

## **Das Format "Retrospektive" zur Verbesserung der Zusammenarbeit im Referat und im Projekt**

### **Autorin:**

Hanna Pradler, Fellow, BMFSFJ

### **Überblick**

- Die Retro ist ein Format zur **Verbesserung der Zusammenarbeit** und bildet ein Kernelement der agilen Entwicklung, ist aber nicht abhängig davon.
- **Ziel** ist es, in kurzen Iterationen Prozesse und Dynamiken zu verbessern. Durch kleine Schritte sind die Verbesserungen einfacher im Alltag umsetzbar.
- Das Format Retrospektive kann mit Hilfe einer **unabhängigen Moderation** helfen, ausgewogene Entscheidungen im Falle von unterschiedlichen Interessen hervorzurufen.
- Die zu treffenden Entscheidungen werden vom Team getroffen und stoßen daher auf größere Akzeptanz in der Umsetzung. Sollte einmal eine Entscheidung nicht funktional sein, kann sie in einer folgenden Retrospektive wieder bearbeitet werden.
- Es findet ein leichter Hierarchieabbau statt. Die Möglichkeit, offen Themen anzusprechen, führt bei den Teilnehmer:innen, wenn ehrlich und konstruktiv eingebracht, zu weniger Frustration.

## ***Inhaltsverzeichnis***

[Basisformat Retrospektive \(50-80 Min\)](#)

[Entscheidungsprozesse moderieren \(50 Min\)](#)

[Moderationshinweise](#)

[Tools](#)

[Templates](#)

[Weiterführende Informationen](#)

[Ein persönlicher Impuls zum Begriff Agilität](#)

## **Basisformat Retrospektive (50-80 Min)**

### **Intro & Erläuterung**

- Warum kommen wir alle zusammen? Was ist die Retrospektive? Wofür ist sie gut?
- Grundprinzip der Retro: Es handelt sich bei der Retro um ein Format auf Augenhöhe. Die Stimme jeder/s Teilnehmenden zählt gleich viel.
- Die Retro findet in einem sicheren Raum statt. Alle Themen können angesprochen werden. Konstruktivität ist gefragt. Die besprochenen Themen werden nicht außerhalb der Runde diskutiert oder weitergetragen.

### **15 Min - Rückblick (optional)**

Die Teilnehmenden rufen sich in Eigenarbeit das ins Gedächtnis, was in den letzten Wochen passiert ist und notieren die Themen auf Post-its, die man später gemeinsam gruppieren kann. Nachfolgend werden die Themen kurz mit dem Team geteilt, jeder bekommt dafür 30 Sekunden Zeit.

### **20 Min - Erkenntnisse generieren**

Was lief gut (seit der letzten Retrospektive), was lief schlecht bzw. könnte verbessert werden?

### **Gemeinsam priorisieren**

Jeder bekommt zwei Stimmen für Verbesserungsthemen, die für die jeweilige Person am wichtigsten sind. Einfache Themen ("Low-Hanging-Fruits"), die keine Diskussion benötigen, weil ein Konsens vorhanden ist, können zusätzlich direkt aufgenommen werden (z.B. "Wir wollen nicht mehr zu spät zu Terminen kommen."). Zwei priorisierte Themen zur weiteren Bearbeitung sind realistisch.

### **20 Min - Bearbeitung von Verbesserungsthemen**

Gemeinsam werden jetzt Vorschläge erarbeitet, wie die priorisierten Themen verbessert werden können. Das kann in der Gruppe als Ganzes oder in Gruppenarbeit geschehen und im Anschluss geteilt werden. Relevante Fragestellungen bei der Bearbeitung:

- Was ist das (SMARTe) Ziel bzw. die Wirkung, die wir erreichen wollen?
- Was soll konkret gemacht werden?
- Wer ist verantwortlich?

Es folgt eine visuelle Moderationshilfe.

