

Praxishandbuch Beratung



Change-Tools II

Armin Rohm (Hrsg.)

Erfahrene Prozessberater
präsentieren wirksame
Workshop-Interventionen

managerSeminare

Der nachfolgende Beitrag wird im Buch Change-Tools II im Januar 2011 erscheinen.

Name des Tools:

Speedback

Vorname und Name des Autors:

Alfred Tschönhens

Kurzbeschreibung:

Speedback ist ein strukturiertes Verfahren, das zum Abschluss eines Projekts oder eines Workshops sowohl vertrauliches Feedback unter vier Augen als auch öffentliche Statements der Beteiligten ermöglicht. Das Tool sorgt dafür, dass neben inhaltlichen Themen auch die Beziehungsaspekte eines Prozesses und die subjektiven Empfindungen der Akteure offen zur Sprache kommen.

Dauer:

Die Dauer ist abhängig von der Zahl der Teilnehmer. Bei acht Teilnehmern sollte für die hier beschriebene Variante ungefähr eine Stunde eingeplant werden. Die Dauer erhöht bzw. verringert sich bei größeren bzw. kleineren Gruppen um ca. sechs Minuten je Teilnehmer.

Anwendungsbereiche:

Die Methode bietet sich immer dann an, wenn Menschen über einen längeren Zeitraum eng zusammengearbeitet haben, insbesondere dann, wenn der gemeinsame Prozess von Höhen und Tiefen geprägt und die Zusammenarbeit mitunter schwierig war. Speedback eignet sich hervorragend, um ein komplexes Projekt mit Herz und Verstand zu einem guten Abschluss zu bringen. Ebenso bietet sich das Tool als Schlusssequenz für intensive Workshops an (z.B. Teamentwicklung oder Konfliktklärung), in denen die Teilnehmer mit Mut und Leidenschaft kontroverse Sichtweisen und Befindlichkeiten austauschen.

Die in diesem Beitrag beschriebene Variante eignet sich sehr gut für Gruppen von sechs bis zwölf Teilnehmern.

Ist das gegenseitige Feedback der Teilnehmer nicht wichtig (z.B., wenn die Teilnehmer sich teilweise kaum kennen und/oder künftig nicht eng zusammenarbeiten werden), kann auch nur der letzte Prozessschritt der Methode (Feedback mit dem Skalenstern) genutzt werden, um einen Workshop abzuschließen. Diese Variante ist für Gruppengrößen bis ca. 20 Personen nahezu uneingeschränkt einsetzbar, da die Methode unabhängig vom Thema des Workshops funktioniert (Dauer ca. 15 Minuten).

Zielsetzung/Nutzen:

Organisationen investieren oftmals sehr viel Zeit, Geld und Energie um strategisch bedeutsame Projekte effektiv zu planen und im Unternehmen eine breite Akzeptanz gegenüber dem Veränderungsvorhaben herzustellen. Es besteht auch Einigkeit darüber, dass am Ende eines Projekts „eigentlich“ mit vergleichbarer Sorgfalt gehandelt werden müsste, um den nachhaltigen Erfolg zu sichern und gemeinsam aus den Erfahrungen zu lernen. Die Praxis unterscheidet sich in diesem Punkt vielfach von der Theorie. Nur selten wird ein bewusst geplanter, klarer Schlusspunkt gesetzt. Falls doch ein Abschlussworkshop stattfindet, besteht die Tendenz, sich fast ausschließlich auf die Analyse der Abläufe im Projekt und auf die Interpretation der Resultate zu konzentrieren. Themen wie Kommunikation und Zusammenarbeit werden zwar thematisiert, aber dabei eher technisch

betrachtet. Hier setzt das Tool Speedback an, indem es zusätzlich einen emotionalen Schlusspunkt markiert.

Das Kunstwort „Speedback“ (Speed + Feedback) deutet bereits an, worin der besondere Nutzen des Tools besteht – nämlich darin, schnelles Feedback zu ermöglichen. Die Methode klärt die bilateralen Beziehungen der Akteure untereinander, verdeutlicht unterschiedliche Sichtweisen und Gefühle in Bezug auf Prozesse, Resultate und Arbeitsklima und unterstützt das „Loslassen“ am Ende eines gemeinsamen Lern- und Arbeitsprozesses.

