

Kollegiale Unterrichtsreflexion – eine „KUR“ in der Schule

Gemeinsam von der Unterrichts- zur Lernkultur

Hannelore Muster-Wäbs
hannelore.muster-waeb@li-hamburg.de

Eckhard Spethmann
eckhard.spethmann@li-hamburg.de



„Was kann ich tun, um auf unterschiedliche Leistungsansprüche meiner Schüler einzugehen?“
„Wie schaffe ich es, dass meine Schüler in der 10. Klasse mehr Eigenverantwortung übernehmen?“
„Wie gewinnen wir beim Umsetzen der eher starren Riten unseres neuen Trainingsraummodells mehr Sicherheit?“ Oft scheinen in der Schule Zeit und Raum zu fehlen sich mit solchen konkreten Fragen der Unterrichtsentwicklung auseinanderzusetzen. Ein Konzept dazu bietet die kollegiale Unterrichtsreflexion (KUR). Zwei bis vier Kollegen reflektieren auf der Basis wechselseitiger Unterrichtsbesuche ihren Unterricht. Sie unterstützen sich gegenseitig in ihrem unterrichtlichen Tun, überprüfen ihr Verhalten und ihre Handlungsschemata und entwickeln sich weiter, um die Qualität ihres Unterrichts und die eigene Professionalität zu verbessern. Aber auch die Schule insgesamt profitiert von einem solchen Vorhaben: Kollegiale Unterrichtsreflexion ist ein Schritt zur Weiterentwicklung der Lernkultur in der Schule und ein Beitrag zur Qualitätsentwicklung des Systems. Der nachfolgende Beitrag bietet einen Leitfaden und Instrumente an, die bei der Arbeit hilfreich sein können.

| Gliederung | Seite |
|---|-----------|
| 1. Kollegiale Unterrichtsreflexion – welchen Nutzen haben Kollegen, Schüler, Schule insgesamt? | 2 |
| 2. Ein Leitfaden – wie gehen wir vor? | 3 |
| 2.1 Initialzündung – Woher kann der Impuls zu diesem Vorhaben kommen? | 4 |
| 2.2 Wie ermitteln wir unsere Anliegen? | 6 |
| 2.3 Wie beobachten wir Unterricht? | 10 |
| 2.4 Wie führen wir die Reflexionsgespräche? | 12 |
| 3. Schulentwicklung – wie wird KUR zu einem Teil des Prozesses? | 14 |
| 3.1 Die Kommunikation zwischen den einzelnen Reflexionsgruppen organisieren | 14 |
| 3.2 Erkenntnisse an das Kollegium weitergeben | 16 |
| 4. Welche Chancen bietet KUR der Schule? | 17 |
| 5. Arbeitshilfen | 19 |
| Aktives Zuhören | 19 |
| Unterrichtsbeobachtungsbogen 1 | 20 |
| Unterrichtsbeobachtungsbogen 2 | 22 |
| Vorlage Kräftefeldanalyse | 23 |
| Feedbackregeln | 24 |

1. Kollegiale Unterrichtsreflexion – welchen Nutzen haben Kollegen, Schüler, Schule insgesamt?

„Das größte Hindernis für Entdeckungen ist nicht die Unwissenheit – es ist die Illusion zu wissen.“ (Daniel J. Boorstin)

Voraussetzungen

Wenn Kollegen sich entschließen, gegenseitige Unterrichtsbeobachtungen durchzuführen und das Unterrichtsgeschehen miteinander zu reflektieren, wollen sie ihre eigene Praxis analysieren, beobachten und verbessern. Es geht ihnen um „guten Unterricht“. Sie wollen nicht mehr in der Rolle des „Einzelkämpfers“ sein, sondern kollegiale Unterstützung und Entlastung erfahren. Grundsätzliche Voraussetzungen dafür sind Freiwilligkeit, gegenseitiges Vertrauen und unbedingte Vertraulichkeit. Auf dieser Grundlage können sie voneinander lernen.

Lehrkräfte profitieren

Da der Schwerpunkt des Vorhabens auf der Reflexion liegt, üben sich die Lehrkräfte zugleich in der Durchführung von Beratungsgesprächen. Sie trainieren darüber hinaus die ressourcenorientierte Beobachtung, denn nicht die Suche nach Defiziten steht im Vordergrund, sondern das Entdecken von Stärken und Entwicklungspotentialen. Damit arbeiten sie auch intensiv an ihrer Haltung. Sie orientieren sich an einem positiven Menschenbild und begegnen sich gegenseitig mit Wertschätzung, Respekt und Achtsamkeit. Nicht zuletzt nützt dem Kollegium auch das präzise Formulieren ihrer Anliegen und Probleme, weil sie sich von einem oft diffusen Unwohlsein wegentwickeln zu klaren Entwicklungsaufgaben und Zielen. Eine solche Professionalisierung wirkt sich nicht nur positiv im Unterricht aus, sondern auch in den Einzelgesprächen mit Lernenden und Eltern.

Einsatzgebiete

Kollegiale Unterrichtsreflexion ist immer ressourcenorientiert, lösungsorientiert und pragmatisch. Sie zielt auf die Qualität des Unterrichts jedes einzelnen Kollegen bzw. jeder einzelnen Kollegin. Darüber hinaus kann das Vorhaben eingesetzt werden, um bestimmte Entwicklungsschwerpunkte im Kollegium zu unterstützen, wie z. B. die Einführung eines Methodencurriculums oder die Verbesserung der Teamarbeit.

KUR kann auch ohne vorherige Unterrichtsbesuche durchgeführt werden. Im Beratungsgespräch formuliert ein Kollege das konkrete Anliegen und erarbeitet mit dem Berater bzw. Beobachter dazu passende Lösungsideen. Die Arbeit in der Reflexionsgruppe entspricht dann eher dem Ablauf einer Intervisionssitzung.

