

7.3 Selbstreflexion, Individualfeedback und persönliche Qualitätsentwicklung

Begründung

Persönliche Reflexion ist eine der wichtigsten Ressourcen für eine lernende und Gesundheit erhaltende Berufspraxis. Selbstreflexion hilft, mehr über sich, seine Handlungen, seine subjektiven Theorien und Überzeugungen zu erfahren. Sie hilft, berufliche Enttäuschungen und Misserfolge zu verarbeiten, und befähigt, Erfahrungen zu verstehen und Praxiswissen zu generieren. Lehrpersonen, die regelmäßig Feedbacks (z.B. von den Lernenden oder von Kolleginnen und Kollegen) einholen, nutzen die Rückmeldungen, um realitätshaltiges Wissen über sich und die Mitwelt zu gewinnen. Das macht sie stark, weil sie dadurch

- Bestätigung und Anerkennung finden,
- mehr über das Lernen der Schülerinnen und Schüler erfahren,
- mehr über die Wirkungen von bestimmten Lehr- und Lernsettings wissen,
- herausfinden können, welche ihrer Verhaltensweisen von anderen als förderlich erlebt werden,
- Hinweise zur Optimierung und Verbesserung der eigenen Unterrichtspraxis gewinnen.

Auf diese Weise nutzen sie Selbstreflexion und Individualfeedback als Motor ihres beruflichen Lernens (□ A 3.9).

7.3.1 Praxis des Individualfeedbacks und der persönlichen Qualitätsentwicklung

Praxis des Individualfeedbacks und der persönlichen Qualitätsentwicklung

QM 7.3.1

Die überwiegende Mehrheit der Lehrpersonen akzeptiert, schätzt und nutzt das Feedback als Anstoß für ihr persönliches Lernen und ihre Weiterentwicklung.

Schlüsselindikatoren

Feedbackverhalten der Lehrpersonen und Schulleitung		1	2	3	4
Praxisgestaltung	Die überwiegende Mehrheit der Personen (Schulleitung, Lehrpersonen, Schulpersonal) holt regelmäßig Feedback von verschiedenen Seiten ein: Schülerinnen und Schülern, Kollegen und Kolleginnen, Eltern, Schulleitung.				
	Die Schulleitung und die Lehrpersonen kennen wichtige Grundsätze, Instrumente und Verfahren einer lern- und entwicklungsfördernden Feedbackpraxis und setzen diese ein.				
	Erkenntnisse aus der Selbst- und Fremdbeurteilung werden im Mitarbeitergespräch und im Rahmen der kollegialen Fremdbeurteilung ... – einander gegenübergestellt, – gemeinsam ausgewertet, – und es werden darauf abgestützt entwicklungsfördernde Maßnahmen formuliert.				

Wirkung und Wirksamkeit	Das Individualfeedback zeigt klar feststellbare Auswirkungen auf die Praxisgestaltung: Es lassen sich verschiedene Optimierungsmaßnahmen nachweisen, die auf die Feedbackpraxis zurückzuführen sind.				
	Die Erwartungen der Lehrpersonen an das Individualfeedback sind realistisch-anspruchsvoll. Bezüglich der Wirksamkeit besteht Zufriedenheit. Die Wirksamkeit wird reflektiert.				
	Die am Feedback beteiligten Personen (z.B. Schülerinnen und Schüler) schätzen die Auswirkungen der Feedbackpraxis auf die Praxisgestaltung und auf die gegenseitige Beziehung als positiv ein.				
<i>Eigene Qualitätsziele:</i>					

Schule		1	2	3	4
Institutionelle Einbindung	Die Schule verfügt über ein Repertoire erprobter Feedbackverfahren.				
	Die Schule hat eine differenzierte Praxis des Individualfeedbacks und der feedbackgestützten O-Entwicklung festgelegt.				
	Rhythmus, Verfahren, Beteiligung, Verbindlichkeitsgrad, Datenschutz, Erfolgsindikatoren sind definiert und den Beteiligten bekannt.				
	Die Vorgaben bezüglich der Feedbackpraxis sind im Kollegium akzeptiert und werden im eigenen Handlungsbereich selbstständig und eigenverantwortlich umgesetzt.				
	Das Verhältnis von institutionellen Vorgaben und individuellem Gestaltungsraum im Bereich des Individualfeedbacks ist ausgewogen.				
	Die Schule stellt Gefäße und Instrumente zur Verfügung, welche die Umsetzung einer differenzierten Feedbackpraxis erleichtern.				
	Der Bezug des Individualfeedbacks (und der darauf basierenden individuellen Entwicklungs- und Weiterbildungsziele) zur förderorientierten Standortbestimmung und zum formellen Qualifikationsgespräch durch die Schulleitung und Schulbehörde ist geklärt.				
	Ergebnisse aus Lernstandserhebungen und Parallelarbeiten werden kollegial reflektiert und mit Eltern und Schülerinnen und Schülern besprochen.				
Diagnostische Verfahren (zum besseren Verständnis der Lernprozesse und -ergebnisse von Schülern und Schülerinnen) und gezielte Unterrichtsbeobachtungen werden eingesetzt.					

