



## Rückmeldung für Führungskräfte



## *Rückmeldung für Führungskräfte*

Vor dem Hintergrund vielfältiger Veränderungsprozesse in Schulen kommt gerade Führungskräften in der Schule, insbesondere Schulleiterinnen und Schulleitern eine Schlüsselfunktion zu. Sie werden wahrgenommen durch ihre gelebten Grundhaltungen, durch die Art und Weise, wie sie sich bestimmten Situationen stellen, wie sie mit den Kolleginnen und Kollegen ins Gespräch kommen und wie sie informieren.

Ziel des Instrumentes Rückmeldung für Führungskräfte in Schulen ist ein offener und konstruktiver Austausch über „Stärken“ und „Schwächen“ im Führungsverhalten. So können Führungskräfte erfahren, wie sie vom Kollegium erlebt werden und in welchen berufsbezogenen Bereichen Veränderungen gewünscht werden.

Rückmeldung zu erhalten, bedeutet für Schulleiterinnen und Schulleiter, das eigene Handeln vom Kollegium bestätigt zu bekommen oder Ansatzpunkte für Veränderungen zu erkennen. Sie gibt Menschen die Möglichkeit, das Bild, das man von sich selbst entwirft (Selbstbild) und das Bild, das andere von einem haben (Fremdbild) miteinander zu vergleichen und dadurch zu erfahren, wie sie mit ihrem Verhalten tatsächlich auf andere wirken.

Erfahrungen und Erkenntnisse aus Rückmeldegesprächen (anonymisierte Zitate):

- „Das Klima in unserer Schule hat sich durch den offenen Umgang mit Rückmeldung und dadurch, dass ich den Anfang gemacht habe, wesentlich verbessert. Wir haben sehr viel Klarheit erreicht.“
- „Ich habe früher oft von ‚Schulflüchtlingen‘ gesprochen, wenn Kollegen außerhalb ihres Unterrichtes nicht (oft) in der Schule waren oder sich außerschulisch mehr engagierten als in meiner Schule. Durch Rückmeldung bin ich zu der zum Teil schmerzlichen Erkenntnis gekommen, dass ich als Schulleiter selbst meine Anteile daran habe/hatte, weil ich diese Kollegen durch mein eigenes Verhalten vertrieb oder in die Flucht schlug.“
- „Ich bin noch nicht so lange Schulleiterin und war oft sehr unsicher, ob ich in dieser Position alles richtig mache und wie mein Kollegium das sieht und zu mir steht. Durch Rückmeldung bin ich bestärkt worden, meinen Weg so weiter zu verfolgen und richtig gut getan hat mir die Rückmeldung des Kollegiums zu meinem angemessenen Umgang mit Problemen.“

## *Voraussetzungen*

Rückmeldungen sollen so gegeben werden, dass sie angenommen und weiterverarbeitet werden können. Sie setzen einen gewissen „Reifegrad“ bei den Beteiligten voraus, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen verantwor-

tungsvoll mit dem Instrument umgehen, während Führungskräfte sich dieser für sie im Verhältnis zum Kollegium neuen Situation zu stellen haben.

Schriftliche Rückmeldung, zum Beispiel in Form eines ausgefüllten Rückmeldebogeneergebnisses dient als Grundlage für ein Auswertungsgespräch, in dem die Führungskraft mit den Lehrerinnen und Lehrern über die tägliche Zusammenarbeit und das subjektiv wahrgenommene Führungsverhalten spricht. Ein solches Gespräch bietet der Führungskraft die Chance, Stärken und Schwächen im Umgang mit Lehrerinnen und Lehrern in Erfahrung zu bringen, Schwächen abzubauen und so die Arbeitszufriedenheit (auch die eigene) zu erhöhen.

Es bietet umgekehrt den Lehrerinnen und Lehrern die Chance, eigene Anliegen oder Themen anzusprechen und eigene Vorschläge und Anteile an einer Lösungsfindung mit einzubringen, aber auch die eigene Position oder Sichtweise zu überdenken.

Bei Problemen zwischen Schulleitung und Lehrerinnen und Lehrern kann dieses Gespräch eventuell Ängste und Vorbehalte abbauen helfen. Dies kann umso besser gelingen, je offener diese Ängste oder Vorbehalte angesprochen werden.

