Zeitschrift: Bündner Schulblatt = Bollettino scolastico grigione = Fegl scolastic grischun

Herausgeber: Lehrpersonen Graubünden

Band: 61 (2001-2002)

Heft: 8 [i.e. 9]: Feedback

Artikel: Veränderungen setzen Vertrauen voraus : Feedback-Instrumente

Autor: [s.n.]

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-357449

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 27.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Veränderungen setzen Vertrauen voraus Feedback-Instrumente

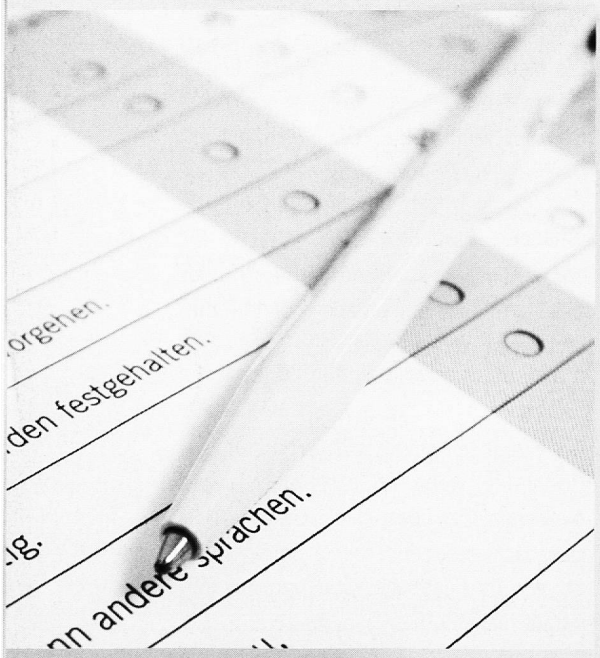
Feedback findet auf allen Ebenen der Organisation statt und ist überall anwendbar, wo Menschen mit Menschen zusammentreffen:

im Kolleginnen- und Kollegenkreis
in der Vorgesetztenrolle bzw. gegenüber Vorgesetzten
in der Kollegiums-, Team- und Gruppenarbeit
in der Arbeit mit Schülerinnen und Schülern
im Gespräch mit Eltern
in der Arbeit mit der Schulbehörde

Betriebsblindheit

Schulinterne Formen der Entwicklung und Evaluation verzahnen Arbeiten und Lernen auf optimale Weise. Feedbacksysteme und Feedbackkultur sind die «Instrumente», die diese Entwicklung in einem positiven Sinne vorantreiben und gleichzeitig vor Betriebsblindheit schützen.

Kollegiale Unterrichtsbeobachtung und Schüler-Feedback beginnen mit Erfahrungen im eigenen Unterricht. Beide Seiten lernen hier den Umgang mit Feedback und die Entwicklung einer Feedback-Kultur. Grundlegende Erfahrungen werden gemacht, wie Feedback zur Unterrichtsentwicklung beitragen kann. Diese Erfahrungen sind oft die ersten Erfahrungen mit dem Potenzial und der aufbauenden Wirkung von Feedback und Evaluation.



Kollegiale Unterrichtsbeobachtung

Die kollegiale Evaluation durch gegenseitige Unterrichtsbesuche (Hospitation) ist eine Form der professionellen Entwicklung. Wissen, Können und Fähigkeiten der Lehrenden werden genutzt, um einander über die Wirksamkeit des Unterrichts Feedback zu geben. Die kollegiale Unterrichtsbeobachtung trägt zu einer Neubewertung der eigenen Arbeit und des Kollegiums bzw. einer Fachgruppe bei.

Unterstützung und Qualitätsentwicklung

Rückmeldungen über die Wirksamkeit des Unterrichts erfolgen hauptsächlich über die Leistungen der Schülerinnen und Schüler. Kollegiales Feedback an der Schule erfolgt äusserst selten. Die Klassentüren bleiben meist geschlossen, Anregungen zu Weiterentwicklung kommen von aussen, das heisst über Anregungen aus Weiterbildungsveranstaltungen. Lehrpersonen bekommen kaum interne Rückmeldungen über ihr eigenes Lehrverhalten.

