



INKONSTELLATION

New Work Methoden im Systemischen Coaching – Veranschaulicht am Beispiel der Methode Retrospektive im Teamcoaching

ABSCHLUSSARBEIT SYSTEMISCHE COACHING AUSBILDUNG
ARABELLA WALDHAUSER

Inhalt

Einleitung.....	2
Anforderung an Unternehmen und Leadership in der heutigen Zeit- warum wir neue Methoden brauchen.....	2
Systemisches Coaching.....	4
Teamcoaching	4
New Work.....	5
New Work Methoden.....	7
SCRUM.....	8
Retrospektive als Methode	9
Was ist die Retrospektive?	9
Phasen der Retrospektive	11
Anwendungsbeispiel: Retrospektive in einer neu gegründeten sozialen Einrichtung (Diagnosegruppe)	13
Fazit – New Work Methoden im Systemischen Coaching.....	16
Quellen	18

Einleitung

Arbeit in der heutigen Zeit wird immer komplexer, unsicherer und vielschichtiger. Nicht erst seit Beginn der Pandemie sollte uns klar sein, dass sich etwas ändern darf. Vieles ist jedoch seither möglich geworden was vorher undenkbar war. Meetings finden online statt, Arbeiten im Homeoffice ist in vielen Branchen umsetzbar, Geschäftsreisen müssen nicht unbedingt stattfinden und vielen Unternehmen wird klar, dass sie etwas ändern müssen, um in diesem volatilen Umfeld wettbewerbsfähig zu bleiben.

Transformationsprogramme und New Work Initiativen werden entwickelt, Personalentwicklung bekommt ein stärkeres Gewicht, Scum Master und Agile Coaches sind gefragte Berufsbezeichnungen. Zunehmend wird klar, eine neue Art von Arbeiten erhält immer mehr Einzug. Hier kommt der Begriff New Work ins Spiel.

Im Folgenden wird betrachtet, welchen Anforderungen sich Unternehmen und Führungskräfte in der heutigen Zeit stellen müssen und dürfen, was New Work und agile Methoden sind und wie (systemische) Coaches dazu beitragen können, dass die Umstellung in neue Arbeitswelt gelingt. Dieses wird exemplarisch an einer New Work Methode dargestellt, nämlich der Retrospektive für Teams. Hierbei werden noch einmal die Besonderheiten im systemischen Teamcoaching betrachtet. Abschließend wird die Retrospektive in einem praktischen Anwendungsbeispiel noch einmal verdeutlicht.

Anforderung an Unternehmen und Leadership in der heutigen Zeit- warum wir neue Methoden brauchen

Die Arbeit in Organisationen wird zunehmend komplexer. Nicht nur die Pandemie hat uns gezeigt, dass wir immer anpassungsfähiger werden müssen. Das Leben und Arbeiten im 21. Jahrhundert und das digitale Zeitalter bringen immer neue Herausforderung mit sich. Die Anforderungen in Zeiten der VUCA Welt (Volatilität, Ungewissheit, Komplexität, Ambiguität) an Unternehmen und auch an Führungskräfte steigen stetig. Alles verändert sich kontinuierlich und immer schneller, die Vorhersehbarkeit sinkt und Zusammenhänge werden unübersichtlicher. Führung im Unternehmen wird immer anspruchsvoller. Erfolg erfordert verändertes Führungsverhalten und neue Methoden. „Die VUCA Welt fordert (...) sich mehr mit den Menschen und deren Bedürfnissen zu beschäftigen,

um daraus wirksame Strategien abzuleiten. Sinn und Zweck sowie Beweglichkeit und Ambidextrie (Beidhändigkeit) rücken in den Mittelpunkt unternehmerischen Handelns.“ (VUCA Welt, 2021)

Nicht nur neue Methoden, auch eine neue Haltung scheint hier entscheidend zu sein.

Als Führungskraft spielt diese die entscheidende Rolle in der Zusammenarbeit von Teams und die Beweglichkeit dieser in der VUCA Welt. Grundlegend ist ein Verständnis für diese neue Welt, eine Haltung, die von Empathie und dem Stichwort Agilität geprägt ist.

Das Me&Company Magazin (2021) beschreibt drei Schritte, die den Unterschied im Wettbewerb machen.

Zunächst muss ein Grundverständnis für die Auswirkungen der VUCA Welt bestehen, denn Unwissenheit verunsichert und macht handlungsunfähig und begünstigt zudem ineffektive Formen des Managements (Beispiel Mikromanagement).

Eine empathische Haltung wird als Schlüssel zu mehr Klarheit genannt, um der Ungewissheit zu begegnen und das Team zu befähigen.

