



BILDUNGSPARTNER NRW

Selbstevaluation - Leitfaden für Feedbackgespräche

Inhaltsverzeichnis

Das Feedbackgespräch als Form der Selbstevaluation.....	3
Anlässe	3
Zwischenevaluation	3
Endevaluation.....	3
Beteiligte	4
Zwischenevaluation	4
Endevaluation.....	4
Vorbereitung.....	4
Zuständigkeiten	4
Organisatorische Aspekte.....	4
Inhaltliche Aspekte	5
Empfehlungen zum Ablauf.....	5
Hinweise zur Gesprächsführung.....	5
Gesprächseröffnung	5
Feedbackphase	6
Gesprächsabschluss.....	6
Nachbereitung.....	6
Arbeitshilfe 1 - Qualitätskriterien gelingender Kooperationen.....	7
Arbeitshilfe 2 - 4-Phasen-Feedback-Modell.....	9

Langjährige Erfahrungen zur Kooperation außerschulischer Bildungseinrichtungen und Schulen im Rahmen der Initiative Bildungspartner NRW zeigen: Ein häufig und gern genutztes Mittel der Selbstevaluation von Bildungspartnerschaften ist das regelmäßige Feedbackgespräch. Mit diesem Leitfaden möchten wir Bildungspartner vor Ort unterstützen, ihre Zusammenarbeit im Hinblick auf kontinuierliche Qualitätsentwicklung und -sicherung durch diese Form regelmäßiger Selbstreflexion systematisch zu evaluieren.

Der Leitfaden wurde bewusst ausführlich und kleinschrittig konzipiert. Aus diesem Grund ist nicht alles für jeden relevant, doch wir hoffen, dass möglichst zahlreiche Leserinnen und Leser Anregungen für sich mitnehmen können. Wir freuen uns auf Ihre Rückmeldungen und Vorschläge zur Optimierung: info@bildungspartner.nrw

Das Feedbackgespräch als Form der Selbstevaluation

In Kooperationen von Schulen mit außerschulischen Partnern begegnen sich unterschiedliche Institutionen und Menschen in verschiedenen Rollen und Professionen unter heterogenen finanziellen, organisatorischen, räumlichen oder rechtlichen Rahmenbedingungen. Häufig kollidieren dabei Aufträge, Organisationsformen und auch einige Ziele und Qualitätsvorstellungen. Kommunikation ist deshalb der Dreh- und Angelpunkt gelingender Partnerschaften. Nur durch eine partnerschaftliche Zusammenarbeit auf Augenhöhe und eine intensive und einander wertschätzende Verständigung zwischen den unterschiedlichen Bildungsakteuren können vorschnelle, dauerhaft nicht tragbare Kompromisse verhindert und eine langfristige Zusammenarbeit realisiert werden, die

- || allen Beteiligten einen Mehrwert bietet,
- || die Qualitäten und Potenziale der Kooperation im Zusammenspiel der Partner optimal entfaltet,
- || vorhandene Spielräume und Entwicklungspotenziale identifiziert,
- || zu einer Professionalisierung der Strukturen der Kooperation führt.

Regelmäßige Feedbackgespräche sind die perfekte Chance, die Kooperation weiterzuentwickeln. Idealerweise werden schon in der Kooperationsvereinbarung Absprachen dazu getroffen.

Anlässe

Zwischenevaluation

Zwischenevaluationen dienen der Ermittlung des Status Quo und der Vereinbarung ggf. notwendiger Maßnahmen für das Gelingen des gemeinsamen Kooperationsvorhabens. Im Fokus stehen sowohl die in der Kooperationsvereinbarung verabredeten Ziele, Umsetzungsstrategien und Rahmenbedingungen als auch das zwischenmenschliche Miteinander. Fragen, Unklarheiten, Probleme oder Konflikte können offen angesprochen werden.