In jedem Fall lernen die teilnehmenden Lehrkräfte neben ihrer vertrauten Rolle als Lehrer eine zweite, ganz neue (und meistens sehr ungewohnte) Rolle als Berater einzunehmen. Während die erste die Rolle des Wissenden, des Antwortenden, des Anweisenden, Beurteilenden oder Disziplinierenden ist, wird in der zweiten Rolle, der Beraterrolle, beobachtet und gefragt, nach Ressourcen und Stärken geforscht und eben nicht interpretiert oder bewertet oder etwas besser gewusst. Es werden keine Ratschläge gegeben, höchstens einmal Vorschläge für Handlungsalternativen gemacht – auf jeden Fall entscheidet sich der Ratsuchende für die für ihn geeignete Lösung. Durch das Üben dieser neuen Rolle tun sich für die Kollegen oft viel leichter ganz neue Sichtweisen, besonders auf festgefahrene Situationen, auf.

Neue Rolle für Lehrkräfte

Erfahrungen nach einem Jahr KUR



Beispiel

Nach einem Jahr KUR berichten Hamburger Lehrkräfte über ihre Schüler: „Sie merken, dass wir versuchen uns weiter zu entwickeln und im Team zu arbeiten.“ Und: „Sie sind aktiver und stellen weniger Nachfragen zu Arbeitsaufträgen.“ Oder: „Sie erleben besseren Unterricht, da Reflexion zur Veränderung problematischer Punkte beim Unterrichten führt.“

Zur Frage nach ihrem eigenen Nutzen stellen sie fest: „Ich konnte aus der Beobachtung und Reflexion Impulse für meinen Unterricht ziehen.“ „Ich darf hier lernen.“ „Meine eigene Arbeit wird anerkannt und wertgeschätzt.“ Oder auch: „Ich bekomme ein geschärftes Bewusstsein für meine blinden Flecken.“

Der Nutzen für die Schule wird mit Sätzen beschrieben wie: „Das Vertrauen zu den Kollegen wächst und dadurch kommt es zu mehr Austausch.“ „Lehrkräfte schaffen eine einheitliche Linie im pädagogischen Vorgehen.“

2. Ein Leitfaden – wie gehen wir vor?

Der Impuls für die Einführung von Kollegialer Unterrichtsreflexion kann vom Kollegium oder von der Schulleitung kommen. Die Arbeit in den Reflexionsgruppen wird immer in einem Dreischritt vorgenommen:

- Vorbereitung: das Veränderungs- oder Entwicklungsanliegen wird erarbeitet.

Drei Schritte

- Unterrichtsbeobachtung: das Lehrer- und Schülerhandeln und deren Wirksamkeit im Unterricht werden unter den zuvor festgelegten Fragestellungen und Aspekten beobachtet.
- Reflexion: die Beteiligten tauschen sich in einem Reflexionsgespräch nach einem vorher vereinbarten Ablauf über Beobachtungen und Wahrnehmungen aus und ziehen Schlussfolgerungen. Schwerpunkte des Gesprächs sind der Austausch der Wahrnehmungen und Beobachtungen zum vorher erarbeiteten Anliegen (z. B. Aufbau und Ablauf des Unterrichts, Verhalten von Lehrenden und Lernenden, Stärken und Entwicklungsbedarfe der Lehrperson, Erarbeiten von Verhaltensalternativen und Verbesserungsmöglichkeiten). Ein Beobachter achtet auf die Einhaltung der Rollen und der vereinbarten Regeln und trägt möglicherweise weitere Lösungsideen bei.

Nachfolgend werden die Initialzündung und die einzelnen Arbeitsschritte in den Reflexionsgruppen und einer möglichen Projektgruppe näher erläutert.

2.1 Initialzündung – Woher kann der Impuls zu diesem Vorhaben kommen?

„Wege entstehen dadurch, dass wir sie gehen.“ (Franz Kafka)

Die Idee für die Einführung der Kollegialen Unterrichtsreflexion kann in verschiedenen Gruppen im Kollegium und aufgrund verschiedener Anlässe entstehen:

Verschiedene Startpunkte

- Es ist möglich, dass eine Gruppe von Kollegen den Wunsch hat, das Vorhaben für die Optimierung ihres Unterrichts zu nutzen. Gründe können z. B. in der Belastung durch Unterrichtsstörungen oder einfach in dem Wunsch liegen, Feedback zu erhalten. Die Anliegen der Kollegen für die Unterrichtsbeobachtung und Reflexion können dann sehr unterschiedlich sein.
- Ein Impuls kann sich auch aus dem Kollegium ergeben, wenn für einen Jahrgang, eine Fachgruppe oder eine Abteilung ein Projekt zur Unterrichtsentwicklung beschlossen wurde, wie z. B. den Unterricht mit verschiedenen Verfahren zu individualisieren oder die Einführung kooperativer Lernformen. Die Unterrichtsbeobachtung und Reflexion hätten in einem solchen Fall eher einen gemeinsamen Fokus auf die Umsetzung des Projektes.
- Natürlich kann auch von der Schulleitung die Idee ins Kollegium getragen werden, z. B. zur Unterstützung einer Entwicklungsaufgabe, die die Schule für sich formuliert hat.

KUR ist eine sinnvolle und effektive schulinterne Qualifizierungsmaßnahme und dementsprechend wird die Zeitressource aus der allgemeinen Fortbildungsverpflichtung der Lehrkräfte entnommen.

So viel Zeit muss sein

Das weitere Vorgehen kann in der Bildung einer Projektgruppe „KUR“ bestehen, an der alle Kollegen beteiligt sind, die an Kollegialer Unterrichtsreflexion teilnehmen wollen. Diese Gruppe kann es sich zur Aufgabe machen, ein übergreifendes Konzept für das Projekt zu entwickeln, die Evaluation zu planen und sich um spezifische Fortbildungen zu kümmern. Vor allem aber dient sie dem Erfahrungsaustausch und der Zusammenführung der Erkenntnisse aus der Arbeit der Reflexionsgruppen. So können aus der Projektgruppe beispielsweise Impulse für eine notwendige Veränderung der Rahmenbedingungen kommen, Vorschläge für eine veränderte Stundenplanung oder die Einführung eines Trainingsraums.

Projektgruppe einrichten

Die eigentliche Kollegiale Unterrichtsreflexion findet in den Reflexionsgruppen statt. Sie bestehen aus zwei bis maximal vier Personen, die vertrauensvoll, offen und vertraulich miteinander arbeiten wollen. In diesen Gruppen werden die jeweiligen Anliegen der Lehrenden ermittelt, der Unterricht beobachtet und reflektiert. Für die Zusammensetzung gibt es keine allgemeinen Regeln: Es kann sinnvoll sein, dass bereits vorhandene Teams miteinander arbeiten, in denen bereits ein hohes gegenseitiges Vertrauen besteht. Andererseits kann es auch von Vorteil sein, dass Kollegen aus ganz unterschiedlichen Bereichen miteinander arbeiten, die dieses Vertrauen erst entwickeln und die von ihren sehr unterschiedlichen Erfahrungen profitieren.

