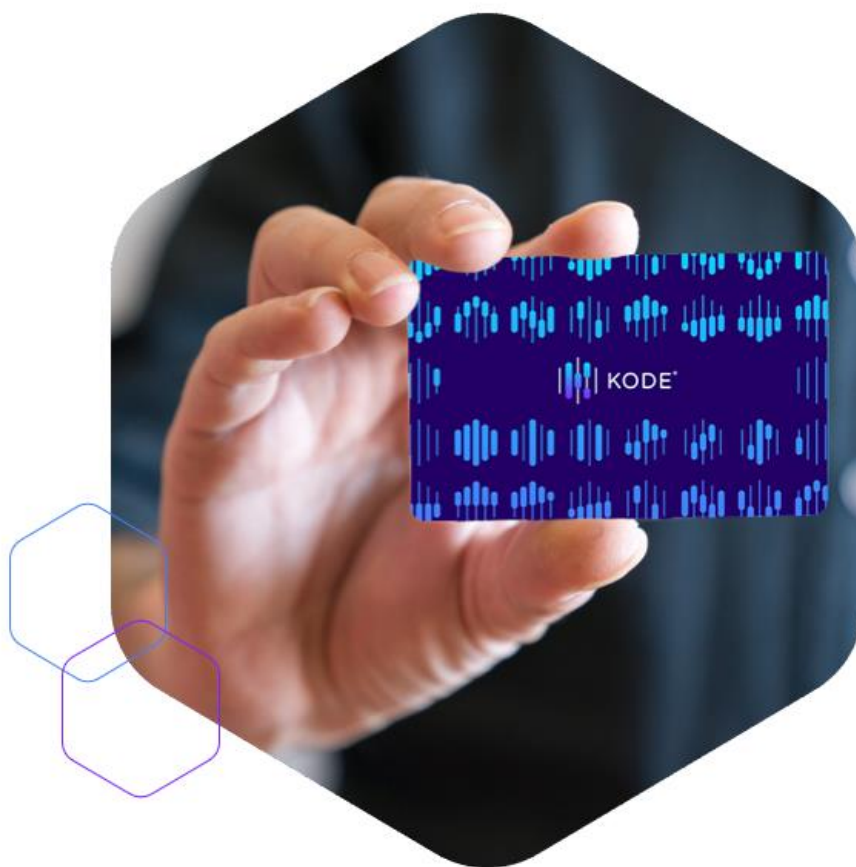


# Das KODE® Spiel



## Team Feedback

## Theoretischer Hintergrund

Für rollierende Feedbackprozesse im Team sprechen mindestens drei verschiedene Aspekte. Da ist zunächst der Aspekt der Verbesserung der individuellen Selbsteinschätzung zu nennen. Bereits der Philosoph Konfuzius brachte es auf den Punkt: „Andere sieht man in einem klaren Licht, sich selbst aber nicht“. Die Theorie des sozialen Vergleichs<sup>1</sup> besagt, dass Menschen Informationen über das eigene Selbst durch den Vergleich mit anderen gewinnen können. Ein Motiv für den Vergleich zwischen Selbst- und Fremdbild sowie dem Vergleich mit anderen liegt in der Bestätigung eines positiven Selbstbildes bzw. der Selbstverbesserung. Doch nur aus der eigenen subjektiven Perspektive des Vergleichs bleiben viele blinde Flecken. Verschiedene Studien belegen, dass mangelndes Feedback im Arbeitsprozess die Selbsteinschätzung schwieriger macht. Das hat Folgen: nur wenige Menschen können ihre Stärken benennen. Die Mehrheit fühlt sich in ihrer Organisation nicht gesehen und kann aufgrund mangelnder Identifikation der Stärken und Potenziale nicht entsprechend diesen eingesetzt werden. Demzufolge unzufrieden sind sie mit ihrer Arbeit.<sup>2</sup> Feedbackprozesse im Team helfen Stärken und Potenziale der Teammitglieder zu erkennen und geben so die Möglichkeit des Einsatzes in den Stärken entsprechenden Arbeitsfeldern. Das macht den Einzelnen zufriedener und ist Motor für Entwicklung.

Das führt uns zu dem zweiten Aspekt: der Entwicklung von Kommunikations- und Beziehungskompetenzen im Team. Comelli formuliert treffend: „Gemeinsam wird versucht, ein gesetztes und akzeptiertes Leistungsziel zu realisieren. Im Idealfall soll dabei durch möglichst optimale Nutzung der individuellen Potenziale, Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten im Ergebnis mehr erreicht werden, als es die „Addition der Einzelnen“ hätte erwarten lassen.“<sup>3</sup> Gerade bei komplexen Aufgabenstellungen werden heterogene Teams mit unterschiedlichen Kompetenzen benötigt. Dabei geht nicht um die Performance des Einzelnen, sondern die Konfiguration der Kompetenzen der einzelnen Mitglieder. Rollierende Feedbackprozesse identifizieren die Stärken und Potenziale des Einzelnen und entwickeln und gestalten darüber hinaus ganz nebenbei auch die Beziehungen im Team als „Schmierstoff“ an den Aufgabenschnittstellen. Sie sind so ein wesentlicher Baustein, um aus dem Team mehr zu machen als die Summe seiner Kompetenzen.

