

Katharina Harrer

Praxismittelschule der Pädagogischen Hochschule Oberösterreich, Linz

Feedback statt Kontrolle: wie eine einfache Struktur Schulführung verändert

DOI: <https://doi.org/10.53349/schuleverantworten.2026.i2.a671>

Der Beitrag beschreibt die Einführung einer niederschweligen Feedbackstruktur zur Begleitung von Schüler*innen als Teil einer kulturorientierten Schulführung. Im Fokus stehen Beziehungsarbeit, Transparenz und Entlastung im Kollegium. Anhand eines konkreten Instruments wird gezeigt, wie Führung nicht über Kontrolle, sondern über Vertrauen, Struktur und gemeinsame Verantwortung wirkt. Die Erfahrungen verdeutlichen, dass kontinuierliches Feedback sowohl die pädagogische Beziehung stärkt als auch professionelle Sicherheit erhöht.

Feedbackkultur, Schulführung, Entlastung, Beziehungsarbeit

Einleitung

„Ich weiß oft gar nicht mehr, was ich den Eltern sagen soll – es passiert einfach zu viel.“

Viele Gespräche mit Erziehungsberechtigten werden von Lehrer*innen als belastend erlebt, Rückmeldungen bleiben punktuell, Positives geht im Alltag unter.

Schulische Führung zeigt sich nicht nur in Entscheidungen, sondern vor allem in gelebten Routinen. Lehrpersonen bewegen sich dabei in einem komplexen Spannungsfeld aus fachlichen, sozialen und emotionalen Anforderungen, was mit erhöhtem Belastungserleben verbunden ist (Grimm & Alter, 2024).

Gleichzeitig wird deutlich, dass nachhaltige Schulentwicklung dort gelingt, wo Führung nicht primär über Kontrolle, sondern über Vertrauen, Struktur und gemeinsame Verantwortung organisiert wird (Scheer, 2020).

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage:

Wie können Strukturen entstehen, die entlasten, Orientierung geben – und gleichzeitig Beziehung stärken?

Ausgangssituation

Im schulischen Alltag zeigte sich eine zunehmende Herausforderung im Umgang mit einzelnen Schüler*innen – insbesondere bei wiederkehrenden Verhaltensauffälligkeiten und in der Kommunikation mit Eltern. Lehrpersonen berichteten von Unsicherheiten, fehlender Vergleichbarkeit und einem hohen Abstimmungsbedarf im Team.

Forschung zur Lehrer*innenbelastung verweist darauf, dass soziale Unterstützung und klare Strukturen zentrale Ressourcen im Berufsalltag darstellen (Rothland, 2013). Gleichzeitig ist die Qualität pädagogischer Beziehungen wesentlich für professionelles Handeln, das sich im Spannungsfeld von Nähe, Distanz und Anerkennung bewegt (Kowalski, 2020).

Praxisansatz

Als Reaktion wurde eine niederschwellige Feedbackstruktur eingeführt. Lehrpersonen dokumentieren täglich zentrale Aspekte des Schulalltags – etwa Mitarbeit, Konfliktverhalten oder Arbeitsorganisation – in reduzierter Form, beispielsweise über Symbole.

Eine Kollegin beschreibt:

„Früher habe ich vieles gespürt, aber schwer benennen können. Jetzt kann ich zeigen, was war – und auch, was besser wird.“

Genau darin liegt die Stärke:

Nicht zusätzliche Arbeit, sondern Struktur für bereits vorhandene Wahrnehmung.

Ziel ist eine kontinuierliche, nachvollziehbare Rückmeldung – für Schüler*innen, Lehrpersonen und Eltern. Im Mittelpunkt steht nicht Bewertung, sondern Entwicklung. Damit folgt das Instrument einem Beratungsverständnis, das Lernen als dialogischen Prozess versteht und auf „Hilfe zur Selbsthilfe“ ausgerichtet ist (Föh, 2011).

Wirkmechanismus

Die Wirkung zeigt sich auf verschiedenen Ebenen:

Erstens schafft die klare Struktur Entlastung im Alltag, da Beobachtungen systematisiert und nicht mehr ausschließlich situativ bearbeitet werden müssen.

