

Coaching agiler Projektteams

Schlau durch Rückschau



Foto: photocase / owtk2

Agile Projektteams reflektieren sich regelmäßig und optimieren so ihr Vorgehen – zumindest in der Theorie. In der Praxis wird die Reflexion jedoch oft übersprungen, und damit auch die Chance auf Verbesserungen. Wie sich die Reflexion mithilfe von Retrospektiven systematisch in den Alltag integrieren lässt – und welche Rolle der systemische Coach dabei einnimmt.

Preview

- ▶ **Das Projekt als lebendiger Organismus:** Warum der systemische Blick für agile Teams besonders hilfreich ist
- ▶ **Erfahrungswissen für alle:** Wie Retrospektiven individuelle Learnings für alle nutzbar machen
- ▶ **Mit System zum Ergebnis:** Wie die sechs Phasen einer Retrospektive aussehen
- ▶ **Nach der Retrospektive ist vor der Retrospektive:** Warum Kontinuität für den Erfolg der Methode so wichtig ist

Die Arbeitswelt wird immer schnelllebiger und volatiler – gerade die Corona-Krise hat das noch einmal verdeutlicht. Langwierige und festgefahrene Prozesse, jahrelanges Planen – das ist mit der allgemein vorherrschenden Unsicherheit und den sich stetig verändernden Anforderungen nicht mehr zu vereinen. Viele Unternehmen setzen deshalb – nicht erst seit der C-Pandemie – auf das Arbeiten in agilen Projektteams. Diese können schneller und flexibler auf neue Herausforderungen reagieren. Sie hinterfragen und verbessern ihre Arbeitsweise stetig, weil sie das eigene Handeln kontinuierlich reflektieren und daraus Verbesserungen ableiten.

Doch im stressigen Alltag geht dieses beständige Reflektieren und Weiterentwickeln schnell unter. Kaum ist das eine Projekt abgeschlossen, winkt schon das nächste. Um hier nicht im alltäglichen Hamsterrad zu versinken, ist die Zusammenarbeit mit einem systemischen Coach hilfreich. Dieser unterstützt die einzelnen Mitarbeitenden sowie das ganze Team dabei, sich und ihre Arbeit zu rekapitulieren, um daraus Rückschlüsse für die Zukunft zu ziehen.

Das Projekt als lebendiger Organismus

Gerade der systemische Blick ist für die agile Projektarbeit nützlich. Denn aus der systemischen Perspektive stellt ein Projekt einen Organismus dar, der in ständigem Austausch mit und in Abhängigkeit von seiner Umwelt lebt. Folglich reicht es nicht aus, sich nur auf die fachliche Arbeit und die Projektsteuerung zu konzentrieren, denn die professionelle Gestaltung der Teamentwicklung und der Entscheidungsprozesse ist für das Projektgelingen erfolgskritisch.

Aus dieser Perspektive versteht ein systemischer Coach Projekte als soziale Systeme, die ständig lernen und aus Erfahrungen Wissen generieren. Bei diesem Prozess unterstützt der systemische Coach eine Organisation – bis sie selbstlernend geworden ist. Das ist insbesondere in der immer schnelllebigeren VUKA-Welt von zentraler Bedeutung. Wer sich nicht kontinuierlich weiterentwickelt, geht schnell unter. Mit seiner Arbeit verändert der Coach langfristig also nicht nur die Arbeitsprozesse selbst,

sondern auch die gesamte Organisation. Denn die Veränderungen beginnen bei einzelnen Prozessschritten sowie einzelnen Mitarbeitenden und weiten sich dann auf die gesamte Organisation aus. Damit das Gelingen kann, müssen die Erkenntnisse, die ungeplant bei einer einzelnen Person entstehen, sowohl dem gesamten Projektteam als auch der gesamten Organisation zugänglich gemacht werden.