Die Struktur und der thematische Focus von Speedback sorgen dafür, dass ...

- ... in relativ kurzer Zeit jeder jedem ein persönliches Feedback gibt, also auch jeder erfährt, wie er von den anderen Teammitgliedern erlebt wird.
- ... die Feedbacks Tiefgang entfalten, indem sie klar und pointiert ausgetauscht werden.
- ... die Teilnehmer einander aufmerksam zuhören – nach dem Prinzip „erst verstehen – dann verstanden werden“.
- ... dort, wo erforderlich, Vertraulichkeit gewährleistet ist.
- ... jeder in gleicher Weise in den Prozess eingebunden ist, das heißt, niemand das Geschehen dominiert.
- ... unfruchtbare Diskussionen gar nicht entstehen können.
- ... in der Gruppe Transparenz darüber entsteht, wie die einzelnen Teammitglieder den Gruppenprozess erleben bzw. in der Vergangenheit erlebt haben.

Ausführliche Beschreibung:

Die Anwendung der Methode wird nachfolgend an einem praktischen Beispiel erläutert. Ein mittelständisches Industrieunternehmen hat im Rahmen des Projekts „Neustrukturierung der Auslandsprojekte“ konkrete Lösungen erarbeitet und verabschiedet. Als Konsequenz aus dem Projekt werden sich die Abläufe, Strukturen, Zuständigkeiten und Befugnisse im internationalen Projektmanagement extrem verändern. Der Projektleiter und das internationale Projektteam sind heute zu einem eintägigen Abschlussworkshop zusammen gekommen. Insgesamt nehmen acht Personen am Workshop teil.

Der Workshop steht kurz vor dem Ende. Die Erfahrungen und Erkenntnisse wurden differenziert ausgetauscht, bewertet, visualisiert und am Nachmittag dem Projektauftraggeber präsentiert. Nachdem sich der Auftraggeber bedankt und verabschiedet hat, folgt nach einer kurzen Pause die Schlussequenz.

Schritt 1: Anmoderation und Erläuterung der Feedbackregeln

Der Moderator versammelt die Teilnehmer im Seminarraum im Stehkreis: *„Sie haben mehr als ein Jahr intensiv zusammengearbeitet und dabei eine Menge erlebt. Sie haben jetzt die Gelegenheit, Ihren Teamkollegen ein persönliches Feedback zu geben. Der Prozess wird so organisiert sein, dass jeder jedem Feedback gibt, und zwar jeweils vertraulich unter vier Augen.“*

Für diesen Prozess möchte ich Ihnen einige Empfehlungen geben. Teilweise kennen Sie diese bereits aus Ihren ‚Spielregeln für unsere Zusammenarbeit‘, die Sie zu Beginn des Projekts gemeinsam erarbeitet haben.“

Der Moderator zeigt ein Plakat ‚Empfehlungen für Feedback‘ und erläutert: *„In der Rolle des Feedbackgebers empfehle ich Ihnen, sich auf beobachtbares Verhalten oder messbare Ergebnisse und nicht auf die Person und vermeindliche Eigenschaften zu beziehen. Trennen Sie bitte Tatsachen von Vermutungen. Übermitteln Sie Ihre subjektiven Eindrücke als Ich-“*

Botschaften aus einer inneren Haltung heraus ‚So erlebe ich Dich‘ und keineswegs aus der Haltung ‚So bist Du‘. Beachten Sie die 3K-Regel: kurz, konkret, konstruktiv.

Als Feedbacknehmer hören Sie einfach aufmerksam zu. Wenn Sie etwas nicht verstehen, können Sie nachfragen und um Beispiele bitten. Verzichten Sie auf Rechtfertigungen, Kommentare und Diskussionen. Es geht bei dieser Übung nicht um Wahrheit, sondern um Wahrnehmung. Ziel ist es, etwas über die eigene Wirkung auf andere Menschen zu erfahren. Betrachten Sie das Feedback deshalb als ein wertvolles Geschenk. Orientieren Sie Ihr Verhalten an der 3Z-Regel: zuhören, zuhören, zuhören.