Idealerweise finden Zwischenevaluationen in regelmäßigen Abständen während der vereinbarten Kooperationslaufzeit statt. In der Regel wird es zwischen den Lehrkräften und Vertreterinnen bzw. Vertretern der Institutionen, die im Rahmen der Lernangebote unmittelbar zusammenarbeiten, situationsbedingt einen regelmäßigen informellen Austausch geben. Trotzdem ist es sinnvoll, spätestens nach dem ersten Durchlauf der Kooperationsangebote eine Zwischenevaluation unter Beteiligung weiterer Personen durchzuführen, um rechtzeitig eine erste Bilanz zu ziehen und für den nächsten Durchlauf nachsteuern zu können:

- || bei Projekten, die jedes Schuljahr einmal stattfinden, zeitnah nach der Durchführung,
- || bei Kooperationen, die über das Schuljahr verteilt kontinuierlich stattfinden, z. B. wöchentlich, mindestens einmal pro Schuljahr, idealerweise jeweils zum Ende des Schulhalbjahres,
- || und natürlich immer dann, wenn einer der Kooperationspartner einen Bedarf anmeldet.

Endevaluation

Am Ende der in der Kooperationsvereinbarung vereinbarten vorläufigen Laufzeit der Zusammenarbeit steht die Entscheidung über deren Fortschreibung an. Eine abschließende Evaluation dient einem umfassenden gemeinsamen Rückblick auf die Zusammenarbeit. Hier können auch die Wirkungen der Lernangebote aus Sicht der Schülerinnen und

Schüler bzw. der Eltern einbezogen werden. Ziel ist es, die gemachten Erfahrungen für eine Verlängerung des Kooperationsvorhabens nutzbar zu machen und Ziele und Verabredungen für die weitere Zusammenarbeit zu treffen.

Beteiligte

Je nach Gestaltung der Bildungspartnerschaft und abhängig von den zu evaluierenden Aspekten können unterschiedliche Beteiligte zu einem Feedbackgespräch zusammenkommen.

Zwischenevaluation

Da ggf. Entscheidungen über eine Anpassung der gemeinsam vereinbarten Ziele und notwendige Änderungen der Rahmenbedingungen getroffen werden müssen, sollten mindestens folgende Personen teilnehmen:

- || unmittelbar Beteiligte, also die Lehrkräfte der Schule und Vertreterinnen bzw. Vertreter der Institutionen, die im Rahmen der Lernangebote zusammenarbeiten,
- || Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner aus Bildungseinrichtung und Schule (sofern nicht identisch mit den unmittelbar Beteiligten) bzw. die Mitglieder der Arbeitsgruppe, die die Konzeption und Umsetzung der Kooperation begleitet,
- || Schulleitung und Leitung der Bildungseinrichtung (als Entscheidungsträger),
- || Vorsitzende der Fachkonferenzen, die die Kooperation in ihren schulinternen Curricula festgeschrieben haben,
- || Ganztagskoordinatorinnen und —koordinatoren, falls die Kooperation im Rahmen des Ganztags stattfindet.

Endevaluation

Neben den oben genannten Teilnehmerinnen und Teilnehmern können und sollten in diesem Rahmen auch Schülerinnen und Schüler und ggf. Eltern aus den betroffenen Klassen einbezogen werden - insbesondere dann, wenn es um deren Bedürfnisse und Interessen sowie die Attraktivität und Wirkung der Lernangebote geht.

Vorbereitung

Zuständigkeiten

Wer für die Organisation der Feedbackgespräche verantwortlich ist, wird im optimalen Fall bereits im Rahmen der organisatorischen Absprachen in der Kooperationsvereinbarung festgeschrieben. Ansonsten bietet sich die erste Zwischenevaluation an, um dies für die Zukunft zu verabreden. Auf jeden Fall sollten beide Partner einbezogen werden. Es empfiehlt sich also entweder die Vorbereitung durch ein gemischtes Team aus Vertreterinnen und Vertretern beider Einrichtungen oder im Wechsel durch ein Team der Bildungseinrichtung und ein Team der Schule. Gefordert sind vor allem die Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner, die die Umsetzung der Kooperation in der Schule begleiten.