Mit Retrospektiven Erfahrungen nutzbar machen

Um dies zu gewährleisten, eignet sich eine Vorgehensweise ganz besonders: die Retrospektive. Mit dieser agilen Methode hinterfragen alle Beteiligten das eigene Vorgehen regelmäßig, ziehen Rückschlüsse aus diesen Erfahrungen und optimieren entsprechend ihr Handeln bzw. den gesamten Prozess. Die Retrospektive ist sicher kein Geheimtipp mehr, doch im stressigen Projektalltag verliert sie allzu oft an Bedeutung. In vielen Teams gilt: „Wir machen zwar Scrum, aber für Retrospektiven haben wir keine Zeit.“ Doch der Verzicht auf Retrospektiven ist fatal – denn damit verzichtet das Team auf den Motor und Hebel für Prozessverbesserungen.

Denn: Eine genaue Betrachtung von Fehlern und die Auseinandersetzung mit der Frage „Was konkret hätte ich anders machen können?“ ist für die Weiterentwicklung und kontinuierliche Verbesserung essenziell. Bleibt es bei der einfachen Schuldzuweisung an sich selbst oder andere, findet keine bewusste Veränderung des Vorgehens statt – und niemand kann daraus etwas lernen. Das Ziel, es beim nächsten Mal „einfach besser“ zu machen, ist nicht messbar. Was bedeutet besser? Wann ist es gut genug? Und was konkret hätte im vorangegangenen Projekt weiterhelfen können?

Mithilfe der Retrospektive werden diese konkreten Fragen beantwortet. Zentraler Punkt: Es geht nicht darum, festzuhalten, wer an welcher Stelle an einem Fehler schuld ist. Stattdessen geht es darum, herauszufinden, welche Veränderungen dazu beitragen können, die gemachten Fehler in Zukunft zu vermeiden. Diese offene Suche nach Fehlern ist neben dem dichten Projektalltag ein weiterer Grund, warum Retrospektiven häufig übersprungen werden. Fehler machen gilt als problematisch,



Mehr zum Thema

► Axel Klimek: Neue Coachingansätze für die VUKA-Welt – Kollektives Umdenken.

www.managerseminare.de/MS255AR35

Die VUKA-Welt stellt Organisationen vor große Herausforderungen. Um der Volatilität, Unbeständigkeit, Komplexität und Ambiguität der (Wirtschafts-)Welt besser zu begegnen, haben sich zwei Coachingformate als besonders hilfreich erwiesen: Transformational Coaching und Generative Coaching. Beide Formate setzen beim Einzelnen bzw. dem einzelnen Team an, haben aber auch Einfluss auf die Organisation als Ganzes und unterstützen diese, in der schnelllebigen VUKA-Welt handlungsfähig zu bleiben.

► Siegfried Kaltenecker: Enterprise Kanban – Teamgrenzen agil überwinden.

www.managerseminare.de/MS250AR03

Agile Strukturen haben viele Vorteile – aber ein großes Manko: Sie zielen vor allem auf die Selbststeuerung in Teams, um Kreativität und Anpassungsfähigkeit zu erhöhen, gehen aber kaum über die Teamebene hinaus. Die Abstimmung zwischen den Teams fehlt. Hier setzt das sogenannte Enterprise Kanban an, das die Prozesse nicht nur eines, sondern aller Teams erfasst und sichtbar macht.

vielen Menschen ist es daher unangenehm, über Fehler zu sprechen und diese – noch dazu im Team – zuzugeben.

Mit System zum Ergebnis

Um es allen Teammitgliedern leichter zu machen, sich zu öffnen und Probleme offen und ehrlich anzusprechen, folgen Retrospektiven festgelegten Regeln und einem klaren Konzept. Das Ziel: Am Ende legt das Team gemeinsam konkrete Veränderungen fest. Das müssen keine allumfassenden, tief greifenden Umstürze sein, die auf einen Streich alle Probleme vorangegangener Projekte beseitigen. Stattdessen werden konkrete Maßnahmen oder Teamregeln beschlossen, die kurzfristig umsetzbar sind.

