

## Führungskräfte-Feedback Grundsätzliche Überlegungen

Folgende Fragestellungen sollten von der Schulleitungsgruppe/dem Schulleitungsmitglied, die/das vorhat, sich ein Feedback einzuholen, gründlich und tabufrei diskutiert/mit sich selbst abgewogen werden.

1. **Was ist mein/unser Ziel beim Feedback?**
  - a. Warum möchte ich/ möchten wir ein Feedback?
  - b. Was will ich/ was wollen wir warum über unser Führungshandeln erfahren, was ist unser Ziel?
  - c. Was will ich/was wollen wir mit den Ergebnissen tun?
  - d. Bin ich/ sind wir innerlich bereit, Konsequenzen aus den Rückmeldungen zu ziehen?
  
2. **Was kann, was will sich die Führungskraft „zumuten“?**
  - a. Eine ehrliche Selbstreflexion muss klären, wie kritikfähig die Schulleitung ist.
  - b. Bei Feed-Back gilt ja grundsätzlich, dass die Ergebnisse demjenigen „gehören“, der sich der Befragung stellt. Das trifft aber auf ein Führungskräftefeedback im Kern nicht zu. Eine Führungskraft exponiert sich täglich in ihrem Tun– und muss sich mit den Ergebnissen eines Feedbacks auch öffentlich auseinandersetzen.
  - c. Das heißt aber nicht, dass sie Opfer“ des Prozesses ist. Sie sollte ihn aktiv nach eigenen Vorstellungen und unter Einbeziehung einer ehrlichen Selbsteinschätzung gestalten.
  - d. Mündliche Verfahren können einerseits situativ konfrontierend sein, bieten aber andererseits die Gelegenheit, sofort nachzufragen, es entstehen weniger Vermutungen (Kopfkino).
  - e. Schriftliche Verfahren sind einerseits durch die Anonymität schützender. Andererseits können Sie Vermutungen und Unsicherheit (wer hat das geschrieben?) und bei sehr kritischen freien Formulierungen auch Verletzungen auslösen.
  
3. **Ist der Zeitpunkt für ein Führungskräftefeedback richtig?**
  - a. Auf welchem Entwicklungsstand befindet sich die Schule?
  - b. Gibt es akute Konflikte?
  - c. Gibt es gerade gravierende Umbrüche in Schulstruktur und Schulkultur?

In konflikthafter Situationen/ großen Umbrüchen in der Schulentwicklung läuft ein Führungskräftefeedback Gefahr, für die Unzufriedenheit mit dem Gesamtprozess, mit den politischen Rahmenbedingungen herzuhalten und sollte deswegen nicht stattfinden. Akute Konflikte bedürfen der Konfliktmoderation, nicht des Führungskräftefeedbacks)

4. **Wer soll das Feedback bekommen – ein einzelnes Schulleitungsmitglied oder die Schulleitungsgruppe?**
  - a. Wenn das Feedback neu eingeführt wird, sollte überlegt werden, ob nicht mit dem Feedback für die gesamte Schulleitung gestartet wird (dann kann das Feld sondiert werden); wenn man mit Einzelnen startet, kann dies zu einer Gemengelage führen – die persönliche Rückmeldung und die Rückmeldung an die ganze Schulleitungsgruppe (weil es das erste Mal die Gelegenheit dazu gibt) mischen sich
  - b. Sinn macht ein alternierendes Verfahren – immer Gruppe und Einzelne abwechselnd.
  - c. Wenn es Schulleitungsmitglieder in der Bestätigungsphase gibt, so sollte dies Verfahren vom regelhaften Feedback getrennt werden - denn hier gilt es z.B. evtl. bestimmte spezifische Themen zu bearbeiten.
  
5. **Welche Inhalte soll das Feedback haben?**
  - a. Soll das Leitungshandeln möglichst umfassend beleuchtet werden?
  - b. Gibt es aktuelle spezifische Fragen?
  - c. Soll es die gleichen Inhalte geben für alle Leitungsmitglieder – oder soll es gemeinsame und individuelle Aspekte geben?
  
