

Das Feedbacksystem als Professionalisierungsinstrument an der Friedrich Weinbrenner Gewerbeschule Freiburg (Individualfeedback)

Inhaltsverzeichnis

> Kurzbeschreibung

- > 1. Kontext, Begründungen, Ziele
- > 2. Voraussetzungen für die Einführung bzw. Durchführung
- > 3. Durchführung bzw. Ablauf (inkl. Verantwortlichkeiten)
- > 4. Zwischenbilanz
- > 5. Förderliche und hinderliche Bedingungen
- > 6. Qualitätsweiterentwicklung: Standards und Kriterien für die (Selbst-) Evaluation
- > 7. Besondere Bemerkungen
- > Materialien

Kurzbeschreibung

An der Friedrich Weinbrenner Gewerbeschule arbeiten wir seit 2004 systematisch an Einführung, Erprobung und Implementierung eines Feedbacksystems ([Arbeitsphasen im Überblick](#)). Mit der [Erarbeitung von Standards](#) und dem [Konsensbeschluss](#) hatten sich alle Kolleginnen und Kollegen ab Schuljahr 2006/07 bereit erklärt sich Feedback geben zu lassen. Für diese Form individueller Professionalisierung stehen Lehrer-Lehrer-Feedback oder Schüler-Lehrer-Feedback zur Auswahl. Zur Unterstützung sind im Intranet Darstellungen von Prozessabläufen, Methoden und eine Handreichung abrufbar (u. a. [Praxisleitfaden LL-Feedback](#)). In unserer [Aufbauorganisation](#) sind klare Zuständigkeiten in Schulentwicklungsfragen geregelt. Zur Steuerung von Schulentwicklungsprozessen - der zweiten QM-Säule (institutionelles Lernen) - nutzen wir Methoden aus dem Projekt- und dem Prozessmanagement (s. z. B. [Vorlage Projektidee](#); [Vorlage Projektauftrag](#); [Vorlage Projektablaufplanung](#)). Auskunft über die Wirksamkeit unserer Vorhaben und Prozesse geben uns Verfahren der Selbst- und der Fremdevaluation (z. B. SEIS; [Auswertungsaspekte](#); [Methode Rating-Konferenz](#)).

Beschreibung: Theo Tröndle

© Friedrich Weinbrenner Gewerbeschule Freiburg

Stand: Juli 2007

1. Kontext, Begründungen, Ziele

Die Friedrich Weinbrenner Gewerbeschule (FWG) deckt mit ihrem [Bildungsangebot](#) ein breites Spektrum an Bildungswegen für eine recht inhomogene Schülerschaft ab. Die Zusammensetzung des Kollegiums entspricht der durchaus üblichen Situation an beruflichen Schulen: Von den ca. 120 Mitgliedern liegt der Anteil der weiblichen Mitglieder bei ca. 1/6. Ca. 10% der Kollegen unterscheiden sich vom Beschäftigungsstatus: Es sind z. B. Handwerksmeister mit eigenem Betrieb. Sie sind auf Honorarbasis an der FWG tätig.

Der Mangel einer gut funktionierenden Kommunikation auf Grund der "Einzelkämpfer-Situation" der Lehrerinnen und Lehrer wurde durch eine breit angelegte Evaluation 2000 als zentrales Problem erkannt. Trotz eines als sehr gut empfundenen Klimas innerhalb des Kollegiums gab es wenig oder nur informellen Austausch über den alltäglichen Unterricht. Die Umstellung des

Bildungsangebots auf "Lernfelder" seit 2002 hatte große Auswirkungen auf die schulinterne Kommunikation und Teamarbeit. Anliegen vieler Kollegen war es, das "Einzelkämpfertum" aufzubrechen, Teamarbeit bei der Vorbereitung von Unterricht - vor allem im Bereich der Lernfelder - weiter zu entwickeln. Von Feedback an Lehrkräfte erhofften wir uns Systematisierung und Strukturierung der Kommunikation über den Kernbereich Unterricht. Erste Erfahrungen bei der Einführung von Feedbackverfahren während der Pilotphase im Frühsommer 2004 zeigten noch eine gewisse Beliebigkeit und Unverbindlichkeit im Umgang mit dem Feedbackkonzept. Dies wollten wir beheben. Auch fehlten uns zu diesem Zeitpunkt noch klare Vorstellungen, was nach einem durchlaufenden Feedbackverfahren zu tun sei. Mit einem Feedbacksystem an der FWG wollen wir konkret folgende Ziele erreichen:

Ebene der Schulentwicklung:

- Zur Durchführung von Feedback soll ein flexibles System für Lehrer-Lehrer- sowie für Schüler-Lehrer-Feedback (LL-Feedback bzw. SL-Feedback) entwickelt und zur Verfügung gestellt werden. Die Verfahren sollen so aufbereitet sein, dass sie für alle Beteiligten möglichst effektiv anwendbar sind. Der Einzelne soll von ihnen einen direkten Nutzen erfahren können.
- Das Feedbacksystem soll durch seine Struktur und die damit verbundene Stringenz einen wesentlichen Beitrag zu einer sich selbst reflektierenden und sich in Teilprozessen selbst steuernden Schule leisten und somit nachhaltig der Qualitätssicherung und -entwicklung dienen.
- Mit der Einführung von Feedbackprozessen soll Unterricht als Kernprozess des schulischen Handelns in den Blick genommen werden.

Ebene der Personalentwicklung:

- Einführung und Implementierung von Feedbackmethoden des LL-Feedbacks und des SL-Feedbacks sollen der Professionalisierung der Kollegen im Hinblick auf Feedback dienen und dazu beitragen, dass Feedback ein selbstverständlicher Teil der individuellen Lehrerverarbeit im Schulalltag wird.
- Reflexion des Lehrerhandelns im Unterricht soll strukturiert und regelmäßig erfolgen.
- Vorrangiges Ziel von SL-Feedbacks ist, dass die Lehrkraft mit ihren Schülern über das Unterrichtsgeschehen und den Lernprozess ins Gespräch kommt. 🗨️

2.1 Externe Impulse und Kooperationspartner für Schulentwicklung 🗨️




- Von Mai 2001 bis Mitte 2003 hatte die FWG im Projekt "**STEPS**" (Stärkung der Eigenständigkeit beruflicher Schulen) des Kultusministeriums Baden-Württemberg (BW) mitgearbeitet (Quelle: » http://www.schule-bw.de/schularten/berufliche_schulen/steps/ziele.html). Aus diesem Projekt haben wir u. a. folgende Erkenntnisse - vor allem für die Entwicklung von Strukturen und die Steuerung von Abläufen - mitgenommen:

