

Führen zwischen eigenen und fremden Erwartungen

Führungs-Feedback

Impulse zur professionellen Reflexion und individuellen Entwicklung

Stephan Gerhard Huber

Pädagogische Führungskräfte stehen vor vielfältigen und komplexen Aufgaben, die mit professionellen, aber auch persönlichen Anforderungen verbunden sind. Für eine erfolgreiche und zufriedenstellende Bewältigung dieser Aufgaben bedarf es einer Reihe von Kompetenzen, die kontinuierlich weiterzuentwickeln sind. Hierfür braucht es eine regelmäßige Auseinandersetzung mit der eigenen Person vor dem Hintergrund der kontextgebundenen Herausforderungen der eigenen schulspezifischen Arbeitssituation. Dies kann geschehen durch persönliche Reflexion eines Self-Assessments als Spiegel des Selbstbilds, aber auch mithilfe von Rückmeldungen kritischer Freunde beispielsweise aus dem nahen Arbeitsumfeld.¹

Mit Feedback Lernprozesse unterstützen

In der (internationalen) Fachdiskussion steht heute eine Vielfalt von Formen und Ansätzen der institutionalisierten Fort- und Weiterbildung von Lehrenden und Schulleitungen im Mittelpunkt. Angeregt wird, multiple Lernanlässe zu schaffen, auch wenn dies noch nicht im Berufsverständnis verankert und in traditionellen Fortbildungskursen umgesetzt ist. Eine idealtypische Fort- und Weiterbildung berücksichtigt also verschiedene Lernanlässe (siehe Abbildung 1).

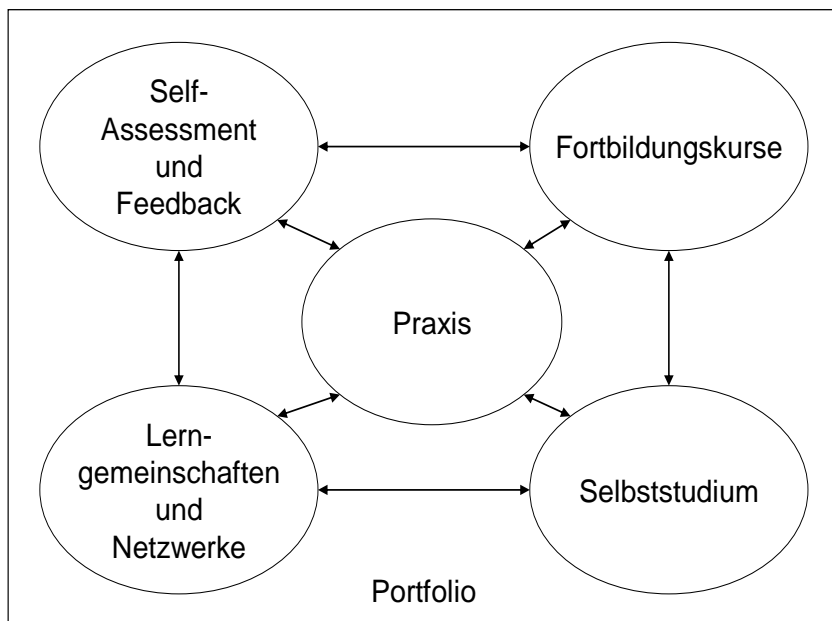


Abb. 1: Lernanlässe der Fort- und Weiterbildung und Portfolio (nach Huber, 2011a,b, 2013a, b)

Darunter sind sowohl kognitiv-theoretische Lernformen (Vorträge und Referate), als auch kooperative (z.B. Gruppenarbeit) und kommunikativ-prozessorientierte Verfahrensweisen (z.B. Projektarbeit) sowie

¹ Dieser Beitrag greift zentrale Aspekte folgender Veröffentlichungen auf: Huber, S.G. (2016). Führungsfeedback – Impulse zur professionellen Reflexion und individuellen Entwicklung. In S.G. Huber (Hrsg.), Jahrbuch Schulleitung 2016. Befunde und Impulse zu den Handlungsfeldern des Schulmanagements (S. 13-25). Köln: Wolters Kluwer Deutschland. Huber, S.G., Skedsmo, G. & Schwander, M. (2015). Förderung professioneller Reflexion über pädagogische Führung durch Feedback und Coaching – Das Self-Assessment „Kompetenzprofil Schulmanagement (KPSM)“. In S.G. Huber, Stiftung der Deutschen Wirtschaft (sdw) & Robert Bosch Stiftung (Hrsg.), Schule gemeinsam gestalten - Entwicklung von Kompetenzen für pädagogische Führung. Beiträge zu Leadership in der Lehrerbildung (S. 133-146). Münster u.a.: Waxmann.