Durch das Feedback im Team wird die eigene Rolle deutlicher und kann auch von den anderen besser wahrgenommen und vor allem wertgeschätzt werden. In der Konsequenz entwickelt sich eine neue Haltung - der dritte Aspekt - ein Verständnis von Unterschiedlichkeit als Wert für erfolgreiche Teamarbeit fördert Zusammenarbeit und Toleranz im Team und die Haltung „Ich bin OK, du bist OK“. Doch: „blinde Flecken bestehen ebenso bei den kollektiven Interaktionsmustern in Gruppen, sei es, weil sie nicht oder nicht mehr bekannt sind.“<sup>4</sup> Es ist Aufgabe von Feedbackprozessen und deren Moderatoren diese blinden Flecken aufzudecken, die Sichtweisen und Horizonte zu weiten. Mit dem Potenzial-Check bekommen Moderatoren und Teilnehmer für solche Prozesse Unterstützungsmaterial in die Hand, das auf einer systematischen Aufstellung von Kompetenzen basiert und dadurch Selbst- und Fremdeinschätzungen zu präzisieren hilft.

---

<sup>1</sup> FESTINGER, LEON (1954): A THEORY OF SOCIAL COMPARISON PROCESSES IN: HUMAN RELATIONS

<sup>2</sup> z.B. Gallup Engagement Index 2018: <https://www.gallup.de/183104/engagement-index-deutschland.aspx>, abgerufen am 17.01.2019

<sup>3</sup> Comelli, Gerhard (2018): Feedbackprozesse bei der Teamentwicklung, S. 51; in: Jöns/Bungard (2018): Feedbackinstrumente in Unternehmen

<sup>4</sup> Jöns, Ingela (2018): Feedbackprozesse in Organisationen, S. 31 in: Jöns/Bungard (2018): Feedbackinstrumente in Unternehmen

Das Ergebnis sind substantielle Einschätzungen in Teamfeedbackprozessen, aus denen gewinnende Strategien abgeleitet werden können.

In den folgenden Anleitungen haben wir uns gängiger Methoden aus der systemischen Praxis - von der systemischen Schleife bis zum Storytelling - bedient. Dabei verfolgen die drei Anleitungen zum Feedback im Team unterschiedlichen Schwerpunkten: während das Feedback-Spiel den Fokus auf intuitives schnelles Feedback unter Anerkennung aller vorhandenen Kompetenzen legt, steht bei Team-Feedback der Abgleich von Selbst- und Fremdeinschätzung im Vordergrund. Der Markt der Kompetenzen schließlich konzentriert sich auf die Aushandlung bei wem im Team welche Kompetenz am stärksten ausgeprägt ist.

## Auf einen Blick

- Fokus:** Abgleich von Selbst- und Fremdreifektion
- Anlass:** Das Spiel bietet sich an, wenn Sie auf Basis einer Analyse der Teamzusammensetzung Wege zur Verbesserung der Teamleistung suchen wollen. Es hilft zu klären, wer welchen Beitrag zur Gesamtleistung des Teams beiträgt.
- Wenn Extrovertierte im Team beliebt sind, aber nicht für die optimale Lösung sorgen, unterstützt dieses Spiel alle Stärken transparent zu machen und zu würdigen.
- Besonders reizvoll an dieser Spielvariante ist die Verknüpfung zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung. So kann es auch am Ende eines ersten Seminartags eingesetzt werden, um eine erste Fremdeinschätzung zu erhalten.
- Dauer:** 45 min
- Teilnehmer:** Max. 8 - 10,  
größere Gruppen können in kleinere Einheiten eingeteilt werden
- Material:** Zwei Kartensätze pro Gruppe  
1 Moderationskarte je Teilnehmer, Stifte

## Vorgehen

### Erste Runde Selbstreflektion

Die Leitung bittet die Teilnehmer Ihren Namen auf eine Moderationskarte zu schreiben und diese sichtbar auf den Stuhl zu legen. An einem Tisch mit den ausgebreiteten Karten versammeln sich die Teilnehmer und werden gebeten diejenigen Karten auszuwählen die zentralen Kompetenzen/ Verhaltensweisen der eigenen Person beschreiben. Dabei können 3, 5 oder 7 Karten ausgewählt werden, die genaue Anzahl der Karten ist nicht relevant. Die Leitung grenzt die Auswahl der Karten insofern ein, dass sie darauf hinweist, dass keine Kompetenzen ausgewählt werden sollen, die nur ab und zu mal auf ihre Person zutreffen, sondern nur solche, die das tägliche Handeln bestimmen. Die Teilnehmer bekommen für ihre Auswahl 4-5 Minuten Zeit. Die Karten werden individuell an einem Platz auf dem Stuhl abgelegt, wo sie nicht mit den Folgekarten vermischt werden können.