Gegenmittel für die Komplexität ist das Arbeiten mit agilen Teams. Agilität und „New Work“ werden vorangetrieben „, weil Teams durch agile Methoden, Strukturen und ein agiles Mindset deutlich besser mit komplizierten und komplexen Rahmenbedingungen umgehen können. Agilität ist immer dann eine Antwort, wenn das Umfeld eines Teams komplex wird.“ (Me&Company, 2021)

Es geht also „um einen Paradigmenwechsel vom klassisch-hierarchischen command-and-control zu einer sinnstiftenden Kommunikation mit motivierten Mitarbeitern auf Augenhöhe. In einer agilen Arbeitswelt mit immer kürzeren Produkt- und Prozesszyklen im Zuge eigengetriebener, kundeninduzierter oder wettbewerbsorientierter Innovationen und Antwortstrategien hat eine systemimmanente, anweisende und damit oft sinnentleerte Führung ausgedient.“ (Eggers, B, Hollmann, S., 2018)

Führungskräfte, die bisher in veralteten Strukturen und einem nicht agilen Umfeld gearbeitet haben, mussten sich spätestens im Jahr 2020 umstellen. Mitarbeiter und ganze Teams arbeiten von zu Hause aus, Meetings finden digital statt und auch Social Media erhält immer mehr Einzug in die Unternehmen. Führung wird immer komplexer und verändert sich aktuell stark.

Einen Beitrag zum Gelingen kann hier das systemische Coaching leisten.

Systemisches Coaching

Radatz (2010) definiert systemisches Coaching als „Beratung ohne Ratschlag – eine Beziehung zwischen Coach und Coachee, in der der Coach die Verantwortung für die Gestaltung des Coachingprozesses und der Coachee die inhaltliche Verantwortung übernimmt – also die Verantwortung dafür, an seinem Problem zu arbeiten.“ (S. 16)

Themen und Probleme können aus verschiedenen Feldern und Systemen stammen. Nicht nur private auch berufliche Fragestellungen können hierbei betrachtet werden. Es geht beim systemischen Coaching also in den Kontexten, Privatleben, Beruf und Organisation darum Menschen zu befähigen sich ihrer eigenen Ressourcen und Problemlösungsfähigkeiten zu bedienen. (vgl. Kauffeld 2010)

Der DVCT Verband (2021) definiert den Begriff Coaching nüchtern als zeitlich begrenzten und strukturierten Dialog, der auf den Klienten zugeschnitten ist und sich ganz eindeutig von Psychotherapie, Beratung und Training abgrenzen lässt und zudem noch messbar und überprüfbar ist, anhand von Kriterien, die vorab festgelegt wurden.

Dem systemischen Coaching liegt der systemische Ansatz zu Grunde, eine bestimmte Art und eine Weise die Wirklichkeit zu sehen und den Menschen im Bezug zu seiner Umwelt (System) zu betrachten. Hieraus ergibt sich ein Umgang mit Komplexität durch eine ressourcen- und lösungsfokussierte Vorgehensweise mit Methoden die klientenzentriert sind und Veränderungsarbeit leisten. Der Mensch steht als Experte seiner Themen und Beziehungen und der daraus resultierenden Systemdynamiken im Mittelpunkt.

Teamcoaching

Menschen in Teams sind nach vorangegangenen Definitionen also immer Teil eines Systems. Außerdem sind auch die einzelnen Teams wieder Teil eines größeren Systems (Organisation). Es laufen dementsprechend immer komplexe Dynamiken im Hintergrund und auf mehreren Ebenen ab, weshalb Teamcoaching und Teamentwicklung noch herausfordernder sind.

Kauffeld (2011) definiert Teams in Organisationen aus „mehreren Personen, die interagieren, voneinander abhängig sind, ein gemeinsames Ziel verfolgen und ein Wir-Gefühl haben. Sie werden durch anderen und durch sich selbst als Gruppe wahrgenommen.“ (S. 144)

Topan (2011) beschreibt aufgrund einer Vielzahl an Definitionen die Kriterien, die ein Team von einer Gruppe unterscheidet und zählt hierzu explizit folgende Punkte auf: ein gemeinsames Ziel, Aufgaben- und Rollenverteilung, Fähigkeiten zu den Themen Verbindlichkeit, Aktivität, Verantwortung und

Selbstorganisation und Kommunikation. Diese Aspekte sind weiterhin wichtig für das Coaching. Hier verweist Topan (2011) auf die Vorteile des systemischen Teamcoachings. Aufgrund der systemischen Betrachtungsweise würde automatisch das Team und seine Dynamiken selbst, das Umfeld des Teams und der Blickwinkel der individuellen Teammitglieder in das Coaching mit einfließen. Zusammenhänge und Probleme lassen sich so gut bearbeiten. Kritische Stimmen bemängeln die fehlende und vertrauliche Beziehung zwischen Coach und Klient und der daraus möglicherweise resultierenden Verslossenheit.

Die digitale Entwicklung und die steigende Komplexität steigern den Stellenwert der Entwicklung von Teams. Sie können nicht ausschließlich isoliert als System Team betrachtet werden, sondern müssen auch im Kontext des Systems Organisation / Unternehmen und auch als Bindeglied von Mitarbeiter und Unternehmen gesehen werden. Teamentwicklung zielt darauf ab, Prozesse im Team zu verbessern und die Effizienz zu steigern. Es gibt verschiedene Anlässe zur Teamentwicklung wie unter anderem eine Neubildung, fehlende Strukturen im Team, Konflikte im Team. (vgl. Kauffeld 2011)

„Ziel eines Teamcoachings ist die nachhaltige Begleitung von Teams. Dabei steht die Aktivierung einer systemischen und intensiven gemeinsamen Selbstreflexion der Gruppe im Vordergrund.“ (Kauffeld 2011, S. 157)

Um Teams in der heutigen Zeit überlebensfähig zu machen ist Teamcoaching demnach ein Weg, um den Übergang und den Prozess zu unterstützen. In der Methodik bedarf es aber ebenfalls eine Neuausrichtung.

