

# CHECK: INDIVIDUALFEEDBACK FÜR LEHRKRÄFTE

EINE HANDREICHUNG FÜR DEN EINSATZ VON  
SCHÜLER/INNENFEEDBACK IN QIBB

BERUFSBILDENDE SCHULEN ▶ BILDUNG ▶ KOMPETENZ ▶ QUALIFIKATION

ARQA-VET

[www.qibb.at](http://www.qibb.at)

Individualfeedback für Lehrkräfte.  
Eine Handreichung für den Einsatz von  
Schüler/innenfeedback in QIBB

Sektion Berufs- und Erwachsenenbildung  
Bundesministerium für Bildung

Im Auftrag der QIBB Steuergruppe verfasst von:  
Dr. Michaela Jonach, ARQA-VET, Österreichische Referenzstelle für Qualität in der Berufsbildung  
Dr. Cornelia Wagner, Humboldt-Universität zu Berlin, Institut für Erziehungswissenschaften (Kapitel 5)

Diese Handreichung wird als Lehr- und Lernunterlage im Rahmen des QUALI-QIBB-Lehrgangs  
zum/zur zertifizierten Qualitätsprozessmanager/in für QIBB eingesetzt  
([www.arqa-vet.at/quali-qibb](http://www.arqa-vet.at/quali-qibb)).

2. Auflage, März 2017

**Impressum:**

*Medieninhaber, Verleger und Herausgeber:*  
Bundesministerium für Bildung  
Sektion II, Abteilung II/6 (QIBB Koordination), Minoritenplatz 5, 1010 Wien  
[www.bmb.gv.at](http://www.bmb.gv.at)

*Druck:* mit Unterstützung von

**ARQA-VET**

# Inhaltsverzeichnis

<b>1.</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>2</b>
1.1	Was versteht man unter Individualfeedback?.....	2
1.2	Welche Rolle spielt Individualfeedback im Qualitätsmanagement (QIBB)?.....	2
<b>2.</b>	<b>Wozu ist Individualfeedback nützlich und was bringt es mir als Lehrer/in?</b> .....	<b>3</b>
<b>3.</b>	<b>Wie führt man ein Individualfeedback durch?</b> .....	<b>4</b>
3.1	PLAN: Feedback planen, Ziele klären .....	4
3.2	DO: Feedback durchführen und Daten erheben .....	5
3.3	CHECK: Ergebnisse analysieren.....	6
3.4	ACT: Bewährtes beibehalten und Verbesserungsmaßnahmen umsetzen.....	7
<b>4.</b>	<b>Ausgewählte Beispiele für Feedbackmethoden</b> .....	<b>8</b>
4.1	Blitzlicht.....	8
4.2	Zielscheibe .....	9
4.3	Kartenabfrage .....	10
4.4	Kopfstandmethode .....	10
4.5	Typisch Unterricht.....	11
4.6	Vier-Ecken Methode .....	12
4.7	Feedback-Hand.....	13
<b>5.</b>	<b>Welchen Nutzen hat Individualfeedback für die Schule?</b> .....	<b>14</b>
<b>6.</b>	<b>Literatur und Methodensammlungen</b> .....	<b>17</b>
<b>7.</b>	<b>Anhänge</b> .....	<b>18</b>
7.1	Anhang 1: Feedbackregeln für Schüler/innen .....	18
7.2	Anhang 2: Beispiel für die Planung einer Feedback-Konferenz mit Schüler/innen .....	19
7.3	Anhang 3: Liste zur Koordination und Dokumentation durchgeführter Individualfeedbacks an der Schule.....	21
	<b>Individualfeedback für Lehrkräfte - auf einen Blick</b> .....	<b>Rückseite</b>

# 1. Einleitung

## 1.1 Was versteht man unter Individualfeedback?

Unter Individualfeedback werden in QIBB **Rückmeldungen zum beruflichen Handeln einer einzelnen Person** verstanden. Diese Form des Feedbacks ist in QIBB auf verschiedenen Ebenen und für verschiedene Akteure/innen verankert (z. B. Feedback von Schüler/innen an Lehrer/innen, Feedback von Lehrer/innen an Schulleitungspersonen, Feedback von Schulleiter/innen an Schulaufsichtspersonen). Individualfeedback ist eine der drei Säulen des Evaluationskonzepts von QIBB; Systemfeedback und Peer Review in QIBB sind die beiden anderen. Als Komponenten des Qualitätsmanagementsystems sind Evaluation und Feedback im QIBB Qualitätsregelkreis (PDCA-Zyklus) in der Phase "Check" verortet. Die Durchführung des Individualfeedbacks selbst folgt wiederum dem gesamten Qualitätsregelkreis (siehe Kapitel 3).

Der vorliegende Leitfaden bezieht sich auf Feedback, das Lehrer/innen von Schüler/innen einholen, um ihr berufliches Handeln zu reflektieren und weiterzuentwickeln. Im Kern geht es bei dieser Form des Feedbacks um die kontinuierliche Verbesserung und Weiterentwicklung der Lehr-/Lernprozesse bzw. des Unterrichts. Ziel dieses Leitfadens ist es, Lehrkräfte bei der Durchführung von Feedback zu unterstützen sowie ein entsprechendes Angebot an frei gestaltbaren, offenen Feedbackmethoden zur Verfügung zu stellen. Zusätzlich zu diesen offenen Feedbackmethoden gibt es auch die Möglichkeit, Individualfeedbackerhebungen mit dem Schüler/innen-Fragebogen „Individualfeedback an Lehrkraft“ über die QIBB Evaluationsplattform durchzuführen. Dazu gibt es eine eigene Handreichung (vgl. Paechter 2014) sowie das Videotutorial „Individualfeedback durchführen“, die auf der QIBB-Plattform verfügbar sind.

## 1.2 Welche Rolle spielt Individualfeedback im Qualitätsmanagement (QIBB)?

Der Unterricht ist das „Kerngeschäft“ einer Schule. Qualitätsmanagementsysteme wie QIBB können nur dann wirksam werden, wenn sie die Ebene des Unterrichts erreichen und zur Verbesserung und Weiterentwicklung der Unterrichtspraxis beitragen (vgl. Landwehr/Steiner 2007, S. 9ff).

**Individualfeedback** spielt in diesem Zusammenhang eine wichtige Rolle, denn dieses Instrument ermöglicht es Lehrkräften, Rückmeldungen dahingehend einzuholen, wie ihr Verhalten und ihr Handeln von den Schüler/innen wahrgenommen werden. Individualfeedback kann deshalb als Beitrag zur persönlichen Qualitätsentwicklung bezeichnet werden: „Es ergänzt die Selbstwahrnehmung, ermöglicht Anerkennung und Bestätigung, erlaubt Hinweise auf blinde Flecken oder wirksame Änderungen und ermöglicht es, das eigene Handeln zu reflektieren“ (Brägger/Posse 2007, Bd. 1, S. 173).

Es gibt einige **wichtige Grundsätze** im Hinblick auf Individualfeedback in QIBB:

1. Die **Methodenwahl** ist frei: Lehrkräfte sollen die für sie passende Individualfeedbackmethode frei wählen. Zur Verfügung steht eine Vielzahl an sogenannten „offenen Methoden“ wie sie beispielhaft in dieser Handreichung beschrieben werden. Darüber hinaus gibt es die Möglichkeit, den über die QIBB-Evaluationsplattform zur Verfügung gestellten Individualfeedback-Fragebogen zu verwenden (vgl. Paechter 2014).

