

AUF DEN SPUREN GUTER PRAXIS

Shadowing bringt neue Ideen

ILSE HANTSCHK

*„Es gibt auch Spiegel,
in denen man erkennen kann,
was einem fehlt.“*

Friedrich Hebbel (1813-63), dt. Dichter

„Ich hätte nie gedacht, dass man mit Beobachtung so viel lernen kann“, sagte eine Stationsschwester begeistert im Coaching, einige Tage nachdem sie eine Kollegin einen ganzen Tag lang bei ihrer Alltagsarbeit begleitet und beobachtet hatte. „Ich habe am Shadowing-Tag so viele Anregungen gewonnen; ich habe richtig Lust darauf, einiges davon nun auf meiner Station nach und nach zu integrieren.“

Was ist Shadowing?

Unter Shadowing* wird die Begleitung von Kollegen oder Schlüsselpersonen verstanden, mit der Aufgabe zu beobachten, Eindrücke zu sammeln, sich anregen zu lassen oder Wissen zu erwerben und anschließend zu reflektieren. Shadowing ist teilnehmende Beobachtung. Shadowing ist kein Interview und auch kein Besuch eines alten Freundes. Shadowing ist eine moderne Form der Personalentwicklung, die – in Ergänzung zu klassischen Lernformen – das peer-to-peer-Lernen nutzt. Das Lernen von Praktikern in der Beobachtung und Reflexion ihrer Praxis generiert nützliches Erfahrungswissen und regt stark zur Umsetzung an.

„Beschattung“ eines erfahrenen Kollegen, Kunden oder einer anderen interessanten Person

Die Person des Interesses sollte sich ähnlichen Herausforderungen stellen wie der Beobachter bzw. die Beobachterin, aber in der Organisation nicht zu nahe angesiedelt sein. Sie sollte in ihrem Aufgabenfeld erfahren sein und Einblick in eine qualitativ hochentwickelte Praxis bieten können.

Für die Dauer der Beschattung hat sich ein Tag gut bewährt.

Der Nutzen für die Beobachter besteht darin, von erfahrenen Praktikern zu profitieren und Anregungen zu erhalten bzw. „Best Practice“ kennen zu lernen. Es gibt Einblick in spezifische Sichtweisen, Handlungen, Verfahren und Regeln. Der Tag kann auch ermöglichen, Einsicht in die Führungspraxis zu gewinnen ohne selbst in der Verantwortung zu stehen. Damit entstehen Ideen für die eigene (Führungs-)Praxis. Durch die Linse der Shadowing-Erfahrung entsteht erweiterte Klarheit über das eigene Handeln.

Die „beschattete“ Person lässt sich durch den Beobachter und die gestellten Fragen und Rückmeldungen zur Reflexion der eigenen Praxis anregen und profitiert ebenfalls.

Ablauf des Shadowing

1. **Identifikation der Person**, welche die Möglichkeit für ein Shadowing erhalten soll.

2. **Vorbereitung**

Ziele vereinbaren und Person suchen, die beschattet werden kann. Sowohl die Person als auch der Kontext sollten interessant und auch (etwas) fremd sein, um ausreichend anregend sein zu können.

3. **Verabredung treffen**

Die Person, die beschattet werden soll, muss wissen, dass der Beobachter während eines ganzen Tages alle Tätigkeiten beobachten wird. Es geht um die tägliche Alltagspraxis, die Routinen, die Arbeitsabläufe und die Besonderheiten ihrer Aufgaben. Es braucht kein besonderes Programm vorbereitet zu werden.

Beim gemeinsamen Mittagessen und während einer Stunde am Ende des Tages soll die Möglichkeit bestehen, Fragen zu stellen. Der Umgang mit Vertraulichkeit muss bereits zu diesem Zeitpunkt geklärt werden.

Die beobachtete Person sucht einen passenden Tag aus, an dem das Shadowing stattfinden kann.

4. **Shadowing-Tag**

Für den Beobachter ist es wichtig, sich vor dem Besuch auf die Lernziele und auf einen positiven Verlauf der Begegnung und des Tages einzustimmen.

Nach der Ankunft gilt es, rasch einen guten Kontakt herzustellen und den Tagesablauf zu besprechen. Das Gelernte ist nur für den persönlichen Gebrauch des Besuchers bestimmt. Während des Tages geht es darum, mit Neugier und Offenheit wohlwollend zu beobachten und ggf. Notizen zu machen.

