



Entwicklung von Feedbackkompetenz

Prof. Cornelia Vonhof
Hochschule der Medien Stuttgart

Cornelia Vonhof ist Professorin für Public Management an der Hochschule der Medien Stuttgart im Studiengang Bibliothek und digitale Information und Studiengangleiterin des Kontakt- und Masterstudiengangs Bibliotheks- und Informationsmanagement. Sie setzt die LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode seit einigen Jahren in verschiedenen Kontexten in der Lehre ein, aber auch in Organisationsentwicklungsprojekten und in Bürgerbeteiligungsprozessen – immer dann, wenn es darum geht, dass sich die Teilnehmenden aktiv in den Prozess einbringen, aus festen (Denk-) Bahnen ausbrechen und individuell wie in Gruppen neue Ideen generieren.

Hochschulbereich:

Schlüsselkompetenzen / Fächerübergreifender Bereich

Veranstaltung:

Führung und Teamarbeit

Zielgruppe:

Bachelor-Studierende

Zeitraumen:

Individuelles Modell (20 Minuten); Vorstellung und Auswertung, Reflexion der Methode in der Gruppe (20 Minuten)

Gruppengröße:

5–20 Teilnehmende

Eingesetztes Material:

1 x Landscape and Identity Set (Setnummer 2000430)

Raumkonfiguration:

Materialtisch und Arbeitstische für Teilnehmende (Stehtische) für den Bauprozess; weitere Arbeitsbereiche

Modellart:

Individuelles Modell, Gruppenmodell

Didaktisches Ziel:

- Aktivierung und Anregung zur Reflexion
- Fähigkeit individuelle Eindrücke zu verbalisieren

Ausgangslage

Feedback ist eine der wirksamsten Interventionen, um Lernprozesse zu fördern. Es trägt im Hochschulkontext maßgeblich zum Lernerfolg bei. Feedback zu geben und zu erhalten, ist aber auch ein essenzielles Führungsinstrument. Es ist daher eines der Themen, mit denen sich die Studierenden in der Lehrveranstaltung „Führung und Teamarbeit“ (als Teil des Studienbereichs Schlüsselkompetenzen) auseinandersetzen. Diese Auseinandersetzung erfolgt aus unterschiedlichen Perspektiven: Zum einen geht es darum, das Konzept des Feedback-Gebens und Feedback-Nehmens kennenzulernen und die eigenen positiven und negativen Erfahrungen zu reflektieren. Dabei werden unterschiedliche Methoden und Glaubenssätze (wie etwa „Feedback muss nach dem Sandwich-Prinzip gegeben werden“), die die Studierenden z.B. in der Schule oder im beruflichen Kontext kennengelernt haben, geteilt und diskutiert. Zum anderen geht es darum, dass sie ihre eingetübte Rolle als Adressat*innen von Feedback (durch Lehrende) verlassen und neue Rollen erfahren. Zu diesen gehört zum einen, sich aus der Perspektive einer Führungsrolle (z.B. als studentische Projektleitung) mit Feedback als Führungsinstrument auseinanderzusetzen. Zum anderen aber auch die Rolle, in der Studierende den Lehrenden Feedback zu Lehrveranstaltungen geben. Egal,

in welcher Rolle Studierende dem Thema Feedback begegnen, es zeigt sich immer wieder, dass Feedback – mit wenigen Ausnahmen – als rein verbales, allenfalls schriftliches Konstrukt erlebt wird. Andere Formen sind den Studierenden in der Regel nicht bekannt. In der Lehrveranstaltung Führung und Teamarbeit wird die Rolle der Studierenden als aktive Feedbackgeber*innen in den Mittelpunkt gestellt. Konkreter Anlass ist das von der Dozentin zum Abschluss des Semesters erbetene Feedback zur Lehrveranstaltung.