Reflexionsgruppen bilden

1. Sitzung

Ziele, Regeln, Arbeitsorganisation vereinbaren



Tipp

In der 1. Sitzung einer Gruppe sollten die Ziele auf der Sach- und Beziehungsebene thematisiert und Vereinbarungen über die Sitzungskultur getroffen werden. Dazu gehören z. B.

- der Austausch über Visionen und mentale Modelle, über das Verständnis von „gutem Unterricht und guter Schule“ und
- das Offenlegen von Wünschen und Vorbehalten, denn die Vorwürfe von heute sind oft die unausgesprochenen Wünsche von gestern.

Formulierungshilfen

Absprachen sollten auch über die Räume, die Moderation, die Zeitplanung und die Metakommunikation getroffen werden. Hilfreich können dabei die nachfolgenden Satzanfänge sein.

Satzanfänge ...**... zur Verabredung von Vereinbarungen und Regeln:**

- Unsere Arbeit wird erfolgreich, wenn ...
- Mir ist besonders wichtig, dass ...
- Hoffentlich wird hier nicht ...
- In unserer Gruppe sollte auf keinen Fall ...

... als Blitzlicht im Arbeitsprozess

- Es ist aus meiner Sicht jetzt erforderlich, dass ...
- Wenn wir weiter kommen wollen, müssen wir damit aufhören, dass ...
- Am meisten blockiert mich, dass ...
- Als nächstes möchte ich ...

... am Ende einer Sitzung

- Am besten hat mir heute gefallen, dass ...
- Erfolgreich waren wir ...
- Mich hat heute bei der Arbeit behindert, dass ...
- Am wenigsten zufrieden bin ich mit ...

2.2 Wie ermitteln wir unsere Anliegen?

„Probleme sind verkleidete Möglichkeiten.“ (Henry Ford)

**Beispiel****Was soll ich bloß tun?**

Als Lehrer kennen Sie die Situation: Ein Kollege kommt in der großen Pause aus der Klasse ins Lehrerzimmer und lässt sich erschöpft auf einen Stuhl fallen: „Ich weiß nicht, was ich noch tun soll – die Klasse 9a macht einfach nicht mit!“

**Anliegen
genauer untersuchen**

Dieser Kollege hat ein „Anliegen“: damit bezeichnen wir ein Thema, das jemanden persönlich berührt und das er mit einer Fragestellung verbindet. Im Beratungsgespräch (das natürlich nicht in dieser Pausensituation stattfindet) wird dieses Anliegen durch geeignete Fragen

konkretisiert: In welcher Situation wird nicht mitgemacht? Wer genau macht nicht mit? Was genau soll gemacht werden? Hilfreich ist es, schließlich den folgenden Satzanfang zu vervollständigen: „Was kann ich tun, dass...“

Der Kollege hat sein Anliegen so konkret formuliert, dass es bearbeitet werden kann, wenn es folgende Kriterien erfüllt:

Exakt formulieren

- Eine **offene Frage** ist enthalten.
- Das Wort „**ich**“ kommt vor.
- Das Ziel ist **positiv** formuliert (keine Negation, kein Vergleich).
- Es ist zumindest teilweise durch **eigenes Handeln erreichbar**.
- Das Ziel ist **messbar**, hat eine **angemessene Größe** und lässt sich **zeitlich** festlegen.

Zeit und Genauigkeit**Tipp**

Verwenden Sie genug Zeit für eine genaue Formulierung des Anliegens – ein gut formuliertes Anliegen ist bereits die halbe Lösung.

Je kleiner und konkreter, desto besser!

Eine Grundvoraussetzung für das Gelingen ist das „Aktive Zuhören“:

Gelingensbedingung

„Richtig verstehen heißt nicht nur verstanden haben, was der andere gesagt hat, sondern auch, was er gemeint hat.“ (Ekkehard Crisand)

(Hinweise zum Aktiven Zuhören finden sich in den Arbeitshilfen unter Handout D 1.2-3.)

Spaziergehen hilft**Tipp**

Es hat sich auch bewährt, das Anliegen auf einem kleinen Spaziergang zu zweit zu ermitteln: Die eine Person erzählt etwa zehn Minuten lang, was sie beschäftigt. In dieser Zeit hört die andere Person aktiv zu. Nun formuliert die erste Person ihr Anliegen und es kann bei Bedarf ein Rollenwechsel erfolgen.

Ziele formulieren – aber wie?

In einem gut formulierten Anliegen ist auch immer bereits die Zielsetzung und damit der Blick auf die Lösung des Problems enthalten. Oft bereitet es jedoch Schwierigkeiten, das Ziel so zu formulieren, dass es klar, klein und konkret genug bleibt um auch erreichbar zu werden.

Ein **gutes Ziel** erfüllt die folgenden Kriterien:

- Das Ziel beschreibt einen erwünschten Zustand in der Zukunft.
- Das Ziel ist positiv formuliert.
- Es wird deutlich, auf wen oder was sich das Ziel bezieht.
- Der Zeitpunkt der Zielerreichung ist genannt.

Smarte Ziele sind ...

- **s**pezifisch: Konkrete (Teil-) Ziele sind angegeben, sie sind eindeutig formuliert.
- **m**essbar: Der Grad der Zielerreichung lässt sich beobachten oder messen. Indikatoren sind benannt.
- **a**kzeptiert: Das Ziel ist attraktiv. Ein Minimalkonsens im Kollegium liegt vor.
- **r**ealistisch: Die Ziele sind unter den gegebenen Rahmenbedingungen erreichbar.
- **t**erminiert: Ein Zeitpunkt für die Zielerreichung ist angegeben.

Bei der Formulierung von Zielen ist immer auf die genaue Unterscheidung von Zielen, Maßnahmen und Indikatoren zu achten.

Ziele – Welche Veränderungen sollen sich einstellen?

Maßnahmen – Wie, womit oder wodurch wollen wir dieses Ziel erreichen?

