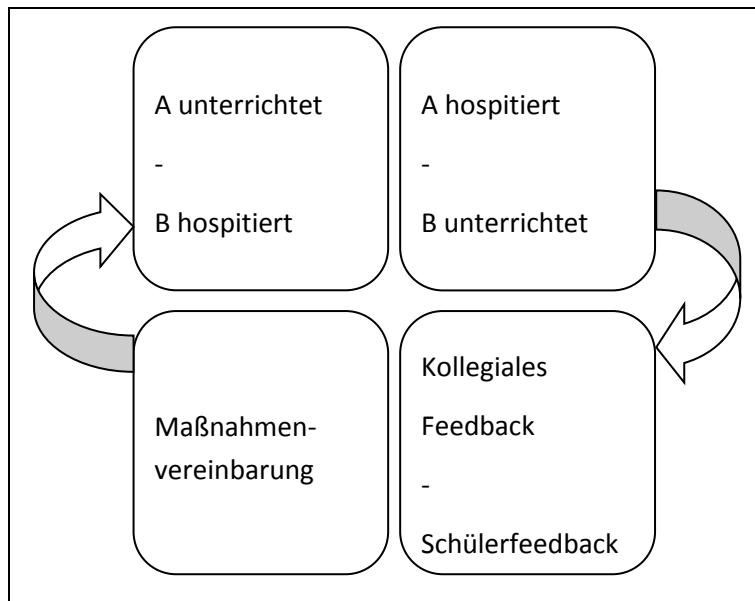


Kollegialfeedback

Kollegiales Feedback erfolgt im Rahmen eines idealtypischen Zyklus:



Wirkungen von Kollegialem Feedback

Häufig verbinden Lehrkräfte mit Unterrichtsbesuchen vergangene Prüfungssituationen. Horster und Rolff (2006) charakterisieren diese wie folgt:

„Unterrichtsbesuche sind in den Berufsbiographien vieler Lehrer/innen mit der Erinnerung an ihre Zeit im Studienseminar verbunden. Dort haben sie Unterrichtsbesuche und Unterrichtsnachbesprechungen in den meisten Fällen als eine Situation der Beurteilung durch eine hierarchiehöhere Person (bei nicht immer ganz transparenten Kriterien) erlebt. Diese Wahrnehmung setzt sich im Alltag berufserfahrener Lehrpersonen fort: Unterrichtsbesuch und Unterrichtsbesprechung finden meistens in Beurteilungszusammenhängen durch Vorgesetzte statt und nicht als eine selbstverständlich geübte kollegiale Praxis zur gegenseitigen Professionalisierung“ (Horster & Rolff 2006, S.166).

Dabei gerät allerdings aus dem Blick, dass kollegiales Feedback viele positive Wirkungen haben kann. Genau diese können Lehrkräfte aber motivieren, sich auf gegenseitige Unterrichtsbesuche einzulassen. Bezogen auf den vorliegenden Ansatz lassen sich diese wie folgt beschreiben (vgl. Strahm 2008, Miller 2004):

- *Stärkung der Lehrperson: In einem Klima des Vertrauens und der Solidarität kann eine konstruktive Auseinandersetzung mit den eigenen Stärken und Schwächen erfolgen. Wenn man erkennt, dass man mit den eigenen Schwächen und Problemen nicht allein steht, erscheinen diese als weniger gravierend und belastend. Die gemeinsame Arbeit am Thema "Unterrichtsqualität" trägt dazu bei, die oft vorherrschende Einzelkämpfermentalität zu überwinden, und lässt einen Zugewinn an Sicherheit und Selbstvertrauen in die eigenen didaktisch-pädagogischen Fähigkeiten erwarten.*

