



# ES GEHT DOCH UM DIE KINDER: WENN ELTERN UND SCHULE GEMEINSAME SACHE MACHEN ...

Eine Arbeitshilfe zur Feedback-Kultur

Dagmar Schreiber • Anke Kliewe • Katja Witt

**ES GEHT DOCH UM DIE KINDER:  
WENN ELTERN UND SCHULE  
GEMEINSAME SACHE MACHEN ...**

Eine Arbeitshilfe zur Feedback-Kultur

Dagmar Schreiber • Anke Kliewe • Katja Witt



# Inhalt

|            |  |           |
|------------|--|-----------|
| <b>1</b>   | <b>Vorwort</b>   | <b>5</b>  |
| <b>2</b>   | <b>Lebensraum Schule</b>   | <b>7</b>  |
| <b>2.1</b> | <b>Kompetenzorientierung</b>   | <b>7</b>  |
| <b>2.2</b> | <b>Notwendige Rollenveränderungen</b>                                | <b>9</b>  |
| <b>2.3</b> | <b>Wie können Veränderungen stattfinden?</b>                         | <b>9</b>  |
| <b>3</b>   | <b>Feedback als Türöffner für Veränderungsprozesse</b>               | <b>11</b> |
| <b>3.1</b> | <b>Was ist Feedback?</b>   | <b>11</b> |
| <b>3.2</b> | <b>Warum brauchen wir eine Feedback-Kultur in unseren Schulen?</b>   | <b>12</b> |
| <b>3.3</b> | <b>Unterschiedliche Formen von Feedback</b>                          | <b>13</b> |
| <b>3.4</b> | <b>Wie kann Feedback gelingen?</b>                                   | <b>21</b> |
| <b>3.5</b> | <b>Stolpersteine</b>   | <b>23</b> |
| <b>4</b>   | <b>Elternfeedback</b>  | <b>24</b> |
| <b>4.1</b> | <b>Aufbrechen von Strukturen: „Miteinander“ heißt das Zauberwort</b> | <b>24</b> |
| <b>4.2</b> | <b>Klare Zielformulierung</b>  | <b>25</b> |
| <b>4.3</b> | <b>Das Instrument</b>  | <b>25</b> |
| <b>5</b>   | <b>Eltern-Ressourcen-Datenbank</b>                                   | <b>34</b> |
| <b>6</b>   | <b>Und nach dem Feedback?</b>  | <b>36</b> |

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>7</b> | <b>Anhang</b>  | <b>38</b> |
| 7.1      | FAQs – Frequently Asked Questions  | 38        |
| 7.2      | Muster: Schüler-Lehrer-Feedback<br>– Ablauf-, Termin- und Kostenplanung                        | 41        |
| 7.3      | Muster: Elternfeedback und Eltern-Ressourcen-Datenbank<br>– Ablauf-, Termin- und Kostenplanung | 42        |
| 7.4      | Muster: Schulleitungsfeedback<br>– Ablauf-, Termin- und Kostenplanung                          | 43        |
| 7.5      | Democaris e. V.  | 45        |
|          | <b>Die Autorinnen</b>  | <b>47</b> |
|          | <b>Impressum</b>   | <b>48</b> |

# 1 Vorwort

„Es ist nicht genug zu wissen, man muss auch anwenden;  
es ist nicht genug zu wollen – man muss auch tun.“

Dieses Zitat von Johann Wolfgang von Goethe (1749 – 1832) beschreibt unserer Ansicht nach in zwei Zeilen eines der Grundprobleme unserer Zeit, unserer Gesellschaft und – machen wir es etwas kleiner – auch den ganz persönlichen Umgang der Eltern mit den Schulen ihrer Kinder und den Umgang von Lehrerinnen und Lehrern mit den Eltern.

Wir alle wissen genau, dass es sehr gut wäre, wenn

- sich Eltern und Schule gemeinsam um das Wohl unserer Kinder und Jugendlichen kümmern würden,
- regelmäßiger Informationsaustausch auf Augenhöhe stattfände,
- Eltern und Schule sich in Erziehungsfragen ergänzen könnten,
- durch intensiven Kontakt zwischen Eltern und Lehrern/Lehrerinnen ein individuelleres Eingehen auf die Stärken und Schwächen der Kinder und Jugendlichen möglich wäre,
- Eltern ihre Fachkenntnisse (z. B. aus ihren jeweiligen Berufen oder Unternehmen) in Teilen auch der Schule anbieten würden (Übernahme von AGs, Vorträge etc.).

Wenn das unbestritten ist, warum – um Himmels willen – handeln wir so selten danach? Warum übernehmen wir keine Verantwortung? Warum mischen wir uns nicht ein – egal, ob als Lehrer/in oder als Elternteil?

Weshalb sind es immer die gleichen (wenigen) Eltern, die sich von Kindergartenzeiten an bis zum Schulabschluss ihrer Kinder intensiv in diesem Teil der Lebenswelt ihrer Kinder engagieren?

Vielleicht fehlt uns an manchen Stellen der Mut oder vielleicht fehlen auch die richtigen Vorgehensweisen und Instrumente. Mit diesem Arbeitsheft möchten wir Ihnen von beidem etwas geben.

Übernehmen Sie Verantwortung, mischen Sie sich ein, verändern Sie Dinge, die aus Ihrer Sicht besser oder anders laufen sollten. Haben Sie den Mut mitzuarbeiten, ja - an manchen Stellen auch mal unbequem zu sein. Bleiben Sie dran, fragen Sie nach, reden Sie mit anderen Eltern oder Kollegen/Kolleginnen und kümmern Sie sich positiv-konstruktiv um die erforderlichen Veränderungen.

Wenn Sie nach der Lektüre dieses Heftes noch keinen Anfassers gefunden haben, kontaktieren Sie uns – wir gehen mit Ihnen auf die Suche, welche Alternativen es noch gibt und was am besten für Sie und Ihre Situation passen könnte.

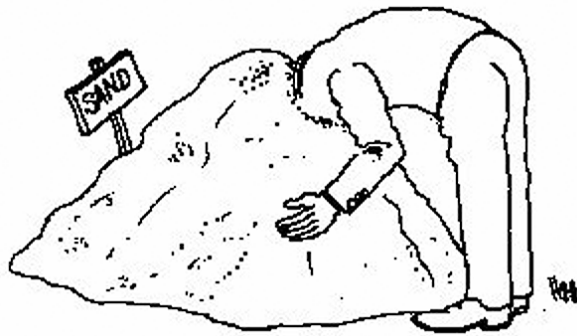


## 2 Lebensraum Schule

*Veränderung von Schule – mangelnde Disziplin – Verantwortung der Eltern – Lerneinstellung der Schüler/innen – Qualitätsverbesserung – PISA-Ergebnisse – Qualitätskontrolle – Verantwortung der Lehrer/innen – Selbstverantwortung der Schüler/innen – schlechter Unterricht – Lehrerausbildung – resignierte Lehrer/innen – demotivierte Schüler/innen*

Dies sind Schlagworte, die schon seit längerem die Schullandschaft beherrschen und unser Bildungssystem und die darin handelnden Personen zum viel diskutierten Stammtischthema werden lässt - bis hin zu einer regelrechten gesellschaftlichen Diffamierung von Lehrerinnen und Lehrern.

Wie schaffen es Schulen, aus diesem Dilemma von Anforderungen und Schuldzuweisungen zu ihrem eigenen erfolgreichen Profil zu finden? Wie lassen sich die auf allen Ebenen so festgefahrenen Strukturen tatsächlich ändern? Wie können sich alle an dieser Situation Beteiligten gemeinsam auf den Weg machen? Wie lässt sich ein Entwicklungsprozess in Gang setzen, der langsam aber sicher zu Verbesserungen führt?



### 2.1 Kompetenzorientierung

Ein guter Schritt in die richtige Richtung ist die Neufassung der Rahmenlehrpläne der Bundesländer. Hier hat sich ein grundsätzlicher Wandel vollzogen: weg von der reinen Lernzielorientierung hin zur Kompetenzorientierung, denn schulisches Lernen und individuelle Persönlichkeitsbildung gehören zusammen.

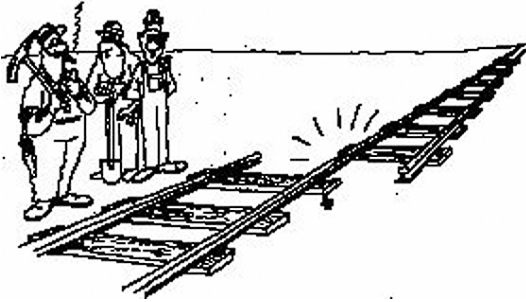
„Kompetenzen bezeichnen ein Vermögen des einzelnen Menschen, das ihn befähigt, sein persönliches, berufliches und gesellschaftliches Leben verantwortlich und persönlich befriedigend zu führen und seine Umwelt mit zu gestalten. Kompetenzen werden im individuellen Entwicklungsprozess aufgebaut und immer weiter entwickelt. Die Schule kann diesen Prozess fördern und unterstützen. Deshalb muss sie sich in Unterricht und Erziehung auf die Förderung der Kompetenzen hin orientieren.“<sup>1</sup>

Welche Kompetenzen sind gemeint? Hier einige Auszüge der Definitionen der vier Kompetenzbereiche aus dem gemeinsamen Rahmenlehrplan Deutsch für Grundschulen Berlin, Brandenburg, Bremen und Mecklenburg-Vorpommern<sup>2</sup> (die Kompetenzbereiche für die Sekundarstufe I und II sind dieselben – sie werden inhaltlich jeweils den einzelnen Jahrgangsstufen angeglichen):

1 Ministerium für Bildung, Jugend und Sport des Landes Brandenburg (Hrsg.): Rahmenlehrplan Deutsch, Sekundarstufe I. Berlin 2002, S. 9.

2 Ministerium für Bildung, Jugend und Sport des Landes Brandenburg/Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Sport Berlin/Senator für Bildung und Wissenschaft Bremen/Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur Mecklenburg-Vorpommern (Hrsg.): Rahmenlehrplan Grundschule Deutsch. Berlin 2004.

## Sachkompetenz

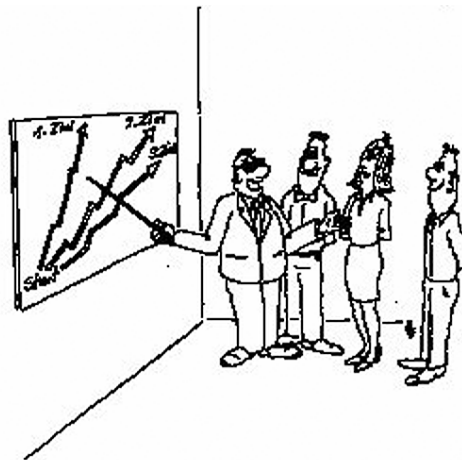


„Sachkompetenz entwickeln die Schülerinnen und Schüler in der Auseinandersetzung mit Inhalten, Aufgaben und Problemen. Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten werden systematisch aufgebaut und in vielfältigen Handlungszusammenhängen erweitert.“

Schülerinnen und Schüler verstehen zunehmend Inhalte und erkennen Ordnungen bzw. Strukturen in den verschiedenen Wissensbereichen. Dabei lernen sie, sich Informationen zu erschließen und Wichtiges von Nebensächlichem zu unterscheiden. Sie beschreiben Sachverhalte und Phänomene mit fachlichen Begriffen, nehmen sie zur Grundlage weiterer Auseinandersetzung und stellen Zusammenhänge her. Dazu gehört auch, dass sie Fragen stellen und eigene Lösungsansätze finden, Kritik an der Sache formulieren und vortragen.“ (a. a. O., S. 9)

## Methodenkompetenz

„Methodenkompetenz schließt ein, fachbezogene und fachübergreifende Lernstrategien, Verfahrensweisen und Arbeitstechniken anwenden zu können. Die Schülerinnen und Schüler lernen, Zusammenhänge herauszufinden und herzustellen. Sie können zunehmend mit verschiedenen Medien umgehen, sich selbstständig Informationen aus Medien beschaffen, sammeln, sachbezogen aufbereiten und ordnen. Dabei wenden sie Lernstrategien an und setzen fachspezifische Arbeitsweisen zielorientiert ein. Sie können Annahmen begründen und überprüfen, Argumente erkennen, formulieren und beurteilen. Die Schülerinnen und Schüler lernen, die Zeit einzuteilen und dabei planvoll und zielgerichtet zu arbeiten. Sie nutzen Lesestrategien als Basis für das gesamte Lernen.“ (ebd.)



## Soziale Kompetenz

„Soziale Kompetenz zeigt sich in der Fähigkeit des Einzelnen, in wechselnden sozialen Situationen Ziele erfolgreich im Einklang mit sich und anderen zu verfolgen. Zunehmend können sich Schülerinnen und Schüler in andere einfühlen, auf Argumente eingehen und Konflikte lösen. Sie vereinbaren Regeln, halten sich daran und tragen so Verantwortung für die gemeinsame Sache.“ (ebd.)

## Personale Kompetenz

„Personale Kompetenz gründet auf Selbstvertrauen und Selbstwertgefühl, auf wachsende emotionale Unabhängigkeit und Zutrauen in die eigenen Stärken. Zunehmend können Schülerinnen und Schüler eigene Stärken und Schwächen erkennen, eigene Erfolge wahrnehmen und genießen, aber auch Misserfolge verkraften und mit Ängsten umgehen. Es gelingt ihnen immer besser, einen Perspektivwechsel vorzunehmen und je nach Situation der Jüngere oder der Ältere, der Stärkere oder der Schwächere zu sein. Die Schülerinnen und Schüler arbeiten selbstständig, planen eigene Handlungen und prüfen sie kritisch. Sie fällen Entscheidungen, begründen und verantworten sie und übernehmen Verantwortung für die eigene Gesundheit.“ (ebd.)



## 2.2 Notwendige Rollenveränderungen

Um dieses „Erlernen von Kompetenzen“ auch tatsächlich zum selbstverständlichen Bestandteil einer fachübergreifenden Bildung werden zu lassen, müssen sich die Rollen der Beteiligten verändern.

- Rolle der Lehrer/innen: vom Alleinunterhalter zum Unterstützer für Lernprozesse – Lehrkräfte werden zum Coach, zum Begleiter des Lernens. Sie unterstützen ihre Schüler auf dem Weg zum selbstständigen Lernen und Arbeiten.
- Rolle der Schüler/innen: vom Konsumenten zum verantwortlichen Selbstlerner – Schüler/innen entwickeln eigene Interessen und gehen individuelle Wege, wie und wann sie was lernen. Sie brauchen Beziehungen auf Augenhöhe und interessante Angebote.
- Rolle der Eltern: vom kritisch-skeptischen, nörgelnden Zuschauer zum Kooperationspartner – Hier ist eine große Hürde zu nehmen. Eltern müssen sich darüber klar werden, dass sie zusammen mit der Schule für die Erziehung der Kinder und Jugendlichen verantwortlich sind.

