

## Führungsfeedback – ein wichtiger Teil der schulischen Feedbackkultur

Basel, den 11.2.2015

# Ziele

- Die persönliche, psychologische Relevanz von Führungsfeedback reflektieren
- Das Verhältnis von Feedback zu anderen Rückmeldeformaten kennen
- Die Bedeutung der Schulkultur und Schulstruktur und des richtigen Zeitpunkts reflektieren
- Formen des Führungsfeedbacks kennen und reflektieren
- Vor- und Nachbereitung als zentrale Elemente kennen

# Gliederung

1. Begriffsklärung Evaluation, Beurteilung und Feedback und normativer Rahmen
2. Stolpersteine beim Führungsfeedback – 3 Vignetten aus dem Coaching
3. Grundsätzliche Überlegungen mit kurzen Übungsphasen : Ziele, Formen, Gelingensbedingungen

# Definition

- Ein Führungsfeedback ist eine strukturierte, subjektive Rückmeldung der unmittelbaren Mitarbeiter über das erlebte Führungsverhalten, die systematisch, in einer methodischen Qualitätsansprüchen genügenden Form durchgeführt wird. Das Führungsfeedback ist keine Vorgesetztenbeurteilung. Es dient nicht dazu, die Eignung, Befähigung und Leistung von Führungskräften zu beurteilen, dazu gibt es die Personalbeurteilung.

# Feedback und Verwandtes im Schulbereich

	Feedback	Evaluation (intern oder extern=Inspektion)	Beurteilung
<b>Zweck</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Professionelles Lernen</li> <li>▪ Organisationales Lernen</li> <li>▪ Vertrauensbildung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kriteriale/soziale/ längsschnittliche Vergleiche</li> <li>▪ Rechenschaft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Laufbahnentscheidung</li> </ul>
<b>Personenbezug/ Vertraulichkeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ interpersonal</li> <li>▪ vertraulich</li> <li>▪ auf Augenhöhe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Personenbezug nachrangig</li> <li>▪ Datenschutz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ vertraulich</li> <li>▪ asymmetrisch</li> </ul>
<b>Auftrag/ Durchführung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ aus freien Stücken oder nach kollektiver Entscheidung</li> <li>▪ nach Regeln</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ im Auftrag</li> <li>▪ Projektcharakter</li> <li>▪ nach professionellen Standards</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ personalrechtliche Vorgaben</li> </ul>
<b>Akteure</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Feedbackempfänger</li> <li>▪ Feedbackgeber</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Auftraggeber</li> <li>▪ interne/externe Auftragnehmer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vorgesetzte(r)</li> <li>▪ Beurteilte(r)</li> <li>▪ Personalaktenführung</li> </ul>
<b>Methoden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ dialogische Verfahren</li> <li>▪ Beobachtung</li> <li>▪ einfache schriftliche Verfahren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ großes Methodeninventar</li> <li>▪ verschiedene Datenquellen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beobachtung</li> <li>▪ Gespräch</li> </ul>
<b>Ergebnisse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ einfache Dokumentation</li> <li>▪ Verwertung im Miteinander mit Feedbackgeber und im professionellen Handeln</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Professionelle Auswertung</li> <li>▪ Berichterstattung</li> <li>▪ für Steuerungshandeln</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dokumentation</li> <li>▪ Personalakte</li> </ul>

Siehe auch noch: Gefährdungsanalyse, Kulturanalyse

## 2. Stolpersteine – 3 Vignetten aus dem Coaching

A. Das Gesagte bleibt

B. Ertrunken im Datenmüll

C. Die Rechnung zahlt der Erste

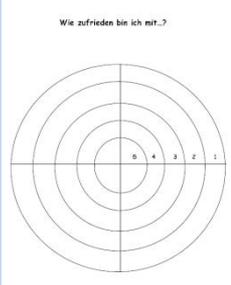
# Allgemeine Ziele von Leitungsfeedback

- Auf der individuellen Ebene
  - Außenperspektive auf das eigene Handeln
  - Abgleich Selbst- und Fremdeinschätzung
  - Überprüfung des eigenen Handelns
  - professionelles Lernen
- Auf der organisationalen Ebene
  - Systematische (statt zufällige) Kommunikation
  - Beitrag zu Austausch, Kooperation und Teamentwicklung
  - organisationales Lernen
- Wirkungen emotionaler Art
  - Vertrauensbildung
  - Entlastung
- Prävention unseriöser Praktiken