2. **Die Ergebnisse aus dem Individualfeedback „gehören“ der Lehrkraft**, die das Feedback eingeholt hat, sie werden in keinem Fall an andere Personen weitergeleitet. Es kann aber sinnvoll und zielführend sein, Individualfeedback-Ergebnisse mit Kollegen/innen oder der Schulleitung zu besprechen, um eine weitere Sichtweise einzuholen und gegenseitiges Lernen zu ermöglichen. Die Entscheidung darüber, ob eine derartige Besprechung der Ergebnisse stattfindet, trifft jedoch allein die Lehrkraft, die das Individualfeedback durchgeführt hat. Basis für einen derartigen Austausch ist ein Vertrauensverhältnis. Die Lehrkraft entscheidet weiters, ob bzw. welche Ergebnisse sie aus dem Feedback aufgreift und welche entsprechenden Verbesserungsmaßnahmen sie einleitet.
3. Individualfeedback ist ein wichtiges und **wirksames Instrument im schulischen Qualitätsmanagement**. Deshalb obliegt es der Schulleitung, systematisch für die Durchführung von Individualfeedback zu sorgen und die Lehrkräfte dazu zu motivieren, sich in regelmäßigen Abständen Feedback einzuholen, damit eine Qualitätsentwicklung auf der Unterrichtsebene tatsächlich stattfinden kann. Dabei kann die Vorbildwirkung der Schulleitung eine wichtige Rolle spielen. Bei der Umsetzung ist eine gute Koordination wichtig. Dazu gehört etwa, dass in regelmäßigen Abständen erhoben wird, welche Lehrkräfte in welchen Klassen und mit welchen Methoden Individualfeedback eingeholt haben (siehe dazu die Vorlage in Anhang 3). Unterstützt werden kann und soll die Durchführung des Schüler/innenfeedbacks durch die Bereitstellung entsprechender Methoden (wie z. B. solchen, die in dieser Handreichung dargestellt werden) und Materialien (Flipcharts, Moderationsmaterial etc.). In diesem Bereich können die Schulqualitätsprozessmanager/innen (SQPM) bzw. Qualitätsverantwortlichen der Schule wichtige Unterstützungsarbeit leisten. Die Dokumentation der Einführung und Umsetzung von Individualfeedback an der Schule fließt auch in das Schulprogramm/den Schulqualitätsbericht ein. Die Schulleitung erhebt ausschließlich die Beteiligung der Lehrkräfte; es geht nicht um eine Erfassung der Ergebnisse aus den Feedbacks. Eine weitergehende inhaltliche Qualitätskontrolle ist nicht vorgesehen, da das Feedback sonst seinen geschützten Rahmen verlieren würde und damit seine Funktion als Instrument der individuellen Qualitätsentwicklung gefährdet wird. (vgl. Landwehr 2015, S. 371). Auf die Frage, wie man dennoch im Kollegium einer Schule gemeinsam mit Feedbackergebnissen arbeiten kann, wird in Kapitel 5 eingegangen.

## 2. Wozu ist Individualfeedback nützlich und was bringt es mir als Lehrer/in?

Es gibt viele gute Gründe, die für Individualfeedback sprechen; im folgenden Abschnitt haben wir aus der einschlägigen Fachliteratur, aber auch vor dem Hintergrund eigener Erfahrungen, die wichtigsten Argumente zusammengefasst:

Durch Individualfeedback ist es möglich ...

- Anerkennung und positive Rückmeldungen zum eigenen Unterricht zu bekommen
- die Entwicklung einer professionellen, reflexiven Berufspraxis sowie die Stärkung der Reflexionsfähigkeit als Lehrer/in zu unterstützen
- eigene Stärken und Schwächen zu erkennen und einen gesunden Umgang damit zu finden
- zu erfahren, wie der Unterricht bei den Schüler/innen ankommt
- in besseren Kontakt mit den Schüler/innen zu kommen
- den Aufbau einer Vertrauensbasis zwischen Lehrenden und Lernenden zu fördern

- blinde Flecken aufzudecken
- Anstöße für die Verbesserung des eigenen Unterrichts zu bekommen

Eine wesentliche Gelingensbedingung ist die **Haltung**, mit der die Beteiligten (vor allem die Lehrkraft) an ein Feedback herangehen, und die Art und Weise wie mit den Ergebnissen umgegangen wird. Es gibt zwei Voraussetzungen, damit Schüler/innenfeedback wirksam für Unterrichtsentwicklung genutzt werden kann:

- Als Lehrer/in bin ich offen für die Rückmeldungen der Schüler/innen. Ich habe ehrliches Interesse an ihrem Feedback.
- Das Schüler/innenfeedback wird von mir als Lehrkraft eingeholt, um meinen Unterricht in Kooperation mit den Schüler/innen zu verbessern und zu professionalisieren.

### 3. Wie führt man ein Individualfeedback durch?

Für die Durchführung und Auswertung eines systematischen, zielgerichteten Feedbacks, das die Wirksamkeit des Unterrichts verbessern soll, sind ein paar Dinge zu beachten und vorzubereiten. Der Aufwand für die Planung und Durchführung eines Schüler/innenfeedbacks hält sich dennoch in Grenzen, und kann mit etwas Erfahrung bis auf ein Minimum reduziert werden. Grundsätzlich folgt auch das Arbeiten mit Individualfeedback selbst der dem Qualitätsmanagementsystem QIBB zugrundeliegenden Plan-Do-Check-Act Logik:

#### 3.1 PLAN: Feedback planen, Ziele klären

Am Beginn eines Feedbackprozesses stehen die Wahl eines Themas, zu dem die Lehrkraft gerne Rückmeldungen haben möchte, sowie die Auswahl einer geeigneten Methode bzw. eines Feedbackinstruments. Es gibt im Bereich Unterricht bzw. Lehr-Lernprozesse viele verschiedene Themen, auf die sich ein Feedback beziehen kann. Im Folgenden wurden einige **Themen und Fragestellungen** gesammelt; die Liste ist beispielhaft zu verstehen:

- Welche Lehr- und Lernformen sprechen die Schüler/innen an und welche nicht?
- Wie zufrieden sind die Schüler/innen mit der heutigen Unterrichtseinheit?
- Warum gibt es in einer ganz bestimmten Klasse immer wieder Unzufriedenheit in Bezug auf den Unterricht?
- Wie kann ich Schüler/innen zu mehr Selbstverantwortung im Hinblick auf ihr eigenes Lernen motivieren?
- Welche Kompetenzen haben die Schüler/innen erworben?
- Bei der letzten Leistungsüberprüfung haben viele Schüler/innen schlechte Resultate erzielt, warum?
- In welchen Bereichen gibt es bei den Schüler/innen besonderen Förderbedarf?
- Erreiche ich mit meinem Unterricht das, was ich mir vorgenommen habe?
- Was sind fördernde, was sind hemmende Faktoren für das Lernen in der Klasse?
- Wie zufrieden sind die Schüler/innen mit dem Lernklima in der Klasse?
- Wie kann ich ein positives Lernklima fördern?
- Warum gibt es in einer bestimmten Klasse viele Unterrichtsstörungen?
- Wie zufrieden sind die Schüler/innen mit meiner Klassenführung?

Passend zur Fragestellung für das Schüler/innenfeedback gilt es dann, ein Feedbackinstrument auszuwählen. Folgende Aspekte sind bei der Auswahl zu bedenken:

- Passt das gewählte Instrument zu meiner Fragestellung?
- Passt das Instrument zur Schüler/innengruppe, die ich befragen möchte?
- Kann ein bestehendes Instrument verwendet werden? Kann ein bestehendes Instrument für meine Fragestellung angepasst werden? Überlege ich mir ein neues Instrument?
- Welche Instrumente wurden bei der befragten Schüler/innengruppe von mir oder von anderen Lehrkräften bereits eingesetzt? (Vermeidung des Einsatzes von immer denselben Instrumenten)
- Welche Instrumente möchte ich gerne ausprobieren? Was erscheint mir als besonders reizvoll, weil es für mich und die Schüler/innen spannend, lustig, motivationsfördernd etc. sein könnte?
- Zu welchem Zeitpunkt im Schuljahr befrage ich meine Schüler/innen? Zu welchem Zeitpunkt ist das Schüler/innenfeedback für mich als Lehrer/in besonders sinnvoll und hilfreich?
- Wie viel Zeit muss ich für die Feedback-Durchführung mit diesem Instrument einrechnen?
- Ist der Aufwand für die Durchführung und die anschließende Datenauswertung angemessen?
- Welche Materialien brauche ich, um die Methode durchzuführen (z. B. Flipcharts, Moderationskärtchen, Klebepunkte)?

### 3.2 DO: Feedback durchführen und Daten erheben

Nachdem die Lehrkraft das Ziel und den Zweck des Feedbacks für sich festgelegt und die dazu passende Methode gewählt hat, kann sie das Feedback mit der vorgesehenen Klasse durchführen. Worauf ist dabei zu achten?

- Es ist wichtig zu überlegen, **wann** das Feedback durchgeführt wird. Wenn ein Feedback z. B. am Ende eines Schuljahres durchgeführt wird, kann das zur Folge haben, dass die Lehrkraft den Unterricht für die befragte Klasse gar nicht mehr verbessern kann. Andererseits können solche „summativen Feedbacks“ (Feedbacks am Ende eines Prozesses) auch sehr zweckmäßig sein, wenn es z. B. um die Gesamteinschätzung eines ganzen Schuljahres geht.
- Die Schüler/innen sollten darüber informiert werden, warum das Feedback durchgeführt wird und was mit den **Ergebnissen** passiert.
- Schüler/innen müssen das **Geben von Feedback** lernen können, entsprechende Hinweise (z. B. auf die wichtigsten Feedbackregeln, siehe dazu den Anhang 1) unterstützen dabei.
- Manchmal kann es sinnvoll sein, Schüler/innen die Möglichkeit zu geben, das Feedback **anonym** durchzuführen. Dieser Aspekt spielt auch bei der Auswahl der Feedbackmethode eine Rolle. Umgedrehte Flipcharts, die von den Schüler/innen anonym bepunktet oder beschrieben werden können, sowie Materialien, die ohne Namensnennung abgegeben werden können, sind Möglichkeiten, Anonymität zu gewährleisten.