5. Dabei ist es notwendig, das innere Urteilen zurückzustellen und mit einem Forscherblick zu beobachten – unvoreingenommen und offen – z.B. so, als wäre man im Unternehmen noch nie in einer Besprechung gewesen. Ähnlichkeiten und Unterschiede sind in diesem Augenblick nicht wichtig – zum Reflektieren ist später Zeit. Fragen und wichtige Beobachtungen werden in ein Notizbuch geschrieben. Es geht darum, empathisch zu sein mit der Person, die begleitet wird und aus ihrer Perspektive zu beobachten.
6. **Interview am Ende des Tages**
Am Ende des Tages besteht die Möglichkeit, die Fragen zu stellen, die während des Tages entstanden sind, Hintergründe und Motive zu erfahren, spezifische Handlungsweisen, Verfahren und Regeln kennen zu lernen sowie Einblicke in relevante Unterlagen zu erhalten. Auch kleine Tipps und Tricks werden zugänglich gemacht.
7. **Zusammenfassung und Auswertung** unmittelbar nach dem Shadowing-Tag in einem Notizbuch
Es ist wichtig, keine anderen Gespräche (auch keine Telefongespräche) zwischen der Beobachtungserfahrung und der Auswertung zu führen. Es empfiehlt sich ein strukturierter Auswertungsprozess, wie z. B. der folgende:
 - Was sind meine 2-3 wichtigsten Beobachtungen des Tages?
 - Welche Auswirkungen haben sie auf meine Arbeit?
 - Was waren die 2-3 wichtigsten Führungsherausforderungen, welche ich während des Tages beobachten konnte?
 - Welche Interventionen veränderten den Kurs?
 - Welche Interventionen haben nicht die erwartete Wirkung erzielt?
 - Momente, in denen ich mich unwohl fühlte und warum.
 - Momente, Ideen und Handlungen, in denen ich mich inspiriert fühlte.
 - Was ist mir bezüglich meiner Person und Arbeit noch klar geworden?
 - Was könnte ich übernehmen? Zu welchen Veränderungen regt mich der Besuch an?
8. **Dankesmail** innerhalb von 24 Stunden zusammen mit den wichtigsten Erkenntnissen des Tages.

Weitere Varianten des Shadowing

Es gibt weitere Anwendungsmöglichkeiten des Shadowing, die ich im Folgenden kurz erläutern werde:

Shadowing im Team

Shadowing kann auch zur Reflexion und Entwicklung von Werten und Standards in der Arbeitspraxis von großen Teams verwendet werden. Dazu beschatten sich die Teammitglieder in einer festgelegten Abfolge gegenseitig bei der Ausübung ihrer Tätigkeiten. Danach werden diese Erfahrungen ausgewertet und auf Basis der „Best Practice“ werden Standards und ggf. auch zugrundeliegende Werte formuliert.

Shadowing im Coaching

Shadowing kann auch im Coaching eingesetzt werden. Der Coach begleitet seinen Klienten möglichst unauffällig, um Erkenntnisse über das Alltagshandeln, die erzielte Wirkung, Kontext und Beziehungen zu erhalten. Er begleitet bei Besprechungen, bei Gesprächen mit Mitarbeitenden, Kollegen und Kunden, bei der Arbeit am Schreibtisch und bei Telefonaten.

Shadowing-Tage sind für den Klienten hilfreich, um über sich selbst, das persönliche Reagieren und Wirken etwas zu erfahren und neue Erkenntnisse mit Hilfe einer aussenstehenden Person zu erwerben.

Haben Sie Interesse?

Mit diesem Artikel wollen wir Sie anregen, Shadowing selbst zu praktizieren. Wenn wir Sie bei den ersten Anwendungen bzw. bei der Einführung dieser Methode in Ihrem Unternehmen unterstützen können, so machen wir das gerne.

* www.presencing.com/tools/shadowing.shtml: 09.05.2010

Scharmer, C. Otto (2007): Theory U: Leading from the Emerging Future As It Emerges. The Social Technology of Presencing, Cambridge, MA: SoL Press. Chapter 21

Senge, P. / Scharmer, C. O. / Jaworski, J. and Flowers, B. S. (2004): Presence: Human Purpose and the Field of the Future, Cambridge, MA: SoL Press.