- *Entwicklung einer reflexiven Berufspraxis: Lehrkräfte entwickeln im Rahmen der Unterrichtsdiagnostik mit Hilfe der eingesetzten Instrumente und der Feedbackgespräche kontinuierlich ihre Reflexionsfähigkeit weiter.*
- *Entwicklung von Offenheit und Sensibilität: Mit der wiederholten Durchführung des Verfahrens dürfte die Bereitschaft zunehmen, sowohl den eigenen Unterricht für den hospitierenden Kollegen und die Schüler-rückmeldung zu öffnen als auch die Ergebnisse (insbesondere auch diejenigen, bei denen ein Dissens vorliegt) offen anzusprechen und kritisch zu beleuchten. Dies kann zu einer erhöhten Sensibilisierung für einzelne Aspekte von Unterrichtsqualität führen.*
- *Fähigkeit, die Unterrichtspraxis zu verändern: Die datenbasierte Rückmeldungen des hospitierenden Kollegen im Feedbackgespräch ermöglichen der Lehrkraft Einsichten und bieten einen Ansatzpunkt für die Veränderung des eigenen Unterrichts.*
- *Gesundheit und Arbeitszufriedenheit: Lehrkräfte können sich durch die Tandearbeit mitgetragen fühlen. Das Gefühl der Selbstwirksamkeit kann bestärkt werden, indem Lehrkräfte erfahren, dass ihr Handeln etwas im eigenen Unterricht bewirken und bewegen kann. Lob und Anerkennung von Seiten des Tandempartners (und natürlich auch der Schüler) können die eigene Motivation erhöhen.*

Empfehlungen zur Praxis des Kollegialen Feedbacks

Die folgenden Empfehlungen sollen den Start und die Durchführung eines kollegialen Feedbacks im Rahmen der Unterrichtsdiagnostik erleichtern (vgl. Strahm, 2008; Horster & Rolff, 2006; Binstener, Braun, Henkel, Kohrs, Kretschmer, Reichhardt, Rosahl, Sümenicht & Worms, 2009):

- *Angebot niederschwelliger Einstiegsmöglichkeiten: Die verschiedenen Einstiegsmöglichkeiten im Rahmen dieses Ansatzes können Ängste bei noch hospitationsunerfahrenen Lehrkräften abbauen und sie dazu bewegen ihren Unterricht zu öffnen, z.B. in Form einer Hospitation bei einem Unterrichtsdiagnostik praktizierenden Tandem.*
- *Flexibilität durch individuelle Wahl des Beobachtungsschwerpunktes: Der modulare Charakter des Instrumentes und die Zusatzbereiche ermöglichen den Lehrkräften eine individuelle interessen geleitete Herangehensweise.*
- *Anknüpfung an bereits bestehende Initiativen zur Verbesserung der Unterrichtsqualität: Schulspezifische Qualitätsbemühungen (z.B. Kooperative Lernformen, Methodentrainings etc.) können mit dem Instrument aufgegriffen und zum Thema der Hospitationen gemacht werden*
- *Bildung von Qualitätszirkeln: In Qualitätszirkeln tauschen sich die Lehrkräfte über ihre Erfahrungen mit kollegialem Feedback aus. Sie bieten auch Raum, an einem gemeinsamen Hospitationsthema zu arbeiten.*
- *Festlegung von Verbindlichkeit und Vertraulichkeit: Mit der Entscheidung kollegiales Feedback zu praktizieren, ist eine gewisse Verbindlichkeit verbunden (Anzahl der Besuche, Rückmeldung der Erfahrungen im Qualitätszirkel etc.). Die Vertraulichkeit im Umgang mit den erhobenen Daten und sensiblen Gesprächsinhalten aus dem Qualitätszirkel ist Grundvoraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung des Ansatzes.*
- *Vereinbarung fester Zeiträume: Sowohl für die Durchführung der Unterrichtsbesuche als auch für die Feedbackgespräche bieten sich fest vereinbarte Zeiträume an: So findet z.B. der erste Besuch und Gegenbesuch innerhalb des ersten, die zweite Runde dann im zweiten Schulhalbjahr statt. Für die Feedbackgespräche können die mittlerweile an vielen Schulen etablierten Kooperationszeiten genutzt werden.*
- *Unterstützung durch die [Schulleitung](#)*
- *Wahl des Tandempartners und [Tandembildung](#)*
- *Begleitung durch einen Projektansprechpartner: vgl. hierzu den Punkt [Koordinator](#)*