Lehrkräfte sollten während der Durchführung des Feedbacks vor allem zuhören und das Gesagte auf sich wirken lassen. Eine sofortige Reaktion auf die Äußerungen der Schüler/innen oder eine Verteidigung sollte vermieden werden. Erst bei der Analyse der Ergebnisse (siehe nächster Schritt) nimmt die Lehrkraft Stellung zu den Ergebnissen („Zurückspielen“). Bei Unklarheiten oder offenen Punkten ist es sinnvoll, nachzufragen und sicherzustellen, ob das Feedback einzelner Schüler/innen richtig verstanden wurde. Zum Abschluss der Durchführungsphase sollte ein wertschätzender Dank für das Feedback der Schüler/innen erfolgen, auch oder gerade wenn kritische Aussagen darunter sind. Das ist wichtig für den Aufbau einer Feedbackkultur, die sich dadurch auszeichnet, dass unterschiedliche Wahrnehmungen ernst genommen und andere Standpunkte akzeptiert werden.

### 3.3 CHECK: Ergebnisse analysieren

Die Ergebnisse eines Feedbacks sollen mit allen Beteiligten analysiert und bewertet werden, damit es zu einer wirksamen Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen durch die Lehrkraft kommen kann. Bevor jedoch das Feedback gemeinsam mit den Schüler/innen analysiert wird, ist es sinnvoll, dass Lehrkräfte die Ergebnisse zunächst einmal für sich allein auf sich wirken lassen und reflektieren. Bei der Interpretation der Ergebnisse können folgende Fragestellungen hilfreich sein:

- Was bedeuten die Ergebnisse für mich?
- Was habe ich erwartet, was nicht? Überraschen mich die Ergebnisse?
- Was bestätigt, was widerspricht meiner eigenen Einschätzung?
- Wo zeigt sich Handlungsbedarf bzw. wo sehe ich Ansatzpunkte für Veränderungen?
- Welche konkreten Verbesserungsmöglichkeiten kann ich aus den Ergebnissen herauslesen?
- Was lässt sich rasch umsetzen, was dauert länger?
- Gibt es Rückmeldungen auf die ich nicht eingehen kann, weil die Rahmenbedingungen es nicht zulassen?
- In welchen Bereichen kann ich als Lehrkraft aktiv werden, in welchen können/müssen die Schüler/innen einen Beitrag leisten?
- Wozu sagen die Ergebnisse nichts aus?

Die Ergebnisse können auch mit anderen Lehrkräften oder dem/der SQPM besprochen werden; die Einbindung von nicht involvierten dritten Personen kann sehr hilfreich sein, oftmals eröffnet sich dadurch eine zusätzliche, neue Sichtweise.

Nachdem die Daten von der Lehrkraft persönlich ausgewertet wurden, ist es wichtig, die Schüler/innen in die Besprechung der Feedbackergebnisse einzubinden. Dateninterpretation gelingt dann besonders gut, wenn die Ergebnisse aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet werden. Wenn Schüler/innen an diesem Prozess beteiligt werden, fühlen sie sich ernst genommen und sind vermutlich auch in Zukunft wieder bereit, sich bei Feedbackprozessen einzubringen. Es ist wichtig, die Schüler/innen zu Beteiligten im Feedbackprozess zu machen. Verantwortlich für den Erfolg von Lehr-/Lernprozessen sind niemals nur die Lehrkräfte allein, sondern auch die Schüler/innen. Soll es zu Verbesserungen kommen, müssen sich (in den meisten Fällen) beide Seiten beteiligen und entsprechende Aktivitäten in einem gemeinsamen Prozess umsetzen. Es kann durchaus sein, dass sich auch für die Schüler/innen durch das Feedback Konsequenzen für ihr eigenes Lernen ergeben (Was kann ich tun, um meinen eigenen Lernprozess zu verbessern?).

Wie können **Auswertungsgespräche** mit den Schüler/innen gestaltet werden? Eine bewährte Möglichkeit, Feedbackergebnisse mit Schüler/innen auszuwerten sind sogenannte Feedbackkonferenzen (siehe Vorlage mit Beispiel in Anhang 2). Dafür müssen zunächst die Feedbackergebnisse einer Klasse vorliegen. Je nach Feedbackmethode kann das Gesamtergebnis in Form einer Fragebogenauswertung, eines Flipcharts usw. vorgelegt werden. Die Lehrkraft kann aber auch überlegen, die Ergebnisse in anderer, z. B. zusammengefasster Form zu präsentieren, oder nur auf bestimmte Punkte aus dem Feedback einzugehen. Die Ergebnisse können dann mit den Schüler/innen anhand von Leitfragen interpretiert werden.

Beispielhaft könnten die folgenden **Leitfragen** eingesetzt werden:

- Was fällt euch besonders auf?
- Welche Ergebnisse überraschen euch?



- Was entspricht euren Erwartungen?
- Was soll so bleiben, wie es ist? Was ist erfreulich/positiv? Worauf sind wir stolz?
- Gibt es Veränderungsbedarf und wenn ja, in welchen Bereichen?

Dabei kann mit Moderationskärtchen gearbeitet werden, die sowohl von den Schüler/innen als auch von der Lehrer/in ausgefüllt werden. Die Kärtchen werden gesammelt und, nach Leitfragen bzw. Kategorien geordnet, an eine Pinnwand geheftet. Durch Clusterung der Kärtchen kann die Lehrer/in übereinstimmende Aussagen sichtbar machen. Am Schluss der Feedbackkonferenz werden Maßnahmen zur Unterrichtsverbesserung formuliert und vereinbart. Zwei bis drei realistisch umsetzbare Maßnahmen sind ausreichend (vgl. Rolff 2015, S. 253ff).

### 3.4 ACT: Bewährtes beibehalten und Verbesserungsmaßnahmen umsetzen

Schüler/innenfeedback kann nur dann sinnvoll umgesetzt werden, wenn Lehrkräfte tatsächlich Interesse an den Rückmeldungen der Schüler/innen haben und eine grundsätzliche Bereitschaft zur Verbesserung des Unterrichts besteht.

Sehr häufig werden Lehrkräfte bei der Einholung von Feedback positiv bestätigt in dem, was bereits gut funktioniert. In dieser Hinsicht erfüllt das Feedback eine nicht zu unterschätzende motivierende und positiv verstärkende Funktion für die Lehrkraft. Darüber hinaus werden vermutlich Bereiche angesprochen, in denen sich die Schüler/innen Verbesserungen oder Veränderungen wünschen. Ob und was davon umgesetzt werden kann, entscheidet alleine die Lehrkraft.

Unter Umständen sprechen Schüler/innen auch Verbesserungen an, die aufgrund von gegebenen Rahmenbedingungen nicht umgesetzt werden können. In solchen Fällen ist es wichtig, dass Lehrkräfte darauf hinweisen und die Gründe dafür darlegen. Genauso wichtig ist es, dass Lehrkräfte den Schüler/innen gegenüber klar kommunizieren, welche Veränderungen sie umsetzen möchten. Nach einer gewissen Zeit ist es auch sinnvoll, noch einmal (unter Einbeziehung der jeweiligen Klasse) zu überprüfen, ob die Schüler/innen Verbesserungen tatsächlich wahrgenommen haben. Es gibt selbstverständlich viele Themen, bei denen Schüler/innen ebenso ihren Beitrag leisten müssen, damit lernwirksame Verbesserungen im Unterricht umgesetzt werden können.

Leitfragen für die Umsetzung von **Veränderungsmaßnahmen**:

- Welche Stärken sollen beibehalten oder sogar weiter ausgebaut werden?
- Welche Konsequenzen können aus den Ergebnissen gezogen werden?
- Welche Verbesserungsvorschläge können leicht und unaufwändig umgesetzt werden?
- Welche Verbesserungsvorschläge möchte ich unbedingt umsetzen (Priorisierung)?
- Welche Ressourcen (Zeit, Material, finanzielle Ressourcen) benötige ich für die Umsetzung bestimmter Vorschläge?
- Welche Vorschläge sind (aus diesem/jenem Grund) derzeit nicht umsetzbar?

Die Dokumentation der Ergebnisse des Schüler/innenfeedbacks ist wichtig, ein Beispiel dafür ist in der „Broschüre für Lehrer/innen zum Arbeiten mit dem Individualfeedback-Fragebogen der QIBB-Plattform“ (vgl. Paechter 2014, S. 21) enthalten.

Für die weitere Arbeit mit den Veränderungsmaßnahmen kann es außerdem sinnvoll sein, einen persönlichen Maßnahmenplan zu erstellen (vgl. Strahm 2008, S. 85 und Paechter 2014, S. 21).

