

A. Die allgemeine Funktion von Feedback

● **Feedback – ein unentbehrlicher Faktor zur Steuerung von Verhalten**

➤ *Aus der Kybernetik zum Thema Feedback:*

Der Kybernetiker Norbert Wiener hat es einmal so formuliert: „Ich weiß nicht, was ich gesagt habe, bevor ich nicht die Antwort darauf gehört habe“. Das Prinzip der Rückkoppelung wurde schon früh als wesentliches Element zur Steuerung technischer Systeme erkannt. Später hat man entdeckt, dass dieses Prinzip de facto eine ebenso wichtige Rolle im zwischenmenschlichen Umgang spielt. Mittlerweile ist das Prinzip unter dem Fachbegriff Feedback in unterschiedlichsten Wissenschafts- und Alltagsbereichen zum gängigen Hilfsmittel geworden, wenn auch nicht immer einheitlich verstanden und benutzt.

➤ *Feedback: Ziele, Chancen und Voraussetzungen*

Entscheidend für den Erfolg oder Misserfolg im beruflichen Arbeitsfeld ist nicht, wie ein Mensch ist, sondern wie er von anderen wahrgenommen wird. Wenn jemand weiß, wie er auf andere wirkt, hat dies zwei wesentliche Konsequenzen: Erstens, er versteht das Verhalten seiner Mitmenschen ihm selbst gegenüber besser; zweitens, er kann sein eigenes Verhalten zielorientierter und situativ angepasster steuern.

Wie ein Mensch auf andere wirkt, bleibt jedoch dem Betreffenden selbst normalerweise verborgen. Die meisten Menschen haben Hemmungen, anderen ihre Beobachtungen und Empfindungen offen und ehrlich mitzuteilen. Der Hauptgrund: Angst vor "Verletzungen". Vorgesetzte erhalten von ihren Mitarbeitern in der Regel erst recht kein offenes Feedback. Das Verhalten des Chefs ist aufgrund der hierarchischen Abhängigkeit als Gesprächsthema tabuisiert. Die Angst vor Sanktionen verhindert von vornherein jede offene Kritik. Wir geben also jemandem Feedback, um seine Selbstwahrnehmung zu schärfen - und, damit er in Zukunft sein Verhalten entsprechend steuern kann. Dasselbe gilt, wenn wir Feedback erhalten. Ohne Feedback kann es keine effektive Zusammenarbeit geben.

Vier Kriterien sind allerdings Voraussetzung, damit Feedback seine volle Wirkung entfalten kann:

Erstens, *grundsätzliches Interesse füreinander*: Die Feedbackpartner gehen grundsätzlich positiv und konstruktiv an diesen Prozess heran. Alle Beteiligten

sind prinzipiell an einer Kommunikation, Kooperation und tragfähigen Beziehung zueinander interessiert.

Zweitens, *persönliche Bereitschaft zum Risiko*: Wer Feedback gibt und sich dadurch öffnet, geht immer ein Risiko ein. Trotz aller Beteuerungen weiß er im Endeffekt nicht, wie der andere darauf reagieren wird.

Drittens, *ausreichende Sensibilität und soziale Kompetenz*: Auf der einen Seite genügend eigene Stabilität, um Feedback akzeptieren zu können, es nicht als Angriff zu erleben und glauben abwehren zu müssen. Auf der anderen Seite genügend Feinfühligkeit dem anderen gegenüber, um die richtigen Worte, den richtigen Ton, den richtigen Zeitpunkt zu finden.

Viertens, *Wissen um die allgemeine Subjektivität und entsprechende Relativität*: Feedback ist keine objektive Bestandsaufnahme, sondern die Rückmeldung von subjektiven Eindrücken und daraus sich ergebenden Reaktionsneigungen.

➤ *Feedback einfordern*

Wenn wir, aus welchen Gründen auch immer, von anderen kein Feedback bekommen, können wir aktiv auf diejenigen zugehen, an deren Meinung wir interessiert sind.