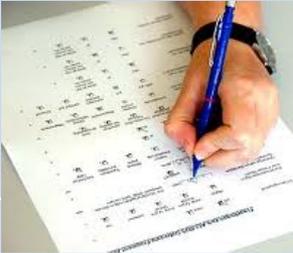
# Spielregeln

- Rechtzeitige Information über Ziele und Ablauf des Feedback
- Beteiligung an einem Feedback freiwillig.
- In Befragungen: Anonymität der Befragten sicherstellen.
- Datenschutzregeln!
- Feedback nur mit Zustimmung der betroffenen Person
- Feedback fokussiert professionelle Rolle, Privatsphäre des Feedbacknehmers in tabu
- Kein Zwang zur vollständigen Offenlegung eines Feedbacks
- Aber: so vollständig wie möglich über Ergebnisse informieren
- Weitergabe der Ergebnisse an Dritte nur mit Zustimmung der Betroffenen

# Feedbackverfahren: mündlich

Art des Feedbacks	Beispiele	Vorteile	Nachteile
Mündlich mit/ohne Vorstrukturierung	Offenes Gespräch Offene Feedbackrunde	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Offenheit</li> <li>• Direktheit</li> <li>• Gelegenheit zum persönlichen Nachfragen</li> <li>• wenig Aufwand</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nur für kleinere Gruppen geeignet</li> <li>• möglicherweise Zurückhaltung oder Ängste</li> <li>• Eingeschränkte Messbarkeit und Vergleichbarkeit</li> </ul> <p>Voraussetzung: Kollegium hat Kompetenz Feedback zu geben und nehmen</p>
Mündlich mit graphischer Unterstützung	Barometer Zielscheibe 		
Mündlich mit schriftlicher Unterstützung	Offene Fragen Satzanfänge Kurzfragebogen 		

# Feedbackverfahren: schriftlich/medial

Art des Feedbacks	Beispiele	Vorteile	Nachteile	Feedback und Gespräch asynchron
Schriftlich mit geschlossenen Antworten	Fragebogen (Eigenentwicklung oder bewährte Instrumente) 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• auch für größere Gruppen</li> <li>• Anonymität</li> <li>• quantitative Auswertung</li> <li>• Vergleichbarkeit</li> <li>• Längsschnitt möglich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• methodisches Knowhow erforderlich</li> <li>• Auswertungsaufwand</li> </ul>	
Online-Befragungen		<ul style="list-style-type: none"> <li>• schnelle Auswertung</li> <li>• Weiterverarbeitung von Daten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Technisches Knowhow erforderlich</li> <li>• technische Infrastruktur erforderlich</li> </ul>	
Voting-Systeme (z.B. Smart Response)				

# Arbeitsauftrag 2 (10-15 Minuten)

## Vertieftes Nachdenken über die Form

Reflexion allein:

- Wie schätzen Sie Ihre eigene Kritikfähigkeit ein?
- Wie schätzen Sie die Fähigkeit Ihrer Mitarbeiter ein, selbstbewusst und sachlich Rückmeldung zu geben?

Zu zweit oder dritt:

Welche Form des Feedbacks würden Sie für sich und Ihre Institution für passend erachten?

# Inhalte des Feedbacks

- Aspekte für freies Feedback
- Beispielfragebogen

## Arbeitsauftrag 3 (10-15 Minuten)

- Studieren Sie die möglichen Aspekte des mündlichen Feedbacks.
- Wählen Sie maximal 5, zu denen Sie für sich persönlich ein Feedback wünschen würden.
- Bearbeiten Sie die Aufgabenstellung unten auf dem Bogen.

## Arbeitsauftrag 4 (10-15 Minuten)

- Lesen Sie den Fragebogen durch und füllen Sie ihn für sich selbst aus – wie würden Sie sich selbst beurteilen?
- Diskutieren Sie dann mit Ihrem Nachbarn/Ihre Nachbarin die Eignung der Items.

# Gelingensbedingungen für Feedback

- Zielsetzung klar
- Gegenstand klar begrenzt („weniger ist mehr“)
- Zeit zur Rezeption vorhanden, „Platz“ im Konferenzplan
- Spielregeln klar und allen bekannt
- Inhalte relevant, Methoden angemessen
- Verwendung der Feedbackergebnisse klar (wer wird sie für welchen Zweck nutzen?)
- Handlungsfähigkeit danach vorhanden (Bereitschaft und Möglichkeit zur Veränderung?)

# Stolpersteine

- Keine innere Bereitschaft
- Kompetenz zum Feedbackgeben nicht vorhanden
- Zeitpunkt falsch (z.B. große Umbrüche)
- Akute Konflikte zwischen Schulleitung und Kollegium
- Unterschiedliches Rollenverständnis in der Schulleitung

# Feedback führt zu Konsequenzen

- Verabredungen
- Veränderungen vornehmen
- Nach verabredeter Zeit Überprüfung

Woran werden die Mitarbeiter erkennen können,  
dass das Feedback Wirkung hat?