Organisatorische Aspekte

- || Vereinbaren Sie rechtzeitig einen Termin. Kommunizieren Sie ihn ggf. als „Save the date“, auch wenn Einzelheiten noch nicht feststehen. Bei regelmäßigen Feedbackgesprächen empfiehlt es sich, am Ende jeder Sitzung schon gemeinsam den Termin für das folgende Treffen festzulegen. Meiden Sie Zeiten mit erfahrungsgemäß hoher Arbeitsdichte wie Prüfungszeiten und (Schul-)Jahresbeginn und -ende.
- || Laden Sie die Teilnehmerinnen und Teilnehmer frühzeitig vorher per E-Mail ein. Informieren Sie sie in diesem Anschreiben,
 - worum es geht.
 - was der Hintergrund ist.
 - was das Ziel ist.
 - wer noch teilnimmt.Bitten Sie ggf. darum, sich zu bestimmten Tagesordnungspunkten vorzubereiten und hängen Sie relevante Materialien an.

- || Sorgen Sie bei der Vorbereitung des Tagungsraumes für eine ungestörte und angenehme Atmosphäre: Hängen Sie ein „Bitte nicht stören“-Schild an die Tür. Stellen Sie Getränke bereit. Platzieren Sie Stühle über Eck statt direkt gegenüber.
- || Legen Sie ggf. Tischvorlagen bereit.
- || Klären Sie, wer das Gespräch moderiert, die Ergebnisse und Vereinbarungen schriftlich festhält und wer darüber zusätzlich zu den Teilnehmerinnen und Teilnehmern informiert werden soll.

Inhaltliche Aspekte

Für die Gesprächsvorbereitung können die Qualitätskriterien gelingender Kooperationen (Arbeitshilfe 1 im Anhang) genutzt werden. Das Dokument kann im Vorfeld als Ganzes an die Teilnehmerinnen und Teilnehmer verschickt werden. Alternativ können vorab Schwerpunkte für die jeweilige Arbeitssitzung festgelegt werden, z. B. Organisation und Steuerung, Kommunikation und Zusammenarbeit,

Empfehlungen zum Ablauf

Hinweise zur Gesprächsführung

Der Erfolg des Feedbackgesprächs hängt neben der positiven inneren Einstellung der Beteiligten entscheidend von der einander wertschätzenden Kommunikation untereinander ab. Sie trägt dazu bei, die Zusammenarbeit konstruktiv zu gestalten, vereinfacht Prozesse und unterstützt das Erreichen von Zielen.

Gelingensbedingungen für einen ergiebigen Gesprächsablauf – auch im Hinblick auf möglicherweise auftretende Konflikt- und Stresssituationen – sind, dass die Beteiligten

- || die Gespräche offen führen,
- || das Gesprächsziel im Auge behalten,
- || ihre Situation und Eindrücke klar und sachlich darlegen,
- || dem Gegenüber Gelegenheit geben, dasselbe zu tun,
- || offen für die Sichtweisen des jeweiligen Partners sind,
- || für Anregungen und Kritik empfänglich sind,
- || nach Lösungen suchen, die für beide Seiten akzeptabel sind,
- || nicht um den „heißen Brei“ herumreden, sondern die eigene Meinung deutlich zum Ausdruck bringen,
- || die eigene Meinung ändern, wenn sich im Gespräch entsprechende Aspekte ergeben,
- || den Partner nicht unterbrechen, sondern sich Notizen zu Punkten machen, auf die sie später eingehen möchten.

So vermeiden Sie Missverständnisse:

- || Hören Sie Ihrem Gesprächspartner bewusst zu.
- || Fassen Sie anschließend das soeben Gehörte mit eigenen Worten zusammen.
- || Geben Sie Ihrem Gesprächspartner die Gelegenheit, Sie zu korrigieren.
- || Stellen Sie eine weiterführende offene Frage, um das Gespräch fortzuführen bzw. mehr zu erfahren.