Zweitens wird Beziehung sichtbar gemacht. Pädagogisches Handeln ist stets relational und basiert auf Anerkennung und Verständigung (Kowalski, 2020). Durch regelmäßige Rückmeldung entsteht ein kontinuierlicher Dialog über Entwicklung.

Drittens stärkt Transparenz das Vertrauen zwischen Schule und Elternhaus. Rückmeldungen erfolgen nicht nur anlassbezogen, sondern kontinuierlich und nachvollziehbar.

Viertens ermöglicht die ressourcenorientierte Perspektive eine stärkere Fokussierung auf Entwicklung. Resilienzfördernde Ansätze betonen, dass Herausforderungen nicht nur Belastung darstellen, sondern auch Entwicklungspotenziale enthalten (Grimm & Alter, 2024).

Rolle der Schulleitung

Die Einführung der Feedbackstruktur ist Ausdruck eines bestimmten Führungsverständnisses. Die Schulleitung gestaltet nicht nur organisatorische Abläufe, sondern beeinflusst maßgeblich die Kultur der Zusammenarbeit. Wirksame Führung berücksichtigt organisationale, relationale und symbolische Dimensionen schulischer Prozesse (Scheer, 2020).

Im konkreten Fall zeigte sich die Rolle der Schulleitung insbesondere in:

- der Bereitstellung klarer, niederschwelliger Strukturen,
- der Vermittlung des pädagogischen Sinns hinter dem Instrument,
- der Förderung gemeinsamer Vereinbarungen im Team.

Damit wird Führung nicht als Kontrolle, sondern als Ermöglichung von professionellem Handeln sichtbar.

Erfahrungen

Die Rückmeldungen aus dem Kollegium zeigen mehrere positive Effekte. Lehrpersonen berichten von größerer Sicherheit im Umgang mit herausfordernden Situationen sowie von einer Entlastung durch klare Strukturen. Eltern reagieren überwiegend wohlwollend auf die erhöhte Transparenz.

Gleichzeitig wurde deutlich, dass die Wirksamkeit stark von der Haltung abhängt. Feedback darf nicht als Kontrollinstrument verstanden werden, sondern als Teil einer dialogischen Beziehungsgestaltung.

Aus Sicht anderer Schulen wird deutlich: Entscheidend ist nicht die konkrete Ausgestaltung des Instruments, sondern die Kombination aus Klarheit, Verlässlichkeit und einer wertschätzenden Haltung.

Fazit

Der Praxisbericht zeigt, dass einfache Instrumente eine nachhaltige Wirkung entfalten können, wenn sie in eine entsprechende Führungskultur eingebettet sind. Entscheidend ist nicht das Instrument selbst, sondern die Art und Weise, wie es eingesetzt wird.

Führung als Kultur bedeutet in diesem Zusammenhang, Bedingungen zu schaffen, unter denen Vertrauen wachsen, Beziehungen gestärkt und Entwicklung ermöglicht werden kann. In diesem Sinne wird aus Feedback ein Instrument gemeinsamer Verantwortung – und aus Führung eine Praxis des Ermöglichens.

Literaturverzeichnis

- Föh, M.-J. (2011). Lehrer beraten Schüler und Schüler beraten sich gegenseitig. *Pädagogik*, 63(2), 20–24.
- Grimm, A., & Altner, N. (Hrsg.). (2024). *Resilienz stärken – gesund bleiben als Lehrkraft: Besser mit Herausforderungen umgehen durch Achtsamkeit und Selbstfürsorge*. Kallmeyer in Verbindung mit Klett.
- Kowalski, M. (2020). *Nähe, Distanz und Anerkennung in pädagogischen Beziehungen*. Springer VS.
- Rothland, M. (Hrsg.). (2013). *Belastung und Beanspruchung im Lehrerberuf* (2. Aufl.). Springer VS.
- Scheer, D. (2020). *Schulleitung und Inklusion*. Springer VS.

Autorin

Katharina Harrer, Mag^a MEd BEd

Seit 2025 Leiterin der Praxismittelschule der PH OÖ, Juristin und Mittelschullehrerin, Mitglied der österreichischen Gesellschaft für Schule und Recht, Referentin im Bereich der Aus- und Weiterbildung von Lehrer*innen, Praxispädagogin

Kontakt: katharina.harrer@ph-ooe.at