> **«Zwei sind nötig, damit einer sich kennenlernt.»**
> ***G. Bateson***

Kollegiale Unterrichtsbeobachtung hilft, eine Kultur gegenseitiger Unterstützung im Unterricht zu entwickeln. Sie ist eine wirksame Form der Qualitätsentwicklung im Unterricht,

- wenn sie die einzelne Lehrerin, der einzelne Lehrer will,
- wenn diese Form von gegenseitigem Feedback nicht (dienstlich) beurteilt wird,
- wenn den Besuchen eine klare systematische Form zu Grunde liegt und entsprechend vor- und nachbereitet wird,
- wenn die Schülerinnen und Schüler im Vornhinein darüber informiert werden und wissen, worum es geht,
- wenn die elementaren Feedbackregeln angewandt werden.

Systematik

Die Wirksamkeit der Unterrichtsbesuche ist auf eine Vertrauensbasis angewiesen, damit die Beteiligten Rückmeldungen über die Wirksamkeit des Unterrichts ehrlich geben und bereit sind, diese auch offen anzunehmen.

Eine derartige Kultur des gegenseitigen Feedbacks ergibt sich allerdings nicht von selbst. Es sind dazu Rahmenbedingungen und Gelegenheiten zu schaffen. Bestimmend ist allerdings die Bereitschaft der Lehrpersonen, ihre Klassentüre für den kollegialen Besuch zu öffnen. Erfahrungsgemäss schliessen sich in der Folge immer mehr KollegInnen an, so dass sich nach und nach eine Feedback-Kultur entwickeln kann.

Der Erfolg der kollegialen Unterrichtsbesuche hängt von einer systematischen Vorbereitung ab. Beobachtungsschwerpunkte sind gemeinsam festzulegen. Das kann ein bestimmter Aspekt, der für einen Fachbereich oder für die gesamte Schule von Bedeutung ist, z.B. die Selbsttätigkeit der SchülerInnen. Beobachtungsschwerpunkte können auch individuell gewünscht werden. Eine Lehrperson und eine Hospitantin vereinbaren, einen bestimmten Aspekt zu beobachten, der für die Lehrperson von besonderer Bedeutung ist, z.B. der Umgang mit Störungen.

Die Beobachtungsziele müssen geklärt und die Erfolgsindikatoren bestimmt werden, das heisst die Kriterien, an denen erkennbar wird, in wie weit die Ziele erreicht werden. Hilfreich ist es, mit einem Beobachtungsraster zu arbeiten.

In der Nachbesprechung erfolgt die Rückmeldung der beobachtenden Person an die Lehrperson. Damit das Feedback angenommen werden kann, sind eine positive Gesprächsatmosphäre und das Beachten der Feedbackregeln wichtigste Voraussetzungen.

Formatives Qualitätsevaluations-System

Die Pädagogischen Arbeitsstelle des LCH hat 1994 das FQS, das formative Qualitätsevaluations-System vorgestellt. Es war als alternative zu lohnwirksamen Qualifikationssystemen entwickelt worden. FQS setzt eine geleitete Schule voraus und folgt dem Prinzip der Organisationsentwicklung. FQS will in erster Linie die Lehrpersonen befähigen, die Qualitätsüberprüfung für ihre Schule selbst zu übernehmen. Die Schule legt dazu selber Ziele fest und bestimmt über Planung und Durchführung. Die Schulen oder einzelne Lehrpersonen handeln Qualitätsansprüche aus. Sie planen und führen ein differenziertes Feedbacksystem durch, verbinden Evaluation und Entwicklung. Eine Steuergruppe koordiniert die ganze Qualitätsevaluation. Im Zentrum des Gesamtprozesses stehen die Feedbackgruppen, das sind Gruppen in denen 4 bis 6 Lehrpersonen gegenseitig ihren Unterricht hospitieren und Feedback-Runden gestalten. Mit FQS wird eine Feedbackkultur geschaffen, die die einzelne Lehrperson unterstützt, die die Teambildung und Kollegiumsentwicklung fördert und die ganz wesentlich zur lernenden Schule beiträgt.