Vorgehen

Die Erfahrung zeigt, dass klassische Feedbackrunden in Studierendengruppen oft an der Oberfläche bleiben, dass Gruppenfeedback schnell dazu führt, dass vor allem auf Vorredner*innen Bezug genommen wird und kritische Stimmen oft nicht den Mut finden sich zu äußern. Hier setzt das Angebot an die Studierenden an, ihnen oft unbekannte Feedback-Formate kennenzulernen und auszuprobieren. Neben Formaten wie Retrospektive oder Kudos-Karten (Kudos bezeichnet Anerkennung, Lob, Respekt oder auch Dankbarkeit. Es ist ein umgangssprachliches „Hut ab“, eine Anerkennung für eine Leistung oder ein Ergebnis) wird Feedback mit der LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode



gebaut. Nach einer sehr kurzen Einführung durch die Dozentin entscheiden sich die Studierenden für eines der angebotenen Formate. Im Raum ist jedem Format ein Bereich zugeordnet, der mit entsprechenden Materialien ausgestattet ist: Whiteboard mit Retrospektive-Postern und Post-its, Kudos-Karten, Tische mit LEGO®-Material.

Für das Format Feedback mit der LSP-Methode wird keine Skill Building-Phase vorgeschaltet, sondern die Studierenden starten individuell und ohne weitere Hinweise ins Bauen ihres Modells. In den Modellen zeichnen bzw. bauen die Studierenden meist ihre individuelle Entwicklung und ihre Auseinandersetzung mit den Themen der Lehrveranstaltung nach. Ein wiederkehrendes Element ist dabei, dass Führung und Teamarbeit vor Beginn der Lehrveranstaltung als ein „großes und eher respekt- bis angsteinflößendes“ Thema wahrgenommen wurde. Sie beschreiben vor allem die Teamarbeit als eine oft konfliktreiche Erfahrung, der sie sich hilflos ausgeliefert fühlten. Diese Ausgangssituation wird in den Modellen eindrucksvoll gebaut. Davon ausgehend zeigen die Studierenden ihren Weg (auch durchaus über Hindernisse hinweg) zum erlebten Zustand am Ende des Semesters, in dem sie sich als handlungsfähig(er), mit konkreten Handlungsoptionen ausgestattet und „bereichert“ (hier finden sich in den Modellen oft Schatzkisten oder Goldbarren) darstellen (vgl. Abb. 1).

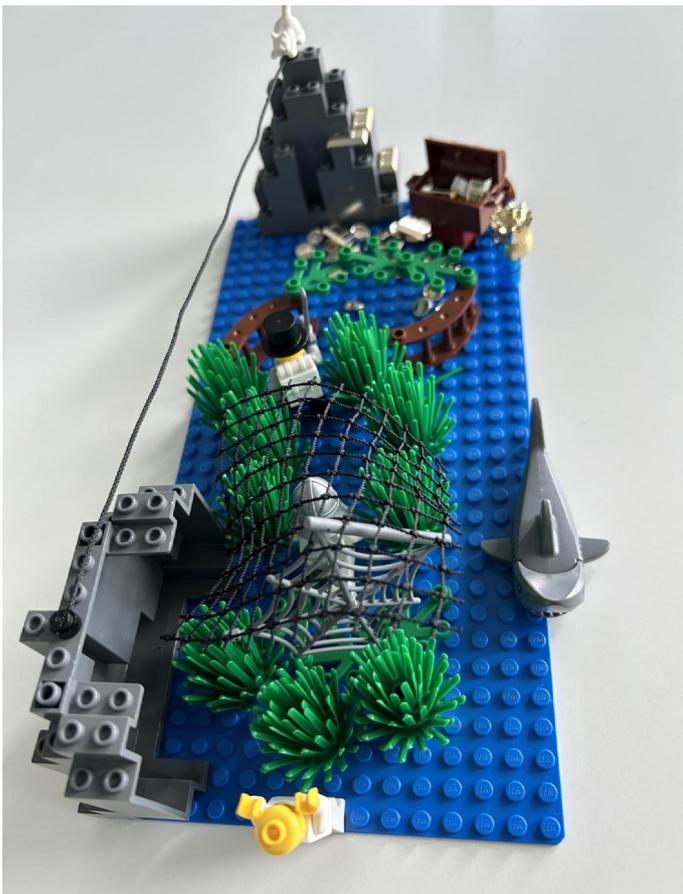


Abb. 1: Visualisierung des Semesterverlaufs mit LSP.