Kollegiale Unterrichtshospitationen, Lerngemeinschaften und Gesprächskreise zur Auswertung und Planung von Unterricht und Erziehung werden eingesetzt.				
<i>Qualitätsziele der Schule:</i>				

Rahmenbedingungen des Bildungssystems	1	2	3	4
Unterstützungsangebote Den Schulen stehen Beratungs- und Weiterbildungsangebote zum Aufbau einer schulinternen Feedbackkultur zur Verfügung.				
<i>Qualitätsziele des Bildungssystems:</i>				

Ideen zur Umsetzung

Schülerfeedback zum eigenen Unterricht einholen – ein paar Praxistipps

Zweck	<p>Schülerfeedback</p> <ul style="list-style-type: none"> • zielt auf Erfolgskontrolle pädagogischen Handelns, • ist ein Instrument, um mehr Informationen über den eigenen Unterricht und die Voraussetzungen in der Klasse zu bekommen, • ist zuverlässige Basis für pädagogische Entscheidungen und die Arbeit mit den Schülerinnen und Schülern.
Grundfragen für die pädagogische Problemlösung	<ul style="list-style-type: none"> • Weiß ich genug? • Urteile ich richtig? • Sind meine Begründungen richtig? • Erziele ich die beabsichtigte Wirkung? • Was sind fördernde, was sind hemmende Faktoren für das Lernen in der Klasse?
Leitfragen für eine Evaluation auf Klassenebene	<ul style="list-style-type: none"> • Wie erfolgreich bin ich in meinem Unterricht? • Wo liegen die Stärken und die Schwächen der Schülerinnen und Schüler? In welchen Bereichen besteht ein besonderer Förderbedarf? • Was haben die Schülerinnen und Schüler ihrer Meinung nach gelernt, und wie zufrieden sind sie mit dem Unterricht? • Wo stehen die Schülerinnen und Schüler im Vergleich zu anderen? Welche Gründe kann es dafür geben? • Muss ich Arbeitsformen, Unterrichtsstil, Methoden, Medien, Themen oder Inhalte ändern? • Werden die Unterrichtsinhalte so strukturiert und präsentiert, dass sie von den Schülerinnen und Schülern gut aufgenommen und verarbeitet werden können? • Sind die Anforderungen, die ich stelle, dem Schulabschluss angemessen, den die Schülerinnen und Schüler anstreben?
Leitfragen für die Auswahl von Evaluationsthemen	<ul style="list-style-type: none"> • In welchen Bereichen fehlen mir für die Gestaltung des Unterrichts nützliche Daten und Informationen (z.B. über die Lernentwicklung, Anforderungen, Vergleichbarkeit von Lernergebnissen, Motivation ...)?

