



Hans Keller

## **Aufbau und Elemente einer Feedbackkultur**

Anleitung für schulinterne Projektgruppen

Die Broschüre entstand im Projekt „Qualitätsentwicklung an Mittel- und Berufsschulen des Kantons Zürich“ als Handreichung für den Aufbau der Feedbackkultur im Rahmen des schuleigenen Qualitätsmanagements.

Besten Dank für die Mitarbeit an:

Martin Baumgartner, wbz Luzern; Ruedi Fehlmann, ILeB Zürich; Brigitta Fink, Thalwil; Martin Keller, PHZH; Hanspeter Maurer, MBA Zürich.

Aus der Reihe Berichte für die Sekundarstufe II und Erwachsenenbildung  
Bestellnummer: B005; ISBN-Nr. 3-905081-55-5

5. Auflage 2005

Copyright © 2000, Text und Gestaltung: Verlag Impulse

Mittelschul- und Berufsbildungsamt des Kantons Zürich, Projekt- und Fachstellen

# INHALTSVERZEICHNIS

1	Feedbackkultur	4
1.1	Individualfeedback als Mittel zur Qualitätsentwicklung	4
1.2	Feedbackkultur	4
1.3	Aufbau einer Feedbackkultur	6
1.4	Schlüsselthemen	9
2	Beschreibung einzelner Methoden	11
2.1	Feedback von Lernenden	11
2.1.1	Fragebogen	11
2.1.2	Rating-Konferenz	13
2.1.3	Interaktive Kleinformen	14
2.1.4	Resonanzgruppe (Mentorsystem der USO)	15
2.1.5	Lernbilanzen, Lernjournale	15
2.2	Kollegiales Feedback	17
2.2.1	Kollegialer Unterrichtsbesuch (Hospitation)	17
2.2.2	Fallbesprechungen (Intervision)	19
2.2.3	Vorbereitungs- und Reflexionsgruppe	20
2.2.4	Lehr-Portfolio mit Feedback	21
2.3	Feedback in der Schulorganisation	22
2.3.1	Mitarbeitendengespräch	22
2.3.2	Feedback an die Schulleitung	23
2.3.3	Weitere Personenkreise als Feedbackgeber	24
3	Anhang	25
3.1	Literaturliste	25
3.2	Tabelle Einsatzkriterien der Feedbackmethoden	26

# 1 Feedbackkultur

## 1.1 Individualfeedback als Mittel zur Qualitätsentwicklung

Momentan entwickeln viele Schulen ein schulinternes Qualitätsmanagement. Dieses soll die Schulqualität erfassen und deren Sicherung und Entwicklung gewährleisten. Zentral für die Schulqualität sind die Leistungen der einzelnen Beteiligten: Schülerinnen und Schüler, Lehrpersonen, Schulleitung, Verwaltung, Hausdienst usw. Diese Personen nutzen direkte Rückmeldungen zu ihrer Arbeit, damit sie situationsgemäss ihre Tätigkeit optimieren können. Für diese Rückmeldungen hat sich der Begriff Feedback bzw. Individualfeedback eingebürgert.

Das Ziel von Feedbacks ist die Anpassung und Weiterentwicklung der eigenen beruflichen Tätigkeit. Daher erhält die betroffene Person die Rückmeldungen direkt, entscheidet selbst über die Konsequenzen, die sie daraus zieht, setzt diese um und überprüft wieder durch Feedback, ob sie ihr Ziel so besser erreicht hat. Es geht also um das Lernen und die Weiterentwicklung der eigenen Professionalität.

Damit diese Entwicklung wirksam ist und nicht zur reinen Imagepflege verkommt, muss die Abgrenzung zur qualifizierenden Beurteilung der Person (z.B. zur lohnwirksamen Lehrpersonen- oder Mitarbeiterbeurteilung) ganz deutlich eingehalten werden. Das heisst, die Rückmeldungen selbst sind an die beteiligte Person und nicht an Vorgesetzte gerichtet.

Zur Rechenschaftslegung im Qualitätsmanagement gehört aber, dass diese Person Auskunft gibt darüber, wann, wie und bei wem sie Feedback eingeholt hat und welche Konsequenzen sie daraus zieht. Dies sollte Teil eines fördernden Mitarbeitendengesprächs sein.

Wird diese Trennung eingehalten, so sind Individualfeedbacks ein wirksames Mittel. Das belegt Helmke (siehe Literatur in 3.1) in seinem Resümee (Seite 167): „Für Forschungszwecke und für eine *formative* Evaluation eignen sie [Schülerrückmeldungen, hk] sich vorzüglich; für die *summative* Evaluation der Unterrichtsqualität einzelner Klassen dagegen sehr eingeschränkt.“

## 1.2 Feedbackkultur

### 1.2.1 Merkmale einer Feedbackkultur

Unter Feedbackkultur versteht man den selbstverständlichen, regelmässigen – nicht übermässigen – Einsatz von Feedbacks in der Schule auf allen Ebenen als Mittel zur Reflexion und Verbesserung der professionellen Tätigkeiten.

In diesem Zusammenhang wird häufig der Begriff „360°-Feedback“ verwendet. Damit wird angeregt, von allen Seiten her, natürlich nicht gleichzeitig, Rückmeldungen einzuholen. Für Lehrpersonen heisst das, nicht nur Schülerinnen und Schüler zu befragen, sondern auch mal eine Kollegin, den Fachvorstand, die Eltern oder weitere Personen, die Einblick in ihre Tätigkeit als Lehrperson haben.

Eine solche Feedbackkultur kann nicht einfach verordnet werden, sondern sie muss in einem Kollegium schrittweise aufgebaut, erprobt und vereinbart werden. Dazu braucht es als Erstes die Bereitschaft, sich auf Veränderungen einzulassen. Diese Bereitschaft ist nicht bei allen Beteiligten gleich gross und gleich gerichtet. Daher lohnt es sich, in der Aufbauphase verschiedene Tempi und Methoden zuzulassen, erst einmal vorhandene Erfahrungen auszutauschen und neue zu sammeln.

Eine zweite hilfreiche, mit der Zeit notwendige Grundlage ist ein gemeinsames Verständnis von Schulqualität. Möglicherweise existiert ein Schulleitbild, aus dem sich Qualitätsansprüche ableiten lassen. Meistens wird es nötig sein, sich auf gemeinsame Kriterien (z.B. zum selbständigen Lernen, zur Vorbereitung und Durchführung von Prüfungen, zur Notengebung) zu einigen, bevor man Feedback dazu geben und einholen kann. Die Erarbeitung der Qualitätsansprüche kann in Pilotgruppen gestartet werden, sie sollten später im ganzen Kollegium diskutiert und verbindlich vereinbart werden.

### 1.2.2 Elemente der Feedbackkultur

Eine wirksame Feedbackkultur zeichnet sich durch eine angemessene Methodenvielfalt aus. Sie ist erstens nötig, damit Lehrpersonen und Schulleitungsmitgliedern die zur aktuellen Situation passende Methode einsetzen können. Zweitens wird durch die Vielfalt die Abnützung einer einzelnen Methode verhindert. Sonst bewirkt zum Beispiel der regelmässige Einsatz immer desselben Fragebogens durch alle Lehrpersonen in Kürze eine Abstumpfung bei den Lernenden. Sie füllen ihn nur noch widerwillig aus und geben willkürliche Antworten.