Indikatoren – Woran werden wir erkennen, dass diese Veränderungen eingetreten sind?



Tab. D 1.2-1

Planungshilfe zur Zielformulierung

In einem Vorgespräch sollten das Anliegen erhoben und formuliert, bisherige Lösungsversuche thematisiert, Lösungsideen besprochen und Beobachtungswünsche festgehalten werden. Der nachfolgende Leitfaden bietet für das Gespräch eine Unterstützung.

Leitfaden für ein Vorgespräch

1. Anliegen erheben:

- Was beschäftigt dich auch über die konkrete Unterrichtszeit hinaus?
- Wie heißt das Problem?
- Was macht dich unzufrieden? Was stört dich?
- Was möchtest du besser machen?

dabei: – aktiv zuhören – nachfragen – zusammenfassen – innerlich mitgehen
...und nicht: den eigenen Senf dazugeben!

2. Anliegen formulieren (z. B. „Was kann ich tun, dass ...?“):

– offene Frage – „ich“ kommt vor – positiv formuliert – smartes Ziel

3. Bisherige Lösungsversuche/Welche Ergebnisse?

4. Mögliche Lösungsideen/Unterstützende und hemmende Faktoren?

5. Beobachtungswünsche/Worauf soll besonders geachtet werden?

6. Vereinbarungen:

Ort/Zeit der Unterrichtsbeobachtung

Ort/Zeit des Reflexionsgesprächs



2.3 Wie beobachten wir Unterricht?

„Siehst du einen Riesen, so achte auf den Stand der Sonne, ob es nicht der Schatten eines Zwergs ist.“ (Novalis)

Unterschiedlicher Blick

Zur Beobachtung von Unterricht bieten sich je nach Zielsetzung und Problem verschiedene Möglichkeiten an (vgl. Landwehr 2003, S. 55-59):

- Kriteriengeleitete Unterrichtsbeobachtung
- Offene Unterrichtsbeobachtung

Kriteriengeleitete Unterrichtsbeobachtung

Bestimmte Aspekte im Fokus

Ziel ist es, Rückmeldungen zu festgelegten Qualitätsansprüchen an den Unterricht zu erhalten. Der Wahrnehmungs- und Reflexionsprozess wird durch strukturierte Beobachtungskriterien gesteuert.

| Beobachtungen mit quantitativer Ausrichtung | Beobachtungen mit Indikatorenliste | Beobachtungen mit qualitativer Einschätzung | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--------|--------|-------|--|--|--|-------------|--|--|--|---------------|--|--|--|--|-----------|-----------------------|-----------|--|--|--|----------------------------------|--|--|---|--|----|---|---|----|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Beobachtungskriterien sind bestimmte Ereignisse oder Verhaltensweisen, die direkt beobachtbar sind. Es wird die Häufigkeit meist in Form einer Strichliste festgehalten. | Aus den Qualitätsansprüchen für Unterricht sind Indikatoren abgeleitet worden. Diese dienen als Grundlage für die Beobachtung. | Die Qualitätskriterien werden mit einer Einschätzskala versehen. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>Beispiel:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Verhalten</th> <th>Mädchen</th> <th>Jungen</th> <th>Klasse</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Loben</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Korrigieren</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Zurechtweisen</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> | Verhalten | Mädchen | Jungen | Klasse | Loben | | | | Korrigieren | | | | Zurechtweisen | | | | <p>Beispiel: Qualitätsmerkmal „Förderung der Selbstständigkeit“</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Indikator</th> <th>beobachtetes Ereignis</th> <th>Kommentar</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Schüler beurteilen eigene Lernergebnisse</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Schüler setzen sich eigene Ziele</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> | Indikator | beobachtetes Ereignis | Kommentar | Schüler beurteilen eigene Lernergebnisse | | | Schüler setzen sich eigene Ziele | | | <p>Beispiel: Qualitätskriterien:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>++</th> <th>+</th> <th>-</th> <th>--</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Sachliche Richtigkeit: Inhalte sind sachlich richtig und entsprechen dem Erkenntnisstand des Faches</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Inhalt und Struktur: Inhaltlicher Aufbau und Struktur des Unterrichts sind für Lernende nachvollziehbar.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> | | ++ | + | - | -- | Sachliche Richtigkeit: Inhalte sind sachlich richtig und entsprechen dem Erkenntnisstand des Faches | | | | | Inhalt und Struktur: Inhaltlicher Aufbau und Struktur des Unterrichts sind für Lernende nachvollziehbar. | | | | |
| Verhalten | Mädchen | Jungen | Klasse | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Loben | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Korrigieren | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Zurechtweisen | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Indikator | beobachtetes Ereignis | Kommentar | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Schüler beurteilen eigene Lernergebnisse | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Schüler setzen sich eigene Ziele | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | ++ | + | - | -- | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Sachliche Richtigkeit: Inhalte sind sachlich richtig und entsprechen dem Erkenntnisstand des Faches | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Inhalt und Struktur: Inhaltlicher Aufbau und Struktur des Unterrichts sind für Lernende nachvollziehbar. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |



Tab. D 1.2-2

Beobachtungsbogen zur kriteriengeleiteten Unterrichtsbeobachtung

Offene Unterrichtsbeobachtung

Die Wahrnehmungsselektion bleibt hierbei dem Feedbackgeber überlassen. Damit fließen in hohem Maße seine Vorannahmen, Haltungen und Wertungen in die Beobachtung ein. Diese mentalen Modelle sind oft ebenfalls Gegenstand des Feedbackgespräches, weil eine Rückmeldung lediglich eine Mitteilung darüber ist, wie das Verhalten wahrgenommen wurde und was es bei der beobachtenden Person ausgelöst hat. In dem sich anschließenden Gespräch werden auch Vorannahmen, Haltungen und Wertungen zur Sprache kommen.

„Beobachter-Brille“

Die Reflexion findet nach dem Unterricht statt. Die Beobachtung orientiert sich daran, was dem Beobachter auffällt.

| Stichwörter zum Verlauf des Unterrichts | Beobachtungen: Was fällt mir auf? | Selbstreflexion: Normen und Wertvorstellungen von gutem Unterricht |
|---|-----------------------------------|--|
| | | |

Beispielbogen



Tab. D 1.2-3

Beobachtungsbogen zur offenen Unterrichtsbeobachtung

Vorlagen für Unterrichtsbeobachtungsbögen finden Sie in den Arbeitshilfen vgl. Tabelle D 1.2-5 und S 1.2-6.