	<ul style="list-style-type: none"> • An welchen Stellen gibt es Unzufriedenheit innerhalb der Klasse? • Was möchte ich in besonderer Weise über meinen Unterricht erfahren? • Wo kann ich Bestätigung für erfolgreiche und bewährte Praxis bekommen? • Wo besteht die Notwendigkeit der Weiterbildung? • Wo bestehen besondere Aufgaben, beispielsweise durch Lehrpläne, neue Unterrichtsgegenstände und Lehrmittel oder das Schulprogramm? • Wo lassen sich in überschaubarer Zeit spürbare Ergebnisse erreichen?
<p>Grundsätze zum Vorgehen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Klein anfangen: nur mit begrenzten und nicht kritischen Arbeitsbereichen oder Themen beginnen. • Haltung und Atmosphäre muss stimmen: Fehler machen dürfen und daraus lernen, Respekt vor den Ansichten der Schülerinnen und Schüler. • Einfach vorgehen: überschaubare Instrumente mit geringem Auswertungsaufwand einsetzen, zum Beispiel nur wenige Fragen. • Äußerungsfreiheit gewährleisten: offen, anonym, bei der Ergebnisdarstellung dürfen Aussagen nicht auf einzelne Schüler zurückgeführt werden können. • Freiwilligkeit der Teilnahme gewährleisten: erzwungenes Feedback ist kontraproduktiv. • Ziele, Verantwortlichkeiten und mögliche Konsequenzen im Voraus klar benennen und vereinbaren: «Mit diesem Fragebogen will ich herausfinden, wie diese Unterrichtsreihe bei euch angekommen ist und was ich dabei noch verbessern könnte. Die zusammengefassten Ergebnisse werde ich in der Klasse dann mit euch besprechen.» • Offenlegen, wer die Ergebnisse in welcher Form bekommen wird: nur die Schüler und Schülerinnen und die Lehrperson oder auch andere Lehrpersonen und die Schulleitung? • Eigenes Interesse offenlegen, Schülerinteresse nicht als Vorbedingung einfordern und die möglichen Folgen von Schülerfeedback nennen: «Ich brauche/möchte Informationen ..., um ... Wichtig ist, dass ihr die Fragen ernst nehmt, weil ich sonst mit den Ergebnissen nichts anfangen kann ...» • Konsequenzen einplanen und kontrollieren: zumindest im kleinen Rahmen zeigen, dass Schülerrückmeldung Wirkungen hat. • Kooperieren und einen «kritischen Freund» suchen: mit mindestens einem Kollegen oder einer Kollegin die Ergebnisse sichten und werten (oder in der Q-Gruppe). • Ergebnis und Lernprozess kurz dokumentieren: in der Klasse auswerten, wo (kein) Erfolg erreicht wurde, Arbeitsschritte herausheben für zukünftige Wiederholung.
<p>Dateninterpretation mit Schülern und Schülerinnen</p>	<p>Wenn man in der eigenen Klasse eine Evaluation durchgeführt hat, zum Beispiel ein Schülerfeedback, gehört als nächster, unverzichtbarer Schritt die Besprechung der Ergebnisse mit den Schülerinnen und Schülern dazu. Beispiele:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jede Schülerin, jeder Schüler erhält eine Kopie der Datenauswertung (Ergebnisse der Zielscheibe, des Fragebogens usw.). Personenbezogene Aussagen über andere – Mitschülerinnen und Mitschüler oder Kollegen, Kolleginnen – sind nicht darin enthalten. <p><i>Die Schülerinnen und Schüler interpretieren die Daten anhand einiger Leitfragen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Was würdet ihr auswählen, wenn ihr die Ergebnisse für einen Außenstehenden zusammenfassen sollt? • Welches Ergebnis überrascht euch am meisten? • Welches Ergebnis ist für die weitere Arbeit besonders hilfreich? • Welches Ergebnis ist (besonders) kritisch? <p><i>Die Konsequenzen werden gemeinsam herausgearbeitet:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Wo wird unsere Arbeit in der Klasse bestätigt? • Wo sind Veränderungen erforderlich? • Was wäre die wichtigste nächste Veränderung?

Dateninterpretation mit Kollegen und Kolleginnen

Bei der Dateninterpretation (z.B. von Ergebnissen eines Schülerfeedbacks) innerhalb einer Q-Gruppe (oder einer anderen kollegialen Gruppe) empfiehlt sich folgendes Vorgehen:

- Die betroffene Lehrperson benennt diejenigen drei bis vier Auffälligkeiten der Befragungsergebnisse, die ihr als besonders bedeutsam erscheinen.
Interpretation: Welches ist aus der Betroffenenpersicht eine mögliche Erklärung für die Auffälligkeit?
- Feedback der außenstehenden Personen zu den Erklärungen:
Sind sie pausibel?
Gibt es andere Interpretationsmöglichkeiten, denen eventuell noch genauer nachgegangen werden müsste?
Haben die Erklärungen die Tendenz, die Schülersichtweise zu verabsolutieren oder vorschnell zu entkräften?
- Gemeinsam Lösungsansätze und Handlungsperspektiven entwickeln.
- Individuell Konsequenzen ziehen: Eine Evaluation sollte zu konkreten persönlichen Schlussfolgerungen führen, sonst lohnt sich der Aufwand nicht.
- *Metaevaluation:* Die gemeinsame Dateninterpretation schließt mit einem Metagespräch (Gespräch über das Auswertungsgespräch) ab:
Was hat es den Beteiligten gebracht?
Wie wurden die Feedbackregeln eingehalten? Was war förderlich, was hinderlich?
Was hat sich bewährt, was sollte das nächste Mal verändert werden?
- Form der Rückmeldung an Klasse: Schülerinnen und Schüler haben ein Recht darauf, dass sie über die Verarbeitung ihres Feedbacks und mögliche Konsequenzen informiert werden.

