

## Konstruktive Rückmeldungen

Mit dem Geben und Annehmen von Feedback sind vielfältige Chancen verbunden. Und so gehört die Fähigkeit, Feedback wohlwollend, verkraftbar, präzise und entwicklungsförderlich zu geben, gleichermaßen zu den Kernkompetenzen pädagogischen Handelns wie Führens. Ist Feedback wertschätzend formuliert, eröffnet es Veränderungsmöglichkeiten. Wohlwollendes, ehrliches, durchaus auch konfrontierendes, Feedback kann wichtige Hinweise auf die eigene Wirkung enthalten und mögliche Differenzen hinsichtlich der Selbst- und Fremdwahrnehmung aufdecken. Somit sind konstruktive Rückmeldungen auch Grundlage für sinnvolle Gespräche, in denen beide Seiten mehr voneinander erfahren und Kollegialität vertiefen können.

# Wertschätzendes Feedback in Schulen

Angela Sommer

**S**owohl mit dem Geben als auch mit dem Annehmen von Feedback sind vielfältige Chancen und Möglichkeiten verbunden. Schafft es ein Kollegium, eine Feedback-Kultur an der Schule zu etablieren, wird der kollegiale Dialog gefördert und kann zur persönlichen wie zur Schulentwicklung beitragen.

## Zahlreiche Feedback-Anlässe in der Schule

Feedback zu empfangen und zu geben zieht sich wie ein roter Faden durch Schule, Elternabende, Studium, Referendariat und Weiterbildungen. Lehrerinnen und Lehrer, Fachleiterinnen und -leiter, Mentoren und Führungskräfte in der Schule sind immer wieder aufgefordert, Feedback zu geben, angemessen zu formulieren und entgegenzunehmen. Im täglichen Umgang mit den Schülerinnen und Schülern spielt die „Rückmeldung zum aktuellen Lern- und Leistungsstand“ ebenfalls eine Rolle. Hinzu kommen die zahlreichen Gespräche mit Eltern, in denen diese Feedback zum Entwicklungsstand ihrer Kinder und damit auch über ihre eigene Erziehungs- und Lernbegleitungsarbeit erhalten. Feedback gehört zu Lern- und Entwicklungsprozessen im schulischen Kontext elementar dazu und ist ein ebenso wesentliches Instrument der Führung und Zusammenarbeit wie auch eine spezifische Form des Gesprächs mit Schülerinnen und Schülern, Eltern und im Kollegium. Und so sind Lehrerinnen und Lehrer in doppelter Hinsicht eingeladen, sich Feedback als spezifische Kommunikationsform zur „guten Angewohnheit“ zu machen: als regelmäßige Empfänger und geübte Geber. Wer regelmäßig Rückmeldung erhält aus dem Kollegium, von Eltern, von

der Schulleitung und durchaus auch von Schülerinnen und Schülern, erfährt eine Menge über die Wirkung, Qualität und Nachhaltigkeit der eigenen Arbeit und somit darüber, wie er bzw. sie von anderen wahrgenommen wird, wofür Würdigung und Wertschätzung von anderen ausgesprochen und auch, was kritisch betrachtet und beobachtet wird. So kann der kollegiale Dialog gefördert und Entwicklung gemeinsam verfolgt werden. Gleiches gilt auch für die Kommunikation mit Schülerinnen und Schülern, die regelmäßige Rückmeldung über Lern- und Sozialverhalten in aller Regel als förderlich erleben, und zwar sowohl von Lehrkräften als auch von Mitschülern.

## Was ist Feedback?

Beim Feedback handelt es sich um eine spezifische Form der Kommunikation. Dabei steht die (mögliche) Entwicklung des Adressaten im Vordergrund. Feedback unterscheidet sich somit von anderen Beurteilungs- und Bewertungsanlässen im schulischen Kontext, die der Leistungsmessung dienen. Kersten Reich (Reich o. J.) definiert in seinem konstruktivistischen Methodenpool Feedback als „eine offene Rückmeldung an eine Person oder an eine Gruppe, wie ihr Verhalten von anderen wahrgenommen und gedeutet wird. Die regelgemäße Anwendung der Feedback-Technik schafft mehr Offenheit und Klarheit in Beziehungen und kann damit zu einer verbesserten Kommunikation im Lern- und Arbeitsalltag verhelfen.“ (Reich o. J.)

