



Beobachtung und Feedback

Methodenkoffer der ‚Kollegialen Weiterbildung‘

kollegialeweiterbildung.cevet.eu

cevet.uni-paderborn.de/inbig/



Das Projekt „InBig“ wird im Rahmen des Bundesprogramms „XENOS-Integration und Vielfalt“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

Einleitung

Ein zentraler Baustein der *Kollegialen Weiterbildung* ist der Wissens- und Erfahrungsaustausch unter den Teilnehmenden. Der Zugang zu – teilweise unbewusstem/r – Wissen und Erfahrung wird unter anderem während der kollegialen Phasen mit Hilfe von Beobachtungssituationen und deren Aufbereitung geschaffen. Zur Gestaltung des Beobachtungsprozesses möchten wir Ihnen im Folgenden wichtige Hinweise zur Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung an die Hand geben. Zusätzlich stellen wir Ihnen Literaturhinweise zur Vertiefung des Themas sowie Dokumentationsbögen für Situationen aus Ihrer Bildungsgangarbeit und ein Dokumentationsbeispiel im Anhang bereit.

1. Erwartungskklärung – Beobachtungsdurchführung – Feedbackvorgang

In einem ersten Schritt ist bei einem systematischen Vorgehen zu beachten, dass sich sowohl der oder die Beobachter als auch der zu Beobachtende im Vorfeld Zeit zur Orientierung und Ausrichtung der Beobachtungsdimensionen nehmen. Es wird unterschieden zwischen

- einer Beobachtung, in welcher sich der Beobachtende aus dem Erfahrungs- und Wissensschatz des Beobachteten Informationen für sich und eine ähnliche Situation in seinem Bildungsgangalltag einholen kann. In diesem Fall klärt der Beobachter für sich im Vorfeld seine Fragen und die erforderlichen Beobachtungsdimensionen.
- einer Beobachtung, in welcher der Beobachtete auf Grundlage der Beobachtung ein Feedback entsprechend der von Ihm zuvor kommunizierten Erwartungen, Wünsche und Beobachtungsdimensionen erhält.

Im Vorfeld einer Beobachtung sind je nach Beobachtungssituation organisatorische Vorkehrungen zu treffen. Zu klären sind beispielsweise die folgenden organisatorischen Fragen: Sind die weiteren an zu Beobachtenden Situation beteiligten Menschen über die Beobachtung und ihren Zweck informiert (nicht sie werden beobachtet / Verschwiegenheitsvereinbarungen treffen)? Ist ausreichend Platz in dem geplanten Raum für weitere zwei oder drei Personen und ggf. unterschiedliche Perspektiven dieser Personen (siehe unter 2. die Hinweise zur Beobachtung)?

Wir stellen Ihnen sowohl offene Beobachtungsbögen zur Verfügung – Sie können die Beobachtungsdimensionen selbst individuell besprechen und eintragen – als auch strukturierte Bögen mit vorgegebenen Dimensionen. Diese Varianten können Sie so wie sie vorliegen verwenden oder sich daraus bedienen. Welchen Herausforderungen unserer menschlichen Wahrnehmung wir

uns jeweils bei einer Beobachtung stellen und welcher Sie sich bewusst sein sollten, haben wir Ihnen inklusive einiger Hinweise unter Punkt 2 zur Verfügung gestellt.

Mögliche thematische Beobachtungsbereiche

Den folgenden Handlungsfeldern haben wir – unter Berücksichtigung der bekannten Standards *beraten, verwalten, innovieren und unterrichten* – Situationscluster zugeordnet, welche von uns im Vorfeld identifiziert wurden und teilweise in die Erprobung der Materialien einbezogen worden sind (vgl. ausführliche Übersicht über die Handlungsfelder einer bildungsgangverantwortlichen Lehrkraft).