Da Retrospektiven idealerweise in kurzfristigen, regelmäßigen Zeitintervallen stattfinden – beispielsweise nach jedem Sprint –, können neue Maßnahmen und Regeln einfach ausprobiert werden. In der nächsten Runde werden die Maßnahmen dann auf den Prüfstand gestellt. Sollten sie nicht zu der gewünschten Verbesserung geführt haben, lassen sich die Maßnahmen weiter optimieren oder zurückstellen.

Damit am Ende jeder Retrospektive auch konkrete Maßnahmen entstanden sind, folgt die Methode einem festen Raster mit sechs Phasen, nach dem der systemische Coach das Team anleitet und mit systemischen Fragetechniken das Lern- und Entwicklungspotenzial für jedes Teammitglied erfahrbar macht. Der Coach nimmt dabei als Moderator eine zentrale Rolle ein. Er hat den Ablauf genau im Kopf, weiß, was am Ende jeder einzelnen Phase erarbeitet sein muss und kann neutral und zielgerichtet durch den Prozess leiten. Seine externe Sichtweise hilft dem Team, auch bei hitzigen Debatten, sachlich und professionell zu bleiben. Sobald die Methodik etabliert ist, kann das Team den Coach natürlich auch durch einen internen Moderator ersetzen.

Der Einstieg in die Retrospektive: Eine Vertrauensbasis aufbauen

Phase 1 – Intro: Der Moderator stellt den Ablauf der Retrospektive vor, damit alle Teilnehmenden wissen, was sie erwartet. Bevor er zu Phase zwei übergeht, erfolgt eine kurze Beschlusskontrolle: Sind die Maßnahmen und Regeln, die in der ver-



Gabriele Lönne

ENDLICH FREI

von Angst, Panik, Depressionen ...

Coaching Protokolle aus meiner Praxis.

**COACHING
MACHT
GLÜCKLICH.
loenne.info**



Gabriele Lönne
Consulting & Coaching

Thünerweg 11
D - 26532 Großheide
T: + 49 (0)4936 8458
F: + 49 (0)4936 8435

Aus der systemischen Perspektive stellt ein Projekt einen Organismus dar, der in ständigem Austausch mit und in Abhängigkeit von seiner Umwelt lebt.

gangenen Retrospektive vereinbart wurden, umgesetzt und eingehalten worden? Das Team wird außerdem an die in der Retrospektive geltenden Regeln erinnert: die Vegas-Regel und die oberste Direktive. Die Vegas-Regel besagt: „Alles, was wir in dieser Retrospektive besprechen, bleibt unter uns.“ Ziel dieser Regel ist es, dem Team auch bei sensiblen Themen einen sicheren Raum zur Diskussion zu bieten. Zwar hat sich das Veröffentlichende und Aufhängende von Ergebnis-Flipcharts im Alltag bewährt, doch jedes Team entscheidet selbst, welche Inhalte tatsächlich veröffentlicht werden sollen.

Die oberste Direktive besagt: „Wir gehen davon aus, dass alle Beteiligten zu jedem Zeitpunkt nach bestem Wissen, Gewissen und Kenntnisstand gehandelt haben.“ Diese Regel sorgt für eine lösungsorientierte Diskussion – ohne Schuldzuweisungen. Denn zum einen kommt das Team einer Lösung anhand der Schuldfrage nicht näher, und zum anderen lässt sich diese Frage auch nicht immer eindeutig beantworten. Hat zum Beispiel ein einzelnes Teammitglied durch einen fehlerhaften Code für den Zusammenbruch eines ganzen Systems gesorgt, kann das Team sich darüber ärgern. Die einfache Schuldzuweisung beantwortet aber noch nicht die Frage, wieso es bisher keinen teaminternen Prozess zur Qualitätssicherung gibt, damit ein solcher Fehler rechtzeitig auffällt. Deutlich wird also: Natürlich kann man über Schuld diskutieren, für den aber, der konstruktiv an sich und seinem Prozess arbeiten will, bietet die Beantwortung der Schuldfrage keinen Mehrwert – und sollte deshalb in der Retrospektive keinen Raum einnehmen.