Für Feedback gibt es eine Vielfalt der Beteiligten (360°-Feedback), der Methoden und der Instrumente. Mit Methode wird eine Form des Feedbacks bezeichnet (z.B. schriftliche Befragung), ein Instrument ist die konkrete Realisierung der Rückmeldung (z.B. ein Fragebogen zu einer bestimmten Lernsequenz). Die folgende Tabelle zeigt den Zusammenhang der Begriffe:

<b>Beteiligte</b>	<b>Methode</b>	<b>Instrument</b>
Lernenden-Feedback	Schriftliche Befragung interaktive Kleinformen usw.	z.B. standardisierter Fragebogen z.B. stummer Dialog
Kollegiales Feedback	Unterrichtshospitation Intervision usw.	z.B. Beobachtungsraster z.B. Fallbesprechung

Eine genauere Beschreibung der Methoden folgt im zweiten Teil dieser Broschüre (siehe Übersicht in Anhang 3.2). Natürlich ist diese Liste nicht abschliessend und es sind auch Mischformen möglich.

Das Ziel der Entwicklung ist eine Sammlung von erprobten und bewährten Methoden (das heisst Anleitungen zu diesen Methoden) und Instrumenten (das heisst konkrete Fragen, Raster, ...), die zusammen einen „Werkzeugkoffer“ für Feedback ergeben.

Wie diese Methoden eingesetzt werden, wird anschliessend verbindlich geregelt (siehe Abschnitt 1.3.3).

### **1.2.3 Steuerung des Aufbaus**

In der Entwicklungsphase muss die Entwicklung der Methoden angestossen und koordiniert werden. Anschliessend muss dafür gesorgt werden, dass klare und verbindliche Vereinbarungen getroffen werden. Dafür braucht es eine Projektleitung (meistens eine Gruppe von 3-5 Lehrpersonen, eventuell auch Lernende). Diese hat folgende Aufgaben:

- Beschaffung von Informationen (Literatur, hausinterne Erfahrungen und solche anderer Schulen, eigene Schulung)
- Organisation der Startveranstaltung, Beizug von Referenten/Referentinnen und Beratung
- Organisation der Schulung der Pilotgruppen, welche einzelne Methoden entwickeln und erproben.
- Sicherstellen, dass zwischen Schulleitung, Kollegium und Pilotgruppen für die Entwicklungsphase Vereinbarungen bezüglich Verbindlichkeit, Vertraulichkeit usw. getroffen werden.
- Sicherung der Information der laufenden Arbeiten durch regelmässige Kontakte mit den Pilotgruppen; Information von Schulleitung und Kollegium
- Vorbereitung und Durchführung der Auswertung der Pilotprojekte mit dem Kollegium. Als Ergebnis soll ein Vorschlag zuhanden der Schulleitung vorliegen, wie regelmässiges Feedback an der Schule verbindlich geregelt werden soll.

## 1.3 Aufbau einer Feedbackkultur

### **1.3.1 Gemeinsamer Start**

Der gemeinsame Start findet am besten in Form einer schulinternen Weiterbildung statt. Folgende Themen sollten nach Möglichkeit behandelt werden:

- Einführung in das Thema Feedback
- Beschreibung und eventuell Demonstration der Feedback-Methoden, in denen man aktiv werden will, bzw. festlegen, was man prioritär anpacken will
- Austausch und Klärung der Erwartungen und Bedenken zum Feedback
- Definition der Rahmenbedingungen für die Entwicklungsphase (Verbindlichkeit, Datenschutz, Termine).
- Bildung von Pilotgruppen, Organisation der Schulung dieser Pilotgruppen

### 1.3.2 Pilotphase

In der Regel bewährt es sich, mit mehreren Pilotgruppen zu starten, die verschiedene Methoden und Instrumente erproben. Die Arbeit in Gruppen ist wesentlich für eine breite Abstützung, für die Vielfalt der Ideen, die gegenseitige Unterstützung und gemeinsamen Erfahrungen.

Die Zusammensetzung der Gruppe sollte möglichst frei gewählt werden können. Insgesamt sollte aber darauf geachtet werden, dass VertreterInnen aller betroffenen Personengruppen einbezogen werden, d.h. zum Teil auch Lernende!

Bevor die Pilotgruppen mit eigenen Versuchen beginnen, sollten sie in der von ihnen gewählten Methode geschult werden. Oder es gibt eine Schulung für alle Pilotgruppen in mehreren (3-4) Methoden und sie entscheiden sich anschliessend, welche sie entwickeln und erproben wollen. In dieser Schulung sollen Feedbackregeln (wieder) bewusst und mit Übungen vergegenwärtigt werden (siehe 1.4.1)

Jede Pilotgruppe hat anschliessend folgende Aufgaben:

- Sammeln und prüfen verschiedener bestehender Feedbackinstrumente zur gewählten Methode.
- Grobe Formulierung von Qualitätsansprüchen für die Themen, auf die sich das Feedback bezieht.
- Entwicklung eines oder mehrerer Instrumente zu diesen Qualitätsansprüchen, die auf die Situation der eigenen Schule angepasst sind. Es geht nicht darum, eine ideale Methode oder das ideale Instrument für alle zu finden, sondern verschiedene, anpassbare Varianten zu entwickeln.
- Erprobung der Methode und der entwickelten Instrumente im „Selbstversuch“ (d.h. es soll nichts entwickelt werden, was man nicht selber einzusetzen bereit ist).
- Auswertung der gemachten Erfahrungen in der Gruppe

In der nun folgenden Erprobungsphase bereitet die Projektleitung die Auswertung der Erfahrungen vor. Das heisst, sie legt einen Termin für die Pilotgruppen fest, die Form der Rückmeldungen über die Erfahrungen (schriftlich/mündlich, Leitfragen) und das Programm des Austausches. Dabei muss klar gemacht werden, dass es nicht um die Inhalte der Rückmeldungen geht, sondern um Fragen wie: Welches Vorgehen, welches Instrument hat sich in welchen Kontext bewährt? Was muss bei der Durchführung der Methode beachtet werden? Was muss geändert werden? Welches sind kritische Punkte?

Diese Erfahrungen werden zuerst unter den Pilotgruppen ausgetauscht. Anschliessend ist zu überlegen, wie sie dem restlichen Kollegium nahe gebracht werden können. Das kann eine Broschüre mit Anleitungen zu den einzelnen Methoden und Beispielen von Instrumenten sein. Bewährt hat sich ein „Markt“ mit Informationsständen, wo sich die Kolleginnen und Kollegen direkt bei den Pilotgruppen über deren Erfahrung informieren. Es ist auch möglich, dass die Pilotgruppen eine Präsentation anlässlich einer Konferenz vorbereiten.

### 1.3.3 Institutionalisation

Zentral für den Aufbau einer Feedbackkultur ist, dass dem Übergang in den Regelbetrieb genügend Aufmerksamkeit geschenkt wird. Die Bereitschaft, in einer Pilotgruppe etwas zu entwickeln und auszuprobieren ist in der Regel ungleich grösser als die, das Entwickelte auch langfristig einzusetzen. Gleichzeitig resultieren aus kurzfristigen Aktivitäten auch Frustrationen, zum Beispiel darüber, dass kein langfristiger Effekt sichtbar ist.