Unterrichtshospitationen mit Kollegialfeedback

Wenn Lehrpersonen sich entscheiden, sich gegenseitig im Unterricht zu besuchen und einander gezielte Rückmeldungen zu machen, ist die Auswahl geeigneter Beobachtungsaufträge zu Beginn manchmal nicht ganz einfach. Da ist es nützlich, wenn man sich an einigen Ideen orientieren kann.

Beispiele von Beobachtungsaufträgen

- Beobachte meine Stimme: Ist sie zu laut oder zu leise? Weitere Auffälligkeiten in der Stimme.
- Beobachte mein Verhältnis zu den Schülerinnen und Schülern. Wie spreche ich sie an? Was zeigt meine Körperhaltung an? Welche Unterschiede bemerkst du? Wie reagieren die Schülerinnen und Schüler auf mich?
- Beobachte das Verhalten der Schülerin Sandra.
- Wie verhält sich ein bestimmter Schüler, und wie reagiere ich auf ihn?
- Beobachte die vier Schüler und Schülerinnen in der hintersten Bankreihe. Es gibt dort manchmal Störungen.
- Wie sind meine Aufträge? Verstehen die Schülerinnen und Schüler, was ich von ihnen will? Wie einfach oder komplex sind meine Aufträge? Welche liegen auch schriftlich vor?
- Wie gehe ich auf die Schülerinnen und Schüler ein? Werden ihre Beiträge von mir ernst genommen? Wenn ja oder eher nein: Woran zeigt sich das?
- Wie wirke ich nonverbal (Gesten, Mimik usw.)? Habe ich bestimmte Angewohnheiten? Welche Körpersignale sende ich aus?
- Wie reagiere ich auf Fehler? Auf falsche Antworten? Auf das Nichtbeachten von Regeln?

- Wie ist meine Sprache? Ist sie verständlich? Formuliere ich korrekt? Kommt sie an?
- Wie viel Zeit für eine Antwort lasse ich den Schülerinnen und Schülern, nachdem ich eine Frage gestellt habe?
- Wie motiviere ich die Schülerinnen und Schüler? Wie hole ich sie ab? Woran merkt man, dass sie motiviert sind? Was hat das mit meinen Handlungen zu tun?
- Welche Schülerinnen und Schüler fallen auf, weil sie interessiert/gelangweilt/unruhig/sehr still usw. sind? An welchem Verhalten bemerkst du Interesse/Langeweile/Ruhe/Unruhe usw.?
- Woran erkennt man die Selbstständigkeit der Jugendlichen? Gibt es Unterschiede? Gibt es unterstützende Verhaltensweisen von mir?
- Wie reagiere ich auf Störungen, Konfliktsituationen und disziplinarische Zwischenfälle?
- Wie gehe ich auf die Kinder ein? Werde ich allen Jugendlichen gerecht, oder bevorzuge ich einige wenige?
- Wie ist mein Unterricht strukturiert? Wechsel der Unterrichtsformen? Wechsel von Ruhe und Unruhe?
- Wie arbeiten die Kinder zusammen? Wie unterstütze ich diese Zusammenarbeit?
- Wie gehe ich mit Konfliktsituationen unter den Kindern um?
- Woran erkennt man, dass ich die Kinder ernst nehme? Mache ich Unterschiede?
- Wie unterstütze ich das selbstständige Lernen der Schülerinnen und Schüler? Welche Auswirkungen haben meine Bemühungen?

Weitere Hinweise zur Praxis eines systematischen Individualfeedbacks mit Schwerpunkt Unterricht und Lernen [A 3.9](#).

Expertenbeiträge und verwendete Quellen

Beitrag

- Tobias Obrist, Pädagogische Hochschule Nordwestschweiz.

Quellen

- Fachhochschule Nordwestschweiz/Pädagogische Hochschule, Institut für Weiterbildung und Beratung: *Lernpartnerschaften – Im Tandem und in Gruppen gemeinsam lernen*. Bestellungen über: <http://www.fhnw.ch/ph/iwb/publikationen/lernpartnerschaften>.
- Christoph Burkard/Gerhard Eikenbusch/Mats Ekholm: *Starke Schüler – gute Schulen. Wege zu einer neuen Arbeitskultur im Unterricht*. Berlin: Scriptor, 2003.
- Anton Strittmatter: *Referats- und Kursunterlagen zum Schülerfeedback nach FOS. Schulleitungs-Ausbildung an der Akademie für Erwachsenenbildung*. Luzern, 1999.
- Norbert Landwehr/Peter Steiner: *O2E. Qualität durch Evaluation und Entwicklung. Konzepte, Verfahren und Instrumente zum Aufbau eines Qualitätsmanagements an Schulen. Heft 1: Basisinstrument zur Schulqualität*. Bern: h.e.p. verlag, 2007.
- *Orientierungsrahmen Schulqualität*. Fachstelle für Schulevaluation, Kanton Luzern. 2005.
- Martin Leuthard: *Standards für das schulinterne Qualitätsmanagement*. Zürich: unveröffentlichtes Manuskript, 2005.
- SICI (Standing International Conference of Central and General Inspecto-

rates of Education): The Effective School Self-Evaluation (ESSE) project. (www.sici.org.uk).