Nach der Arbeitsphase von ca. 20 Minuten werden alle Arbeitsergebnisse, die mit den verschiedenen Formaten entstanden sind, vorgestellt. Die Methoden Retrospektive und Kudos-Karten

werden dabei als Teamergebnis vorgestellt, ergänzt durch Einzelstimmen aus den jeweiligen Gruppen. Die LEGO®-Feedback-Modelle werden von den einzelnen Erbauer*innen vorgestellt. Bei allen Feedback-Präsentationen beschränkt sich die Dozentin darauf, Verständnisfragen zu stellen und ggf. um Konkretisierungen zu bitten, um so die im theoretischen Teil vorgestellten Regeln für das Feedback-Nehmen selbst einzuhalten.

Reflexion und Tipps

Die Vorstellung neuer Feedback-Methoden stößt bei den Studierenden immer auf großes Interesse. Die Option, Feedback mit LEGO®-Bausteinen zu bauen, findet ein geteiltes Echo. Wie immer, wenn diese Methode eingesetzt wird, gibt es Studierende, die mit spontaner Begeisterung reagieren und diese auch ausdrücken. Es gibt die Gruppe, die sich ebenso spontan und eindeutig für eine der anderen Methoden entscheidet und es gibt die Gruppe der Studierenden, die sichtlich mit der Auswahl kämpfen und sich oft auch räumlich zwischen den Optionen bewegen, bevor sie sich entscheiden. Diese Wahlfreiheit ermöglicht es den Studierenden einerseits, ihrer (spontanen) Präferenz zu folgen, sie übernehmen aber zugleich auch die Verantwortung für ihre Entscheidung.

Der zeitliche Rahmen lässt eine Skill-Building-Phase nicht zu, da die angebotenen Formate zeitlich parallel durchgeführt werden sollen. Dies scheint aber kein Hindernis zu sein. Zu beobachten ist, dass die Studierenden schnell tief in die Konzentration auf ihr Modell einsteigen. Sehr selten wird die (nicht explizit ausgeschlossene) Variante gewählt, zu zweit ein Modell zu bauen.

Bei der Vorstellung der Feedbacks fällt auf, dass Studierende, die mit LEGO®-Material gearbeitet haben, in der Lage sind, ein differenzierteres und präziseres Feedback zu geben und dieses vor allem auch mit konkreten Beispielen aus der Lehrveranstaltung zu unterfüttern. Hier scheint sich das Bauen positiv auf die Erinnerung an Inhalte der Veranstaltung auszuwirken. Auch eher zurückhaltende Studierende finden hier eine Sprache. Zu beobachten ist außerdem, dass die Studierenden, die sich für eine der anderen Methoden entschieden haben, ihren „LEGO®-Kommiliton*innen“ mit ungewöhnlich großem Interesse zuhören und sich Gespräche zwischen den Studierenden über die Modelle und das gebaute Feedback ergeben. Bemerkenswert ist auch, dass sich oft ohne weiteren Impuls der Dozentin eine Diskussion über die Einsetzbarkeit der unterschiedlichen Formate in unterschiedlichen Settings ergibt. Genau diese Überlegungen sind es, die auch Personen in einer Führungsrolle anstellen müssen, wenn sie Feedback als Führungsinstrument einsetzen.

Weiterführende Literatur

Appelo, J. (2018). *Managing for happiness: Übungen, Werkzeuge und Praktiken, um jedes zu Team motivieren* (J. Dittmar, M. Leber, & D. Schwammkrug, Übers.). München: Verlag Franz Vahlen.

Derby, E., Larsen, D., & Horowitz, D. (2024). *Agile Retrospectives. A Practical Guide for Catalyzing Team Learning and Improvement* (A. O. Tulton, Hrsg.). The Pragmatic Programmers.



Holtmeier, S., & Mertin, I. (2020). Feedback-Trends in Organisationen: 360°, Ongoing, Instant, Always-On und Kudo. In K. P. Stulle (Hrsg.), *Digitalisierung der Management-Diagnostik* (S. 289–330). Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-30905-3_13

Wagner, L. (2018). Retrospektiven – wir entwickeln uns weiter. In M. Bartonitz, V. Lévesque, T. Michl, W. Steinbrecher, C. Vonhof, & L. Wagner (Hrsg.), *Agile Verwaltung* (S. 119–135). Berlin, Heidelberg: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-662-57699-1_12

Eine Sammlung von Methoden für Retrospektiven finden sich hier: Retromat—Anregungen & Abläufe für (agile) Retrospektiven. (o. J.). Abgerufen 20. April 2024, von: <https://retromat.org/de/?id=18-19-25-100-77>