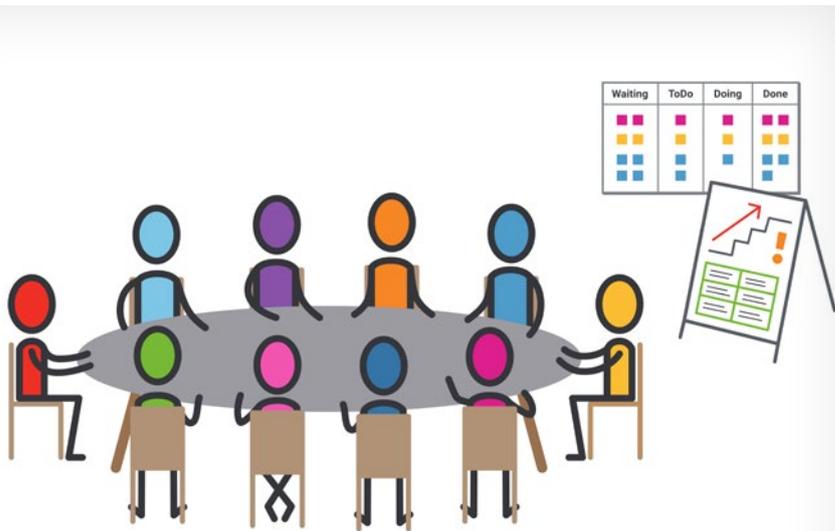


# Online ans Eingemachte



Ein virtueller Tisch stärkt das Wir-Gefühl: So lassen sich z.B. auch online Fragen leicht reihum weitergeben.

© Claudia Thonet / Grafik: Kati Meden

**Agile Retrospektiven sind meist eine sehr persönliche Angelegenheit. Daher ist es gut, sie mit einer wirklich persönlichen Begegnung zu verbinden. Ist dies nicht möglich, müssen sie jedoch nicht ausfallen. Sechs goldene Regeln helfen dabei, den intensiven Austausch auch online erfolgreich zu moderieren.**

Effektive Selbstorganisation braucht einen hohen persönlichen Reifegrad bei allen Beteiligten. Dieser ist aber weder angeboren noch entsteht er zufällig, sondern ist das Ergebnis konsequenter Arbeit an der gemeinsamen Entwicklung. Ein wichtiges Werkzeug für diese Entwicklung sind agile Retrospektiven: Sie ermöglichen einen intensiven Austausch, der für Teams, die ihre Agilität und den Reifegrad ihrer Mitglieder erhöhen möchten, der Erfolgshebel schlechthin ist.

## Komprimierte Teamentwicklung

Retrospektiven sind deshalb das Herzstück einer agilen Meeting-Kultur. Mit ihnen betrachten Teams ihre Wir-Kultur und lernen aus dem Vergangenen, um bessere Ergebnisse in der Zukunft zu erreichen. Sie beantworten Fragen wie:

- ▶ Wie haben wir in dem vergangenen Zyklus zusammengearbeitet? Was lief gut? Was weniger?
- ▶ Was macht uns aus?
- ▶ Welchen Teamgeist pflegen wir und strahlen wir aus?
- ▶ Was sind unsere Stärken, und wie können wir diese festigen?
- ▶ Was können wir im Zusammenspiel optimieren?
- ▶ Wie lernen wir am besten aus unseren Fehlern und meistern bestehende Hürden?

Dazu nehmen sich agile Teams alle vier bis zwölf Wochen einmal drei bis vier Stunden Zeit, um die vergangene Iteration und gemeinsame Routinen in einer strukturierten Form zu reflektieren und zu bewerten. So kommen Probleme und Schwierigkeiten ohne Umschweife ans Licht. Gemeinsam werden die Hintergründe erforscht, um daraus zu lernen und konkrete Schritte – Action Items – zu vereinbaren.

Im intensiven Austausch lernen alle, mit Divergenz umzugehen, Selbstorganisa-

tion umzusetzen und auch sich selbst und den Umgang miteinander kritisch zu reflektieren. Das braucht einen geschützten Rahmen und professionelle Moderation. Denn immer wieder geht es dabei auch »ans Eingemachte«. Deshalb habe ich noch Anfang 2020 davon abgeraten, Retrospektiven selbst bei dringendem Bedarf remote durchzuführen.