Schulinterne Kommunikation und Kooperation

- Mitarbeiter-/ , Beratungs- und Motivationsgespräche ohne Zielvorgabe
- Dienstbesprechungen
- Elternsprechtage
- Praxisphasen vorbereiten
- Klassenbildung
- Unterrichtssystem (Kurs-, Stundensystem, Lernfelder etc.)
- Feier Zeugnisübergabe
-

Schulexterne Kommunikation und Kooperation

- Elterngespräche
- Informationsabende
- Abstimmungsgespräche mit außerschulischen Partnern (IHK, Kolping, TBZ, u. s. w.)
- Betreuung Praxisphasen
- Kooperation mit Betrieben und Bildungsträgern während der Praxisphasen
-

Gestaltung und Qualitätsentwicklung

- Entwicklungsprozesse initiieren und gestalten (z. B. Bewertungssystem, Bildungsgangdidaktik)
- Mitgestalten einheitlicher Standards / Leitbild eines Bildungsgangs
- Materialien, Unterrichtsorte, -methoden, Sozialformen usw. erproben, anwenden und auswerten
-

2. Wahrnehmung, Beobachtung, Bewertung

Lernen durch Beobachtung ist eine vertraute Form das eigene Wissen zu erweitern, zu überprüfen oder sich neues Wissen anzueignen (vgl. AMELANG / BARTUSSEK 1990, S. 416 ff.). Innerhalb der Kollegialen Weiterbildung wird dies (ergänzt durch fachlichen Input während der Workshopsequenzen) genutzt, um gezielt Aufgaben einer Bildungsbetreuung und –koordination kennen zu lernen sowie um Kenntnisse und Kompetenzen diesbezüglich zu erweitern. Dabei ist je nach Vorkennntnis oder Situation eine gezieltere oder offenerere Form der Beobachtung denkbar. Eine systematische Form der Herangehensweise empfiehlt sich grundsätzlich, wobei der Umfang der Verschriftlichung dem Schwerpunkt der Situation in angemessener Art und Weise angepasst werden sollte.

Wenn wir beobachten ist es hilfreich, sich vorher zu vergegenwärtigen, welche „Fallen“ uns unser Gehirn bei der Verarbeitung unserer Wahrnehmung stellen kann. Gemeinhin benötigen wir diese Art der Funktion, um im Alltag zum Beispiel schnell erforderliche Entscheidungen treffen zu können (vgl. ZIMBARDO /GERRIG 1996, S. 130 ff.). Im Folgenden haben wir Ihnen zum Zwecke der Sensibilisierung einige Verzerrungen in unserer Wahrnehmung und deren Verarbeitung / Urteilsbildung aufgelistet (vgl. auch FABNACHT 1995, S. 220 ff.):

- Der Halo-Effekt: Tendenz, „*sich in der Beurteilung oder Beobachtung einer einzelnen Persönlichkeitseigenschaft vom Gesamteindruck oder von einer anderen hervorstechenden Eigenschaft beeinflussen zu lassen.*“ (GRAUMANN 1969, S. 282)
- Der Logische Fehler: Tendenz, „*gewisse Eigenschaften aus der Logik ihrer Zusammengehörigkeit (...) bzw. der nach der stillschweigend zugrunde gelegten Persönlichkeitstheorie des Beurteilers (...) einzuschätzen.*“ (ebenda)
- Die zentrale Tendenz = Tendenz zur Mitte