Eine Rückmeldung ist eine individuelle Reaktion, d. h. die Geber formulieren, was sie beobachtet oder erlebt haben und teilen dabei mit, auf welchen „subjektiven Boden“ diese Beobachtungen und Eindrücke bei ihnen gefallen sind. Die „Entwick-



**Feedback ist Kommunikation, die der Entwicklung des Adressaten dient. Die Sender geben ihre subjektiven Wahrnehmungen wieder. Dabei sollten sie auf die Form achten und Wertschätzung signalisieren**

lungshilfe“ besteht darin, dass die Feedback-Empfänger Informationen darüber erhalten, wie sie mit ihrer Arbeitsweise, ihrem pädagogischen Handeln oder Kommunikationsverhalten auf andere wirken.

Leider kann beim Feedback auch einiges schiefgehen, es kann unpassend formuliert sein, unpassend ankommen und sogar mehr Schaden anrichten als Nutzen bringen.

Dazu eine kleine Selbstbesinnung: *Erinnern Sie sich noch an ein Feedback, vielleicht aus Studium, Referendariat oder Weiterbildung, das einen spezifischen Nachgeschmack bei Ihnen hinterlassen hat? Sei es, dass es besonders schön und angenehm war und Sie sich mit Ihren Stärken und Qualitäten wohlwollend gesehen fühlten? Sei es, dass es Sie verletzt, gekränkt oder ärgerlich gemacht hat, weil Sie sich ungerecht beurteilt fühlten oder Ihnen keine Gelegenheit gegeben wurde, dazu Stellung zu beziehen? Traf es Sie unvorbereitet oder kam es zu einem unpassenden Zeitpunkt? Fühlten Sie sich dadurch abgelehnt, abgeurteilt und völlig falsch eingeschätzt?*

Die Wirkung von Feedback kann vielfältig sein, von „euphorisierend“ über „unbedeutend“ bis hin zu „verletzend“, und die Erinnerung an die Wirkung kann lange andauern. Mit dem Geben und Annehmen von Feedback sind einige spezifische Schwierigkeiten und Risiken verbunden, die hier kurz skizziert sind:

### **Schwierigkeiten und Risiken beim Geben von Feedback**

„Es wird hohe Zeit, dass ihm jemand das mal sagt, so geht's ja gar

### **Feedback-Regeln**

Um die Chancen auf positive Wirkung zu erhöhen, haben sich eine Reihe von Regeln eingebürgert, die im Folgenden kurz dargelegt werden.

Die gängigen Feedback-Regeln, wie sie vielfach in Studium, Praxisphasen, Referendariat und Weiterbildungen zum Einsatz kommen und vielerorts als „bekannt und allgemeingültig“ vorausgesetzt werden, lassen sich z. B. in Kersten Reichs Methodenpool (Reich 2012), in Werner Stangls Arbeitsblättern (o. J.) und auch bei Jörg Fengler (2004) nachzulesen. Diese Regeln können vor allem Ungeübten dienlich sein, sich in dieser sensiblen Kommunikationsform zu trainieren.

#### **Wie Feedback sein sollte**

- beschreibend, nicht bewertend;
- konkret;
- angemessen;
- brauchbar;
- erwünscht, erbeten;
- klar und präzise formuliert;
- sachlich richtig;
- nicht zu umfassend;
- systemisch, d. h. den jeweiligen Kontext berücksichtigend.

#### **Geben von Feedback:**

- beschreiben, nicht bewerten;
- positive Rückmeldungen zuerst, Kritisches danach;
- Rückmeldungen möglichst konkret geben;
- in „Ich-Form“ formulieren zur Verdeutlichung, dass es sich um die eigene subjektive Sicht handelt;
- Verkraftbarkeit vor Vollständigkeit.