reflexive Methoden (z.B. Self-Assessment und Feedback sowie Supervision). Ziel reflexiver Methoden ist immer, Handlungen, Situationen, Ereignisse oder auch Prozesse bezüglich eines individuellen Sachverhalts zu klären und neue bzw. alternative Impulse zu erhalten.

Feedback-Verfahren für pädagogische Führungskräfte

Im beruflichen Alltag erscheint es pädagogischen Führungskräften oft eher schwierig, sich Feedback-Möglichkeiten mit hoher Güte zu erschließen. Dennoch können sie sich auf vielfältige Weise Rückmeldung verschaffen. So bieten Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen, Supervision, Coaching oder kollegiale Fallberatung in unterschiedlichem Maße Möglichkeiten, Feedback einzuholen oder die Selbstwahrnehmung stärker in den Blick zu nehmen. Das Self-Assessment Kompetenzprofil Schulmanagement (KPSM) bietet als standardisiertes Verfahren eine sehr systematische Möglichkeit, Stärken und Schwächen in den verschiedenen Kompetenzbereichen, die für eine Tätigkeit als pädagogische Führungskraft relevant sind, auf einer objektiven Grundlage mit denen anderer Personen aus dem schulischen Bereich zu vergleichen. Dadurch können pädagogische Führungskräfte wertvolle Informationen zur eigenen beruflichen Weiterentwicklung erhalten.

Bei der Fremdeinschätzung sind ebenfalls ganz unterschiedliche Verfahren in Gebrauch. Informelles Feedback können Führungskräfte z.B. durch kritische Freunde und Kollegen erhalten, die im Führungsalltag beratend zur Seite stehen. Beim Vorgesetzten-Feedback (vgl. Rolff, 2013) schätzen die Mitarbeiter der hierarchisch gleichen Ebene, in Schulen also weitere Mitglieder der Schulleitung, oder der untergeordneten Ebene, also die Lehrpersonen, ihre Schulleiterin bzw. ihren Schulleiter ein. Bei einem 360-Grad-Feedback kommen noch weitere Ebenen hinzu, z.B. der eigene Vorgesetzte der hierarchisch übergeordneten Ebene, also die Schulaufsicht, oder weitere Personen, die Führungsverhalten wahrnehmen. Ziel ist es, ein ganzheitliches Fremdbild zur Führungskraft zu erhalten.

Neben expliziten Feedback-Verfahren können Führungskräfte auch Möglichkeiten impliziter Rückmeldung für sich nutzen, z.B. interne und externe Schulevaluationen. Hier sind Schulmanagement- und Schulleitungsaufgaben oft Gegenstand der Evaluation. Aber auch wenn die Qualität von Strukturen und Prozessen der Organisation evaluiert wird, können indirekt Rückschlüsse auf Verantwortlichkeitsbereiche und die Arbeit der pädagogischen Führungskraft gezogen werden.

Was Gelingensbedingungen für Feedback betrifft, verweist Buhren (2015, S. 27) u.a. auf Strahm (2008, S. 55), der „Kriterien für erfolgreiches Feedback“ jenen für „wenig erfolgreiches“ gegenüberstellte:

Kriterien für erfolgreiches Feedback	Kriterien für wenig erfolgreiches Feedback
eher beschreibend, beobachtend	bewertend, beurteilend, interpretierend
eher konkret	allgemein
eher erbeten	aufgezwungen
eher einladend	zurechtweisend
eher verhaltensbezogen	charakterbezogen
eher unmittelbar, sofort	verzögernd und rekonstruierend
eher klar und präzise	schwammig und vage

Tab. 2: Gegenüberstellung von Feedbackkriterien nach Strahm, 2008

Führungs-Feedback durch Self-Assessment

Self-Assessments basieren auf psychologischen Testverfahren und können wie diese ganz unterschiedliche personale Aspekte erfassen (Huber, 2010b; Huber & Hiltmann, 2007). Da der berufliche Erfolg und die Passung zum Beruf nicht allein auf Aspekte des Wissens und Könnens zurückgehen, sondern ebenso bedeutsam ist, dass Personen diese Schulleitungstätigkeit auch ausüben wollen bzw. dass ihre Neigungen und Motive ebenfalls zu den Anforderungen der Aufgabe passen, sollten sich diese unterschiedlichen Perspektiven auch bei einem geeigneten Self-Assessment wiederfinden. Denn eine Potenzialeinschätzung lässt sich weder allein auf rein kognitive Aspekte des Wissens und Könnens noch auf allein nicht-kognitive Aspekte der Motivation, der Neigung und des Wollens reduzieren.