Möglichkeiten eines lernförderlichen Feedbacks

Es gibt ganz unterschiedliche Möglichkeiten, Feedback einzusetzen und damit umzugehen. Lehrkräfte verfügen dazu über unterschiedlich viel Erfahrung und haben zudem möglicherweise unterschiedliche Präferenzen. Dies betrifft etwa die Frage, inwieweit über die Sachebene hinaus auch Gefühle thematisiert werden sollen. Weil viele Lehrkräfte mit kollegialem Feedback vermutlich weniger vertraut sind, sind im Folgenden einige Anregungen von Kempfert & Ludwig (2008, S. 57) aufgelistet, die sich für die eigenen Feedbackgespräche nutzen lassen:

Voraussetzungen für ein lernförderliches Feedback

- Es wird erteilt im Bewusstsein der eigenen Subjektivität.
- Es berücksichtigt die momentane Situation des Empfängers.
- Es erfolgt in gegenseitigem Einverständnis.
- Es bezieht sich auf konkrete Wahrnehmungen und beschreibt diese niedriginferent.

Die Feedback-Geber

- bedanken sich für das Vertrauen,
- konzentrieren sich auf die Stärken, ohne die Schwächen zu ignorieren,
- beziehen sich auf konkrete Daten und untermauern ihre Beobachtungen datengestützt,
- verletzen den Empfänger nicht,
- sprechen in Ich-Botschaften,
- melden Gefühle zurück, die durch das Verhalten des Nehmers ausgelöst wurden,
- überlegen sich, was sie warum sagen wollen,
- geben keine Verbesserungsvorschläge oder allgemeine Ratschläge

Die Feedback-Nehmer

- sind damit einverstanden, ein Feedback zu erhalten,
 - hören zunächst nur aufmerksam zu und verteidigen sich nicht,
 - stellen anschließend Verständnisfragen,
 - äußern ihre Gefühle und schildern ihre Optik,
 - bedanken sich für das Feedback.
- Beide diskutieren abschließend ihre Erkenntnisse
 - Geber/in unterstützt bei der Suche nach Maßnahmen, ohne sich aufzudrängen

Das Feedbackgespräch

Der für viele Lehrkräfte spannendste und gewinnbringendste Teil findet im Nachgespräch statt. Hier betreten die meisten Lehrkräfte Neuland. Im Schulalltag nehmen Lehrkräfte zwar verschiedenste Gesprächsanlässe mit Schülern wahr und tauschen sich, meist in Pausengesprächen, mit Kollegen aus. Jedoch verlaufen diese Gespräche meist informell, was natürlich nicht heißt, dass sie unergiebig oder bloßer Small-Talk sind. Feedbackgespräche sind ein systematischerer Zugang, bei dem durch Regeln sichergestellt werden soll, dass Feedback-Nehmer und Feedback-Geber gleichermaßen von ihnen profitieren.

Hierfür bieten Kempfert u. a. auf Basis der oben beschriebenen Feedback-Regeln eine „Checkliste zur Analyse von Nachgesprächen“ (Kempfert & Ludwig 2008, S. 58) an.