- Freiwilligkeit und Engagement sind wichtige Aspekte. Schulentwicklungsarbeit braucht allerdings klare Strukturen im Sinne definierter Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten und Schnittstellen zur herkömmlichen Schulstruktur.
- Projektmanagement mit eindeutigen Zielformulierungen und Parametern ist eine erforderliche Grundlage zur Steuerung von Schulentwicklungsvorhaben.
- Von Dezember 2003 bis Januar 2007 war die FWG im Projekt "**OES**" (Operativ Eigenständige Schule) des Kultusministeriums BW vertreten. 15 Berufliche Schulen in BW, die das STEBS-Projekt durchlaufen hatten, sollten in diesem Zeitraum Grundzüge eines Qualitätsmanagementsystems (QM-BW) erproben bzw. erarbeiten. An sie waren die Erwartungen gerichtet, dass sie a) in den drei Bereichen Input, Prozess, Output evaluieren und aus den Ergebnissen Entwicklungsziele ableiten; b) ein Feedbacksystem aufbauen; c) an Projekt-Treffen zu Themen der Schulentwicklung und d) an Fortbildungen zu Projekt- und Prozessmanagement teilnehmen (» http://www.schule-bw.de/schularten/berufliche_schulen/oes/index_html).
- Durch persönliche Kontakte einer Kollegin wurde seit Anfang 2004 das Institut für Erziehungswissenschaften der Albert-Ludwig-Universität Freiburg (**EZW Uni Freiburg**) einer unserer Kooperationspartner.
- Seit 2006 arbeiten wir mit dem **Regionalen Projektbüro** der Stadt Freiburg zusammen. Es bietet eine Plattform für den Austausch über Schulentwicklung (» http://www.freiburg.de/servlet/PB/menu/1144174_11/index.html). Gemeinsamer Kooperationspartner ist die **Bertelsmann Stiftung** mit dem von ihr angebotenen Selbstevaluationsinstrument für Schulen (SEIS) (» <http://www.das-macht-schule.de/>). ↗

2.2 Strukturen für Schulorganisation und Schulentwicklung ↗

(s. auch: » <http://www.fwg.fr.bw.schule.de/>)

- Die FWG setzt sich aus 5 Fachabteilungen zusammen: 1. Bau, 2. Holz, 3. Farbe, 4. Stein, 5. Allgemeinbildung. Jede dieser Abteilungen hat eine Abteilungsleitung (**AL**).
- Die Abteilungen untergliedern sich in Fachgruppen (**FG**). Für die "Fachabteilung für Holztechnik" seien hier exemplarisch benannt: die FG Schreiner / Tischler und Fensterbauer (Berufsschule), die FG einjährige Berufsfachschulen (Vollzeit) für Holztechnik sowie die FG Meisterschule für Schreiner.
- Zur erweiterten Schulleitung zählen neben dem Schulleiter und dessen Stellvertreter die fünf **AL**, der Personalrat (**ÖPR**), der/die Beauftragte für Chancengleichheit (**BfC**) sowie Vertreter der Dienstleistungen EDV, Stundenplan, künftig auch der Qualitätsbeauftragte QB. Der Führungskreis (**FK**) setzt sich zusammen aus der erweiterten Schulleitung und der Schulentwicklungskoordinierungsgruppe (**SEKO**).

- Der Gesamt-Lehrerkonferenz (**GLK**) als Beschluss fassendes Organ gehören alle 120 Lehrkräfte an.
- Auf dem Hintergrund des schulischen Organigramms ist die  [Aufbauorganisation](#) für Schulentwicklung mit den Schnittstellen zwischen schulischen Gremien und den für Schulentwicklung zuständigen Gruppen dargestellt (z. B. der FeedbackAG). Sie wurde von der Schulleitung initiiert, Ende 2003/04 von einem Projektteam erstellt, im Schuljahr 2004/05 erprobt und in der GLK im September 2005 beschlossen.
- Die Schulentwicklungskoordinierungsgruppe **SEKO** gibt es seit 2001. Sie wird aus den Leitern der AGs und der Projekte gebildet. Entscheidungen werden im Konsens getroffen. Eine Geschäftsordnung ermöglicht effiziente Sitzungsgestaltung. Die SEKO wählt Koordinatoren. Sie koordinieren den Gesamtprozess der Schulentwicklung und die Aktivitäten und Projekte untereinander.
- Eine **Arbeitsgruppe (AG)** - z. B. die FeedbackAG - ist eine Gruppe von Personen, die ein für die Schule wesentliches Themengebiet dauerhaft bzw. über einen längeren Zeitraum bearbeitet. Im Idealfall sind Kollegen aus allen 5 Abteilungen und dem Kreis der technischen Lehrer vertreten. Eine AG hat einen verantwortlichen Sprecher und einen Kern fester Mitglieder. Oft treffen sich 10 bis 15 Personen vierwöchig im dafür vorgesehenen Zeitfenster (s. u.). Meist bilden sich AGs "organisch": Zu einem Thema treffen sich interessierte Kollegen, leuchten das Thema aus und formulieren eine oder mehrere Projektideen ( [Vorlage Projektidee](#)). Diese werden in der SEKO diskutiert. Danach kann ein Projektantrag formuliert und dem FK zur Beauftragung vorgelegt werden.
- Das "**Forum K**" (Forum Kommunikation) arbeitete von 2000 bis 2004 zu Themen der Kommunikation. Im Herbst 2004 hat die "**FeedbackAG**" das Forum K abgelöst. Sie sieht sich in einer "Kümmerer-Funktion" für Feedbackprozesse. Sie "beheimatet" die beiden Projekte LL-Feedback und SL-Feedback, diskutiert Arbeitsschritte und Ergebnisse inhaltlich, gibt den Projektteams Impulse, Rückmeldungen und Rückhalt.
- Ein **Projekt** wird von einem Projektteam (**PT**) - einer temporär zusammengestellten Gruppe von Personen, die zusammen ein Projekt umsetzen - bearbeitet. Projekte sind zeitlich begrenzte Maßnahmen. Sie haben einen klar umschriebenen Auftrag mit eindeutigen Indikatoren und Zielvorgaben, die zum Projektende erfüllt sein sollen (s. z. B.  [Projektantrag LL-Feedback](#)). Zu den beiden hier dargestellten Feedback-Ansätzen bildete sich im Herbst 2004 jeweils ein PT. Jedes bestand aus einer Kerngruppe, welche die Dinge organisierte, inhaltlich strukturierte, Sitzungen einberief, Arbeitsaufträge formulierte etc. Zum fünfköpfigen Kern-PT "LL-Feedback" gehörten der Verfasser des Schulentwicklungsbausteins und Leiter des PT, ein Angehöriger der EZW Uni Freiburg und Mitglieder des ehemaligen Forum K.
- Alle Arbeitskreise verstehen sich als offene Gruppen. Es sind - auch sporadisch - alle willkommen, die Interesse an den Themen haben.
- **Montags-Zeitfenster:** Montags während der ersten beiden Stunden findet bei uns kein Unterricht statt. Diese Zeit ist Sitzungen der

Abteilungen, der SEKO, des FK und an jedem dritten Montag des Monats der Projekte und AGs vorbehalten.