## 2.3 Wie können Veränderungen stattfinden?

Veränderungen werden möglich durch

- Offenheit und Transparenz
- Zielvereinbarungen
- Kontrolle der vereinbarten Zielerreichung

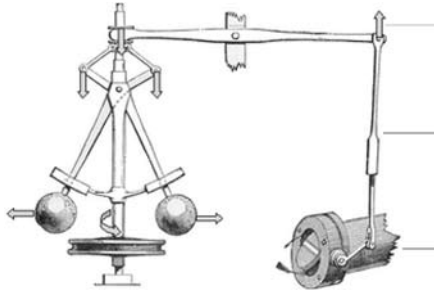
- Klärung/Aufbau von Kompetenzen und Befugnissen
- Verbesserung der Kommunikation/der internen Beziehungen
- regelmäßige interne und externe Evaluation.

Diese Begriffe sind Instrumente der Professionalisierung, wie sie heute international im Bildungswesen üblich sind, bei uns in Deutschland jedoch (noch) nicht.

Das Einführen und Leben einer funktionierenden „Feedback-Kultur“ eröffnet in diesem Sinne eine große Chance, wenn sich Schüler, Lehrkräfte und Eltern gemeinsam auf den Weg machen.

## 3 Feedback als Türöffner für Veränderungsprozesse

### 3.1 Was ist Feedback?



Der Begriff Feedback kommt ursprünglich aus der Kybernetik und wird übersetzt mit „Rückkopplung“. Der Kugelregulator, den Maxwell im Jahr 1869 für die Entwicklung der Dampfmaschinen zum Druckausgleich erfunden hat, war das erste automatische Feedback.

Man könnte sagen, der Regulator sei durch die Geschwindigkeit seiner Rotation über die Geschwindigkeit der Maschine „informiert“ und übermittelt kraft seiner geschickten Bauweise und seiner Einstellung der Maschine entsprechende Werte, woraufhin diese entweder ihre Geschwindigkeit verringert oder erhöht.

Eine kleine Metapher macht die Nützlichkeit eines solchen Regelkreises in einem anderen Zusammenhang deutlich:

Der Kapitän eines Schiffes orientiert sich an den Sternen und Leuchttürmen, in der modernen Schifffahrt an Satelliten, um den Kurs seines Schiffes zu halten. Abweichungen werden sofort vom Navigations-Offizier an die Brücke gemeldet, woraufhin der Steuermann die Anweisung zur Korrektur des Kurses erhält.



Der Grad der Zielerreichung wird also ständig an die Handelnden zurückgemeldet. Führt die Handlung nicht zum Ziel, so folgt eine Information über die Abweichung, die dann wiederum eine Reaktion der Handelnden nach sich zieht.

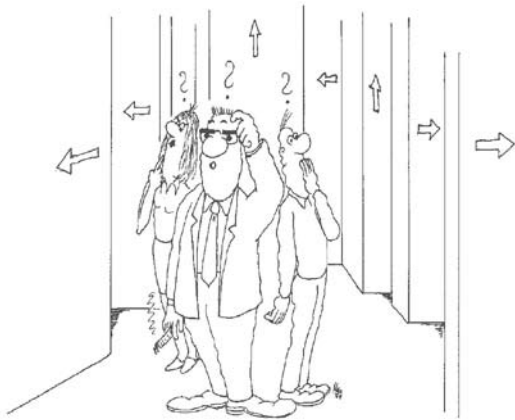
Nach diesem Schema bzw. Regelkreis sollte tendenziell auch unsere Kommunikation bzw. unser zwischenmenschlicher Umgang im Alltag verlaufen. Denn auch hier ist es wichtig, dass wir wissen, wo wir stehen und ob wir auf dem richtigen Weg sind, um unser Ziel zu erreichen oder – aus der Sicht von anderen – eventuell völlig vom Kurs abweichen.

Genau das erreichen wir nur durch Rückmeldungen unserer Mitmenschen.

Generell verstehen wir Feedback in unserem Kontext heute als Rückmeldung über Wahrnehmung, Verstehen und Erleben von Verhaltensweisen. Feedback hat deutlichen Einfluss auf das Verhalten und ist eines der elementarsten und effizientesten Mittel der Kommunikation.

Durch die konkrete Erläuterung, wie ein Verhalten nach außen wirkt, kann der Empfänger des Feedback die Konsequenzen seines Verhaltens besser einschätzen und verändern. Feedback hilft auch, Meinungen, Sichtweisen oder Beziehungen zu klären und trägt zu einer offenen Konfliktbearbeitung und -lösung bei.

## 3.2 Warum brauchen wir eine Feedback-Kultur in unseren Schulen?



„Gute Bildung“ scheidet derzeit oft daran, dass immer noch nach einem konservativen Schul- und Unterrichtsmodell unterrichtet wird, das vor allem auf veränderte gesellschaftliche Anforderungen keine Antworten hat. Das liegt in vielen Fällen daran, dass die Haltungen und Einstellungen der Lehrkräfte und Schulleitungen immer noch auf das konservative System abgestellt sind. Bisher findet eine individualisierte Reflexion des eigenen Handelns in Bezug auf gesellschaftliche Bedingungen kaum statt, Veränderungen im Professionsverhalten werden heute vorrangig über neue Rahmenrichtlinien, Grundsatzappelle und externe Leistungsüberprüfungen angestrebt. Individuelle Einstellungsänderungen brauchen aber indi-

viduelle Rückmeldungen und daran anschließende Beratungen/Trainings – bei Pauschalangeboten/-verordnungen ist keine Haltungsänderung zu erwarten.

Die Eltern befinden sich in Bezug auf die Bildung ihrer Kinder oft in einem diffusen Zustand: Auf der einen Seite haben sie ein grundsätzliches Mitbestimmungs- und Mitgestaltungsrecht an Schulen. Auf der anderen Seite sind die Ziele und Absichten dieser Mitbestimmung sowie wirkliche Formen der Kooperation und gegenseitigen Unterstützung kaum ausdifferenziert, sodass hier wichtiges Potenzial verloren geht.

Gravierende gesellschaftliche Veränderungen wie die Zunahme von Armut, die mangelnden Perspektiven insbesondere für Kinder und Jugendliche aus sozial schwachen Familien, die zunehmende Fremdenfeindlichkeit und Gewaltbereitschaft unter Kindern und Jugendlichen sowie Auswirkungen von Europäisierung und Globalisierung machen eine systematische Erweiterung des Verhaltensrepertoires der einzelnen Menschen in Schule und Schulverwaltung dringend notwendig. Bildungs- und Forschungsprogramme sind meist nicht in der Lage, den Einzelnen in seinen Verhaltensroutinen zu erreichen.

Mittlerweile gibt es in einigen Bundesländern die Schulvisitation oder Schulinspektion, die nach bestimmten Qualitätskriterien alle Schulen von einem „Visitatoren-“ oder einem „Inspektorenteam“ untersuchen lässt.

Allerdings wird hier in allen Fällen nur die Schule überprüft – das heißt, man weiß zwar hinterher, wie gut oder wie schlecht die Schule nach bestimmten Kriterien bewertet wurde; aber die/der Einzelne – egal ob Schüler/in oder Lehrer/in, Schulleiter/in oder auch Elternteil – kann sich wieder ganz bequem zurücklehnen und die Schuld bei den anderen suchen. Die direkte Zuordnung von Verantwortung ist nicht gegeben, für ein gegebenenfalls schlechtes Ergebnis sind immer die jeweils anderen verantwortlich.

Über die Etablierung einer Feedback-Kultur nehmen die einzelnen an Schule Beteiligten (Schüler, Lehrer, Schulleitung, Eltern) mehr Eigenverantwortung für die Gestaltung des Lernens und Lehrens wahr.

Die Handlungsroutrinen eines/r jeden werden über einen kommunikativen Prozess reflektiert, der individuelle Rückmeldungen ermöglicht und mit einer konstruktiven Lösungssuche und konkreten Schritten für den Einzelnen fortgeführt wird.

Das Innovative daran ist, dass Schulleitungen, Lehrer/innen, Schüler/innen und Eltern erstmals individuell in die Pflicht genommen werden, wirkliche Veränderungen im eigenen Verhaltensrepertoire anzugehen und damit eine Veränderung im gesamten schulischen Leben möglich wird.

## Feedback

- ermutigt
- motiviert
- hilft bei der Fehlersuche
- steuert Verhalten
- verbessert die Kommunikation
- erweitert die Selbstwahrnehmung
- stärkt und fördert positives Verhalten
- fördert persönliche Lernprozesse
- klärt Beziehungen
- hilft zielgerichtet zu arbeiten
- ermöglicht, voneinander zu lernen
- trainiert den Umgang mit Kritik
- führt zu einem Zuwachs von Einfluss/Beteiligung sowohl beim Empfänger als auch beim Geber von Rückmeldungen und
- bewirkt eine engere Verbindung/Identifikation mit dem direkten Umfeld.

### 3.3 Unterschiedliche Formen von Feedback

Um alle an Schule Beteiligten zu mehr Kommunikation über die zu erreichenden Ziele und die Wege dorthin zu motivieren, hat *Democar*s Feedback-Bausteine auf Basis der Selbst-Fremdbild-Einschätzung auf allen Ebenen entwickelt:

#### Leitungsfeedback

Leitungsverantwortung an Schulen wahrzunehmen, bedeutet Konfrontation mit vielen heterogenen Ansprüchen – wesentlich dabei ist, sich Rückmeldungen darüber einzuholen, inwiefern das eigene Leitungshandeln von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als unterstützend und innovativ erlebt wird.

Indem das Schulleitungs-Feedback Antwort auf die folgenden Fragen gibt, schafft es die Voraussetzungen für effizientes Führen und systematische Schulentwicklung.

*Ist mein Leitungshandeln an dieser Schule erfolgreich?*

*Welche Stärken und welche Optimierungspotenziale habe ich?*

*Wie setze ich gewinnbringend neue Akzente in meinem Leitungshandeln?*

Mit den Fragen im Leitungs-Feedback schätzen die Lehrerinnen und Lehrer einer Schule die Schulleitung (oder auch Abteilungsleitung) hinsichtlich ihrer Führungs- und Leitungsqualitäten ein – die Kriterien dieser Einschätzung stimmen Schulleitung, Lehrerrat und Schulkonferenz miteinander ab. Über Einzel- und Gruppenrückmeldegespräche (extern) und schulinterne Workshops werden Schlüsse aus den Feedbackergebnissen gezogen und entsprechende Maßnahmen verabredet.

Über die transparente Durchführung eines Leitungs-Feedback wird ein wesentlicher Teil der Ängste und Widerstände im Kollegium hinsichtlich weiterer anstehender Feedback-Prozesse (z. B. Schüler-Lehrer-Feedback) abgebaut. Lehrerinnen und Lehrer erfahren unmittelbar den Nutzen eines solchen Feedbackprozesses. Deshalb sollte das Leitungs-Feedback am Anfang der Etablierung einer Feedback-Kultur an einer Schule stehen.

## Beispiele für Kriterien zum Leitungsfeedback:

### Die Schulleitung

- hat ein offenes Ohr für die Sorgen und Probleme der Kollegen
- kümmert sich um einen geordneten Schul- und Unterrichtsbetrieb
- sorgt für klare Zuständigkeiten
- bezieht bei ihren Entscheidungen die Betroffenen mit ein
- verfolgt ein erkennbares Konzept
- informiert umfassend/rechtzeitig über wichtige Änderungen/Ereignisse/Veranstaltungen
- fühlt sich verantwortlich für den organisatorischen Ablauf
- handelt engagiert und entschlossen
- hält Vereinbarungen ein
- würdigt die Leistungen der Kolleg/innen
- schafft eine Kultur des Vertrauens
- achtet auf die Umsetzung von getroffenen Entscheidungen
- unterstützt Innovationsvorhaben (z. B. von Schülern, Lehrkräften)
- lässt dem Einzelnen genügend eigene Gestaltungsräume
- löst konstruktiv Konflikte unter den Kolleg/innen



- fördert den pädagogischen Austausch unter Kolleg/innen
- gibt mir konstruktive Rückmeldungen zur Gestaltung meines Unterrichts
- unterstützt außerunterrichtliche Aktivitäten
- hat ein Konzept für gezielte Fortbildungen
- gibt mir Rückhalt, wenn es Probleme gibt (fachlich/schulisch/privat)
- achtet auf eine freundlich-sachliche Kommunikation mit den Kolleg/innen
- führt Mitarbeiter/innengespräche
- erfüllt die Aufgaben der Funktionsstelle (aus meiner Sicht)

Weitere Möglichkeiten freier Texteingabe:

- Ich wünsche mir von unserer Schulleitung ... (mehr .../weniger .../dass ...)
- Welche Veränderungen sollten von Seiten der Schulleitung in Angriff genommen werden?
- Was ich der Schulleitung noch sagen möchte ... (Lob/Kritik/Tipps)

Beim Leitungs-Feedback kommt den verbalen Kommentaren, die von den einzelnen Mitgliedern des Kollegiums abgegeben werden, eine hohe Bedeutung zu.

Hier wird ganz konkret und individuell das Verhalten der einzelnen Schulleitungsmitglieder vom Kollegium bewertet und (Veränderungs-)Wünsche für die Zukunft werden geäußert.