Mögliche Stolpersteine: Nicht wenige halten es für unpassend, sich selbst zum Thema zu machen und zum Beispiel nach der eigenen Wirkung zu fragen. Das könnte als persönliche Schwäche oder gar als narzisstische Selbstbespiegelung ausgelegt werden. Keines der beiden dient, so wird befürchtet, dem persönlichen Image. Die Alternative: Cool sein oder so tun, als ob man an der Reaktion nicht interessiert sei.

Diese Haltung wird möglicherweise noch aus einer zweiten Quelle gespeist: Wer Wert darauf legt, selbständig und unabhängig zu sein, zumindest so zu wirken, dem wird es nicht leichtfallen, andere danach zu fragen, was sie über ihn denken, wie sie ihn einschätzen und welche Verhaltensempfehlungen sie ihm geben. Man fragt zwar anstandshalber nach, möchte es aber nicht wirklich wissen, vor allem nicht, wenn es negativ ist.

● **Management der Veränderung - und die Rolle von Feedback**

Veränderungen, egal worum es im Einzelnen geht, haben immer auch etwas zu tun mit Menschen und ihrem Verhalten.

Für den *Einzelnen* ist Feedback ein unverzichtbares Instrument für den Ausbau seiner Sozialkompetenz und überhaupt der Entwicklung seiner Persönlichkeit. Feedback trägt dazu bei, dass sich Menschen ihrer Stärken und Schwächen bewusst werden, ihre Wirkung auf andere kennen und in der Lage sind, ihr Verhalten angemessen auf die Erfordernisse der jeweiligen Situation auszurichten.

In *Gruppen und Teams* hilft Feedback, tragfähige emotionale Beziehungen zu entwickeln, und eine teamorientierte Führungskultur aufzubauen. Sich offen damit auseinandersetzen, was sich jeder einzelne vorstellt und erwartet im Hinblick auf Führung und Zusammenarbeit, daran führt kein Weg vorbei. Noch existentieller sind diese Fragen, wenn eine Gruppe den Anspruch hat, sich selbst zu organisieren und zu steuern.

Für das *Unternehmen bzw. die Institution* insgesamt schafft Feedback die Voraussetzung für einen verlässlichen Austausch von Informationen und wechselseitigen Erwartungen zwischen allen Bereichen, Ebenen, Funktionen und Rollen innerhalb der Organisation, ebenso zwischen Unternehmen und Kunden.

Feedbackschleifen sind ein hervorragendes Mittel der Systemkontrolle und Voraussetzung für seine Weiterentwicklung. Alle, die in den Unternehmensprozess involviert sind, als Mitglied einer Prozesskette oder als Kunde, können darüber mit den anderen in Austausch treten, immer wieder neu die für sie relevante Lage erkunden und entsprechend reagieren. Feedbackprozesse schaffen Transparenz und dienen gleichzeitig als Frühwarnsystem, indem sie auf Handlungsbedarf hinweisen.

● **Feedback und Kommunikation**

Führen und Verändern ist zu einem wesentlichen Teil gleichzeitig angewandte Kommunikation. Wer führen oder beeinflussen will, muss

- einerseits seine Anliegen und seine Sichtweisen anderen deutlich machen können, und
- andererseits in der Lage sein, sich in diejenigen hineinzusetzen, mit denen er zusammenarbeiten will, um zu verstehen, wie sie ihrerseits die Dinge sehen und erleben,
- um es dann schließlich zu schaffen, die anderen für sein Vorhaben zu gewinnen.