Das Self-Assessment Kompetenzprofil Schulmanagement (vgl. Huber, 2009a, 2010a, 2011a,b 2013a,b; Huber & Hiltmann, 2008, 2009a,b, 2010, 2011; Huber, Skedsmo, Kaufmann & Schwander, 2011; Huber, Skedsmo & Schwander 2015) wird zu Orientierungszwecken und zur Auseinandersetzung mit den (neuen) beruflichen Anforderungen einer Schulleitungstätigkeit eingesetzt (vgl. www.Bildungsmanagement.net/KPSM). Sein Ziel ist eine Standortanalyse. Es eignet sich sowohl für an einer Führungstätigkeit interessierte Lehrpersonen als Potenzialdiagnose wie auch für neu ernannte und erfahrene Schulleitungskräfte zur Auseinandersetzung mit der eigenen Bewältigung von neuen bzw. bereits erlebten beruflichen Anforderungen. Auch für Mitglieder von Projekt- oder Steuergruppen kann ein Feedback zu den Kompetenzdimensionen des KPSM aufschlussreich sein – sei es als Gruppe, sei es für Einzelne.

Das Ergebnis des Self-Assessment KPSM kann als Spiegel des Selbstbilds einer Person aufgefasst werden, in manchen Bereichen als Spiegel ihrer Fähigkeiten (bei Leistungstests). Dem Ergebnisprofil ist zu entnehmen, wie sich eine Person im Vergleich zu anderen Personen ihrer Bezugsgruppe hinsichtlich der erfassten Kompetenzdimensionen sieht. Das Ergebnis enthält immer einen Vergleichsmaßstab, da die Angaben der Person in Relation zu einer relevanten Bezugsgruppe gestellt werden. Das Self-Assessment bietet Teilnehmenden somit die Möglichkeit, eigene Stärken und Schwächen in den verschiedenen Kompetenzbereichen, die für eine Tätigkeit als pädagogische Führungskraft relevant sind, mit denen anderer Personen aus dem schulischen Bereich zu vergleichen. Die Ergebnisse bieten Anhaltspunkte für Antworten auf die Frage: Wo schneide ich im Vergleich zu anderen besonders gut ab, wo weniger gut? Eine solche Standortbestimmung kann Ausgangspunkt für die weitere eigene Professionalisierung und Entscheidungshilfe für Weichenstellungen der eigenen beruflichen Laufbahn sein. Für Personen, die das Self-Assessment durchgeführt haben, bietet ein Reflexionsworkshop, der aus Vorträgen, Gruppenarbeiten, Diskussions- und Fragerunden besteht, eine vertiefende Ergänzung.

Ein Self-Assessment kann Folgendes bieten:

- Es gibt Orientierung dabei, das eigene Verhalten (Selbstbild) bewusst aus einer neuen Perspektive zu sehen.
- Es bietet die Chance, die eigenen Neigungen und Fähigkeiten mit denen anderer zu vergleichen.
- Es ist eine gute Grundlage für die Reflexion über eigene Stärken und Entwicklungsfelder.
- Es ist ein Impuls, mit anderen über pädagogische Führung und Führungshandeln sowie Führungstätigkeiten zu diskutieren.
- Die Ergebnisse können Anlass sein, sich gezieltes weiteres Feedback einzuholen.
- Die Ergebnisse können Anregungen geben, eigene Weiterentwicklungspotenziale und den eigenen Fortbildungsbedarf zu ermitteln.

Das Self-Assessment KPSM wurde bereits in die Aus- und Weiterbildung verschiedener deutscher und – seit neuestem – österreichischer Bundesländer sowie einiger Schweizer Kantone integriert. Es erfreut sich regen Zuspruchs; bisher haben über 7.000 pädagogische Führungskräfte in Deutschland, Österreich, Liechtenstein und der Schweiz daran teilgenommen.