«Verstehen ist ohne Wohlwollen nicht möglich.»
Max Frisch

Schülerinnen- und Schülerfeedback

Es ist nicht selbstverständlich, Rückmeldungen über Unterricht als Teil des Unterrichts zu verstehen. Diskussionen über SchülerInnen-Feedback wecken bei den einen Interesse, bei den anderen klare Ablehnung. Hinter der Skepsis steht die Vorstellung der Umkehrung der Be- oder Verurteilungspraxis. Hinter dem Interesse steht die Neugierde auf die Potenziale, die Schülerrückmeldungen bergen. Auf alle Fälle sind oder wären Schülerrückmeldungen ein Gestaltungsinstrument, das zur Qualität des Unterrichts beitragen kann.

Sinn von Schülerfeedback

Wenn Rückmeldungen mehr sein wollen als ein beiläufiges Gespräch, dann brauchen die Beteiligten ein Methodenrepertoire. Hilfreiche Methoden sind Evaluationsinstrumente. Bekannt sind Fragebögen, weit konstruktiver sind qualifizierte Unterrichtsgespräche, die das Erlernen einer Feedback-Kultur fordern und fördern. Rückmeldeformen und –instrumente können in der Regel nicht einfach übernommen werden. Sie müssen im Gespräch mit KollegInnen und möglichst auch mit SchülerInnen der eigenen Situation und Fragestellung angepasst werden. Sie sind dann geeignet, wenn die Beteiligten von deren Sinn überzeugt sind, weil sie konkrete Verbesserungen versprechen.

Schülerrückmeldung heisst nicht allein Rückmeldung über den Unterricht und die Lehrperson, sondern unterstützt gleichzeitig das eigenverantwortliche Handeln und die Selbstbeobachtung.

Der Erfolg von Rückmeldeaktivitäten hängt entscheidend von der Haltung der Lehrpersonen ab. Die Frage ist, ob die Lehrpersonen glaubwürdig vermitteln können, dass sie an Rückmeldungen interessiert sind und dass sie aus den Ergebnissen etwas machen wollen – dann sind die Methoden zweitrangig. Für den Anfang entscheidend sind drei Dinge: Neugier auf die Schülerperspektive, Experimentierfreude und Vertrauen in die gemeinsame Gestaltungskraft von SchülerInnen und Lehrpersonen.

Unterschiedliche Interaktionsebenen

Ein Teil von Schülerrückmeldungen ist auf die Interaktion der Schülerinnen und Schüler untereinander ausgerichtet und nicht – wie von vielen Lehrpersonen befürchtet – auf eine Kritik am Lehrerverhalten reduziert. Es ist daher zu unterscheiden zwischen Verfahren, die eine Schüler-Schüler-Rückmeldung anregen und Verfahren, die eine Schüler-Lehrer-Rückmeldung beabsichtigen. Die Rückmeldungen zielen auf die Beobachtung und Reflexion der individuellen Lernprozesse und auf die Unterstützung der Lernprozesse durch die Lehrperson und durch die Klasse. Damit werden Rückmeldungen dem komplexen Unterrichtsgeschehen und dem dialogischen Unterrichtsverständnis gerecht. Gleichzeitig kann so die Einseitigkeit einer Lehrerschelte vermieden werden.

Schülerfeedback kann nur dann auf eine lehrerzentrierte Beurteilung reduziert werden, wenn auch die Rückmeldung von der Vorstellung geprägt wäre, das Lernen würde vom Lehrer gemacht.