#### **Annehmen von Feedback:**

- aufmerksam zuhören;
- unkommentiert annehmen, nur zuhören;
- nicht verteidigen oder rechtfertigen;
- bei Störungen Signal geben;
- Rückmeldung und Dank an Feedback-Geber/in.

nicht, das will ich hier überhaupt nicht haben“ – solche und ähnliche Motive führen gelegentlich zu hartem Feedback. Möglicherweise entlastet man sich damit zwar selbst kurzfristig, fatalerweise wirken die Äußerungen dann jedoch eher beziehungszerstörend und zeigen selten die erwünschte Wirkung,

nämlich Verhaltensmodifikationen. Die „heimliche“ Motivation für solche Rückmeldungen ist häufig in eigenen Haltungen und Überzeugungen zu suchen, die das Gegenüber nicht teilt, was ihm scharf angekreidet wird. Unpräzises Feedback hingegen, das beim reinen (wertfreien) Beschreiben stehenbleibt, bleibt un-

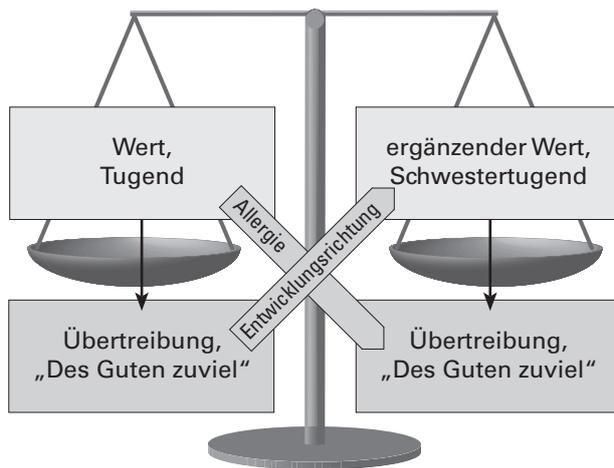


Abb. 1: Aufbau des Werte- und Entwicklungsquadrats

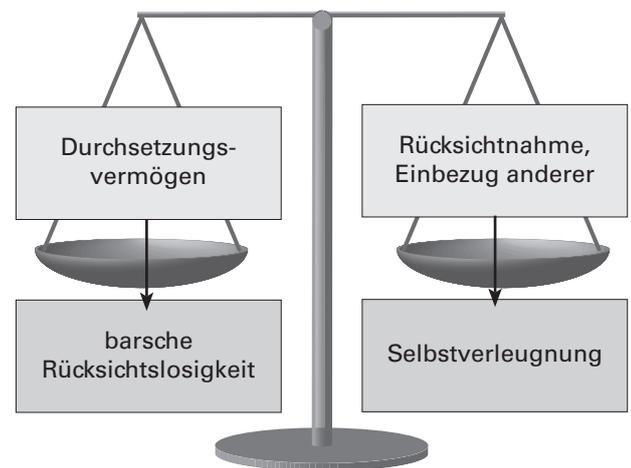


Abb. 2: Wertequadrat zum Beispiel des Schulleitungs-Feedback auf Lehrerverhalten in Konferenzen

bedeutend und ist häufig einfach Zeitverschwendung. Ein Feedback-Gebender kann sich hinter solchen rein deskriptiven Rückmeldungen verstecken und mit eigenen Meinungen oder Vorschlägen zur Verhaltensmodifikation unsichtbar bleiben.

### Probleme und Risiken beim Annehmen von Feedback

Auch wohlgemeintes Feedback kann zu unpassender Zeit kommen und so „unannehmbar“ werden, etwa wenn der Empfänger unmittelbar zuvor eine stressreiche Situation durchlebt hat und nun erschöpft und gleichermaßen verletztlich ist. Wer dem anderen vorher nicht ausdrücklich die „Erlaubnis“ zur Rückmeldung erteilt, wird ein „ungefragtes“ Feedback eher als schädlich und beziehungsschädigend empfinden und kann es in den seltensten Fällen als konstruktive Entwicklungsempfehlung akzeptieren. Des Weiteren kann beim Empfänger der Eindruck entstehen, dass in seinem Verhalten der positive Kern übersehen und Kleinigkeiten zu einem massiven Fehlverhalten „aufgebauscht“ wird.

### Feedback wann und woraufhin?

Wirkungsvolles Feedback bedarf eines eindeutig definierten Kontextes, in dem allen Beteiligten klar ist, wofür es konkret gehen soll. Diese Voraussetzung ist gegeben, wenn vor einer gemeinsamen erlebten Situa-

tion vereinbart wird, dass und wozu genau Feedback gegeben bzw. erhalten wird und dass darüber Einverständnis herrscht. Wenn die Beteiligten einander sonst auch in anderen Rollenkonstellationen (z. B. Vorgesetzter und Mitarbeiter) begegnen, so ist dies anzusprechen und im Sinne einer Rollenklärung für diese spezifische Situation neu zu definieren. Gleichzeitig gilt es immer zu berücksichtigen, dass Feedback zwar einerseits infolge einer konkreten Situation gegeben wird, aber ohne die Berücksichtigung des Kontextes (wie z. B. Tagesform, Vorgeschichte, Einbettung in eine Organisation oder Hierarchie) verzerrt oder überlagert werden kann.