Der Moderator wendet sich einem zweiten Flipchart zu und präsentiert eine Skizze des Ablaufs.

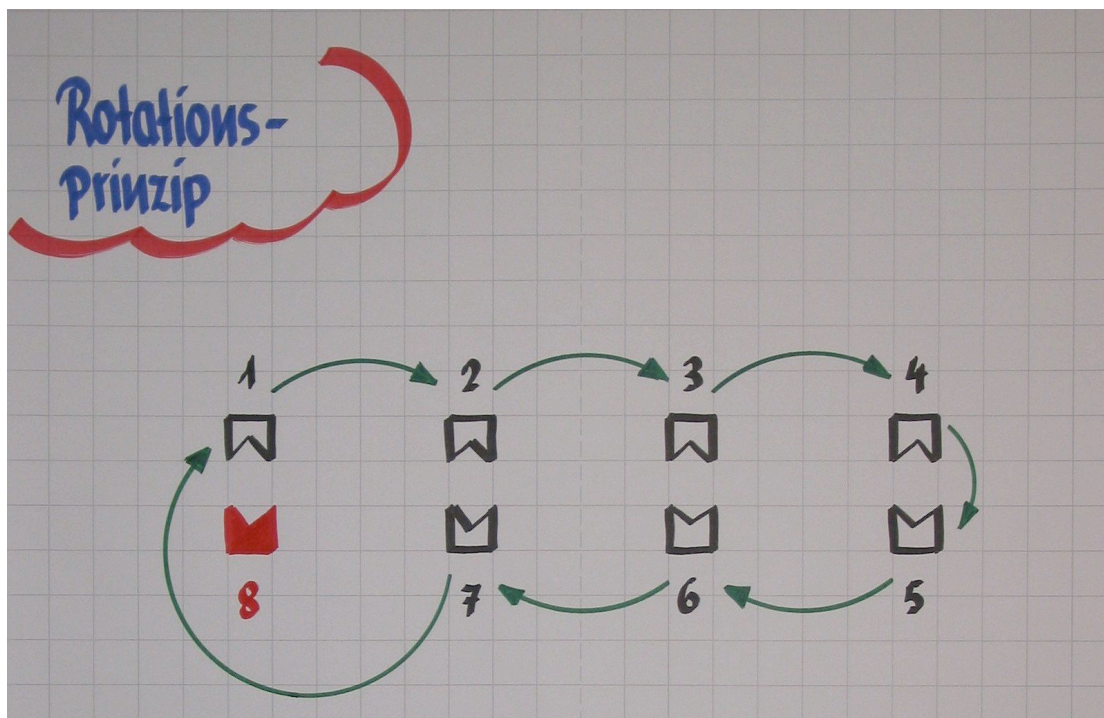


Abb. 1: Das Rotationsprinzip (bei gerader Teilnehmerzahl)

Er erklärt: „Der Feedbackprozess wird in der hier dargestellten Struktur ablaufen. Sie werden sich während der Übung jeweils paarweise gegenüber sitzen. Nehmen Sie bitte einfach auf einem beliebigen der acht vorbereiteten Stühle Platz. Einigen Sie sich bitte, wer zuerst Feedback gibt bzw. empfängt. Der Feedbackgeber hat dann drei Minuten Zeit, entlang der folgenden Leitfragen eine persönliche Rückmeldung an sein Gegenüber zu formulieren.“

Der Moderator präsentiert ein weiteres Plakat mit den Leitfragen:

- Was mich gefreut hat ... / Womit Du mich beeindruckt hast ...
- Was mich gestört hat ... / Was ich schwierig fand ...
- Was ich mir für unsere weitere Zusammenarbeit wünsche ...
- Was ich selbst dazu beitragen möchte ...
- Was ich Dir sonst noch sagen möchte ...