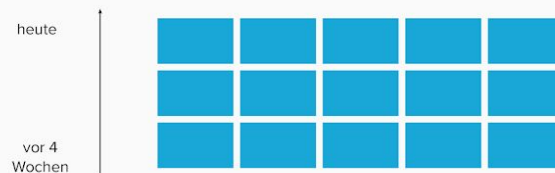
# Retrospektive

Retrospektiven sind Teamtreffen, bei denen es darum geht, aus der Vergangenheit zu lernen. Dazu schauen wir als Teammitglieder gemeinsam zurück und bewerten, was gut und was schlecht gelaufen ist. Außerdem analysieren wir, warum Dinge gut oder schlecht waren, um so zu Maßnahmen zur Verbesserung zu definieren.

## Schritt 1: Wir erinnern uns, was in den letzten Wochen passiert ist

2 Min Bearbeitung | 30 Sek Vorstellung | 15 Minuten

Nehmen wir uns 2 Minuten Zeit und überlegen, was in den letzten 3-4 Wochen so passiert ist. Schreibt dazu alle Themen grob auf ein Post-it und hängt sie grob auf die Zeitachse.



## Schritt 2: Wir tauschen uns aus, was gut lief und was verbessert werden kann.

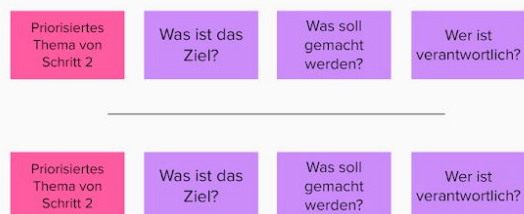
2 Min Bearbeitung | 2 Min Vorstellung | 30 Sek Vote | 20 Minuten

Nun schreiben wir auf, welche Sachen gut gelaufen sind, und an welchen Stellen wir Verbesserungspotenzial sehen.



## Schritt 3: Wir entscheiden, woran wir arbeiten wollen.

5 Min Bearbeitung pro Item | 20 Minuten



## Entscheidungsprozesse moderieren (50 Min)

### Ziel

Ziel dieses Formats ist es, Ziele für die Entscheidungsfindung zu setzen und intern abzustimmen, z.B. Referatsrunde verbessern. Es kann sich u.a. um Themen handeln, die während des Basisformats, der Retrospektive, priorisiert wurden.

### Vorbereitung

Um die Diskussion auf einem fruchtbaren Boden zu führen, sollten sich die Teilnehmenden vorab in die Reflektion zum Diskussionsthema begeben. Die Erkenntnisse werden der Moderation vorab schriftlich mitgeteilt und allen Teilnehmenden zur Verfügung gestellt. Die Übersicht muss im Termin nicht noch einmal durchgegangen werden, aber alle Teilnehmenden sind eingeladen, sich vorab oder währenddessen einen Überblick zu verschaffen, wo Gemeinsamkeiten und Unterschiede liegen.

