

# DIE RETROSPEKTIVE AUS DER SICHT DES SYSTEMISCHEN COACHINGS

---

MITTELS RETROSPEKTIVEN SCRUM MASTER AN  
EINZELCOACHINGS HERANFÜHREN?

Abschlussarbeit  
im Zuge der Ausbildung zum systemischen Coach

vorgelegt von  
**Benjamin Schmolling**



**INKONSTELLATION**

---

Ausbildungsakademie

Coaching | Entwicklung | Persönlichkeit

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>EXECUTIVE SUMMARY .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>LEITFRAGE .....</b>	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>EIN WENIG THEORIE .....</b>	<b>5</b>
3.1	WAS IST SCRUM? .....	5
3.2	ROLLEN IN SCRUM.....	6
3.2.1	<i>Scrum Master .....</i>	<i>7</i>
3.3	WAS IST EINE RETROSPEKTIVE? .....	8
3.3.1	<i>Phasen einer Retrospektive.....</i>	<i>8</i>
3.4	WAS IST SYSTEMISCHES COACHING? .....	10
3.4.1	<i>Phasen eines systemischen Coachings .....</i>	<i>11</i>
<b>4</b>	<b>VERGLEICH: PHASEN DER RETRO UND DES COACHINGS .....</b>	<b>14</b>
<b>5</b>	<b>FAZIT: DIE RETROSPEKTIVE ALS SANFTER EINSTIEG INS COACHING... 16</b>	
<b>6</b>	<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....</b>	<b>17</b>
<b>7</b>	<b>TABELLENVERZEICHNIS .....</b>	<b>18</b>
<b>8</b>	<b>QUELLEN .....</b>	<b>19</b>

## 1 Executive Summary

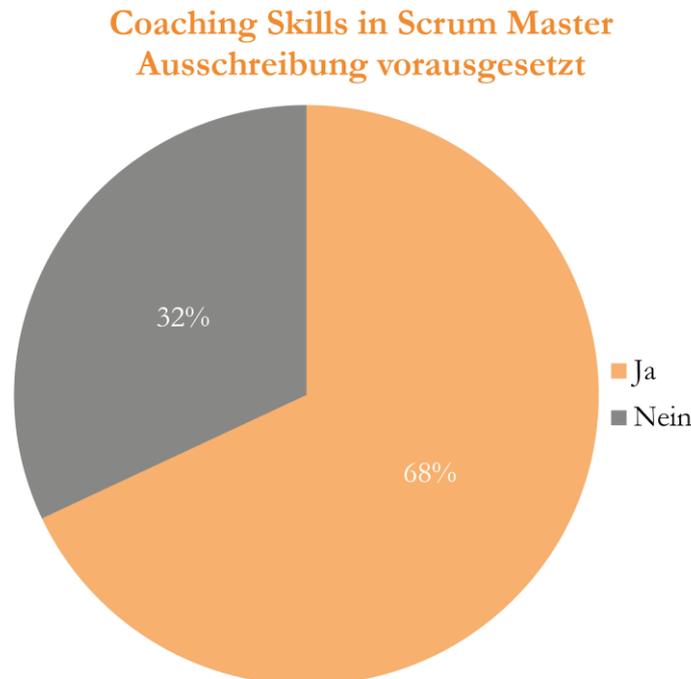
Mit zunehmender Beliebtheit und damit auch Verbreitung von verschiedenen agilen Arbeitsmethoden in sämtlichen Unternehmensbereichen wächst auch die Anzahl der Scrum Master in den Unternehmen. Zusätzlich zeichnet sich ein Trend ab, dass in immer mehr Stellenausschreibungen für Scrum Master auch Coaching Skills gefordert werden. Das bedeutet allerdings, dass sich die Scrum Master unter anderem intensiver mit den Themen Einzel- und Führungskräftecoaching auseinandersetzen müssen. Das ist allerdings für die meisten Scrum Master, sowie auch für den Mitarbeiter und Kollegen, Neuland.