Bitte halten Sie sich zumindest grob an diesen Leitfaden.“

Weil die Teilnehmer später von ihren Plätzen aus die Fragen am Flipchart nicht mehr lesen können, teilt der Moderator Handzettel mit den Fragen für alle Teilnehmer aus. Dann erläutert er kurz das „Rotationsverfahren“: *„Nach ungefähr drei Minuten wechseln Sie bitte auf mein Zeichen die Rollen Feedbackgeber und Feedbacknehmer. Nach weiteren drei Minuten wechseln Sie dann erneut auf mein Signal zum nächsten Gesprächspartner. Die Wechsel erfolgen immer in der Logik, wie sie auf der Skizze dargestellt ist, also im Uhrzeigersinn zur nächsten Position. Es gibt nur eine Ausnahme: Die Person auf Position acht bleibt während der gesamten Übung auf demselben Stuhl sitzen und nimmt nicht an der Rotation teil. Das heißt, von der Position sieben wird auf den übernächsten Stuhl gewechselt, also auf Position 1.“*

Schritt 2: Vertrauliche Feedbacks unter vier Augen

Die Teilnehmer nehmen auf den Stühlen Platz. Der Moderator hat diese so platziert, dass die Feedbackpartner ganz nahe beieinander sitzen und gleichzeitig ein möglichst großer Abstand zum nächsten Feedbackpaar gewahrt wird. Jetzt beginnen die Teilnehmer sich gegenseitig Rückmeldung unter vier Augen zu geben.

Der Moderator hält sich unauffällig im Hintergrund. Er ist allerdings verantwortlich für die Zeitstruktur und die Taktung der Rotation. Nach drei Minuten bittet er die Feedbackgeber, ihren Gedanken zu Ende zu bringen und dann die Rollen mit Ihrem Gegenüber zu tauschen. Nach weiteren drei Minuten gibt er ein Zeichen (schlägt z.B. einen Gong) zum Wechsel des Gesprächspartners. Er sorgt dafür, dass die Wechsel erst dann stattfinden, wenn alle Paare ihren Prozess beendet haben.

In unserem Beispiel gab es aufgrund der Brisanz des Projekts und der teilweise unterschiedlichen Interessen im Prozess zwischen einigen Personen einen erhöhten Gesprächsbedarf. Der Moderator reagiert darauf, indem er ein wenig mehr Zeit gibt, dann aber interveniert: *„Es kann sein, Sie bemerken in Ihren Gesprächen, dass Sie mit einzelnen Personen gerne noch mehr besprechen möchten, als hier und jetzt möglich ist. Dann vereinbaren Sie bitte eine Fortsetzung des Austauschs zu einem späteren Zeitpunkt. Kommen Sie aber für den Moment zu einem Ende.“*

Die Praxis zeigt, dass die meisten Teilnehmer sehr gut in der Lage sind, in der zur Verfügung stehenden Zeit ihre Themen „loszuwerden“. Würden diese Teilnehmer gezwungen, in jeder Feedbacksequenz noch mehrere Minuten auf die Paare zu warten, die mehr Zeit beanspruchen, würde der Spannungsbogen zusammenbrechen und der Prozess dadurch seine Kraft verlieren. Deshalb ist es wichtig, dass der Moderator eine Balance findet zwischen „situativ etwas mehr Zeit geben“ (maximal eine Minute je Feedback) und „vorgegebene Struktur durchsetzen“.

Oft sind die Teilnehmer so in ihre Gespräche vertieft, dass der Moderator die ersten Rotationen ein wenig begleiten muss, indem er darauf achtet, dass in die richtige Richtung gewechselt wird, tatsächlich zum nächsten Platz und vor allem darauf, dass um die achte Position herum zu Position 1 gewechselt wird.

Im beschriebenen Verfahren gibt jeder Teilnehmer jedem anderen vertrauliches Feedback. In unserem Beispiel fanden also sieben Wechsel statt. Am Ende weist der Moderator nochmals auf den vertraulichen Charakter der Gespräche hin. Eine Diskussion findet nicht statt. Stattdessen gibt es noch einmal eine kurze Pause.

Schritt 3: Persönliche Statements zum Gruppenprozess (Feedback auf dem Skalenstern)

Während der Pause visualisiert der Moderator in der Mitte des Seminarraumes mit Hilfe eines Kreppklebebandes einen „Skalenstern“ auf dem Fußboden (siehe Abb. 2).