Gesprächseröffnung

- || Begrüßen Sie die Anwesenden und danken Sie für das Zustandekommen des Feedbacktermins.
- || Stellen Sie ggf. neue Teilnehmerinnen und Teilnehmer vor.
- || Benennen Sie das Thema. Es gibt den inhaltlichen Rahmen des Gesprächs vor und ermöglicht die Fokussierung.
- || Benennen Sie das Ziel. Dies gibt Orientierung und eröffnet die Chance, sich auf die Ermöglichung des Ziels zu konzentrieren.
- || Informieren Sie die Teilnehmerinnen und Teilnehmer über geplante Weitergaben der Ergebnisse und Vereinbarungen an Dritte.

Feedbackphase

Beginnen Sie mit einem Rückblick auf die in der Kooperationsvereinbarung gemeinsam definierten Ziele. Stolpersteine der Zusammenarbeit sind leichter und fruchtbarer von den Auswirkungen auf die Zielerreichung aus anzusprechen als davon losgelöst.

Für den anschließenden Austausch listet Arbeitshilfe 1 Qualitätskriterien gelingender Kooperationen auf¹, die als Orientierungs- und Gesprächsgrundlage genutzt und zusätzlich individuell ergänzt werden können. Es sind vier Bereiche definiert:

- || Organisation und Steuerung
- || Kommunikation und Zusammenarbeit
- || Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung
- || Zufriedenheit aller Beteiligten

Die Abfrage dient der Ermittlung des Status Quo. Aus einer anschließenden Analyse der Faktoren, die dazu beitragen, die in der Kooperationsvereinbarung gemeinsam vereinbarten Ziele zu erreichen bzw. zu verfehlen, können die Beteiligten Schlussfolgerungen für die weitere Gestaltung der Zusammenarbeit ziehen.

Für den konstruktiven Austausch über einzelne Kriterien kann das 4-Phasen-Feedback-Modell hilfreich sein (Arbeitshilfe 2 im Anhang).

Wichtig:

- || Würdigen Sie bereits Gelungenes.
- || Vermeiden Sie Diskussionen über Rahmenbedingungen, auf deren Gestaltung die Beteiligten keinen Einfluss haben.
- || Nehmen Sie unterschiedliche Sichtweisen der beteiligten Akteurinnen und Akteure konstruktiv auf.

Gesprächsabschluss

- || Fassen Sie alle wichtigen Punkte und Ergebnisse noch einmal kurz zusammen:
 - Welche Gesprächsziele haben wir erreicht?
 - Welche neuen Erkenntnisse haben wir gewonnen?
 - Was wollen wir ändern?
 - ...
- || Vereinbaren Sie, falls noch nicht geschehen, Maßnahmen: Wer macht was bis wann?
- || Vereinbaren Sie einen Termin für das nächste Feedbackgespräch.
- || Danken Sie den Beteiligten für ihre konstruktive Mitarbeit.

Nachbereitung

Verschicken Sie nach dem Treffen zeitnah das Protokoll der Sitzung.

Arbeitshilfe 1 - Qualitätskriterien gelingender Kooperationen

Arbeitshilfe 2 - 4-Phasen-Feedback-Modell

¹Die Kriterien wurden in einer Dialogveranstaltung mit Schulen und Musikschulen erarbeitet und um Kriterien aus dem Referenzrahmen Schulqualität NRW ergänzt.