● **Vier hilfreiche Regeln für persönliches Feedback**

➤ *Es geht um subjektive Wahrnehmungen, nicht objektive Wahrheiten*
Rückmeldungen über persönliches Verhalten sind ein Angebot, mehr darüber zu erfahren, wie andere einen wahrnehmen. Sie sind keine objektiven Wahrheiten. Und: Sie betreffen nicht den Kern der Persönlichkeit, sondern das, was von außen wahrgenommen oder in diese Wahrnehmungen zusätzlich hinein interpretiert wird. Deshalb nicht: „mein Lehrer ist ...“, sondern: „Ich erlebe meinen Lehrer als ...“

➤ *Beschreiben - nicht bewerten*

Wer Rückmeldung gibt, beschreibt seine Wahrnehmungen und Beobachtungen, also das, was ihm am anderen aufgefallen ist, und die Gefühle und Überlegungen, die dadurch in ihm ausgelöst wurden. Er fällt keine Werturteile, er macht keine Vorwürfe, er moralisiert nicht.

➤ *Möglichst konkret, beobachtbar und nachvollziehbar*

Rückmeldungen sollten aus konkreten und zeitlich nachvollziehbaren Beispielen bestehen. Mit Verallgemeinerungen, Allgemeinplätzen und abstrakten Betrachtungen kann der "Empfänger" nichts anfangen.

➤ *Wer Feedback gibt, spricht nur für sich selbst*

Der Feedback-Geber spricht den Empfänger direkt und persönlich an, nicht in Form von „man“ oder „wir“ – und bezieht sich dabei nur auf seine eigenen Erfahrungen und Empfindungen.

● **Gruppendynamische und emotionale Aspekte beachten**

Feedback findet allerdings nicht in einem luftleeren Raum statt. U.a. können folgende Faktoren das Feedback positiv oder negativ beeinflussen:

- Gruppendruck,
- Projektionen und Verallgemeinerungen,
- die emotionale Beziehung zwischen Feedbackgeber und Empfänger

B. Verhalten im Kontext – Feedback in Bezug auf was?

Verhalten spielt sich immer in Kontexten ab – analog dem Modell von ineinander verschachtelten russischen Puppen. Wer also das Verhalten anderer beurteilen oder das eigene Verhalten beurteilt haben will, muss zunächst einmal einige grundlegende Aspekte klären, zum Beispiel:

- Welche Funktion bzw. Rolle haben die Beurteilten wie auch die Beurteiler – und wer definiert diese Rollen?
- Welche Erwartungen sind innerhalb der jeweiligen Institution / Unternehmen mit diesen Rollen verbunden – und wer definiert deren Sinn und Zielsetzung?
- In welchem Umfeld bewegen sich diese Unternehmen respektive Institutionen – und wie beeinflusst dieses Umfeld?
- In welcher speziellen Situation befinden sich gegebenenfalls Rollenträger, Institution, Beurteiler und Beurteilte – und welche Auswirkungen ergeben sich daraus?

Zwischenfazit:

Wenn es also um das Thema „Leistungsbewertung“ geht, müssen vorher einige grundsätzliche Fragen beantwortet werden, u.a.

- Um welche Leistung geht es? Geht es z.B. um die fachliche Kompetenz oder die didaktisch-pädagogische Kompetenz, geht es um die Rolle als Wissensvermittler oder um die Rolle als Lernbegleiter – oder geht es um eine differenzierte Mischung aus diesen unterschiedlichen Rollen?
- Wer definiert die Leistungsnormen?
- Aus welcher Perspektive und von wem wird die Leistung beurteilt – stellvertretend aus einer einzigen oder aus mehreren?
- Wie sind die Rahmenbedingungen (Schule als differenziertes System), unter denen die Leistung erbracht werden muss – und inwieweit werden diese in der Beurteilung berücksichtigt?

Fangen wir mal von Außen nach Innen an:

1. Das allgemeine Umfeld, in dem sich alle bewegen und behaupten müssen

Die Welt um uns herum, die unser Handeln bestimmt beziehungsweise den Rahmen für wirtschaftliche und gesellschaftliche, für Profit- und Non-Profit Organisationen ausmacht, kann u.a. durch folgende Merkmale skizziert werden:

- Revolutionäre Entwicklungen auf den Gebieten der Mikroelektronik, der Informatik, der Software-Technologien und der Telekommunikation machen es möglich, Informationen beliebig zu kanalisieren, sowie weltweit und praktisch ohne Zeitverzug zu transportieren.