Gut beobachten



Tipp

- Trennen Sie sehr genau zwischen Beobachtung, Interpretation und Bewertung.
- Seien Sie sich als Beobachter bewusst, dass Ihre eigenen Wahrnehmungsfiler die Beobachtung und die Reaktion darauf steuern.
- Beschreiben Sie konkretes Verhalten bzw. Handlungen: Was sehen Sie – was hören Sie? Versuchen Sie sehr genau zwischen Beobachtung und Interpretation bzw. Bewertung zu trennen.
- Aber: Protokollieren Sie für die Rückmeldung durchaus, was diese Handlungen bei Ihnen auslösen, welche Ideen Ihnen kommen.
- Richten Sie Ihre Aufmerksamkeit auf Ressourcen, auf das, was funktioniert – denn darauf kann aufgebaut werden.

2.4 Wie führen wir die Reflexionsgespräche?

„Sprich wovon du willst, du wirst immer von dir sprechen.“ (Mephisto in Goethes Faust)

Anspruchsvoll

Die Reflexionsgespräche sind zu Beginn des Prozesses sicherlich die größte Herausforderung. Die Kommunikation sollte empathisch, respektvoll und wertschätzend sein und der Andere in seiner Autonomie und seinem „Anderssein“ respektiert werden. Deshalb sollte das Gespräch in jedem Fall in einem ruhigen Rahmen stattfinden. Bei sehr konzentrierter Arbeit reichen 45 bis 60 Minuten. Das Gespräch sollte zudem immer mit einem kurzen Rückblick und einem gegenseitigen Feedback enden.

Nachfolgend findet sich ein Vorschlag für das Vorgehen:

Leitfaden für ein Reflexionsgespräch

1. **Vereinbarung des Rahmens:** Zeit, Vertraulichkeit, für entspannte Atmosphäre und ungestörten Raum sorgen, Visualisierung z. B. durch Flipchart, Aufgaben eines möglichen Beobachters klären.
2. **Bestätigung des Anliegens:** „Was kann ich tun, dass ...“
3. **Unterrichtsakteur/in/Ratsuchende/r** erhält die Möglichkeit, zunächst etwas zur Stunde/zur eigenen aktuellen Befindlichkeit zu sagen
4. **Zusammenfassendes Feedback:** Was habe ich gesehen, gehört (konkrete Wahrnehmungen, keine Interpretationen/Bewertungen)?
5. **Ressourcen:** Was klappt gut? Worauf kann man aufbauen? (Lehrkraft kann ergänzen.)
6. **Entwicklungsbedarf (eig. Einschätzung):** Was funktioniert noch nicht zufrieden stellend? (Lehrkraft ergänzt.)
7. **Lösungsideen/Handlungsalternativen sammeln:** (Brainstorming) Hier kann ein Beobachter weitere Ideen beisteuern.
8. **Nächste Schritte planen:** Lehrkraft entscheidet, was sie wann mit wem tut/ausprobiert. Wer kann unterstützen?
9. **Anliegen überprüfen:** Hat es sich geändert?
10. **Rückblick** auf das Gespräch/**Feedback** durch Lehrkraft und einen möglichen Beobachter



Eine Reflexion über Unterricht ist auch sinnvoll, wenn zuvor kein Unterrichtsbesuch stattgefunden hat. Das Setting ist dann eher das einer Intervention. Der Gesprächsablauf entspricht den Leitfäden für das Vor- und das Reflexionsgespräch ohne Berücksichtigung einer Beobachtung. Dieses Beratungsgespräch kann auch als Vorbereitung für eine spätere Unterrichtsbeobachtung dienen.

Gespräch ohne Besuch

In jedem Fall wird am Ende des Reflexionsgesprächs das nächste Treffen der Reflexionsgruppe und die Rollenverteilung verabredet.

Gespräche gut beenden



Tip

Schließen Sie das Ende eines Gesprächs mit einem gegenseitigen Feedback ab.

- Für Metakommunikation und Feedback können die Satzanfänge (siehe Punkt 2.1) für ein Blitzlicht und am Ende einer Sitzung genutzt werden.
- Als sehr hilfreich hat sich auch die „Briefevaluation“ gezeigt: Dazu schreibt jedes Mitglied der Gruppe an jeden anderen einen „Brief“, in dem er folgende Satzanfänge nutzt:
 - In der Zusammenarbeit mit Dir war für mich hilfreich ...
 - Für die zukünftige Zusammenarbeit wünsche ich mir von Dir ...

Die „Briefe“ werden ausgetauscht und ein kurzes Gespräch darüber geführt.

(Feedbackregeln finden sich in den Arbeitshilfen, vgl. Handout D 1.2-5.)

In der Rolle bleiben

Das Wichtigste sowohl beim Vor- wie auch beim Reflexionsgespräch ist es, in der jeweiligen Rolle zu bleiben: Es braucht viel Aufmerksamkeit, Genauigkeit und Übung um die neue Rolle des Beratenden zu lernen. An manchen Schulen gibt es Beratungslehrkräfte, die dabei unterstützen können. Für die teilnehmenden Lehrer können sich durch die „KUR“ weitreichende Vorteile ergeben: Sie können das Gelernte auf Eltern- und Schülergespräche übertragen und dabei werden sie merken, wie sie durch den Wechsel der Rolle ihre innere Haltung verändern und Eltern und Schülern Verantwortung übertragen, die diese wiederum motiviert, gemeinsam mit den Lehrkräften für erfolgreiches Lernen zu sorgen.

**Rat geben
will geübt sein!**

3. Schulentwicklung – wie wird KUR zu einem Teil des Prozesses?

„Man kann einen Menschen nichts lehren, man kann ihm nur helfen, es in sich selbst zu entdecken.“ (Galileo Galilei)

Natürlich ist es für die Schule am besten, wenn es nicht nur eine kleine Reflexionsgruppe, sondern eine größere Projektgruppe gibt, in der sich mehrere Reflexionsgruppen treffen.