- Für die innerschulische Information, Kommunikation und Organisation wird seit 2003 eine **Kommunikationsplattform** genutzt. Sie ist auf einem der Schulserver angelegt und ermöglicht Kollegen wie Schulleitung z. B. Mitteilungen zu schreiben, den Schulkalender aufzurufen, Vertretungen zu organisieren, Stundenpläne einzusehen und auf die seit 2005 bereitgestellten Feedback-Materialien zuzugreifen.
- Arbeitskreise zur Schulentwicklung arbeiten mit **Prozessbeschreibungen** (s. z. B. [Prozessbeschreibung LL-Feedback](#); [Prozessbeschreibung Feedback](#)). Derartige Strukturen der Ablauforganisation sind zurückzuführen auf die Mitarbeit in STEBS- und OES-Projekt und gelten seit 2006 als FWG-Standards. Sie dienen Steuerung und "Controlling" von Abläufen. Neben den allgemeinen Angaben zur klaren Benennung des jeweiligen Projekts geben sie Auskunft über Ziele, Ausgangslage, Erfolgsindikatoren, Termine und erledigte Aufgaben. Sie beinhalten Hinweise, Fundstellen und Verantwortlichkeiten, Kurzbeschreibungen der Arbeitsschritte, eine Kontroll-Spalte (z. B. [Vorlage Projektablaufplanung](#); [Vorlage Projektidee](#); [Vorlage Projektauftrag](#); [Vorlage Projektabschlussbericht](#); [Vorlage Projektzwischenbericht](#)). Zurzeit (Sommer 2007) erstellen wir ein **Content Management System** (CMS). Die Prozessbeschreibungen werden darin als Checklisten abgelegt. Auf dieses digitale Handbuch können Kollegen und Verwaltung im Intranet zugreifen. ↗

2.3 Initiative für Feedback ↗

- Feedbackarbeit hatte sich im damaligen "Forum K" bei der Auftaktveranstaltung des STEBS-Projekts im Mai 2001 als eines der Arbeitsvorhaben herauskristallisiert.
- Mit dem Übergang vom STEBS- in das OES-Projekt konzentrierte sich im 1. Hj. des Schuljahres 2003/04 eine Teilgruppe des Forum K auf die Vorgaben aus dem OES-Projekt. Das zu entwickelnde QM-Modell sollte auf den beiden Säulen "Evaluation - Lernen der Schule als Institution" einerseits und "Feedback - Lernen des Einzelnen" andererseits aufbauen.
- Die Initiative für LL-Feedback ging vom Forum K aus. Es war bekannt, dass bereits viele Kollegen SL-Feedbackbögen für den Einsatz im eigenen Unterricht entwickelt und erprobt hatten. Erfahrungen Einzelner reichten viele Jahre zurück. Daran ließ sich anknüpfen. Zunächst wollten wir uns allerdings dem LL-Feedback widmen. ↗


2.4 Haltungen und Einstellungen gegenüber Veränderungsprozessen ↗






- Gegenüber den initiierten Veränderungsprozessen zur Etablierung von Feedback gab es - ähnlich wie auch gegenüber der Umstrukturierung der [Aufbauorganisation](#) (s. Pkt. ' Zwischenbilanz) - Bedenken: Befürchtungen vor Kontrolle durch Kollegen oder AL, vor Vertrauensmissbrauch, vor einer Instrumentalisierung von Feedback für

Personalentscheidungen, vor dem Nichteinhalten vereinbarter Regeln, Vorbehalte bezüglich der Art und Weise der Dokumentation.




- In der Schulentwicklung sind etwa 20 - 30% des "Kernkollegiums" - eher jüngere Kollegen - aktiv. Davon lässt sich ca. die Hälfte als "Treiber", die andere Hälfte als Unterstützer bezeichnen (diejenigen, die etwas aktiv mit tragen, aber selbst nicht initiativ werden). Ca. 50% des Kernkollegiums legen Schulentwicklungsaktivitäten "keinen Stein in den Weg", wollen aber selbst - je nach Thema - eher weniger tangiert sein. Ca. 20% äußern sich Schulentwicklungsaktivitäten gegenüber eher skeptisch. Einige lassen Anzeichen von "Widerstand" sichtbar werden. Unter den "Skeptikern" sind auffällig viele langgediente Kollegen, die als "Träger" oder Meinungsbildner in früheren Jahren die schulische Arbeit wesentlich geprägt hatten.
- Die studentische Projektgruppe EZW Uni Freiburg wurde Anfang 2004 beauftragt Haltungen und Einstellungen zum LL-Feedback sowie Gelingensbedingungen zu erkunden. Für eine "Expertenbefragung" entwickelte sie in Zusammenarbeit mit der FeedbackAG einen Interviewleitfaden. Ende 2004 haben zwei von ihnen 10 Kollegen interviewt, die zu diesem Zeitpunkt noch nicht in Feedbackverfahren involviert waren.
- Die Interviewergebnisse wurden im Rahmen eines Pädagogischen Tages im Februar 2005 vorgestellt und diskutiert. Die Studenten leiteten folgende Hypothesen ab:
 - Gemeinsamer Unterricht fordert den Austausch unter Lehrkräften und begünstigt die Einführung eines LL-Feedbackprozesses stärker als Unterricht, der von einer Lehrkraft alleine gestaltet wird. Dieser Auffassung waren alle befragten Experten.
 - Freie Gestaltung von Feedback und Feedbackteilnahme führen zu höherer Akzeptanz des LL-Feedbackprozesses und somit zu erfolgreicherer Durchführung als vorgegebene und verpflichtende Teilnahme (Zustimmung lag bei ca. 90%).
 - Wird LL-Feedback über einen Zeitraum langsam etabliert, so ist dies für den Prozess förderlicher als ein vorgegebener Einführungszeitpunkt für alle (80%).
 - Ein strukturierter Feedbackprozess erzielt einen höheren Mehrwert als ein völlig freier Feedbackprozess (Zustimmung: 80%).

2.5 Einbinden innerschulischer Kooperationspartner






- Über die  **Aufbauorganisation** der Schulentwicklung war der Arbeitsrahmen für Schulentwicklung gesteckt. Die Schulleitung unterstützte das Vorhaben. Über den FK, der sich auch Konflikten zwischen Schulentwicklung und dem Alltagsgeschäft annimmt, konnten die Abteilungen und die AL eingebunden werden.