New Work

Laut Schermuly (2019) ist New Work ein „Trendthema“, welches eine Folge der Globalisierung und des demografischen Wandels, sowie der Digitalisierung ist.

Die VUCA Welt bringt nicht nur eine Digitalisierung mit sich oder umgekehrt. Mit der Digitalisierung entstehen neue und andere Prozesse und Berufsbilder. „Durch diesen Wandel haben sich auch die Anforderungen und Bedürfnisse der Arbeitnehmer verändert und damit die Arbeitsgestaltung im Unternehmen. New Work beschreibt diese Transformation unserer Arbeitswelt.“ (Haufe Akademie, 2021)

New Work beschreibt also den strukturellen Wandel, ein neues Mindset, die Fähigkeit zukunfts- und wettbewerbsfähig zu bleiben und eine neue und effiziente Art das Zusammenarbeiten mit agilen Methoden und agilem Leadership.

Laut der Haufe Akademie (2021) sieht New Work in Unternehmen „die Bedürfnisse der Arbeitnehmer im Fokus“:

- Moderne Technologie
- Flexible Arbeitsgestaltung
- Neue Führungsmethoden
- Flache Hierarchien
- Abteilungsübergreifendes Teamwork
- Agiles Projektmanagement

Hieraus ergibt sich eine starke und stetig wachsende Innovationskraft, hohe Mitarbeiterbindung und Engagement und eine gesteigerte Kundenzufriedenheit.

Wie bereits erwähnt steht auch ein Wechsel im Leadership und der Führungskultur an. Empathie und offene Fehlerkultur schaffen Vertrauen und lösen die starren Strukturen und Kontrolle ab.

New Work Urbegründer Frithjof Bergmann ist dieses Jahr (2021) verstorben. Seine Theorien zur „Neuen Arbeit“ beginnen schon vor vielen Jahren in den 1970ern. Im Gegensatz zu früher, als der Mensch Mittel zur Erfüllung einer Aufgabe war, geht es bei New Work um „das Mittel zum Zweck der Selbstverwirklichung“. Arbeit muss demnach:

- Sinn stiften
- Freiheiten schaffen
- Selbstständigkeit fördern

„Die zentralen Pfeiler von New Work sind folglich nicht Methoden, sondern Bestandteile eine allumfassenden Mindsets, das durch Unternehmen, Angestellte und Selbstständige getragen werden muss. Es soll jedem arbeitenden Mitglied der Gesellschaft vor allem eins bieten: maximale Handlungsfreiheit in einem sinnstiftenden Kontext.“ (Braunleder, 2021)

New Work ist also ein Sammelbegriff für die Art von Arbeit, die zukunftsweisen und sinnstiftend ist. Zentrale Themen sind der Umgang mit dem Wandel in der VUCA Welt, das Schaffen einer Vertrauenskultur, eine wertschätzende Sicht auf den Mitarbeiter und eine neue Art von Leadership, die all das mitbewältigen kann.

New Work Methoden

Um den zentralen Werten (Sinn stiften, Freiheit schaffen, Selbstständigkeit fördern) der New Work Bewegung gerecht zu werden, bedarf es verschiedener Methoden, die in der Organisation umgesetzt werden. Der Vollständigkeit halber wird hier nur ein Überblick der verschiedenen Methoden skizziert, da in dieser Arbeit eine Methode, nämlich die Retrospektive für das Teamcoaching im Mittelpunkt steht.

Braunleder (2021) beschreibt für die TAM fünf NEW WORK Methoden:

1. Job Crafting
2. New Leadership
3. Holakratie
4. Agile Arbeitsmethoden
5. Positive Fehlerkultur

Für den Sinn der Betrachtung in dieser Arbeit werden hier nur die agilen Arbeitsmethoden näher betrachtet, da die Retrospektive darunterfällt.

Was ist also agiles Arbeiten? Kaum ein Begriff wird im Businesskontext aktuell häufiger genannt als agiles Arbeiten, agile Coaching, agile work. Oft steht der Begriff agiles Arbeiten auch als Synonym für die New Work Bewegung. Agiles Arbeiten bedeutet kurz gesagt, anpassungsfähig zu sein und zu bleiben, Flexibilität und schnelle Handlungsfähigkeit. Ursprünglich aus der Softwareentwicklung stammend basiert Agilität auf „der Idee von Heterarchie, einem Gegenentwurf zur Hierarchie. In dieser Form der Organisation stehen dezentrale Entscheidungen, Selbststeuerung und Selbstbestimmung im Vordergrund.“ (Me&Company, 2021) Jedes Team und jedes Teammitglied ist in solch einer Organisationsstruktur verantwortlich für den Erfolg und hat Expertenstatus. Ähnlich wie im systemischen Coaching bei welchen der Klient Experte seines Themas oder seiner Problemstellung ist.