Beispiel eines Maßnahmenplans für die Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen nach der Feedback-Durchführung:

Was?	Wer?	Bis wann?	Priorität?	Ressourcen?
Schritte und Maßnahmen auf Basis der Ergebnisse des Individualfeedbacks	Verantwortliche Personen (Lehrer/in, Schüler/innen)	Zeitraumen	Was ist am dringendsten? (Priorisierung nach Kategorien z. B. 1, 2, 3 ...)	Was brauche ich dazu? (z. B. Räume, Ausstattung, Material, Kollegen/innen, Zeit)

## 4. Ausgewählte Beispiele für Feedbackmethoden

Im diesem Kapitel stellen wir einige ausgewählte Feedbackmethoden vor. Dabei handelt es sich lediglich um eine kleine, bewährte Auswahl aus einer Fülle von einsetzbaren Methoden. Die Literatur zu diesem Thema sowie die zur Verfügung stehenden Methoden sind nahezu unüberschaubar. Aus diesem Grund haben wir in Kapitel 6 eine Liste mit ausgewählten Links zu Methodensammlungen und Literaturhinweisen zusammengestellt.

### 4.1 Blitzlicht

Das Blitzlicht ist eine schnelle und einfache Methode, um eine kurze Rückmeldung von allen Schüler/innen zu einem bestimmten Thema oder zu einer Unterrichtsstunde zu bekommen. Der/die Lehrer/in stellt eine Frage (z. B.: *Wie habt ihr den Unterricht heute erlebt?*) und die Schüler/innen geben reihum eine kurze Antwort auf die gestellte Frage. Während eine Person spricht, hören alle anderen Personen zu. Der/die Lehrer/in schreibt die Aussagen der Schüler/innen mit, Mehrfachnennungen werden ebenfalls festgehalten. Nur bei Unklarheiten oder Verständnisproblemen fragt die Lehrkraft nach. Direkt im Anschluss an die Blitzlichtrunde oder in der nächsten Unterrichtseinheit kann der/die Lehrer/in Bezug auf angesprochenen positiven und/oder kritischen Äußerungen nehmen.

**Varianten:** Als Ausgangsfragen können auch Sätze dienen, die von den Schüler/innen vervollständigt werden sollen. Z. B.: *Besonders viel gelernt habe ich heute über ... Nicht verstanden habe ich ...* Darüber hinaus ist es auch möglich, das Blitzlicht schriftlich durchzuführen; d. h. die Schüler/innen schreiben ein bis zwei Sätze auf ein Kärtchen oder ein Blatt Papier.

#### Vor- und Nachteile des Blitzlichts:

- + Schnelle Methode
- + Wenig Vorbereitungs- und Materialaufwand
- + Alle Schüler/innen können sich äußern
- Einzelne Schüler/innen könnten Hemmungen haben, sich vor der ganzen Klasse zu äußern
- Gefahr, dass Aussagen oberflächlich sind
- Gefahr, dass bereits getätigte Aussagen von nachfolgenden Feedbackgeber/innen einfach wiederholt werden

**Material/Ausstattung:** Schreibmaterial zum Mitschreiben während der Blitzlichtrunde, Kärtchen bei der schriftlichen Variante.

**Weiterführende Hinweise:** Schweizerische Eidgenossenschaft, Bundesamt für Sport BASPO, CH-2532 Magglingen. [qims.ch](http://qims.ch) Qualität im Sport- und Bewegungsunterricht. Instrumentenbox. 10. - 12. Schuljahr Berufsschule. Kurz-Feedback-Methoden. Online: [www.sport.admin.ch/q-shop/instrumentenbox.php](http://www.sport.admin.ch/q-shop/instrumentenbox.php)

**Notizen:**

## 4.2 Zielscheibe

Die Zielscheibe ist eine kurze, non-verbale Feedbackmethode, die mit relativ wenig Aufwand umgesetzt werden kann. Auf einem Flipchart wird ein Kreis mit Ringen (siehe unten den Link zur Vorlage zum Download) aufgemalt, der sechs bis acht Themenfelder vorgibt. Ein/e Lehrer/in kann sich mit einer Zielscheibe Feedback zu mehreren Unterrichtseinheiten, einem Semester oder einem ganzen Unterrichtsjahr holen. Mögliche Themenfelder sind z. B.: Erreichung der Lernziele, Arbeitsklima, methodische Gestaltung, Prüfung und Benotung, individuelle Unterstützung der Schüler/innen usw.

Die Themenfelder werden entlang des Kreises auf das Flipchart geschrieben, der Kreis enthält vier bis fünf Bewertungsstufen. Die Schüler/innen erhalten einen Klebepunkt pro Themenfeld. Sind keine Klebepunkte vorhanden, können die Punkte von den Schüler/innen auch mit Stiften gesetzt werden. Je näher am Mittelpunkt der Zielscheibe die Punkte liegen, desto zufriedener sind die Schüler/innen im Hinblick auf das jeweilige Themenfeld. Je weiter außen die Punkte liegen, desto weniger zufrieden sind die Schüler/innen. Um ein anonymes Feedback zu gewährleisten, kann der/die Lehrer/in das Flipchart während der Durchführung der Methode so drehen dass er/sie es nicht einsehen kann. Anschließend sollte im Plenum eine von der Lehrkraft moderierte Diskussion über die Ergebnisse stattfinden. Die Lehrkraft hat so die Möglichkeit zu erfahren, wie und warum die Einschätzungen der Schüler/innen zustande kamen. Dabei ist es wichtig zu vermeiden, dass einzelne Schüler/innen durch Nachfragen von der Lehrkraft oder anderen Schüler/innen dazu gedrängt werden sich zu „outen“. Leitfragen für die moderierte Diskussion sind im Kapitel 3.3 (CHECK: Ergebnisse analysieren) zu finden.

### **Vor und Nachteile der Zielscheibe:**

- + Schnelle, einfache Methode
- + Rückmeldungen zu verschiedenen Themen/Bereichen sind möglich
- + Sehr gut für Schlussfeedback (z. B. am Ende eines Schuljahres) geeignet
- Gefahr der Beeinflussung durch bereits gegebene Punkte
- Die Ergebnisse zeigen eher ein Stimmungsbild und keine ausdifferenzierte Beurteilung.

**Material/Ausstattung:** Flipchartpapier, Klebepunkte oder Flipchartstifte

### **Vorlage für die Zielscheibe zum Download:**

[https://arqa-vet.at/fileadmin/Dokumente/arqa-vet.at/ifb/IFB\\_Zielscheibe.pdf](https://arqa-vet.at/fileadmin/Dokumente/arqa-vet.at/ifb/IFB_Zielscheibe.pdf)

**Weiterführende Hinweise:** Fachhochschule Nordwestschweiz (Norbert Landwehr, abgeändert Schluga, März 2011): Feedbackmethoden. 2013. Online unter: [http://www.ph-kaernten.ac.at/fileadmin/\\_servicestellen/qualitaetsmanagement/Feedbackmethoden\\_Maerz11.pdf](http://www.ph-kaernten.ac.at/fileadmin/_servicestellen/qualitaetsmanagement/Feedbackmethoden_Maerz11.pdf)

**Notizen zur Zielscheibe:**

### 4.3 Kartenabfrage

Als Ausgangspunkt für diese Methode werden zwei bis drei beliebig variierbare Fragestellungen für die Schüler/innen ausgewählt. Z. B. *Das fand ich besonders hilfreich ... Das fand ich schwierig, weil ... Folgende Verbesserungsvorschläge habe ich ...*

Die Schüler/innen schreiben ihre Antworten zu den Fragestellungen auf Moderations- oder Papierkarten. Der/die Lehrer/in sammelt die Feedbackkarten ein und heftet sie an eine Pinnwand, auf der die Fragestellungen visualisiert sind. Eine Clusterung der Karten zu verschiedenen Subthemen ist ebenfalls möglich. Zur Dokumentation und weiteren Bearbeitung kann die Pinnwand fotografiert werden.

**Variante:** Die Karten können von den Schüler/innen auch selbst an der Pinnwand angebracht werden. Um ein anonymes Feedback zu gewährleisten, kann die Lehrkraft die Pinnwand so im Raum aufstellen, dass sie nicht sehen kann, was die Schüler/innen aufpinnen.

**Vor und Nachteile der Kartenabfrage:**

- + Alle kommen „zu Wort“, auch Schüler/innen, die sich sonst eher zurückhalten; „Meinungsführer/innen“ in der Klasse können nicht dominieren.
- Die Ergebnisse sollten für alle Schüler/innen auf einer Pinnwand sichtbar gemacht werden, das braucht ein wenig Zeit.
- Eine ungleiche Verteilung der Karten auf die zwei bis drei Fragen ist möglich (z. B. werden vorwiegend positive Aspekte niedergeschrieben)

**Material/Ausstattung:** Pinnwände und -nadeln, Moderationskärtchen, Flipchartstifte

**Notizen:**

### 4.4 Kopfstandmethode

Die Kopfstandmethode kommt eigentlich aus dem Bereich der Kreativtechniken, kann aber auch für Feedback sehr gut eingesetzt werden. Bei dieser Methode wird eine ursprünglich definierte Fragestellung in ihr Gegenteil verkehrt. Durch die Betrachtung aus einer entgegengesetzten Perspektive können neue Aspekte gesehen und Lösungswege gefunden werden.