- Verzerrung auf Grund sozialer Dispositionen / Anpassung an früheren Input: Verzerrung durch eine Neigung zu Milde oder Großzügigkeit / Verzerrung, um dem Empfänger zu gefallen / Anpassung an eigene Einstellungen (GRAUMANN, 1969, S. 281)
 - Primacy-recency-effect: Hinweis auf die Bedeutung der Reihenfolge, in welcher etwas beobachtet wurde. Der erste Eindruck ist besonders wichtig, spätere Eindrücke können unter Einfluss des ersten Eindrucks interpretiert werden (ebenda)
 - Von unserem Gehirn gespeicherte Konzepte vs. aktuell aufgenommene Reize: Um die gespeicherten Konzepte quasi zu schützen, können aktuelle Reize in der Verarbeitung vernachlässigt werden (unbewusst)
 - Fehlen dem Gehirn Informationen, so kann es für logische Vervollständigungen sorgen. Diese müssen nicht mit der Realität übereinstimmen (GREVE / WENTURA 1997, S. 44 ff.)
 - Tendenz zur Stereotypisierung: *„Eine starke Wahrnehmungs-Hypothese bedarf weniger passender Informationen, um bestätigt zu werden und gegen weitere, widersprechende Informationen aufrecht erhalten zu werden.“* (IRLE 1975, S. 105)
 - Prinzipien der Gruppierung: *„Die Ähnlichkeit der Bewertung von Handlung und Handelndem führt zu Gruppierung beider.“* Ebenfalls ist eine Gruppierung durch Nähe, gemeinsames Schicksal oder gemeinsamer Abgrenzung möglich (soziale Gruppen) (DEUTSCH / KRAUSS 1976, S. 18 f.)
 - Hawthorne-Effekt: Der beobachtete ist sich der Beobachtung bewusst und passt ggf. sein Verhalten entsprechend an (reaktives Verfahren)
- ⇒ Das Ergebnis einer Beobachtung – das Beobachtungsprotokoll – wird nicht nur durch das bestimmt, was in ihm bewusst protokolliert werden soll.

Hinweise für die Beobachtung

- Planen Sie ausreichend Zeit für die Beobachtung ein
- Wählen Sie die Beobachtungsdimensionen sorgfältig aus, lieber weniger, dafür genauer beobachten
- Erst wahrnehmen, beobachten und dokumentieren, dann bewerten
- Beziehen Sie keine zurückliegenden Situationen mit ein, es geht nur um diese aktuelle Situation
- Notieren Sie ausschließlich beobachtbares Verhalten, Aussagen und Körpersprache

- Tauschen Sie sich nicht mit den anderen Beobachtern aus
- Wenn möglich: wechseln Sie die Perspektive (setzen Sie sich bspw. während der Pause in einer Bildungsgangleiterkonferenz um)
- Beobachten Sie, wenn Sie zu mehreren beobachten, aus verschiedenen Perspektiven
- Notieren Sie das Beobachtete nachvollziehbar
- Trainieren Sie die Beobachtung (GREVE / WENTURA 1997, S. 74 ff.)

3. Aufbereitung der Beobachtung – Feedback

Unter einem Feedback wird die Mitteilung an unser Gegenüber darüber verstanden, wie das Verhalten des Gegenübers auf uns wirkt. Wir teilen mit einem Feedback nicht nur sachliche Inhalte sondern auch eine Resonanz auf die gespürten Gefühle des Gegenübers mit. Bei einem Feedback sind die Gesprächsteilnehmer gleichrangig und geben sich zusätzlich zu der Rückmeldung gegenseitig konstruktive Verhaltensvorschläge. Wichtig ist zu beachten, dass nicht nur negative Rückmeldung gegeben wird, sondern im Gegenteil eine negative Rückmeldung sich immer zwischen zwei positiven Rückmeldungen befindet (Sandwich-Methode).

Es ist nicht möglich eine objektive Rückmeldung zu geben. Man spricht hier von einer kontrollierten Subjektivität. Geschildert werden bei der Rückmeldung zu den beobachteten Aspekten somit Eindruck und Einwirkung. Es besteht keine distanzierte Rollenbeziehung zwischen den Beteiligten. Jeder Eindruck ist subjektiv und wird mit der neutralen Dokumentation unserer kollegialen Beobachtung unterlegt. Durch die Interpretation des beobachteten Verhaltens gibt der Feedbackgeber auch immer etwas von sich preis.

Die Beteiligten konfrontieren sich mit dem eigenen Verhalten beziehungsweise lassen sie sich durch andere beteiligte Personen damit konfrontieren. Wichtig ist dabei die Beachtung von Takt und Behutsamkeit, die Beachtung der Schilderung in einer für das Gegenüber annehmbaren Form.

Das Feedback erinnert zwar an den systemischen Ansatz, unterscheidet sich jedoch von ihm insbesondere dadurch, dass ein Feedbackgeber und das Gegenüber gleichgestellt sind und der Feedbackgeber auch stets am Geschehen beteiligt ist.