### Herausfordernd ist nicht die Technik

Mittlerweile ist der Bedarf nach virtuellen Meetings allerdings nicht mehr nur dringend, er ist alternativlos geworden. Daher haben wir inzwischen schon zahlreiche Retros online durchgeführt – und zunächst gelernt, worauf es technisch ankommt, wenn sie auch virtuell wirksam sein sollen.

Als besonders relevant haben sich drei Punkte erwiesen:

1. Alle haben ihre **Kamera** eingeschaltet und sehen sich gegenseitig.
2. Ein **Kollaborations-Tool** wie Mural, Miro oder Concept Board wird so genutzt wie sonst das analoge Flipchart im Seminarraum.
3. Es gibt **Breakout-Räume** (z.B. über Zoom oder Web und bald auch MS Teams), in denen sich Kleingruppen zusammenfinden können oder ein Zwiegespräch möglich ist.

Sehr viel anspruchsvoller als die Technik ist die Moderation. Denn auf sie

kommt es schon im analogen Setting entscheidend an. Wie aber gelingt es, die Herausforderung der kollektiven Selbstreflexion im virtuellen Raum, wo die Menschen viel mehr abgelenkt sind und die physische Nähe fehlt, sensibel zu begleiten? Hier helfen sechs goldene Regeln, die virtuelle Zusammenarbeit generell erleichtern, bei Retrospektiven allerdings absolut unverzichtbar sind.

### Regel 1: Visualisierung von Agenda und Struktur

Noch wichtiger als bei Präsenz-Formaten ist bei virtuellen Versammlungen ein effektives Design des Meetings. Für die Sammlung und Priorisierung der Anliegen beispielsweise eignet sich ein übersichtliches Themen-Kanban-Board, das der Moderator auf dem Präsentationsboard vorbereitet. Dort listet das Team gemeinsam die zu bearbeitenden Themen anhand der Leitfragen:

- ▶ Wie wollen wir heute unsere Zusammenarbeit im Rückblick betrachten?

## Retrospektiven: Rollen regeln die Beteiligung

Agile Meetings leben von der Beteiligung aller. Sie lässt sich fördern, wenn zu Beginn einer Retrospektive alle Teilnehmenden eine Verhaltensrolle ziehen. Welche – und wie viele – Rollen angeboten werden, hängt von der Gruppengröße ab. Die Auswahl der möglichen Aufgaben ist groß:

- » **Fokusbeschleuniger:** Hat die Aufgabe, den Fokus im Meeting zu verfolgen.
- » **Stärkenfinderin:** Meldet Team und einzelnen Mitgliedern die wahrgenommenen Stärken zurück.
- » **Pausenhüter:** Sorgt für Einhaltung der Pausen, Aktivierungen, Frischluft u.Ä.
- » **Persona Kundin:** Hat die Aufgabe, die Kunden-/Stakeholder-Sicht konsequent einzunehmen.
- » **Prinzipien-Wächterin:** Sorgt für die Einhaltung der Prinzipien (z.B.: agile Arbeitsprinzipien, Gruppenregeln).
- » **Protokollführer:** Achtet auf Visualisierung und Zusammenfassung der Ergebnisse.
- » **Querdenkerin:** Hinterfragt und bringt neue Perspektiven ein.
- » **Konsensfinder:** Sucht bei scheinbar unvereinbaren Standpunkten die gemeinsame Basis.
- » **Time Keeper:** Achtet auf Timeboxing, also darauf, dass niemand zu lange spricht.
- » **Moderatorin:** Leitet das Meeting und schlägt Methoden zur Themenbearbeitung vor.

### MEHR ZUM THEMA

- » Powertools für Retrospektiven: Eine Grafik, in der besonders wirkungsvolle Methoden für alle fünf Retro-Phasen zusammengestellt sind, gibt es zum kostenlosen Download: [bit.ly/3kObCnm](https://bit.ly/3kObCnm)
- » Claudia Thonet: Agile Moderation – Jeder nur eine Rolle. Training aktuell, 8/2019, [www.managerseminare.de/TA0819AR03](http://www.managerseminare.de/TA0819AR03)
- » Claudia Thonet: Der agile Vertrieb – Transformation in Sales und Service erfolgreich gestalten. Springer Gabler 2020, 39,99 Euro.