Es ist deshalb von grosser Bedeutung, dass nach einer Pilotphase im Rahmen des Qualitätsmanagements verbindlich geregelt wird, in welchem Rhythmus welche der erprobten Methoden eingesetzt werden sollen, worüber an wen zu berichten ist, welche weiteren Methoden zu entwickeln sind usw.

Ziel der Entwicklungsphase ist die Aufbereitung und Erprobung verschiedener Feedbackmethoden, die dann einen „Werkzeugkoffer“ bilden, aus dem im Regelbetrieb jede Person (Lehrperson, Schulleitung, Mitarbeiter/in) regelmässig und abwechselnd eine Methode einsetzt, um Rückmeldungen einzuholen.

Ein Grundprinzip der Evaluation ist die sogenannte Triangulation: Für ein ausgewogenes Bild, auch von sich selbst, ist mehr als ein Blickpunkt nötig, also nicht immer dieselbe Methode und dieselben Feedbackgeber (siehe Anhang 3.2). Das sollte ein Merkmal der Feedbackkultur sein.

Beispiel einer Regelung:

Jede Lehrperson wählt pro Schuljahr eine der folgenden Methoden (...) aus und schliesst sich mit 1–3 Personen zu einer Q-Gruppe zusammen, um die Feedbacks vorzubereiten, durchzuführen und auszuwerten.

Vor Ende des Schuljahres berichtet sie schriftlich an die Schulleitung, welche Methode sie gewählt hat, wann und in welcher Klasse bzw. mit welchen Kolleginnen sie es durchgeführt hat, welche konkrete Folgerung sie daraus zieht und wie sie deren Umsetzung plant.

Spätestens nach zwei Jahren ist ein andere Methode einzusetzen.

Zu den einzelnen Methoden stehen Anleitungen und Beispiele von Instrumenten zur Verfügung („Werkzeugkoffer“). Die Anleitungen geben Hinweise zur Durchführung einer bestimmten Methode und legen auch fest, welches verbindliche Schritte sind, insbesondere der Umgang mit den Rückmeldungen und die Information der Befragten über die Ergebnisse und Folgerungen (siehe 1.4.3).

Bei der Verbindlichkeit ist genau zu regeln, wer welche Pflichten hat. Das heisst, für die Mehrheit der Lehrpersonen gibt es die volle Verpflichtung, für Teilzeitlehrkräfte und spezielle Lehraufträge ist zu regeln, wie weit sie eingebunden sind.

Für Ausnahmen von der Feedbackpflicht ist die Schulleitung zuständig. Am häufigsten sind zwei Fälle: Time Out und Alternative.

Beim Time Out wird eine Lehrperson, die durch andere schulische Aktivitäten besonders belastet ist, befristet vom Feedback entbunden.

Bei der Alternative vereinbart die Lehrperson mit der Schulleitung eine gleichwertige



Alternative zum vorgegebenen Feedback, die eine systematische, reflexive und überprüfbare professionelle Entwicklung zum Ziel hat.

## 1.4 Schlüsselthemen

### 1.4.1 Feedback geben und nehmen

Feedback ist eine subjektive Rückmeldung über die Tätigkeit und Wirkung einer Person, nicht eine objektive Beurteilung. Folglich ist es ein Anlass zu einem Dialog und nicht ein einseitiges Urteil.

Personen die Feedback geben, sollten sich bewusst sein, dass ihre Beobachtungen durch die eigenen Wertvorstellungen geprägt sind. Daher ist es wichtig, dass sie die konkrete Handlung oder Situation beschreiben, die ihre Aufmerksamkeit oder Betroffenheit ausgelöst hat und nicht nur ihre eigene Bewertung dieser Situation.

Beispiel: Die Aussage „Das war spannend“ sagt mehr über die sprechende Person als über den Unterricht aus. Als Feedback hilfreich wird es, wenn die Aussage ergänzt wird mit der Beschreibung: „Die Notiz aus der gestrigen Zeitung hat die Schülerinnen und Schüler sofort gepackt. Sie haben von eigenen Erfahrungen berichtet und auf Widersprüche in der Notiz aufmerksam gemacht. Auch die Nebengespräche befassten sich mit der Notiz. Ich fand diese Notiz einen motivierenden Einstieg ins Thema.“

Besonders für mündliche Feedbacks ist es nötig, wenn vorweg einige Feedbackregeln vereinbart beziehungsweise in Erinnerung gerufen werden. Wichtigste Punkte dabei sind:

Konkrete Beschreibungen von Verhalten,  
Trennung von Wahrnehmung und Bewertung,  
Wohlwollende Grundhaltung,  
Rasches Feedback.

Für die Empfänger/innen der Feedbacks ist es wichtig, diese als Erstes mal anzunehmen und ernst zu nehmen, gegebenenfalls nachzufragen, aber nicht zu berichtigen. Denn es geht nicht um richtig oder falsch, sondern um das Entgegennehmen der subjektiv erlebten Eindrücke.

Feedback Annehmen heisst aber nicht automatisch befolgen!

Nachdem eine Person die Rückmeldungen aufgenommen hat, liegt es an ihr, aus diesen zu lernen und Schlüsse zu ziehen. Sie wird anschliessend, am besten nach einer angemessenen Denkpause, den Beteiligten ihre Bilanz mitteilen und mit ihnen zusammen Folgerungen für die weitere Zusammenarbeit erörtern.

### 1.4.2 Vertraulichkeit

Häufig herrscht in Kollegien keine sehr offene, direkte Kommunikationskultur sondern es finden viele „Treppenhausgespräche“ statt. Entsprechend bestehen gegenüber dem Aufbau einer Feedbackkultur häufig Vorbehalte, weil befürchtet wird, dass mit

den Daten nicht vertraulich umgegangen wird, beziehungsweise, dass sie auch für andere Zwecke wie die Lehrpersonenbeurteilung genutzt werden könnten.

Es ist deshalb wichtig, dass für jedes Pilotprojekt und selbstverständlich auch für die anschliessenden, verbindlich eingeführten Feedbackprozesse, der Umgang mit den Informationen klar geregelt wird. Folgende Punkte müssen geklärt werden:

- Sind die Feedbacks anonym?  
Falls ja: wie wird die Anonymität gesichert? (Fragt man z.B. nach Alter, Geschlecht und Wohnort, so sind viele Personen identifizierbar.)  
Falls nein: wie kann die Angst vor unangemessener Reaktion berücksichtigt werden?
- Wer sammelt/notiert die Feedbacks? Wie, wann, wo?
- Beim Individualfeedback gehen die Informationen an die betreffende Person. Wenn andere Personen Einsicht erhalten, ist die Vertraulichkeit zu regeln. Hier ist zu vermeiden, dass die Informationen unkontrolliert in die Mitarbeitenden- bzw. Lehrpersonenbeurteilung einfließen.
- Werden die Aufzeichnungen aufbewahrt oder vernichtet? Wer bewahrt sie auf?
- Wie und wie viel erfahren die Feedbackgeber/innen von den Antworten? (Datenfeedback)
- Wie werden die Konsequenzen festgehalten, welche der/die Feedbackempfänger/in daraus zieht?
- Wem und worüber hat die betroffene Person zu berichten?