- Als Impuls für eine Pilotphase startete das Forum K mit dem  [Flyer Pilotphase](#) im Januar 2004 eine Informations- und Werbekampagne. Im Flyer sind konzeptionelle sowie organisatorische Eckpunkte dargestellt.
- Zweieinhalb Jahre später, im Anschluss an die Erprobungsphase, fand im Juli 2006 ein Schulentwicklungstag mit dem Kollegium statt. Er wurde von der zwischenzeitlich gegründeten FeedbackAG geplant, organisiert und moderiert. Beteiligung und arbeitsteilige  [Erarbeitung von Standards](#) sollten Akzeptanz und eine verbindliche Grundlage für die Implementation von Feedback legen. Entlang vorbereiteter Fragen tauschten sich Kollegen in AGs über Erfahrungen und Ansichten zum Feedback aus und formulierten jeweils einen begründeten (Minimal-)Konsens.
- Die FeedbackAG beschrieb Kriterien, denen ein "gutes" Feedbacksystem genügen müsste, damit es einerseits geäußerte Befürchtungen auflöst, akzeptiert und genutzt wird und andererseits der Zielerreichung dient. Zu den Anforderungen, die nach und nach - auch unter Einbeziehung des Kollegiums - konkretisiert wurden, zählen:
 - Klare und transparente Struktur und Materialien als Arbeitserleichterung;
 - niederschwellig und mit möglichst geringem Zeitaufwand für Kollegen nutzbar;
 - konsensuale, verbindliche Vereinbarung von Grundverständnis und Rahmen;
 - ausgearbeitete vielfältige Materialien und Methoden sowie Prozessabläufe für eine flexible und individuelle Handhabung;
 - Ergebnisorientierung;
 - verbindliche transparente Regelungen für die Beteiligten;
 - Veröffentlichung von Informationen und Materialien über das Intranet;
 - Bereitstellung von "Nachsorge-Elementen" im Anschluss an Feedback-Prozesse.
- Auf dieser Grundlage erarbeitete die FeedbackAG eine GLK-Vorlage. Sie wurde am 7.11.2006 als  [Konsensbeschluss](#) zur Feedbackkultur ohne Gegenstimme mit drei Enthaltungen angenommen. Dem Beschluss kommt eine Leitbildfunktion für Feedback zu. Bereits 2005 nahmen die  [Leitziele](#) für Schulentwicklung Bezug auf die Entwicklung einer Feedbackkultur.
- In der gleichen Sitzung wurde das Feedbackvolumen für das Schuljahr 2006/07 beschlossen: Jede Lehrkraft entscheidet sich für eine Feedbackaktivität oder eine Teilnahme an einer pädagogischen Fallbesprechungsgruppe bzw. Supervision. 



2.6 Pilotphase zum LL-Feedback

- Zur Teilnahme an Pilotphase und Schulung hatten sich ca. 30 Kollegen angemeldet. Für sie fand im Februar 2004 die Auftaktveranstaltung als schulinterne Lehrerfortbildung (SchILF) statt.
- Eine als Prozessbegleiterin geschulte Kollegin der FWG und ihre Tandempartnerin übernahmen die Moderation. Fortbildungsinhalte waren: Wahrnehmungsschulung, Feedbackregeln, Übungen. In der Übungsphase sollte eine praktische Aufgabe in Gruppenarbeit nach formulierten Qualitätskriterien spielerisch bewältigt und das Ergebnis präsentiert werden. In der Auswertungsphase stellte die Frage, wie sich die Kollegen bei der Gruppenarbeit erlebt hatten, den Übergang zum "Feedback" her.
- Die Pilotphase schloss sich an (März 2004 Juli 2004).
- Rückmeldungen über Erfahrungen aus der Pilotphase bewogen die FeedbackAG Strukturen, Kriterien und Verfahrensweisen zur Effektivitätsverbesserung zu erarbeiten. Das PT "LL-Feedback" reichte im September 2004 einen  [Projektantrag LL-Feedback-System](#) im FK ein. Projektziel war die Schaffung eines flexiblen Unterstützungssystems für LL-Feedback mit Materialien und Handreichung.
- Eine Studentin der EZW Uni Freiburg erarbeitete als Seminararbeit von September 2004 bis Februar 2005 in Absprache mit der FeedbackAG den  [Praxisleitfaden LL-Feedback](#). Er gliedert sich in einen Theorie- und einen Praxisteil (Einführung in das Thema, möglicher Nutzen für Unterrichtsentwicklung und Weiterentwicklung der eigenen Professionalität, förderliche Haltungen, Kommunikationsmodelle und Feedbackregeln, empfohlene "Tools" zur Durchführung von Feedbackprozessen). 



2.7 Erprobungsphase zum LL-Feedback

- Als Projektlaufzeit war September 2004 bis Juni 2006 vorgesehen. Neben Planungs- und Berichtszeiten zu Beginn und Schluss umfasste dieser Zeitraum die "aktive" Erprobung des LL-Feedbacks zwischen März 05 und Dezember 2005. Eine Implementierungsphase sollte sich ab Schuljahr 2006/07 anschließen.
- Eine dreistündige SchILF-Veranstaltung fand am 15.3.2005 mit Unterstützung der "Blumschein-Gruppe" (EZW Uni Freiburg) statt. Der Präsentation zum Thema "Was ist ein  [guter Lehrer?](#)" folgten praktische Übungen zum Feedback. Der  [Praxisleitfaden LL-Feedback](#) wurde den 21 interessierten Kollegen vorgestellt und ausgehändigt.
- Sie sollten in der "Feedbackrunde 2005" die im Leitfaden vorgestellten Materialien und Verfahrensabläufe in Feedbackprozessen erproben, weitere Kollegen einbeziehen, mit Reflexion und Dokumentation Erfahrungen sammeln und sich an der Auswertung beteiligen (s.  [Flyer Erprobungsphase](#)).
- Anschließend überarbeitete die FeedbackAG im Januar und Februar 2006 den  [Praxisleitfaden LL-Feedback](#) für den Einsatz in der Implementierungsphase. 



2.8 Zur Pilotphase zum Schüler-Lehrer-Feedback (SL-Feedback)

- Das PT "SL-Feedback" stellte seinen Projektantrag im Oktober 2004. Es sichtete die von Kollegen bereits individuell eingesetzten SL-Feedbackbögen. Dies ergab, dass die Bögen verschiedene, immer wiederkehrende Themenbereiche abdeckten wie Fragen zum Unterricht, zur Motivation, zum Klassenklima etc.
- Zu derartigen Themen wurden Frage-Module zusammengestellt ( [Fragebogen SL-Feedback Sprachen](#)). Ein möglichst geringer Umfang sollte die Auswertung erleichtern, die Ergebnisse einen brauchbaren Rahmen für Auswertungsgespräche zwischen Lehrern und Schülern liefern.
- Die Pilotphase zum SL-Feedback lief von Sommer 2005 bis Ende des Schuljahres 2005/06. Die konkreten SL-Feedbacks waren im Juli 2005 abgeschlossen. 