13 Funktionen eines Feedbacks nach Fengler:

- *„Feedback steuert Verhalten.*
- *Feedback hilft, zielgerichtet zu arbeiten.*
- *Positives Feedback ermutigt.*
- *Feedback hilft bei der Fehlersuche.*
- *Feedback fördert persönliche Lernprozesse.*
- *Feedback hebt die Motivation.*
- *Feedback hilft bei der Selbsteinschätzung.*
- *Feedback ermöglicht, sich hilfreiches Feedback zu beschaffen.*
- *Feedback führt zu einem Zuwachs an Einfluss sowohl beim Empfänger wie beim Geber von Rückmeldungen.*
- *Feedback bewirkt eine engere Verbindung mit der Aufgabe.*
- *Feedback hilft bei der Identifikation mit der Arbeitsumgebung und der Planung der beruflichen Entwicklung.*
- *In Verhandlungen hilft Feedback bei der Einschätzung von Angeboten.*
- *Feedback hilft, die Qualität von Entscheidungen zutreffend zu bewerten, zu beurteilen.“*
(FENGLER 1998, S. 21)

Hilfefragen für die Umsetzung:

- Beschreibe oder werte ich das Verhalten meines Gegenübers?
- Bezieht sich meine Rückmeldung konkret auf das beobachtete Verhalten oder allgemein auf die ganze Person?
- Ist meine Rückmeldung angemessen und berücksichtigt sie die Bedürfnisse meines Gegenübers?
- Nutzt meine Rückmeldung dem Gegenüber etwas?
- Kann mein Feedback eine Verhaltensänderung hervorrufen?

- Überlasse ich die Entscheidung über das weitere Vorgehen und einer Veränderung mit meiner Formulierung meinem Gegenüber?
- Ist die Rückmeldung erwünscht?
- Erfolgt meine Rückmeldung an das Gegenüber zeitnah zu dem beobachteten Verhalten?
- Ist mein Feedback für mein Gegenüber verständlich und nachprüfbar?
- Ist meine Beobachtung nachprüfbar?
- Begrenze ich mich bei der Rückmeldung auf die wesentlichen Dinge, die mein Gegenüber auch auf einmal verkraften kann?
- Enthalten meine Informationen für mein Gegenüber neue Gesichtspunkte?
- Ist jetzt der richtige und angemessene Moment für eine Rückmeldung? Kann der Empfänger sie aufnehmen?
- Weiß ich, warum ich das Feedback so geben möchte und kann ich die Reaktionen darauf absehen?

Im Prozess der kollegialen Weiterbildung werden Sie nicht nur die Rolle des Feedbackgebers sondern auch die Rolle des Empfängers einnehmen. Hierfür – auch wiederum für beide Seiten – dienen folgende Hinweise für das Annehmen von Kritik:

- Offenheit und Sachlichkeit mit dem Gegenüber vereinbaren
- Ausreden lassen – man kann nicht wissen, was der andere sagen möchte
- Nicht rechtfertigen oder verteidigen. Mitteilung auf sich wirken lassen und beobachten, welche Empfindungen diese bei einem auslösen
- Sich an das ‚vier-Ohren-Modell‘ erinnern (oder auch die ‚vier Seiten einer Nachricht‘)
- Verständnisfragen stellen
- Dankbar sein für Feedback. Es hilft dabei, sich selbst und die Wirkung auf andere kennen zu lernen und dadurch sicherer und kompetenter im Auftreten zu werden.

Literaturhinweise

AMELANG, M. / BARTUSSEK, D. (1990): Differenzielle Psychologie und Persönlichkeitsforschung.

FABNACHT, G. (1995): Systematische Verhaltensbeobachtung. Eine Einführung in die Methodologie und Praxis.

FENGLER, J. (1998): Feedback geben. Strategien und Übungen.

FIRSCHER-EPE, M. (2012): Coaching: Miteinander Ziele erreichen.

GELLERT, M. / NOWAK, C. (2010): Teamarbeit, Teamentwicklung, Teamberatung. Ein Praxisbuch für die Arbeit in und mit Teams.