Phase 2 – Set the Stage: Nachdem die Regeln und der Ablauf klar sind, stimmt die zweite Phase die Teilnehmenden auf die Retrospektive ein. In „Set the Stage“

sammeln sie erste Eindrücke und verschaffen sich einen Überblick über die aktuelle Stimmung. Hierbei können verschiedene Vorgehensweisen zum Einsatz kommen. Beispielsweise kann zum Einstieg mit den Fragen „Wie geht es dir heute?“ und „Wie schätzt du die aktuelle Stimmung im Projektteam ein?“ begonnen werden. Der Coach hält die Ergebnisse auf einem Flipchart fest.

Phase 3 – Gather Data: Die dritte Phase dient der Faktensammlung: Was lief im letzten Sprint oder dem festgelegten Zeitraum gut, und was lief nicht so gut? Konkrete Daten und Fakten sind genauso gefragt wie Bauchgefühle. Viele Teams neigen dazu, bereits in dieser Phase Diskussionen über mögliche Ursachen zu führen oder sogar bereits nach Lösungsvorschlägen zu suchen. Der Coach kann die genannten Themen mitschreiben, falls sie in den kommenden Phasen wieder benötigt werden sollten. Gleichzeitig sollte er jedoch diese Diskussionen bremsen, um eine Vermischung der Phasen zu vermeiden – denn dann werden häufig voreilige Schlüsse gezogen.

Es geht ans Eingemachte: Ursachen und Lösungen finden

Phase 4 – Generate Insights: In der nächsten Phase bestimmt das Team eine begrenzte Anzahl an Themen, die in der Faktensammlung der vorherigen Phase gefunden wurden, um diese weiter zu bearbeiten. Es hat sich bewährt, nicht mehr als zwei Probleme intensiv in einer Retrospektive zu bearbeiten. So können die Themen in der notwendigen Tiefe angegangen werden, ohne dass der zeitliche Rahmen gesprengt wird. Gerade die Retrospektiven nach den Sprints sollten nicht länger als 90 Minuten dauern, sonst kommt schnell das allgemeine Gefühl auf, das Team komme vor lauter Reflexion kaum noch zum Arbeiten. Frust ist dann programmiert.

Sind zwei Schwerpunkt-Themen festgelegt, ist es an der Zeit, die Ursachen herauszufinden. Auch hier besteht die Gefahr, dass das Gespräch schnell abdriftet und auf mögliche Lösungsansätze abzielt, anstatt die Ursachen der Probleme näher zu ergründen. Aufgabe des systemischen Coachs ist es, die Teilnehmenden durch Einsatz der richtigen Fragestellungen anzuleiten und den Fokus dieser Phase auf den Ursachen zu halten.

Die Autorin: **Katrina Welge** ist Dozentin, Organisationsentwicklerin und Coach für neue Führungssysteme und Arbeitsformen an der Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW. Kontakt: www.fhnw.ch/de/personen/katrina-welge



Download des Artikels und Tutorials:
QR-Code scannen oder
www.managerseminare.de/MS270AR32

Tutorial

Retrospektiven in agilen Teams durchführen



Im stressigen Projektalltag überspringen agile Teams allzu häufig die Reflexion. Statt sich und ihre Arbeitsweise stetig zu hinterfragen, wird die Zeit lieber für operative Projektaufgaben genutzt. Ein Coach mit systemischem Handwerkszeug kann ihnen helfen, den Blick wieder für das große Ganze zu öffnen und mithilfe der Retrospektive die Reflexion systematisch und strukturiert anzugehen.