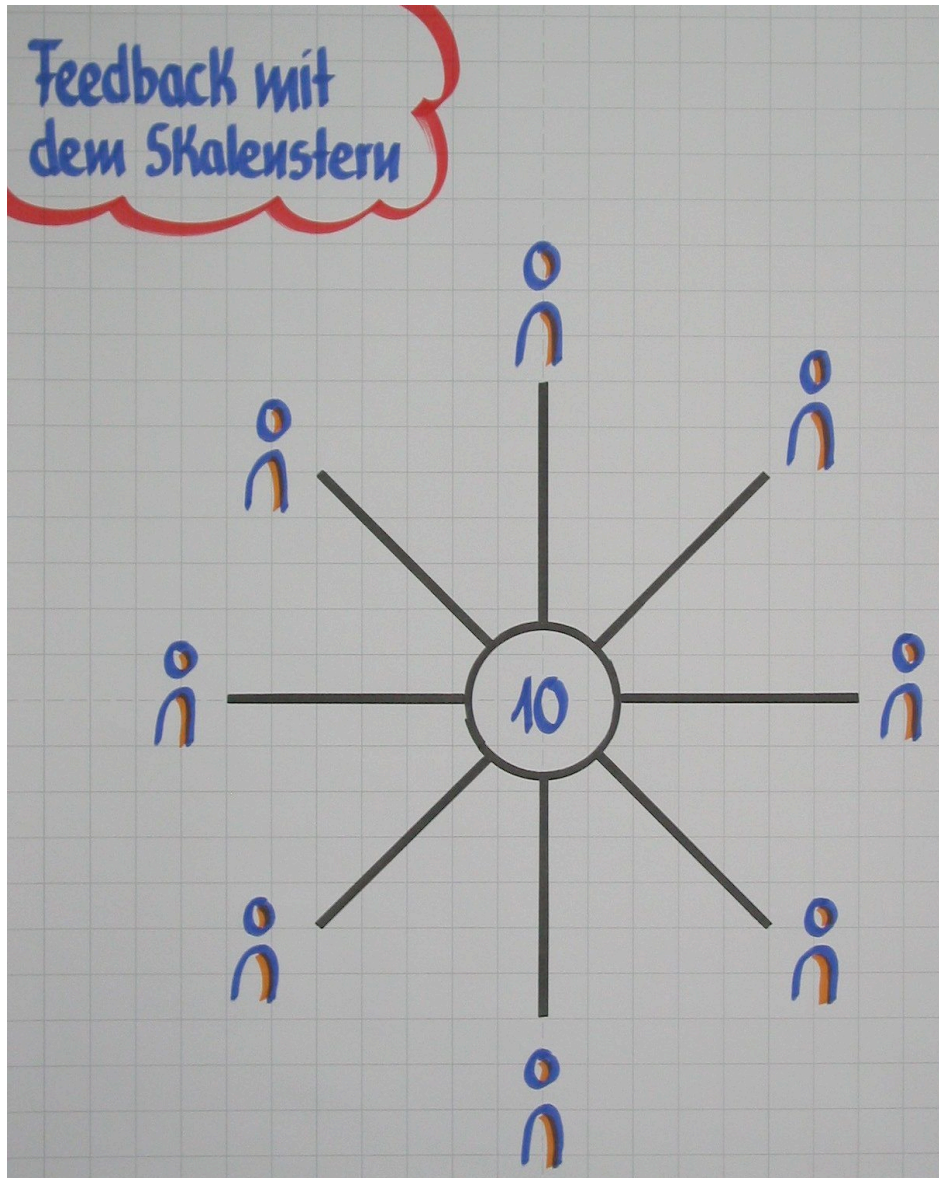


Abb. 2: Der Skalenstern

Der Moderator versammelt die Teilnehmer um den Skalenstern und kündigt die Abschlussintervention an. *„Bevor wir auseinander gehen, haben Sie noch die Gelegenheit persönliche Statements zu dieser Gruppe abzugeben. Ihre Aussagen können sich auf alles beziehen, was Ihnen wichtig und einen Kommentar wert ist – Motivation, Leistungsfähigkeit, Arbeitsatmosphäre, Zusammenarbeit, Umgang mit Rückschlägen, Teamgeist, ‚Merkwürdigkeiten‘, was in dieser Gruppe gut geht und womit man sich eher in Schwierigkeiten bringt. Auch der zeitliche Focus ist Ihnen überlassen. Sie können sich auf den Start des Projekts, auf Situationen im Prozess, auf den heutigen Tag oder auch auf Perspektiven in der Zukunft beziehen. Jedes Statement ist erlaubt, sofern es Ihrer Überzeugung entspricht und sich auf die Gruppe bezieht. Formulieren Sie Ihre Gedanken*

bitte kurz und pointiert, möglichst in einem Satz. Ihre Aussagen werden nicht diskutiert oder hinterfragt werden – dennoch erhalten Sie ein ehrliches Feedback. Zum Ablauf: Jeder positioniert sich jetzt bitte an das Ende eines Strahls des Skalensterns. Stellen Sie sich entlang des Strahls eine imaginäre Skala vor, die bis zum Mittelpunkt reicht, an dem sich die Linien treffen. Diese Skala benutzen Sie, um den Grad Ihrer Zustimmung zu den einzelnen Statements der Kollegen anzuzeigen. Dort wo Sie jetzt stehen, denken Sie sich die Zahl null. Sie steht für ‚Ich stimme dieser Aussage überhaupt nicht zu‘. Der Kreismittelpunkt steht für die Zahl zehn. Sie bedeutet absolute Zustimmung. Zwischen null und zehn können Sie jeden beliebigen Grad der Zustimmung ausdrücken, indem Sie sich einfach entsprechend Ihrer imaginären Skala auf Ihrer Linie positionieren. Lassen Sie uns beginnen. Wer möchte sich äußern.“