2.9 Ressourcen

- Von externen Kooperationspartnern konnte die FWG in der Regel durch Know How, Anregung, Begleitung, Unterstützung für Selbstevaluation und Austausch profitieren.
- Durch eine studentische Projektgruppe und den Dozenten Patrick Blumschein der EZW Uni Freiburg erhielten wir in 2004/05 externe Beratung und Unterstützung (z. B.  [Praxisleitfaden LL-Feedback](#); Durchführung von Interviews).
- Während der Mitarbeit in den Projekten STEBS und OES (2000 bis 2006) wurden zwei Prozessbegleiter für Schulentwicklung im Umfang von jeweils drei Beratertagen pro Schuljahr gestellt. Das OES-Projekt unterstützte uns durch Prozessbegleitung, Beratung zu strategischer Planung sowie Moderation von Pädagogischen Tagen.
- Auf der Grundlage einer internen Vereinbarung führen die "Stundenplaner" für alle Lehrer ein Arbeitszeitkonto. Darin werden Unterrichtsausfall als Minusstunden und vereinbarte Arbeitszeiten für besondere Aufgaben als Plusstunden geführt. Während der Erprobung des LL-Feedbacks konnten die beteiligten Kollegen sich auf ihrem Arbeitszeitkonto mit sechs Unterrichtsstunden einen Anteil des veranschlagten Arbeitszeitaufwands für SchiLf-Teilnahme und Feedback gutschreiben. Während des OES-Projekts standen als Personalressourcen 10 - 15 Lwstdn. zur Verfügung (etwa 400 Unterrichtsstunden im Schuljahr insgesamt). Dadurch konnte das Kern-PT einen vom Budget abgedeckten Teil anteilmäßig als Plusstunden verbuchen lassen. 

3. Durchführung bzw. Ablauf (inkl. Verantwortlichkeiten)

Vorbemerkung: Die Entwicklung einer Feedbackkultur an der FWG wird durch eine gestufte Umsetzung unterstützt ( [Arbeitsphasen im Überblick](#)). Die Beschreibung der Durchführung erfolgt auf dem Stand der Implementierung im Schuljahr 2006/07. 

3.1 Definition Feedback

- In der Sozialpsychologie wird unter Feedback eine gezielte und bewusste Rückmeldung an eine Person verstanden, die ihr Informationen darüber liefert, wie ihr Verhalten von anderen wahrgenommen, erlebt und verstanden wird (aus: [Praxisleitfaden LL-Feedback](#)).
- "Das Kollegium der FWG versteht das Feedback als eine Möglichkeit, die Stärken der pädagogischen Arbeit zu fördern und Schwächen zu erkennen und abzubauen." (aus: [Konsensbeschluss](#), Nov. 2006).

3.2 Organisation und Unterstützung der jährlichen Feedbackprozesse

- Für den Organisationsablauf gelten: [Prozessbeschreibung Feedback](#); [Prozessbeschreibung LL-Feedback](#); [Prozessbeschreibung SL-Feedback](#).
- Die Verantwortung für die Organisation der Feedbackprozesse - Anmeldeverfahren, Vertretungsorganisation, Teambildung zum LL-Feedback, Dokumentation - liegt bei den AL bzw. bei großen Abteilungen bei der Leitung der FG.
- Als Handreichung steht der [Praxisleitfaden LL-Feedback](#) zur Verfügung.
- Zu den einzelnen Arbeitsschritten sind im Intranet Hilfestellungen in Form von Prozessbeschreibungen, Methoden, Materialien abrufbar ("Methodenkoffer").
- Über die Beratungslehrer haben wir 2007 begonnen ein Unterstützungssystem nach durchlaufenen Feedbackverfahren aufzubauen (s. Pkt. ' 4. Zwischenbilanz).

3.3 Teilprozesse im Lehrer-Lehrer-Feedback








([Prozessbeschreibung LL-Feedback](#))

- Der Ablauf eines LL-Feedbacks gliedert sich in drei Arbeitsphasen:
 - Die Vorbereitung
 - Die Hospitation im Unterricht
 - Die Nachbereitung



3.4 Die Vorbereitung des LL-Feedbacks

- Die **Vorbereitungsphase** gliedert sich ihrerseits in drei Arbeitsschritte:
 1. Teambildung (in der Regel 3er-Team, "Trio")
 2. Persönliche Vorbereitung

3. Vorbereitungsgespräch im Team.







- Die **Bildung** eines **3er-Teams** beginnt mit der Suche nach Teampartnern. Suche und Suchergebnis werden von den jeweils interessierten Kollegen in eine Liste entweder bei der Abteilung, bei der FG oder im Intranet eingetragen. Diejenigen, die ihr Interesse bekundet haben, klären die Teambildung untereinander.
- Zur individuellen **persönlichen Vorbereitung** hält jedes Team-Mitglied eigene Erwartungen an das Feedback und etwaige Befürchtungen gegenüber der Feedbacksituation schriftlich im  **persönlichen Reflexionsbogen** fest.
- Im **Vorbereitungsgespräch** des 3er-Teams werden organisatorische und inhaltliche Fragen besprochen und verbindlich vereinbart ( **Vorbereitungsbogen Team**), z. B.:
 - Welche Termine legen wir fest?
 - Wer wird in welcher Klasse besucht?
 - Welche der vorgeschlagenen  **Feedback-Regeln** erachten wir im Feedback-Prozess als wichtig? Wollen wir zusätzliche Feedback-Regeln vereinbaren?
 - Welcher Beobachtungsfokus wird von welchem Teammitglied gewünscht? Als Beobachtungsfokus kann z. B. gewählt werden: Fokus Körpersprache des Lehrers,  **Fokus Interaktion** - Motivierung, Förderung der Selbstständigkeit der Schüler, Umgang des Lehrers mit einer unruhigen Klasse, Methodeneinsatz.
 - Welche Methode wollen wir nutzen? Welcher Beobachtungsbogen (Beo-Bogen) soll zum Einsatz kommen? Ist er noch anzupassen? Im "Methodenkoffer" des Intranet finden sich dazu Tabellen oder Mindmaps, z. B.:  **Beo-Bogen Interaktion-Motivation**;  **Methode Zielscheibe**. Die vorgefertigten Materialien können gekürzt bzw. auch um individuelle Beobachtungsaspekte erweitert werden.
- Das 3er-Team versucht eine vertrauliche, angenehme Atmosphäre herzustellen. Dafür ist die gegenseitige Abmachung hilfreich, dass alles, was im Rahmen des Feedbackprozesses besprochen wird, nicht an andere weitergegeben wird. 

3.5 Die Hospitation im Unterricht

- Es liegt im Ermessen der Lehrperson, ob und wie sie die Klasse auf die Hospitation vorbereitet (Anliegen, Hospitanten, Zeitpunkt, Dauer: meist 1 Unterrichtsstunde).
- Entsprechend ihrer Beobachterrolle suchen sich die Feedback-Geber einen etwas zurückgezogenen Platz, beobachten ihren Kollegen und machen sich zum vereinbarten Beobachtungsfokus Notizen z. B. im  **Beo-Bogen Interaktion-Motivation**. 

