

sollte zunächst geprüft werden, welche bereits vorhandenen Daten und Dokumente Aufschluss geben und einbezogen werden können (z. B. Leistungsdaten).

### (6) Intensive Auswertung von Ergebnissen

Das Gelingen einer Evaluation hängt weniger von anspruchsvollen methodischen Verfahren als von der intensiven Diskussion und Analyse von Daten ab. Ergebnisse sind nicht Daten, sondern Entscheidungen über Konsequenzen für die weitere Arbeitsplanung. Entscheidender Schritt eines Evaluationsprozesses ist deshalb die gemeinsame Auswertung von Ergebnissen, für die ausreichend Zeit zur Verfügung stehen muss. Wichtig ist dabei, auch dem unmittelbaren Umgang mit den Daten Raum zu geben. Auch wenn „Daten lesen“, sie verstehen und interpretieren ungewohnt ist, dürfen sie nicht nur Gesprächsanlass sein. Wichtig ist, sich zu vergewissern, welche Aussagen über die Schulrealität sie enthalten, sonst besteht die Gefahr, dass sich in der Diskussion lediglich die bereits bekannten Stereotypen reproduzieren.

### (7) Unterschiedliche Sichtweisen berücksichtigen

Um Betriebsblindheit zu vermeiden, sollten sich die Datengrundlage und deren Bewertung möglichst auf verschiedene Sichtweisen beziehen, beispielsweise nicht nur das Kollegium, sondern auch Schülerinnen und Schüler oder Eltern, ggf. auch „Spiegelung“ durch Externe. Ferner kann die Einbeziehung verschiedener Gremien bedeutsam sein (Steuergruppe, Fachkonferenzen etc.).

### (8) Wiederholung von Evaluationen

Veränderungen erkennt man erst im Zeitablauf. Viele Ergebnisse und Fortschritte lassen sich erst durch wiederholte Datensammlungen erkennen. Eine „gute“ Selbstevaluation ist deshalb keine einmalige Angelegenheit, sondern im Idealfall regelmäßige Aktivität.

**Dr. Christoph Burkard, Ministerium für Schule und Weiterbildung NRW**

**Dr. Sabine Müller, Qualitäts- und UnterstützungsAgentur – Landesinstitut für Schule (QUA-LiS) NRW**

**Kontakt: christoph.burkard@msw.nrw.de, sabine.mueller@qua-lis.nrw.de**

#### Literatur:

Altrichter, H., Messner, E., Posch, P.: Schulen evaluieren sich selbst – Ein Leitfaden. Seelze: Kallmeyersche Verlagsbuchhandlung, 2004.

Berkemeyer, N., Müller, S.: Schulinterne Evaluation – nur ein Instrument zur Selbststeuerung von Schulen? In: Altrichter, H., Maag Merki, K. (Hrsg.): Handbuch Neue Steuerung im Schulsystem. Wiesbaden: VS-Verlag, 2010. S. 195-218.

Burkard, C. & Eikenbusch, G.: Praxishandbuch Evaluation in der Schule. Berlin: Cornelsen Scriptor, 2000.

Buhren, C. G. (Hrsg.): Handbuch Feedback in der Schule. Weinheim: Beltz, 2015.

Buhren, C. G.: Selbstevaluation in Schule und Unterricht – Ein Leitfaden für Lehrkräfte und Schulleitungen. Köln: Luchterhand Fachverlag – Wolters Kluwer, 2007.

## Durch Feedback(kultur) die Unterrichtsentwicklung wirksam befördern

Renate Buschmann

Bittet man die Teilnehmerinnen und Teilnehmer von Fortbildungen zum Thema „Feedback“, sich an ein Feedback im Zusammenhang mit ihrer schulischen Arbeit zu erinnern, das sie persönlich als positiv wirksam empfunden haben, dann blickt man häufig in ratlose Gesichter. Diese Erfahrung wird bestätigt durch die Ergebnisse der TALIS-Studie (Demmer/v. Saldern 2010), bei der Lehrkräfte und Schulleitungen befragt wurden. Zusammenfassend wird hier festgehalten, dass das Thema Feedback im Schulalltag noch keine große Rolle einnimmt, abgesehen von der regelmäßigen Leistungsbeurteilung von Schülerinnen und Schülern durch Noten, Prozenträge, Zeugnissensuren. Und selbst die ist kritisch zu hinterfragen: Was passiert, wenn Schülerinnen und Schüler ausschließlich über Noten eine Rückmeldung über Erfolg oder Misserfolg einer Leistung erhalten?

Der Auftrag von Schule hat sich deutlich verändert. Sie soll ein Lernverhalten prägen und befördern, das auf Wissenszuwachs und Kompetenzerwerb abzielt, auf Aneignung von Kenntnissen, auf ein Verstehen von Zusammenhängen und auf Fähigkeiten, damit umzugehen. Im Mittelpunkt stehen Lern-Prozesse, die an Aufgaben orientiert stattfinden. Aufgabe von Schule ist, die Lernenden darin zu unterstützen, ihre Lernprozesse weitgehend selbst zu steuern und dadurch ihre individuelle Lern-Entwicklung zu befördern.