Da aber nicht jeder Scrum Master von dem in Zukunft Coaching Skills gefordert werden, auch direkt eine solche Ausbildung machen kann, befasst sich diese Abschlussarbeit mit der Fragestellung, ob das Mittel der Retrospektive einen möglichen einfacheren Einstieg oder Zugang zu Einzelcoachings bieten kann.

Hierfür wird die Retrospektive mit dem systemischen Coaching verglichen.

## 2 Leitfrage

Mit zunehmender Beliebtheit und damit auch Verbreitung von verschiedenen agilen Arbeitsmethoden in sämtlichen Unternehmensbereichen wächst auch die Anzahl der Scrum Master in den Unternehmen. Zusätzlich zeichnet sich ein Trend ab, dass in immer mehr Stellenausschreibungen für Scrum Master auch Coaching-Skills gefordert werden. Die Grafik zeigt, dass allein bei 50 Stichproben auf der Jobbörse von LinkedIn in 34 Ausschreibungen Coachings Skills vorausgesetzt wurden.



Quelle: 50 Stichproben von Stellenausschreibungen als „Scrum Master“ auf Linked  
(Abfrage: 06.08.2022)

**Abbildung 1 - Coaching Skills in Scrum Master Ausschreibung**

Das bedeutet, dass sich Scrum Master intensiver mit den Themen Einzel- und Führungskräftecoaching auseinandersetzen müssen. Das ist allerdings für die meisten Scrum Master, sowie auch für die Mitarbeiter und Kollegen, Neuland. Des Weiteren ist es so, dass man Coaching auch nicht einfach so lernen kann oder sollte, sondern man über separate Aus- oder Weiterbildungen (bspw. zum systemischen Coach) die notwendigen Skills gelernt werden sollten.

Da aber nicht jeder Scrum Master von dem in Zukunft Coaching Skills gefordert werden, auch direkt eine solche Ausbildung machen kann, befasst sich diese Abschlussarbeit mit folgender Fragestellung:

*Kann das Mittel der Retrospektive – welches den Scrum Mastern bereits bekannt ist – einen möglichen einfacheren Einstieg oder Zugang zu Einzel- und Teamcoachings bieten?*

Und zwar für beide Seiten. Sprich für die Scrum Master (in dem Fall als Coach unterwegs) und für die Mitarbeiter und Kollegen (in diesem Fall als Klienten unterwegs). Hierfür wird die Retrospektive mit einem systemischen Coaching verglichen.

Im weiteren Verlauf der Arbeit ist immer das systemische Coaching gemeint, wenn von „Coaching“ die Rede ist. Und es immer der systemische Coach gemeint, wenn von „Coach“ die Rede ist.

### 3 Ein wenig Theorie

In diesem Kapitel wird kurz und knapp das notwendige Grundwissen vermittelt, um sich im Anschluss genauer mit der Fragestellung dieser Abschlussarbeit zu befassen. Dabei werden für ein schnelleres und einfacheres Verständnis der Theorie an einigen Stellen Fachbegriffe durch einfachere oder alltäglichere Begriffe ersetzt, um diese Fachbegriffe nicht zusätzlich erklären zu müssen.

Systemische Coaches und Scrum Master verfügen über einen großen Fundus an Methoden, Tools und Fragetechniken die sie gezielt und für den jeweiligen Verwendungsfall passend anwenden können. In dieser Abschlussarbeit wird deshalb nicht konkret auf die verschiedenen Tools und Methoden eingegangen auf die Coaches und Scrum Master zurückgreifen können. Die Abschlussarbeit beschränkt sich auf die Phasen und Inhalte der Retrospektive und des Coachings und deren Vergleich miteinander. Es wird davon ausgegangen, dass der Scrum Master auf seinem Weg zum Coach auf die ihm bekannten Tools und Methoden passend zurückgreifen wird.