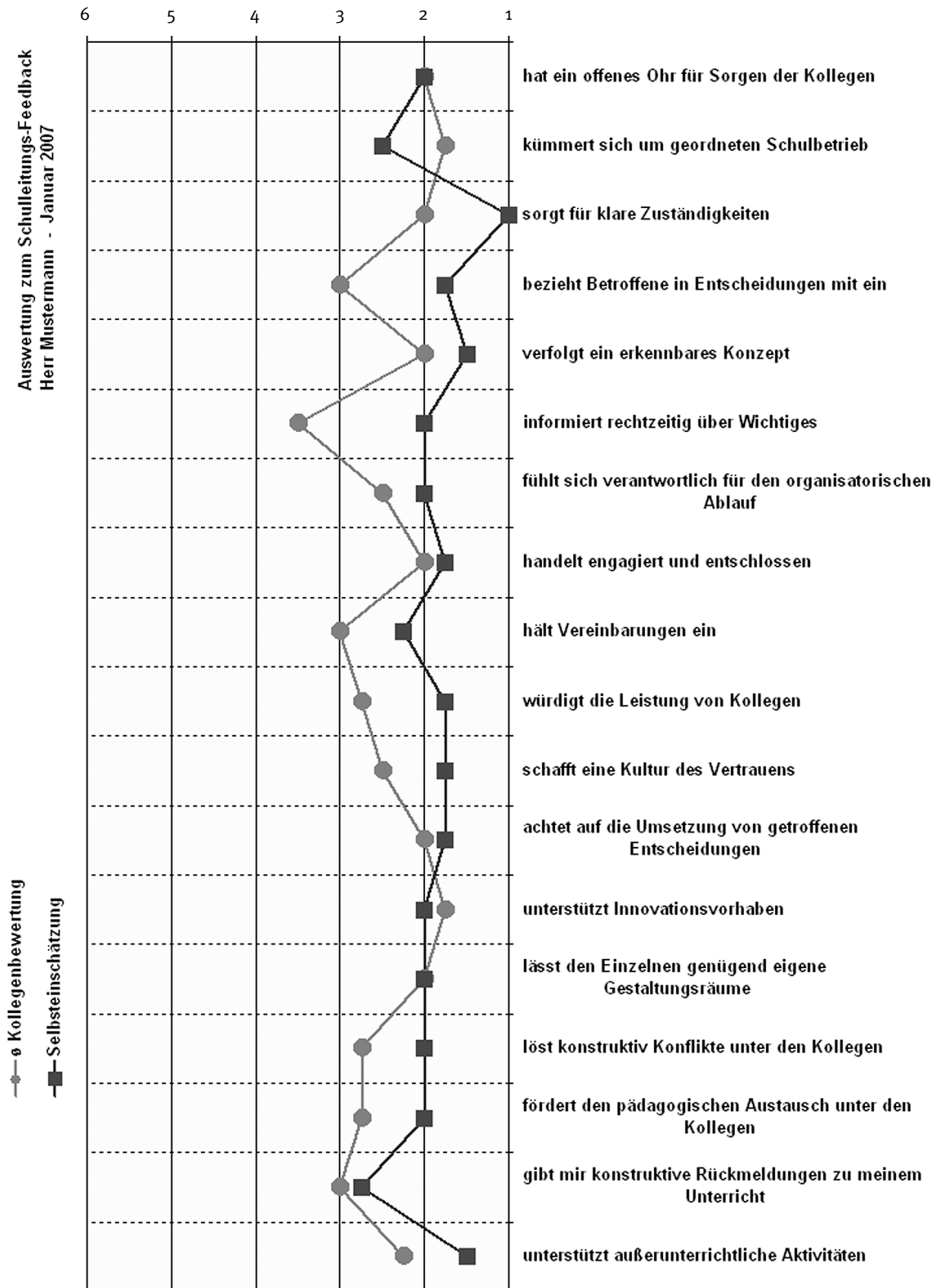
Im Anschluss werden die Ergebnisse zusammen mit der Schulleitung in Einzel- und Teamgesprächen analysiert. Sowohl die Feedback-Ergebnisse als auch die daraus entwickelten Konsequenzen und Maßnahmen werden dem Gesamtkollegium in einem Rückmelde-Workshop vorgestellt und diskutiert.

### **Beispiel eines Maßnahmen-/Konsequenzenplans nach einem Schulleitungsfeedback:**

Ergebnisse Schulleitungs-Feedback (Zusammenfassung der ersten Konsequenzen der Schulleitung):

- Herr Muster wird zukünftig (ab dem XX.XX.XXXX) die erste Hofpause im Lehrerzimmer verbringen (9:20 Uhr bis 9:35 Uhr) und für kurze persönliche Gespräche zur Verfügung stehen.
- Frau Beispiel wird zukünftig (ab dem XX.XX.XXXX) die zweite Hofpause im Lehrerzimmer verbringen (11:20 Uhr bis 11:40 Uhr) und für kurze persönliche Gespräche zur Verfügung stehen.
- Es wird zur besseren Transparenz eine „Zuständigkeitsmatrix“ erarbeitet, aus der ersichtlich ist
  - welche Kollegen für welche außerunterrichtlichen, schulorganisatorischen Bereiche zuständig sind
  - wie die Aufgaben der Schulleitung verteilt sind (wer ist wofür zuständig?).

## Grafisches Ergebnis eines Schulleitungs-Feedback



- Regelmäßige Schulleitungsbesprechung (jeden Freitag von 9:30 bis 11:30 Uhr)  
(ab XX.XX.XXXX - verantwortlich für die Durchführung: Frau Beispiel)
- Herr Muster wird ab November regelmäßig (1 x monatlich) Hospitationen (mit Nachbereitung) durchführen. Die Termine dafür werden zukünftig zu Beginn eines jeden Schulhalbjahres festgelegt.  
Erste Termine bis Anfang des Monats XY (verantwortlich: Herr Muster)
- Frau Beispiel und Herr Muster werden ab XX.XX.XXXX regelmäßig (1 x monatlich) Mitarbeitergespräche anbieten. Die Termine dafür werden zukünftig zu Beginn eines jeden Schulhalbjahres festgelegt  
Erste Termine bis Anfang des Monats YZ (verantwortlich: Frau Beispiel)

Wichtig ist hier, den Konsequenzen-/Maßnahmenplan nach ca. sechs bis neun Monaten noch einmal zu kontrollieren: Was hat sich bewährt? Was wurde umgesetzt? Muss nachgebessert/unterstützt werden?

## Schüler-Lehrer-Feedback

Unterricht steht im Zentrum aller schulischen Tätigkeit. Die Wahrnehmung darüber, was guter Unterricht ist, unterscheidet sich jedoch oft in Abhängigkeit vom Betrachter. Schülerinnen und Schüler sowie Lehrerinnen und Lehrer schätzen deshalb in diesem Schüler-Lehrer-Feedback den Unterricht ein – parallel und nach bestimmten Kriterien, die mit allen Beteiligten vorher festgelegt werden.

Über einen systematischen und beteiligungsorientierten Austausch zur Qualität von Unterricht aus Sicht von Schüler/innen und Lehrkräften (Format der Selbstbild-/Fremdbildeinschätzung) stellt sich das Schüler-Lehrer-Feedback den folgenden Fragen.

*Wie entwickeln Lehrer/innen und Schüler/innen gemeinsam den Unterricht weiter?*

*Wie kann Unterrichtsevaluation dauerhaft zu Haltungsänderungen bei Schüler/innen und Lehrer/innen führen?*

*Wie übernehmen Schüler/innen Verantwortung für ihr eigenes Lernen?*

Es folgt ein Austausch darüber, wie Unterricht von beiden Seiten wahrgenommen wird und welchen Veränderungsbedarf es gibt. Hier werden Schülerinnen und Schüler gehört und in die Verantwortung genommen. Sie treten mit den Lehrenden in einen Dialog ein und gewinnen dadurch nicht nur Einfluss auf die Unterrichtsgestaltung, sondern auch Kompetenzen hinsichtlich der Reflexion des eigenen Lernverhaltens.

### Anregungen zum Schüler-Lehrer-Feedback

- Ich habe den Eindruck, dass wir Schüler/Schülerinnen von der Lehrerin/dem Lehrer geachtet und geschätzt werden.
- Wenn ich Konflikte oder Probleme habe, kann ich damit zu meiner Lehrerin/meinem Lehrer gehen.
- Ich fühle mich von meinem Lehrer/meiner Lehrerin gerecht bewertet.
- Der Lehrer/die Lehrerin verweist auf Zusammenhänge mit den Inhalten anderer Fächer.
- Der Lehrer/die Lehrerin verbindet neue Sachverhalte mit Stoff, den wir schon gelernt haben.
- Wenn wir etwas nicht verstehen, wird es noch einmal erklärt.
- Unsere Lehrerin/unsere Lehrer bespricht mit uns, was wir lernen sollen und warum wir das lernen sollen.
- Der Lehrer/die Lehrerin unterrichtet verständlich und anschaulich.
- Es ist wichtig, dass ich meine Hausaufgaben erledige, denn sie werden in diesem Fach regelmäßig kontrolliert.
- Der Lehrer/die Lehrerin geht auf Vorschläge und Anregungen von uns Schülern/Schülerinnen ein.

- Der Lehrer/die Lehrerin interessiert sich für meinen Lernfortschritt.
- Es wird uns beigebracht, wie wir das Lernen lernen können.
- Wir werden in diesem Unterricht angehalten, Inhalte selbstständig zu erarbeiten und zu präsentieren.
- In diesem Unterricht herrscht eine angenehme Atmosphäre.
- In diesem Unterricht gibt es bestimmte Regeln, an die wir uns halten müssen.
- Der Lehrer/die Lehrerin setzt verschiedene Unterrichtsformen ein (Gruppenarbeit, Partnerarbeit, Stuhlkreis ...)
- Die Lehrerin/der Lehrer gibt uns unterschiedliche Aufgaben – je nach unserem Können.
- In meiner Klasse fühle ich mich wohl.
- In meiner Klasse unterstützen wir uns gegenseitig.

Anregungen/Tipps zum Fach/zum Lehrer/zur Lehrerin (freier Text):

---



---

Zusätzlicher Bestandteil des Schüler-Lehrer-Feedback ist eine Rückmeldung aller (Lehrer/innen und Schüler/innen) zu Aspekten der Schulkultur und dem Zusammenleben in der Schule. Hierin besteht eine große Chance, das Schulleben systematisch im Sinne der Beteiligten zu verändern.

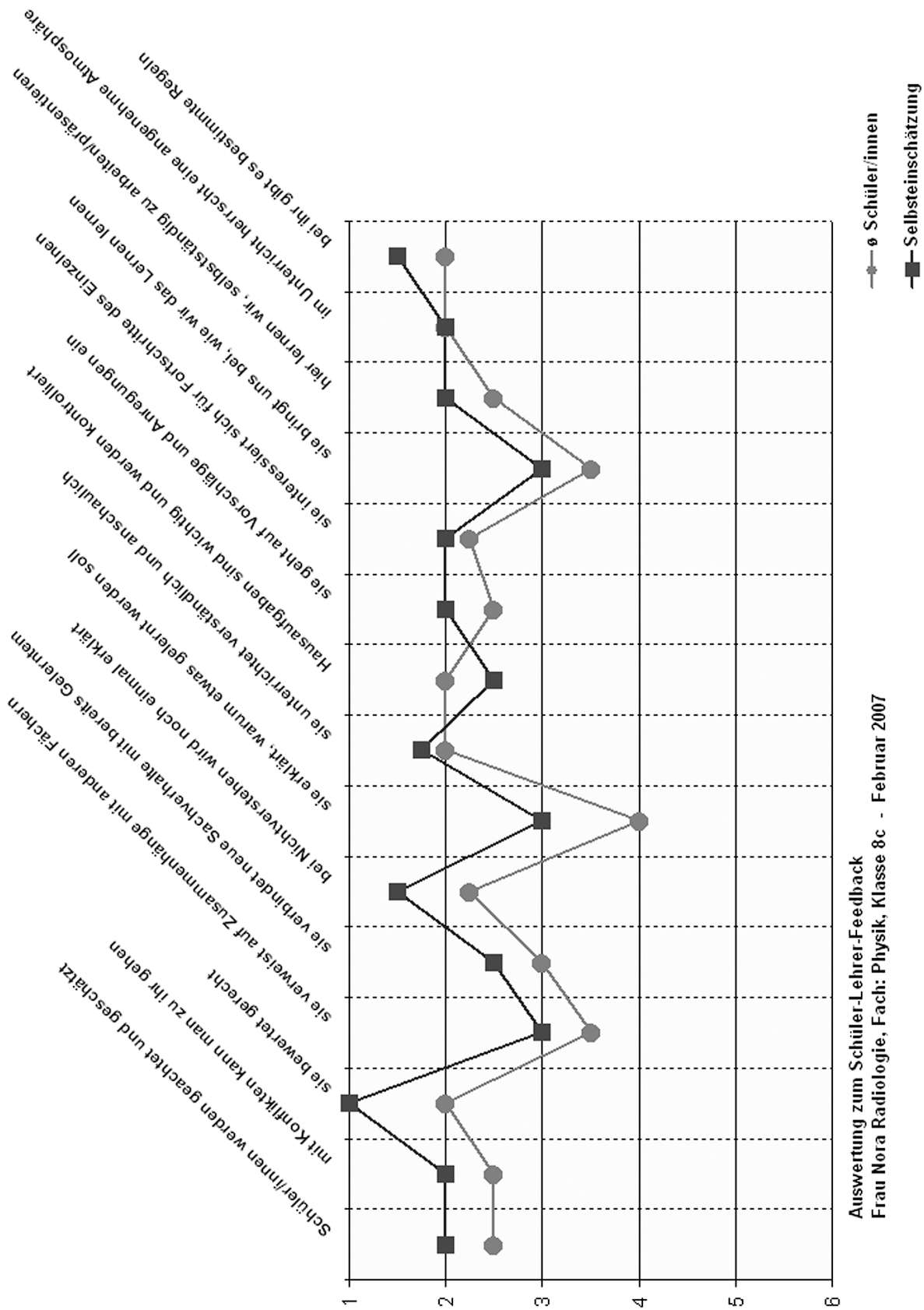
Folgende Fragen werden allen Schüler/innen und allen Lehrer/innen gleichermaßen gestellt. Hier gilt es, tatsächliche Veränderungen zeitnah und spürbar umzusetzen, damit dieser Prozess nicht im Sande verläuft:

- Sind Sie in der Schule schon einmal bedroht worden? Wenn ja, durch wen oder was?
- Was gefällt Ihnen an dieser Schule?
- Was könnte optimiert werden?
- Was würden Sie ändern, wenn Sie es könnten?
- Gibt es Fragestellungen, die hier fehlen?
- Wie oft sollte eine solche Befragung innerhalb von drei Schuljahren stattfinden?

Nachdem alle Schüler/innen und alle beteiligten Lehrer/innen ihre Einschätzungen abgegeben haben, werden die Ergebnisse durch die Beraterin/den Berater analysiert, auf soziale Verträglichkeit gefiltert (Fäkalsprache und Beleidigungen werden entfernt). Erst danach erhalten die Feedback-Nehmer (= Lehrerinnen und Lehrer) ihre Ergebnisse in einem Gruppengespräch von maximal acht bis zehn Personen oder in Einzelsitzungen.