GREVE, W. / WENTURA, D. (1997): Wissenschaftliche Beobachtung. Eine Einführung.

GRAUMANN, C. F. (1969): Sozialpsychologie. 1. Halbband: Theorien und Methoden. Handbuch der Psychologie, 7. Band.

IRLE, M. (1975): Lehrbuch der Sozialpsychologie.

RAUEN, C. (2008). Coaching. Praxis der Personalpsychologie. Human Resource Management kompakt, Band 2.

ZIMBARDO, P. G. / GERRIG, R. J. (1996): Psychologie.

4. Dokumentationsvorlagen und -beispiele

Beobachtungs- und Dokumentationsbogen

Persönliche Angaben

Name, Vorname

Beobachtungszeitraum

Angaben zur Beobachtungsschule

Schulname

Anschrift

Telefonnummer

Kollegin/e

Offene systematische Beobachtung

Datum:	Beobachtungsaspekt/ Thema:	
Dokument:		
Uhrzeit: von bis	Beschreibung der Ausgangslage:	
Klassenstufe/Bildungsgang:		
Beobachtungsdimensionen	Handlungsablauf: Die beobachteten Situationen werden wertfrei, präzise und in der Gegenwart geschrieben unter Berücksichtigung von wörtlicher Rede, Mimik, Körpersprache, Beziehungen. (Was wird getan? Was geschieht? Wie geschieht es? Tätigkeiten beschreiben)	Orientierungsaspekte/ Bemerkungen

Offene systematische Beobachtung

Datum:	Beobachtungsaspekt/ Thema:	
Dokument:		
Uhrzeit: von bis	Beschreibung der Ausgangslage:	
Klassenstufe/Bildungsgang:		
Beobachtungsdimensionen:	Handlungsablauf: Die beobachteten Situationen werden wertfrei, präzise und in der Gegenwart geschrieben unter Berücksichtigung von wörtlicher Rede, Mimik, Körpersprache, Beziehungen. (Was wird getan? Was geschieht? Wie geschieht es? Tätigkeiten beschreiben)	Orientierungsaspekte/ Bemerkungen

Systematische Beobachtung – Beispiel Gesprächsanlass

Datum:	Beobachtungsaspekt/ Thema: <i>Schüler / Elterngespräch</i>	
Dokument:		
Uhrzeit: von bis	Beschreibung der Ausgangslage: <i>Was ist Anlass für dieses Gespräch?</i>	
Klassenstufe/Bildungsgang:		
Beobachtungsdimensionen:	Handlungsablauf: Die beobachteten Situationen werden wertfrei, präzise und in der Gegenwart geschrieben unter Berücksichtigung von wörtlicher Rede, Mimik, Körpersprache, Beziehungen. (Was wird getan? Was geschieht? Wie geschieht es? Tätigkeiten beschreiben)	Orientierungsaspekte/ Bemerkungen
Anfangsphase Gesprächseinleitung Ansprache des Themas Leitung des Gesprächs Zielformulierung Vereinbarungen Dokumentation Formulierungen An wen richtet sich die Gesprächsleitung (Eltern oder Schüler) Vermittlung an Anlaufstellen Beobachtete Reaktionen Körpersprache Mimik Gestik Nebengeräusche Störungen Organisatorisches Vorbereitung des Raumes		

Systematische Beobachtung – Sitzung- / Konferenzleitung

Datum:	Beobachtungsaspekt/ Thema:	
Dokument:		
Uhrzeit: von bis	Beschreibung der Ausgangslage:	
Klassenstufe/Bildungsgang:		
Beobachtungsdimensionen	Handlungsablauf: Die beobachteten Situationen werden kurz und wertfrei beschrieben (Was wird getan? Was geschieht? Wie geschieht es? Tätigkeiten beschreiben)	Orientierungsaspekte/ Bemerkungen
Person <ul style="list-style-type: none"> • Körpersprache • Mimik • Gestik • Blickkontakt • Stimme Medien/ Materialien <ul style="list-style-type: none"> • PPP vorbereitet • Materialien vorbereitet • Moderationsmaterialien Gesprächsführung <ul style="list-style-type: none"> • Zielorientierung • Sprechanteil • Flexibilität • Roter-Faden Die Anderen <ul style="list-style-type: none"> • Gesprächskultur/- atmosphäre • An- und Abwesenheit • Reaktionen/Interaktionen Organisation <ul style="list-style-type: none"> • Zeitrahmen • Sitzordnung • Raumgestaltung 		