3.6 Die Nachbereitung im Team

( [Nachbereitungsbogen Team](#))

- Die Nachbereitung im 3er-Team soll möglichst zeitnah, z. B. in der darauf folgenden Unterrichtsstunde erfolgen. Auch da sich dies aus stundenplantechnischen Gründen nicht immer umsetzen lässt ist wichtig, dass sich jedes Teammitglied zunächst selbst seine Wahrnehmung vergegenwärtigt, die Beobachtungsnotizen durchgeht, ggf. Bemerkungen dazu festhält ( [Nachbereitungsbogen Team](#);  [persönlichen Reflexionsbogen](#); s. auch Pkt. ' Die persönliche Reflexion).
- Im Teamgespräch findet das eigentliche Feedback statt. Grundlage sind die zuvor vereinbarten  [Feedback-Regeln](#) sowie die Notizen ( [Vorbereitungsbogen Team](#)).
- Der Feedback-Nehmer bittet seine Teampartner um ihr Feedback. Diese ritualisierte Form ist deshalb wichtig, weil sich die Beteiligten damit noch einmal die für gelingendes Feedback förderliche Haltung vergegenwärtigen.
- Es gilt grundsätzlich zunächst die eigene *Wahrnehmung* (z. B.: Was habe ich gehört, gesehen?) und danach das *subjektive Empfinden* (Wirkung, Reaktion: Dabei habe ich folgendes empfunden ...) konkret zu beschreiben. Auch der Feedback-Nehmer kann sich zu seinen Wahrnehmungen und Empfindungen äußern. Essenziell für seine Rolle ist allerdings das  [Zuhören](#).
- Oft werden zusätzlich zum vereinbarten Fokus Beobachtungen festgehalten, die ebenfalls mitteilenswert scheinen. In einem solchen Fall würde der Feedback-Geber den Feedback-Nehmer zunächst fragen, ob dieser dazu etwas erfahren möchte.
- Die Nachbereitung im Team sollte - ebenfalls als Ritual - damit enden, dass sich der Feedback-Nehmer bei den Feedback-Gebern für ihre Informationen bedankt. 

3.7 Die persönliche Reflexion - individuelle Nachbereitung

im  [persönlichen Reflexionsbogen](#)

- Die persönliche Reflexion findet in zwei Arbeitsschritten statt:
 1. in einer Reflexion kurz nach dem Feedback und
 2. in einer sich darauf beziehenden Reflexion nach drei Monaten.
- Kurz nach dem Nachbereitungsgespräch im Team hält der Feedback-Nehmer seine eigenen Eindrücke und Empfindungen entlang von Leitfragen schriftlich fest. Nach dem Abgleich mit seiner im Vorfeld formulierten Erwartungshaltung steckt er sich persönliche Arbeitsziele für die nächsten drei Monate. Die Hoheit über diesen Bogen verbleibt bei ihm. Auch entscheidet er autonom über sein weiteres Vorgehen. Für den Reflexionstermin nach drei Monaten sollte er sich einen Termin setzen.


- Nach drei Monaten zieht er eine eigene Bilanz dessen, was er umgesetzt hat, welche Umsetzungen ausgeblieben sind und worin er mögliche Gründe dafür sieht. Mit diesem Termin ist der erste Feedbackprozess abgeschlossen. Ggf. setzt er sich einen neuen Zeitpunkt für einen nächsten Feedbackprozess. 📝

3.8 Zum Schüler-Lehrer-Feedback 📝






- Ein Kollege, der sich für ein SL-Feedback entscheidet, klärt zur persönlichen Vorbereitung seine inhaltlichen Erwartungen an das SL-Feedback (Was möchte ich von meinen Schülern wissen?).
- Auch trifft er persönliche Festlegungen zu Fragen der Organisation wie:
 - Welche Klasse möchte ich um Feedback bitten?
 - Wann soll es stattfinden?
 - Wie kann ich den Aufwand möglichst gering halten?
 - Welche Instrumente bzw. welche der Frageboden-Module setze ich ein?
- Er informiert die Klasse vor dem Feedback: Was ist ein SL-Feedback? Worum geht es mir als Lehrer dabei? Wie kann das Ergebnis des Feedbacks als Grundlage dienen um mit den Schülern über das Unterrichtsgeschehen und den Lernprozess ins Gespräch zu kommen? Wie könnten Klasse und Lehrkraft zu konkreten Ergebnissen und Konsequenzen aus dem Feedbackgespräch kommen?
- Das SL-Feedback wird durchgeführt, indem Schüler z. B. die Fragebögen bearbeiten (s. 📄 [Fragebogen SL-Feedback Sprachen](#)).
- Die Fragebögen werden manuell über eine Strichliste ausgewertet. Empfehlenswert ist Schüler die Auszählung vornehmen zu lassen. Statistikprogramme stehen FWG-intern bislang nicht zur Verfügung.
- Auswertung und Interpretation mit der Klasse sind Kern der SL-Feedback-Aktivität. Es geht darum Vorstellungen zu gewinnen, was ggf. geändert werden muss, damit sich der Lernprozess insgesamt verbessert. Für die Dateninterpretation können z. B. folgende Leitfragen hilfreich sein: Gibt es Überraschungen? Ausreißer? Was fällt besonders auf? Als Interpretationshilfe dient ein Frage-Raster (📄 [Auswertung Feedback](#)). Schüler können dies individuell bearbeiten und vorbereiten, bevor ein Gespräch mit der Klasse stattfindet. Die Moderation erfolgt durch den Lehrer. 📝

3.9 Dokumentation des durchgeführten Feedbackverfahrens 📝




- Seit Schuljahr 2006/07 meldet jeder Kollege an seine FG bzw. an den AL zurück, an welchem der Feedbackverfahren er teilgenommen hat. Dazu bearbeitet er den 📄 [Rückmeldebogen Feedbackverfahren](#) und vermerkt im entsprechenden Formular ein "erledigt" in der Kontrollspalte (📄 [Prozessbeschreibung Feedback](#); 📄

Prozessbeschreibung LL-Feedback;  Prozessbeschreibung SL-Feedback).