Aus den obigen Ausführungen dürfte als eine wesentliche Voraussetzung deutlich geworden sein, dass Einvernehmen darüber bestehen sollte, in einen Feedback-Prozess einzutreten und dass die (Arbeits-)Beziehung gut, ungestört und tragfähig ist. Dabei ist Feedback nicht notwendig auf Gegenseitigkeit angelegt, denn was der eine darf, darf der oder die andere noch lange nicht! Wenn die Schulleitung z. B. dem Sekretariat Rückmeldung hinsichtlich der Erledigung von anfallenden Aufgaben gibt, so ist es keinesfalls selbstverständlich bzw. müsste explizit vereinbart werden, dass auch das Sekretariat der Schulleitung rückmeldet, wie es die Delegation und Zusammenarbeit aus seiner Sicht wahrnimmt. Somit muss klar vereinbart werden, wer wem aus welcher Rolle heraus Rückmeldung gibt bzw. diese von wem erbittet.

### Das Wertequadrat und Entwicklungsquadrat

Feedback kann auch wirkungslos bleiben, kränken oder zur Floskel verkommen, wenn es nicht durch eine gegenseitige wertschätzende Grundhaltung der Beteiligten getragen ist. Hier kann das Modell vom Werte- und Entwicklungsquadrat eine hilfreiche Orientierung bilden. Dazu ein Beispiel: In Konferenzen stellt ein Lehrer immer wieder seine Positionen mit kraftvoller Stimme und präzisen Formulierungen klar und kompromisslos dar und schlägt dabei gelegentlich auch einen etwas „barschen“ Ton an. Die Schulleitung will ihn anlässlich des regelmäßigen Mitarbeiter(-Feedback-)Gesprächs auf die Wirkung seiner Durchsetzungskraft und seines kraftvoll-lautstarken Auftretens hinweisen. Zwei Formulierungen seien dazu vorgestellt:

Feedback A.: „Lieber Kollege, Ihr Verhalten in Teamkonferenzen ist geprägt von einschüchterndem Durchsetzungswillen, kompromisslos einseitigen Formulierungen und Lautstärke. Ich bitte Sie daher, sich künftig etwas zurückzunehmen, denn Ihre Fähigkeit und Bereitschaft, die Meinungen anderer einzubeziehen, tendieren in solchen Situationen gen Null.“

Feedback B.: „Lieber Kollege, ich schätze Sie für Ihre Klarheit und Ihr Durchsetzungsvermögen, welche sich auch in Konferenzen und Teamsitzungen zeigen. Gelegentlich, das will ich nicht verhehlen, wirken Sie dabei auf mich etwas barsch, streng

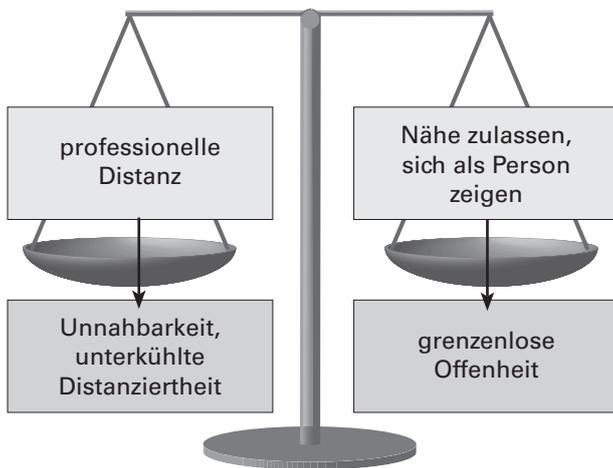


Abb. 3: Werte- und Entwicklungsquadrat zur Balance zwischen professioneller Distanz und Nähe