Bei massiven Konflikten kann das Instrument der Rückmeldung für Führungskräfte an seine Grenzen stoßen. Eine zeitliche Unterbrechung, eine Verschiebung oder gar ein Abbruch des Rückmeldegespräches kann im konkreten Fall hilfreich sein, vor allem mit dem Ziel, dass sich eine gezielte professionelle Konfliktbearbeitung anschließt.

### *Gründe für den Einsatz eines anonymen Rückmeldebogens*

Grundsätzlich zielt die Rückmeldung für Führungskräfte als Verfahren darauf ab, zu einem offenen, auf Vertrauen basierenden Austausch zu gelangen. Mit anonymer Rückmeldung über einen Rückmeldebogen wird die Möglichkeit gegeben, eventuell vorhandene Ängste oder Misstrauen zu überwinden. Angeordnete Offenheit bewirkt eher, dass Lehrerinnen und Lehrer bei öffentlichen Rückmeldungen taktisch zurückhaltend sein werden. Im Gespräch über die Rückmeldungen können Lehrerinnen und Lehrer selbst entscheiden, ob sie aus dieser Anonymität teilweise oder vollständig heraustreten wollen oder diese aufrechterhalten. Im Umgang mit dem Rückmeldebogen ist für die Führungskraft erst einmal nicht die einzelne Rückmeldung eines Kollegen/einer Kollegin (hierfür ist das Mitarbeitergespräch geeigneter) entscheidend, sondern das Gesamtbild, das sich aus allen Rückmeldungen ergibt.

Die Vorlage eines Rückmeldebogens, den Sie auf Ihre Bedürfnisse und Vorstellungen anpassen können, finden Sie auf den Seiten des Landesbildungsservers zum Download:

[http://www.lernnetz-sh.de:8085/pek/content/e12/e189/index\\_ger.html](http://www.lernnetz-sh.de:8085/pek/content/e12/e189/index_ger.html)

## *Teilnehmerkreis*

Wichtig an großen Schulen ist eine Verständigung über die Fragen: Wer ist eigentlich bei uns Führungskraft? Wie wollen wir das verstehen? Sind dies nur Schulleiter und Schulleiterin oder auch Abteilungs- oder Fachstufenleiterinnen und -leiter? Sind diese bereit, ihre (Führungs-) Rolle als solche anzunehmen? Eine rein juristische Beantwortung dieser Frage ist hier nicht das Wesentliche.

Wird das Mitarbeitergespräch auf Abteilungs-, Stufen- oder Fachgruppenleiter delegiert, ist es sinnvoll, auch in diesen Konstellationen Rückmeldung durchzuführen. Auch die Schulleitung kann sich vom Gesamtkollegium Rückmeldung geben lassen und diese dann mit einer Gruppe besprechen. Das heißt, unter Umständen sind mehrere Rückmeldegespräche gestreckt über einen größeren Zeitraum in großen Schulen notwendig.

Eine zentrale Frage ist, ob das gesamte Kollegium am Rückmeldegespräch beteiligt werden kann und wie in großen Kollegien Rückmeldung sinnvoll durchgeführt werden kann. Je vielseitiger die Rückmeldung, umso gehaltvoller sind möglicherweise diese Informationen für Führungskräfte.

In Bezug auf die Gruppengröße für ein Rückmeldegespräch gibt es gute Erfahrungen mit bis zu 20 Teilnehmerinnen und Teilnehmern, andere Fachleute raten von mehr als fünf beteiligten Personen ab und empfehlen bei größeren Gruppen nur die Ergebnismeldung durch die Führungskraft, nicht die Bearbeitung.

## *Regeln für das Rückmeldegespräch*

Ob Rückmeldung akzeptiert wird und somit mittelfristig zu einer Verhaltensänderung beiträgt, hängt nicht zuletzt von der Form ab, in der die Rückmeldung erfolgt. Deshalb gibt es auch bei Rückmeldung "Spielregeln".

### **Die Spielregeln für den Feedbackgeber**

- Handeln Sie partnerschaftlich.
- Verschaffen Sie sich Klarheit über das Ziel.
- Bleiben Sie konkret. Beschreiben und verfallen Sie nicht in Interpretationen und Vorwürfe.
- Verstecken Sie sich nicht hinter "man" oder "Du-Appellen", sondern formulieren Sie Ihr Feedback stets als Angebot und in der Ich-Perspektive, zum Beispiel "ich hatte den Eindruck ..., ich habe beobachtet, dass..., mir missfällt..."
- Gehen Sie so vor, dass das Feedback auch jederzeit umkehrbar wird.
- Trennen Sie Person und Verhalten. Der Feedbackgeber hat nicht das Recht, die Person zu beurteilen. Was er wahrnehmen und beurteilen kann,

ist das gezeigte Verhalten in der bestimmten Situation. Dieses gilt es möglichst konkret anzusprechen.