In dieser etwa vierstündigen Veranstaltung, die für die Lehrer/innen als schulinterne Fortbildung gilt, werden nicht nur die Ergebnisse besprochen – Thema ist vor allem auch, was jetzt folgen

Beispielerggebnis eines Schüler-Lehrer-Feedback:



Auswertung zum Schüler-Lehrer-Feedback  
Frau Nora Radiologie, Fach: Physik, Klasse 8c - Februar 2007

könnte bzw. wie die einzelne Lehrkraft jetzt reagieren kann. In dieser Fortbildung wird auch das Rückmeldegespräch mit den Schüler/innen gelernt und geübt.

Themen wie: Was kann ich mit den Schülern besprechen, was will ich ändern – was nicht, welche Möglichkeiten zu Veränderungen gibt es, welche Verbindlichkeiten will ich eingehen, wie merke ich, ob ich mich richtig verhalte, welche Ergebnisse/Abweichungen vom Selbstbild sind üblich – welche außergewöhnlich, welche Werte sind überhaupt üblich, wo gibt es zu bestimmten Problemlagen welche Hilfestellungen etc. ... werden ebenfalls an diesem Tag behandelt.

Über die Ergebnisse der Kulturabfrage (Antworten auf die Frage nach Gewalt, nach Dingen, die allgemein gefallen oder missfallen, Änderungswünsche allgemeiner Art) werden alle Beteiligten informiert – Schüler und Schülerinnen, Lehrkräfte und Eltern.

Diese Aussagen werden an eventuell bereits bestehende oder thematisch neu zu gründende Arbeitsgruppen delegiert (z. B. in die Projektsteuerungsgruppe Schulprofil, Schulhofverschönerung, Unterrichtsmethodik, Drogenproblematik o. ä.). Wichtig dabei ist, alle Beteiligten regelmäßig darüber zu informieren, welche konkreten Auswirkungen diese Ergebnisse haben; d. h. in wessen Verantwortung was in Angriff genommen wird.

## 3.4 Wie kann Feedback gelingen?

### Motivation/Information/Mitsprache

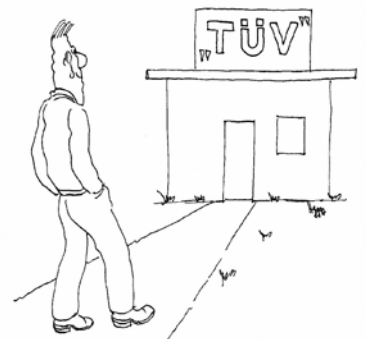


Wichtig ist eine langfristige Einbindung in das Schulprogramm der Schule. Deshalb müssen sich alle Beteiligten zuerst fragen, ob sie bereit sind, Feedback-Kultur als wesentliches Qualitätsmerkmal in ihrer Schule zu etablieren. Die Einführung einer Feedback-Kultur kann nur gelingen, wenn bei allen die Motivation aufgebaut wird, diesen Weg der Veränderung der Schule mit zu gehen und zu gestalten. Ein wichtiges Element im Vorfeld des Feedback ist deshalb eine sorgfältige und umfassende Information der Beteiligten zu Chancen, Nutzen und möglichen Prozessabläufen, aber auch denkbaren Problemen und Konflikten, und einer anschließenden offenen Diskussion, in der für Vorbehalte und Widerstand Raum ist.

Die gemeinsame Erarbeitung der Feedback-Fragen ist hier genauso wichtig wie das Kennenlernen von Feedback-Regeln und Üben konstruktiver Feedback-Botschaften im Vorfeld der Befragung. Sinn und Zielsetzung der Feedback-Bausteine sollten für alle transparent sein.

### Freiwilligkeit

Die Teilnahme am Feedback sollte für die Feedback-Nehmer freiwillig sein. Hat sich jedoch ein Kollegium/eine Schulleitung nach gemeinsamer Diskussion mehrheitlich zur Durchführung des Feedback entschieden, gilt das Prinzip der „aktiven Nichtteilnahme“. Manchmal sind die Ängste/Vorbehalte gegen solche Prozesse einfach zu groß oder die gegenwärtige Lebenssituation lässt diesen intensiven Prozess als zu schwierig erscheinen; dann hat jede/r die Möglichkeit



bei der Projektleitung „aktiv“ seine/ihre Nichtteilnahme zu erklären. In vielen Fällen haben wir erlebt, dass allein durch diese Möglichkeit Vertrauen in den Prozess entsteht

## Anonymität und Vertraulichkeit



Ein weiterer wichtiger Faktor, der im Vorfeld der Einführung von Feedback geklärt werden muss, ist der Umgang mit den Ergebnissen. Klar muss sein: Weder die Schulleitung noch die Schulaufsicht erhalten Informationen über die Rückmeldungen, die einzelne Lehrer und Lehrerinnen von den Klassen erhalten. Hier sollte Zeit und Ruhe investiert werden – es nützt wenig, Anonymität einfach so zu verkünden, sondern es muss ein Vertrauen entstehen, wie der Prozess der Ergebnisrückmeldung genau aussieht, wer mit den Ergebnissen wann und wie zu tun hat etc. Wichtig ist dabei, dass nur die Feedback-Nehmer darüber entscheiden, wie sie mit den Ergebnissen umgehen wollen. Ebenso brauchen die Feedbackgeber einen „geschützten Raum“, damit sie sich trauen, ihre Meinung zu äußern. Auch sie müssen wissen, dass ihre Aussagen anonym sind und nicht als Einzelaussagen jemandem rückgemeldet werden, sondern die individuelle Rückmeldung lediglich in eine Gesamtrückmeldung ohne Absender einfließt.

## Externe Beratung und Unterstützung

Für die Einführung von Feedback-Prozessen, die Auswertung sowie die Rückmeldung der Ergebnisse an die Lehrkräfte ist eine begleitende Beratung (z. B. durch Berater/innen für Demokratiepädagogik/Schulentwicklungsberater/innen etc.) unverzichtbar. Zum einen, weil Schulen im Normalfall wenig Erfahrungen und Know-how in diesen Feldern haben und hier fachliche Anleitung gebraucht wird – zum anderen, weil sämtliche Feedback-Prozesse eine größere Akzeptanz genießen, wenn die Datenerhebungen, -analysen und -rückmeldungen „geschützt“ durch eine externe Person erfolgen.

## Finanzielle Mittel

Für die Beratung, die externe Datenauswertung sowie für Materialien, die für den Feedbackprozess notwendig sind, sind finanzielle Mittel erforderlich. Hier können eigene Fortbildungsgelder der Schule ebenso genutzt werden wie Einnahmen über Preisgelder oder Lottomittel nach Antrag beim zuständigen Bildungsministerium. Zudem können Mittel von Fördervereinen eingesetzt oder anderweitig Sponsoren gewonnen werden. Die Erfahrung hat hier deutlich gezeigt: Für die Schulen, die einen solchen Feedback-Prozess wirklich wollten, war die Beschaffung der dafür notwendigen Mittel kein wirkliches Problem. (Die konkret anfallenden Kosten sind genau aufgeschlüsselt im Anhang in den Muster-Kostenplänen unter Punkt 7.2-7.4)



## Zeiträume für die Durchführung und Auswertung von Feedback

Feedback-Prozesse brauchen Zeit. Es sollten Vorbereitungsstunden in den Klassen möglich sein sowie Stunden für die Durchführung des Feedback in den einzelnen Klassen organisiert werden. Hinzu kommen Zeiten für Auswertungsgespräche mit den Beteiligten. Insgesamt setzt die Einführung einer Feedback-Kultur voraus, dass man sich vorher darüber klar wird, dass eine Feedback-Kultur Teil der Schule und

des Unterrichts und somit auch des Stundenvolumens der Schule wird. Entscheidend ist hier eine offene Schulleitung, die Zeiten für Feedbackprozesse nicht als zusätzlich zum Unterricht ansieht, sondern als Element des Regelunterrichts schätzt.

### Web-basierte Abfragen und Auswertungen/PC-Ausstattung

Soll ein flächendeckendes Feedback nicht nur ein einmaliges Unterfangen, sondern ein regelmäßiges Instrument sein, mit dem man Veränderungen von Schulkultur und Unterricht auch messen kann, so muss dieses für die Schule praktikabel und einfach sein. Dies ist nur durch eine computergestützte Abfrage möglich. Wenn der letzte Schüler seine Bewertung eingegeben hat, ist so auch die Berechnung der Gesamtwerte abgeschlossen und ein schneller Zugriff möglich. In diesem Zusammenhang ist ein Computerzugang zu einem Netzwerk bzw. zum Internet für alle notwendig.

### Auswertungsgespräche

Die Auswertungsgespräche zu den Feedback-Ergebnissen sollten im Kollegium als interne Fortbildungsstunden angerechnet werden. In diesen kleinen Auswertungsrunden findet reger pädagogischer Austausch statt. Ein Standard-Satz, der nach jedem Auswertungsgespräch von den Teilnehmern kommt, lautet: „So etwas sollten wir öfter machen – wir reden viel zu wenig miteinander über unseren Unterricht ...“

In diesen Auswertungsgesprächen erhalten die Teilnehmer Kenntnisse darüber, wie sie den Schülern ihre Ergebnisse vorstellen können, wie sie damit umgehen bzw. welche Maßnahmen möglich sind und wie sie umgesetzt werden können. Maßgeblich ist, dass der jeweilige Feedbacknehmer entscheidet, in welcher Form er welche Ergebnisse preisgibt.



## 3.5 Stolpersteine

Bei der Einführung/Durchführung und Etablierung einer Feedback-Kultur im Bereich Schule lauern einige Gefahren, die das gesamte Vorhaben zum Scheitern bringen könnten:

- Schulleitung zieht nicht mit
- mangelnde Information/Einbindung aller Beteiligten
- keine klaren, terminierten Ziele
- zu wenig „aktive Kümmerer“ an Bord, die den Prozess steuern
- mangelnde Kontrolle der vereinbarten Schritte und Meilensteine
- zu wenig Information über die Ergebnisse
- keine sichtbaren Konsequenzen.

## 4 Elternfeedback

### 4.1 Aufbrechen von Strukturen: „Miteinander“ heißt das Zauberwort

Eltern und Schule erleben ihre Zusammenarbeit heute sehr unterschiedlich. So sind in einigen Schulen Formen der Zusammenarbeit bereits institutionalisiert, in anderen Schulen bleiben Initiativen wegen mangelnden Interesses oder gegenseitiger Ängste weitgehend ungenutzt.

Grundsätzlich sind Eltern jedoch sehr interessiert daran zu wissen, welchen Einfluss die Schule auf die Entwicklung ihres Kindes hat. Sie wollen einschätzen können, wie sich die schulische Arbeit auf Bildung und Zukunftschancen ihres Kindes auswirkt.

Viele Eltern haben jedoch Hemmungen, ihre Anliegen einzubringen. Bei Problemen empfinden sie Schulleitung und Lehrkräfte oft als Gemeinschaft gegen sich. Sie fühlen sich unverstanden oder nicht ernst genommen. Auf der anderen Seite verhält sich die Schule in der Zusammenarbeit mit den Eltern eher zurückhaltend. Oft wird befürchtet, dass Eltern mit übersteigerten Erwartungen an die Schule herantreten oder sich gar in die didaktischen und methodischen Belange einmischen wollen.

Gegenseitige Berührungsängste und ungute Erfahrungen verhindern vielerorts, dass Eltern und Schule aufeinander zugehen. Gespräche werden meist erst dann aufgenommen, wenn Unzufriedenheit bereits in einen Konflikt mündet oder das Kind schulische Probleme hat. Eltern wünschen sich eine verbesserte Kommunikation zwischen Elternhaus und Schule. Sie wollen wissen, was in der Schule läuft. Viele Eltern sind verunsichert durch das, was sich in der Schule verändert, während andere wiederum bemängeln, dass sich in der Schule nichts tut.

Alleine sind sowohl Eltern als auch Schule überfordert, die Auswirkungen, die der Wandel unserer Gesellschaft auf die Kinder und Jugendlichen hat, zu bewältigen. Eltern und Schule wollen letztlich dasselbe: Kinder und Jugendliche optimal fördern, damit sie ihre Fähigkeiten entfalten und im Berufsleben wie auch in der Gesellschaft bestehen können.

Allerdings ist die Auffassung darüber, wie Kinder und Jugendliche diese Ziele erreichen, verständlicherweise sehr unterschiedlich.

Eltern und Lehrkräfte erleben die Kinder und Jugendlichen in sehr verschiedenen Umfeldern. Daher ist es wichtig, die Probleme und Fragen offen anzusprechen, das Gespräch miteinander zu suchen und die unterschiedlichen Auffassungen darzulegen.

Der gemeinsame Weg kann beginnen, wenn Schule und Eltern die Unterschiede begreifen können und bereit sind, damit konstruktiv umzugehen. Im web-basierten Elternfeedback von *Democaris* geht es darum, die Meinungen und die Wünsche sowie die zur Verfügung stehenden Ressourcen der Eltern zu erfahren.

Eltern haben einen besonderen Blickwinkel auf Schule – und Eltern haben ein Recht darauf, sich über die Schule ihrer Kinder zu äußern. Es wäre also im doppelten Sinne falsch, Eltern nicht in die Qualitätsevaluation einzubeziehen. Wichtige Erkenntnisse und Blickwinkel würden fehlen und die Eltern würden ihrer Rechte bzw. auch ihrer Verpflichtung beraubt, ihrer Verantwortung für das Gelingen von Erziehung und Bildung ihrer Kinder nachzukommen. Bei der Interpretation von Elternfeedback gilt es jedoch zu beachten, dass die Sichtweise der Eltern eine ganz besondere ist: Sie

ist stark parteiisch, auf das eigene Kind fixiert und sie steht oft in Zusammenhang mit eigenen früheren Schulerfahrungen oder mit eigenen Lern- und Führungserfahrungen im beruflichen Umfeld.

Das Wissen der Eltern über die Schule ist nicht ein unmittelbares, sondern ein durch Hörensagen erworbenes - meist vermittelt über sporadische Erzählungen der Kinder – und damit sehr subjektiv. Deshalb können Eltern nur darüber befragt werden, was sie bei ihrem eigenen Kind beobachten, wie sie die Gegebenheiten der Schule bzw. Auswirkungen des schulischen Lebens auf ihr Kind beurteilen und wie sie die Zusammenarbeit mit den Lehrkräften und der Schule erlebt haben.