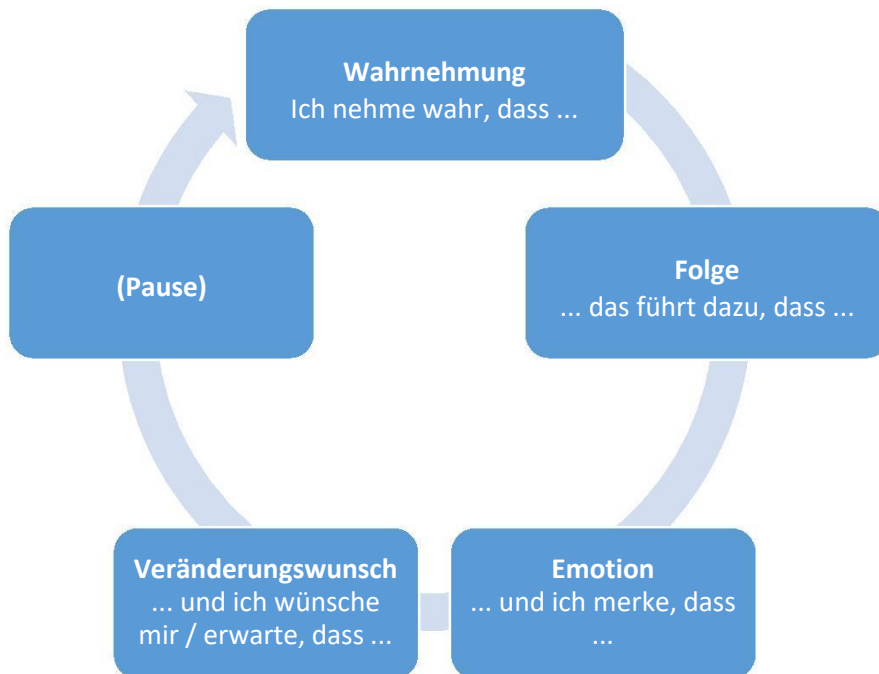
Arbeitshilfe 1:

Qualitätskriterien gelingender Kooperationen

	trifft zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft gar nicht zu
Organisation und Steuerung				
Die Partner kooperieren auf der Basis einer Kooperationsvereinbarung, die Aussagen zu gemeinsam getragenen Zielen, Inhalten, Organisation, Finanzierung und Reflexion beinhaltet.				
Zuständigkeiten und Kommunikationswege sind definiert und werden entsprechend umgesetzt.				
Es gibt auf beiden Seiten feste Ansprechpartnerinnen bzw. Ansprechpartner, die in einer Arbeitsgruppe zusammenarbeiten.				
Die Kooperation wird von beiden Seiten aktiv gestaltet. Aktivitäten und Maßnahmen werden gemeinsam geplant und umgesetzt.				
Die Partner entwickeln gemeinsam auf der Basis der vereinbarten Ziele Lernangebote, die an die schulischen Lernprozesse anknüpfen und die heterogenen Lernvoraussetzungen, Bedürfnisse und Interessenlagen der Schülerinnen und Schüler einbeziehen.				
Zuständigkeiten, Aufgaben und Verantwortungen sind klar definiert und dokumentiert, z. B. ein Vertretungskonzept.				
Die Kooperation ist Bestandteil des Leitbildes des außerschulischen Partners und der schulischen Konzepte.				
Die Leitungen der außerschulischen Einrichtung und der Schule unterstützen und kommunizieren die Zusammenarbeit.				
Die Zusammenarbeit wird öffentlichkeitswirksam kommuniziert, z. B. über Lokalpresse, Elterninformationen oder Websites.				
Die Zusammenarbeit wird öffentlichkeitswirksam präsentiert, z. B. über Ausstellungen oder gemeinsame Veranstaltungen.				
Es gibt eine verlässliche Finanzierung, die auf Langfristigkeit und Chancengleichheit angelegt ist.				
Es stehen in Größe und Ausstattung geeignete Räume zur Verfügung.				
Den Beteiligten werden genügend Zeitressourcen für die institutionalisierte Zusammenarbeit zur Verfügung gestellt.				
Beide Seiten nutzen ihre Gestaltungsspielräume bei der Bereitstellung zeitlicher Ressourcen zur Umsetzung des Lernangebots.				
Die Lernangebote werden fachkundig und professionell durchgeführt und ggf. im Unterricht vor- und nachbereitet.				
Kommunikation und Zusammenarbeit				
Der Umgang miteinander ist geprägt von gegenseitiger Wertschätzung und kollegialer Unterstützung.				
Die unterschiedlichen Motivationen, Erwartungen und Ziele der jeweiligen Partner werden offen kommuniziert und für die Zusammenarbeit nutzbar gemacht.				