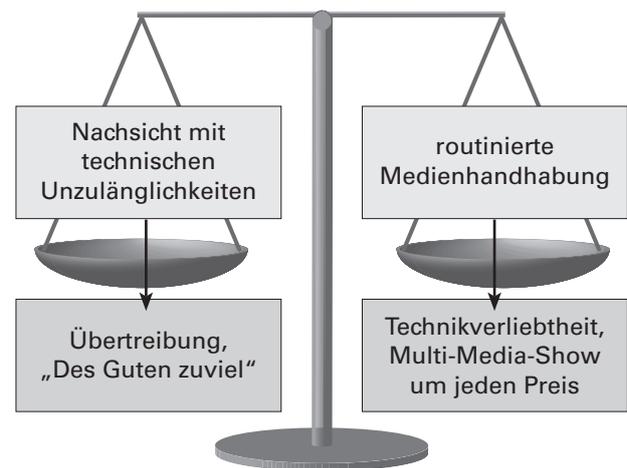


Abb. 4: Werte- und Entwicklungsquadrat zur Medienhandhabung im Unterricht

und fast rücksichtslos beim Eintreten für Ihre Ziele und Positionen. Daher empfehle ich Ihnen, beim Vorbringen Ihrer Argumente und Wünsche auch auf die Bedürfnisse und Positionen der anderen Kolleginnen und Kollegen Rücksicht zu nehmen und sich auch deren Argumente anzuhören, wobei ich mir bei Ihnen keine Sorgen darum mache, dass Sie sich selbst dabei verleugnen würden.“

Den Beispielen liegt jeweils eine andere Haltung zugrunde. Dominieren beim Feedback A Abwertung und Maßregelung, bezieht die Schulleitung im Fall B diejenigen Werte und Grundüberzeugungen (Durchsetzungsfähigkeit, für eigene Überzeugungen eintreten und ringen) mit ein, auf denen das Lehrerverhalten vermutlich basiert. Somit ist Beispiel B im Sinne des kommunikationspsychologischen Modells des Werte- und Entwicklungsquadrats (s. Abb. 2) formuliert.

Friedemann Schulz von Thuns Modell vom Werte- und Entwicklungsquadrat (Schulz von Thun 1989, S. 38–55) liegt die humanistische Überzeugung zugrunde, dass alles menschliche Handeln von Werten, Überzeugungen, auch „Tugenden“ genannt, geprägt ist. Diese werden hier dialektisch betrachtet, d. h. immer „als Paarlinge“ gedacht als Werte mit einem ergänzenden Wert, als Tugend mit einer „Schwestertugend“. Ohne die jeweilige Ergänzungsqualität, so legt es das Modell nahe, besteht die Gefahr, etwas an sich Gutes zu übertreiben, in der Übertreibung zu viel des Guten zu tun. Das lässt sich an einer Waage

veranschaulichen: Legt man auf der einen Seite zu viel Gewicht auf die Waagschale, neigt sie sich. Erst wenn auch Gewicht auf die andere Schale gelegt wird, entsteht wieder eine Balance.

### Feedback, orientiert am Werte- und Entwicklungsquadrat

Die Fähigkeit des Lehrers, sich in Konferenzen durchzusetzen und den eigenen Argumenten Gehör zu verschaffen (Durchsetzungsvermögen), wird vom Schulleiter gewürdigt, wobei er allerdings auch auf die Gefahren der Übertreibung (Rücksichtslosigkeit bis hin zur Barschheit) hinweist und aufzeigt, welche Folgen es haben kann, wenn nur dieser Seite Gewicht verliehen wird. Um dieser Gefahr zu begegnen, empfiehlt er daher dem Lehrer, sich ergänzend auch darum zu bemühen, Rücksicht auf die Anliegen des Kollegiums zu nehmen, dessen Argumente anzuhören und einzubeziehen. Wohl wissend, dass der Lehrer möglicherweise „allergisch“ auf die Übertreibung dieser Ergänzungsqualität reagieren könnte, formuliert die Schulleitung vorsorglich, dass sie keinesfalls erwarte, er möge sich selbst künftig über die Maßen zurückhalten und dabei bis zur Selbstverleugnung gehen (s. Abb. 2).