### WEITERBILDUNG AGILE FACILITATOR

- » Dauer: 7 Tage (6 Präsenztage + Webinar + Online-Supervision)
- » Termine: Frühjahr (Start: 26. Februar 2021) und Herbst (Start: 19. November 2021)
- » Kosten: 3.200 Euro für Selbstzahler, 3.500 für Unternehmen, jeweils zzgl. MwSt.

### KOMPAKTKURS AGILE METHODEN UND MEETINGS

- » Termin: 12. bis 14. März 2021
- » Kosten: 1.200 Euro für Selbstzahler, 1.500 für Unternehmen, jeweils zzgl. MwSt.

Veranstaltungsort für beide Weiterbildungen ist Berlin, Info & Anmeldung: [www.claudia-thonet.de](http://www.claudia-thonet.de)

- Welche Themen sind uns dabei wichtig?
- Wie viel Zeit wollen wir uns für welches Anliegen nehmen?

Die Anliegen werden auf virtuellen Post-its in einer ersten Spalte unter der Überschrift „Waiting“ gesammelt und im Laufe ihrer Bearbeitung jeweils in die nächste der drei Spalten „To do“, „Doing“ und „Done“ verschoben.

### Regel 2: Pull-Rollen für geteilte Verantwortung

Agile Meetings leben von der Beteiligung aller. Zu Beginn der Retrospektiven sollten deshalb alle im Team eine Verhaltensrolle ziehen. Gerade bei Online-Meetings ist es sinnvoll, wenn diese Rollen zahlreich sind: z.B. gibt es dann den Time Keeper, die Fokusbeschleunigerin, den Visualisierer, die Querdenkerin und vielleicht auch jemanden, der die Kunden-Persona übernimmt (siehe Kasten).

Moderatorin oder Facilitator bereiten dazu Rollenkarten vor, auf denen die Dos und Don'ts jeder wichtigen Rolle gelistet sind. Sie werden

auf dem gemeinsamen Board angepinnt und jeweils mit dem Namen der Person versehen, die sich dafür gemeldet hat.

### Regel 3: Vereinbarungen im virtuellen Raum

Vereinbarungen zur Zusammenarbeit sind im virtuellen Raum besonders wichtig. Deshalb sollten sich alle beim Einloggen zum Start der Retrospektive auf diese vier Regeln einigen:

1. Jeder und jede von uns ist zu 100 Prozent mitverantwortlich für Ablauf und Ergebnis dieses Meetings!
2. Es geht um Lösungen, nicht um Schuldfragen!
3. Die VEGAS-Regel für absolute Vertraulichkeit: Was in Vegas passiert, bleibt in Vegas!
4. Jeder und jede wird gehört und involviert!

Um mögliche Störungen und die physische Distanz auszugleichen, werden im virtuellen Raum zudem neue Formen der Rückmeldung und Beteiligung eingebracht: z.B. kleine Abfragen mithilfe der Umfrage-App Mentimeter oder Meinungsabfragen im Chat oder auf dem Mural-Board. Manchmal reicht auch ein einfacher Daumencheck in die Kamera.

### Regel 4: Der gemeinsame Tisch

Mit einem virtuellen Teamtisch lässt sich das Wir-Gefühl recht einfach

stärken: Er wird online in der Mitte des Kollaborations-Boards visualisiert und mit Avataren – z.B. mit simplen bunten Strichfiguren oder Fotos als Platzhaltern – bestückt. Dann wählen alle einen persönlichen Vertreter, beschriften ihren Avatar mit dem eigenen Namen und statten seinen Platz am Tisch mit Bildern oder Symbolen ein bisschen persönlich aus (siehe Bild rechts).

So entsteht trotz der Distanz das Gefühl, dass alle virtuell zusammensitzen. Für den Moderator ergeben sich dadurch zudem bessere Möglichkeiten der Ansprache: Er kann beispielsweise eine Frage um den Tisch herumwandern lassen – wie er das vielleicht auch in Präsenz-Meetings tun würde.