Die möglichen Folgen:

↳ *Beschleunigung von Arbeitsprozessen*

↳ *Abbau von Hierarchie*

Die moderne Informationstechnik ersetzt eine der ganz grundlegenden Funktionen des mittleren Managements, nämlich Informationen sammeln, verdichten, interpretieren und weiterleiten - sowohl von unten nach oben als auch umgekehrt – und entzieht dieser Ebene damit einen wesentlichen Teil ihrer herkömmlichen Existenzberechtigung.

↳ *Steigerung der Mobilität von Personen und Arbeitprozessen*

Mit Hilfe dieser globalen neuen Infrastruktur der Informatik können Menschen von einem Ort her viele Prozesse gleichzeitig steuern und können andererseits zunehmend bestimmte Arbeitsprozesse dorthin verlagert werden, wo immer die notwendige Arbeitsqualität zu einem vernünftigen Preis zur Verfügung gestellt werden kann.

↳ *Neudefinition der Wertschöpfungsketten*

Durch Internet und e-commerce können Wertschöpfungsketten neu definiert werden – auch außerhalb der bestehenden Organisationen.

● Die natürlichen Ressourcen für unternehmerisches Handeln sind begrenzt. Wer investieren will, muss woanders einsparen. Insgesamt gilt die Devise: *Mit weniger mehr bewirken.*

● Die relevanten Umwelten von Individuen und Unternehmen, d.h. Märkte, Kunden, Wettbewerb, gesetzliche und gesellschaftliche Rahmenbedingungen, Wertesysteme u.a.m. sind nicht stabil, vielfach turbulent und im Prinzip unkalkulierbar - und werden insgesamt mehr und mehr *global* und damit auch *interkulturell* beeinflusst und gesteuert

● Wir leben sozusagen in einem permanenten Ausnahmezustand. Natürlich gab es auch früher immer wieder Veränderungen. Davor und danach lagen aber lange Zeiten der Konsolidierung, Stabilität und Kontinuität. Heute gilt: Das Leben in und mit dauerhaft instabilen, turbulenten, unkalkulierbaren Umwelten ist der ganz normale Alltag sein. Wandel in jedweder Form erfolgt immer schneller, immer radikaler – und insgesamt immer häufiger.

Mögliche Folgen:

↳ *Grundsätzliche Ersetzbarkeit*

Wer sich in einem besetzten, global agierenden und gleichzeitig volatilen Markt behaupten, neu positionieren oder gar ausdehnen will, muss andere verdrängen - und muss gleichzeitig immer auf der Hut sein, nicht verdrängt zu werden. Wer untergeht, wird nicht vermisst.

↳ *Steigende Unübersichtlichkeit*

Die zunehmenden Instabilitäten und Turbulenzen führen zu einem teilweise dramatischen Verlust an Orientierung, der andererseits den Wunsch nach Eindeutigkeit und Klarheit umso stärker werden lässt.

↳ *Zunehmende Unverbindlichkeit*

Wo sich so vieles dermaßen schnell verändert und kaum klare Orientierung geboten werden kann, entsteht gleichzeitig der Nährboden für eine grundsätzliche Unverbindlichkeit im Hinblick darauf, wie einzelne und Gruppen auf diese Entwicklungen reagieren (können).

↳ *Wachsender Bedarf für Flexibilität, Qualifizierung und Change Management*

Bei allen Betroffenen nimmt insgesamt der Druck zu, sich flexibel auf Überraschungen einzustellen und sich entsprechend neu oder weiter zu qualifizieren und in der Anwendung respektive Umsetzung der vorhandenen Qualifikationen zu behaupten und zu bewähren.