3.1 Die Kommunikation zwischen den einzelnen Reflexionsgruppen organisieren

Erfahrungen weitergeben

In einer KUR-Projektgruppe findet regelmäßig der Erfahrungsaustausch auf übergeordneter Ebene statt. Die Reflexionsgruppen können hier voneinander lernen und tragen ihre Erfolge zusammen. Möglicherweise gibt es externe Moderatoren oder Fortbildner, die die interessierten Kollegen in die methodischen Schritte einführen, vielleicht gibt es aber auch genug Wissen und Fähigkeiten, so dass sich aus dem Kollegium eine Gruppe konstituiert. Das 1. Treffen ist besonders wichtig, da es zu einem guten Kontrakt führen sollte, der den Rahmen der gemeinsamen Arbeit beschreibt. Die Tabelle D 1.2-4 bietet dafür eine Hilfe.



Tipp

Austausch von Beginn an

Wir empfehlen, dass die Reflexionsgruppen ihre Absprachen innerhalb der Projektgruppe erarbeiten und sich dort gegenseitig vorstellen. So können schon zu Beginn der Arbeit Synergieeffekte genutzt werden.

Auf den – nicht zu häufigen – regelmäßigen Sitzungen werden die Erfahrungen ausgetauscht. Zunächst wird sich das sicher auf den persönlichen Nutzen beziehen, die Auswirkungen auf die Schüler und den Bericht über gute und schwierige Situationen. Später können die Problemstellungen näher unter die Lupe genommen werden, um herauszufinden, ob sich daraus Schlussfolgerungen und Entwicklungsaufgaben z. B. für den Jahrgang oder auch für das Gesamtsystem Schule formulieren lassen.

| Was bedacht und vereinbart werden sollte: | erledigt von/am: |
|--|------------------|
| Bei externer Begleitung <ul style="list-style-type: none"> • Auftragsklärung zwischen externer Begleitung und Projektgruppe erfolgt unter Einbeziehung der SL: <ul style="list-style-type: none"> – Thema, Ziel, Erwartungen an die Begleitung – Vorhaben klar abgegrenzt von Hospitationen und Beurteilungswesen – grobe Prozessbeschreibung – Termine/Stundenumfang/Kosten – Abschluss/Planung der Weiterarbeit | |
| Was bedacht und vereinbart werden sollte: | erledigt von/am: |
| Ohne externe Begleitung <ul style="list-style-type: none"> • Auftragsklärung mit der Projektgruppe erfolgt unter Einbeziehung des SL | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Abstimmung mit den Entwicklungszielen auf Schulebene ist erfolgt | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Die Projektgruppe entwickelt ein Konzept: <ul style="list-style-type: none"> – Ziele werden formuliert, Rahmenbedingungen geklärt – Leitung/Sprecher/Moderation wird verabredet – Zeitbedarf/Dauer bzw. Ende werden verabredet – Ressourcen werden geklärt – Ziele und Ergebnisse werden definiert – Unterstützungsbedarf wird geklärt – Mögliche Beobachtungsverfahren und Instrumente werden vereinbart – Regeln für effektive Arbeit (z. B. Vertraulichkeit) werden geklärt und verabredet – Terminplanung für die Sitzungen der Projektgruppen wird aufgestellt – Vereinbarungen über die Evaluation werden getroffen | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Verankerungen in der Schule <ul style="list-style-type: none"> – Für die Kommunikation des Vorhabens ins Gesamtkollegium und Transparenz für alle wird gesorgt – Weiterarbeit nach Abschluss des Projekts | |



Tab. D 1.2-4

Kontrakt der KUR-Projektgruppe

Mögliche Fragestellungen sind:

Fragen für den Erfahrungsaustausch

- Welchen Nutzen habe ich aus der Kollegialen Unterrichtsreflexion gezogen?
- Wie hat sich das auf die Arbeit mit den Schülern ausgewirkt?
- Welche guten Erfahrungen haben wir gemacht, die wir gern weitergeben möchten?
- Was ist uns schwer gefallen? Welche Probleme sind in unserer Arbeit aufgetaucht, zu denen wir gern die Erfahrungen der anderen hören möchten?
- Welche Probleme wurden bearbeitet?
- Welche Problemstellungen waren ähnlich oder gleich?
- Welche Lösungen wurden erarbeitet? Welche Erfahrungen wurden bei der Umsetzung der Lösungen gemacht?
- Ergeben sich daraus Wünsche für eine Änderung der Rahmenbedingungen, die zu einer Verminderung der Probleme beitragen könnten? Welche Fortbildungswünsche sind entstanden?

3.2 Erkenntnisse an das Kollegium weitergeben

„Laß dir von keinem Fachmann imponieren, der dir erzählt: ‚Lieber Freund, das mache ich schon seit 20 Jahren so!‘ – Man kann eine Sache auch 20 Jahre verkehrt machen!“ (Kurt Tucholsky)

Info? Bitte regelmäßig!

Eine regelhafte Kurzinformation über die Arbeit auf den Lehrerkonferenzen sorgt für Transparenz. Der Kontrakt der KUR-Projektgruppe und auch das Konzept sollten auf einer Lehrerkonferenz vorgestellt werden. Nicht beteiligte Kollegen möchten sicher nach einiger Zeit sowohl etwas über den Nutzen als auch über die Schwierigkeiten wissen. Interessant ist auch eine Zusammenfassung der bearbeiteten Probleme, der Lösungen und der Ideen zu Veränderungen im System oder zu Fortbildungswünschen. Dies bietet sich nach einem Jahr als ausführlicher Diskussionspunkt einer Konferenz an. Selbstverständlich werden auch die Evaluationsergebnisse dem gesamten Kollegium zugänglich gemacht.

Darüber hinaus ist es sinnvoll, nach sechs bis neun Monaten interessierte Kollegen zu einem Treffen einzuladen, auf dem sehr ausführlich berichtet und diskutiert wird. Ein solches Treffen kann auch genutzt werden, um mit nicht Beteiligten Schwierigkeiten und im Prozess entstandene Fragestellungen zu erörtern und so eine Außensicht zu erhalten. Für die Vorbereitung einer solchen Veranstaltung können

auch vorher Fragen der interessierten Kollegen gesammelt werden. Dies hat den Vorteil, dass nicht nur KUR-Teilnehmer berichten, was ihnen wichtig erscheint, sondern von den Zuhörenden im Vorfeld erfahren, was sie interessiert und dies mit einbinden können.