Wenn ich als Lehrer/in z. B. wissen möchte, wie ich das Lernklima in der Klasse verbessern könnte, so könnte meine Frage für die Kopfstandmethode lauten: *Was können wir alle dazu beitragen, damit das Lernklima in dieser Klasse besonders schlecht wird?* Die Schüler/innen können einzeln oder in Gruppen

ihre Ideen zur umgekehrten Fragestellung sammeln. Nach der Bearbeitungszeit werden die Ergebnisse gesammelt (z. B. mit Kärtchen auf einer Pinnwand oder als Mitschrift der Lehrkraft an der Tafel oder auf einem Flipchart). In einem nächsten Schritt werden aus den Negativbeschreibungen positive, konkrete Verbesserungsvorschläge abgeleitet, die in der Zukunft umgesetzt werden könnten. Wenn als Antwort auf die Kopfstandfrage zum Lernklima von den Schüler/innen z. B. die Aussage „*Wir versuchen, uns gegenseitig so oft wie möglich auf das hinzuweisen, was wir nicht können*“ festgehalten wurde, so könnte die positive Wendung dazu lauten: „*Wir nehmen uns vor, ab sofort auf unsere Stärken zu achten und uns gegenseitig positiv zu motivieren.*“

#### **Vor und Nachteile der Kopfstandmethode:**

- + Die Umkehrungen können unerwartete und nützliche Einsichten in die Problemstellung liefern.
- Die Kopfstandtechnik läuft manchmal ins Leere oder produziert Selbstverständlichkeiten als Ergebnis.

**Material/Ausstattung:** Flipchartpapier oder Moderationskärtchen, Flipchartstifte

**Weiterführende Hinweise:** Zentrum für Hochschul- und Qualitätsentwicklung, Team Hochschuldidaktik, Ladwig Annette/Auferkorte-Michaelis, Nicole (2012): Feedback-Methodenbar. Feedback-Methoden im Lehralltag. Universität Duisburg-Essen, S. 3. Online unter:

[https://www.uni-due.de/imperia/md/content/zfh/feedbackmethodenbar\\_2012.pdf](https://www.uni-due.de/imperia/md/content/zfh/feedbackmethodenbar_2012.pdf)

#### **Notizen:**

## **4.5 Typisch Unterricht**

Bei dieser Methode erarbeiten die Schüler/innen in Kleingruppen typische, charakteristische Unterrichtssituationen und spielen diese im Anschluss in einem zweiten Schritt vor. Nach jeder Präsentation erfolgt eine kurze Diskussion anhand folgender **Leitfragen**:

1. Das gefällt mir besonders gut an solchen Situationen
2. Das gefällt mir gar nicht an solchen Situationen
3. Darauf sollten wir bei solchen Situationen in Zukunft achten

Die Aussagen aus der Diskussion werden von dem/der Lehrer/in oder zuvor für diese Aufgabe ausgewählten Schüler/innen, sortiert nach den Leitfragen, auf Flipcharts oder eine Plakatwand geschrieben. Die Äußerungen zur dritten Leitfrage („*Darauf sollen wir bei solchen Situationen in Zukunft achten*“) können in Verhaltensvereinbarungen für die Zukunft übergeführt werden. Es können für einen zu definierenden Zeitraum Schiedsrichterteams (z. B. auch „Peers“) in der Klasse eingeführt werden, die auf die Einhaltung der Regeln achten.

#### **Vor- und Nachteile von „Typisch Unterricht“:**

- + Die spielerische Erarbeitung ermöglicht das Aufdecken von Handlungsmustern, die in Gesprächen kaum zutage treten.
- Die Methode ist zeitlich aufwändig; benötigt wird etwa eine gesamte Unterrichtseinheit.

- Bei fehlendem Vertrauen zwischen Lehrkräften und Schüler/innen ist die Methode nicht gut geeignet.

**Material/Ausstattung:** Keine besonderen Materialien notwendig

**Weiterführende Hinweise:** Bastian, Johannes/Combe, Arno/Langer, Roman (2007): Feedback-Methoden. Erprobte Konzepte, evaluierte Erfahrungen. Weinheim und Basel, S. 124f.

**Notizen:**

## 4.6 Vier-Ecken Methode

Ausgangspunkt der Vier-Ecken Methode ist eine Feedbackfrage, zu der vier verschiedene Statements zu einem Thema (Meinungen, die man einnehmen kann) angeboten werden. Die Statements sollten so formuliert werden, dass keines „besser“ oder „schlechter“ erscheint als die anderen. Die vier Statements werden in vier Ecken eines Raumes aufgehängt (dafür reicht es, das Statement auf ein Blatt Papier zu schreiben und mit Klebeband zu befestigen). Die Schüler/innen ordnen sich dort zu, wo sie am meisten Übereinstimmung zum eigenen Standpunkt finden. In den so entstehenden Gruppen wird diskutiert, weshalb man gerade dieses Statement gewählt hat (3 bis 5 Minuten). Die wichtigsten Ergebnisse der vier Gruppen werden auf Papier festgehalten und der Lehrperson übergeben. Die Vier-Ecken Methode kann in mehreren Runden durchgeführt werden. Dafür werden nach jeder Runde neue Statements in den vier Ecken des Raumes verteilt.

**Beispiel für Feedbackfrage mit Statements zur Vier-Ecken Methode:**

Was sollte von mir als Lehrkraft beibehalten/verändert werden?

- Eingehen auf das Anliegen der Schüler/innen
- Unterstützung bei Lernschwierigkeiten
- Erklärung des Unterrichtsstoffes
- Vorbereitung auf Tests und Prüfungen

**Variante:** In kleineren Klassen/Gruppen kann die Lehrkraft auch eine Diskussion moderieren und dabei die Gruppen nacheinander befragen.

**Vor- und Nachteile der Vier-Ecken Methode:**

- + Das Meinungsbild der Klasse wird hier sofort sichtbar.
- + Es handelt sich um eine bewegte Methode, die Spaß machen kann.
- Bei dieser Form des Feedbacks müssen Schüler/innen zu ihrer Meinung stehen können, weil diese sichtbar wird. Unsichere Schüler/innen könnten das Meinungsbild verzerren.
- Kein individuelles bzw. persönliches Feedback möglich.

**Material/Ausstattung:** Papier und Klebeband, Schreibunterlagen für die Schüler/innen

**Weiterführende Hinweise:** Affolter, B., Schneider, T., Schütz, D. & Wahlen, H. (2004): Evaluation des persönlichen Unterrichts. Ein Materialpaket. Praktische Hinweise, Ideen, Materialien, Konzepte. Bern: Zentralstelle für Lehrerinnen- und Lehrerfortbildung (MP ZS LLFB).

Online auf qims.ch: <https://www.mobilesport.ch/aktuell/feedback-methode-drei-oder-vier-ecken/>

## Notizen zur Vier-Ecken Methode:

### 4.7 Feedback-Hand

Die Feedback-Hand (Fünf-Finger Methode) ist eine einfache und unaufwändige Methode um umfassendes Feedback von Schüler/innen zu erhalten. Jeder Finger einer Hand steht für eine Aussage bzw. Frage (Adaptierungen der Aussagen können sinnvoll sein).

Daumen:	Das war super ...
Zeigefinger:	Darauf möchte ich hinweisen ...
Mittelfinger:	Das hat mir nicht gefallen ...
Ringfinger:	Das nehme ich mit/Das war mir wichtig ...
Kleiner Finger:	Das kam zu kurz ...

Die Methode kann mündlich oder schriftlich durchgeführt werden. In der mündlichen Variante geben die Schüler/innen reihum ihr Feedback vor der ganzen Klasse bekannt. Bei der schriftlichen Variante zeichnen die Schüler/innen die Umrisse ihrer Hand auf ein Blatt Papier und schreiben ihre Rückmeldungen zu den einzelnen Fingern der Feedback-Hand. Oder die Lehrkraft verwendet die unten angeführte Vorlage.

#### Vor- und Nachteile der Feedback-Hand

- + Kurze und einfache Methode
- + Mit wenig Vorbereitungsaufwand verbunden, kann jederzeit durchgeführt werden
- In der mündlichen Variante kann die fehlende Anonymität der Schüler/innen das Ergebnis verzerren.
- In großen Klassen kann die Auswertung der schriftlichen Variante für die Lehrperson aufwändig sein.