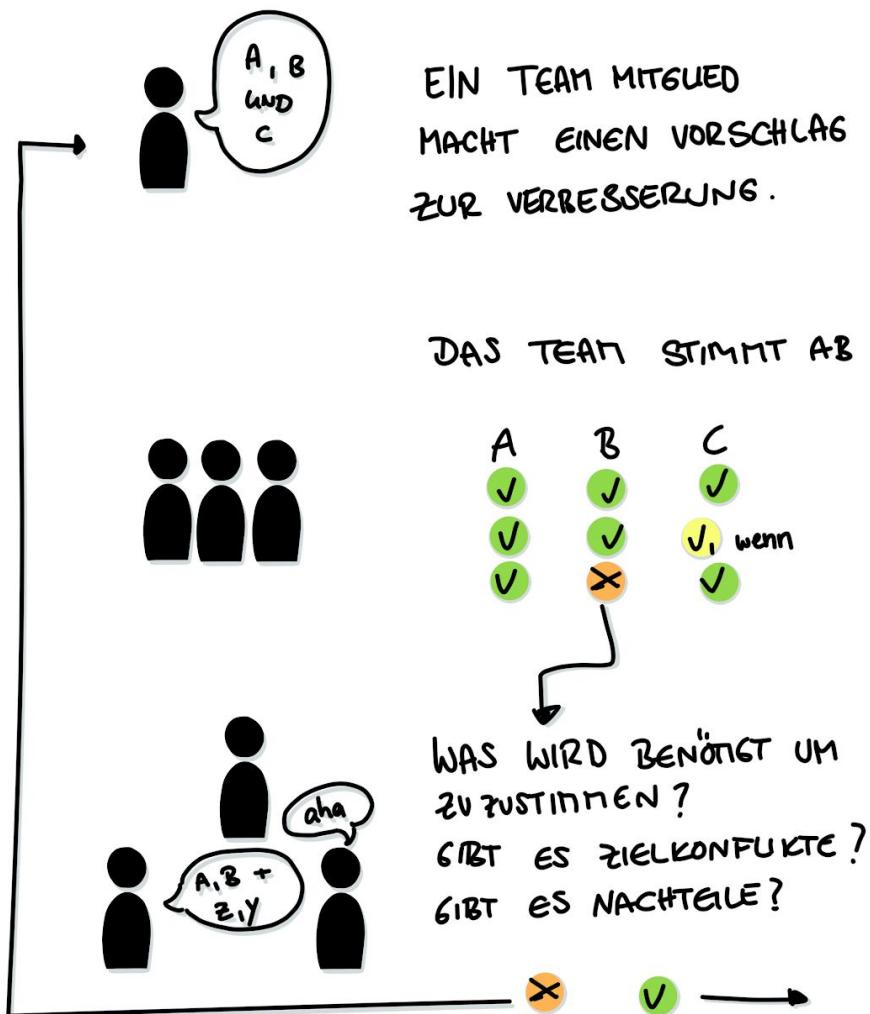
### Entscheidungsfindung

- a. **Start:** Eine Person startet mit einem konkreten Vorschlag zur Verbesserung. Die Person sollte vorab zugestimmt haben, den Anfang zu machen.
- b. **Diskussionsrunde:** Alle Teilnehmenden werden nun gefragt, ob sie mit dem Vorschlag einverstanden sind oder nicht. Ziel ist es, dass jede Person auf Augenhöhe Feedback dazu geben kann. Bei einem Treffen vor Ort oder mit Video, können sich die Personen melden, bei einer Telefonkonferenz oder bei schlechter Videoverbindung, werden die Personen der Reihe nach aufgerufen.
- c. **Anpassung:** Sollte eine/r der Teilnehmenden mit einer Vorgehensweise oder mit einem Detail davon nicht einverstanden sein oder sollte etwas am Konzept fehlen, kann diese Person nun erläutern, warum sie nicht einverstanden ist und erläutern, was sie bräuchte, um einer Verbesserung zuzustimmen. Der Vorschlag, inkl. Zusatz oder Änderung, wird nun wieder vom gesamten Team bewertet.
- d. **Shortcut:** Sollte es kleine Anpassungen geben, bei der von Konsens auszugehen ist, kann die Moderation dem Team anbieten, die Änderung ohne weitere Diskussionsrunde einzuarbeiten, außer es gibt Einwände.
- e. **Entscheidung:** Dieser Prozess geht so lange, bis eine gemeinsame Entscheidung gefällt wurde. Die letzte Diskussionsrunde sollte sehr schnell verlaufen, da idealerweise keine/r Fragen hat und alle zustimmen.

### Abschluss

Eine Dokumentation des Ergebnisses wird mit dem Team geteilt. Nach 4 Wochen kann das Team ein kurzes Feedback geben, ob die Entscheidung die Bedürfnisse voll erfüllt.