Damit ist zugleich auch das große Ziel der Unterrichtsentwicklung beschrieben.

Wie kann eine Feedbackkultur dabei Unterstützung leisten? Feedback, das von Lehrkräften bislang wenig wahrgenommen (s. o.) und bis auf die leistungsorientierte Rückmeldung entsprechend kaum praktiziert wurde.

Es lohnt, die Ergebnisse der Hattie-Studie in den Blick zu nehmen, aus denen sehr deutlich hervorgeht, dass das Feedback einen hohen Einfluss auf schulischen Lernerfolg haben kann und insbesondere das Schülerfeedback bezogen auf die Entwicklung des Unterrichts eine hohe Wirksamkeit hat.

### Lehrer- und Schülerfeedback – eine Zusammenfassung nach Hattie

Hattie rückt drei Ebenen, auf denen Feedback erfolgreich wirkt, in den Mittelpunkt: Feedback zur Aufgabe, Feedback zum Lernprozess und Feedback zur Selbstregulation (Höfer/Steffens 2012). Hattie schlägt vor, das Feedback auf jeder Ebene jeweils als Antwort auf folgende drei Fragen zu geben:

1. „Where am I going?“  
Wohin bewege ich mich in meinem Lernprozess? Was sind dabei meine Ziele?
2. „How am I going?“  
Wie komme ich voran? Welchen Fortschritt kann ich hinsichtlich meiner Ziele erkennen?
3. „Where to go next?“  
Wohin bewegt sich mein Lernprozess im nächstfolgenden Teilschritt? Was ist zu veranlassen, damit sich ein noch besseres Vorankommen ergeben kann?

Bei den drei Ebenen dreht es sich ausschließlich um Wissenszuwachs und Kompetenzerwerb im kognitiven Bereich. Entsprechend konzentrieren sich die obigen Fragen auf Informationen, die für das Lernen von Bedeutung sind, auf den Kern von Unterricht abzielen und damit auch auf den Schwerpunkt der Unterrichtsentwicklung. Das schließt nicht aus, dass das Arbeits- und Lernverhalten sowie das Sozialverhalten ergänzend

eingebunden werden. Die Konzentration sollte jedoch auf den drei Ebenen im kognitiven Bereich liegen.

Für alle Feedbackebenen gilt, dass Lehrkräfte wie auch Lernende beides sein können und sein sollten: sowohl Feedbackgeber als auch Feedbacknehmer. Das Feedback, das die Lernenden sich selbst zu ihrem eigenen Lernprozess und als Peer-Partner anderen geben, ist laut Hattie genauso wirksam für ihre Lernentwicklung, wie das Feedback, das Lehrkräfte den Lernenden geben. Am wirksamsten für die Unterrichtsentwicklung ist jedoch das Feedback, das von den Lernenden an die Lehrkraft gegeben wird und von dieser offen angenommen und beherzigt wird.

### Die Umsetzung im Unterricht: Was sich beobachten lässt

An den obigen drei Feedbackfragen wird deutlich, dass das Ziel und die Intention des Unterrichts bzw. der Unterrichtseinheit vorab geklärt werden, die Lernenden die einzelnen Teilschritte kennen, um das Ganze wissen und sich individuelle Ziele gesetzt haben. Die Feedbackfragen leiten Reflexionen der Arbeit in den einzelnen Prozessabschnitten ein.

Lässt man den Unterricht Revue passieren, in dem Feedback wie von Hattie beschrieben gegeben wird, dann könnte man folgendes wahrnehmen:

Am Anfang steht die Aufgabe. Schülerinnen und Schüler setzen sich damit auseinander, suchen nach Lösungen, vergleichen die Ergebnisse oder auch Produkte, stellen selbst fest und bekommen zurückgemeldet, was falsch ist oder richtig, woran sich das zeigt und bis wo oder ab wann sie zielführend gearbeitet haben.

Das geht unaufwändig und schnell, im Wesentlichen mündlich, oft als Vier-Augen-Gespräch oder in Kleingruppen und ermöglicht ein rechtzeitiges

Nachsteuern bzw. gibt Sicherheit von Anfang an, auf dem richtigen Weg zu sein.

Erst danach geht es in die nächste Feedbackebene: zum Lernprozess. Hier reflektieren die Schülerinnen und Schüler, wie sie sich mit der Aufgabe auseinandergesetzt haben, wie sie strategisch vorgegangen sind und ob der Lernweg bezogen auf die Aufgabe oder auch auf ihre Fähigkeiten der richtige war. Ihr eigenes Feedback sowie die Rückmeldungen dazu von Partnern oder auch der Lehrkraft können alternative Lernwege öffnen, Lernstrategien klären, auch sichtbar machen und helfen, Anforderungen durch kleinere Schritte zu reduzieren. Fragen, die der Feedbackgeber sich stellt, sind u. a.: „Welche Strategien wurden verwendet? Wie wird das Ergebnis erklärt? Wird ein „Gerüst“ zur weiteren Unterstützung gebraucht?“

Die drei Feedbackebenen bauen aufeinander auf. Den Abschluss bildet die Ebene der Selbstregulation. Im Blick ist die Fähigkeit der Lernenden, ihren eigenen Lernprozess zu beobachten, einzuschätzen und zu verbessern. Das Feedback kann ihnen helfen, sich selbst besser einzuschätzen, kann Selbstvertrauen schaffen und die Überzeugung verstärken, es selbst zu bewältigen.