↳ *Verlangen nach schnellen Ergebnissen*

Weil sich das Umfeld und die Rahmenbedingungen so schnell ändern, verlagert sich die Aufmerksamkeit zunehmend von der einzelnen Tätigkeit auf das Ergebnis des jeweiligen Handelns.

●● Generelle Herausforderungen

- ✚ Ökonomische Krise, die zur wirtschaftlichen und schließlich zu einer gesellschaftlichen Krise ausarten könnte,
- ✚ Schere zwischen reich und arm wird immer größer
- ✚ Mangel an interkultureller Inkompetenz, z.B. mangelnde Verständigung zwischen christlich geprägten Werten des Abendlandes und dem Islam
- ✚ zunehmende Gewaltbereitschaft bei Jugendlichen
- ✚ wachsender Vertrauensverlust in die Steuerungsorgane Staat, Verwaltung (Bürokratie), Parteien, Kirchen ...
- ✚ mächtigen „Erzieher im Hintergrund“: Medien (UnterschichtTV) und ungesteuertes Internet

2. In welchem speziellen Umfeld bewegen sich Schule und andere Bildungsinstitutionen – und wie beeinflusst dieses Umfeld?

● **generell** in Stichworten

- Begrenzte Ressourcen,
 - zum Teil massive Defizite in der familiären Erziehung,
 - mehr und mehr eigenständige, nicht angepasste, d.h. nicht ohne weiteres lernbereite Schüler, die sich selbst mit Informationen (aus Internet und TV) versorgen, incl. der damit verbundenen Deutungshoheiten,
 - teilweise sehr geringe Allgemeinbildung der Schüler,
 - nachhaltige Prägung durch die soziale Herkunft (Milieu)

 - schwache Ausprägung so genannter Sekundärtugenden (Ordnung, Fleiß, Gehorsam...),
 - bislang wenig gelungene Integration von Emigranten,
 - Vorbehalte von Eltern und Lehrern gegenüber den staatlichen Ordnungs- und Steuerungsfunktionen
- ↳ Bildungsforscher und elitäre Schulkonzepte stellen Normen auf, die aber für die breite Praxis nicht immer umsetzbar scheinen oder auch sind

- ↪ zunehmender Druck aus der Wirtschaft in Bezug auf passende Qualifizierung von Schulabgängern, z.B. *Buag* (Bundesarbeitsgemeinschaft Schule Wirtschaft und das Institut der deutschen Wirtschaft):

Reformstau im Direktorat: Schulleiter sollen wie Manager von Firmen agieren. Eine Studie zeigt jetzt: Der Wille ist da, doch der Spielraum fehlt – in der Budget- und Personalverantwortung; keine Führungserfahrung. (Handelsblatt Juni 2008 Nr. 123, Wirtschaft und Schule).

Forderung: Konsequente Übertragung der Dienstvorgesetztenfunktion, Personalrekrutierung und Einzelbudgets auf den Schulleiter, Zielvereinbarungen für Lehrkräfte, individuelle Leistungsanreize für Lehrer.

Deutsche Schulbücher vermitteln nur selten Gründergeist, sondern sind primär auf die Rolle von Arbeitnehmern und Arbeitslast hin verfasst.

Unternehmen fordern:

- mehr Wirtschaft im Unterricht 33%
- Wirtschaft als eigenes Schulfach 30%
- mehr Schülerpraktika 25%
- sonstiges, z.B. Bewerbertraining 12%

- ↪ wachsender gesellschaftlicher Druck in Bezug auf *Alltagsfähigkeit*, *Eingliederbarkeit* in die Arbeitswelt (employability) und in die Gesellschaft

- ↪ *Fachverbände, Gewerkschaften, Bündnisse* (z.B. GEW, Philologenverband, Verband der Realschullehrer) vertreten ihre jeweiligen Standes- bzw. Partikularinteressen und vereinzelt beginnen auch Schulen bzw. Schulleitungen sich untereinander zu auszutauschen, wie zum Beispiel das Bündnis Blick über den Zaun mit 69 Schulen (BüZ):