### **1.4.3 Umsetzung der Erkenntnisse**

Schülerinnen und Schüler registrieren aufmerksam, ob ihre Feedbacks auch Wirkung zeigen. Sie erwarten in der Regel nicht grosse Umstellungen, aber nachhaltige kleine Verbesserungen. Das gilt auch für die Erwartungen anderer Feedbackgeber/innen.

Damit die Feedbackkultur glaubhaft bleibt, müssen Wirkungen spürbar werden. Daher ist es zwingend, dass Feedbacks mit den Betroffenen besprochen und konkrete Änderungen vereinbart und umgesetzt werden. Es lohnt sich, nur wenig Veränderungen aufs Mal vorzunehmen, dafür diese auch wirklich umzusetzen und nach einer gewissen Zeit zu überprüfen. So sind die Beteiligten auch bereit, erneut Feedback zu geben. Andernfalls nehmen sie das Feedback bald nicht mehr ernst, das Ganze wird zum leeren Ritual.

*Literatur* (siehe Anhang)

Landwehr, Grundlagen zum Aufbau einer Feedbackkultur  
Bastian, Feedbackmethoden

## 2 Beschreibung einzelner Methoden

Eine Übersicht der Methoden und die Kriterien für deren Einsatz findet sich in der Tabelle in Anhang 3.2.

### 2.1 Feedback von Lernenden

Im Folgenden werden einige Möglichkeiten geschildert, bei Schülerinnen und Schülern Feedback einzuholen: Fragebogen, Rating-Konferenz, Interaktive Kleinformen, Resonanzgruppe, Lernbilanzen/Lernjournale.

#### 2.1.1 Fragebogen

##### *Grundidee*

Die Schülerinnen und Schüler werden gebeten, zu Fragen der Unterrichtsgestaltung schriftlich Stellung zu nehmen, in der Regel anonym. Die Antworten können vorstrukturiert oder offen sein. Nach der Auswertung erfolgt ein Dialog über die Ergebnisse und Folgerungen (Datenfeedback und -interpretation).

Mit einem Fragebogen kann rasch die Meinung aller Befragten eingeholt werden. Alle haben das gleiche Gewicht, die gegenseitige Beeinflussung ist gering, die Anonymität erlaubt angstfreie Antworten.

##### *Vorgehen*

- Bestimmung des Themas und des Ziels:  
Was soll erkundet werden? Was soll aus den Antworten gelernt werden? Besteht die Bereitschaft zur Veränderung?
- Vereinbaren der Regeln:  
Wer stellt die Fragen zusammen? Wer beantwortet sie: alle oder Stichprobe? freiwillig oder obligatorisch? anonym? Wer wird sie auswerten und interpretieren? Wer erhält Einsicht in Fragebogen?
- Zusammenstellung der Fragen:  
Dies ist ein wichtiger und aufwändiger Schritt. Die Fragen müssen klar und unmissverständlich sein. Es lohnt sich, ein paar Beispiele anzuschauen. In der Regel kann aber ein bestehender Fragebogen nicht unbesehen übernommen werden. Günstig ist eine schulinterne Sammlung von Fragen, aus denen zutreffende ausgewählt oder abgewandelt werden können. Dabei soll die Anzahl der Fragen klein bleiben (weniger als 20).

Offene oder strukturierte Antworten? Offene Antworten sind ertragreich, wenn Meinungen, neue Ideen und Anregungen gefragt sind. Die Vielfalt ist gross, die Auswertung aufwändig, aber nicht ungewohnt (Textarbeit). Strukturierte Antworten (Skalen) eignen sich für Einschätzungen und Vergleiche. Die Auswertung ist einfacher, die

Interpretation manchmal schwierig, da genauere Angaben zur Antwort fehlen. Es ist auch eine Kombination beider Antwortarten möglich.

Die Fragen müssen verständlich, konkret, eindeutig und nicht suggestiv sein. Es lohnt sich, den Fragebogen vor dem Einsatz Kollegen/Kolleginnen vorzulegen oder in einem Probelauf zu testen.

- **Erhebung:**  
Die Befragten müssen über das Ziel und den weiteren Ablauf informiert werden, bevor sie den Fragebogen ausfüllen. Für den Rücklauf ist es günstig, wenn er im Klassenzimmer ausgefüllt wird, eventuell in Abwesenheit der Lehrkraft. Eine Eingabe direkt in den Computer ist möglich, bietet aber oft technische und Datenschutz-Probleme. Eine Erleichterung bieten Internet-Angebote wie z.B. SurveyMonkey.com, [www.inquiry.de](http://www.inquiry.de).
- **Auswertung und Rückmeldung:**  
Die Auswertung kann durch die Lehrperson, einzelne Schüler/innen oder gemeinsam erfolgen. Für eine Klasse genügen eine Strichliste und Stichworte entsprechend der Fragebogenstruktur. Eine elektronische Auswertung macht bei kleinen Zahlen wenig Sinn. Die Ergebnisse sollten rasch zurückgemeldet werden. Es können Missverständnisse geklärt und Ergebnisse gemeinsam interpretiert werden. Anschliessend sollten konkrete Verbesserungen besprochen und vereinbart werden.
- **Umsetzung:**  
Eine Befragung macht nur Sinn und bleibt glaubwürdig, wenn daraus konkrete und überprüfbare Massnahmen folgen. Dazu gehört auch eine kurze Nachevaluation nach einer gewissen Zeit, um die Wirkung dieser Massnahmen zu beurteilen.

### *Variante*

Für die Auswertung und Interpretation kann eine Drittperson (Lehrkraft) als Moderator/Moderatorin beigezogen werden. Sie wird von Klasse und Lehrperson gemeinsam bestimmt.

### *Stolpersteine*

Fragebogen laufen rasch leer bei Wiederholung, vor allem, wenn sie kaum etwas bewirkt haben.

Trotz schöner Tabellen, die man aus strukturierten Antworten herstellen kann, macht eine statistische Auswertung wenig Sinn. Wesentlich sind das Gespräch über die Antworten und die Folgerungen daraus, nicht die statistische Signifikanz.

### *Literatur (siehe Anhang)*

Altrichter, S. 305–307.

Burkard/Eikenbusch, S. 115–126.

Landwehr

EKD Luzern, S. 87–94.

Beispiele siehe [www.qis.at](http://www.qis.at) > Methodenpool

## 2.1.2 Rating-Konferenz

### *Grundidee*

In einer Gruppe oder Klasse gibt zuerst jede Person einzeln ihre Einschätzung (Rating) von vorgegebenen Aussagen ab. Die Ergebnisse werden gleich anschliessend zusammengetragen, dann gemeinsam ausgewertet und interpretiert.

### *Vorgehen*

- Thema und Fragen festlegen: siehe 2.1.1.
- Die Fragen, nicht über zehn, werden wie beim Fragebogen (siehe oben) als Aussagen formuliert und mit einer Antwortskala versehen. Diese Fragen werden für die Teilnehmenden auf ein Blatt kopiert und für die Übertragung der Antworten auf grosse Plakate übertragen.
- Eine Person moderiert den folgenden Ablauf. Sie erklärt der zu befragenden Gruppe den Ablauf und leitet ins Thema ein.
- Jedes Mitglied der Gruppe macht sich seine Meinung (auf dem Blatt) und markiert ihre Antworten anschliessend mit je einem Klebepunkt auf dem Plakat.
- Die Gruppe nimmt anschliessend Stellung zu den Ergebnissen der einzelnen Fragen. Einzelne können – müssen aber nicht – erläutern, warum sie so geurteilt haben. Es werden Auffälligkeiten geklärt, Gemeinsamkeiten festgehalten. Es geht dabei nicht um eine Konsensbildung, sondern um die Feststellung der Meinungsvielfalt.
- In der weiteren Diskussion werden Folgerungen und entsprechende Massnahmen besprochen und allenfalls vereinbart.