Warkentin (2020) sieht die Vorteile im agilen Arbeiten. Durch Agilität werden die Arbeitsergebnisse gesteigert und eine dynamische und agile Organisation kann flexibel auf jede Situation reagieren. Des Weiteren werden Unternehmen so weniger anfällig für schnelle Veränderung und können so konkurrenzfähig bleiben. Mitarbeiterbindung profitiert enorm durch ein agiles Arbeitsumfeld, da die Mitarbeiter stärker eingebunden sind, mehr Verantwortung tragen und eine Kultur des Vertrauens besteht. Voraussetzungen hierfür sind eigenverantwortliches arbeiten, umfangreiche

Kommunikation, ein klares Leitbild, Kundenorientierung, offenen Feedbackkultur und eine Verkürzung der Zeiträume.

Braunleder (2021) beschreibt vier Grundwerte der Agilität für Unternehmen. Zum einen soll der Fokus auf Individuen und Interaktionen liegen, funktionierende Produkte sind wichtiger als deren Dokumentation, enge Kundenbeziehungen stehen höher als Vertragsverhandlungen und das Reagieren auf Veränderung ist wichtiger als das Festhalten am ursprünglichen Plan. Aus diesen Werten abgeleitet, leiten sich die Grundvoraussetzungen für agile Methoden ab. Agile Methoden erfordern beispielsweise Flexibilität im Verlauf, Kundensicht bei der Produktentwicklung, iterative Entwicklungsprozesse, Präsentation von Zwischenergebnissen, selbstorganisierte Teams, Entscheidungen in kleinen Teams. (vgl. Braunleder 2021)

Bekannte Methoden aus dem agilen Arbeitskontext sind, Design Thinking, Scrum, Kanban und Lean Startup. Die wohl aktuell bekannteste Methode ist Scrum und wird im Folgenden näher beschrieben.

SCRUM

Das Scrum Framework hilft Gruppen, Teams und Organisationen dabei komplexe Themen mit Hilfe von agilen Prinzipien zu durchleuchten und einen Mehrwert zu schaffen. „Dabei ist Scrum keine dogmatische Methode, sondern ein Framework, das ein Team und beteiligten Stakeholdern Leitplanken und Orientierungspunkte für ihre Zusammenarbeit und Kommunikation bietet.“ (Diehl, 2021).

Um im Verlauf dieser Arbeit die Methode der Retrospektive besser zu verstehen, wird hier kurz und knapp einmal der grobe Aufbau des Scrum Frameworks beschrieben. Hier ist die Retrospektive ein Bestandteil von wiederkehrenden Aktivitäten.

Der Vollständigkeit halber sind folgende Eckpunkte zu nennen:

- Scrum Rollen = handelnde Personen

Hier sind der Product Owner, der Entwickler und der Scrum Master gemeint.

- Scrum Meetings = wiederkehrende Aktivitäten

Als wiederkehrende Aktivitäten gelten der Sprint, Planning, Daily, Review, Retro und Refinement.

- Scrum Artefakte = Werkzeuge und Begriffe

Als Begriffe zu nennen sind unter anderem der Product Backlog, Sprint Backlog oder das Sprint Goal.

Der Prozess besteht nun aus einer Abfolge von Sprints, welcher jeweils durch ein Scrum Meeting gekennzeichnet ist. (vgl. Diehl 2021)

Ein Sprint ist die zentrale Funktion des Scrum Frameworks und findet innerhalb eines bestimmten Zeitraums statt und beinhaltet die Schritte Sprint Planung (Arbeitsplanung durch das Scrum Team), Daily Scrum (sehr kurzer täglicher Austausch über die Arbeitsergebnisse im Entwicklungsteam, Sprint Review (Präsentation der Ergebnisse) und Sprint Retrospektive (Optimierung der Zusammenarbeit). (vgl. Scrum.org, 2021)

Retrospektive als Methode

Nun kann die Retrospektive als Methode also in gut in das Scrum Framework, die agilen Methoden und das Konzept des New Work eingeordnet werden. Auf den ersten Blick handelt es sich hier eher um Projektmanagement als eine Coaching Methode, jedoch kann die Retrospektive immer dann angewendet werden, wenn Teams zusammenkommen, bzw. wenn Menschen gemeinsam an einem bestimmten Ziel arbeiten. Im Kontext dieser Arbeit werden wir die Retrospektive als ein Mittel im Teamcoaching betrachten, da wir uns bereits den Zusammenhang von New Work und systemischem Coaching angeschaut haben. Außerdem wird die Methode noch an einem Praxisfall (eine neu gegründete soziale Einrichtung) dargestellt.

Was ist die Retrospektive?

Als Teil der agilen Methoden wird die Retrospektive also primär dazu verwendet das Zusammenarbeiten in Teams zu optimieren, aus der Vergangenheit zu lernen und kontinuierliche Verbesserung für die Zukunft abzuleiten. Als wiederkehrendes Meeting hat sie den Zweck, die Fragen zu beantworten, wie das Team effektiver zusammenarbeiten kann und wie die Qualität der Arbeitsergebnisse erhöht werden kann. Außerdem betrachtet sie wichtige Ereignisse seit der letzten Retrospektive. Zudem sind sie fester Bestandteil von agilen Projekten. (vgl. Projekte-leicht gemacht, 2021)

Die Agile Scrum Group (2021) beantwortet die Frage warum die Retrospektive als Methode wichtig ist. Mit Hinblick darauf, dass ein Team ein bestimmtes Ziel erreichen soll und dies nur geschieht, wenn die Zusammenarbeit gut läuft, sorgt die Retrospektive als agile Methode für besseren Zusammenhalt und höhere Effizienz im Team.