- „Kein Schüler darf verloren gehen“;
- gegenseitige Hospitationen und Evaluationen (Blick über ...)
- „als offene und innovationsfreudige Schulen erhoffen wir uns ebenso offene und innovationsfreudige Behörden“

- ↪ Selbstverständlich äussert sich auch die *Bundespolitik* (Bundesministerium und Parteien):

„Bildung ist eine Aufgabe von nationalem Rang“, verweist auf eine horrende Ausfallquote – pro Jahr 80 Tsd. Jugendliche ohne Schulabschluss – und favorisiert Eliteförderung

- ↪ **Regelmäßige populistische Verstärkung des Drucks durch die *Medien* auf Lehrer, Schulleiter und Kultusministerien, z.B.**

- blauer Brief für Kultusminister (DIE ZEIT, 5.Juni 2008):
Deutschlands führende Bildungsforscher fordern einen grundlegenden Strategiewandel. Die Schulpolitik muss sich endlich der Sorgenkinder annehmen: Risikoschüler – 15 Jährige erreichen in Mathematik und Lesen nicht das Bildungsminimum, keine Chance auf einen Ausbildungsplatz bzw. später einen Beruf zu finden. Problem: es wird nur breit und unspezifisch gefördert.
- Reform ohne Brechstange (DIE ZEIT, 24.4.08):
Grundschulzeit auf sechs Jahre verlängern; individuelle Gestaltung des Unterrichts: neben Frontalunterricht Wochenplanarbeiten, Stationenlernen, Werkstattunterricht... Die Leistungsprobleme fangen nach der vierten Klasse an. ..Sind die Schüler erst einmal auf dem Gymnasium, gibt es kein Runterstufen. Die Lehrer tragen die Verantwortung für ihre Schüler bis zur 10.Klasse. „IN den USA können Schüler in den Sommerferien ihre Defizite aufarbeiten. Solche Modelle streben auch wir an.
Wir fördern den Schulwechsel. Kein Lehrer soll lebenslang an einer Schule unterrichten (schwarz-grüne Hamburger Senat, designierte Schulsenatorin Christa Goetsch)
- Welt am Sonntag, 15.Juni 2008

Deutsche Hauptschulen bereiten Jugendliche auf ein Leben in der Sozialhilfe vor. Das zeigt der nationale Bildungsbericht. Doch eine Hauptschule in Hildesheim (Robert-Bosch-Gesamtschule) schafft es, jedem Schüler eine Lehrstelle zu verschaffen.

➤ Der STERN 23.10.08:

„Neue Lehrer braucht das Land – motiviert, begeisternd, zugewandt. Doch das sind Glücksfälle. Den Alltag an den Schulen prägen die anderen: Frauen und Männer, die langweiligen Unterricht machen, die Kinder traktieren, die träge sind... Deutschland braucht einen Kurswechsel an den Schulen: Mit besserem Personal und Prämien für die Tüchtigen – unseren Kindern zuliebe.“

3. Konsequenzen für Lehrer und Schulleitungen

Alle bemängeln, fordern, geben Anregungen, üben Druck aus.

Kernfrage:

Wenn Leistung beurteilt werden soll, aus welcher Perspektive und auf der Basis welcher Interessen erfolgen denn solche Beurteilungen – und wieweit treffen solche Beurteilungen überhaupt das Selbstverständnis der Beurteilten?