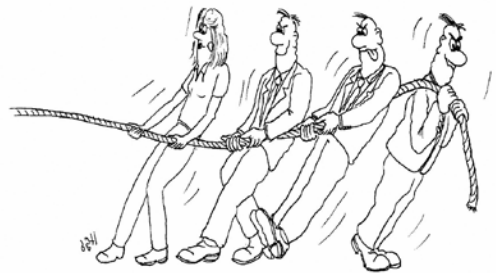
Sie können aus unserer Sicht jedoch keine Beurteilung über einzelne Personen oder eine allgemeine Beurteilung des Unterrichts abgeben. Bezüglich der Kommunikation, der Information und der direkten Zusammenarbeit zwischen Schule und Elternhaus sind sie allerdings direkt Betroffene und können aus ihrem eigenen Erleben heraus Rückmeldungen geben.

## 4.2 Klare Zielformulierung

Wir haben ein praktikables Instrument mit geringem zusätzlichem Aufwand für Eltern und Schule mit web-basierter Eingabe-/Auswertungsmöglichkeit entwickelt und ausgearbeitet.

Vorrangige Ziele sind:

- Transparenz der gegenseitigen Erwartungen
- Förderung des gegenseitigen Verständnisses
- Verbesserung der Kommunikation und Information
- Allgemeine Verbesserung des Schulklimas
- Vorbildfunktion für partnerschaftliches Handeln
- Bewusstsein stärken: „Wir ziehen alle an einem Strang.“



## 4.3 Das Instrument

Gute Schule lebt in hohem Maße von der Kooperation ihrer Beteiligten. In diesem Zusammenhang und aufgrund aktueller Themen wie der Einführung von Ganztagschulen oder der Forderung nach Öffnung von Schulen in ihr regionales Umfeld wird der Zusammenarbeit von Elternhäusern und Schulen immer mehr Bedeutung zugemessen. Doch wie können Eltern wirklich Partner für schulische Belange werden?

Das Elternfeedback lässt Eltern zu Wort kommen. Es nimmt Eltern aber auch in die Verantwortung, die Schule ihrer Kinder differenziert zu analysieren und die eigene Rolle zu reflektieren.

*Wie sind die Eltern gegenüber der Schule ihrer Kinder wirklich eingestellt?*

*Welche Gestaltungsräume sehen Eltern für eine Mitarbeit?*

*Wie sehen Eltern die Zusammenarbeit mit Lehrkräften und Schulleitung – was ist daran aus ihrer Sicht förderlich, was hinderlich?*

Es bietet sich an, die Eltern zunächst zu befragen, wie sie die Schule ihrer Kinder einschätzen und ob sie selbst Gestaltungsräume hinsichtlich der schulischen Belange wahrnehmen. Hier ist es nicht damit getan, einfach einen Fragebogen an Eltern zu verschicken. Vielmehr ist Elternfeedback ein mehrschrittiger Prozess, bei dem bestehende Formen von Zusammenarbeit und Kommunikation erst einmal offen gelegt und ggf. aufgebrochen werden müssen, um Veränderungen und neue Perspektiven zu integrieren. Dieser Prozess muss durch Berater/innen begleitet werden – um Lehrer/innen, Schulleitung und Eltern eine wirkliche partnerschaftliche Ebene der Kommunikation zu ermöglichen.

## Leitgedanken zum Eltern-Feedback

### Zusammenarbeit

- Besteht zwischen dem Elternhaus und der Schule eine gute Zusammenarbeit?
- Werden die Anliegen der Eltern ernst genommen?
- Werden die Eltern beim Bewältigen von Problemsituationen des Kindes mit einbezogen?
- Werden die Meinungen der Eltern eingeholt und berücksichtigt, wenn Entscheidungen getroffen werden, die die Schüler/innen und Eltern betreffen?
- Informiert die Schule die Eltern über wichtige Angelegenheiten?
- Erhalte ich von der Schule hilfreiche Informationen zu den Leistungen meines Kindes?



### Wohlbefinden

- Im Schulhaus herrscht eine angenehme Atmosphäre.
- Neben Freiräumen gelten auch klare Grenzen, Regelverstöße werden nicht akzeptiert.
- Der Umgang miteinander zeugt von gegenseitiger Achtung.
- Mein Kind fühlt sich in der Schule sicher.
- Mein Kind ist gern an dieser Schule.

### Unterricht

- Die Schüler/innen werden entsprechend ihren Fähigkeiten gefördert.
- Auf den Übergang in andere Schulstufen (z. B. von der 10. zur 11. Klasse) werden die Schüler/innen genügend vorbereitet.

- Die Unterrichtszeit wird an der Schule effektiv genutzt (wenige Ausfallstunden etc.).
- Über Probleme im Lernverhalten werden die Eltern rechtzeitig informiert.
- Ich habe den Eindruck, dass es den Lehrern und Lehrerinnen wichtig ist, dass es den Schülern und Schülerinnen gut geht.



Zusätzliche Anregungen mit der Möglichkeit freier Texteingabe zum Elternfeedback:

- An der Schule gefällt mir – eine besondere Stärke der Schule ist ...
- Mich stört an dieser Schule – eine besondere Schwäche der Schule ist ...
- Was gehört Ihrer Meinung nach unbedingt verbessert/verändert? – In welche Richtung?

Jede Schule sollte die Leitgedanken mit allen Beteiligten gemeinsam bearbeiten, am besten in klar definierten Schritten:

1. Zur Information geht der Muster-Katalog mit den Fragen und Anregungen an die Schulleitung und das gesamte Kollegium sowie an die Elternvertretung/Elternkonferenz. Gelegenheit dafür bietet die grundsätzliche Informationsveranstaltung/der „Begeisterungsvortrag“ zum Thema Feedback-Kultur.
2. Alle Lehrerinnen und Lehrer können dann innerhalb eines klar definierten Zeitraums (z. B. eine Woche) ergänzende Fragen und Änderungsvorschläge mit Begründung bei der Schulleitung einreichen.
3. Anschließend haben die Elternvertreter/innen ebenfalls die Möglichkeit, den von der Schule vorgeschlagenen Fragenkatalog zu ergänzen bzw. zu ändern.
4. Die endgültige Freigabe erfolgt durch die Schulkonferenz.

Entscheidend für den Rücklauf/die Teilnahme der Eltern und für die Akzeptanz der Ergebnisse durch die Schule ist auch hier die größtmögliche Transparenz und die klare Information über Ablauf und Prozess.

Ein organisatorischer Ablaufplan mit Informationen für alle Beteiligten hilft, dieses Ziel zu erreichen:

## Muster-Ablaufplan Eltern-Feedback

| Was?  | Wer?<br>(verantwortlich)        | Wann?<br>(bis wann?) | Check/Unterstützung                |
|---|---------------------------------|----------------------|------------------------------------|
| Eltern-Feedback   |                                 |                      |                                    |
| Abstimmung der Fragen zum Eltern-Feedback<br>Weiterleitung der Fragen an <i>Democaris</i>   | Schulleitung                    |                      | <i>Democaris</i>                   |
| Überarbeitung/Anpassung des<br>Eltern-Info-Schreibens   | Schulleitung<br>Elternvertreter |                      | <i>Democaris</i>                   |
| Programmierung der Fragen zum<br>Eltern-Feedback  | <i>Democaris</i>                |                      | Schulleitung                       |
| Übergabe der TAN = Transaktionsnummern an<br>die vorher festgelegten Ansprechpartner/Ver-<br>teiler (z. B. Lehrervertreter oder Eltern);<br>jedes Kind bekommt für sein Elternhaus einen<br>großen Umschlag mit<br>Infoschreiben und zwei kleineren Umschlägen:<br>a) TAN oder Papierbogen<br>b) Abfrage zur Eltern-Kooperation | <i>Democaris</i>                |                      | Elternvertretung                   |
| Übergabe der Briefumschläge an die Klassen-<br>leiter - Weitergabe an Schüler/innen der ein-<br>zelnen Klassen (bei fehlenden Schülern bitte<br>Meldung und Briefumschläge an Sekretariat<br>durch die Klassenlehrer, durch Sekretariat per<br>Post an entsprechende Elternhäuser)  | Klassenleiter<br>Sekretariat    |                      | Schulleitung                       |
| Sammeln und Begleiten der Rückläufe:<br>a) Abschnitte zum Erhalt des FB-Bogens<br>b) Abfrage zur Zusammenarbeit<br>c) FB-Bogen (Papier), die nicht per Internet<br>bewertet wurden (geschloss. Umschläge)<br>Bitte alle Rückläufe auf Klassenliste abhaken.   | Klassenleiter                   |                      | Elternvertretung                   |
| Abgabe der Abschnitte und der Kooperations-<br>bögen im Sekretariat<br>Weiterleitung an <i>Democaris</i>  | Klassenleiter<br>Sekretärin     |                      | Schulleitung                       |
| Eingabe der Papierrückläufe aus den<br>Elternhäusern, die über keinen Internet-<br>Anschluss verfügen   | <i>Democaris</i>                |                      | Elternvertretung                   |
| Analyse und Erstellung der<br>Ergebnispräsentation  | <i>Democaris</i>                |                      |                                    |
| Auswertungstreffen mit Schulleitung/<br>Elternvertretung/Lehrerrat  | <i>Democaris</i>                |                      | Schulleitung/Eltern-<br>vertretung |

Ein Informationsschreiben informiert alle Eltern über Sinn und Zweck des Feedback-Prozesses und den Ablauf.

## Muster-Informationsschreiben

An alle

Eltern der Muster-Schule

Musterstadt, XX.XX.XXXX

Sehr geehrte Damen und Herren,

die Muster-Schule hat sich auf den Weg gemacht, gegenseitige Rückmeldungen von Lehrkräften, Schüler/innen und Eltern zu allen schulischen Belangen als einen festen Bestandteil des Schullebens zu etablieren („Feedback-Kultur“).

Eltern und Schule erleben ihre Zusammenarbeit sehr unterschiedlich. Gegenseitige Berührungspunkte und ungute Erfahrungen verhindern oft, dass Eltern und Schule aufeinander zugehen. Andererseits gibt es auch gelungene Beispiele von Kooperation. Mit diesem Eltern-Feedback geht es darum, Ihre Meinungen und Wünsche zur Arbeit der Schule zu erfahren.

Unser Ziel ist es, mit einem praktikablen Instrument und geringem zusätzlichem Aufwand (webbasiert) einen großen Nutzen für alle Beteiligten zu erzielen und die Zusammenarbeit nachhaltig zu verbessern und zu stärken.

Der Fragebogen kann auf jedem PC mit Internet-Anschluss im Internet bearbeitet werden (siehe gesonderte Anleitung). Dort können Sie anonym Ihre Meinung abgeben und Kritik und Lob äußern.

Für den Fall, dass Sie über keinen Internet-Anschluss verfügen, bitten wir Sie, den Fragebogen in Papierform auszufüllen und in einem geschlossenen Umschlag (ohne Angabe Ihres Namens) Ihrem Kind mitzugeben. Die Anonymität ist auch hier gesichert, denn die geschlossenen Umschläge werden an Democaris e. V. weitergeleitet und dort ausgewertet.

Außerdem möchten wir gern in Erfahrung bringen, ob und wenn ja, in welcher Weise Sie sich vorstellen können, die Schule zu unterstützen (farbiger Kooperationsfragebogen, der wieder abgegeben werden soll – bitte getrennt vom Feedback-Bogen abgeben).

Für Fragen stehen wir Ihnen gern zur Verfügung (Tel. 001234/5678, Elternvertreter). Die Ergebnisse dieser Elternbefragung werden Ihnen nach der Auswertung bekannt gegeben.

Wir danken Ihnen schon jetzt für Ihre Teilnahme.

Mit freundlichen Grüßen

Schulleiter

Schulelternvertreter

✂ ----- hier bitte abtrennen ----- ✂

Bitte Abschnitt unterschreiben und zusammen mit dem farbigen Kooperationsblatt bei der Klassenlehrerin/beim Klassenlehrer spätestens bis XX.XX.XXXX abgeben.

|  |                             |                               |
|--|-----------------------------|-------------------------------|
| Der Internet-Fragebogen wurde ausgefüllt   | <input type="checkbox"/> ja | <input type="checkbox"/> nein |
| Es gab technische Probleme   | <input type="checkbox"/> ja | <input type="checkbox"/> nein |
| Wir hätten gern ein Papier-Exemplar des Bogens (z. B. wegen technischer Probleme, kein Internet-Anschluss o. ä.) | <input type="checkbox"/>    |                               |

\_\_\_\_\_  
(Unterschrift der Eltern)

\_\_\_\_\_  
(Klasse, Kind)

In dieser Phase kommt es wesentlich darauf an, wie sehr die Klassenlehrer/innen oder Tutoren/Tutorinnen diesen Prozess stützen. Hier gibt es große Unterschiede bei den Rückläufen. Bei den Klassenleitern, die engagiert und positiv bei ihren Eltern nachhaken, sind Rückläufe bis zu 90 % zu verzeichnen. Bei Klassenleitern, die eine Befragung/Einbeziehung von Eltern eher nicht für sinnvoll halten und dies durch ihre Haltung und entsprechende Bemerkungen bzw. mangelndes Kümern auch dokumentieren, beteiligen sich im Schnitt nur 10 – 15 % der Eltern.

Hier wird klar, wie wichtig es ist, bereits ganz am Anfang des Prozesses darauf zu achten, die Bedeutung und Sinnhaftigkeit deutlich darzustellen und die Vorteile sowie die positiven Entwicklungsmöglichkeiten gemeinsam herauszuarbeiten.

Die Fragebögen, die wegen mangelnder Internet-Möglichkeiten/-Kenntnisse per Papier ausgefüllt wurden, werden von *Democaris* nachträglich eingegeben.