#### 3.1 Was ist Scrum?

Scrum ist aktuell einer der bekanntesten Arbeitsmethoden in der agilen Arbeitswelt. Dabei hat die Nutzung von Scrum schon längst die reine Software-Entwicklung verlassen und hält in immer mehr Unternehmen mit unterschiedlichen Größen und aus unterschiedlichen Branchen Einzug. Das liegt unter anderem daran, dass Scrum selbst eine sehr einfache Struktur und sehr klar definierte Rollen besitzt. Damit ist es schnell zu erlernen und kann damit schnell produktiv eingesetzt werden.

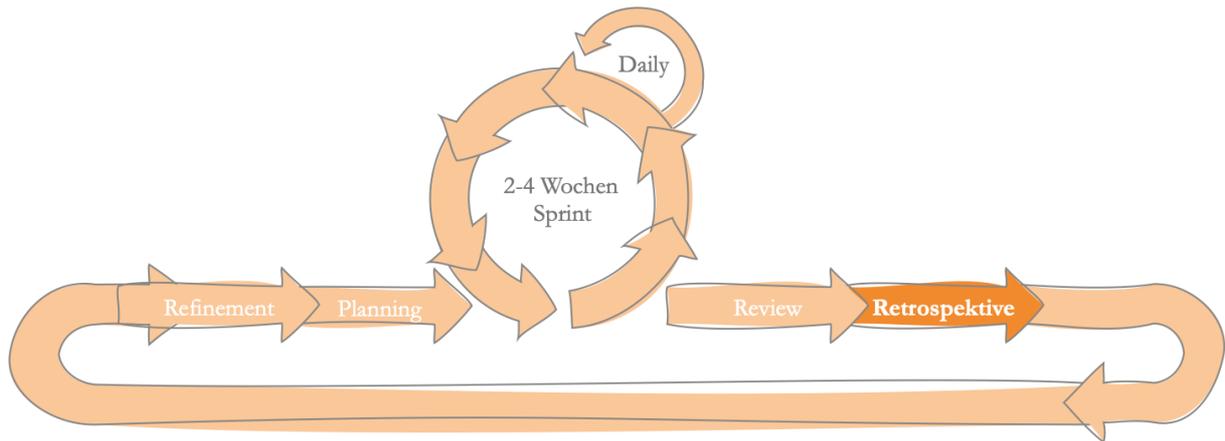


Abbildung 2 - Scrum Flow

Scrum ist eine iterative Arbeitsmethode und durchläuft dabei den in Abbildung 1 erkennbaren Ablauf verschiedener Events. Bevor ein sogenannter Sprint gestartet wird – die Phase in Scrum in der produktiv an Arbeitsaufträgen gearbeitet wird – werden im Refinement Aufträge soweit vorbereitet, dass sie von jedem im Team verstanden und im Aufwand geschätzt sind. Danach wird im Planning festgelegt wie viele Aufträge sich das Team im nächsten Sprintzyklus anhand ihrer zur Verfügung stehenden Kapazität zutraut. Ein Sprint dauert in der Regel 2 bis 4 Wochen. In dieser Zeit trifft sich das Team täglich in kurzen und knappen Dailies um sich über den aktuellen Status und vor allem über Hürden oder Hindernisse und deren Beseitigung auszutauschen. Am Ende eines jeden Sprint werden im Review die abgeschlossenen Aufträge an den oder die Auftraggeber präsentiert und um Rückmeldung gebeten.

Das letzte Event eines jeden Scrum Flows ist die Retrospektive. Diese dient der Reflektion der Zusammenarbeit des Teams im letzten Sprint-Zyklus – sprich in den letzten 2-4 Wochen. Da die Retrospektive ein Kernelement der Fragestellung dieser Abschlussarbeit ist, wird diese im Verlauf noch genauer erläutert werden.