Im nicht agilen Umfeld werden Retrospektiven oft im Anschluss an ein Projekt durchgeführt. Dies wäre der sogenannte „Lessons Learned“ Ansatz aus dem klassischen Projektmanagement.

Als agile Methode im Scrum Framework und als New Work basierter Ansatz wird die Retrospektive als Workshop schon in den Prozess selbst eingebaut und wird kontinuierlich und wiederkehrend durchgeführt. Somit wird das Arbeiten im Team effektiver und die Qualität der Zusammenarbeit kann kontinuierlich gesteigert werden. Im agilen Arbeitsumfeld bzw. in „agilen Projekten sind Retrospektiven ins Projekt fest „eingebacken“ – die Sprint Retrospektive ist fester Bestandteil des Scrum-Prozesses.“ (Projekte- leicht gemacht, 2021)

Mit der Retrospektive als Methode im Teamcoaching, kann das Team hin zu einer agileren Arbeitsweise geführt werden und sie ist eine Möglichkeit für das Team zu lernen und sich weiterzuentwickeln. Es werden vergangene Verhaltensweisen und Ereignisse besprochen. Die zentralen Fragen hierbei sind:

- Was hat gut funktioniert?
- Was hat nicht funktioniert?
- Was können wir anders machen / verbessern?

Je nach Kontext und Intervall können Retrospektiven kurz, im Vergleich zum Lessons Learned Ansatz, sein und beispielsweise schon in neunzig Minuten abgeschlossen sein. Teilnehmen sollte immer das ganze Team und je nach Projekt auch alle Rolleninhaber. Bei der Zusammenkunft des Teams in geplanten Abständen wird dann ein gezielter Rückblick über den letzten Zeitabschnitt / Projektabschnitt durchgeführt, welcher auf ein agiles Lernen abzielt, um zukünftige Situationen und Vorgehensweisen zu verbessern. (vgl. Baldauf 2018)

Metz (2014) beschreibt den Ablauf einer Retrospektive in fünf Phasen (Set the Stage, Gather Data, Generate Insights, Define Action, Close Retrospective), wobei jede Phase eine bestimmte Absicht verfolgt. Kritisch erwähnt er allerdings die Begriffswahl, da die Retrospektive oft mit dem Blick in die Vergangenheit gleichgesetzt wird, wobei es bei der Methode an sich darum geht, im zukünftig besser und effizienter zusammen zu arbeiten. Er schlägt den Begriff „Prospektive“ vor.

Phasen der Retrospektive

Die Retrospektive wird meistens in fünf Phasen eingeteilt. (vgl. Baldauf 2018). Angelehnt an den Retromaten (vgl. Retromat 2021), ein Zufallsgenerator für Retrospektivmethoden, wird im Folgenden jede Phase der Retrospektive kurz beschrieben und mit ein bis zwei Beispielmethoden für die jeweilige Phase ergänzt, um diese anschaulicher zu erklären.

Phase 1: Set the Stage

In der Set the Stage Phase geht es darum die Zeit zum Ankommen zu nutzen und die Teilnehmer auf die anstehende Retrospektive einzustimmen und sich von Problemen zu lösen. Es geht um Zielsetzung, Ankommen und darum die Stimmung einzufangen. „Durch einen deutlichen Startmoment werden die Gefühle der Teilnehmer hinsichtlich der Retrospektive sondiert. Auf diese Weise werden Widerstände beseitigt und der Fokus auf die Retrospektive gerichtet“. (Agile Scrum Group, 2021)

Beispiel-Methoden (Retromat)

1. Check In – Quick Questions: Jedes Teammitglied beantwortet dieselbe Frage. Beispielfragen wären z.B. Was brauchst du von dieser Retrospektive? Wenn du eine Sache der letzten Iteration ändern könntest, welche wäre es?
2. Postcards: klassische Methode vor Ort. Der Coach lässt jedes Teammitglied eine Postkarte auswählen, welche seine aktuellen Gedanken und Gefühle repräsentieren.

Phase 2: Gather Data

In dieser Phase der Retrospektive geht es darum Themen und Informationen zu sammeln, sozusagen einen „shared pool of information“. Im besten Fall werden alle Themen der Teilnehmer geclustered und priorisiert. Wie bereits aus dem systemischen Coaching bzw. der systemischen Haltung hervorgeht, sieht hier jeder die Welt mit seinen eigenen Augen. Deswegen werden hier alle Informationen erst einmal vorbehaltlos und neutral gesammelt.

Beispiel-Methoden (Retromat)

1. Dare, Care, Share: Jedes Teammitglied beschreibt ein Post It pro Kategorie. Anschließend werden die Notizen am Whiteboard geteilt und besprochen. Die erste Kategorie Dare steht für Wunsch und Ideen, welche auch aus der Kategorie „Dream big and bold“ stammen können. Care steht für alle Dinge, um die sich der Mitarbeiter sorgt, also Dinge, die passieren

sollten und wo noch Verbesserungsbedarf besteht. Die Kategorie Share steht für Feedback, Neuigkeiten und alles was sonst noch geteilt werden möchte.