Sollten sich mehrere Teilnehmer für die gleiche Karte entscheiden, überträgt die Spielleitung den Kartentext auf Moderationskarten.

### Zweite Runde Fremdreifektion

Nun werden die Teilnehmer aufgefordert Kompetenz-Beschreibungen, die auf ihre Kollegen passen auszuwählen und diese verdeckt auf den Stuhl derjenigen Person zu legen. Dies tun alle Teilnehmer parallel. Die Leitung achtet darauf, dass auf allen Stühlen Karten verdeckt liegen und fordert, sollte dies nicht der Falle sein, explizit auf für diese noch Karten auszuwählen.

### Dritte Runde Abgleich

Nun werden die Teilnehmer aufgefordert, sich die Karten anzusehen, die sie bekommen haben. Sie breiten diese vor sich aus und sortieren diese jetzt nach den vier Grundkompetenzen. Im Anschluss daran sortieren die Teilnehmer auch ihre eigenen Karten daneben. Die Leitung erläutert die vier Kompetenzfelder des KODE®.

## Auswertung:

Nun fordert die Leitung alle Teilnehmer auf, nacheinander zu beschreiben, welche erste Reaktion die Karten bei ihnen auslösen.

**„WELCHE DER FEEDBACK-KARTEN HAT BESONDERS ÜBERRASCHT?**

**WELCHE BESONDERS GEFREUT?“**

An dieser Stelle kann durch die Leitung ein kurzer Input zum Feedback nehmen (Feedback als Geschenk, Danke, Abgleich mit der eigenen Sichtweise) eingefügt werden.

Die Leitung weist die Teilnehmer nun darauf hin, dass das Feedback keine Aussage darüber trifft, wie jemand ist, sondern wie er diesem Team wirkt. Davon können sich für jeden Einzelnen folgende Fragen ableiten:

- Möchte ich von der Gruppe so gesehen werden?
- Gibt es Aspekte von mir, von denen ich möchte, dass sie im Team deutlicher sichtbar werden?
- Bin ich mit dem Bild der anderen über mich einverstanden?
- Was konkret möchte ich im Team hervorheben?
- Welche Verhaltensweisen beschreiben mich meiner Ansicht nach am ehesten? Mit welchen konkreten Beispielen kann ich das belegen.

Die Teilnehmer werden aufgefordert, diese Fragen in einer Einzelarbeit zu bearbeiten.

Im Anschluss an die Einzelarbeit werden die Teilnehmer aufgefordert, ihre Erkenntnisse in der Runde vorzustellen.

Die anderen Teilnehmer sind eingeladen die Selbstreflektion ihres Teamkollegen zu unterstützen, indem sie ggf. Beispielsituationen ergänzen, die die beschriebene Kompetenz unterstreichen.

## Variante:

Steht die Weiterentwicklung der Teammitglieder im Fokus, kann jeder Teilnehmer beschreiben, welche Kompetenz er an sich entwickeln möchte oder welche das ganze Team weiter bringt. Die Teilnehmer werden dann gebeten, sich einen Kollegen des Vertrauens auszuwählen, welcher durch alltägliches Feedback bei der Entwicklung unterstützt.

# KODE® SPIEL

Rechtlicher Hinweis bezüglich der Marke KODE®  
sowie der Nutzungsrechte der KODE® Verfahren und des Produkts KODE®  
Copyright © 2018 KODE GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

KODE GmbH ist Inhaber der hier benutzten

Wort-/Bild-Marke KODE® sowie Inhaber der ausschließlichen Nutzungsrechte der KODE® Verfahren  
und des Produkts KODE®. Alle Rechte vorbehalten.

[www.kodekonzept.de](http://www.kodekonzept.de)

Urheberrechtshinweis auf die Autoren von KODE® Spiel

Basierend auf der Marke sowie der KODE® Verfahren und des Produkts KODE®, wurde das KODE®  
Spiel geschaffen und gestaltet von den Autorinnen

Ines Tetzlaff, Evelin Krolopp und Ilona Fritzsche.

Alle abgeleiteten Materialien bedürfen einer besonderen Genehmigung und Lizenz der Autorinnen und  
deren Lizenzgeber KODE GmbH.

Stand: Januar 2019