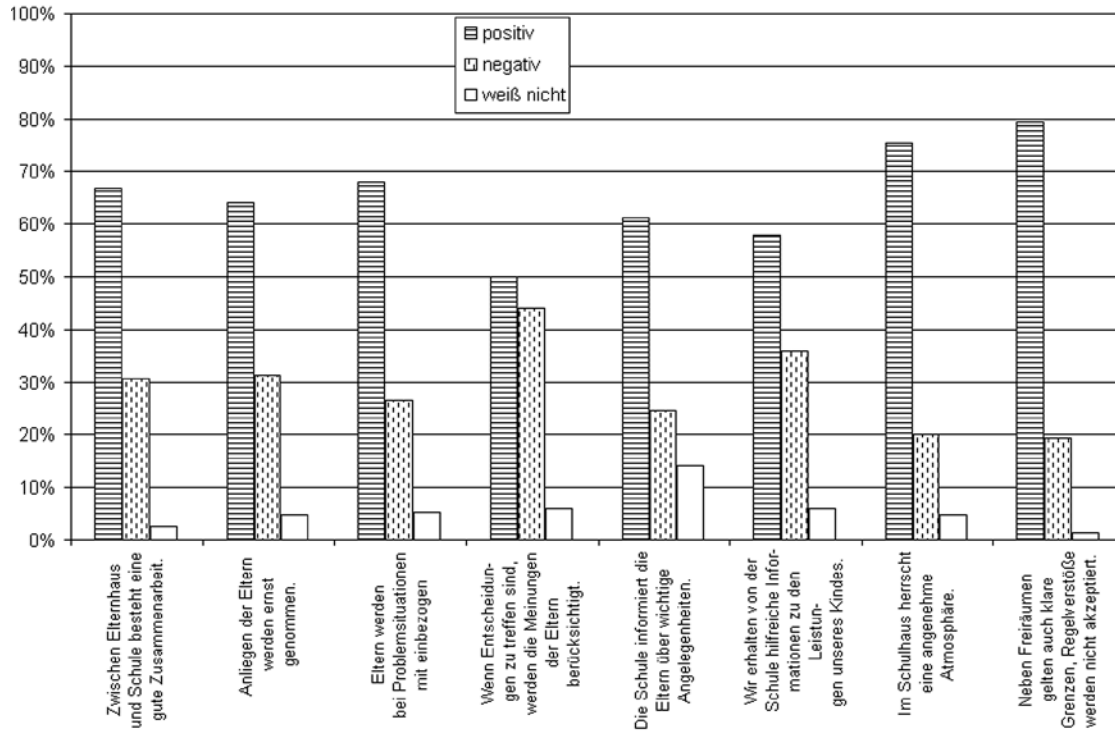
Die Ergebnisse der Eltern-Befragung sind im gleichen Moment verfügbar, wenn die Aktion abgelaufen ist, das heißt, wenn die letzte Bewertung eingegeben wurde bzw. der definierte Zeitraum für die Eingabe verstrichen ist, können die Ergebnisse ausgedruckt werden.

### **Die Ergebnisse**

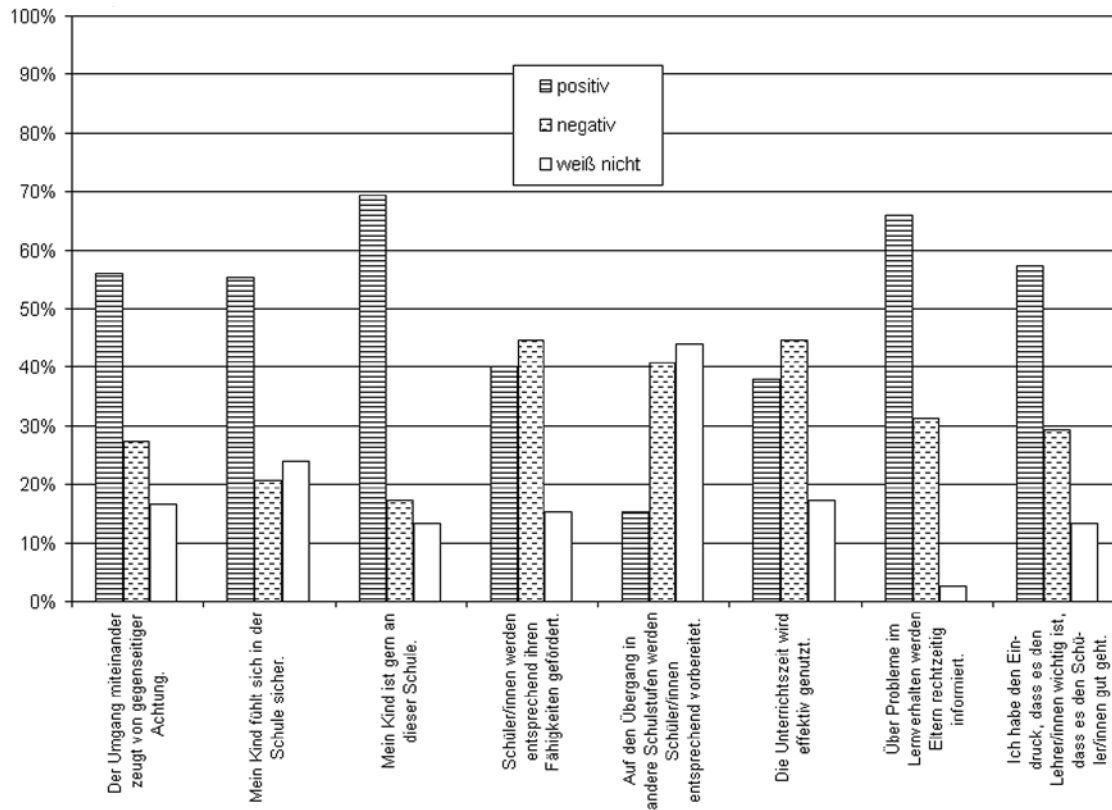
- müssen zuerst dem Lehrerkollegium bekannt gemacht werden;
- sollten gemeinsam (Schulleitung/Elternvertretung/Lehrerrat/*Democaris*) nach den Schwerpunktaussagen zusammengefasst werden;
- werden von den einzelnen Klassenleitungen zusammen mit den jeweiligen Elternvertretern den Klassenelternversammlungen präsentiert und dort auch diskutiert;
- müssen in einer entsprechenden Arbeitsgruppe aus Eltern/Lehrkräften/Schulleitung – sprich: aus allen Bereichen des schulischen Lebens – weiter bearbeitet werden und
- sollten in transparente, nachvollziehbare und messbare Maßnahmen und Konsequenzen münden.

## Beispiel einer grafischen Auswertung

Auswertung Eltern-Feedback – Februar 2007 Teil 1



Auswertung Eltern-Feedback – Februar 2007 Teil 2



## Beispielhafte Anlässe als hilfreiche Brücken zum Eltern-Feedback

- Visitations-/Inspektionsankündigung
- Unzufriedenheit der Eltern
- Konflikte in/mit der Schulleitung
- Suche nach einem tragfähigen Schulprogramm
- Disziplin-Schwierigkeiten
- Schlechtes Image der Schule
- Gegenseitige Schuldzuweisungen
- Eigene Feedback-Anläufe sind steckengeblieben
- Unbefriedigendes Ergebnis der Visitation/Inspektion

## Beispiel einer Auswertung der verbalen Kommentare von Eltern:

|   | Anz. |
|---|------|
| Mir gefällt an der Musterschule<br>(eine besondere Stärke dieser Schule ist es), ...  |      |
| Nette Lehrer/innen; engagierte Lehrer (aktiv nach außen); gerechte Lehrer;<br>ordentlicher Umgang mit den Schülern, Lehrer lehren gut | 36   |
| Gemeinsame Problemlösung (Schüler-Lehrer); Lehrer-Schüler-Verhältnis;<br>Schulsozial-Pädagogin  | 28   |
| Schülerbetreuung außerhalb des Unterrichts; gute Freizeitangebote   | 25   |
| Atmosphäre; Schülern geht es gut; Anerkennung d. Schüler als Persönlichkeiten   | 24   |
| Gute Zusammenarbeit zwischen Eltern und Lehrern, regelmäßige Gespräche  | 18   |
| Sitzecken; Schule schön gestaltet   | 14   |
| Förderung der Schüler; Schüler lernen viel; Umgang mit dem PC   | 12   |
| Schulpartnerschaften; Schüleraustausch; Bildungsfahrten; Ereignisse; Feste;<br>Tag der offenen Tür                                    | 8    |
| Fortschrittliche Ideen  | 7    |
| Konsequenz der Schulleitung   | 6    |
| Rauchverbot für Schüler   | 6    |

| Mich stört an der Musterschule<br>(eine besondere Schwäche der Musterschule), ...   | Anz. |
|---|------|
| Ausfall; Leerstunden; hohe Anzahl Freistunden   | 42   |
| Negativer Umgangston von einigen Lehrern den Schülern gegenüber; schlechte Umgangsformen einiger Lehrer; negatives Denken einiger Lehrer; Lehrer haben wenig Vertrauen zu den Schülern; mangelnder Respekt einiger Lehrer vor den Schülern; Ungerechtigkeit einiger Lehrer; mangelnde Motivation einiger Lehrer; zu wenig durchsetzungsfähige Lehrer; ungerechte Behandlung schwächerer Schüler; einige Lehrer sind keine Vorbilder | 39   |
| Unsicherheit der Schule überhaupt; häufiger Lehrerwechsel; Reduzierung der Lehrkräfte   | 34   |
| Lehrerinnen u. Lehrer rauchen trotz Rauchverbot; mit dem Rauchen muss etwas geändert werden; Rauchen der Schüler auf dem Schulhof; Rauchverbot einhalten  | 30   |
| Störung des Unterrichts durch Schüler; unfreundlicher Umgang miteinander; Vandalismus einiger Schüler; Schüler, die nicht lernen wollen   | 29   |
| Mangelnde Information der Eltern; zu späte oder keine Info bei Lernproblemen; zu wenig Kommunikation zwischen Lehrern und Eltern, nur bei hartnäckiger Anfrage  | 29   |
| Fehlende Sauberkeit von Toiletten; unordentliche Außenanlagen   | 24   |
| Zu wenig Kommunikationsmöglichkeiten für die Schüler mit den Klassenlehrern   | 20   |
| Pausenraum fehlt  | 18   |
| Mangelndes Interesse der Eltern; mangelnde Teilnahme an Elternversammlungen   | 16   |

## 5 Eltern-Ressourcen-Datenbank

Nachdem auf der Grundlage des Elternfeedback Elternhäuser und Schule in einen klaren Dialog über die Qualität der Schule und über mögliche Formen der Zusammenarbeit getreten sind, geht es um verbindliche und langfristige Kooperationen zwischen Eltern und Schule, die über Klassenfahrt-Begleitungen hinausgehen. Dazu wird sukzessive eine Eltern-Kooperations-Arbeit entwickelt, in der Eltern zu gern gesehenen Partnern der Schule werden.

Eine Zusammenarbeit mit Eltern gibt es an den meisten Schulen in irgendeiner Form: minimalistisch über jährliche Elternversammlungen und Beteiligung an der Schulkonferenz, weitergehend aber auch über wirkliche Mitgestaltungsanteile wie z. B. die Beteiligung an der Zielfindung der Schule und der Schulprogrammarbeit.

Über eine Elterndatenbank, bei der Elternressourcen über eine Abfrage erfasst und dann ins Intranet der Schule (bzw. Internet) eingestellt werden, werden konkrete Angebote von Eltern für Schulen sicht- und abrufbar und beantworten die folgenden Fragen:

*Welche konkreten Ressourcen können Eltern wirklich in die Schule einbringen?*

*Wie gelingt eine langfristige Zusammenarbeit, die die Schule wirksam unterstützt?*

*Wie managt man Eltern-Kooperationsangebote und macht sie für Lehrkräfte abrufbar?*

Lehrer/innen können z. B. nachschauen, wer zu ihrem Fach welche Unterrichtsunterstützung anbieten kann, Schulleitungen können auf Eltern zurückgreifen, die sich bereit erklärt haben, den Bibliotheksdienst an der Schule stundenweise zu übernehmen usw. Die Pflege und Aktualisierung der Datenbank wird selbstständig von einer Elterngruppe übernommen.

Diese Unterstützung der Schule und systematisierte Form der Zusammenarbeit baut schnell Berührungspunkte ab. Man stellt fest, dass auch Lehrer/innen (oder Eltern) nur Menschen sind. Eltern bekommen ein anderes Gefühl für die Schule ihrer Kinder – es entwickelt sich eine andere Art der Identifikation mit der Schule.

Auch Lehrkräfte ändern ihre Haltung gegenüber Eltern – beide stellen (oft mit Erstaunen) fest, dass sich für sie ein tatsächlicher Nutzen entwickelt und dass Eltern die Schule mit ihren Kompetenzen und Angeboten durchaus bereichern können.

### **Muster-Kooperationsabfrage:**

Ich könnte die Schule unterstützen, z. B. durch

- Unterstützung von Klassenfesten/Schulfesten etc.
- Begleitung von Klassenfahrten
- Bereitstellung von Praktikantenplätzen
- Sponsoring – z. B. Materialien wie Farben, Papier, Sportgeräte etc.
- Übernahme von kleineren handwerklichen Arbeiten, wie . . . . .

- Beiträge zur Unterrichtsgestaltung – z. B. eigene berufliche Erfahrungen, Firmenbesuche, Besichtigungen etc.
- EDV-Unterstützung – z. B. Computer-AG, Internet-AG, Aufsicht im Computerraum
- Nachhilfe, Unterstützung im Fach . . . . . mit ca. ... Std. pro Woche
- Mitarbeit beim Aufbau/bei der Organisation der Eltern-Kooperations-Arbeit mit ca. ... Std. pro Woche/Monat/Jahr
- Bibliotheksaufsicht mit ca. ... Std. pro Woche/Monat/Jahr
- Suchtberatung mit ca. ... Std. pro Woche/Monat/Jahr
- Rechtskunde mit ca. ... Std. pro Woche/Monat/Jahr
- oder durch

---



---

- Ich bin Expertin/Experte für . . . . . (z. B. Naturheilkunde, Geologie etc.).

Die parallele Abfrage der Elternressourcen während des Elternfeedback wird nach anfänglicher Skepsis von den Schulen als sehr nützlich angesehen. Vor allem dann, wenn sich herausstellt, dass die Arbeit damit tatsächlich von positiv-konstruktiven Eltern übernommen wird.

Hier haben die Eltern ganz konkrete Aufgaben, für die sie sich selbst gemeldet haben. Berührungsängste bauen sich sehr schnell ab.

Auch Lehrer, die in dieser Gruppe als Schnittstelle zwischen Schulleitung, Lehrkräften und Eltern fungieren, ändern ihre Haltung oft innerhalb kurzer Zeit. Sie stellen mit Erstaunen fest, dass sich ein tatsächlicher Nutzen für Lehrer/innen entwickelt; dass Eltern die Schule mit ihren Kompetenzen und Angeboten durchaus bereichern können.

Das Miteinander von Schule und Eltern wächst in hohem Maße – und an der Stelle beginnt eine Art der Zusammenarbeit, die sich ständig weiter entwickelt. Eltern werden zu „Kümmerern“, sie kümmern sich nicht nur um inhaltliche und technische Ergänzungen der Ressourcendatenbank – sie rufen andere Eltern an, sie stellen die Elterndatenbank in anderen Klassen vor, sie entwickeln ein Konzept für „Neue“, sie befinden sich im direkten Kontakt mit der Schule, den Lehrer/innen, der Schulleitung und den anderen Eltern.