### Regel 5: Die Fünf-Minuten-Regel

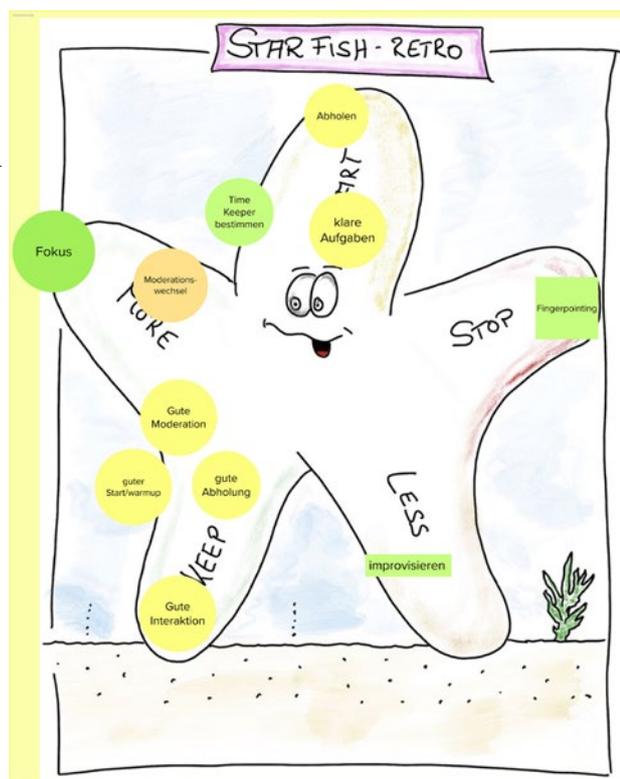
Bei Online-Meetings ist die Aufmerksamkeitsspanne viel geringer, als wir glauben. Deshalb sollte niemand mehr als fünf Minuten lang Input zu einem Thema geben. Spätestens nach dieser Zeit sollte eine aktive Arbeit des Teams eingebaut werden: z.B. Gruppenarbeiten in verschiedenen virtuellen Räumen (Breakout Sessions), Votings, Post-it-Abfragen auf Whitboards oder strukturierte Gesprächsrunden, bei der jeder eine Minute beitragen darf. Gerade Retros werden von solchen wirksamen Interaktionen getragen.

### Regel 6: Ein visuelles Protokoll

In jedem Meeting ist Visualisierung ein Schlüssel zu Fokussierung und Ergebnisorientierung. In Remote Meetings umso mehr: Wird hier nichts visualisiert, gehen die besprochenen Themen noch leichter unter als im analogen Beisammensein, sehr viel schneller entsteht hier Verwirrung und ein Gefühl der Verlorenheit.

Deshalb sollte jeder Beitrag festgehalten werden und der ganze Prozess idealerweise mit Icons und Bildern – oder falls möglich per Grafik-Recording – veranschaulicht werden. Das kann ein zuvor als Visualisierer oder Protokollführer gewählter Teilnehmer übernehmen. Er macht dann Notizen oder fügt direkt Bilder auf dem gemeinsamen Präsentations-Board ein. Möglich ist aber auch, gemeinsam die Visualisierung zu gestalten. Dabei geht es nicht um Perfektion oder künstlerisches Talent, sondern nur um das lebendige Erlebnis durch Bildsprache.

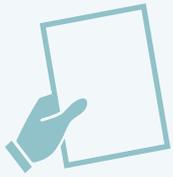
© Claudia Thonet / Grafik: Kati Medien



*In Remote Meetings ist die Gefahr, dass Überblick oder sogar Ergebnisse verloren gehen, besonders groß. Deshalb sollte jeder Beitrag festgehalten werden – idealerweise mit Icons, Bildern oder per Grafik-Recording.*

### Der Ablauf: Fünf Phasen für die Retrospektive

Werden diese Regeln beherzigt, lassen sich agile Retrospektiven online nach nahezu den gleichen Regeln durchführen wie im analogen Setting. Der Ablauf beginnt mit einer guten Vorbereitung: Der Master, die Moderatorin oder der Agile Coach



HANDOUT

# Powertools für agile Retrospektiven

Retrospektiven sind das Herzstück einer agilen Meeting-Kultur. Sie bieten ein strukturiertes Forum, um Arbeitsprozesse und das persönliche Miteinander zu reflektieren und sorgen so für eine komprimierte Teamentwicklung.

In fünf Phasen werden Themen erhoben, die Zusammenarbeit reflektiert (Was lief gut? Was weniger?), Einsichten über die Hintergründe für Missverständnisse und Schwierigkeiten gewonnen und gemein-

same Vereinbarungen getroffen, die die Kooperation und den Teamgeist fördern sollen.

Jede Phase wird individuell konzipiert und moderiert: Die

Moderatorin oder der Agile Coach wählt jeweils eine zum Team und zur Stimmung passende Methode aus und bereitet alle Materialien vor.

