpfert/Rolff 2005, u.a.

Riesen; M.: Dokumentation „Hospitation“ in: Schule mit Profil, Luzern, 2002.

Infomail

Die "Info-Mail zur Schul- und Qualitätsentwicklung" ist ein kostenloses Angebot für Schulleitungen, Lehrkräfte und andere Interessierte. Er erscheint mehrmals im Jahr. Alle erschienenen Ausgaben können online eingesehen werden. Für die Inhalte der verlinkten Fremdangebote ist der jeweilige Herausgeber verantwortlich. Wenn Sie die Info-Mail nicht weiter erhalten möchten, genügt eine formlose E-Mail an: Mareike.Wollenschlaeger@rpt.bwl.de **Haftungsausschluss**
Die Informationen, die Sie vorfinden, wurden nach bestem Wissen und Gewissen sorgfältig zusammengestellt und geprüft. Es wird jedoch keine Gewähr – weder ausdrücklich noch stillschweigend – für die Vollständigkeit, Aktualität oder Qualität und jederzeitige Verfügbarkeit der bereit gestellten Informationen übernommen. In keinem Fall wird für Schäden, die sich aus der Verwendung der abgerufenen Informationen ergeben, eine Haftung übernommen.