**Material/Ausstattung:** Schreibunterlagen für die Schüler/innen (schriftliche Variante)

#### Vorlage für die Feedback-Hand zum Download:

[https://arqa-vet.at/fileadmin/Dokumente/arqa-vet.at/ifb/IFB\\_FBHand.pdf](https://arqa-vet.at/fileadmin/Dokumente/arqa-vet.at/ifb/IFB_FBHand.pdf)

**Weiterführende Hinweise:** Qualitäts- und Unterstützungsagentur - Landesinstitut für Schule (QUA-LiS NRW), D-59494 Soest. Methodensammlung. 027 Fünf-Finger-Rückmeldung. Online unter:

<http://www.schulentwicklung.nrw.de/methodensammlung/>

## Notizen:

## 5. Welchen Nutzen hat Individualfeedback für die Schule?

Das Individualfeedback dient in erster Linie der persönlichen Qualitätsentwicklung von Lehrkräften. Es sollte aber auch Auswirkungen auf die Qualitätsentwicklung der Schule als Ganzes haben. Unbedingt zu berücksichtigen ist dabei, dass die Individualfeedback-Daten und -Ergebnisse bei den Lehrkräften verbleiben. Auf Schulebene wird lediglich die Beteiligung dokumentiert, d. h. ob Lehrkräfte Individualfeedback-Erhebungen durchführen, in welchen Klassen und ggf. mittels welcher Methoden (siehe Anhang 3).

Effektives Feedback ist dialogisch. Dies gilt nicht nur für das Individualfeedback zwischen Lehrenden und Lernenden, sondern auch dafür, wie im Kollegium und in der Schule der Umgang mit den Ergebnissen gehandhabt wird. Burkhard, Eikenbusch & Ekholm (2003) unterscheiden folgende Bereiche, in denen Individualfeedback wertvolle Anregungen für die Schulentwicklung geben kann:

- Professionalisierung des Lehrpersonals durch Reflexion unterrichtlichen Handelns
- Wissen und Erfahrungen der Lernenden in der Unterrichtsentwicklung nutzen
- Erfolgreiche Lernprozesse unterstützen, Lehrkräfte entlasten (im Sinne von „Synergien nutzen“) und motivieren
- Gemeinsame Arbeits- und Vertrauenskultur schaffen
- Zentrales Element einer demokratischen Schule

Die **Voraussetzungen für eine erfolgreiche Schulentwicklung** bilden zum einen die gemeinsamen Vorstellungen über die Ziele und Qualitätsmerkmale des Unterrichts innerhalb einer Schule, eines Bildungsganges oder eines Fachbereiches unter Berücksichtigung der jeweils spezifischen Rahmenbedingungen. Zum anderen ist es die gezielte und abgestimmte Planung, Implementierung und Überprüfung von Interventionshandlungen, die zu erfolgreicher Schulentwicklung beitragen. Auch Erfahrungen, die die Lehrkräfte aus dem Individualfeedback gewinnen und miteinander teilen, können für diese Prozesse eine wertvolle Ressource sein.

Die folgende Übersicht stellt mögliche Maßnahmen vor, die sowohl die systematische Implementierung, als auch die Nutzung von Individualfeedback an der Schule anregen können:





In der **Planung** von Individualfeedback ist es zunächst möglich, einen Methodenpool zu erarbeiten und vorzustellen, der für die Lehrkräfte Anregungen zur Durchführung von Individualfeedback mit verschiedenen Erhebungsformen bereit stellt (offene Methoden, Nutzung des Individualfeedback-Fragebogens auf der QIBB-Plattform), aber auch Anregungen zur Auswertung und zum Dialog mit den Lernenden über die Ergebnisse enthält. Der Methodenpool kann z. B. eine schriftliche Materialsammlung sein. Praktische Erfahrungen zeigen jedoch, dass die aktive Präsentation der Methoden durch andere Lehrkräfte (z. B. im Rahmen eines pädagogischen Tages als „Markt der Möglichkeiten“) oftmals höhere Akzeptanz findet.

Weitere Maßnahmen in der Planung des Individualfeedbacks sind die gemeinsame Festlegung von Feedback-Schwerpunkten und die Instrumentenentwicklung, z. B. im Rahmen von pädagogischen Konferenzen. Bereits damit wird der Austausch zwischen den Lehrkräften zu den Qualitätsmerkmalen und möglichen Entwicklungsschwerpunkten in der unterrichtlichen Arbeit angeregt. Konkret könnte die Umsetzung von Individualfeedback an einer Schule durch den nachfolgend geschilderten Prozess angestoßen werden:

**Schritt 1: „Alles, was Sie schon immer von den Lernenden wissen wollten, sich aber nie zu fragen wagten.“**

Diese Frage wird Lehrkräften bei einem pädagogischen Nachmittag gestellt, sie sammeln zunächst eigene Gedanken und halten diese auf Karten fest, die Ergebnisse werden gemeinsam visualisiert und geordnet.

**Schritt 2: „Welche der Fragen sind geeignet für die weitere Arbeit in der Unterrichts- und Schulentwicklung?“**

Das Ergebnis der Abfrage wird mit den aktuellen Entwicklungsvorhaben und dem Leitbild der Schule verglichen. Es werden die Bereiche extrahiert, die im Individualfeedback den Schwerpunkt bilden sollen.

**Schritt 3: Fragenerstellung und Durchführung - Lehrende**

Die Lehrenden führen das Individualfeedback unter Beachtung des festgelegten Schwerpunktes durch. Dabei können die Feedbackmethoden entweder durch gemeinsamen Beschluss festgelegt sein oder sie werden frei gewählt. Sie sollten nicht „verordnet“ werden, konkrete Vorschläge sollten als „strukturgebend“ verstanden werden.

**Schritt 4: Austausch und Diskussion unter Lehrkräften** (z. B. in Fachgruppen oder in Kleingruppen im Rahmen einer pädagogischen Konferenz)

Diskussionsfragen können sein: Erwartete/unerwartete Rückmeldungen, Handlungs- und Beobachtungsbedarfe, nächste Schritte oder Berichte der Lehrkräfte von ihren Ergebnissen. Wichtig ist, dass die Lehrkräfte nicht aufgefordert werden, diese offen zu legen, sondern lediglich ihre Erkenntnisse aus dem Feedback teilen.

**Schritt 5: Rückmeldung an die Lernenden**

Diese wird (in Eigenverantwortung) von der einzelnen Lehrkraft dialogisch - zumeist in der Klasse - vorgenommen.

In der Umsetzungsphase kann es hilfreich sein, die Aktivitäten der einzelnen Lehrkräfte zu dokumentieren (Aktionsplan - Was? Wer? Bis wann?), um zum einen eine koordinierte Vorgehensweise sicherzustellen und zum anderen die Sichtbarkeit des Verfahrens zu erhöhen. Die Planung bzw. der Prozess soll auch im Schulprogramm sichtbar gemacht werden.

Gemeinsame **Feedback-Konferenzen des Lehrer/innen-Kollegiums** regen Austausch und Diskussion über Feedback-Erfahrungen an und fördern die Professionalität hinsichtlich des Umgangs und der Interpretation von Feedback-Daten. Die Durchführung einer Feedback-Konferenz setzt allerdings voraus, dass ein Lehrkräfte-Team bereit ist, Erkenntnisse und Erfahrungen aus der eigenen Feedback-Arbeit im Kolleg/innenkreis zu teilen. Eine Feedback-Konferenz könnte wie folgt ablaufen:

- **Schritt 1: Visualisieren zentraler Ergebnisse, Erkenntnisse und Erfahrungen für alle**  
möglichst im Vorfeld bereitstellen, damit ein „Eindenken“ möglich ist
- **Schritt 2: Reflexion**  
Schwerpunkte für die Interpretation festlegen, z. B. erwartete/unerwartete Rückmeldungen, Punkte von besonderer Wichtigkeit, sensible Themen
- **Schritt 3: Moderierte Diskussion**  
Fragen vorbereiten, z. B. Begründungs- und Erklärungsansätze, ähnliche/andere Erfahrungen oder Ergebnisse mit alternativen Verfahren
- **Schritt 4: Handlungsmöglichkeiten**  
sammeln, Umsetzbarkeit und Angemessenheit prüfen, gewichten, priorisieren
- **Schritt 5: Maßnahmen festlegen**  
spezifisch, überprüfbar, umsetzbar, terminiert, gemeinsame versus individuelle Maßnahmen
- **Schritt 6: Ergebnis der Feedback-Konferenz protokollieren und kommunizieren**

Auch für die Begleitung von **Veränderungsmaßnahmen** nach dem Individualfeedback gibt es für eine Schule verschiedene Möglichkeiten. Werden etwa übergreifende Maßnahmen getroffen, so können diese durch Projektkarten dokumentiert werden. Lessons Learned-Protokolle halten, anders als Good Practice-Dokumentationen, nicht nur gelungene Beispiele fest, sondern auch „Fehler“ und „Irrwege“, aus denen sich interessante Erkenntnisse gewinnen lassen.