### *Variante*

Es können mehrere Rating-Konferenzen parallel durchgeführt werden, die Interpretation kann zuerst in den Gruppen erfolgen, dann im Plenum vorgestellt werden.

### *Stolpersteine*

Eine Rating-Konferenz braucht eine klare Moderation. Es kann eine externe Person damit betreut werden.

In der Diskussion geht es nicht um eine Einigung, jede Meinung zählt.

### *Literatur (siehe Anhang)*

Landwehr, S 60/61.

### 2.1.3 Interaktive Kleinformen

#### *Grundidee*

In einem strukturierten Vorgehen holt sich die Lehrperson Rückmeldungen zum Unterricht. Dazu werden zuerst die Meinungen auf Plakaten erfasst, dann diskutiert. Erhebung und Interpretation werden so direkt nacheinander durchgeführt. Im Gegensatz zur Rating-Konferenz sind es nur eine oder wenige Fragen und die Befragten tragen ihre Antworten direkt auf die Plakate ein.

Beispiel „Stummer Dialog“

#### *Vorgehen*

- Die Lehrperson bereitet zwei bis drei offene Fragen auf Plakaten vor (z.B. Am meisten interessiert hat mich heute ...). Jede Frage kommt auf ein eigenes Plakat mit viel Platz für Antworten, diese Plakate werden im Klassenzimmer an gut zugänglichen, übersichtlichen Stellen aufgehängt.
- Die Schülerinnen und Schüler der Klasse schreiben (ohne zu sprechen!) Antworten auf die Plakate und lesen, was andere schreiben. Es darf auf schon Geschriebenes schriftlich reagiert werden (immer noch lautlos!).
- Wenn keine Beiträge mehr kommen, nehmen alle wieder Platz. Die Antworten werden nun im Gespräch kommentiert, ergänzt, zusammengefasst und Folgerungen vereinbart.

Beispiel „Zielscheibe“ oder „Thermometer“

Vier Fragen werden am Rand von vier Sektoren einer 4-5-stufigen Zielscheibe notiert. Die Lernenden kleben je einen Punkt pro Sektor je nachdem näher oder weiter zum Zentrum, wie es ihrer Meinung nach zutrifft.

Im anschliessenden kurzen Gespräch können Details erläutert und Folgerungen gezogen werden.

Statt der Zielscheibe können auch eines oder mehrere „Thermometer“ oder Smileys verwendet werden.

#### *Stolpersteine*

Die gegenseitige Beeinflussung ist grösser als bei schriftlichen Formen, dafür relativieren sich Positionen rasch und es ergibt sich ein ausgewogenes Bild.

#### *Literatur (siehe Anhang)*

Altrichter, S. 308–310.

EKD Luzern, S. 75–86.

## **2.1.4 Resonanzgruppe (Mentorsystem der Union Schweizerischer Schülerorganisationen, USO)**

### *Grundidee*

Die Klasse bestimmt für jede Lehrperson 1–2 Lernende als Resonanzgruppe, welche der Lehrperson regelmässig im persönlichen Dialog ein mündliches Feedback der Klasse zum Unterricht geben. Diese Methode fördert regelmässiges, niederschwelliges Feedback.

### *Vorgehen*

- Die Klasse bestimmt zu Semesterbeginn die Resonanzgruppen für jede Lehrperson.
- Die Resonanzgruppe gibt regelmässig (z.B. jeden Monat) ein kurzes Feedback nach der Lektion. Eventuell vereinbaren sie feste und/oder wechselnde Themen (Hausaufgaben, abgegebene Unterlagen, Lerntempo, ...).
- Jeden Monat (oder in einem andern Intervall) bespricht die Klasse ihre Anliegen untereinander (z.B. in der Klassenstunde). Anschliessend sucht die Resonanzgruppe das Gespräch mit ihrer Lehrpersonen (15 Min).

### *Stolpersteine*

Am Funktionieren müssen Lernende und Lehrende gleich interessiert sein, es sollte zur Gewohnheit werden, sonst schläft es schnell ein.

### *Literatur (siehe Anhang)*

USO, S.14–15.

## 2.1.5 Lernbilanzen, Lernjournale

### *Grundidee*

Statt den Unterricht zu beurteilen, reflektieren die Schülerinnen und Schüler ihre Lernfortschritte und was dabei hilfreich beziehungsweise störend war. Daraus können Schlüsse über den Unterricht gezogen werden.

Lernen findet nicht nur im Unterricht statt und ist Sache beider Seiten. Dies deckt eine Lernbilanz ab. Es wird deutlich, dass es um das Lernen, nicht um die Lehrperson geht. Die Reflexion in der Lernbilanz ist auch wieder Lernen, nämlich Lernen lernen.

### *Vorgehen*

- Die Lehrperson stellt schriftlich einige Fragen zu einer Unterrichtssequenz oder zum ganzen Semester. (Wie sicher fühlen Sie sich im Thema ...? Was fehlt Ihnen noch? Was müssen Sie noch studieren? Wie hilfreich war ...? Wie haben Sie auf die Prüfung gelernt? Hat sich das gelohnt? Wie nützlich waren die Hausaufgaben? Wann und was lernen Sie besser allein, wann und was in einer Gruppe?)
- Die Schülerinnen und Schüler beantworten die Fragen schriftlich, nicht anonym. Die Beantwortung kann in der Lektion oder als Hausaufgabe erfolgen. Die Lehrperson kann bei Bedarf helfen durch Nachfragen.
- Die Lehrperson gibt jedem Einzelnen ein schriftliches Feedback und berichtet der Klasse mündlich über den Gesamteindruck und die Folgerungen, die sie daraus zieht.
- Das nächste Feedback, eventuell wieder in Form einer Lernbilanz, bezieht diese Folgerungen ein.

### *Varianten*

- Die Antworten können teilweise strukturiert werden zur Klärung der Fragestellung und Erleichterung der Auswertung.
- Mit Lernjournalen wird der Lernprozess kontinuierlich und nicht nur punktuell reflektiert und begleitet.

### *Stolpersteine*

Die Lernbilanz soll gezielt und beschränkt sein. Sie fällt bei einer Wiederholung leichter.

### *Literatur (siehe Anhang)*

Ruf/Gallin

Gasser, S. 186–187.

Beck/Guldimann/Zutavern., S. 207-225



## 2.2 Kollegiales Feedback

Für das Feedback von Kolleginnen und Kollegen werden folgende Verfahren beschrieben: Kollegialer Unterrichtsbesuch, Fallbesprechungen, Vorbereitungs- und Reflexionsgruppen, Lehr-Portfolio.

### 2.2.1 Kollegialer Unterrichtsbesuch (Hospitation)

#### *Grundidee*

Eine Lehrperson wird von einer oder mehreren andern im Unterricht besucht und erhält von diesen nachher eine Rückmeldung.