Auf jeden Fall ist es wichtig, dass die KUR-Projektleitung entweder Mitglied der Steuergruppe ist oder den regelmäßigen Kontakt mit der Schulleitung hält und von dieser in jeglicher Beziehung unterstützt wird. So kann beispielsweise eine geschickte Stundenplangestaltung gegenseitige Unterrichtsbeobachtungen sehr unterstützen.

4. Welche Chancen bietet KUR der Schule?

„Wo käme man hin
wenn alle sagten
wo käme man hin
und keiner ginge
um einmal zu schauen
wohin man käme
wenn man ginge.“
(Kurt Marti)

Viel zu viele Unterrichtsentwicklungsvorhaben scheitern an der fehlenden nachhaltigen Wirkung von Qualifizierungsmaßnahmen. Gute und interessante methodisch-didaktische Ansätze finden nicht den Weg in den Alltag. KUR bietet den Kollegen die Chance, das, was sie für gut und sinnvoll halten, mit gegenseitiger Unterstützung in die eigene Unterrichtspraxis zu übertragen. Durch das Erlernen einer zweiten Rolle, der Beraterrolle, entlasten sie sich und können gemeinsam kreativ an Lösungen für neue oder auch alte Herausforderungen arbeiten. Das Neue besteht darin, beide Rollen zu beherrschen und je nach Notwendigkeit in die gerade funktionale Rolle zu gehen und dies dem Gegenüber deutlich zu machen.

**Gegenseitige
Unterstützung**

Durch konkretes Feedback zu ihrem unterrichtlichen Handeln, so berichten die Lehrer aus ihrer KUR-Praxis, fühlen sie sich wertgeschätzt und bestätigt. Sie entwickeln sich persönlich weiter und haben endlich einen Raum, in dem sie auf einer professionellen Ebene ihren Unterricht reflektieren.

Die Teamarbeit in der Schule wird durch den systematischen Austausch gefördert: Gemeinsames Planen und ehrliche, konstruktive Auseinandersetzung finden in einer vertrauensvollen Atmosphäre statt. „Die Schüler erleben Lehrer, die mutiger sind, etwas Neues auszuprobieren.“ Für ihre Schüler bieten die Kollegen gute Modelle: „Die Teamfähigkeit der Lehrer fördert die Teamfähigkeit der Schüler.“ (Aussagen von Hamburger Lehrkräften nach einem Jahr KUR).

**Lehrer-Teams =
Schüler-Vorbilder**

**Zusammen zur
Lernkultur**

Ganz nebenbei gleichen sie ihr Handeln einander an: „Wir schaffen eine einheitliche Linie im pädagogischen Vorgehen.“ Oder: „Wir entwickeln einheitliche Arbeitsregeln und haben mehr Disziplin.“ Lernen zum gemeinsamen Thema von Schülern und ihren Lehrern zu machen heißt Schritte zu gehen von der Unterrichts- zur Entwicklung der Lernkultur.

Auch für KUR gilt: Wichtig ist es anzufangen und dabei ganz pragmatisch und mit Blick auf einen gelingenden Prozess in kleinen Schritten sorgfältig vorzugehen.

Literatur

- [1] Dokumentation Schulen mit Profil: Hospitationen. Ausgabe 2.2002; unter www.schulenmitprofil.ch/pages/unterlagen/doku/Dossier2.doc
- [2] Donnenberg, Otmar/Lazeron, Nina 1999: Wie organisiere und gestalte ich ein Action-Learning-Programm? In: Donnenberg, Otmar (Hrsg.): Action Learning. Ein Handbuch. Stuttgart: Klett-Cotta.
- [3] Keller, Hans 2005: Aufbau und Elemente einer Feedbackkultur. Anleitung für schulinterne Projektgruppen. Broschüre im Projekt „Qualitätsentwicklung an Mittel- und Berufsschulen des Kantons Zürich“. Reihe: Berichte für die Sekundarstufe II und Erwachsenenbildung. 5. Auflage Zürich: Impulse.
- [4] Landwehr, Norbert 2003: Q2E: Grundlagen zum Aufbau einer Feedback-Kultur. Konzepte, Verfahren und Instrumente zur Einführung von lernwirksamen Feedbackprozessen. Bern: hep.
- [5] Langmaack, Barbara/Braune-Krickau, Michael 1993: Wie die Gruppe Laufen lernt. 4. Auflage. Weinheim: Beltz.
- [6] Schratz, Michael/Iby, Manfred/Radnitzky, Edwin 2000: Qualitätsentwicklung. Verfahren, Methoden, Instrumente. Weinheim/Basel: Beltz.
- [7] Thomann, Christoph 1998: Klärungshilfe: Konflikte im Beruf. 4. Auflage. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- [8] Wagner, Erich 2003/2004: Hospitationen im Unterricht. Zertifizierungsarbeit Schulleiterschaft Kanton St.Gallen.

5. Arbeitshilfen

Was ist Aktives Zuhören?

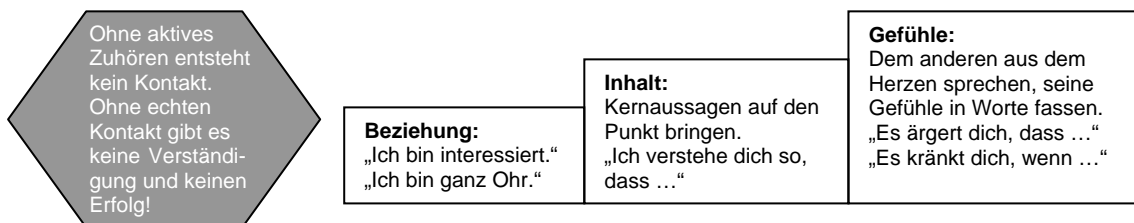
- Sich in den anderen hineinversetzen, sich in seine Lage hineindenken und -fühlen.
- Verstehen, was er wirklich meint und ausdrücken will.
- Die Gefühlslage und Stimmungen des Gegenübers zu erspüren suchen.
- Eigene Wertungen, Ratschläge und spontane Reaktionen zurückhalten oder zeitweise bewusst unterdrücken.
- Durch körperliche Signale dem anderen zu erkennen geben, dass man seinen Äußerungen folgt (Blickkontakt, „Hmm“, Kopfnicken, Zuwendung).