Weitere Möglichkeiten sind:

**Möglichkeit 1:** Lehrkräfte stellen (individuelle) Maßnahmen vor, die sie aufgrund von Individualfeedback getroffen haben (Good-Practice)

**Möglichkeit 2:** Qualitative Befragung von Lehrkräften (Interview, Gruppendiskussion) zum Umgang mit gemeinsamen Entwicklungsmaßnahmen

**Möglichkeit 3:** Wiederholtes dialogisches Feedback zwischen Lehrenden und Lernenden zur Überprüfung, ob die eingeleiteten Veränderungsprozesse gewünschte Ergebnisse bewirken

**Möglichkeit 4:** Follow-up Befragung der Lernenden (erst wenn Veränderungen fest implementiert sind)

**Zusammenfassung:** Erkenntnisse und Erfahrungen aus dem Individualfeedback können nicht nur zur Verbesserung des Unterrichts einzelner Lehrkräfte beitragen, sondern sind auch systematisch für die Schulentwicklung nutzbar.

Solche Vorteile können sein:

- Anregung zur Interpretation der Feedbackdaten, kollegiale Beratung
- Synergien für die gemeinsame Vorbereitung/Durchführung von Individualfeedback
- Festlegung von Entwicklungsschwerpunkten
- Gemeinsame Standards und Regeln für den Unterricht
- Feedbackkultur am Standort (weiter)entwickeln

## 6. Literatur und Methodensammlungen

### Online verfügbare Methodensammlungen und Handreichungen (Auswahl):

Fachhochschule Nordwestschweiz (Norbert Landwehr, abgeändert Schluga, März 2011): Feedbackmethoden. 2013. Online unter:

[http://www.ph-kaernten.ac.at/fileadmin/\\_servicestellen/qualitaetsmanagement/Feedbackmethoden\\_Maerz11.pdf](http://www.ph-kaernten.ac.at/fileadmin/_servicestellen/qualitaetsmanagement/Feedbackmethoden_Maerz11.pdf)

Qualitäts- und Unterstützungsagentur - Landesinstitut für Schule (QUA-LiS NRW), D-59494 Soest. Methodensammlung. Online unter: <http://www.schulentwicklung.nrw.de/methodensammlung/>

Schweizerische Eidgenossenschaft, Bundesamt für Sport BASPO, CH-2532 Magglingen. qims.ch Qualität im Sport- und Bewegungsunterricht. Instrumentenbox. 10. bis 12. Schuljahr Berufsschule. Kurz-Feedback-Methoden. Online unter: <http://www.sport.admin.ch/q-shop/instrumentenbox.php>

Steiner, Karin/Kerler, Monika/Gutknecht-Gmeiner, Maria (2014): Praxishandbuch QualiTools - Methoden zur Qualitätssicherung im Training von Gruppen. Wien. Online unter: [http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/AMS\\_PH\\_QualiTools.pdf](http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/AMS_PH_QualiTools.pdf)

Zentrum für Hochschul- und Qualitätsentwicklung, Team Hochschuldidaktik, Ladwig Annette/Auferkorte-Michaelis, Nicole (2012): Feedback-Methodenbar. Feedback-Methoden im Lehralltag. Universität Duisburg-Essen, S. 3. Online unter: [https://www.uni-due.de/imperia/md/content/zfh/feedbackmethodenbar\\_2012.pdf](https://www.uni-due.de/imperia/md/content/zfh/feedbackmethodenbar_2012.pdf)

### Auf arqa-vet.at verfügbare Dateien zum Download:

Zum Individualfeedback: <https://arqa-vet.at/de/evaluation-feedback/individualfeedback/download>

### Literatur (Auswahl):

Bastian, Johannes/Combe, Arno/Langer, Roman (2007): Feedback-Methoden. Erprobte Konzepte, evaluierte Erfahrungen. Weinheim und Basel.

Berger, Regine/Granzer, Dietlinde/Looss, Wolfgang/Waack, Sebastian (2013): „Warum fragt Ihr nicht einfach uns?“. Mit Schüler-Feedback lernwirksam unterrichten. Weinheim und Basel.

Buhren, Claus (Hrsg.) (2015): Handbuch Feedback in der Schule. Weinheim und Basel.

Burkhard, Christoph/Eikenbusch, Gerhard/Ekholm, Mats (2003): Starke Schüler - gute Schule. Wege zu einer neuen Arbeitskultur in der Schule. Berlin.

Brägger, Gerold/Posse, Norbert (2007): Instrumente für die Qualitätsentwicklung und Evaluation in Schulen (IQES). Bern. Bd. 1 und 2.

Landwehr, Norbert (2007): Grundlagen zum Aufbau einer Feedbackkultur. Konzept, Verfahren und Instrumente zur Einführung von lernwirksamen Feedbackprozessen. Bern.

Landwehr, Norbert (2015): Die institutionelle und kulturelle Verankerung des Feedbacks. In: Buhren, Claus (Hrsg.) (2015): Handbuch Feedback in der Schule. Weinheim und Basel.

Paechter, Manuela (2014): Broschüre für Lehrerinnen und Lehrer zum Arbeiten mit dem Individualfeedback-Fragebogen der QIBB-Plattform (erste Aufl. 2011). Bundesministerium für Bildung und Frauen. Wien. Online verfügbar für Nutzer/innen direkt auf der QIBB Evaluationsplattform.

Rolff, Hans-Günther (2015): Schüler-Lehrer-Feedback: Die zentrale Rolle von Feedback-Konferenzen. In: Buhren, Claus (Hrsg.) (2015): Handbuch Feedback in der Schule. Weinheim und Basel, S. 249 bis 262.

Strahm, Peter (2008): Qualität durch systematisches Feedback. Grundlagen, Einblicke und Werkzeuge. Bern.

## 7. Anhänge

### 7.1 Anhang 1: Feedbackregeln für Schüler/innen

Liebe Schüler/innen,

Feedback (Rückmeldung) ist ein wichtiges Instrument um zu erfahren, wie das Lernen im Unterricht gelingt und was wir gemeinsam tun können, um unseren Unterricht weiter zu verbessern. Damit Feedback möglichst gut umgesetzt werden kann, bitten wir Euch, die unten angeführten Regeln zu beachten. Sie können für Feedback unter Schüler/innen oder für Feedback von Schüler/innen an Lehrer/innen angewendet werden.

Wenn ich jemandem ein **Feedback (eine Rückmeldung) gebe**, dann achte ich auf folgende Punkte:

1. Ich formuliere meine Rückmeldungen in der Ich-Form (z. B. Ich habe beobachtet, dass ...). Damit bringe ich auch zum Ausdruck, dass es sich um meine persönliche Meinung handelt, weitere Personen können anderer Meinung sein.
2. Ich versuche mit meinem Feedback möglichst klar zu beschreiben, was ich wahrnehme (z. B. Ich habe bemerkt, dass Sie uns mehrmals zur Mitarbeit aufgefordert haben) und versuche Bewertungen zu vermeiden (z. B. Die ganze Stunde kam mir völlig sinnlos vor).
3. Ich versuche möglichst konkrete Rückmeldungen zu geben und vermeide allgemeine, pauschale Rückmeldungen (z. B. Das bringt alles gar nichts ...).
4. Besonders wenn ich Verbesserungsvorschläge formuliere, versuche ich konkret zu benennen, was ich mir wünsche (z. B. Ich schlage vor, dass wir im nächsten Semester eine Vereinbarung treffen, die klar regelt, wie wir uns auf die Abschlussprüfung vorbereiten).
5. Ich bin ehrlich. Alles, was ich sage, ist wahr, aber ich sage nicht alles, was wahr ist.
6. Ich versuche Stärken und Schwächen einer Person zu benennen und achte darauf, dass ich mit den Stärken beginne; das macht es der Person leichter, auch die Schwächen anzunehmen.
7. Ich versuche so konstruktiv wie möglich zu sein, damit die Person, der ich mein Feedback gebe, das Feedback annehmen und daraus lernen kann.

Wenn ich mir ein **Feedback einhole**, also Feedbacknehmer/in bin, dann achte ich auf folgende Punkte:

1. Ich lasse meine Feedbackgeber/innen ausreden und unterbreche nicht während sie sprechen.
2. Ich werde vor allem gut zuhören. Ich versuche, mich nicht sofort zu rechtfertigen oder zu verteidigen. Die Person, die mir Feedback gibt, beschreibt nur, wie sie mich wahrnimmt, das heißt nicht zwangsläufig, dass ich genauso bin. Vermutlich werden mich verschiedene Personen unterschiedlich wahrnehmen.
3. Sollte es offene Fragen oder Punkte geben, die ich nicht verstehe, so frage ich nach und versuche zu verstehen.
4. Ich bedanke mich abschließend für das Feedback.
5. Ich denke über die Rückmeldungen meiner Feedbackgeber/innen nach und versuche mein eigenes Handeln darauf abzustimmen. Meine Stärken versuche ich weiter auszubauen, bei meinen Schwächen versuche ich Verbesserungen umzusetzen.