Die Fragen aus der Feedbackgeber-Sicht sind: „Wie wurde kontrolliert? Wonach wurde beobachtet? Was hat die eigene Reflexion ergeben? Wie sehe ich das selbst, als Partner, als Lehrkraft? Was habe ich wahrgenommen?“

### Feedbackverfahren, unaufwändig und unaufgeregt

Optimal ist, wenn das Feedback häufig und schnell gegeben wird, begleitend zum Unterricht. Das bedeutet auch mit möglichst wenig Aufwand. Das Feedback kann mündlich erfolgen, als kurze Rückmeldung an eine Gruppe (oder auch von ihr), als Vier-Augen-Gespräch am Platz oder zurückgezogen an einem separaten Ort. Es kann spontan

gegeben werden oder regelmäßig, wobei das regelmäßige Feedback von größerer Wirksamkeit ist, weil es die Entwicklung wirklich steuert.

Das Feedback kann auch schriftlich erfolgen, als Brief, als kurze Rückmeldung unter einem Teilergebnis im Heft, als Rückmeldung im Lerntagebuch, im Portfolio, ... . Auch hier gilt, dass die regelmäßige Rückmeldung einen höheren Effekt hat, weil sie die Entwicklung verlässlich begleitet.

### Feedbackgrundlagen: ohne Indikatoren geht es nicht

Feedback aus dem Bauch heraus mit der Anforderung „Nun gebt mal eine Rückmeldung“ ist beliebig und verfehlt das Ziel. In der Regel kommt es dabei über allgemeine Feststellungen wie „Ich fand das ganz gut.“ nicht hinaus. Wenn Feedback wirksam genutzt werden soll, braucht es eine Grundlage, konkrete Indikatoren, auf die sich die Wahrnehmung beziehungsweise die Beobachtung konzentriert und an denen sich die Rückmeldung orientiert.

Diese Indikatoren sollten denen entsprechen, an denen z. B. die Lehrkraft die Planung ihres Unterrichts ausgerichtet hat oder an denen sich die Lernenden bei der Auseinandersetzung mit Aufgaben, im Arbeitsprozess und bei der abschließenden Reflexion orientiert haben. Bei individuellen Zielen sind es ganz individuelle Indikatoren, bei aufgabenbezogenem Feedback sind es Indikatoren, die eher für alle gelten, aber individuell wahrgenommen und rückgemeldet werden.

In der Rückmeldung können das zunächst ganz schlichte Feststellungen sein, z. B. bezogen auf die Aufgaben: „Die Ergebnisse meiner (deiner) Aufgaben stimmen.“ oder bezogen auf den Prozess: „Meine (deine) To-Do-Liste enthält alle wesentlichen Arbeitsschritte.“ oder bezogen auf Hinweis-/Tipp-Karten der Lehrkraft: „Die Hinweiskarte zur Aufgabe 1 hat mir geholfen. Ich habe verstanden, wie ich vorgehen kann.“

Feedbackkompetenz darf langsam wachsen. Wichtig ist die Reflexion. Wie wirksam, wie hilfreich ist das Feedback, das ich gebe, das ich bekomme? Wo ist es überflüssig? Wo ist es zu aufwändig? Was ist in welcher Altersstufe optimal?

### Fazit: Feedback hilft, Lernen sichtbar zu machen

Wenn das Feedback auf die beschriebene Weise in den Unterrichtsablauf eingebunden ist, dann ist die Lehrkraft immer auf dem Laufenden, immer aktuell darüber informiert, ob die Aufgaben zu leicht oder zu schwer sind, die Texte verständlich, die Herausforderungen angemessen, ob unterschiedliche Lernwege ermöglicht wurden und wie sie das Lernen ihrer Schülerinnen und Schüler individuell angemessen weiter befördern kann. Eine bessere Grundlage kann es für Unterrichtsentwicklung nicht geben.

### Renate Buschmann, Referentin für die Pädagogischen Werkstätten „Individualisierung/Heterogenität“ der Deutschen Schulakademie

**Kontakt:** [renate.buschmann@t-online.de](mailto:renate.buschmann@t-online.de)

### Literatur:

Demmer, M., v. Saldern, M.: Helden des Alltags. Erste Ergebnisse der Schulleitungs- und Lehrkräftebefragung (TALIS) in Deutschland. Die Deutsche Schule, Beiheft, Band 11, 2010.

Höfer, D., Steffens, U.: Zusammenfassung der praxisorientierten Konsequenzen aus der Forschungsbilanz von John Hattie. Wiesbaden: Institut für Qualitätsentwicklung, Manuskript vom 26. Sept. 2012.