Aktives Zuhören ist zu erkennen, wenn ein Empfänger

- Aussagen des Senders zusammenfasst und wiederzugeben sucht.
- Rückfragen stellt („Habe ich das so richtig verstanden?“).
- paraphrasiert/mit eigenen Worten wiederholt.
- dessen Gefühlslage direkt erfasst und formuliert („Und das ärgert dich.“).
- in offenen oder zum Weiterdenken anregenden Fragen am Kern seiner Äußerung bleibt („Was vermutest du, warum das so ist?“ „Und was denkst du, wie du das ändern könntest?“).
- ausreden lässt.
- Pausen aushalten kann.
- nonverbale Signale aussendet.

! Fallen:

- eigene Ideen/Vorschläge unterbreiten
- interpretieren und deuten



Handout D 1.2-3

Aktives Zuhören (nach Thomann 1998, S. 267ff.)

Kollegiale Unterrichtsreflexion

| | | |
|---|--|--|
| Schule: | | Datum: |
| Lehrkraft: | | |
| Klasse: | | Stunde: |
| Thema/Anliegen/Fokus: | | |
| Wahrnehmung: gesehen, gehört, gefühlt – Lehrerverhalten, Schülerverhalten – Was funktioniert? | | Interpretation/Idee/Handlungsalternative/These: |
| | | |



Tab. D 1.2-5

Unterrichtsbeobachtungsbogen 1

| Datum | Zeit | Klasse | Fach | Lehrkraft |
|--|------|--------|------------------------------------|-----------|
| | | | | |
| Anliegen: | | | | |
| Beobachtungen/Wahrnehmungen | | | Hypothesen/Ideen/Vorschläge | |
| Wie wird am subjektiven Konzept der Schüler angeknüpft? | | | | |
| Welche Ressourcen sind bei Schüler zu erkennen? Was können Schüler gut? | | | | |
| Was funktioniert bei Lehrkraft gut? (mehr davon!) | | | | |
| Wie wird der einzelne Schüler aktiviert? | | | | |
| Wie viele Schüler arbeiten? Wie viele Schüler schalten ab? (Wann?) Schwierige Schüler? | | | | |

Kollegiale Unterrichtsreflexion

| Beobachtungen/Wahrnehmungen | Hypothesen/Ideen/Vorschläge |
|---|-----------------------------|
| Wie wird dem einzelnen Schüler Verantwortung übertragen? | |
| Wie (klar) wird der Lehr- und Lernprozess strukturiert? <ul style="list-style-type: none"> – Rituale/Regeln/Strukturen – Anfang/Ende – Ziele/Inhalte | |
| Wie werden Schülerleistungen gewürdigt? | |
| Wie reflektieren die Schüler ihren Lernprozess? | |
| Besondere Beobachtungskriterien/von Lehrkraft gewünscht | |



Tab. D 1.2-6

Unterrichtsbeobachtungsbogen 2

Kräftefeldanalyse

Die Kräftefeldanalyse ist eine weitere Möglichkeit zur Formulierung des Anliegens bis hin zur Entwicklung von konkreten Veränderungsschritten (Donnenberg/Lazeron 1999, S. 13).

| | | | |
|---|-----------|---|---------|
| 1. Problem: Mich stört, dass ... | | | |
| 2. Ziel: Ich will erreichen, dass ... | | | |
| 3. Weg: Mögliche Schritte sind ... | | | |
| 4. Einflusskräfte und Bedingungen: Die Zielerreichung wird gefördert durch ... – | | Die Zielerreichung wird gehemmt durch ... – | |
| 5. Gewichtung der Einflusskräfte: Der am meisten fördernde Faktor ist: – | | Der am meisten hemmende Faktor ist: – | |
| 6. Ideen zur Veränderung: Fördernde Faktoren werden verstärkt durch: – | | Hemmende Faktoren werden vermindert durch: – | |
| 7. Aktionsplan: Ziel: | Maßnahme: | Indikator der Überprüfung: | Termin: |



Regeln zum Geben und Nehmen von Feedback

Feedback ist keine Verurteilung oder Anklage und sollte ebenso positive wie auch als störend wahrgenommene Verhaltensweisen benennen. Solche Rückmeldungen sollten nie ohne Vereinbarungen oder ungefragt gegeben werden. Auf jeden Fall sind Rückmeldungen als Grundlage für einen anschließenden Austausch zu betrachten. Folgende Regeln haben sich als sinnvoll erwiesen:

Regeln für den Feedbackgeber

- Beschreibe konkretes Verhalten bzw. Handlungen und die eigene Reaktion darauf. Dabei wird keine Bewertung oder Interpretation des Verhaltens und keine Zuschreibung von Eigenschaften vorgenommen. Es wird auch nicht verallgemeinert.
- Feedback ist nur aus der Sicht des Feedbackgebers zu geben. Er kann nicht für andere Menschen reden.
- Rückmeldungen erfolgen zeitnah und beziehen sich auf aktuelles Geschehen. Ein Vermischen mit früheren Situationen ist wenig hilfreich.
- Feedback soll der Situation angemessen sein. Dies bezieht sich einerseits auf den Umfang der Rückmeldungen und andererseits auf die Tiefe. Dabei soll alles, was gesagt wird wahr sein, aber nicht alles was als wahr empfunden wird, muss auch ausgesprochen werden. Die Situation und die Bedürfnisse des Feedbacknehmers sind mit zu berücksichtigen.
- Sei dir darüber bewusst, dass eine Rückmeldung eine subjektive Wahrheit ist.

Regeln für den Feedbacknehmer

- Erlebe die Feedbacksituation als Möglichkeit des Kontakts und sei dir bewusst darüber, dass eine Rückmeldung immer auch etwas mit der Person zu tun hat, die diese gibt.
- Nimm Rückmeldungen aufmerksam auf und stelle lediglich Verständnisfragen.
- Vermeide Rechtfertigungen, Verteidigungen oder Angriffe – sie machen eine Beziehungsklärung unmöglich.
- Sortiere innerlich, welche Aspekte angenommen werden können, über welche noch nachgedacht werden muss und welche nichts mit der eigenen Person zu tun haben. Verstehe Rückmeldungen also zunächst als Angebot, wie eine Situation interpretiert werden kann.