Personalgespräche und Vorgesetzten-Feedback

Das unterrichtende und das nicht-unterrichtende Schulpersonal, das nicht weiss, ob die eigenen Leistungen wahrgenommen

und geschätzt wird, ist oder wird unsicher und engagiert sich langfristig mit eingeschränkter Kraft.

Selbst- und Fremdwahrnehmung

Das periodisch stattfindende Personalgespräch ist ein Führungsinstrument und als solches grundsätzlich förderorientiert angelegt. In einem ausführlichen Gespräch evaluieren die Lehrpersonen und die Schulleitung die Leistung der Lehrperson in einem umfassenden Sinn. Das Selbstbild der Lehrperson wird ergänzt durch das Fremdbild der Schulleitung. Das Personalgespräch dient dazu, Selbst- und Fremdwahrnehmung zu vergleichen, die Zielerreichung zu überprüfen, sowie die Ziele für die nächste Periode zu vereinbaren. Zur Sprache kommen die unterschiedlichen Aspekte der Rolle und Aufgabe, der Unterricht, das Engagement im und für das Team und für die Schule als Ganzes. Der Zweck des Personalgesprächs ist die Optimierung der Qualität der Arbeit der Lehrperson und der Schule als Ganzes. Die Ergebnisse der Personalgespräche werden in einem Zielsetzungs- und Beurteilungsbogen festgehalten.

Die Freiheiten des Menschen

sehen und hören, was wirklich ist, nicht was sein sollte

sagen, was ich denke, nicht, was ich denken sollte

fühlen, was ich wirklich fühle, nicht was ich fühlen sollte

fordern, was ich möchte, nicht immer erst auf Erlaubnis warten

Risiken eingehen, ohne mich immer erst abzusichern

Virginia Satir

Feedback- und Führungsinstrument

Vielerorts werden Schulleitungen erst eingerichtet. Schulen setzen sich mit Selbststeuerungsmodellen auseinander, arbeiten aktiv an Führungsmodellen und damit auch am neuen Lehrerbild. Klärungsprozesse müssen definieren, welche Bedeutung dem Personalgespräch als Feedback- und Führungsinstrument zukommen wird.

Um Feedback geben zu können, muss man sich mit dem anderen Menschen auseinander setzen. Das braucht Zeit und deshalb einen klaren Entscheid.

Vorgesetzten-Feedback

Oft machen wir uns ganz falsche Vorstellungen, wie wir auf andere wirken. So glaubten 83 von 100 Führungskräften, dass ihre Mitarbeiter sie als kooperative Vorgesetzte einschätzen werden. Tatsächlich wurden 86 von 100 als mehr oder weniger autoritär bezeichnet.

Damit die Schulleitung das Vertrauen ihrer Mitarbeitenden gewinnt, ist es wichtig, dass sie nicht nur Feedback erteilt, sondern auch Feedback zu ihrem Verhalten einholt. Eine derartige Feedbackkultur will gepflegt werden. Diese Entwicklung zu fördern, ist Sache der Leitung und Führung. Hat die Schulleitung kein offenes Ohr für die Wahrnehmung ihrer Mitarbeitenden, kann sie nicht Offenheit von ihnen erwarten. Und für die Schulleitung ist es auch wichtig, Feedback zu erhalten. Erhält sie kein Feedback, muss sie sich wie unter einer Käseglocke fühlen, unter die nichts dringt.

Die wenigsten Führungsfehler werden böswillig gemacht. Vielmehr scheint es ein Mangel an Rückmeldungen zu sein, die sinnvolle Einstellungs- und Verhaltenskorrekturen ermöglichen könnten. Dieses Defizit fördert bei Vorgesetzten die Entstehung oder Vergrösserung des blinden Flecks.

Feedbackkultur und Teamkultur

Feedback wirkt auf allen Ebenen der Organisation. Eine konstruktive Feedbackkultur in Teams ermöglicht, die Qualität und Intensität der gemeinsamen Arbeit zu überprüfen und zu steigern. Teamarbeit ist so gesehen ein Stück Erwachsenen-Sozialisation. Sie erfordert Toleranz, Anerkennung der Meinung anderer, Dialogfähigkeit und eine sich entwickelnde Feedbackkultur.