Dokumentationsbeispiel: Systematische Beobachtung

Datum: 29.09.2013	Beobachtungsaspekt/ Thema: Dienstbesprechungen zur Vorbereitung des nächsten Schuljahres	
Dokument: 1/1		
Uhrzeit: von 14.00 Uhr bis 15.00 Uhr	Beschreibung der Ausgangslage: Es findet eine Teambesprechung zum Thema „Entwicklung von Praktikumsmaterialien“ statt. Zehn KollegInnen des Bildungsgangs nehmen teil. X leitet die Besprechung.	
Klassenstufe/Bildungsgang: Berufsvorbereitung		
Beobachtungsdimensionen	Handlungsablauf: Die beobachteten Situationen werden kurz und wertfrei beschrieben (Was wird getan? Was geschieht? Wie geschieht es? Tätigkeiten beschreiben)	Orientierungsaspekte/ Bemerkungen
Person <ul style="list-style-type: none"> • Körpersprache • Mimik • Gestik • Blickkontakt • Stimme Medien/ Materialien <ul style="list-style-type: none"> • PPP vorbereitet • Materialien vorbereitet • Moderationsmaterialien Gesprächsführung <ul style="list-style-type: none"> • Zielorientierung • Sprechanteil • Flexibilität • Roter-Faden Die Anderen <ul style="list-style-type: none"> • Gesprächskultur/- atmosphäre • An- und Abwesenheit • Reaktionen/Interaktionen Organisation <ul style="list-style-type: none"> • Zeitrahmen • Sitzordnung • Raumgestaltung 	<p><i>X begrüßt alle Anwesenden im Sitzen. Die KollegInnen werden alle angeschaut, wenn eine Person spricht wendet sich X mit der Körperhaltung der Person zu. Augen sind offen, Augenbrauen entspannt, Lächeln bei geäußelter Zustimmung. Hände werden deutlich eingesetzt (Hinweis auf die Flipchart / die Person) Die Stimme ist (nach meinem Empfangen und aus meiner räumlichen Perspektive) durchgängig in normaler Gesprächslautstärke, wird von mir als sachlich und freundlich wahrgenommen.</i></p> <p><i>X hat mithilfe von Laptop und Beamer eine Mindview-Vorlage an die Wand projiziert. Einzelne Aspekte sind bereits eingetragen, u.a. „Berufspraxis“, „Unterrichtsfächer“ und „Klassenregeln“.</i></p> <p><i>Einstieg über inhaltliche Informationen zum anstehenden Praktikum: „Da die Praktikumsstruktur verändert werden soll benötigen wir auch neue Praktikumsberichte.“ Gesprächsführung, u.a.: „Wir können ruhig erst mal sammeln, dann kriegen wir auch einen Überblick, welche Sachen anstehen und können sie dann nach Wichtigkeit sortieren.“</i></p> <p><i>Alle kommen zu Wort und die Beteiligung am Gespräch findet durchgängig statt, einzelne Aspekte werden direkt von XXX dokumentiert. (Hier ggf. ebenfalls Zitate)</i></p> <p><i>Die Besprechung dauert eine Stunde, alle sitzen im Kreis an Tischen in einem Klassenraum. Es sind alle Plätze belegt. Die Projektionsfläche befindet sich hinter X. Unterlagen zu xyz liegen ausgedruckt bereit. Präsentationen sind bereits offen, Technik läuft.</i></p>	<p><i>Mindview? Wo bekommt man das? Wie funktioniert es?</i></p> <p><i>Transparenz Gezielte Ansprache</i></p> <p><i>Gesprächsführung und direkte Dokumentation</i></p>