Die wichtigste Voraussetzung für das Gelingen des kollegialen Feedbacks ist die gegenseitige Offenheit und eine Vereinbarung der Beteiligten zur Vertraulichkeit.

#### *Vorgehen*

- **Bildung der Feedbackgruppe:**  
Tandems, die sich gegenseitig besuchen, sind einfach zu organisieren. Für fundiertere Feedbacks haben sich Dreiergruppen bewährt, wo jeweils zwei Personen teilweise gleichzeitig die dritte besuchen und so zwei Sichten zur gleichen Situation einbringen.  
Bei der Wahl der Partner ist das gegenseitige Vertrauen das Wichtigste. Dass sie das gleiche Fach unterrichten, kann nützlich, aber auch hinderlich sein. Es lohnt sich, die Feedbackgruppe eine Weile (mindestens ein Jahr) unverändert beizubehalten.
- **Vorbereitung des Besuchs:**  
Bei der Vorbereitung muss geklärt werden, was und wie beobachtet werden soll: Schwerpunkte? Beobachtungskriterien und Indikatoren (was kann man wahrnehmen)? Beobachtungsprotokoll?  
Der Umgang mit den Informationen muss geklärt werden (Diskretionsvereinbarung, Feedbackregeln). Ein Training im Feedbackgeben und -nehmen (Wahrnehmungen melden und Fragen stellen, nicht Wertungen und Urteile fällen!) ist sehr zu empfehlen. Schliesslich sind die Besuchs- und Besprechungstermine festzulegen und die Schülerinnen und Schüler zu informieren.
- **Unterrichtsbesuch:**  
Während des Unterrichts notieren sich die Besucher/innen die Beobachtungen, am besten chronologisch in drei Spalten: Zeit, Beobachtung/Wahrnehmung, Eindrücke/Wertungen dazu. Die Trennung in Spalten zwingt die Beobachtenden, zu einem Eindruck auch die entsprechende Beobachtung zu notieren. Über die beobachteten Ereignisse kann in das Gespräch eingestiegen werden.  
Eine Auswertung der Notizen nach bestimmten Kriterien kann besser erst nach dem Besuch gemacht werden.
- **Rückmeldung:**  
Die Rückmeldung sollte in Ruhe, wenn möglich am gleichen oder nächsten Tag, stattfinden. Der Gesprächsablauf kann abgesprochen sein, z.B. jede Person meldet kurz ih-

ren Gesamteindruck, was sie besonders beeindruckt hat und eine Frage. Anschliessend wird der Ablauf chronologisch nach den vereinbarten Kriterien besprochen.

Bei der Rückmeldung der Beobachtungen ist darauf zu achten, dass es nicht um eine Beurteilung und Rechtfertigung geht, sondern darum, zu verstehen, welche Handlungen zu welchen Reaktionen geführt haben. Daran kann sich eine gemeinsame Suche nach Alternativen anschliessen.

Am Schluss händigen die Beobachter/innen ihre Notizen der beobachteten Person aus.

- **Auswertung, Folgerung:**

Nach dem oder den Besuchen und Rückmeldungen wird einzeln und gemeinsam zurückgeblickt auf zwei Ebenen: Auf der Ebene Unterricht werden Folgerungen gezogen, diskutiert und umgesetzt. Auf der Ebene Feedbackgruppe ist eine Bilanz des Verfahrens fällig: Wie habe ich es erlebt? Wovon habe ich profitiert? Was müssen wir beibehalten, was ändern?

#### *Varianten*

- Die Mitglieder einer Hospitationsgruppe besuchen sich einzeln, geben direkt nach der Hospitation Feedback und werten nach der Hospitationsrunde in der Gruppe aus.
- Die dritte Person ist nur Gesprächsleiterin und achtet auf die Einhaltung der Feedbackregeln.
- In grösseren Gruppen können die Besucher verschiedene, den Kompetenzen entsprechende Beobachtungsaufträge erhalten. Die Besuche finden dann meistens nicht gleichzeitig statt.
- Eine erste kurze Reflexion kann mit den Schülerinnen und Schülern gemeinsam am Schluss des Unterrichts gemacht werden. Fragesteller sind die Beobachterinnen (Was war typisch in dieser Lektion, was nicht?).
- Das kollegiale Feedback kann mit dem Feedback der Schülerinnen und Schüler kombiniert werden. Die Auswertung der Befragung und vor allem die Interpretation kann mit den Kolleginnen und Kollegen besprochen werden.
- Eine Unterrichtslektion kann auch auf Video aufgenommen werden (am besten 2 Kameras und Knopfmikrofon für die Lehrperson). Dazu braucht es technisch versierte Kolleg/innen und die entsprechende Ausrüstung.  
Die Auswertung kann allein oder mit den Kameraleuten erfolgen.

#### *Stolpersteine*

Der grösste Stolperstein ist die automatische Interpretation einer Beobachtung. Dann wird die Interpretation notiert und das auslösende Ereignis unterschlagen (z.B. „der Lehrer reagiert sauer“ statt „er unterbricht die Schülerin und sagt laut ...“).

Der Beobachtungsstandort ist so zu wählen, dass die Schüler(re)aktionen gut beobachtet werden können (nicht hinterste Bankreihe).

#### *Literatur*

*Altrichter, S. 314–320.*

*Becker, S. 140 ff.*

## 2.2.2 Fallbesprechungen (Intervision)

### *Grundidee*

Eine Gruppe von Lehrkräften trifft sich regelmässig zur strukturierten Besprechung eines Vorfalls, den ein Mitglied einbringt (jedes Mal ein anderes). Die andern Mitglieder helfen, den Fall zu verstehen und Lösungsansätze zu finden, aus denen die fallgebende Person die zusagenden auswählen darf.

Diese Methode ergibt rasch einen Reichtum von Lösungen. Durch den strikten Sprechwechsel ergeben sich eine erhöhte Aufmerksamkeit und weniger unterbrochene Gedankengänge.

### *Vorgehen*

Die Schritte sind je nach Autor unterschiedlich. Zentral ist der strikte Wechsel zwischen Fallgeber/in und Gruppe, es spricht immer nur eine Seite, die andere hört nur zu.

- **Wahl des Falls**  
Die Teilnehmenden schildern kurz(!), zu welchem Fall sie gerne eine Beratung hätten. Auf Grund der Dringlichkeit und der vorhandenen Zeit entscheiden sie, welche Fälle besprochen werden und wer moderiert.  
Eine Person übernimmt die Gesprächsleitung und achtet auf die Einhaltung der Schritte. Sie sitzt in der Regel gegenüber der Fallgeberin, die andern Mitglieder (3–6) ergänzen den Kreis
- **Fallbeschreibung**  
Die Fallgeberin beschreibt das Ereignis, das sie beschäftigt und zu dem sie Meinungen und Lösungen sucht.
- **Spiegel und Klärungen**  
Die Gruppenmitglieder spiegeln zurück, was sie verstanden haben, wo noch etwas unklar ist und welche Eindrücke sie bei der Schilderung wahrgenommen haben (auch Nonverbales). Hier geht es noch nicht um Lösungen, sondern um das Verstehen des Problems.
- **Rat holen**  
Die Fallgeberin klärt und ergänzt, soweit es nötig ist, und formuliert nochmals ihre Frage beziehungsweise ihr Anliegen.
- **Beratung**  
Die Gruppe diskutiert Hypothesen und Lösungsvorschläge.
- **Entscheid**  
Die Fallgeberin nimmt Stellung dazu und sagt, was davon für sie nützlich ist, was sie weiterverfolgen wird.