Manchmal dauert es eine Weile, bis sich ein Teilnehmer ein Herz fasst und ein erstes Statement abgibt. Der Moderator sollte dann gelassen abwarten und auf den Prozess vertrauen.

In unserem Beispiel wählten die Teilnehmer anfangs sehr wohlwollende Stellungnahmen der Kategorie „low risk“, wie z.B. ‚Es war spannend, mit Euch zusammen zu arbeiten‘, ‚Ich habe viel vom Insiderwissen der ausländischen Kollegen profitiert‘ oder ‚Letztlich haben wir einen guten Job gemacht‘. Nach jeder Aussage positionieren sich die Teilnehmer entlang ihrer Skala und bringen den Grad ihrer Zustimmung zum Ausdruck. Der Moderator „friert“ diesen Moment jeweils für kurze Zeit ein, indem er die Person, welche die Aussage in den Raum gestellt hat, bittet, die „Standpunkte“ der einzelnen Kollegen bzw. die Gruppenmeinung zur Kenntnis zu nehmen. Die Übung gewinnt schnell an Dynamik und Tiefgang, wenn entweder der Grad der Zustimmung stark variiert oder die Aussagen kritischer und mutiger werden. In unserem Beispiel wurden nach und nach auch Statements geäußert wie „Wir haben viel taktiert und waren oft nicht ehrlich“ oder „Mich hat geärgert, dass wir unsere Entscheidungen ständig wieder in Frage gestellt haben.“

Dieser Ablauf wird nun so häufig wiederholt, bis keiner mehr eine Aussage über die Gruppe überprüfen will. Dann fragt der Moderator: *„Mit welchen Gedanken, Ideen, Gefühlen gehen Sie jetzt aus diesem Workshop. Ich bitte Sie, jeweils um ein Statement in einem einzigen Satz. Die anderen Gruppenmitglieder nutzen bitte nochmals den Skalenstern, um ihre Übereinstimmung oder Nichtübereinstimmung zum Ausdruck zu bringen.“* Damit endet der Workshop.

Kommentar/Erfahrungen:

Das Tool wurde in diesem Beitrag als Abschlusstool dargestellt. Speedback ist jedoch darüber hinaus auch in anderen Kontexten und Prozessphasen vielseitig einsetzbar. Die Leitfragen können beliebig an die Erfordernisse des Workshops angepasst werden.