Eine Retrospektive findet idealerweise in regelmäßigen Zeitintervallen statt – beispielsweise nach jedem Sprint etwa 90 Minuten lang sowie in ausführlicherer Form nach jedem abgeschlossenen Projekt. Ziel einer Retrospektive ist es, dass das Team gemeinsam Maßnahmen und Regeln aufstellt, die Schwierigkeiten entgegenwirken sollen. Damit jede Retrospektive auch konkrete Maßnahmen hervorbringt, folgt die Methode einem festen Raster mit sechs Phasen, in denen systemische Fragetechniken eingesetzt werden sollten:

Phase 1 – Intro: In dieser Phase stellt der Moderator – beispielsweise ein zum systemischen Coaching ausgebildetes Teammitglied – den Ablauf vor. Er weist außerdem auf zwei wichtige Regeln hin: die Vegas-Regel und die oberste Direktive. Die Vegas-Regel besagt: „Alles, was wir in dieser Retrospektive besprechen, bleibt unter uns.“ So entsteht ein geschützter Raum, in dem sich jeder traut, offen und ehrlich seine Meinung zu sagen. Die oberste Direktive besagt: „Wir gehen davon aus, dass alle Beteiligten zu jedem Zeitpunkt nach bestem Wissen, Gewissen und Kenntnisstand gehandelt haben.“ Diese Regel sorgt für eine lösungsorientierte Diskussion – ohne gegenseitige Schuldzuweisungen, die nicht zielführend sind.

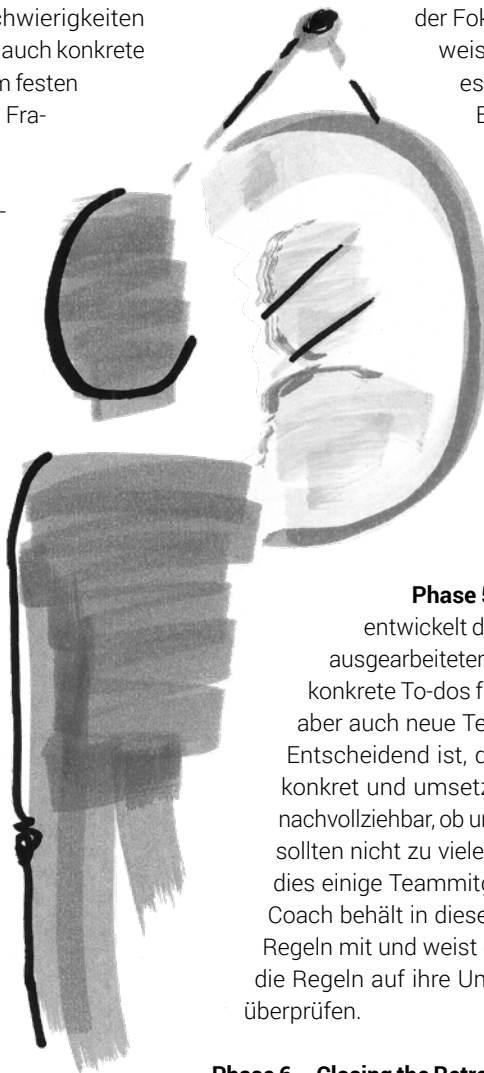
Phase 2 – Set the Stage: Nachdem die Regeln und der Ablauf allen klar sind, stimmt die zweite Phase die Teilnehmenden auf die Retrospektive ein. Das Team sammelt erste Eindrücke und verschafft sich einen Überblick über die aktuelle Stimmung – sowohl individuell als auch im Team.

Phase 3 – Gather Data: In der dritten Phase werden Fakten zusammengetragen: Was lief im vergangenen Sprint gut, was nicht? Hier können sowohl harte Fakten als auch Bauchgefühle geäußert werden. Der Coach sollte lediglich darauf achten, dass in dieser Phase nicht schon nach Ursachen oder gar Lösungsmöglichkeiten gesucht wird.