3.10 Evaluationsaktivitäten


- Mit der Änderung des Schulgesetzes vom 13.12.2006 wurde die systematische Qualitätsentwicklung durch Selbst- und Fremdevaluation an den Schulen in BW verbindlich eingeführt. Die Fremdevaluationen wird vom Landesinstitut für Schulentwicklung alle fünf Jahre als sogenannte "Meta-Evaluation" durchgeführt (» <http://www.ls-bw.de/>). Dabei wird nicht die Schule sondern deren QM-System in den Blick genommen (mit Leitfragen wie: Gab es Zielsetzungen, Maßnahmen, Evaluation? Funktioniert der Regelkreislauf? Sind Verantwortlichkeiten benannt?).
- An einer solchen Meta-Evaluation hat die FWG im Vorfeld des Landtagsbeschlusses als Pilotschule im Januar 2006 teilgenommen. Das Themenfeld Feedback wurde mit der  [Methode Rating-Konferenz](#) evaluiert. Beteiligt waren die Lehrerschaft sowie eine Schülersauswahl. Gruppenweise wurden die Teilnehmer mit Aussagen zum Thema Feedback konfrontiert, die spontan zu bewerten waren (z. B. durch "Punkten"). Eine Ursachenvermutung über das Zustandekommen der Ergebnisse erfolgte dann gemeinsam im anschließenden Analysegespräch. Dies lieferte erste Ergebnisse zur Feedbackkultur, soweit sie einschließlich der Erprobungsphase entwickelt war.
- Die FeedbackAG hat den  [Praxisleitfaden LL-Feedback](#) im Januar/Februar 2006 zusammen mit der Blumschein-Gruppe der Uni Freiburg evaluiert und überarbeitet. Für zukünftige Selbstevaluationen hat sie Forschungsfragen und mögliche Konsequenzen formuliert (s.  [Auswertungaspekte](#)).
- Entlang dieser  [Auswertungaspekte](#) ist für Juni 2007 zu den Feedbackaktivitäten in 2006/07 eine erste Datenauswertung geplant. Eine Fokusevaluation zu Feedback soll auf dieser Grundlage durchgeführt, deren Ergebnisse in SEKO und FK diskutiert, Empfehlung für die GLK durch die FeedbackAG ausgesprochen werden.
- Das Selbstevaluationsinstrument für Schulen (SEIS) der Bertelsmann Stiftung wird für interne Evaluation eingesetzt, so in 2006 (s. dazu die Einschätzung unseres schulischen SEIS-Beauftragten  [zum Einsatz von SEIS](#)).


4. Zwischenbilanz


Nach der Auswertung der Pilotphase zum LL-Feedback sind wir dem Bedarf nach größerer Effektivität, Verbindlichkeit und Unterstützung nachgekommen, u. a. mit dem  [Praxisleitfaden LL-Feedback](#), mit Prozessbeschreibungen und dem Einrichten eines "Werkzeugkoffers" für einsetzbare Feedbackmethoden. Nach Pilot- und Erprobungsphase sowie nach erneuter Beteiligung des Kollegiums (Schulentwicklungstag,  [Konsensbeschluss](#) zu Feedback) konnte die Implementierung anlaufen ( [Arbeitsphasen im Überblick](#)). Unsere Vorgehensweise - eine Idee entwickeln und diskutieren, erste konzeptionelle

Vorstellungen erarbeiten, diese vorstellen, werben, fortbilden, durchführen, auswerten, nächste Schritte gehen ... - scheint sich bewährt zu haben. Mit der Implementierung befindet sich die FWG 2006/07 im dritten Durchlauf von Feedbackverfahren (mit unterschiedlichen Beteiligungsgraden).

Die Auftaktveranstaltung zum LL-Feedback im Februar 2004 hatte eine Aufbruchstimmung erzeugen können. Unser Anliegen "hatte offenbar einen Nerv" eines Teils des Kollegiums getroffen. Zunächst war jedoch bei einigen Kollegen gegenüber Feedbackprozessen eine den Veränderungen zur Aufbauorganisation vergleichbare Abwehrhaltung vertreten. Zum Umgang mit Widerständen haben wir es als wichtig und positiv erlebt Kollegen mit Bedenken früh mit "ins Boot zu nehmen", d. h. sie in die Projektarbeit und in die Vorbereitung der von der GLK zu beschließenden Vorlagen mit einzubeziehen.

Während der Pilotphase waren die gegenseitigen Unterrichtshospitationen trotz einer dem Ablauf von LL-Feedback innewohnenden Sachlogik noch recht unstrukturiert verlaufen. Es waren eher "Höflichkeitsbesuche" daraus geworden. In der Auswertung danach befragt, was als hilfreich empfunden wurde und was zu beachten sei, waren die Reaktionen der Kollegen durchweg positiv, allerdings wurden fehlende Effektivität und Verbindlichkeit bemängelt. Aus dem Impuls zum Thema "Was ist ein  guter Lehrer?" (SchILf Erprobungsphase) ließ sich die Erkenntnis ableiten, dass es wohl keinen Kollegen gibt, der dem dargestellten Idealbild zu 100% entspricht. Jeder hat seine Stärken und Schwächen. Diese gilt es zu erkennen, sich gegenseitig zu ergänzen und zu unterstützen. Feedback will nicht alle Lehrer "über einen Kamm scheren". Es macht schließlich keinerlei Sinn, aus einem narrativen Lehrertyp einen Methoden- oder Moderationsspezialisten oder umgekehrt machen zu wollen.


Zwar war zum Zeitpunkt der Fremdevaluation Feedback noch nicht verbindlich an der ganzen Schule eingeführt, doch hat uns der externe Blick auf unserem Weg vom Grundsatz her bestätigt. Wie Ergebnisse der  Rating-Konferenzen zeigten, schien die Nützlichkeit von Feedback bei Lehrern gut anerkannt zu sein. Allerdings wurde ein Schulungsbedarf bezüglich der Feedbackmethoden festgestellt. Die Schüler-Rating-Konferenz hatte einen hohen Grad von Zustimmung zu Tage gefördert. Auch hier wurde Handlungsbedarf erkennbar. Feedback muss insbesondere durch Alternativen zum Instrument Fragebogen und durch Vertiefung von Auswertungsaspekten für das Klassen- oder Kollegengespräch weiter entwickelt werden. Auch ein fehlendes System von Unterstützungsmaßnahmen im Anschluss an Feedbackprozesse stellte sich zu Recht als Mangel heraus.





Deshalb haben wir unsere beiden Beratungslehrer, die für die Beratung von Schülern bei persönlichen und bei Lernschwierigkeiten ausgebildet und zuständig sind, gebeten, Eckpunkte eines solchen Systems zu beschreiben und zu organisieren. Es soll umfassen (s.  Konsensbeschluss; Anlage C):

- Konkrete Intervention
- Sondierungsgespräche, Kurzberatung
- Kollegiale Intervention
- Supervision

Beide Beratungslehrer haben sich bereit erklärt und auch bereits begonnen - soweit ihnen das innerhalb ihrer Zeitressourcen von 2 x 4 Lwstdn. möglich ist - Kollegen in Einzelfällen Intervention und Kurzberatungen anzubieten. Dies ermöglicht uns, zunächst Erfahrungen zu sammeln. Für die Kollegiale Intervention haben wir vor Qualitätsgruppen zu initiieren (Kollegen, die sich


regelmäßig treffen um über Erfahrungen mit Feedback ins Gespräch zu kommen). Dafür ist eine Organisationsform zu entwickeln. Bei Wunsch nach Supervision sorgen die Beratungslehrer dafür, dass diese mit externen Kräften organisiert wird.