Mit dem Wertequadrat lassen sich umgekehrt auch negative Verhaltensweisen als die Übertreibung von etwas an sich Gutem und Wertvollem begreifen und wiederum zur Grundlage für eine Wertschätzen-

de Rückmeldung machen. Das kollegiale Feedback für eine Lehrerin, die gegenüber ihren Schülern klare Grenzen zieht, nichts Persönliches von sich preisgibt und dabei unnahbar wirkt, könnte dann etwa folgendermaßen klingen:

„Liebe Kollegin, ich schätze Ihre wertvolle Fähigkeit, weder gegenüber Kollegen noch gegenüber Schülern jemals Privates mit Schulischen zu vermischen (Würdigung der professionellen Distanz). Allerdings wirken Sie dabei manchmal ein wenig unnahbar, unterkühlt und distanziert. Es wäre daher schön, wenn es Ihnen gelänge, gelegentlich ein wenig mehr Nähe zuzulassen und etwas mehr von sich als Person zu zeigen. Dabei steht nicht zu befürchten, dass Ihnen Grenzen- oder Respektlosigkeiten unterlaufen würden.“

Gäbe es in diesem Kollegium einen anderen Lehrer, dessen Stärke vor allem auf der anderen Seite der Waagschale läge, also der Fähigkeit, Nähe zuzulassen und herzustellen, unterläge dieser einer ganz anderen Gefahr: nämlich derjenigen, in Grenzenlosigkeit abzugleiten. Die von ihm zu entwickelnde Ergänzungsqualität läge somit auf der anderen Seite des Wertequadrates denn es ginge bei ihm darum, die Fähigkeit zur professionellen Distanzierung auszubauen und das Feedback von Kollege zu Kollege an ihn klänge dementsprechend anders.

### Entwicklungs-Feedback geben

Das Wertequadrat ist gleichzeitig als Entwicklungsquadrat anzusehen. Es zeigt die Richtung der persönlichen

Weiterentwicklung auf (s. **Abb. 1**), die im Wertequadrat von (links oder rechts) unten nach (links oder rechts) oben führt. Bei der professionellen Weiterentwicklung geht es nicht darum, das Vertraute und Gewohnte zu perfektionieren, sondern vielmehr darum, Schwestertugenden zu entwickeln. Und genau das ist ja eines der zentralen Ziele von Feedback, denn mit seiner Hilfe soll es dem Adressaten ermöglicht werden, sich zu entwickeln und hierfür möglichst konkrete Hinweise zu erhalten. Dementsprechend kann ein Feedback auch von einer „Übertreibung“, „Schwäche“, einem „Defizit“ ausgehend formuliert werden und durchaus auch konfrontative Elemente enthalten.

Dazu ein letztes Beispiel, in dem bei einer „Schwäche“ beginnend die Grundlage für gemeinsame zu erarbeitende Entwicklungsschritte dargestellt wird. In regelmäßigen Unterrichtsbeobachtungen ist einer Mentorin aufgefallen, dass ein Referendar die vielfältigen Möglichkeiten der zur Verfügung stehenden digitalen audiovisuellen Unterrichtsmedien nicht umfassend nutzt. Er beschränkt sich in seinem Medieneinsatz auf einige wenige Präsentationselemente und dabei unterlaufen ihm immer wieder technische Fehler: Folien bleiben unscharf, Beschriftungen verrutschen, die Reihenfolgen geraten durcheinander usw. Er kommentiert das dann mit einem flapsigen „Upps – wohl etwas verwickelt!“. Die Mentorin könnte Folgendes rückmelden:

„Lieber Referendar, wir hatten uns ja für heute verabredet, um nach Ihrer Unterrichtsprobe letzte Woche ein Feedbackgespräch zu führen. Vor allem hatten Sie mich um Rückmeldung hinsichtlich Ihres Medieneinsatzes gebeten, und dazu möchte ich Ihnen Folgendes sagen: Ich habe den Eindruck gewonnen, dass Sie im Einsatz der digitalen Unterrichtsmedien noch recht ungeübt sind und Ihnen dabei immer wieder Flüchtigkeitsfehler und kleinere technische Pannen unterlaufen. Auch wenn gegen Ihre Nachsicht mit eigenen kleinen technischen Unzulänglichkeiten grundsätzlich nichts einzuwenden ist, so wäre es doch ratsam, dass Sie sich in der routinierten Handhabung der Medien üben. Niemand verlangt von Ihnen, dass Sie eine hyperperfekte Multimedia-Show liefern, aber ich möchte Sie doch ermutigen, sich in die souveräne Handhabung der

gängigen Unterrichtsmedien einzuarbeiten und dieses einzuüben. Daher möchte ich jetzt mit Ihnen gemeinsam überlegen und vereinbaren, wie Sie sich Schritt für Schritt in die gestalterischen und interaktiven Möglichkeiten einarbeiten und diese künftig in Ihrem Unterricht zielgerichtet einsetzen können.“