Dazu einige Stichworte aus zwei einschlägigen Artikeln aus DIE ZEIT
25.September 2008, Chancen

Jeanette Otto: Die Angst der Lehrer

... Einzelkämpfer. Wissenschaftler stellen bei vielen Lehrern eine abwehrende Haltung gegenüber äußeren Einblicken und Eingriffen in die Autonomie und Magie ihres Unterrichts fest. Ohne Transparenz aber fehle von vornherein die Basis für konstruktive Kritik... Kritik kommt für Lehrer einer narzisstischen Kränkung gleich... Überfordert: *Lehrer sollen Wissensvermittler, Erzieher und Lebensberater sein. Nebenbei wird von ihnen verlangt, Ganztagschulen auf die Beine zu stellen, ihre Besserwisserei abzulegen und das Selbstwertgefühl ihrer Schüler zu stärken...*

Angst, den Erwartungshaltungen und Ansprüchen aus Politik, Wissenschaft und Elternhäusern nicht genügen zu können führt zu einem Gefühl heilloser Überforderung. Dabei wachsen die Rollenzuweisungen an Lehrer in dem Maße, in dem auch die gesellschaftlichen (und wirtschaftlichen) Probleme vielschichtiger werden.

Arnfried Schenk: Was Lehrer krank macht

„Was einen fertig macht, ist die eigene Ohnmacht...unkonkreter Idealismus: Viele wollen stets beliebt, immer gerecht und objektiv sein. Sie streben nach Perfektionismus, der in der Realität unerreichbar ist ... keine Unterstützung vom Schulleiter... Sündenbock... fehlende Wertschätzung...kein angemessenes Gratifikationsmodell...Schule als pathologisches System...Kritik zum Fertigmachen...Schüler, die sich aufgegeben haben.“

4. Beispiele für praxiserprobte konkrete Beurteilungs- und Feedbackmodelle in Unternehmen

- *Jährliche Zielvereinbarungen mit regelmäßigem Feedback* und entsprechenden Konsequenzen in der Beurteilung und Bezahlung
- *360 ° Feedback für Führungskräfte*

- Unmittelbares *aktionsbezogenes Feedback* – per Einschätzungsbogen oder strukturierte Spontanabfrage
- Alljährliche *Mitarbeitermeinungsumfrage* per Fragebogen oder per Intranet
- Stimmungs- und Lageerkundung durch ad hoc gebildete *Sensorgruppen*
- *Qualitätszirkel*
- Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)
- *Management Quodidienne de la Performance*
ggf. mehrmals am Tag 5 Minuten Versammlung für einen kurzen Austausch über den aktuellen Verlauf der Arbeit
 - ↳ KVP integriert in den Arbeitsablauf
 - Motto: Informationen, die mir helfen, meinen job besser zu erfüllen
- *Balanced Score Card* als Cockpit-System zur Steuerung, d.h. eine ausgewogene Mischung von Ziel- und Steuerungsgrößen:
 - betriebswirtschaftliches Ergebnis
 - Qualität der Geschäftsprozesse
 - Kundenzufriedenheit
 - Qualifikation und Zufriedenheit der Mitarbeiter

5. Grundlegende Voraussetzungen für den Erfolg versprechenden Einsatz solcher Instrumente im Bildungsbereich

- *Alle Betroffenen im Hinblick auf dieses Thema sensibilisieren und einstimmen* (Lehrer, Schüler, Schülervertretung, Eltern ...)
 ↳ Nutzen für die Institution aufzeigen
 ↳ persönlichen Nutzen bei den Betroffenen aufzeigen
 ↳ die Betroffenen bei der Entwicklung beteiligen
- *Die Beteiligten und Betroffenen qualifizieren*
 ↳ Kompetenz aufbauen im Geben und Akzeptieren von Feedback
- *Bei den Stärken ansetzen* und diese aufbauen, statt immer nur die Defizite herausarbeiten ⇔ Verminderung der Abwehr
- *Entschlossenheit der verantwortlichen Leitungen (Schulleitung und Aufsichts- und Dienstleistungsfunktionen, sich mit den Ergebnissen auseinanderzusetzen, daraus zu „lernen“ und Konsequenzen abzuleiten*
 ↳ eine Frage der Glaubwürdigkeit
 ↳ angemessene Infrastrukturen schaffen, z.B. Schulleitungsteam, Teamteaching der Lehrer,
 ↳ in übergreifenden horizontalen Wertschöpfungsketten denken statt Arbeit im eigenen Fachsilo (Vernetzung von Fachlehrern mit dem Klassenlehrer)
- Geeignete Begleitmaßnahmen für die Betroffenen, z.B.
 - ↳ Workshops zur „Teambildung“ durch die Schulleitung
 - ↳ persönliches Coaching oder Mentoring für Lehrer und Schulleitungen
 - ↳ kollegiale Netzwerke der Lehrer untereinander als Stützsystem