Verfahren der Selbst- und der Fremdevaluation bringen der Organisation "Friedrich Weinbrenner Gewerbeschule" Erkenntnisse für *institutionelles* Lernen. Dies kann eine Gesamtschau (Screeningverfahren wie SEIS) oder eine Fokusevaluation sein. Letztere nimmt einen spezifischen Evaluationsbereich genauer in den Blick. Die Feedbackverfahren hingegen sind als Individualfeedback angelegt. Sie dienen dem *individuellen* Lernen, sind Instrumente zur Professionalisierung der einzelnen Lehrperson. Während allein schon durch die geringere Anzahl von Beteiligten Erkenntnisse aus dem LL-Feedback eine hohe Vertraulichkeit genießen (und diese ja auch vereinbart wird), sind die Ergebnisse des SL-Feedbacks - auch durch die oftmals anschließend gewählte Besprechung mit der Klasse - einer allgemeineren Auswertung eher zugänglich. So gibt es die Möglichkeit aus der Gegenüberstellung verschiedener Perspektiven ein Resümee zu ziehen ( [Lernprozess aus Feedback](#)). Ein Qualitätsmanagementsystem versucht all diese Aspekte parallel für die Qualitätsverbesserung sowohl auf Organisations- als auch auf Personalentwicklungsebene zu berücksichtigen. Ein Führungskräfte-Feedback im Sinne eines 360°-Feedbacks könnte es ggf. ergänzen. Zwar hat sich unsere Schulleitung mittels der Umfragetools im Intranet eine Rückmeldung eingeholt, dies gehört jedoch noch nicht zum festen Instrumentarium.


Zur Einführung von Feedback waren Projekt- und Prozessmanagement zur Festlegung der Entwicklungsziele und zur Strukturierung der Abläufe mehr als hilfreich. Ohne eine veränderte  [Aufbauorganisation](#) wäre die Verankerung der Feedbackkultur viel schwieriger gewesen. Doch auch der Veränderungsprozess von der herkömmlichen hierarchischen Schulorganisation hin zur beschriebenen Struktur einer transparenten und partizipativen  [Aufbauorganisation](#) hat von der theoretischen Beschreibung bis zur Verinnerlichung etwas mehr als drei Jahre gedauert. Diejenigen, die Erkenntnisse aus dem STEBS-Projekt umsetzen wollten, waren auf diverse Widerstände und Befürchtungen gestoßen, z. B. Sorgen vor einer neuen Avantgarde, Bürokratie in Form von Formularen zur Projektarbeit, Gängelung durch Gremienarbeit. Eine Veränderung würde letztlich nicht gebraucht, die neuen Gremien stünden nicht im Schulgesetz usw. "Passiver Widerstand" äußerte sich u. a. darin Schulentwicklung nicht ernst zu nehmen, sich zu entziehen, sie zu ignorieren. Die Aufbauorganisation leistete es klare Zuständigkeiten zu definieren und Zeiträume für die Arbeit an Feedback bereit zu stellen. Dennoch ist auch die  [Aufbauorganisation](#) zurzeit in der Überarbeitung. Aus den Koordinatoren der Schulentwicklung sollen "Qualitätsbeauftragte", aus dem Führungskreis die "Schulentwicklungsrunde" werden. An der personellen Besetzung wird sich nichts ändern. Ein Feedbackbeauftragter soll benannt werden. 

5. Förderliche und hinderliche Bedingungen

förderlich:





-  [Aufbauorganisation](#), klare Zuständigkeiten und Zeitressourcen für Schulentwicklung
- Kenntnisse des Projekt- und Prozessmanagements
- Klare Unterstützung und Förderung durch die Schulleitung

hinderlich ("Stolpersteine"):


- Für den Umgang mit Widerständen wäre eine noch frühere Einbeziehung von Kollegen hilfreich gewesen. 

6. Qualitätsweiterentwicklung: Standards und Kriterien für die (Selbst-) Evaluation

Kriterien und eingesetzte Instrumente:





- Dokumentation der Feedbackaktivitäten bezügl. Häufigkeit, Klassen, angewandte Methoden und Rückmeldung der gemeldeten Daten eines Schuljahres an die einzelnen Kollegen und an die Fachgruppen (s. auch  [Auswertungsaspekte](#)).
- Dateninterpretation durch die Beteiligten und neue Absprache bzw. Schwerpunktsetzung für das nächste Schuljahr; Bedarfsmeldungen für Fortbildung etc. an die FeedbackAG
- Evtl. Fokusevaluation zu Feedback, regelmäßige Fremdevaluation (alle 5 Jahre) durch das Landesinstitut für Schulentwicklung in Stuttgart.
- Fragebogen:  [Rückmeldebogen Feedbackverfahren](#); SEIS,  [Methode Rating-Konferenz](#) 

7. Besondere Bemerkungen

Wenn wir im Text aus Lesbarkeitsgründen nur die männliche Schreibweise nutzen, meinen wir damit immer auch Schülerinnen, Lehrerinnen, Kolleginnen usw. 

Materialien

1.  [Arbeitsphasen im Überblick](#)
2.  [Erarbeitung von Standards](#)
3.  [Konsensbeschluss](#)
4.  [Praxisleitfaden LL-Feedback](#) Pauline Viemann: "Lehrer-Lehrer-Feedback an der Friedrich-Weinbrenner-Gewerbeschule Freiburg - Ein Praxisleitfaden"
5.  [Aufbauorganisation](#)
6.  [Vorlage Projektidee](#)
7.  [Vorlage Projektauftrag](#)
8.  [Vorlage Projektablaufplanung](#)
9.  [Auswertungsaspekte](#)
10.  [Methode Rating-Konferenz](#)
11.  [Bildungsangebot](#)
12.  [Projektantrag LL-Feedback](#)

13.  Prozessbeschreibung LL-Feedback
14.  Prozessbeschreibung Feedback
15.  Vorlage Projektabschlussbericht
16.  Vorlage Projektzwischenbericht
17.  Flyer Pilotphase
18.  Leitziele
19.  guter Lehrer
20.  Flyer Erprobungsphase
21.  Fragebogen SL-Feedback Sprachen
22.  Prozessbeschreibung SL-Feedback
23.  persönlichen Reflexionsbogen; Auszug aus dem Praxisleitfaden LL-Feedback
24.  Vorbereitungsbogen Team; Auszug aus dem Praxisleitfaden LL-Feedback
25.  Feedback-Regeln; Auszug aus dem Praxisleitfaden LL-Feedback
26.  Fokus Interaktion; Auszug aus dem Praxisleitfaden LL-Feedback
27.  Beo-Bogen Interaktion-Motivation; Auszug aus dem Praxisleitfaden LL-Feedback
28.  Methode Zielscheibe
29.  Nachbereitungsbogen Team Auszug aus dem Praxisleitfaden LL-Feedback
30.  Zuhören; Auszug aus dem Praxisleitfaden LL-Feedback
31.  Auswertung Feedback
32.  Rückmeldebogen Feedbackverfahren
33.  zum Einsatz von SEIS
34.  Rating-Konferenzen - Ergebnisse
35.  Lernprozess aus Feedback 