Folgt die Mentorin einem Verständnis von dialogischem Feedback, so könnte sich das Gespräch zwischen ihr und dem Referendar im weiteren Verlauf um die Entwicklungsschritte drehen, die er sich auf dem Weg zum Zielerreichung (routinierte Medienhandhabung) vornehmen könnte, und die beiden würden sich darüber verständigen, welche Teilziele und kleinen Übungsvorhaben dazu dienlich sein könnten. Idealerweise bleibt es dabei nicht bei einer einmaligen Rückmelde-Situation sondern es werden wiederkehrende Gesprächsanlässe geschaffen, in denen über Teilerfolge und weitere Entwicklungen gesprochen wird (s **Abb. 4**).

#### **Feedback als Chance zum Dialog und Entwicklung**

Soll Feedback ein Impuls zum Dialog werden, sollten Empfänger ihr Feedback nicht einfach nur unkommentiert entgegennehmen. Gerade im Gespräch darüber, was den Feedback-Adressaten bewogen hat, so und nicht anders vorzugehen (im Unterricht, bei der Lösung einer Aufgabe, als Elternteil im Umgang mit den Kindern), kann Wichtiges überhaupt erst zutage gefördert und diskutiert werden und auf seine Bedeutung, Chancen und Gefahren hin besprochen werden.

#### **Chancen des Feedbacks im Sinne des Wertequadrats**

Die Orientierung am Modell des Werte- und Entwicklungsquadrats bietet konkrete Umsetzungshilfen, die gängige Feedback-Regeln ergänzen. Diese Art von Feedback

- ist empathisches Feedback, da es den Feedback-Geber einlädt, sich in den Empfänger hineinzusetzen und ihn mit seinen Werten und Überzeugungen verstehen zu wollen;
- bietet Ansatzpunkte zum Loben und Würdigen von Qualitäten und Stärken;
- hilft beim Fokussieren auf spezifische Verhaltensweisen und die dahinterliegenden Werte, wodurch es konkret wird;

- ist annehmbar, weil es aus einer wertschätzenden Sichtweise heraus formuliert wird;
- ist entwicklungsförderlich und lädt zum Besprechen von kleinen, gangbaren Entwicklungsschritten ein;
- ist durchaus auch konfrontativ in dem Sinne, dass es mit den Gefahren einer möglichen Übertreibung von Tugenden und Werten konfrontiert;
- betrachtet „Fehler“ und „Unzulänglichkeiten“ als Übertreibung von etwas an sich Positivem und würdigt den „wertvollen Kern“;
- lädt zum Dialog ein und kann zu einem regelmäßigen entwicklungsorientierten Feedback-Prozess führen;
- stellt eine konstruktive Basis für langfristige Zusammenarbeit und Entwicklung her.

### **Entwicklung einer Feedback-Kultur in der Schule**

Das Werte- und Entwicklungsquadrat kann eine sinnvolle Ergänzung zu den gängigen und bewährten Feedback-Regeln darstellen und einen Beitrag zur Entwicklung einer wertschätzenden und konstruktiven Feedback-Kultur in der Schule leisten. Eine nachhaltige Feedback-Kultur entwickelt sich dann, wenn in regelmäßigen, klar vereinbarten Abständen die angesprochenen und angestrebten Verhaltensmodifikationen betrachtet, gewürdigt und weiterentwickelt werden. Regelmäßige Rückmeldungen für Referendarinnen und Referendare, unter Kolleginnen und Kollegen, in kollegialer Schulleitung und bei weiteren entwicklungsrelevanten Anlässen tragen nachhaltig zu einer Kultur des Miteinander-Redens bei und können so, rechtzeitig praktiziert, auch konfliktpräventiv wirken.

#### **Literatur**

- Fengler, J. (2004): Feedback geben. Strategien und Übungen. 3., neu ausgest. Auflage. Weinheim.
- Reich, K. (Hg.) (o. J.): Methodenpool. online: [http://methodenpool.uni-koeln.de/feedback/frameset\\_feedback.html](http://methodenpool.uni-koeln.de/feedback/frameset_feedback.html).
- Schulz von Thun, F. (1989): Miteinander Reden 2. Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. Reinbek.
- Stangl, W. (o. J.): Regeln für eine wirksame Rückmeldung. Online: <http://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/KOMMUNIKATION/FeedbackRegeln.shtml>.