## 3.2 Rollen in Scrum

Wie bereits erwähnt besitzt Scrum klare Rollen inklusiver klarer Verantwortungsbereiche für diese Rollen. Dabei unterscheidet Scrum zwischen Rollen innerhalb des sogenannten Scrum Teams und Rollen außerhalb dieses Teams. Innerhalb des Scrum Teams gibt es folgende Rollen:

- Product Owner
- Scrum Master
- Entwicklerteam

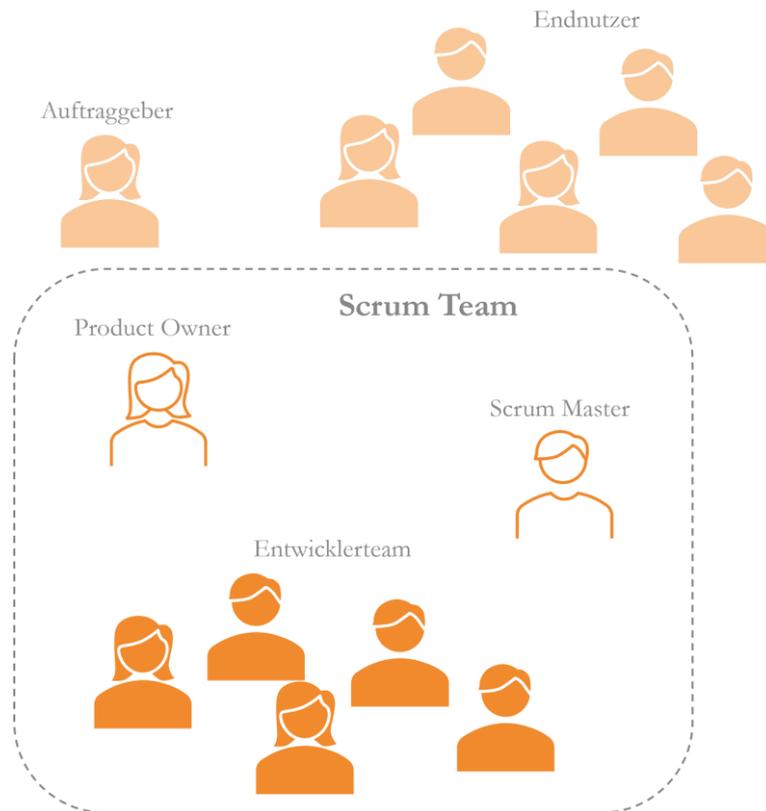


Abbildung 3 - Scrum Team

Außerhalb des Scrum Teams liegen in der Regel die Auftraggeber und die Endnutzer der entwickelten Produkte. Der Product Owner wird hier als Bindeglied zwischen Auftraggeber und Scrum Team gesehen. Die Hauptverantwortung des Product Owners liegt in der Maximierung des Wertes des Produktes an dem das Scrum Team arbeitet. Darunter fällt auch ein effektives, klares und transparentes Ziel- und Auftragsmanagement.

### 3.2.1 Scrum Master

Der Scrum-Master trägt die Verantwortung für den Scrum-Prozess und dessen korrekte Implementierung. Er unterstützt und vermittelt zwischen den verschiedenen Rollen und strebt neben maximalem Nutzen auch die ständige Optimierung des Prozesses an. Eine der Hauptaufgaben ist es, Hindernisse aus dem Weg zu räumen. In den täglichen Scrum-Meetings ist er der Moderierende. Er schützt das Team vor unberechtigten Eingriffen während der Sprints.

Weitere Aufgaben eines Scrum Masters sind unter anderem:

- Teamregeln aufstellen und auf deren Einhaltung achten
- Konflikte erkennen und moderieren
- Akzeptanz für den Prozess im ganzen Unternehmen etablieren
- sicherstellen, dass alle Events von Scrum stattfinden, positiv und produktiv sind und innerhalb der Timebox bleiben

Für die stetige Verbesserung des Prozesses (und damit auch der Zusammenarbeit im Scrum Team) nutzt der Scrum Master unter anderem das bereits erwähnte Event der Retrospektive.