6. **Wie sollte das Feedback-Verfahren gestaltet werden? Prüfaspekte für eine gute Passung mit Schulkultur und Schulstruktur**
  - a. Die Gestaltung ist abhängig von:
    - i. der Schulkultur: Wird offene Kommunikation erwartet, gibt es Wertschätzung für direkte Kommunikation?
    - ii. der Kritikfähigkeit der Kolleg/innen: Trauen sich die Mitarbeiter, ihre positiven und negativen Kritikpunkte zu äußern?
    - iii. der Kompetenz, Feed-Back zu geben: Sind die Lehrkräfte gewöhnt, klar und beschreibend Rückmeldungen zu geben und sich bei bewertenden Äußerungen auf ihre eigene Gefühlslage zu beschränken (ich fühle mich verunsichert wenn – statt: Du machst mich klein)
  - b. Die Gestaltung ist abhängig von der Fähigkeit der Schulleitung, mit Kritik konstruktiv umzugehen, von der Fähigkeit mit Kritik auch ad hoc zu Recht zu kommen.
  - c. Freie, offene Verfahren haben den Vorteil einer lebendigen Kultur und können belebend und vertrauensbildend wirken. Zwei Gefahren lauern hier aber auch: Unangemessene persönliche Kritik kann ein Forum bekommen – und das Gesagte ist dann im Raum. Aber auch unangemessene persönliche Reaktionen von Schulleitungen auf unerwartete Kritik kann die Schulleitungen in der Rolle beschädigen.
  - d. Schriftliche, anonyme Verfahren werden häufig von Lehrkräften eingefordert, die Angst haben, sich als Kritiker zu outen. Solche Verfahren bieten aber auch den Schulleitungen Schutz – denn das schriftliche Verfahren gibt die Möglichkeit der Filterung – nicht alles Geschriebenen muss Wort für Wort berichtet werden.
  - e. Bei fertigen Fragebögen ist die Passung für die Schule zu überprüfen – und die adäquate Länge. Erhobene Daten müssen bearbeitet werden – wenn dafür die Zeit fehlt, sollten sie nicht erhoben werden. Wenn das Feedback regelhaft und häufiger durchgeführt wird, können die Fragebögen oder Fragestellungen knapper gehalten werden und jeweils nur spezifische Punkte fokussieren.

- f. Adressatenkreis überprüfen: Abteilungsleitungen holen sich evtl. nur Feedback von ihrer Abteilung ein, weil die anderen Mitarbeiter/innen das Leitungshandeln gar nicht direkt beurteilen können (Kein Feedback auf der Basis von Hörensagen!)

## 7. Methodische Beispiele für Feedback-Verfahren

- a. **Mündlich** (besonders gut geeignet in Schulen, die in Teams organisiert sind): Auf einer Lehrerkonferenz, in Kleingruppen organisiert, beraten die Kolleginnen und Kollegen ihre Rückmeldung zu vorher bekannt gegebenen Aspekten der Führungsrolle. Sie schreiben individuell Karten, dann tragen sie sie zusammen und diskutieren sie. Eine Lehrkraft stellt die zusammengefassten Ergebnisse aus jeder Gruppe im Plenum dar und übergibt die Karten. Die Schulleitung fragt bei Bedarf nach, bedankt sich – und geht, je nach Persönlichkeit, direkt auf Punkte ein – oder bittet um Bedenkzeit und tut dies innerhalb einer Woche.
- b. **Schriftlich – Kurzfassung**: Schulleitung teilt eine Karte als Postkarte an sich selbst aus, mit der Bitte um Stellungnahme zu den Fragen: Was sollte ich weiter so machen wie bisher? Was sollte ich verändern in der Ausübung meiner Leitungstätigkeit?
- c. **Schriftlich – längere Fassung**: Fragebogen, am besten persönlich zugeschnitten, mit Ankreuz-Items und mindestens einer freien Frage: Was möchte ich sonst noch sagen o.Ä. Achtung: Keinen Datenmüll produzieren!

## 8. Wie sollen die Informationen bei schriftlichem Feed-Back veröffentlicht werden? Ein Vorschlag

- a. Bei Fragebögen gibt es eine aggregierte schriftliche Rückmeldung für alle.
- b. Diese Rückmeldung wird vor der Veröffentlichung in der Leitungsgruppe und mit dem Personalrat besprochen, auch das Verfahren wird sinnvollerweise besprochen/beraten.
- c. Auf einer Lehrerkonferenz werden die Ergebnisse vorgestellt (mit den Akzentsetzungen der Schulleitung), danach wird die schriftliche Zusammenfassung verteilt. Die Schulleitung nutzt die anschließende Diskussion auch, um ggf. selbst weitere Fragen zu stellen. Die Lehrerkonferenz wird ggf. extern moderiert.
- d. Eine Information des Elternrates, des Beirates und ggf. des Schulsprechergremiums über die Ergebnisse durch die Schulleitung ist sinnvoll, um hier direkt zu kommunizieren – und nicht einer Gerüchteküche anheim zu geben.

## 9. Feedback führt zu Konsequenzen

Nach einer Nachdenkpause (maximal 2 Wochen) informiert die Schulleitung das Kollegium zu den Konsequenzen:

- a. Welche Konsequenzen zieht die Schulleitung aus dem Feedback?
- b. Welche Aspekte will sie verändern, weiter verfolgen?
- c. Welche Hinweise verfolgt die Leitungskraft/die Leitungsgruppe nicht weiter – und warum?
- d. Woran werden die Mitarbeiter erkennen können, dass das Feedback Wirkung hat?

- e. Wie und wann will die Schulleitung sich eine Rückkopplung einholen, ob die Mitarbeiter Veränderungen wahrgenommen haben?

**Abschlussfrage:**

Soll der Prozess des Feedbacks von der Schulleitung allein gestaltet werden – oder soll eine externe Beratung, ggf. auch für die Moderation des Auswertungsprozesses herangezogen werden?