Die Autoren beschreiben ein mögliches Setting, in dem Nachgespräche strukturiert stattfinden können, als eine Art Drehbuch. Dabei nehmen Feedback-Geber (A) und Feedback-Nehmer (B) verschiedene Rollen ein (vgl. die nachstehende Tabelle). Die Lehrpersonen finden ein praxistaugliches Instrument vor, das in Form einer Checkliste direkt eingesetzt, aber natürlich auch bei Bedarf individuell angepasst werden kann. Diese Liste kann insbesondere dazu dienen, stattgefundene Gespräche nachträglich zu analysieren, indem (durch Abhaken) geprüft wird, welche Gesprächselemente vorgekommen sind und welche nicht. Diese von den Autoren vorgeschlagene Checkliste zur Analyse von Nachgesprächen sieht wie folgt aus (Kempfert & Ludwig, 2008, S. 58, Ergänzungen kursiv gedruckt):

Eröffnung und Feedback
A eröffnet das Gespräch.
A gibt im Feedback eine Antwort auf die Fragestellung von B
A stellt einen Bezug her zwischen den von B im Vorgespräch genannten Zielen/Leitvorstellungen und den beobachteten Fakten (<i>A stellt dabei gegebenenfalls einen Bezug zu dem mit B vorher vereinbarten Beobachtungsschwerpunkt bzw. den Beobachtungsschwerpunkten her</i>)
A gibt B nach dem Feedback Zeit und Raum, um zu lesen und nachzudenken.
Gesprächsführung
A formuliert Gesprächsaufforderungen und Fragen offen.
B denkt laut nach (Eigenreflexion). Thema der Eigenreflexion von B ist die Kluft zwischen Wissen und Handeln (Ziel und beobachteter Handlung) - oder deren Übereinstimmung.
A fragt nach, wenn sie/er etwas nicht versteht.
A geht auf das ein, was B sagt.
B präzisiert/schweigt/ist persönlich betroffen/engagiert. (→Indikatoren dafür, dass A das Wesentliche im Erleben von B aufgreift).
A nimmt insgesamt einen kleineren Gesprächsanteil für sich in Anspruch als B.
A wendet ein „Reframing“ an/deutet ein Phänomen mehrperspektivisch.
A zeigt im Gespräch Ressourcen und Stärken von B auf.
A konfrontiert B mit einer Ich-Botschaft.
A knüpft bei Konfrontationen mit Schwächen an die Ressourcen von B an.
Abschluss
A schließt ab, indem sie/er nach dem Fazit von B fragt.
A vereinbart eine Rückfrage und einen Rückfragetermin für die Nachhaltigkeit.
A holt ein Feedback zur Hospitation und zum Nachgespräch ein.

Vereinbarung von Maßnahmen

Im letzten entscheidenden Schritt werden, im Idealfall unter Beteiligung des hospitierenden Kollegen, Maßnahmen zur Verbesserung der Unterrichtsqualität geplant und realisiert (vgl. Strahm 2008):

- *Erstellung eines Maßnahmenplanes: Die Erstellung eines Maßnahmenplanes erhöht die Verbindlichkeit, von den Ergebnissen auch zur Umsetzung der Maßnahmen zu gelangen. Im Maßnahmenplan werden neben den konkreten nächsten Schritten eine Priorisierung, ein verbindlicher Zeithorizont sowie die unter Umständen dafür benötigte Ressourcen (z.B. in Form von Fortbildungen) aufgeführt.*
- *Nutzung schulinterner/externer Unterstützungssysteme: Auf Basis der Ergebnisse der Erhebungen lässt sich gegebenenfalls ein Fortbildungsbedarf ableiten. In schulinternen Workshops können z.B. Trainings zur Feedbackpraxis angeboten werden.*
- *Vertiefung im Qualitätszirkel: Anknüpfend an einen Erfahrungsaustausch zum Verfahren der „Unterrichtsdiagnostik“ könnten von den Lehrkräften zukünftig zu vertiefende Bereiche identifiziert werden.*
- *Durchführung einer Meta-Evaluation: In regelmäßigen Abständen wird in einer Meta-Evaluation ein Blick auf die Praxis des kollegialen Feedbacks geworfen. Leitfragen wie „Was läuft gut und sollte unbedingt beibehalten werden?“ und „Wo besteht Verbesserungsbedarf?“ tragen dazu bei, etwaige Stolpersteine frühzeitig zu identifizieren und den Erfolg des Vorhabens zu sichern.*
- *Durchführung einer [Wiederholungsmessung](#)*