### 3.3 Was ist eine Retrospektive?

Die Retrospektive (kurz Retro) stellt im Scrum Flow das letzte Event dar, bevor das Scrum Flow mit dem Backlog Refinement und dem Planning wieder von vorn beginnt. Fachliche Themen werden in einer Retro außen vorgelassen. Für fachliche Diskussionen gibt es andere Events in Scrum bzw. separate Termine zwischen den jeweiligen Akteuren. Der Fokus der Retro liegt hierbei auf der Zusammenarbeit. Und der Scrum Master als derjenige der für die korrekte Durchführung der Scrum Events verantwortlich ist, muss dafür sorgen, dass den Kollegen der Fokus klar ist und die Kollegen sich daranhalten. Wichtig ist dabei, dass der Scrum Master dafür sorgt, dass alle Phase der Retro durchlaufen werden und sie somit in sich geschlossen ist und immer mit konkreten Maßnahmen endet.

Dabei ist der Scrum Master lediglich Prozessbegleiter. Die eigentliche Arbeit – welche am Ende in konkreten Verbesserungsmaßnahmen mündet – leisten die anderen Teilnehmer der Retro. Da die Maßnahmen durch das Team entwickelt – und nicht durch den Scrum Master vorgegeben – wurden, sind sie nachhaltig. Und da es in der Retro ausschließlich um die Zusammenarbeit innerhalb des Scrum Team geht haben die Kollegen die Umsetzung der Maßnahmen auch in der Regel selbst in der Hand. Bei der Beseitigung von eventuellen Hürden kann das Team an den Scrum Master herantreten.

Da die Retro am Ende eines jeden Scrum Flows durch den Scrum Master durchgeführt wird, dient sie der kontinuierlichen Reflexion und Verbesserung der Zusammenarbeit.

Dabei sollen die Mitarbeiter über alle Themen der Zusammenarbeit sprechen können. Auf der einen Seite natürlich über Dinge die im letzten Sprint-Zyklus gut gelaufen sind, aber vor allem auch über die Dinge bzw. Punkte in der Zusammenarbeit, die nicht so gut gelaufen sind und für die gemeinsam Lösungen oder Verbesserungsmöglichkeiten gefunden werden sollten.

Einer der wichtigsten Aufgaben des Scrum Masters in einer Retro ist deshalb eine passende Atmosphäre zu schaffen in denen sich alle Teammitglieder so sicher fühlen, dass sie auch alle Themen ansprechen – vor allem die unangenehmen Themen.

#### 3.3.1 Phasen einer Retrospektive

Jede Retrospektive folgt einem bestimmten Ablauf. Der Scrum Master bereitet jede Retro vor und führt im jeweiligen Termin dann als Moderator auch durch die Retrospektive. Dabei achtet er darauf, dass alle Phasen der Retro auch wirklich durchlaufen werden, damit am Ende Maßnahmen stehen mit der die Zusammenarbeit des Scrum Teams in Zukunft verbessert werden kann. Somit

ist dann auch sichergestellt, dass jede Retrospektive in sich geschlossen ist. In der darauffolgenden Retrospektive werden in der Regel andere Themen, die zu dem Zeitpunkt relevant sind, besprochen.