Es folgt eine visuelle Moderationshilfe.



## Moderationshinweise

- Die Retro sollte alle 4-6 Wochen fest eingeplant werden. Das Format kann sich ändern.
- Der Timetable kann sich je nach Anzahl der Teilnehmenden ändern. Eine erste Retro kann ggf. 90 Minuten dauern. Sobald die Teilnehmenden das Format bzw. das Vorgehen kennen, reichen meist 50 Minuten.
- Timeboxing und eine neutrale Moderation werden angeraten. Eine Moderation sollte sicherstellen, dass jede Stimme gehört wird und alle auf Augenhöhe kommunizieren.
- Eine Visualisierung mit dem aktuellen Stand der Diskussion ist hilfreich, auch in nur simpler Textform.
- Mögliche Herausforderungen: Nicht alle Teilnehmende sprechen Probleme offen an, manche möchten diese lieber bilateral klären. Eine hierarchische Vorgehensweise kann einen offenen Austausch behindern.
- Erfahrungsgemäß erhöht sich die Qualität des Austausches nach 3-4 Retrospektiven. Die erste Retro thematisiert oft eher oberflächliche Themen.

## Tools

- Vor Ort, mit Stiften, Post-it's und dem Whiteboard, außerdem ein Time Timer oder eine Stoppuhr, z.B. vom Mobiltelefon
- Online-Tools: Mural, Miro, funretro.io

## Templates

<https://miro.com/templates/retrospective-tool/>  
<https://www.mural.co/templates/retrospective>

## Weiterführende Informationen

<https://www.wibas.com/scrum/5-steps-of-a-retrospective/de>  
<https://funretro.io/retrospective-ideas/>  
<https://easyretro.io/retrospective-ideas/>  
<https://agilescrumgroup.de/retrospektive-formen-mit-beispielen-und-ideen/>

## *Ein persönlicher Impuls zum Begriff Agilität*

Der Begriff der Agilität bedeutet im Kern Anpassungsfähigkeit. Er wird oft im Rahmen des Projektmanagements verwendet und zieht eine ganze Bewegung in Hinblick auf das Thema Organisationsentwicklung mit sich. Entstanden ist die Bewegung durch eine Welt mit steigender Komplexität, im Wandel von Industrialisierung hin zu Wissensarbeit. Die Relevanz dieser Themen ist so hoch, dass die Agilität heute einen Großteil der Unternehmungen begleitet.

Die Anwendung von Agilität hat verschiedene Facetten. Im Kern werden Entwicklungsprozesse in Iterationen aufgeteilt und die Entscheidungshoheit auf kompetenzbasierte Teams übertragen, damit neue Informationen innerhalb der Iterationen als Chance genutzt werden können. Die Akzeptanz von Nutzer:innen wird in den Mittelpunkt gestellt. Das Risiko von Fehlinvestitionen wird so minimiert, neue Chancen sollen aktiv genutzt werden.

Um diese Anpassungsfähigkeit und die resultierende Geschwindigkeitserhöhung in der Umsetzung zu ermöglichen, benötigt es nicht nur methodische Herangehensweisen. Auch eine Mentalität mit Ergebnisoffenheit und Kreativität umzugehen sowie die Bereitschaft zu experimentieren (und Experimente auch wieder zu beenden) gehören dazu. Aus diesem Grund wird der Begriff Agilität auch oft mit dem Konzept New Work nach Frithjof Bergmann in Verbindung gebracht.

**Fazit: Die agile Arbeitsweise geht in der Realität einher mit der Auflösung von hierarchischen (Macht-)Strukturen hin zu kompetenzbasierten und kollaborativen Arbeitseinheiten mit voller Entscheidungshoheit. Es handelt sich um eine sehr strukturierte Art zu arbeiten, in deren Zentrum Dezentralisierung von Verantwortung durch klare, starke Zielorientierung steht.**