

„Gemeinsam, statt einsam“ – Digitale Feedbackprozesse im Schulleitungshandeln

Carsten Arntz, Oberstudiendirektor i. K.

Stephan Kämper, Oberstudienrat i. K.



In der Unterrichtsentwicklung ist das Einholen von Feedback bereits Standard. Es gibt die Rückmeldung der Schülerschaft an den Fachlehrer, wie die Rückmeldung des Lehrers an den jeweiligen Schüler, zum Beispiel in Hinblick auf sein Verhalten im Unterricht. Zudem kristallisiert sich die gegenseitige Rückmeldung von Lehrern zum Unterricht als eine wertvolle Unterrichtsentwicklungsmöglichkeit heraus. Doch wie schaut es mit Feedbackprozessen im Rahmen des Schulleitungshandelns aus? Abseits wissenschaftlicher Studien zu dieser Thematik liegt es auf der Hand, dass es für die Organisation Schule sehr förderlich sein kann, wenn die an der Schule angestellten Personen – das Kollegium, die Schülerschaft, die Elternschaft, Sozialarbeiter sowie der Hausmeister – die Möglichkeit haben, der Schulleitung ihren Feedback zu Arbeitsprozessen und Entscheidungen zu geben. An dieser Stelle geht es nicht darum, ein „Meckerforum“ an der Schule zu etablieren, in dem jegliche Entscheidungen der Schulleitung hinterfragt werden. Vielmehr geht es um eine wertschätzende Möglichkeit, das Kollegium ganz konkret und regelmäßig an der Entwicklung der Schule teilhaben zu lassen, ohne diese auf der nach wie vor wichtigen Gremienarbeit anzusiedeln.

Mithilfe von Feedbackformaten kann die Schulleitung „blinde Flecken“ in ihrem Handeln entdecken. Sie unterstützen den systemischen Blick und tragen bestenfalls positiv zur Entwicklung der Organisation bei.

1. Feedbackprozesse im Rahmen von Schulleitungshandeln

Definition

Das Wort „**Feedback**“ stammt aus der Kybernetik und bedeutet laut Oxford-Wörterbuch eine zielgerichtete Steuerung eines Systems durch Rückmeldung der Ergebnisse. Dabei ist es möglich, dass die Eingangsgröße durch die Änderung der Ausgangsgröße beeinflusst wird. Im sozialen und pädagogischen Kontext wird der Begriff häufig mit „Rückmeldung“ oder „Rückkopplung“ übersetzt. Feedback ist eine gewinnbringende Mitwirkungsmöglichkeit im Schulkollegium mit Bezug auf die Schulentwicklung und gibt gleichzeitig der Schulleitung wertvolle Handlungsmöglichkeiten an die Hand.

Bei Feedbackprozessen ist eine Unterscheidung zwischen direktem und indirektem Feedback sinnvoll. Indirektes Feedback bezeichnet eine beiläufige Rückmeldung, z. B. im Lehrerzimmer. Es ist eine zentrale Gelegenheit, bestimmte Angelegenheiten auf dem „kurzen Dienstweg“ zu regeln. Möchten Sie jedoch das Feedback als Möglichkeit der schulorganisierten Weiterentwicklung nutzen, bietet sich ein direktes, auf bestimmte Kriterien und einen bestimmten Fokus eingestelltes sowie regelmäßiges Feedback an. Das Ziel des einzelnen Feedbacks kommunizieren Sie offen im Kollegium, zum Beispiel im Rahmen einer Lehrerkonferenz. Diese Zusammenkunft nutzen Sie dazu, eine Feedbackkultur an der Schule zu etablieren.

Wichtig

Allgemeine Ziele von Feedback

- Zusammenarbeit im Kollegium fördern
- Verhaltensweise eines Mitarbeitenden ändern, nicht die Person
- Sichtweisen und Perspektiven der Mitarbeitenden kennenlernen
- Wahrnehmung der Bezugsperson auf andere Personen überprüfen
- Konstruktive Reflexionen anregen
- Verbesserungen von Handlungen o. Ä. erreichen

Jörg Fenner zeigt in seinem Werk „Feedback geben“ Kriterien für ein erfolgreiches Feedback auf. Feedback soll hierarchisch beschreibend, konkret, einladend, verhaltensbezogen, erbeten, sofort, klar, pointiert und durch Dritte überprüfbar sein. Die Wirkung des Feedbacks auf den Feedbacknehmer ist demnach entscheidend für den Erfolg von Feedback als Schulentwicklungsinstrument. Falls der Feedbacknehmer beispielsweise durch die Rückmeldung angegriffen fühlt, weil diese nicht den erwarteten Kriterien genügt, ist die Wirkung im Hinblick auf die (gewünschten) Veränderungen klein.

Es gibt zahlreiche geeignete Anlässe, bei denen Feedback helfen kann. So ist es beispielsweise möglich, zu Beginn eines Schuljahres um Feedback vom Kollegium zu bitten. Das bietet den Vorteil, dass Sie als Schulleitung über die unterrichtsfreie Zeit Verbesserungen für das neue Schuljahr vornehmen können.

Sie wollen mehr für Ihr Fach?

Bekommen Sie: Ganz einfach zum Download im RAABE Webshop.



Über 5.000 Unterrichtseinheiten
sofort zum Download verfügbar



Webinare und Videos
für Ihre fachliche und
persönliche Weiterbildung



Attraktive Vergünstigungen
für Referendar:innen
mit bis zu 15% Rabatt



Käuferschutz
mit Trusted Shops



Jetzt entdecken:
www.raabe.de