Alles Lernen beruht auf den sich wiederholenden Phasen der Wahrnehmung, Reflexion und Veränderung. Feedback spielt in der Teambildung und -entwicklung eine entscheidende Rolle. Letztlich gehört Feedback in Gruppen- und Teamprozessen integriert und ist nichts anderes als ein bewusstes gemeinsames Lernen.

Chancen der Teamarbeit

Viele Lehrpersonen verstehen sich immer noch als Einzelkämpferinnen und –kämpfer und versuchen, den wachsenden beruflichen Anforderungen überwiegend allein gerecht zu werden. Teams verfügen kaum oder nur ansatzweise über gemeinsame Bewältigungsstrategien. Erstaunlich ist es ja nicht, spielt doch die Teamarbeit in der Ausbildung so gut wie keine Rolle. Angehende Lehrerinnen und Lehrer werden zumeist frontal unterrichtet und individuell beurteilt. In der Regel wird immer noch am Bild der perfekten Lehrperson gearbeitet, die sämtliche fachlichen und sozialen Probleme selber löst. Dabei zeigt sich in der Realität, dass Problembewältigung und Arbeitserleichterung nur durch Kooperation möglich sind. Die komplexen Anforderun-

gen von Unterricht und Erziehung aber sind nicht (mehr) allein und ohne Unterstützung zu bewältigen. Das Bewusstsein für die Chancen der Teamarbeit beginnt sich langsam in Kollegien abzuzeichnen.

Unterstützung und Arbeitsplatzzufriedenheit

Aus der Schulqualitätsforschung ist bekannt, dass ein entscheidender Faktor für gute Unterrichtsarbeit und Arbeitsplatzzufriedenheit eine Kultur gegenseitiger Unterstützung und gemeinsamer Problemlösung ist. Die Ergebnisse der Kreativitätsforschung zeigen, dass überragende Leistungen oft Ausdruck besonders strukturierter Felder sind. Die Freisetzung eigener Kreativität setzt nicht nur ein gewisses Mass an individuellem Talent voraus, sondern auch das Finden eines geeigneten Umfeldes, in dem sich die eigenen Fähigkeiten optimal entfalten können. Statt unrealistischen Anforderungen an die «gute Lehrperson» hinterher zu rennen, ist es ratsam zu untersuchen, welches Potenzial in Teams und Kollegien vorhanden ist.

Kreativität

Teamarbeit ist mehr als eine kollegiale Atmosphäre in der Zusammenarbeit in kleinen Gruppen. Teams unterstützen einzelne Teammitglieder, integrieren die nötigen Potenziale und schaffen Synergien. In fast allen Arbeitsbereichen verabschiedet man sich von der Illusion der «grossartigen» Einzelleistung und stellt stattdessen aufgabenbezogene Problemlöse-Teams zusammen. Kreative Teams entstehen aus der richtigen Mischung, aus der Anerkennung und Nutzung von Unterschieden. Es geht also darum, herauszufinden, für welche Fragestellungen welche Zusammensetzung von Personen benötigt werden. Eine Team-Perspektive, die die gegenseitige Ergänzung wählt, entlastet von unrealistischen Ansprüchen – alles alleine zu meistern – an uns selbst und erschliesst bisher unbekannte und unerkannte Fähigkeiten und Potenziale.

Ich sehe was, was du nicht siehst

Nur durch «Bilder» darüber, was der Mensch ist und wie er sein soll, ergeben sich für Erziehung und Bildung Handlungsorientierungen. Das sind wir uns nicht immer bewusst.

Ein grundlegendes Wesensmerkmal des Menschen ist, sich auf sich selbst zu beziehen. Selbst-bewusst-sein, Selbst-Wert-Gefühl und Selbst-Bild sind sprachliche Bezeichnungen für bestimmte Elemente dieser Selbstbeziehung.