Retro-Phase	Retro-Tools
<b>1 Einloggen</b> 	
<b>2 Themen erheben</b> 	
<b>3 Einsichten gewinnen</b> 	
<b>4 Entscheiden und planen</b> 	
<b>5 Ausloggen</b> 	

Quelle: www.trainingaktuell.de, Claudia Thonet

© Claudia Thonet • www.claudiathtonet.de

In dieser Grafik sind besonders wirkungsvolle Methoden für alle fünf Phasen einer agilen Retrospektive zusammengestellt. Die Grafik gibt es auch unter [bit.ly/3kObCnm](https://bit.ly/3kObCnm) zum kostenlosen Download.

wählt die zum Team und zur Teamstimmung passenden Retrospektiven-Methoden aus und bereitet alle Materialien vor. Diese Vorbereitung erfordert ebenso wie die Durchführung online wie offline viel Erfahrung und Moderationskompetenz. Denn jede der fünf Phasen der Retrospektive wird jeweils individuell konzipiert und moderiert (siehe Handout):

1. **Einloggen:** Die Teilnehmenden werden mit ins Boot geholt; Sinn und Zweck der Zusammenkunft werden erklärt.
2. **Themen erheben und bewerten:** Nun wird die letzte Iteration reflektiert: Was lief gut, was weniger? Themen werden gesammelt und priorisiert.
3. **Hintergründe verstehen:** Dann werden gemeinsam

die Ursachen und Gründe für Missverständnisse, Schwierigkeiten oder Hindernisse ergründet.

4. **Themen lösen und entscheiden:** Das Team trifft gemeinsam Vereinbarungen und Entscheidungen, die die Kooperation und den Teamgeist fördern sollen.
5. **Ausloggen:** Alle Beteiligten geben ihr Feedback zur Retrospektive, und Master oder Coach sorgen für einen guten Abschluss.

### Typische Hindernisse

Eine Retrospektive zu moderieren ist nichts, was jemand aus dem Team mal eben nebenher aus dem Ärmel schütteln kann. Es lohnt sich deshalb, ein Mitglied zur Moderatorin auszubilden oder für die ersten Retrospektiven einen Experten auf diesem Gebiet zu beauftragen. Denn halbherzig vorbereitete oder schlecht moderierte Retrospektiven richten mehr Schaden an, als sie Nutzen bringen.

Wichtig ist auch, dass der Moderator immer eine neutrale Haltung und professionelle Distanz wahrt. Sobald er als Teammitglied eigene Interessen verfolgt, ist er nicht mehr in der Lage, seiner Aufgabe gerecht zu werden. Gerade bei Konflikten im Team ist die allparteiliche und lösungsorien-

tierte Steuerung essenziell. Auch das kann für einen externen Profi sprechen.

Hinderlich, wenn nicht gar destruktiv ist es, wenn Befindlichkeiten oder Interaktionen wie gegenseitige Schuldzuweisungen den Austausch untereinander erschweren. Hier muss die Moderation für eine radikale Akzeptanz der verschiedenen Charaktere sorgen. Solche Unterschiede auszuhalten, ist allerdings für viele eine Herausforderung. Deshalb gilt der Slogan: „Jeder und jede ist als Mensch eine Zehn!“ Niemand ist den anderen überlegen. Erziehungsmaßnahmen untereinander werden nicht zugelassen.