- Orientierungsrahmen Schulqualität Niedersachsen. 2003.
- Materialien für die Selbstevaluation an allgemein bildenden Schulen in Baden-Württemberg. Landesinstitut für Schulentwicklung.
- Qualitätsrahmen für Schulen in Rheinland-Pfalz.

Literaturhinweise

- Johannes Bastian/Arno Combe/Roman Lange: Feedback-Methoden. Erprobte Konzepte, evaluierte Erfahrung. Weinheim/Basel: Beltz, 2003.
- Andreas Helmke: Unterrichtsqualität erfassen – bewerten – verbessern (4., erweiterte Auflage). Seelze-Velber: Kallmeyer, 2007.
- Leonhard Horster: Unterricht analysieren, beurteilen, planen: In: Herbert Buchen/Hans-Günter Rolff (Hrsg.): Professionswissen Schulleitung. Weinheim/Basel: Beltz, 2006.
- Leonhard Horster/Hans-Günter Rolff: Reflektorische Unterrichtsentwicklung. In: Herbert Buchen/Hans-Günter Rolff (Hrsg.): Professionswissen Schulleitung. Weinheim/Basel: Beltz, 2006.
- Norbert Landwehr/Peter Steiner: Q2E. Qualität durch Evaluation und Entwicklung. Konzepte, Verfahren und Instrumente zum Aufbau eines Qualitätsmanagements an Schulen. Heft 2: Grundlagen zum Aufbau einer Feedbackkultur. Bern: h.e.p. verlag, 2007.
- Jost Stellmacher/Ulrich Wagner et al. (2005): Bericht über das Projekt «360°-Feedback für Schulleitungen». Fachbereich Psychologie/AG Sozialpsychologie der Philipps-Universität Marburg.

Instrumente auf IOESonline

- Schüler/innen-Fragebogen zur Unterrichtsqualität im Fach Deutsch.
- Schüler/innen-Fragebogen zur Unterrichtsqualität im Fach Englisch.
- Schüler/innen-Fragebogen zur Unterrichtsqualität im Fach Mathematik.
- Schüler/innen-Fragebogen zur Unterrichtsqualität.
- Schüler/innen-Fragebogen zu Klassenführung.
- Schüler/innen-Fragebogen zu Lerneffekten, Lern- und Arbeitsverhalten.
- Lehrer/innen-Fragebogen für die Unterrichtsbeobachtung.
- Lehrer/innen-Logbuch für die Unterrichtsreflexion.
- Die oben genannten Feedback- und Reflexionsinstrumente wurden vom Unterrichtsexperten Prof. Andreas Helmke erstellt (s. o., Literaturhinweise). Die Fragebogen zur Unterrichtsqualität in Deutsch, Englisch und Mathematik können von interessierten Lehrpersonen kostenlos von der Website heruntergeladen und an die Schüler verteilt werden, die Ergebnisse sind anschließend in eine Excel-Eingabemaske einzugeben. (Download der Excel-Eingabemaske auf den Computer der Lehrperson. Mit diesem vertrauensfördernden Vorgehen wird gewährleistet, dass nur die betreffende Lehrperson Zugang zu ihren Daten hat). Die Lehrperson erhält mit einem Mausklick eine Auswertungstabelle, mit der sie ihr Unterrichtsprofil (Mittelwerte und Streuung) mit den Durchschnittswerten ihrer Schulstufe vergleichen kann. Sie gewinnt dadurch substanzielle Hinweise für die Reflexion und Weiterentwicklung ihres Unterrichts.
- Die übrigen fünf Feedback- und Reflexionsinstrumente können von Lehrpersonen genutzt werden, deren Schulen ein Abonnement für die Internetplattform gelöst haben (www.IOESonline.net).

Quelle: Brägger, G. & Posse, N. (2007). *Instrumente für die Qualitätsentwicklung und Evaluation in Schulen (IQES). Wie Schulen durch eine integrierte Gesundheits- und Qualitätsförderung besser werden können.*
Band 2: Vierzig Qualitätsbereiche mit Umsetzungsideen. Bern: h.e.p.