Im Idealfall ist diese Selbstbeziehung ebenso wie die Beziehung zu anderen von Liebe getragen, so jedenfalls in den Kulturen, die vom Christentum geprägt sind, dessen oberstes Gebot lautet: «Liebe deinen Nächsten wie dich selbst!»

Individuelle Menschenbilder

Die Beziehungen zwischen Menschen werden durch deren individuelle Menschenbilder geprägt. Man versucht sein Gegenüber einzuschätzen, um sich dann entsprechend zu verhalten. Diese Einschätzung beruht auf den Vorstellungen, die man bis zu diesem Zeitpunkt bei anderen Menschen gewonnen hat.

Menschenbilder können sehr einfache Einstellungen zum Menschen wiedergeben, wie z. B. wenn jemand grundsätzlich davon ausgeht, dass allen Menschen zu misstrauen ist. Sie können aber auch sehr differenzierte Züge annehmen, wenn jemand beispielsweise versucht, den Menschen möglichst individuell zu betrachten.

Vereinfachungen sind notwendig

Dennoch wird man auch bei einer möglichst individuellen Betrachtung aus Vereinfachungsgründen auf Menschenbilder zurückgreifen: Die Informationsflut würde sonst jegliches Handeln blockieren.

Eine zu starke Verallgemeinerung wiederum liesse bestimmte, unter Umständen entscheidende Nuancen des menschlichen Verhaltens unberücksichtigt. So entspräche die Vorstellung, dass alle Menschen nur Gutes im Sinn haben und man daher jedem bedingungslos vertrauen könnte, auch nicht der Wirklichkeit. Sie würde zu blindem Vertrauen führen, bei dem die Gefahr besteht, dass man von anderen, die diese Art von Vertrauen als willkommene Schwäche ansehen, hintergangen wird.

Entfaltungsmöglichkeiten

Der Mensch ist eine komplexe Persönlichkeit. Die systemischen Betrachtungsweise des Menschen basiert auf der Überzeugung, dass wir Menschen alle Anlagen, um uns vollständig zu entfalten, in uns tragen.

Jeder Mensch hat eine Lebenskraft in sich, die als ein «Schatz» gesehen wird. Dieser Schatz ist da, selbst wenn der Mensch über Zeiten hinweg nicht in direktem Kontakt mit ihm steht. Menschen werden als grundlegend gut angesehen. Dies bedeutet nicht, dass sie «gut» geboren werden, sondern dass ihren Körpern eine Weisheit innewohnt, wonach sie sich unter günstigen Bedingungen höchstwahrscheinlich zu gesunden Erwachsenen entwickeln können.

Realität – Wirklichkeitskonstruktionen

Eine weitere wichtige Grundannahme der Systemischen Theorie ist, dass es keine objektive Realität gibt, sondern, dass jeder Mensch sein eigenes Bild von der Welt schafft und wir daher nie ein vollständiges Bild von der Psyche eines anderen Menschen haben können.

Der Mensch schafft «Wirklichkeit» durch «Wirklichkeitsvorstellungen». Die konstruktivistische Erkenntnistheorie geht von der Prämisse aus, dass wir nie mit Wirklichkeit an sich umgehen, sondern stets mit unserer eigenen «Erfahrungswirklichkeit», das heisst mit den Bildern und Konstruktionen von Wirklichkeit in unseren Köpfen zu tun haben.

Filter

Die Art und Weise wie jemand denkt, fühlt und handelt, hängt nicht nur von den äusseren Kontextbedingungen, sondern auch von seinem aktiv-passiv gebildeten persönlichen Bezugsrahmen. Damit ist die Summe aller von einem Menschen im Verlaufe seines Lebens entwickelten Denk-, Gefühls-, Einstellungs-, Willens-, Handlungs- und Reaktionsmuster gemeint. Sie bilden die biografisch erworbenen Filter, auf deren Hintergrund «äussere Realität» wahrgenommen, bewertet und verarbeitet wird.