- Geben Sie Feedback unmittelbar.
- Sprechen Sie den Feedbacknehmer direkt an.
- Teilen Sie Ihren Wunsch für die Zukunft mit.

### **Die Spielregeln für den Feedbacknehmer**

- Betrachten Sie Feedback als ein Geschenk und Chance für Ihre persönliche Entwicklung.
- Beachten Sie, dass jede Wahrnehmung stets subjektiv ist, Sie jedoch zusätzlich Informationen darüber erhalten, wie Sie von anderen gesehen werden.
- Hören Sie aktiv und aufmerksam zu und fallen Sie nicht ins Wort.
- Rückfragen, um sicherzustellen, dass Sie die Aussagen Ihres Gegenüber richtig verstanden haben, sind erlaubt. Also fragen Sie nach, wenn Ihnen etwas unklar ist. Zum Beispiel "Habe ich Sie richtig verstanden... " oder "Sie meinen damit, dass..."
- Kontern Sie nicht wie auf Knopfdruck. Rechtfertigen und verteidigen Sie Ihr Verhalten nicht. Überdenken Sie lieber später, inwieweit die Kritik berechtigt war und was Sie davon annehmen möchten und was nicht.
- Betrachten Sie Feedback nicht als persönliche Kränkung oder Maßregelung.
- Bedanken Sie sich bei Ihren Feedbackgebern, dass sie bereit waren, Ihnen eine Rückmeldung zu geben.

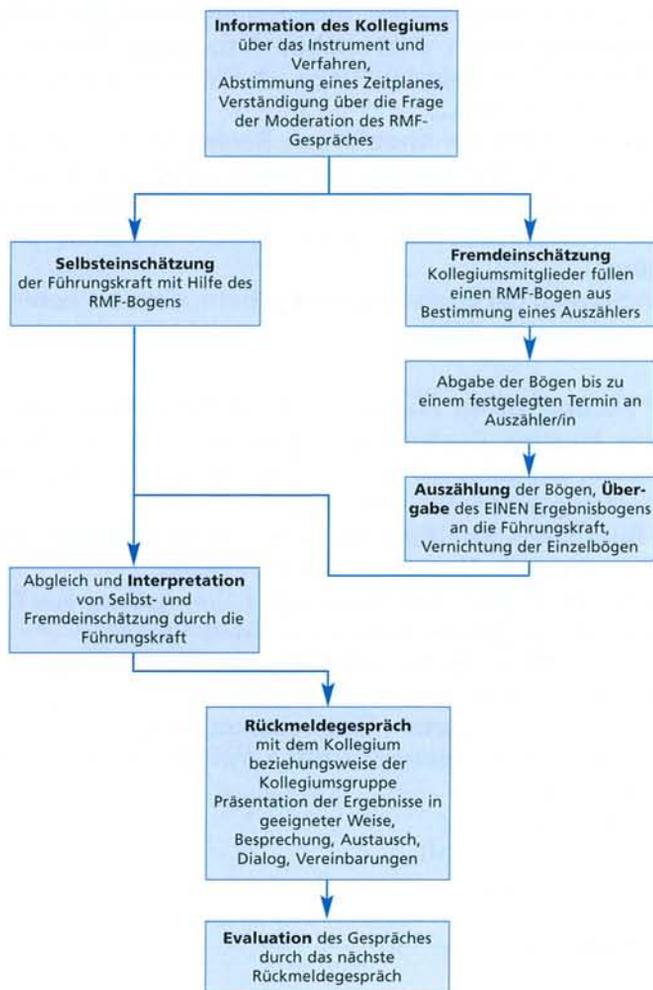
### *Möglicher Ablauf einer Rückmeldung für Führungskräfte*