In etwas modifizierter Form kann das Tool (entweder komplett oder nur die ersten beiden Schritte) auch bereits in der Orientierungsphase eingesetzt werden, vor allem dann, wenn gegenseitiges Feedback ein erklärtes Ziel des Workshops ist. Die Methode kann zum Beispiel sehr gut als wiederkehrendes Ritual im Rahmen von Führungskräfteklausuren installiert werden. In diesem Fall dient Speedback als „emotionale Bestandsaufnahme“ zu Beginn des Workshops. Die Feedbacks bilden dann die Grundlage, um anschließend konkrete Absprachen zur Verbesserung der bilateralen Beziehungen, aber auch zur Optimierung der Zusammenarbeit im Führungsteam zu treffen.

Eine mutige, sehr lohnende Anwendungsmöglichkeit von Speedback besteht darin, das Tool bei gescheiterten Projekten einzusetzen. Anstatt ohne Reflexion zur Tagesordnung

überzugehen und die Frustration, gegenseitige Enttäuschungen und Kränkungen einfach zu ignorieren, kann mit Hilfe von Speedback ein würdiger Abschluss gefunden und der Blick nach vorne gerichtet werden.

Manche Moderatoren finden das Rotationsprinzip zu ‚verspielt‘ und auch die vorgegebenen Leitfragen überflüssig – schließlich können sich die Teilnehmer ja einfach paarweise zusammensetzen, ihre Themen selbst wählen und sich nach einigen Minuten selbst einen neuen Gesprächspartner suchen. Das ist zwar grundsätzlich richtig. Bei dieser Variante entsteht aber in der Regel nicht die Tiefe, die ein ritualisiertes Vorgehen bewirkt. Außerdem werden Feedbackregeln viel eher eingehalten, wenn sie durch eine passende Struktur unterstützt werden. Ein weiterer Nachteil der „Freistilvariante“ besteht darin, dass gegen Ende für einzelne Teilnehmer Wartezeiten entstehen, weil die Wunschpartner gerade nicht zur Verfügung stehen.

Nachfolgend noch einige ergänzende Hinweise zur Durchführung von Speedback:

- Der Moderator kann den emotionalen Prozess unterstützen, indem er beim gegenseitigen Feedback ruhige Musik im Hintergrund laufen lässt.
- Wenn ein Teilnehmer der hierarchisch Vorgesetzte aller anderen Teilnehmer ist, sollte der Moderator ihm einen Stuhl zuweisen, von dem aus er dann wie die meisten anderen „weiterrotieren“ muss. Würde er den „Dauerplatz“ (in unserem Beispiel Stuhl 8) einnehmen, wäre das eine etwas irritierende Botschaft an die Mitarbeiter: Alle suchen aktiv den gegenseitigen Kontakt und bewegen sich aufeinander zu – nur der Chef bewegt sich nicht. Ihn muss man konsultieren, wenn man ein Feedback erhalten oder loswerden möchte.
- Wenn das gegenseitige Feedback mit einer ungeraden Teilnehmerzahl durchgeführt werden soll, verändert sich die Logik der Rotation (siehe Abb. 3). In dieser Variante gibt es in jedem Durchgang eine Person, die aussetzt (hier Stuhl 5). Sie nutzt die Zeit, um erhaltenes Feedback zu verarbeiten bzw. sich auf noch offene Feedbacks gedanklich vorzubereiten.