# 6 Und nach dem Feedback?

## Chancen/Konsequenzen/Veränderungen

Ein solcher Feedback-Prozess kann

- zu einer Veränderung des Rollenverständnisses von Lehrkräften beitragen
- bestehende unterrichtliche Praxis verändern/verbessern
- neue Formen des Unterrichts initiieren
- Kommunikationsbarrieren sichtbar machen
- helfen, gemeinsame pädagogische Grundsätze zu formulieren
- dazu beitragen, Instrumente der Evaluation des eigenen pädagogischen Handelns zu entwickeln.

Durch die Gruppenergebnisgespräche mit Lehrer/innen und Schulleitungen kommen kooperative Prozesse in Gang. Die Lehrkraft kommt weg von der Einzelkämpferrolle – sie merkt, dass andere Kolleginnen und Kollegen ähnliche Probleme haben. Sie kann nachfragen, wie andere, die in dieser Kategorie bessere Bewertungen haben, diese Themen angehen und daraus für sich selbst Konsequenzen ableiten bzw. entsprechende Fortbildungen/Trainings besuchen.

Schüler/innen merken beim Beantworten der Feedback-Fragen, dass es um sie geht, sie fühlen sich ernst genommen, sie nehmen die Verantwortung an – sie registrieren positiv, wenn sich Lehrer öffnen und eventuelle Schwachstellen offenbaren – und gemeinsam mit ihren Schülern nach Lösungen suchen.

Eltern, die bisher Schule überwiegend als feindlich erlebt haben, erfahren jetzt Schule als direkten Kooperationspartner, mit dem sie gemeinsam für ihre Kinder etwas bewirken können.

Mittlerweile hat *Democar* solche Feedback-Prozesse an vielen Schulen beraten und begleitet – hier eine Auswahl von „handfesten“ organisatorischen/methodischen Maßnahmen und Konsequenzen, die im Laufe der Prozesse eingeführt wurden:

- Bedarfsgerechte Fortbildungen (auf die Feedback-Ergebnisse bezogen)
- Einrichtung von Jahrgangsstufenteams
  - Konzentration des Fachlehreinsatzes auf wenige Lehrkräfte in einer Jahrgangsstufe
  - Verstärkte Zusammenarbeit (auch an pädagogischen Themen)
  - Regelmäßige Treffen (1 x pro Woche)
  - Koordination der pädagogischen Arbeit und der Lehrplaninhalte
- Regelmäßige Methodentrainings für Schüler/innen
  - Allgemeines Training zu Lernmethoden in der Jahrgangsstufe 7
  - Fachspezifische Methodentrainings in der Jahrgangsstufe 11
  - Wochenseminar für Schüler/innen

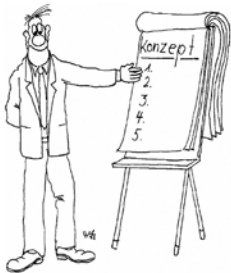
- Einrichtung des „Klassenrats“
  - Vorbereitung der Jugendlichen auf die in der Gesellschaft herrschenden Regeln
  - Übernehmen von Verantwortung für ihr Klassenleben
  - Erprobung von Formen der demokratischen Willensbildung und von kooperativen Formen der Entschlussfassung
  - Rotierende Übernahme von klaren Rollen (Gesprächsleiter, Protokollführer etc.)
  - Aufarbeitung von Konflikten, die in der Klasse aufgetreten sind und das Klassenklima stören
  - Gleiches Stimmrecht für alle Teilnehmer
- Regelmäßige Treffen von Eltern-Kooperationsgruppen, die sich um die Eltern-Ressourcen-Datenbank kümmern und folgende Aufgaben wahrnehmen
  - Publizieren und Etablieren der Elterndatenbank
  - Regelmäßige Aktualisierung
  - Vorträge in den Elternversammlungen neuer Klassen
- Einführung regelmäßiger, klar strukturierter Schulleitungsbesprechungen
- Einführung von Mitarbeitergesprächen
- Einführung von regelmäßigen (kollegialen) Hospitationen
- Transparente Aufgabenverteilung im Kollegium und in der Schulleitung.

## 7 Anhang

### 7.1 FAQs – Frequently Asked Questions

Zum Schluss beantworten wir noch einige Fragen, die uns im Rahmen von Vorträgen und Veranstaltungen zu unseren Feedback-Prozessen immer wieder gestellt werden:

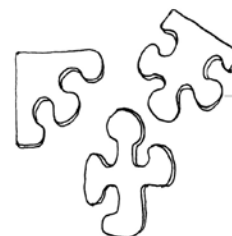
#### Welche Kosten fallen an?



Die Kosten variieren je nach Größe der Schule, der Anzahl der Lehrerinnen/Lehrer und Schüler/innen. Im Schnitt fallen für die vier Module (Leistungsfeedback, Schüler-Lehrer-Feedback, Eltern-Feedback und Aufbau der Eltern-Datenbank) zwischen 4.500,- und 6.000,- Euro an. Zu Beginn des Prozesses wird von *Democar* ein Projektplan erarbeitet und mit der Schule abgestimmt. In diesem Projektplan sind die Ziele, Meilensteine, Teilschritte und Aufgaben erfasst, terminiert und mit den voraussichtlichen Kosten versehen. Auf den folgenden Seiten finden Sie Muster zu Projekt-/Kostenplänen.

#### Können die Schulen sich das überhaupt leisten? Wer finanziert so etwas?

Die Kosten werden im Regelfall nicht nur von einer Seite übernommen; in den meisten Fällen teilen sich z. B. Schulträger, Schulamt, Elternverein, Förderverein, örtliche Sponsoren die Kosten. Hier kann *Democar* beim „Aufspüren“ von Finanzquellen behilflich sein. Unsere Erfahrungen zeigen, dass mangelnde finanzielle Mittel nicht wirklich ein Hinderungsgrund sind. Bisher hat jede Schule, die einen solchen Prozess für die eigene Professionalisierung und Qualitätssteigerung durchlaufen wollte, die entsprechenden notwendigen Mittel auch mobilisieren können.



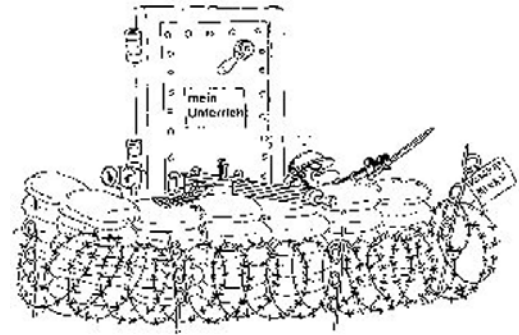
#### Was unterscheidet denn diese Art von Feedback von der Schulvisitation/Schulinspektion?

Im Normalfall wird während der Visitation bzw. Inspektion die Qualität der gesamten Schule im Ganzen angeschaut und gemessen. Es geht beim Ansatz von *Democar* eher um die Verantwortung der einzelnen handelnden Personen. Außerdem endet die Arbeit der Visitatoren/Inspektoren in der Regel mit der Übergabe der Ergebnisse an die Schule, eine tiefer gehende Analyse mit der Entwicklung von Handlungs-Optionen findet nicht statt. Auch ist die direkte Mitarbeit von Eltern nicht Thema der Evaluation durch den Schulträger. Die Feedback-Module von *Democar* helfen Schulen nicht nur im Vorfeld der Visitation, sich den geforderten Qualitätsmerkmalen anzunähern – sie eignen sich auch dazu, die durch eine Inspektion/Visitation sichtbar gewordenen Defizite konstruktiv-positiv zu bearbeiten.



## Wie kommt man an die Kolleginnen und Kollegen heran, die so etwas nicht wollen? Wie überwindet man den kollektiven Widerstand eines Kollegiums?

Die transparente Vorstellung der einzelnen Feedback-Module, die Diskussion über die Inhalte/Fragen und die intensive Auseinandersetzung im Kollegium über Sinn und Ziele einer solchen Feedback-Kultur sind zwar mühsam, aber auf Dauer gesehen das einzige Mittel, Menschen zu überzeugen. Hier kann ein Schulleitungs-Feedback sehr dazu beitragen, das Kollegium zu überzeugen. Die auf positive Begleitung/Entwicklung abgestimmte Vorgehensweise wird dabei sehr deutlich und überzeugt die Kolleginnen und Kollegen, sich einem solchen Feedback durch ihre Schüler ebenfalls zu stellen. Wichtig dabei ist die klare Information über den gesamten Ablauf, die Vorgehensweise und den Umgang mit den Ergebnissen.

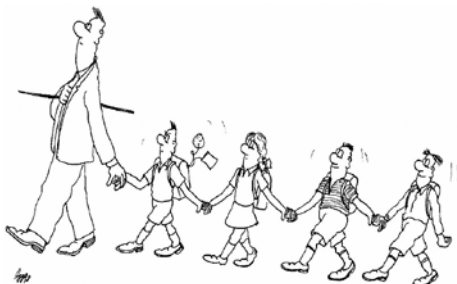


## Wer bekommt die Ergebnisse?

Die eindeutige Philosophie unserer Feedback-Prozesse lautet: Die Ergebnisse gehören ausschließlich dem/der Feedback-Nehmer/in. *Democaris* berät die Feedback-Nehmer/innen, hilft beim Analysieren und erarbeitet mit ihnen eine Vorgehensweise, wie die Rückmeldung gegenüber dem Kollegium, den Schülern oder auch den Eltern aussehen könnte – die Entscheidung, in welcher Art und Weise und was genau an Ergebnissen veröffentlicht wird, liegt jedoch bei jedem/r selbst.

## Kann man den Schülern wirklich zutrauen, eine (Be-)Wertung zum Unterricht abzugeben?

Schüler/innen und Schüler können die Art und Weise der Vermittlung von Wissen sehr gut beurteilen – darin sind sie sozusagen Experten. Wie sollte Unterricht sein, in dem viel gelernt werden kann, wie fühlt er sich an?



Im Zuge der Vorbereitung auf das Feedback sollten Schüler/innen schon mit einbezogen werden. Was sind die für sie relevanten Fragen? Was ist für sie wichtig?

Außerdem müssen sie lernen, was konstruktives Feedback ist und in welcher Form es am besten ankommt. In welcher Verpackung hat Feedback den größtmöglichen Nutzen?

Auch hier ist wieder wichtig: Jeder sollte genau wissen, wann mit welchem Sinn passieren wird. Außerdem sollten die organisatorischen Rahmenbedingungen auch für Schüler/innen stimmen:

Ich habe schon einmal in einer (zusätzlichen!) siebten Stunde im heißen Hochsommer an einem Freitag eine Feedback-Vorbereitung mit einer 9. Klasse gemacht – meine Vorstellungskraft über das, was mangelnde Motivation heißt, hat an diesem Tag einen Zuwachs um 100 % erhalten.

## Ist das nicht wieder viel zusätzliche Arbeit für unsere Schule?

Es ist zusätzliche Arbeit – alle anderen Aussagen wären nicht fair. Aber es lohnt sich, gemeinsam darüber nachzudenken, was der Aufbau einer solchen Feedback-Kultur, eines solchen „Miteinanders“ der Schulgemeinschaft für die Zukunft bringt. Diskutieren Sie miteinander, ob nicht hohe Optimierungspotenziale hinsichtlich funktionierender Teamarbeit, Veränderung von Arbeitsabläufen und gemeinsamen Arbeitsplattformen und Wissensdatenbanken mittel- und langfristig zu einer Reduzierung des Arbeitsaufwandes der Einzelnen führen.



## Was kommt denn dabei eigentlich heraus?

Hier einige Beispiele von Veränderungen an den Schulen, die einen solchen Feedback-Prozess durchlaufen haben:

- **Leitungs-Feedback**  
Änderung von arbeitsorganisatorischen Abläufen (Einführung von wöchentlichen Schulleitungssitzungen mit rollierender Moderation und festen Tagesordnungspunkten, Einbeziehung von Sekretariat und Hausmeister, Installation einer erweiterten Schulleitung)
- **Schüler-Lehrer-Feedback**  
Einführung von Jahrgangsstufen-Teams, regelmäßige Teamsitzungen, Trainings/Workshops für Schüler/innen zum Thema „Lernen lernen“, Einführung von „Klassenrat“ als Pflichtmodell für alle Klassen von 7 bis 10
- **Eltern-Feedback und Eltern-Datenbank**  
Einbeziehung vieler Angebote von Eltern als Ergänzung zum Unterricht, AGs von Eltern für Schüler/innen, Einrichtung von Eltern-Kooperationsgruppen mit klaren Arbeitszielen.

Als wichtiges Ergebnis solcher Prozesse sehen wir den gemeinsamen Weg aller an Schule Beteiligten hin zu einer qualitätsorientierten Schule. Viele erkennen dabei die persönliche Verantwortung ihrer Rolle und lernen, dass es um eine ganz bestimmte Frage geht: „Was habe ich mit dem Ergebnis zu tun – und was kann ich dazu positiv beitragen?“ Es findet also ein Umdenken statt – weg vom passiven Erdulden des Schulalltags hin zur eigenen Verantwortungsübernahme – und das gilt gleichermaßen für Schülerinnen und Schüler, Eltern, Lehrerinnen und Lehrer und die Schulleitung.