Phase 3: Generate Insights

In der dritten Phase geht es darum die Themen in ihrer Tiefe zu betrachten und die Probleme zu erkennen und genauer zu beschreiben. Außerdem werden die Rahmenbedingungen noch genauer analysiert. Wichtig ist hierbei die Priorisierung der Themen aus Phase zwei, da es sonst bei einer möglichen Vielzahl von Themen den zeitlichen Rahmen der Retrospektive sprengen könnte.

Beispiel-Methoden (Retromat)

1. Set Course: Bei dieser Methode geht es um eine Reise, mit Hindernissen und Schätzen. Hier dürfen die Crewmitglieder sich folgende Fragen stellen (optisch aufbereitet auf dem Whiteboard als Kompass bspw.)
 - Wo ist ein Schatz zu finden? (neue Dinge, die es wert sind, ausprobiert zu werden)
 - Welches Kliff sollte umschifft werden? (Was macht dem Team Sorgen?)
 - Kurs halten (Welche Prozesse laufen gut?)
 - Kurs ändern (Welche Prozesse laufen schlecht?)

Phase 4: Decide what to do

In der „Decide what to do“ Phase geht es darum gezielte Maßnahmen für die erarbeiteten Themen zu entwickeln und zu ergreifen, die alle Teammitglieder gemeinsam tragen. Hierbei sollte auf die allgemein bekannten SMART-Kriterien (Spezifisch, Messbar, Akzeptiert, Realistisch, Terminiert) geachtet werden.

Beispiel-Methoden (Retromat)

1. SMART Goals: Eine Methode, die geeignet ist, wenn man die den Fokus auf die SMART - Kriterien richten will. Das Team wird in Gruppen aufgeteilt und diskutiert ein Thema in dieser und entwickelt 1-5 konkrete Schritte, um das Ziel smart zu erreichen.

Phase 5: Close the Retro

Den Abschluss der Retro bildet die fünfte Phase – Close the Retro. Hierbei geht es darum Feedback einzuholen und ein klares Ende bzw. einen Schlusspunkt zu finden und um die Dokumentation der Ergebnisse.

Beispiel-Methoden (Retromat)

1. Retro-Dart: Auf einem Flipchart werden verschiedene Dartboards gezeichnet, neben jedem steht eine der folgenden Fragen:
 - Wir haben darüber gesprochen was mir wichtig war
 - Ich habe offen gesprochen
 - Ich bin zuversichtlich, dass die nächste Iteration sich verbessern wird

Die Teilnehmer kleben ein Post-It an die geeignete Stelle auf der Dartscheibe. Die Mitte repräsentiert 100% Zustimmung, der äußere Rand 0%.

Anwendungsbeispiel: Retrospektive in einer neu gegründeten sozialen Einrichtung (Diagnosegruppe)

Im Folgenden sollen die Phasen der Retrospektive noch einmal anhand eines Anwendungsbeispiels erläutert werden. Im Rahmen meiner Ausbildung, begleite ich zu Übungszwecken eine neu gegründete soziale Einrichtung (Gründung April 2021). Hier handelt es sich um eine Diagnosegruppe mit einem Team aus insgesamt elf Mitarbeitern, wobei es sich bei zwei Personen um die Geschäftsführung handelt. Die Mitarbeiter kennen sich nur teilweise und haben auch einen unterschiedlichen Erfahrungsstand was das Arbeiten in einer Diagnosegruppe angeht.

Der Arbeits- bzw. Coachingauftrag kam von den Geschäftsführern an mich, den Teamentwicklungsprozess in jeglicher Form zu begleiten. Übergeordnetes Ziel ist es, das Team aus neuen Mitgliedern zu einem eingespielten und routinierten Team mit einer hohen und offenen Vertrauenskultur zu entwickeln.

Im ersten Schritt wurde im April 2021 ein Teamtag organisiert, bei dem es erstmals um das Kennenlernen der einzelnen Mitglieder untereinander und ein Vorstellen des Konzepts ging. Hier wurden außerdem Themen wie die Erwartungshaltung an die neue Arbeit und die neuen Kollegen, sowie Ängste thematisiert.

Als nächster Schritt im Teamcoaching sind neben einem erneuten Teamtag im Sommer (nach der Komplettierung des Teams) eine Begleitung der Teamentwicklung mit Hilfe der Methode Retrospektive geplant. Hierbei ist der Arbeitsauftrag eingangs die Regeln der Zusammenarbeit zu definieren und eine gemeinsame Kultur zu erarbeiten.