Zum Download unter: [https://arqa-vet.at/fileadmin/Dokumente/arqa-vet.at/ifb/IFB\\_FBRegeln.pdf](https://arqa-vet.at/fileadmin/Dokumente/arqa-vet.at/ifb/IFB_FBRegeln.pdf)

## 7.2 Anhang 2: Beispiel für die Planung einer Feedback-Konferenz mit Schüler/innen

Schritte	Aktivitäten	Beispiele und Tipps...
<b>Schritt 1:</b> Ziele der Feedback-Konferenz klären	Die Lehrkraft beginnt die Feedback-Konferenz mit der Klärung der Ziele, die am besten auch visualisiert werden (Tafel, Flipchart). Dabei kann es sinnvoll sein, sich nochmal für das Feedback zu bedanken und die Schüler/innen auf die Feedbackregeln (siehe Anhang 1) hinzuweisen.	Die Lehrkraft könnte die Feedback-Konferenz mit folgender Einleitung beginnen: „Ich möchte heute mit Euch eine Feedback-Konferenz durchführen. Dafür werden wir uns gemeinsam die Ergebnisse eures letzten Feedbacks ansehen und zwei bis drei Verbesserungsmaßnahmen für unseren Unterricht vereinbaren.“
<b>Schritt 2:</b> Ergebnisse vorlegen	Die Lehrkraft legt den Schüler/innen als nächstes die Ergebnisse des durchgeführten Feedbacks vor. Die Ergebnisse können vollständig vorgelegt werden, die Lehrkraft kann sich aber auch dafür entscheiden Auszüge daraus zu besprechen.	Es gibt verschiedene Möglichkeiten Ergebnisse zu präsentieren, z. B. kann man den Schüler/innen ein Handout übergeben, oder die Ergebnisse werden mittels Power Point oder Overheadfolien präsentiert.
<b>Schritt 3:</b> Ergebnisse analysieren	Die Lehrkraft bereitet eine Methode zur Analyse der Ergebnisse mit den Schüler/innen vor. Gearbeitet werden kann z. B. mit der Kärtchenmethode. Dafür werden an die Schüler/innen verschiedenfarbige Kärtchen ausgeteilt. Die Farben der Kärtchen werden bestimmten Fragestellungen zugeordnet (siehe Beispiel). Die Lehrkraft selbst füllt die Kärtchen ebenfalls aus.  <i>Hinweis:</i> - Nur eine Aussage pro Kärtchen! - Flipchartstifte verwenden, damit Kärtchen für alle lesbar sind!	Kärtchenmethode: <b>Rote Kärtchen:</b> Darauf schreiben die Schüler/innen, welche Ergebnisse sie für die wichtigsten halten. <b>Blaue Kärtchen:</b> Darauf schreiben die Schüler/innen, welche Ergebnisse sie besonders überrascht haben. <b>Gelbe Kärtchen:</b> Darauf schreiben die Schüler/innen ein bis zwei Verbesserungsmaßnahmen, die aus ihrer Sicht vereinbart werden sollen.
<b>Schritt 4:</b> Ergebnisanalyse zusammenfassen	Die Lehrkraft bereitet drei Flächen auf der Tafel oder drei Pinnwände vor (für jede der Fragestellungen eine - siehe Beispiel). Die Schüler/innen werden gebeten ihre Kärtchen dort anzubringen. Auch die Lehrkraft bringt ihre Kärtchen an. Im nächsten Schritt werden übereinstimmende Kärtchen geclustert.	- Anonyme Auswertung: Es kann sinnvoll sein diesen Schritt anonym durchzuführen. Dafür verlässt die Lehrkraft den Raum oder dreht sich um. - Das Ergebnis (an der Tafel oder an den Pinnwänden) kann fotografiert werden (Ergebnisdokumentation).

	Das Gesamtergebnis wird noch einmal mit den Schüler/innen betrachtet und reflektiert.	
<b>Schritt 5:</b> Verbesserungsmaßnahmen vereinbaren	Zuletzt werden zwei bis drei Verbesserungsmaßnahmen formuliert, auf weißen Kärtchen festgehalten und vereinbart. Für die Umsetzung der Verbesserungen sind in der Regel sowohl die Lehrkraft als auch die Schüler/innen verantwortlich. <i>Empfehlung:</i> Flipchart mit Ergebnissen in der Klasse sichtbar machen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Für die Vereinbarungen kann der Maßnahmenplan oder Teile daraus (siehe S. 8) verwendet werden.</li> <li>- Die Lehrkraft kann ein bis zwei Schüler/innen darum bitten, die Einhaltung der Vereinbarungen im Auge zu behalten und bei Nichteinhaltung darauf aufmerksam zu machen.</li> </ul>

(Entwickelt in Anlehnung an Rolff 2015, S. 253ff).

Zum Download unter:

[https://arqa-vet.at/fileadmin/Dokumente/arqa-vet.at/ifb/IFB\\_FBKonferenz.pdf](https://arqa-vet.at/fileadmin/Dokumente/arqa-vet.at/ifb/IFB_FBKonferenz.pdf)

### 7.3 Anhang 3: Liste zur Koordination und Dokumentation durchgeführter Individualfeedbacks an der Schule

Zeitraum für die Durchführung von Individualfeedback: .....

Ansprechperson für Fragen: .....

Name der Lehrkraft	Klasse	Methode	Datum der Durchführung

Zum Download unter:  
[https://arqa-vet.at/fileadmin/Dokumente/arqa-vet.at/ifb/IFB\\_ListeIFBSchule.pdf](https://arqa-vet.at/fileadmin/Dokumente/arqa-vet.at/ifb/IFB_ListeIFBSchule.pdf)



# Individualfeedback für Lehrkräfte – auf einen Blick

## Warum und wozu Individualfeedback?

Individualfeedback dient in erster Linie der persönlichen Qualitätsentwicklung von Lehrkräften. Dieses Instrument ermöglicht es Lehrkräften, Rückmeldungen dahingehend einzuholen, wie ihr Verhalten und ihr Handeln von den Schüler/innen wahrgenommen werden. Auf Basis der Ergebnisse des Schüler/innen-Feedbacks besteht die Möglichkeit, Verbesserungen im Unterricht durchzuführen, aber auch Bewährtes beizubehalten und zu verstärken.

## Wie führt man ein Individualfeedback durch?

Ein Individualfeedback sollte gut geplant sein, bevor es durchgeführt wird. Als Ausgangspunkt dient eine Fragestellung, zu der eine Lehrkraft Rückmeldungen von ihren Schüler/innen möchte (z. B. Klassenklima, Kompetenzerwerb, Förderbedarf usw.). Im nächsten Schritt geht es darum, ein geeignetes Feedback-Instrument auszuwählen. Nach der Durchführung der Feedbackmethode erfolgt die Besprechung der Ergebnisse mit den Schüler/innen. Daraufhin überlegt sich die Lehrkraft, ob und welche Verbesserungen sie umsetzen kann und möchte. Die Entscheidung über die Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen trifft allein die Lehrkraft.

## Welche Feedbackmethoden gibt es?

In QIBB besteht grundsätzlich die Möglichkeit, Individualfeedback über den entsprechenden Fragebogen auf der QIBB-Plattform (Individualfeedback an Lehrer/innen) durchzuführen oder aus einer der vielen „offenen Feedbackmethoden“, wie sie in der vorliegenden Handreichung dargestellt werden, auszuwählen. Wichtig ist, dass die gewählte Methode zur Fragestellung einer Lehrkraft für das gewünschte Schüler/innen-Feedback passt. Die Entscheidung über die Wahl der Methode für das Individualfeedback liegt ebenfalls bei der Lehrkraft.

## Wie ist die Umsetzung von Individualfeedback in QIBB geregelt?

Individualfeedback spielt eine wichtige Rolle im Qualitätsmanagement/QIBB, weil damit die Hauptaufgabe von Schulen (der Unterricht) in den Mittelpunkt treten kann. Eine zentrale Aufgabe von Schulleiter/innen und SQPM/Qualitätsverantwortlichen besteht darin, Lehrkräfte auf die Bedeutung und Nützlichkeit von Individualfeedback hinzuweisen und dessen Umsetzung an der Schule zu unterstützen. Es ist wichtig darauf hinzuweisen, dass die Ergebnisse des Individualfeedbacks alleine der Lehrkraft gehören und nicht an andere Personen weitergegeben werden. Von der Schulleitung erhoben wird nur die Beteiligung der Lehrkräfte an der Durchführung des Individualfeedbacks. (Wer hat wann mit welcher Klasse und welcher Methode Individualfeedback durchgeführt?)



QUALIFIZIERUNG in und für die QUALITÄTSINITIATIVE  
BERUFSBILDUNG – QIBB

QUALI-QIBB

[www.arqa-vet.at/quali-qibb](http://www.arqa-vet.at/quali-qibb)

ARQA-VET