### *Varianten*

- Bei grösseren Gruppen teilen sich die Beraterinnen in zwei Untergruppen und bringen ihre Eindrücke und Vorschläge nachher wieder in den Kreis zurück.
- Es nehmen nicht alle als Berater teil, einige sitzen ausserhalb des kleinen, aktiven Kreises als Beobachter (sog. Aquarium). Sie schildern ihre Eindrücke am Schluss der

Runde. Es ist auch möglich, einen Stuhl im inneren Kreis leer zu lassen, auf dem Personen aus dem äusseren Kreis vorübergehend Platz nehmen können, wenn sie etwas einbringen möchten.

- Zur Einführung ist für die ersten paar Sitzungen die Leitung durch eine professionelle Beratung/Supervision sehr empfohlen.

#### *Stolpersteine*

Die Berater/innen bringen Ideen, nicht Rat-, „schläge“. Es ist allein Sache der Fallgeberin, was sie damit macht.

#### *Literatur (siehe Anhang)*

Lippmann

Rowold/Schley, S. 70–78.

EKD Luzern, S. 127–149.

### **2.2.3 Vorbereitungs- und Reflexionsgruppe**

#### *Grundidee*

Eine Gruppe von Lehrkräften legt sich gegenseitig Unterrichtsvorbereitungen zur Kritik vor. Idealerweise bereiten sie arbeitsteilig eine Unterrichtssequenz gemeinsam vor (z.B. Werkstattunterricht bzw. Lernen an Stationen). Nach der Durchführung des Unterrichts berichten sie in der Gruppe darüber und ziehen Konsequenzen daraus.

Durch die gemeinsame Vorbereitung sinkt der Aufwand für die einzelne Person und die Vielfalt der Ideen wächst. Die professionelle Rückmeldung zu den Vorbereitungen erhöht deren Qualität.

Voraussetzung ist eine genügend starke Vertrauensbasis und der Wille, die Erfahrungen auszutauschen.

#### *Vorgehen*

- Bildung der Gruppe, wenn möglich mit gemeinsamem Thema und Vereinbarung der vorzubereitenden Teile
- Individuelle Vorbereitungen gemäss Absprache
- Austausch der Vorbereitungen und Studium dieser Unterlagen
- Rückmeldung zu den Unterlagen in einer gemeinsamen Sitzung
- Ergänzung und Verbesserungen der Vorbereitungen
- Einsatz im Unterricht
- Bericht in der Gruppe über das Ergebnis des Unterrichts

#### *Variante*

Wenn der Unterricht in mehreren Klassen erprobt wird, kann ein Gruppenmitglied als Beobachterin beigezogen werden (vgl. 2.2).

### *Stolpersteine*

Es besteht die Gefahr einer unverbindlichen Materialbörse, mit der direkteren Rückmeldungen zum Unterricht ausgewichen wird.

### *Literatur (siehe Anhang)*

Landwehr, S 42/43

## **2.2.4 Lehr-Portfolio mit Feedback**

### *Grundidee*

Die Lehrperson reflektiert ihren Unterricht und die weiteren Schulaktivitäten für sich und stellt ihre Tätigkeiten und Überlegungen in einem Portfolio zusammen. Diese Unterlagen gibt sie einer Person (Kollegin, Schulleitung, Fachvorstand, ...) zur Einsicht und bittet um ein Feedback.

Ein Portfolio, das auf diese Weise erarbeitet wird, kann gegebenenfalls auch in das eigene Qualifikations- oder Bewerbungsverfahren eingebracht werden.

### *Vorgehen*

- Formulierung der eigenen Ziele, der pädagogischen Grundhaltung (Unterrichtsstil)
- Illustration durch Unterrichtsbeispiele und andere Unterlagen (Vorbereitungen, Programme, Schülerarbeiten, ...)
- Kommentierung der Beispiele in Bezug auf die obigen Ziele
- Zusammenstellung der Unterlagen in einem Lehr-Portfolio
- Bitte an eine Person um Durchsicht und Feedback zum Portfolio, eventuell mit gezielten Fragen
- Rückmeldegespräch und Formulierung von Folgerungen

### *Stolpersteine*

Es braucht den Mut zur Lücke. Ein Portfolio soll nicht alles zeigen, sondern an wenigen, typischen Beispielen einen Ein- und Überblick geben und den persönlichen Stil dokumentieren.

### *Literatur*

Seldin

Calonder Anita, Arbeitsanleitung.

EKD Luzern, S. 51–54.

## 2.3 Feedback in der Schulorganisation

### 2.3.1 Mitarbeitendengespräch

#### *Grundidee*

In grösseren, aber regelmässigen Abständen besprechen Vorgesetzte und Mitarbeiter/in ihre Arbeit und versuchen, besondere Fähigkeiten zu erkennen, zu entwickeln und einzusetzen. Das Gespräch dient primär der Entwicklung der Person. Das Feedback erfolgt gegenseitig.

Das Mitarbeitendengespräch ist ein Planungsgespräch, basiert also nicht nur auf Unterrichtsbesuchen, sondern bringt alle Aktivitäten zur Sprache.

#### *Vorgehen*

- Als Grundlage klären beide Seiten ihre Erwartungen und Ziele. Es werden einige Ziele schriftlich festgehalten und auch die notwendigen Massnahmen (Infrastruktur, Schulung, ...) geplant.
- Nach einer Periode werden die Ziele gemeinsam überprüft. Dazu bereitet sich jede Seite auf das Gespräch vor: Welche Ziele sind erreicht? Welche nicht oder teilweise, warum? Was kann geändert werden, wie? Welche Voraussetzungen fehlen, müssen ergänzt werden? Welche Erwartungen habe ich für die folgende Periode? Was hat der/die Vorgesetzte beigetragen?
- Im Gespräch werden die Einschätzungen ausgetauscht, dann die unterschiedlichen Sichtweisen bereinigt, soweit das möglich ist. Bestehende Differenzen werden als solche festgehalten.
- Auf Grund der Analyse werden neue Massnahmen und Ziele vereinbart.

#### *Varianten*

- Die Beteiligten (Vorgesetzte und Mitarbeitende) erarbeiten zusammen Kriterien der Beurteilung und gestalten ein entsprechendes Raster mit Umschreibungen der Skalen (nicht nur erfüllt/nicht erfüllt, sondern je eine kurze Umschreibung jeder Stufe. Beispiel: ++ bei Kriterium „Eigeninitiative“ heisst: „Die mitarbeitende Person packt neue Probleme selbständig an und schlägt Lösungen vor, entwickelt neue Dienstleistungen und informiert Betroffene und Vorgesetzte.“ Entsprechend werden auch die weiteren Stufen umschrieben).
- Das Mitarbeitendengespräch kann genutzt werden zum gleichzeitigen Feedback beider Seiten.

### *Stolpersteine*

Wenn gleichzeitig ein lohnwirksames Qualifikationssystem eingeführt ist, so besteht die Gefahr, dass das Gespräch mehr zur Imagepolitik genutzt wird als zur Entwicklungsanalyse und -planung.

### *Literatur*

Fuhrer Fred, S. 143–161.