FACTS	
Zielgruppe	Neu gegründete soziale Einrichtung
Teilnehmer	11 Personen inkl. 2 GF
Ziel der Retro	Kennenlernen vertiefen, Zusammenarbeit fördern, bessere Einbindung von Mitarbeitern mit wenig Erfahrung in dem Bereich, Regelwerk für die Zusammenarbeit erstellen, Kultur schaffen
Anzahl der Retros	Sommer 2021, Herbst 2021, Abschlussrunde Winter 2021
Geplante Zeit	Ca. 2 bis 3 Stunden

Planung der ersten Retrospektive

1. Set the Stage

Die erste Retrospektive ist für Juli / August 2021 geplant, da ab Juli das Team erst komplett ist und bis dahin alle Teammitglieder im Team angekommen sind und ihre ersten Schichten in der Diagnosegruppe absolviert haben. Für die erste Phase der Retrospektive ist geplant den Auftrag der Geschäftsführung noch einmal zu erläutern, Sinn der Retrospektive und die Methode an sich zu erklären. Eingangs sollen die Teammitglieder auf das Meeting mit einer kurzen Stimmungsabfrage eingestimmt werden. Die Methode hierfür könnte beispielsweise mit Coachingkarten und einer kurzen Erklärung der Teilnehmer zur aktuellen Stimmung und der Ankunft im Team sein.

2. Gather Data

In dieser Phase geht es darum Themen zu sammeln und diese anschließend zu präsentieren. Hierfür wird die eine Methode gewählt, bei der die Gruppe sich in Kleingruppen aufteilt, um Ergebnisse zu präsentieren. Sinnvoll könnte hier die bereits beschriebenen Dare, Care, Share Methode sein, bei der Wünsche, Verbesserungsvorschläge und generelle Themen gesammelt werden. Allerdings sollte hier im Coachingprozess der Auftrag (Kennenlernen und Spielregeln der Zusammenarbeit) mit in den Prozess eingebracht werden. Als Prozessbegleiter wird hier darauf geachtet, dass das Themenfeld zu Beginn nicht zu weit ausufert.

3. Generate Insights

In dieser Phase werden Erkenntnisse verdichtet. Da der Auftrag lautet Spielregeln der Zusammenarbeit zu sammeln und eine gemeinsame Kultur zu schaffen. Aus den gesammelten Punkten der vorherigen Phase zu diesem Thema könnte beispielsweise anhand der „Set Course Methode“ betrachtet werden, welche Dinge den Teammitgliedern in der Zusammenarbeit und der Kultur wichtig sind, was für Sorgen bestehen, welche Prozesse in den ersten Monaten bereits gut liefen und welche gegebenenfalls bereits Verbesserungsbedarf haben. Zusätzlich könnte hier je nach Stimmung vom Coach mit der Wunderfrage und zirkulären Fragen unterstützt werden.

4. Decide what to do

In dieser Phase werden Aufgaben und ToDos definiert, die bis zur nächsten Retrospektive durchgeführt werden sollen. Es wird definiert wer welche Aufgabe und Verantwortung hat. Laut Arbeitsauftrag sollten in dieser Phase bereits erste Teamregeln formuliert werden, Routinen und Maßnahmen zum Workflow festgelegt und ein Mission Statement für die gemeinsame Kultur erarbeitet werden. Jeder sollte sich nach dieser Phase seiner konkreten Aufgabe bewusst sein.

5. Close the Retro

Hier finden eine kurze Zusammenfassung, Feedback und der Ausklang statt. Eine erneute Stimmungsabfrage ist hier sinnvoll. Ebenso sollte der Termin für die nächste Retrospektive festgelegt werden.

Fazit – New Work Methoden im Systemischen Coaching

Im Rahmen dieser Arbeit wurden das Zusammengreifen der New Work Methoden und des systemischen Coachings betrachtet. Ein eingangs häufiger gefallener Begriff ist VUCA Welt und die Ansprüche, die aus dieser entstehen. Diese Ansprüche richten sich nicht nur an die Unternehmen und Führungskräfte, sondern auch an das Individuum.

„Die VUCA Welt fordert (...) sich mehr mit den Menschen und deren Bedürfnissen zu beschäftigen, um daraus wirksame Strategien abzuleiten. Sinn und Zweck sowie Beweglichkeit und Ambidextrie (Beidhändigkeit) rücken in den Mittelpunkt unternehmerischen Handelns.“ (VUCA Welt, 2021)

Und so sollte sich genau so auch jeder einzelne Mitarbeiter und Mensch, der sich in diesem Kontext (oder überhaupt auf der Welt) bewegt mit diesen Bedürfnissen beschäftigen. Systemisches Coaching ist ein Prozess, der hierbei hervorragend unterstützt und begleitet.

Dieser Prozess der Transformation wird im organisationalen Kontext als New Work bezeichnet. Es wurde beleuchtet warum und wie sich die Arbeit verändert hat. Grundlegend mit Globalisierung, Digitalisierung und demografischem Wandel, aktuell verstärkt sichtbar durch die vorherrschende Pandemie.

Prozessbegleitend, wie auch im individuellen Kontext, kann hierbei systemisches Coaching unterstützen. Hierbei ist zum einen an Führungskräftecoaching zu denken (Anspruch an New Leadership) aber auch an agile Projektarbeit und ihre Methoden, wie im Beispiel dieser Arbeit die Retrospektive für Teams.