1. Begrüßung, Einstieg, Contract mit Moderator (wenn ein Außenstehender beteiligt wird), Einigung auf Ablauf, Gesprächsregeln, Protokoll (eventuell als Ergebnisprotokoll durch Moderator)
2. Dank für Rückmeldung, Offenheit, gute Zusammenarbeit, Empfindungen, Freude, Betroffenheit, Nachdenklichkeit, Fragen,...
3. Präsentation der Ergebnisse (Hand-out, Folie, Auszug aus Ergebnissen oder Ähnliches), gegebenenfalls kurze Stellungnahme
4. Gemeinsame Festlegung der Schwerpunkte, Punktabfrage
5. Gemeinsame Erarbeitung von Lösungsideen  
„Ich wünsche mir:...“-Karten, Themenzuordnung
6. Vereinbarungen/Verabredungen treffen, zum Beispiel zu den Themenbereichen:
  - Wunsch des Kollegiums
  - Beitrag der Führungskraft
  - Beitrag des Kollegiums
  - Vereinbarung
  - Zeitpunkt der Evaluation

## Tipps für erfolgreiche Verabredungen

- Weniger ist mehr.
- Achten Sie auf genaue Formulierungen.
- Treffen Sie konkrete Verabredungen.
- Der Beitrag der Führungskraft zur Lösung/Veränderung muss deutlich sein.
- Der Beitrag des Kollegiums zur Lösung/Veränderung muss deutlich sein.
- Das Ziel muss realistisch sein.
- Alle müssen damit leben.

## Ablauf einer Rückmeldung für Führungskräfte (RMF)



## *Moderation eines Gespräches*

Auf eine interne oder externe Moderation des Gespräches sollte sich die Gruppe verständigen, damit die Führungskraft einerseits von der Doppelrolle als Moderator, verantwortlich für den Verlauf, Einhaltung von Gesprachregeln, Festhalten von Ergebnissen, und andererseits als Annehmender der Rückmeldung entlastet wird. Konsens bei der Moderationsfrage ist geboten. Kontakt und Vermittlung von Schulentwicklungsmoderatorinnen und -moderatoren mit dem Schwerpunkt Personalentwicklung über:

IQSH

Frau Fischer

Schreberweg 5

24119 Kronshagen

Tel.: 0431 / 54 03 140

e-Mail: Ursula.Fischer@IQSH.de

## *Coaching*

Denkbar ist auch, dass die Führungskraft sich Unterstützung durch einen Coach wünscht, der mit ihr vorher die Ergebnisse bespricht und nachher die Führungskraft begleitet bei der Reflexion und Umsetzung. Die Beratung ist immer persönlich und vertraulich.

Kontakt zu Coaches für den Schulbereich:

Institut für Advanced Studies

Christian-Albrechts-Universität zu Kiel

Ralf Petersen

Olshausenstr. 75

24118 Kiel

Tel. 0431 / 880 - 1225

e-Mail: advanced-studies@paedagogik.uni-kiel.de

## *Schlussbemerkung*

Über Führungsverhalten miteinander zu diskutieren, Kritik und Wünsche zu formulieren, ist sicher zunächst eine ungewohnte Situation für alle.

Wenn beide Seiten, Kollegium und Führungskräfte, bereit sind, sich zu öffnen, die Anregungen anzunehmen und später auch umzusetzen, liegt darin eine große Chance: Kompetenzen erweitern und die Zusammenarbeit im Kollegium stärken.

Rückmeldung zu geben und zu erhalten verlangt von beiden Seiten, mit Sensibilität und Geschick zu agieren. Eine Evaluation dieses Instrumentes der Personalentwicklung ist jedenfalls angebracht, ebenso wie Fortbildung zur Qualifizierung für einen kompetenten, die Menschen nicht verletzenden Umgang damit.

**Impressum:**

Diese Handreichung wurde herausgegeben durch das Ministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Schleswig-Holstein  
Brunswiker Straße 16-22  
24105 Kiel

**Text:**

Christian Kühme (IQSH 300)

**Redaktion:**

Rainer Simon (III 54) und  
Barbara Soltau (IQSH 3)

**Gestaltung und Realisation:**

WerbeWerkstatt N° 4  
Deichstraße 6  
25335 Elmshorn

Kiel im März 2003

Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit der schleswig-holsteinischen Landesregierung herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Personen, die Wahlwerbung oder Wahlhilfe betreiben, im Wahlkampf zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl darf die Druckschrift nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Landesregierung zugunsten einzelner Gruppen verstanden werden könnte. Den Parteien ist es gestattet, die Druckschrift zur Unterrichtung ihrer eigenen Mitglieder zu verwenden.

Diese Broschüre wurde auf chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.