Phase 4 – Generate Insights: In der vierten Phase legt das Team die Themen fest, die weiterbearbeitet werden sollen. Damit der zeitliche Rahmen nicht gesprengt wird, aber dennoch in die Tiefe gegangen werden kann, empfiehlt sich der Fokus auf wenige Themen – beispielsweise zwei. Sind diese bestimmt, geht es an die Suche nach den Ursachen. Eine Schwierigkeit kann hier der sogenannte „rosa Elefant“ sein: Teammitglieder trauen sich nicht, etwas anzusprechen, weil sie anderen Anwesenden nicht auf die Füße treten wollen. Hier ist Geduld gefragt, je vertrauter die Methodik wird, desto offener werden die Teilnehmenden in der Regel. Der Coach sollte auch in dieser Phase darauf achten, dass das Gespräch nicht abschweift und bereits auf Lösungsmöglichkeiten umschwenkt.

Phase 5 – Decide what to do: In Phase fünf entwickelt das Team Handlungsoptionen für die ausgearbeiteten Themen und Ursachen. Das können konkrete To-dos für eine oder mehrere Personen sein, aber auch neue Teamregeln, die fortan für alle gelten. Entscheidend ist, dass die vereinbarten Maßnahmen konkret und umsetzbar sind. Nur so ist im Anschluss nachvollziehbar, ob und welche Wirkung sie hatten. Zudem sollten nicht zu viele Maßnahmen bestimmt werden, da dies einige Teammitglieder sonst überfordern kann. Der Coach behält in dieser Phase den Überblick, schreibt die Regeln mit und weist das Team immer wieder darauf hin, die Regeln auf ihre Umsetzbarkeit sowie Messbarkeit zu überprüfen.

Phase 6 – Closing the Retrospective: In der letzten Phase lassen die Teammitglieder unter Anleitung des Coachs die Retrospektive Revue passieren. Was hat gut funktioniert, was sollte verbessert werden? So wird auch die Vorgehensweise selbst regelmäßig auf den Prüfstand gestellt und gegebenenfalls optimiert.



Quelle: www.managerseminare.de, Katrina Welge; Grafik: Stefanie Diers; © www.trainerkoffer.de

Eine weitere Schwierigkeit kann auch in der Tiefe der Ursachen auftreten. Manchmal blockiert der sogenannte „rosa Elefant“ eine ehrliche Diskussion über Ursachen: Einige Teilnehmende haben einen Grund im Kopf, trauen sich aber nicht, diesen zu äußern. Sie befürchten möglicherweise, damit anderen Teammitgliedern auf die Füße zu treten. Besonders große „Elefanten“ können mehrere Retrospektiven überleben. Hier gilt es, als Coach Geduld zu haben und das Team immer wieder zu ermuntern, ihre Gedanken ehrlich zu äußern.

Als externen Beobachtern passiert es Coaches immer wieder, dass sie glauben, die wahre Ursache eines Problems bereits erkannt zu haben, während das Team noch in Diskussionen vertieft ist. In einem solchen Fall kann der Coach versuchen, das Gespräch in diese Richtung zu lenken, letztlich muss jedoch das Team aus sich selbst heraus festlegen, was für seine Schwierigkeiten ursächlich ist. Ansonsten wird die Nachhaltigkeit der Handlungsoptionen, die in der folgenden Phase erarbeitet werden, gefährdet.

Phase 5 – Decide what to do: In dieser Phase entwickelt das Team Handlungsoptionen für die genannten Themen und Ursachen. Bei den Maßnahmen kann es sich um ein konkretes To-do handeln, das von einer oder auch mehreren Personen einmalig umgesetzt wird. Es kann aber auch eine Teamregel sein, die in Zukunft für alle Teammitglieder gilt.