## 7.2 Muster: Schüler-Lehrer-Feedback – Ablauf-, Termin- und Kostenplanung

| Termine*              | Aktivitäten/Thema/Verantwortliche   | Beratungs-Einheiten<br>(1 Be-Ei = 250,- Euro)<br>(zzgl. Fahrtkosten) |             |
|-----------------------|---|--|-------------|
| Mittwoch,<br>22.03.09 | Vortrag vor Gesamtkollegium<br>(siehe Schulleitungsfeedback-Planung)  |  | - / -       |
|                       | Diskussion des Modells im Kollegium,<br>Bearbeitung der Fragen in den Gremien,<br>Festlegen der beteiligten Schülerinnen/Lehrkräfte und<br>Bekanntgabe an <i>Democaris</i> per Mail<br>(verantwortlich: A. Muster/Schulleiterin)  |  | schulintern |
|                       | Programmierung des schulspezifischen<br>Fragebogens,<br>Kurzeinweisungen mit TAN an Schule<br>für Schüler und Lehrer<br>(per Mail als pdf-Dokument)<br>(verantwortlich: D. Konkret/ <i>Democaris</i> )  | 1,00 Euro pro<br>TAN   | ca. 440,00  |
|                       | Workshop für Multiplikatoren, die in diesem WS lernen,<br>die Klassen/Schüler auf das Feedback vorzubereiten (was<br>ist Feedback, wofür ist das nützlich, wie gibt man Feed-<br>back so, dass es auch ankommt etc.). Hier wäre zu über-<br>legen, ob dies bei Ihnen auch Schüler o. Eltern, vielleicht<br>zusammen mit einigen Lehrern als Tandems, sein könn-<br>ten.<br>(verantwortlich: D. Konkret) | (1 Be-Ei)<br>(vielleicht<br>Kompetenz<br>auch im Haus<br>vorhanden?) | 250,00      |
|                       | Durchführung des Schüler-Lehrer-Feedback in den Compu-<br>terräumen der Schule:<br>– fest definierte Zeiträume v. mind. 90 Min.<br>– unterstützende EDV-Fachperson im Raum<br>– die Kleinen benötigen sicher Hilfe<br>(verantwortlich: A. Muster/Schulleiterin)   |  | schulintern |
|                       | Auswertung/Analyse und Bereitstellung der Ergebnisse,<br>grafische Aufbereitung für die einzelnen Feedback-Nehmer<br>= Lehrkräfte<br>inkl. Bereitstellung eines Ordners mit Info-Material u.<br>Ergebnissen für jede/n<br>(verantwortlich: D. Konkret/ <i>Democaris</i> )   | 5,00 Euro<br>pro TN  | 200,00      |
|                       | 4 Gruppengespräche zu den Ergebnissen mit max. 10<br>Personen<br>jeweils 3,5 – 4 Std. als SchiLF-Veranstaltg.<br>(verantwortlich: D. Konkret/ <i>Democaris</i> )  | 4 Be-Ei  | 1.000,00    |
|                       | 1 Schulleitung-Gesamtauswertung zum Kulturfeedback-Teil<br>(verantwortlich: D. Konkret)   | 1 Be-Ei  | 250,00      |
|                       |   |  | € 2.140,00  |

\* Termine müssen nach Abstimmung mit der Schulleitung ergänzt werden.

## 7.3 Muster: Elternfeedback und Eltern-Ressourcen-Datenbank - Ablauf-, Termin- und Kostenplanung

| Termine*              | Aktivitäten/Thema/Verantwortliche  | Beratungs-Einheiten<br>(1 Be-Ei = 250,-- Euro)<br>(zzgl. Fahrtkosten) |             |
|-----------------------|--|---|-------------|
| Mittwoch,<br>22.03.09 | Vortrag vor Gesamtkollegium<br>(siehe Schulleitungsfeedback-Planung)   |   | - / -       |
|                       | Diskussion des Modells im Kollegium,<br>Bearbeitung der Fragen in den Gremien,<br>Festlegen der beteiligten Eltern/Lehrkräfte und Bekanntgabe an D. Konkret per Mail<br>(verantwortlich: A. Muster/Schulleiterin)  |   | schulintern |
|                       | Programmierung des schulspezifischen Eltern-Fragebogens,<br>Muster-Informationen-Ablauf-Schreiben für Lehrer und für Eltern sowie<br>Kurzeinweisungen mit TAN an Schule<br>(ausgehend von 400 Elternhäusern)<br>– per Mail als pdf-Dokument<br>(verantwortlich: D. Konkret/ <i>Democaris</i> ) | 1,00 Euro pro TAN   | ca. 400,00  |
|                       | Vervielfältigung und Verteilung der Info-Schreiben, mit Kurzeinweisungen an die Eltern (inkl. Ressourcenabfrage)<br>(verantwortlich: A. Muster/Schulleiterin)  |   | schulintern |
|                       | Bereitstellung der Ergebnisse, grafische Aufbereitung pro Frage (Kreisdiagramme) Auswertungsgespräch/Analyse mit der Schulleitung und . . . . . (z. B. Elternvertreter)<br>(verantwortlich: D. Konkret/ <i>Democaris</i> )   | 1 Be-Ei   | 250,00      |
|                       | Vorbereitung/Durchführung/Moderation des ersten Elterntreffens der „Kooperations-Eltern“<br>(verantwortlich: D. Konkret/ <i>Democaris</i> )  | 1 Be-Ei   | 250,00      |
|                       | Bereitstellung/Einrichtung einer web-basierten Eltern-Datenbank bei Bedarf<br>(verantwortlich: D. Konkret/ <i>Democaris</i> )  | pro Jahr<br>150,00  | 150,00      |
|                       |  |   | € 1.050,00  |

\* Termine müssen nach Abstimmung mit der Schulleitung ergänzt werden.

(Elternfeedback kann parallel zum Schüler-Lehrer-Feedback laufen)

## 7.4 Muster: Schulleitungsfeedback – Ablauf-, Termin- und Kostenplanung

| Termine*  | Aktivitäten/Thema/Verantwortliche   | Beratungs-Einheiten<br>(1 Be-Ei = 250,- Euro)<br>(zzgl. Reisekosten) |                 |
|---|---|--|-----------------|
| Mittwoch,<br>22.02.2009   | Vorgespräch mit Frau Anna Muster/Schulleiterin<br>Info über alle drei Feedback-Module   |  | - / -           |
| bis Mittwoch,<br>01.03.2009   | Ablauf-/Kostenplanung und Fragenkatalog Schulleitung<br>zur Information per Mail an<br>A. Muster/Schulleiterin<br>(verantwortlich: <i>Democar</i> /D. Konkret)  |  | - / -           |
| bis 10.03.09  | Abstimmung des Fragenkatalogs innerhalb<br>der Schulleitung<br>Ergebnis = ausgewählte, schulspezifische Fragen per<br>Mail an <i>Democar</i><br>(verantwortlich: A. Muster)   |  | schulintern     |
| Mittwoch,<br>22.03.09<br>Vorbereitung:<br>14:15 Uhr<br>Beginn:<br>14:45 Uhr | Vortrag vor dem Gesamtkollegium, Schülersprechern,<br>Elternvertretern, Schulaufsicht (D. Konkret)<br><br>– Einladung Ø A. Muster<br>– Organisation<br>– Vortragsraum, Beamer, Leinwand<br><br>– LapTop Ø D. Konkret<br>– Kopiervorlage für Vortragsunterlagen                  | 1 Be-Ei  | 250,00          |
| bis 23.03.09  | Programmierung des Fragebogens,<br>Kurzeinweisungen mit TAN im pdf-Format per e-Mail<br>an Schule (pro TAN 1,00 Euro)<br>(verantwortlich: D. Konkret)   |  | 100,00<br>50,00 |
| 24. – 31.03.09  | Durchführung des Schulleitungs-Feedback im<br>Computerraum der Schule,<br>günstige Rahmenbedingungen:<br>– fest definierter Zeitrahmen (z. B. 2 x 3 Std.)<br>– unterstützende EDV-Fachperson im Raum<br>– Lehrerliste zum Abhaken der Erledigung<br>(verantwortlich: A. Muster) |  | schulintern     |
| 01./02.04.09  | Auswertung/Analyse der Ergebnisse,<br>Grafische Aufbereitung für die einzelnen<br>Schulleitungsmitglieder =<br>Feedback-Nehmer<br>(verantwortlich: D. Konkret)  | 20,00<br>pro<br>Auswertung   | 60,00           |
| Montag,<br>03.04.09   | 3 Einzelgespräche zu den Ergebnissen<br>(8:30 – 11:00/11:30 – 14:00 Uhr/14:30 – 17:00 Uhr)<br>(verantwortlich: D. Konkret)  | 2 Be-Ei  | 500,00          |

\* Termine müssen nach Abstimmung mit der Schulleitung ergänzt werden.

|                       |  |         |            |
|-----------------------|--|---------|------------|
| Dienstag,<br>04.04.09 | 1 Schulleitung-Teambesprechung<br>= Erarbeitung der ersten Konsequenzen und Ablauf<br>des Ergebnis-Workshops mit dem Gesamtkollegium<br>(verantwortlich: D. Konkret)   | 1 Be-Ei | 250,00     |
| Mittwoch,<br>05.04.09 | Ergebnis-Workshop mit dem Gesamtkollegium =<br>Rückmeldung der Ergebnisse u. erste Konsequenzen<br>(eventuell in zwei Gruppen, wie das endgültige Design<br>aussehen soll, wird in der Schulleitungs-Team-<br>Besprechung gemeinsam festgelegt)<br>(verantwortlich D. Konkret) | 1 Be-Ei | 250,00     |
|                       |  |         | € 1.460,00 |

## 7.5 Democaris e. V.

*Democaris* e. V. wurde im August 2006 als gemeinnütziger Verein zur Förderung von Bildung und Erziehung gegründet. Der Verein arbeitet konzeptionell und praktisch an der Entwicklung und Durchführung innovativer, demokratiepädagogischer Organisationsformen und Strukturen in allen Bildungsbereichen.

*Democaris* entwickelt Feedback-Prozesse (internetgestützt) für alle Ebenen des Bildungssystems, berät und begleitet Schulen/Institutionen bei der konkreten Durchführung der Prozesse sowie der Entwicklung/Durchführung der aus den Ergebnissen resultierenden Maßnahmen:

- Leitungs-Feedback:           Kollegium           ▶ die Schulleitung
- Team-Feedback:            Kollegium           ▶ Zusammenarbeit im Kollegium
- Schüler-Lehrer-Feedback:   Schüler/innen      ▶ Lehrer/innen und
- Eltern-Feedback:            Eltern              ▶ Schule

Die persönlichen Stärken und Schwächen werden analysiert, um daraus notwendige Veränderungen abzuleiten. Dieser intensive Prozess wird von *Democaris* in enger Zusammenarbeit mit den Beteiligten geplant, durchgeführt, gesteuert und gestützt.

Auf der Basis der Ergebnisse aus den Feedback-Prozessen bietet *Democaris* auf den individuellen Bedarf zugeschnittene Unterstützungsmaßnahmen an, z. B. Workshops/Fortbildungen/Prozessbegleitung zu den Themen

- Intensivierung der Eltern-Arbeit durch Aufbau einer Eltern-Kooperations-Datenbank (Zusammenarbeit Eltern-Schule)
- Erarbeitung eines Schulprogramms
- Unterrichtsmethoden/Soziales Lernen
- Zusammenarbeit Lehrer/innen und Schüler (Positive Kommunikation/Motivation/Optimierung des Lernklimas)
- Zusammenarbeit im Kollegium (Positive Kommunikation/Miteinander arbeiten/grundlegende Werte im Kollegium oder die Suche nach einem pädagogischen Konsens)
- Fächer übergreifender Unterricht
- Methodentraining (wie lernen Schüler das Lernen)
- Projektmanagement (z. B. für Steuergruppen, Schulleitungen ...)
- Führung für Schulleitungen (Kommunikation, Information, Mitarbeitergespräche ...)

*Democaris* kommt von „außen“ (nicht aus der Schulaufsicht). Das hilft, verhärtete Strukturen aufzubrechen. Die Kosten werden je nach Maßnahme von Fördervereinen, von Stiftungen oder von Sponsoren aus der Wirtschaft übernommen.

Mehr über den Verein, unsere Arbeit und Angebote finden Sie unter [www.democaris.de](http://www.democaris.de).

*Democaris e. V.*

Gemeinnütziger Verein zur Förderung von Bildung und Erziehung

Berliner Allee 30-32

15806 Zossen OT Wünsdorf

Tel.: 033702/21345

Fax: 033702/21224

eMail: [info@democaris.de](mailto:info@democaris.de)

Internet: [www.democaris.de](http://www.democaris.de)

# Die Autorinnen

**Dagmar Schreiber**, Bürokauffrau

Beraterin, Schwerpunkte: Projektmanagement, Prozessberatung/-begleitung, Teamentwicklung, Kommunikation

Beraterin für Demokratiepädagogik, Schwerpunkte: Unterrichts- und Schulentwicklung, Aufbau von Feedbackkultur im Bildungsbereich: Leitungs-Feedback, Schüler-Lehrer-Feedback, Team-Feedback, Eltern-Feedback, Aufbau einer aktiven Elternbeteiligung durch eine Eltern-Ressourcen-Datenbank, Klassenrat,

Geschäftsführerin *Democaris e. V.*

Kontakt: *Democaris e. V.*, Tel.: 033702/21345, Fax: 033702/21224

eMail: schreiber@democaris.de

**Anke Kliewe**, Diplom-Psychologin

Beraterin für Demokratiepädagogik, Schwerpunkte: Unterrichts- und Schulentwicklung, Förderung von Lernmotivation, externe Evaluation von Schulen, Aufbau von Feedbackkultur im Bildungsbereich: Leitungs-Feedback, Schüler-Lehrer-Feedback, Team-Feedback, Eltern-Feedback, Klassenrat  
Schulinspektorin beim Institut für Qualitätsentwicklung, Hessen

Kontakt: *Democaris e. V.*, Tel.: 033702/21 345, Fax: 033702/21 224

eMail: kliewe@democaris.de

**Katja Witt**, Studienrätin für Biologie und Erdkunde

Beraterin für Demokratiepädagogik

Schwerpunkte: Unterrichts- und Schulentwicklung, Klassenrat, Zivilcourage, Aufbau von Feedbackkultur im Bildungsbereich: Leitungs-Feedback, Schüler-Lehrer-Feedback, Team-Feedback, Eltern-Feedback, Aufbau einer aktiven Elternbeteiligung durch eine Eltern-Ressourcen-Datenbank

Wissenschaftliche Mitarbeiterin im Innovationsverbund Schule-Hochschule Brandenburg (IVB Uni Potsdam)

Kontakt: *Democaris e. V.*, Tel.: 033702/21 345, Fax: 033702/21 224

eMail: witt@democaris.de

## **Impressum**

### *Herausgeber*

Deutsche Kinder- und Jugendstiftung gemeinnützige GmbH (DKJS)

### *Gesamtredaktion*

Dr. Sabine Knauer

### *Redaktionelle Unterstützung und Lektorat*

Christel Lotte Bachmann

*Illustrationen:* Michael Steffens; [www.msp-media.de](http://www.msp-media.de)

### *Satz, Layout, Druck*

media production bonn gmbh, Bonn

*Weitere Informationen zum Thema erhalten Sie im Internet unter*

[www.ganztaegig-lernen.de](http://www.ganztaegig-lernen.de)

[www.ganztagschulen.org](http://www.ganztagschulen.org)

© Deutsche Kinder- und Jugendstiftung, Berlin 2007

Tempelhofer Ufer 11

10963 Berlin

[www.dkjs.de](http://www.dkjs.de)

Arbeitshilfe o8

ISBN 978-3-9811265-4-9



## Socrates

Dieses Projekt wurde mit Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert.  
Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung (Mitteilung) trägt allein der Verfasser; die Kommission haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.