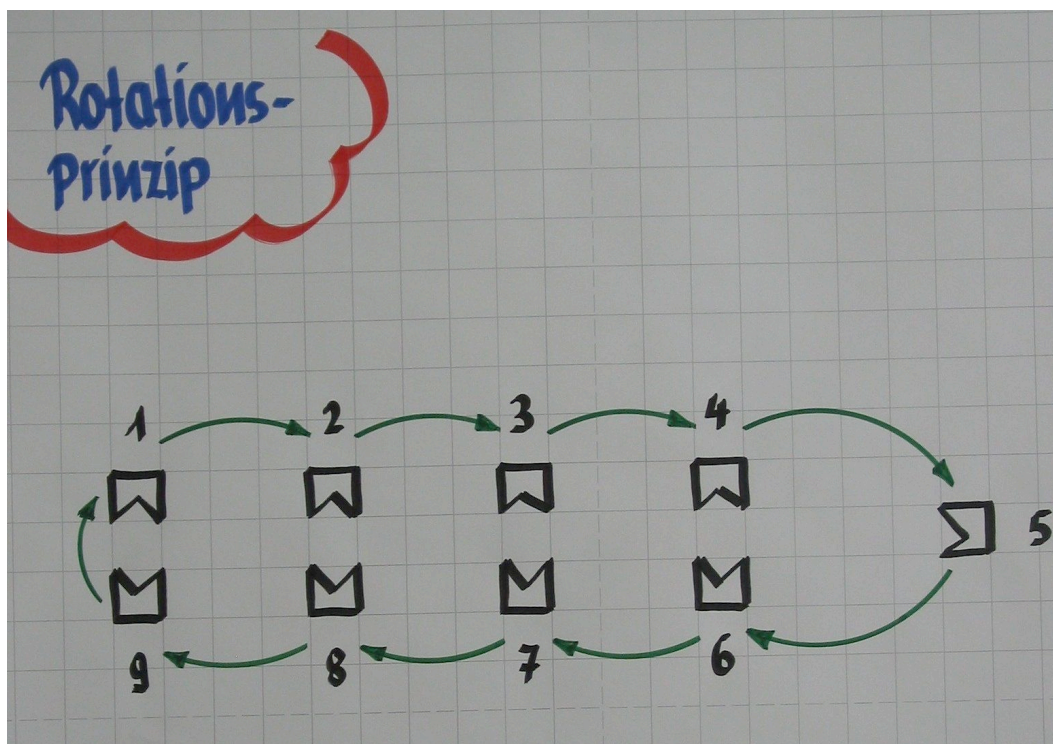


Abb. 1: Das Rotationsprinzip (bei ungerader Teilnehmerzahl)

Technische Hinweise:

Räumliche Voraussetzungen:

- Benötigt wird ein heller, großer Raum ohne Tische. Die Feedbackpaare müssen in ausreichendem Abstand sitzen, so dass eine vertrauliche Atmosphäre entstehen kann. Eventuell können auch Flure als zusätzliche Flächen einbezogen werden. Dort darf allerdings kein Publikumsverkehr stattfinden
- Die gesamte Übung eignet sich auch sehr gut für die Durchführung in der freien Natur.

Ausstattung/Materialien:

- Mindestens ein Flipchart. Ideal sind drei Flipcharts oder Pinwände.
- Kreppband (oder alternativ mehrere gleich lange Seile)

Vorbereitung:

- Visualisierungen erstellen:
 - ↳ Feedbackregeln
 - ↳ Leitfragen für den Feedbackprozess
 - ↳ Skizze des Rotationsprinzips
- Handzettel mit den Leitfragen für alle Teilnehmer kopieren
- Stühle für bilaterales Feedback paarweise gegenüberstellen
- Skalenstern mit Kreppband am Boden visualisieren (oder Seile auslegen). Der Kreisdurchmesser sollte mindestens sechs Meter betragen.

Quellen/Weiterführende Literatur:

Das Rotationsverfahren wird beispielsweise im Buch Teamdynamik von Armin Poggendorf und Hubert Spieler beschrieben.

Der dritte Schritt „Feedback mit dem Skalenstern“ findet sich in der Ideenfabrik von mwonline (www.mwonline.de). Das Tool wurde dort von Jörg Middendorf bereitgestellt.

- Armin Poggendorf / Hubert Spieler. Teamdynamik – Ein Team trainieren, moderieren und systemisch aufstellen. Paderborn: Junfermann Verlag.

Einordnung des Tools in die didaktische Struktur des Buches:

Prozessphase: Abschließen

Anwärmen	Orientieren	Bearbeiten	Abschließen

Kontext:

Bevorzugt: Projektarbeit, Teamentwicklung, Konfliktklärung

Außerdem: Prozessoptimierung, Problemlösung, Strukturentwicklung, Arbeit an der Unternehmenskultur