Zentraler Punkt einer Retrospektive: Es geht nicht darum, festzuhalten, wer an welcher Stelle an einem Fehler schuld ist. Stattdessen geht es darum, herauszufinden, welche Veränderungen dazu beitragen können, die gemachten Fehler in Zukunft zu vermeiden.

Entscheidend ist, dass die vereinbarten Maßnahmen konkret und umsetzbar sind. Nur dann ist im Anschluss nachvollziehbar, ob und welche Wirkung sie hatten. Es sollten zudem nicht mehr als zwei bis drei konkrete Maßnahmen oder Teamregeln verabschiedet werden. Das stellt sicher, dass es nicht zu einer Überforderung bei der Umsetzung kommt.

Beim Festlegen der Maßnahmen sollte der agile Grundsatz „Good is enough“ nicht aus den Augen verloren werden – der jedoch häufig missverstanden wird. „Good is enough“ kommt nicht einem niedrigen Qualitätsanspruch gleich. Stattdessen sollte die Frage „Geht's auch einfacher?“ stetig im Raum stehen, um gemeinsam herauszufinden, welche Anforderungen ein konkretes „Must-have“ und welche möglicherweise nur ein „Nice to have“ sind. Darauf sollte der Coach in dieser Phase immer wieder hinweisen, damit das Team herausfindet, was wirklich hinter den Anforderungen steckt, und ob diese, insbesondere in großen Projekten, auch wirklich noch erforderlich sind. Sobald die Maßnahmen und Regeln feststehen, werden sie visuell festgehalten und im Anschluss an die Retrospektive allen Teammitgliedern zugänglich gemacht.

Phase 6 – Closing the Retrospective: In der sechsten und letzten Phase lassen die Teammitglieder die Retrospektive Revue passieren. Mögliche Fragen des systemischen Coaches könnten zum Beispiel lauten: „Wenn wir den Auftraggeber fragen könnten, wie würde er die Umsetzbarkeit der vereinbarten Maßnahmen einschätzen?“ Oder: „Was müsste in dieser Retro passiert sein, dass du sie als nützlich empfindest?“ Der Coach kann diese Phase nutzen, um bereits mögliche Themen für kommende Retrospektiven zu identifizieren und eventuell vorhandene „Elefanten“ zu erkennen.

Nach der Retrospektive ist vor der Retrospektive

Ist das Projektziel erreicht, bedeutet dies oft das Ende eines Projekts – es ist „fertig“. Doch ein agiles Team ist erst dann wirklich fertig, wenn nach Projektabschluss eine entsprechende Retrospektive stattgefunden hat, in der Learnings für kommende Projekte gemeinsam entwickelt wurden. Hier gilt erneut: Wird die Abschlussretrospektive übergangen, werden Möglichkeiten übersehen, den Prozess weiter zu verbessern. Während das Team in den

Sprintretrospektiven immer nur einen kurzen Zeitraum überblickt und Veränderungen im Prozess oder neue Teamregeln möglicherweise nur für den laufenden Projektteil gelten, bietet die Abschlussretrospektive die Chance, das gesamte Projekt zu rekapitulieren. Sie bietet die Möglichkeit, den Verlauf des Projekts in der Gesamtheit zu betrachten und sich die Frage zu stellen: „Wenn ich zu Beginn des Projekts den heutigen Wissensstand gehabt hätte – was hätte ich anders gemacht?“ Die Antwort auf diese Frage kann dabei helfen, Hindernisse zu identifizieren, die sich bislang durch viele Projekte ziehen, im Einzelnen aber gar nicht so auffallen.

Wie Retrospektiven langfristig erfolgreich werden

Obwohl Retrospektiven mit eher geringem Aufwand große Wirkung erzielen können, schludern viele agile Projektteams bei ihrer Durchführung. Entweder es kommt gar nicht erst zu einer Retrospektive oder alle beschweren sich ziellos über die Umstände – was letztlich in einer Auflistung von Maßnahmen mündet, die äußere Umstände oder andere Projektbeteiligte, aber nicht das agile Team selbst betreffen. Dann passiert in der Regel: nichts. Entsprechend frustriert sind alle in der nächsten Retrospektive.