Im Rahmen eines EU-Projektes wurde das Self-Assessment für pädagogische Führungskräfte KPSM weiterentwickelt und in zehn Sprachen übersetzt (vgl. www.Bildungsmanagement.net/Proflec). Derzeit wird es von Schulleiterinnen und Schulleitern in verschiedenen Ländern in der EU und in Australien bearbeitet.

Neben dem KPSM-Self-Assessment gibt es nun auch das KPSM-Kritische Freunde sowie das KPSM-180 und KPSM-360, jeweils in zwei Varianten (kurz und lang). Die Kurzversion fand bisher an rund 400 Schulen Anwendung.

Fazit

Vorteil aller Selbsteinschätzungen und damit auch des Feedbacks durch Self-Assessment ist, dass für dieses Verfahren keine Beobachter bzw. Feedbackgeber nötig sind und sich die persönliche Hürde damit deutlich niedrig darstellt. Durch den Vergleich mit anderen bzgl. der Ausprägung ausgewählter, beruflich relevanter Kompetenzen werden – vgl. auch u.a. Festingers Theorie der sozialen Vergleichsprozesse – Fragen von „Passungen“ wie z. B. Person-job-fit oder Person-environment-fit reflektierbar. Hier besteht allerdings die Möglichkeit sich besonders kritisch oder besonders positiv einzuschätzen. Durch entsprechende Reflexionsübungen in der Nachbereitung kann das aber auch bei der Selbstbeurteilung mitberücksichtigt werden.

Feedback durch Fremdbeurteiler bietet die Chance, Informationen darüber zu erhalten, was andere Personen aus dem eigenen beruflichen Kontext über das eigene Handeln denken. Der Nachteil ist, dass auch hier ein Bias möglich ist, wenn die Mitarbeitenden starke Sympathien oder Antipathien für bzw. gegen den Feedbacksuchenden hegen. Sowohl die Selbsteinschätzung als auch Verfahren der Fremdeinschätzung bieten jedoch die große Chance, das eigene Führungsverhalten sowie verschiedene Fragen der Passung (vgl. Huber & Loitfellner, 2017) zu reflektieren. Auch der Abgleich von Selbst- und Fremdeinschätzungen hat ein Potenzial zur Reflexion. Wenn diese Reflexionen systematisch angelegt sind, lassen sich daraus Entwicklungsmöglichkeiten ableiten, die genutzt werden können, um individuelle Entwicklungsziele zu formulieren.

Literatur

Buhren, C. (2015). Feedback – Definitionen und Differenzierungen. In C. Buhren (Hrsg.), *Handbuch Feedback in der Schule* (S. 11-30). Weinheim/Basel: Beltz.

Huber, S.G. (2009a). Kompetenzprofil Schulmanagement: Self-Assessment für pädagogische Führungskräfte. *SchulVerwaltung spezial*, 2, 47.

Huber, S.G. (2010a). Kompetenzprofil Schulmanagement KPSM 2.0. Self-Assessment für pädagogische Führungskräfte. *Erziehung & Unterricht Österreichische Pädagogische Zeitschrift*, 7/8, 651-658.

Huber, S.G. (2010b). Orientierung und Reflexion durch Self-Assessment. *Schulleitung heute*, 16, 2-3.

Huber, S.G. (2011a). Leadership for Learning – Learning for Leadership: The impact of professional development. In T. Townsend, & J. Mac-Beath (Hrsg.), *International Handbook of Leadership for Learning* (S. 635-652). Dordrecht, Heidelberg, u.a.: Springer Verlag.

Huber, S.G. (2011b). The impact of professional development: a theoretical model for empirical research, evaluation, planning and conducting training and development programmes. *Professional Development in Education*, 37(5), 837-853.

Huber, S.G. (2013a). Multiple Learning Approaches in the Professional Development of School Leaders – Theoretical Perspectives and Empirical Findings on Self-assessment and Feedback. *Educational Management Administration Leadership*, 41(4), 527-540.

Huber, S.G. (2013b). Lernmodelle für Erwachsene: multiple Lernanlässe nutzen. In S.G. Huber (Hrsg.), *Handbuch Führungskräfteentwicklung. Grundlagen und Handreichungen zur Qualifizierung und Personalentwicklung im Schulsystem* (S. 649-657). Köln: Wolters Kluwer Deutschland.