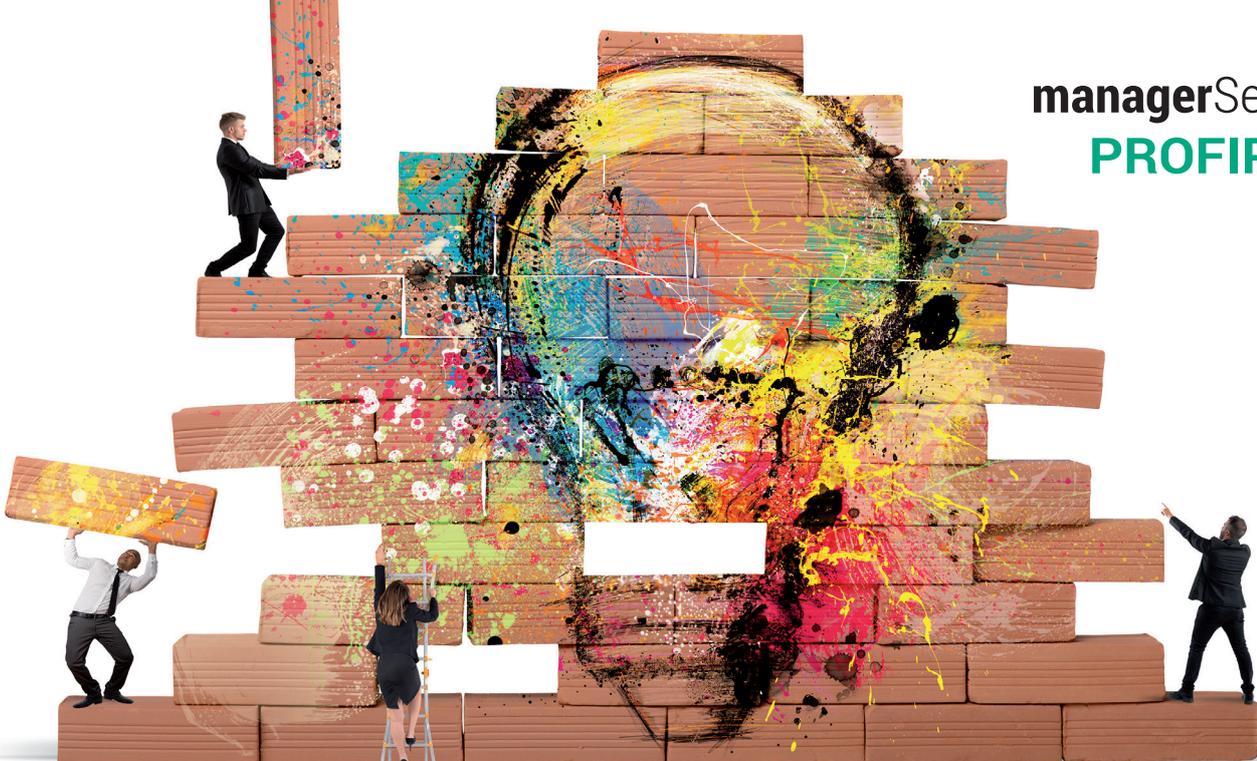
Das ist auch deshalb wichtig, weil fehlendes Vertrauen eine Retrospektive zur Farce macht. Denn ohne psychologische Sicherheit sagt niemand mehr, was er oder sie wirklich denkt – die relevanten Themen werden so unter den Teppich gekehrt.

Eine reale Gefahr ist es auch, von Retro zu Retro immer wieder die gleichen Themen „mitzuschleppen“. Das gilt es unbedingt zu vermeiden. Sobald Schwierigkeiten auftauchen, sollte deshalb direkt nach einer Lösung gesucht werden. Wichtig ist, dass die Retrospektive dabei zeitlich nicht aus dem Ruder läuft. Hier haben Time Keeper, aber auch Fokusbeschleunigerinnen und Prinzipien-Wächter wichtige Aufgaben.



**Die Autorin:** Claudia Thonet ist selbstständige Beraterin und Lehrtrainerin. Sie ist Expertin für agile Teamentwicklung und Führung im Vertrieb und Autorin verschiedener Fachbücher. Derzeit schreibt sie ein Workbook zu agilen Meetings, das 2021 erscheinen soll. Kontakt: [www.claudiathonet.de](http://www.claudiathonet.de)

Claudia Thonet ■



# Wissen aufbauen

Training *aktuell* + managerSeminare – das Duo für Profis

nur **8,30 Euro**

zusätzlich im Monat\*

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

- 12 x jährlich **managerSeminare**
- Vollzugriff auf das digitale Archiv von **managerSeminare** mit Handout-Lizenz für alle Beiträge
- Sie sparen **50 %** beim Einkauf von Fachbüchern aus der Reihe **Leadership kompakt** mit umfangreichen Online-Materialien.
- Als Profipaket-Abonnent erhalten Sie auf die digitalen **lead&train**-Selbstlernbausteine **50% Rabatt**. Das Material darf in Workshops verbreitet werden.



Jetzt upgraden:  
[www.managerseminare.de/profipaket](http://www.managerseminare.de/profipaket)  
E-Mail: [abo@managerseminare.de](mailto:abo@managerseminare.de)  
Telefon: 0228/97791-23

\*Jahresabo **Training aktuell** = 148 Euro  
Profipaket Jahresabo = 248 Euro