- *Visualisieren* der jeweiligen Ergebnisse
 - ↳ Cockpit zur Selbststeuerung (analog Biofeedback)

6. Übergreifende Erfolgsfaktoren für den Veränderungsprozess

- „*Auftauen*“, d.h. Problembewusstsein schaffen und sich nicht vor *Irritationen* scheuen
- *ganzheitlich ansetzen* (Ziel, Strategie, Prozesse, Strukturen, Qualität und Einstellung der Betroffenen ...) statt eindimensionales Vorgehen, z.B. nur Strukturen verändern...
- *Kräftefeld der Interessen*, die im Spiel sind, berücksichtigen
- *unterschiedliche Perspektiven und Funktionslogiken* beachten und Übersetzungsarbeit leisten
- *Widerstand* als normal und als verschlüsselte Information ansehen; *Widerstand ist kein Stoppschild*
- relevante *mentale Modelle* der Betroffenen (Schüler, Lehrer, Schulleitungen, Aufsichts- und Dienstleistungsfunktionen) z.B. was ist eine „gute Schule“, wer ist ein „guter Schüler“, wer ist ein „guter Lehrer“, welche Rolle spielt „Selbstverantwortung im schulischen System“ bewusstmachen – und auf Kompatibilität überprüfen
- Langer Atem für *Nachhaltigkeit*
 - ↳ bis Feedbacksysteme zur Selbstverständlichkeit werden

7. Abschließende Empfehlungen

- Feedbacksysteme im schulischen Bereich müssen *differenziert und maßgeschneidert* entwickelt beziehungsweise aus den vorhandenen Instrumenten zusammengestellt werden. Ein alleiniges selig machendes bereits vorgefertigtes und allen Ansprüchen genügendes Instrument gibt es nicht. Es wird vielmehr eine *Kombination* von unterschiedlichen Instrumenten sein.
- Die *Schulleitungen* werden dabei eine maßgebliche Rolle als Führung vor Ort spielen (müssen).
- Feedback muss man *wollen*, es kann nicht einfach durch einen Verwaltungsakt verordnet, sondern muss entsprechend „verkauft“ werden – und trotzdem darf es nicht in der Zone der Freiwilligkeit bleiben – **eine Steuerung ohne gutes Feedbacksystem ist einfach nicht möglich.**
- Bewährtes Prinzip: „*Anfangen und Erfahrungen sammeln*“ dem Hinweis von Kurt Lewin folgend: „Ein System lernt man erst kennen, wenn man versucht, es zu verändern...“
- Zum Trost für die Unentwegten:
 - „*Wer seiner Zeit voraus ist, muss oft in sehr unbequemen Unterkünften auf diese warten.*“ Stanislaw Lec

Klaus Doppler, München (www.doppler.de)

Dr. phil., Theologe, Psychologe und Trainer für Gruppendynamik; arbeitet seit vielen als selbständiger Organisations- und Managementberater in der Privatwirtschaft und in Nonprofit-Bereichen; Mitbegründer der Managementzeitschrift *Organisationsentwicklung*.

Zahlreiche Veröffentlichungen zu Themen aus den Bereichen *Change Management*, *Führung*, *Coaching*, *Unternehmensentwicklung*, Sein Buch „**Change Management**“, das er gemeinsam mit Christoph Lauterburg im Campus Verlag veröffentlicht hat, gilt mittlerweile als Standardwerk und ist 2008 in der 12.Auflage erschienen