Leitfaden Mitarbeitendenbeurteilung Kanton Zürich

EKD Luzern, S. 151–169.

2Q-Methode

## **2.3.2 Feedback an die Schulleitung**

### *Grundidee*

Im Sinne des 360°-Feedbacks holt sich die Schulleitung Rückmeldungen zu ihrer Arbeit von mehreren Seiten. Dies kann in Mitarbeitendengesprächen erfolgen und/oder losgelöst davon in einer eigenen Form.

### *Varianten*

- Schriftliche Befragung der Lehrpersonen und Mitarbeiter/innen mit eigenem (siehe 2.1.1) oder mit einem bestehenden Fragebogen (OKI von Bessoth) durchgeführt werden.
- Mündliche Feedbackrunde mit Klassenlehrpersonen und/oder Klassenvertretungen (vgl. 2.1.2)
- Resonanzgruppe aus Lehrpersonen (vgl. 2.1.4)
- Interview durch Dritte (Lehrerberater/in) im Kollegium und Bericht an die Schulleitung
- „Regierungserklärung“ im Konvent und Bilanz nach einem Jahr

### *Literatur*

Bessoth

ISF Schulbarometer, S. 30–31.

EKD Luzern, S. 163–175.

### 2.3.3 Weitere Personenkreise als Feedbackgeber

Im Sinne des 360°-Feedbacks ist immer zu überlegen, wer im ganzen Umkreis (eben 360°) der Betroffenen etwas zu deren Tätigkeit und Wirkung zu sagen hat und wie sie zu Wort kommen könnten. Diese Personen haben meist keinen direkten Einblick in die Tätigkeit der Feedbackempfänger. Das muss bei der Auswahl und der Befragung beachtet werden.

Bis zu einem gewissen Alter der Lernenden sind die **Eltern** wichtige Auskunftspersonen, da sie regelmässig von der Schule hören und die Aussagen ihrer Kinder wahrscheinlich gut beurteilen können. Zudem haben sie als Eltern meistens auch eigene Anliegen an die Schule beziehungsweise deren Personen.

Als Verfahren eignen sich von den oben genannten unter anderem: Fragebogen (2.1.1), Rating- Konferenz (2.1.2) oder andere interaktive Formen (2.1.3) anlässlich eines Elternabends.

Eine weitere Gruppe für nützliche Informationen sind **Ehemalige**. Deren Adressen sind nur noch eine kurze Zeit aktuell für schriftliche Befragungen. Aber sie finden sich manchmal an Veranstaltungen der Schule wieder und können dort angesprochen werden, zum Beispiel zur Vereinbarung eines Interviews.

Für Berufsschulen sind die **Lehrmeisterinnen und Lehrmeister** wichtige Kontaktpersonen. Sie können an Treffen angesprochen (2.1.2, 2.1.3), telefonisch oder persönlich interviewt oder auch schriftlich befragt werden (2.1.1). Hier kann aber meistens nicht erwartet werden, dass sie über einzelne Lehrpersonen oder andere Personen der Schule gut informiert sind.



## 3 Anhang

### 3.1 Literaturliste

- Altrichter Herbert, Reflexion und Evaluation in Schulentwicklungsprozessen, in Altrichter/Schley/Schratz, Handbuch zur Schulentwicklung, Innsbruck 1998.
- Bastian/Combe/Langer, Feedbackmethoden, Weinheim: Beltz 2003
- Beck/Guldimann/Zutavern in Reusser/Reusser (Hrsg.), Verstehen, Bern: Huber 1994.
- Becker H.G., Unterricht auswerten und beurteilen, Weinheim: Beltz 1996.
- Bessoth Richard u. a., Organisationsklimainstrument OKI-CH, Aarau: Sauerländer 1997.
- Burkard/Eikenbusch, Praxishandbuch Evaluation an der Schule, Berlin: Cornelsen 2000.
- Calonder Anita, Schweizerisches Qualifikationshandbuch, Zürich: Werd 1999.
- EKD, Personalförderung und -beurteilung an den Volksschulen, Luzern: Erziehungs- und Kulturdepartement des Kantons Luzern, 1999.
- Fuhrer Fred, Praxis der Mitarbeiterführung, Altstätten: Tobler 1998.
- Gasser Peter, Neue Lernkultur, Aarau: Sauerländer 1999.
- Helmke Andreas, Unterrichtsqualität, Seelze: Kallmeyer 2004
- ISF Schulbarometer, Dortmund ISF-Verlag 1999.
- Landwehr Norbert, Grundlagen zum Aufbau einer Feedbackkultur, Bern: hep 2003
- Lippmann Eric, Intervision, Berlin: Springer 2004
- Leitfaden für die Mitarbeiterbeurteilung für Lehrkräfte an Zürcher Volksschulen, Erziehungsdirektion Zürich 1997.
- Philipp Elmar, Teamentwicklung in der Schule, Weinheim: Beltz 1996.
- Ruf Urs./Gallin Peter, Dialogisches Lernen in Sprache und Mathematik (Bd 2), Seelze: Kallmeyer 1999
- Rowold/Schley, Kollegiales Team Coaching, journal für schulentwicklung 4/98.
- Seldin P., The Teaching Portfolio, Boston MA: Anker 1997.
- USO, Lehrerbeurteilung durch Lernende, Luzern: Union der Schülerorganisation CH/FL 1996.
- 2Q-Methode, Zürich, frey-Akademie 1997.

### 3.2 Einsatzkriterien einzelner Methoden

	<b>Methode</b>	<b>Einsatzfeld</b>	<b>Themen</b>	<b>Aufwand alles inkl.</b>	<b>Chancen</b>	<b>Gefahren</b>
<b>Schüler/innen</b>	Fragebogen feste Antworten	Mehrere Klassen, Eisbrecher	≤ 20 Fragen	4-6 Std	Systematischer Überblick, Anonymität	Aufwand, falsche oder schlechte Fragen
	Fragebogen offene Antworten	Ideensammlung, Probleme/Konflikte	2-4 Fragen	5-8 Std	Original-Ton	Aufwand bei Auswertung
	Ratingkonferenz	Nach Anlass (Unt.- form, Projekt, ...)	≤ 6 Fragen	3-4 Std	Effiziente Durchführung, Direkte Interpretation	Beschränkter Umfang
	Interaktive Klein- formen	Kursfeedback, Stimmung,	4-6 Fragen	2-3 Std	Spielerisch, wenig Aufwand	Fragestellung heikel, beschränkter Umfang
	Resonanzgruppe	Längere Kurse	offen	1 Std/Mt	Mitverantwortung der Sch. Kontinuierlicher Prozess	schläft ein
	...	...	...	...	...	...
<b>Kolleg/innen</b>	Hospitation	gl. Fach, gl.Klasse, spez. Einblick	Nach Ab- sprache	2-3 Std/ Besuch	Direkte Einblicke, Anti-Perfektion	Zeitaufwand
	Fallbesprechung	Situation mit Klasse oder Kolleg/in, SL	Thema der Fallgeberin	2-3 Std/ Sitzung	Neue Lösungen	Klagerunde, Abdriften in „Therapie“
	Vorb-Feedback	Neuentwicklung, Neubearbeitung	Nach Ab- sprache	4-15 Std/ Jahr	Neue Ideen, klarere Unterlagen	Beliebigkeit, Zeitaufwand
	...	...	...	...	...	...