Sucht das agile Team stattdessen Lösungen, die im Team liegen, beispielsweise mit der Frage „Was können wir leisten, damit sich die Ursache X nicht mehr negativ zeigt?“, gibt es eine große Chance auf Verbesserung. Durch die Fokussierung auf wenige Maßnahmen fällt es den Beteiligten leicht, diese Beschlüsse auch umzusetzen. Die regelmäßige Reflexion motiviert, die Maßnahmen auch auszuprobieren – gegebenenfalls auch nur, um sie in der nächsten Retrospektive wieder kritisch unter die Lupe zu nehmen.

Mit diesen einfachen Regeln und systemischem Know-how werden Retrospektiven zum Erfolg – und auch zum Erfolgsgeheimnis agiler Teams. Nur eine Gefahr lauert noch: die immer gleiche Routine. Auch wenn die sechs Phasen der Retrospektive jedes Mal durchlaufen werden sollten, ist es Aufgabe des Coachs, die Fragen immer wieder neu zu stellen. Eine veränderte Art der Fragestellung oder das Nutzen einer anderen Ausdrucksform wird neue Kenntnisse schaffen. Und die Teammitglieder freuen sich auf eine Retrospektive, in der sie lernen, Spaß haben und als Team noch weiter zusammenwachsen.

Katrina Welge



Die Verbindung von Kunst und Psychologie mit der Wirtschaft

- 20 Jahre Symbolon Methode®
- Reflexionskompetenz im Einzel & Team Coaching professionalisieren
- Aus- & Weiterbildungen von der ICF weltweit akkreditiert

Reflexionstraining



CCE
Continuing Coach Education
International Coach Federation

Lehrgang Modul 1



ACSTH
Approved Coach Specific Training Hours
International Coach Federation

www.symbolon.com

Unsere Bestseller für Coachs

und viele weitere **TOPTITEL** unter:
www.managerSeminare.de/shop



Die 100 besten Coaching-Übungen
Das große Werkbuch für Strategen und Profis zur Entwicklung der eigenen Coaching-Fähigkeiten

Jetzt reinlesen!
QR-Code scannen



Coaching-Tools
Erfolgreiche Coaches präsentieren 48 Instrumentensteckbriefe aus ihrer Coaching-Praxis

Jetzt reinlesen!
QR-Code scannen

BEST SELLER

40.000 COACHS ARBEITEN MIT DIESEN BÜCHERN

Die 100 besten Coaching-Übungen
www.managerseminare.de/tb/tb-8020

Coaching-Tools
www.managerseminare.de/tb/tb-5353

je **49,90 EUR**
Training **ktuell-**
Mitglieder: **39,90 EUR**



Wissen aufbauen

Training *aktuell* + managerSeminare – das Duo für Profis

nur **6,60 Euro**

zusätzlich im Monat*

Nach ihrem Profi-Upgrade erhalten Sie weiterhin **managerSeminare** mit allen Zusatzservices und außerdem:

- 12 x jährlich Training *aktuell*
- Vollzugriff auf das digitale Archiv von Training *aktuell*
- 20% Ermäßigung beim Einkauf von Fachbüchern und Trainingskonzepten der Edition Training *aktuell*
- Flatrate auf über 4.000 Tools, Bilder, Inputs und Verträge von www.trainerkoffer.de
- Jährlich eine Marktstudie als eBook gratis



Jetzt upgraden:
www.managerseminare.de/profipaket
E-Mail: abo@managerseminare.de
Telefon: 0228/97791-23

*Jahresabo **managerSeminare** = 168 Euro
Profipaket Jahresabo = 248 Euro