Bei der exemplarischen Methode Retrospektive wird, ähnlich wie im individuellen Kontext beim systemischen Coaching, zum einen mit jeder Phase eine bestimmte Absicht verfolgt und es geht gezielt um Ressourcen- und Lösungsorientierung. Entscheidend bei Einsatz der Methode ist genau wie im Einzelcoaching der Rahmen für den Prozess. Der Coach ist Prozessbegleiter und schafft ein Umfeld von Verschwiegenheit und Vertrauen, in dem jedes Teammitglied sich frei fühlt, seine Gedanken und Gefühle auszutauschen. Weiter ist zu beachten, dass die Systeme komplexer werden und verschiedenen Dynamiken auf verschiedenen Ebenen (Teammitglied individuell, im Team, in der Abteilung, im Projekt, in der Organisation) zu beachten sind.

Viele Elemente des systemischen Ansatzes finden sich in der Methodik der Retrospektive wieder. Beispielsweise wird in der zweiten Phase (Gather Data) die konstruktivistische Weltanschauung zu

Grunde gelegt, dass jeder die Welt mit seinen eigenen Augen betrachtet und die Welt anders sieht. Des Weiteren ist beim systemischen Coaching der Klient Experte seines Problems, in der Retrospektive bzw. innerhalb der agilen Methoden wird das Team in diesem Fall eigenverantwortlich als Expertengruppe gesehen.

Die Retrospektive im Teamcoaching macht auch nur dann Sinn, wenn die Teammitglieder bereit sind, gemeinschaftlich etwas zu verändern und zu verbessern. Hier schließt sich der Kreis zum Thema Haltung in der agilen Welt. Ohne die Bereitschaft, anpassungsfähig zu bleiben und den Forderungen der VUCA Welt entgegenzutreten, ist jede Methode im New Work Kontext haltlos. Das heißt, nicht nur die Organisation und die Führungskräfte tragen die Verantwortung, jedes einzelnen Mitglied darf und muss sich verantwortlich fühlen und kann etwas seiner Haltung, seiner Verhaltensweise und an seiner Einstellung ändern.

Quellen

Bücher

Kauffeld, S. (2011) *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie*, Springer Medizin Verlag Heidelberg

Radatz, S. (2010) *Einführung in das systemische Coaching*, 4.Auflage, Carl-Auer-Systeme Verlag

Topan, A. (2011) *Teamcoaching*, Richard Boorberg Verlag

Artikel

Eggers B., Hollmann S. (2018) *Digital Leadership – Anforderungen, Aufgaben und Skills von Führungskräften in der „Arbeitswelt 4.0“*. In: Keuper F., Schomann M., Sikora L., Wassef R. (eds) *Disruption und Transformation Management*. Springer Gabler, Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-19131-3_3

Schermuly, C.C. (2019) *New Work und Coaching – psychologisches Empowerment als Chance für Coaches*, *Organisationsberatung Supervision Coaching* 26 (8), Springer Verlag

Online mit Zugriffsdatum

Agile Scrum Group (2021) *Zehn Retrospektive Formen mit Beispielen und Ideen*. Abgerufen 26.Juli 2021, von <https://agilescrumgroup.de/retrospektive-formen-mit-beispielen-und-ideen/>

Baldauf, C. (2018) *What is a retrospective?* Abgerufen 15.Juli 2021, von <https://retromat.org/blog/what-is-a-retrospective/>

Braunleder, M. (2021) *Die besten New Work Methoden für dein Unternehmen*. Abgerufen 15.Juli 2021, von <https://trainer-akademie.de/new-work-methoden/>

Diehl, A. (2021) *Was ist Scrum? – Eine kompakte Einführung in die Scrum Methode*. Abgerufen 27.Juli 2021, von <https://digitalneuordnung.de/blog/scrum-methode/>

DVCT (2021) *Definition Coaching*. Abgerufen 26.Juli 2021, von <https://www.dvct.de/coaching-training/coaching/definition-coaching>

Haufe Akademie (2021) *New Work: Warum ist die Zeit jetzt reif?* Abgerufen 15.Juli 2021, von <https://www.haufe-akademie.de/new-work>

Me&Comapany (2021) *Agile Mindset: Warum Agilität nur mit Haltung funktioniert*. Abgerufen 20. Juli 2021, von <https://www.me-company.de/magazin/agile-mindset/>

Me&Comapany (2021) *VUCA Welt: Definition, Beispiele und Workhacks für agile Führungskräfte*. Abgerufen 15.Juli 2021, von <https://www.me-company.de/magazin/vuca-welt/>

Metz, M.A. (2014) *Phasen einer Retrospektive*. Abgerufen 15.Juli 2021, von <http://scrum-master.ch/agile/index.php/menu-main-retrospektive/menu-main-retrospektive-phasen>

Projekte leicht gemacht (2021) 9 Retrospektive-Methoden, die jeder Projektmanager kennen sollte. Abgerufen 20. Juli 2021, von <https://projekte-leicht-gemacht.de/blog/pm-methoden-erklaert/9-retrospektive-methoden/#Was-ist-eine-Retrospektive>

Scrum.org (2021) *What is Scrum?* Abgerufen 26.Juli 2021, von <https://www.scrum.org/resources/what-is-scrum>

VUCA Welt (2021) *Best practice war gestern – Best thinking ist heute und morgen gefragt.* Abgerufen 14.Juli 2021, von <https://www.vuca-welt.de/>

Warkentin, N. (2020) *Agiles Arbeiten: Definition, Voraussetzungen, Tipps.* Abgerufen 26.Juli 2021, von <https://karrierebibel.de/agiles-arbeiten/>