Huber, S.G. (2016). Führungsfeedback – Impulse zur professionellen Re-reflexion und individuellen Entwicklung. In S.G. Huber (Hrsg.), Jahrbuch Schulleitung 2016. Befunde und Impulse zu den Handlungsfeldern des Schulmanagements (S. 13-25). Köln: Wolters Kluwer Deutschland.

Huber, S.G. & Hiltmann, M. (2007). Potenziale von Führungsnachwuchskräften erkennen – Einsatz psychologischer Testverfahren. In A. Bartz, J. Fabian, S.G. Huber, C. Kloft, H. Rosenbusch & H. Sassenscheidt (Hrsg.), PraxisWissen Schulleitung (130.03). München: Wolters Kluwer.

Huber, S.G. & Hiltmann, M. (2008). Kompetenzprofil Schulmanagement KPSM 2.0 - Self-Assessment für pädagogische Führungskräfte. Vortrag im Rahmen der 71. Tagung der "Arbeitsgruppe für Empirische Pädagogische Forschung" (AEPF), vom 25. bis 27. August 2008, Kiel, Deutschland.

Huber, S.G. & Hiltmann, M. (2009a). Kompetenzprofil Schulmanagement KPSM 2.0, Self-Assessment für pädagogische Führungskräfte. Vortrag im Rahmen des Jahreskongress 2009 der Schweizerischen Gesellschaft für Bildungsforschung (SGBF) und der Schweizerischen Gesellschaft für Lehrerinnen- und Lehrerbildung (SGL) vom 29. Juni - 1. Juli 2009, Zürich, Schweiz.

Huber, S.G. & Hiltmann, M. (2009b). KPSM – ein Analyseinstrument für die Schulleitung. Vortrag im Rahmen der European Conference on Educational Research (ECER) vom 28.-30. September 2009 in Wien, Österreich.

Huber, S.G. & Hiltmann, M. (2010). Feedbackverfahren als Impuls zur persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung: Das Self-Assessment Kompetenzprofil Schulmanagement (KPSM). In A. Bartz, J. Fabian, S.G. Huber, C. Kloft, H. Rosenbusch & H. Sassenscheidt (Hrsg.), PraxisWissen Schulleitung (53.12). München: Wolters Kluwer.

Huber, S.G. & Hiltmann, M. (2011). Competence Profile School Management (CPSM) – an inventory for the self-assessment of school leadership. Educational Assessment, Evaluation and Accountability, 23(1).

Huber, S.G., Skedsmo, G., Kaufmann, E. & Schwander, M. (2011). Kompetenzprofil Schulmanagement KPSM 3.0-Self-Assessment für pädagogische Führungskräfte: Ergebnisse zur Güte. Paper präsentiert im Rahmen des Jahreskongress 2009 der Schweizerischen Gesellschaft für Bildungsforschung (SGBF) vom 20.-22. Juni 2011, Basel, Schweiz.

Huber, S.G., Skedsmo, & Schwander, M. (2015). Förderung professioneller Reflexion über pädagogische Führung durch Feedback und Coaching – Das Self-Assessment „Kompetenzprofil Schulmanagement (KPSM)“. In S. G. Huber, Stiftung der Deutschen Wirtschaft, Robert Bosch Stiftung (Hrsg.), Schule gemeinsam gestalten – Entwicklung von Kompetenzen für pädagogische Führung, S. 133-146. Münster: Waxmann.

Huber, S.G. & Loitfellner, K. (2017). Wie viel Chef darf es sein? – Auf die Passung kommt es an. In S.G. Huber (Hrsg.), Jahrbuch Schulleitung 2017. Befunde und Impulse zu den Handlungsfeldern des Schulmanagements (S. 231-256). Köln: Wolters Kluwer Deutschland.

Rolff, H.-G. (2013). Vorgesetzten-Feedback. In S.G. Huber (Hrsg.), Handbuch Führungskräfteentwicklung. Grundlagen und Handreichungen zur Qualifizierung und Personalentwicklung im Schulsystem (S. 885-889). Köln: Wolters Kluwer Deutschland.

Strahm, P. (2008). Qualität durch systematisches Feedback. Grundlagen, Einblicke, Werkzeuge. Bern: Schulverlag.

Link zu KPSM-Homepage des Institutes für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie (IBB) der Pädagogischen Hochschule Zug: www.Bildungsmanagement.net/KPSM