Bei der Planung und Umsetzung der gemeinsamen Projekte herrscht eine realistische Anspruchshaltung gegenüber den Möglichkeiten und Grenzen der Partner.				
Ergebnisorientiertes Handeln, Flexibilität bei Problemen und der konstruktive Umgang mit Störungen sind auf beiden Seiten gegeben.				
Alle Beteiligten sind bereit, Kompromisse einzugehen und individuelle Interessen zurückzustellen.				
Die Partner bringen ihre jeweiligen Expertisen ein und beraten und unterstützen sich gegenseitig.				
Zwischen den Partnern gibt es einen kontinuierlichen Informationsfluss zu kooperationsrelevanten Aspekten, z. B. Änderungen auf personeller und organisatorischer Ebene.				
Die Beteiligten werden in geeigneter Form in die Gremien des Partners einbezogen.				
Es gibt klare, auf Abstimmung basierende Absprachen und verabredete Verfahren. Getroffene Vereinbarungen werden eingehalten.				
Es wird Wert gelegt auf regelmäßiges Feedback.				
Die Partner laden sich gegenseitig zu Veranstaltungen ein.				
Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung				
Die Evaluation ist fester Bestandteil der Kooperationsvereinbarung.				
Die Zusammenarbeit wird gemeinsam regelmäßig evaluiert.				
Das Erreichen der gemeinsam vereinbarten Ziele wird überprüft und ggf. Anpassungen bei der Zielsetzung bzw. der Umsetzung vorgenommen.				
Die Vereinbarungen und Arbeitsergebnisse werden in Arbeitsunterlagen und Protokollen festgehalten.				
Zufriedenheit aller Beteiligten				
Hier: Einschätzung >> ggf. Befragungen durchführen				
Die Kooperation wird von allen Beteiligten als wertvoll und gewinnbringend empfunden.				
<ul style="list-style-type: none"> Schülerinnen und Schüler der Schule Eltern der Schule Lehrkräfte der Schule Fachpersonal der außerschulischen Einrichtung Leitungen der Einrichtung und der Schule 				

Arbeitshilfe 2: 4-Phasen-Feedback-Modell²



1. Phase / Wahrnehmung:

Seien Sie so konkret wie möglich. Sprechen Sie in Ich-Botschaften und seien Sie in Ihren Formulierungen so neutral wie möglich.

2. Phase / Folge:

Benennen Sie die Folge. Machen Sie Ihrem Gegenüber klar, was in Ihrem Kopf vorgeht, so wird er/sie Ihre Emotion in der nächsten Phase verstehen.

3. Phase / Emotion:

Benennen Sie Ihre durch Phase 2 hervorgerufenen Emotion kurz, präzise und dem Umfeld angemessen, z. B. in drei Worten: „Das ärgert mich.“ Oder: „... und ich merke, es enttäuscht mich.“

4. Phase / Veränderungswunsch:

Äußern Sie möglichst kurz, was Sie sich künftig an Veränderungen wünschen.

Manchmal ist anschließend ein ausführliches Gespräch zum Thema notwendig. Auch das kann man anfügen, z. B.

„... Zudem möchte ich gerne kurzfristig einen Termin vereinbaren.“

Pause

Die Einhaltung ist wichtig. Auf jeden Fall sollte vermieden werden, sich zu entschuldigen oder um Verständnis für das Gesagte zu bitten.

² Nach einer Übung des Instituts Synergie GmbH