Die 5 Phasen sehen wie folgt aus:

Phase	Ziele der Phase
<b>Set the stage / Ankommen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Passende Atmosphäre schaffen</li> <li>• Aktivierung der Kollegen</li> <li>• Ziel der Retro klären</li> </ul>
<b>Gather data / Informationen sammeln</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Was lief gut? Was lief nicht gut?</li> <li>• Kategorisieren und Priorisieren</li> </ul>
<b>Generate Insights / Erkenntnisse entwickeln</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gründe und Ursachen finden</li> <li>• Möglichkeiten finden</li> </ul>
<b>Decide what to do / Maßnahmen festlegen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sinnvolle Verbesserungsmaßnahmen und nächste Schritte vereinbaren (SMART)</li> </ul>
<b>Abschluss / Check Out</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rückblick auf die Retro</li> <li>• Mögliche Verbesserung der nächsten Retro</li> </ul>

Tabelle 1 - Phasen der Retrospektive (nach t2informatik & it-agile)

### Ankommen

In dieser ersten Phase der Retro ist es die Aufgabe des Scrum Masters für die Teilnehmer einen angenehmen und vor allem geschützten Raum für den gemeinsamen Austausch zu schaffen. Nur wenn das erreicht wird, ist gewährleistet, dass auch kritische Aspekte der Zusammenarbeit thematisiert werden können. Grundannahme für das Team sollte sein, dass jeder im Sprint involvierte Mitarbeiter die bestmögliche Arbeit geleistet hat, die er leisten konnte. Des Weiteren geht der Scrum Master kurz auf das Ziel der Retro und die genutzte Methode ein. In der Regel wird diese Phase mit einer kurzen Check-In Frage abgeschlossen. Sie sorgt dafür, dass jeder Teilnehmer bereits zu Beginn kurz zu Wort kommen kann. Das steigert die Chancen für eine weitere aktive Beteiligung aller.

### Informationen sammeln

Beim Sammeln von Informationen – bspw. anhand von definierten Fragen – geht es darum, die Dinge zu benennen, die im zurückliegenden Sprint gut oder weniger gut gelaufen sind. Hierbei ist es wichtig, dass offene Fragen genutzt werden, um die Mitarbeiter in ihren Antworten nicht einzuschränken. In dieser Phase werden als erstes alle Themen, Antworten und Rückmeldungen seitens der Kollegen gesammelt. Anschließend werden die Punkte kategorisiert und als letztes die Kategorien priorisiert.

### **Erkenntnisse entwickeln**

In dieser wichtigen Phase sollen gemeinsam im Team Gründe und Ursachen für die Probleme gefunden werden. Wenn von den Problemen direkt auf die Maßnahmen geschlossen werden würde, bestünde die Gefahr Symptome und nicht die wirklichen Ursachen zu bearbeiten. Deshalb darf besonders diese Phase nicht weggelassen oder übersprungen werden.

### **Maßnahmen festlegen**

Sind die wirklichen Gründe und Ursachen identifiziert, werden aus diesen Einsichten gemeinsam Verbesserungsmaßnahmen für den nächsten Sprint festgelegt. In der Regel werden die Maßnahmen SMART formuliert. Das heißt sie sind:

- **Specific:** spezifisch (eindeutig und von anderen Maßnahmen getrennt)
- **Measurable:** messbar (können anhand von Daten in der nächsten Retro geprüft werden)
- **Assignable:** konkret einer Person zugewiesen
- **Relevant:** relevant (vom Team als wichtige Verbesserungsmöglichkeit gesehen)
- **Terminated:** terminiert (umsetzbar bis zur nächsten Retro)

### **Abschluss**

Zum Abschluss der Retro lassen die Teilnehmer den Austausch untereinander Revue passieren: Was lief gut, was könnte beim nächsten Mal besser laufen. Der Scrum Master nutzt das Feedback für die Vorbereitung der nächsten Retro und beendet die aktuelle Retrospektive.

## **3.4 Was ist systemisches Coaching?**

Beim systemischen Coaching geht es im groben darum den Klienten bei einer Veränderung zu begleiten. Dabei kann es um Situationsveränderung gehen; hierfür muss der Klient aber 100% Einfluss auf die Situation und deren Veränderungen haben. Sollte das nicht der Fall sein, dann wird sich das Coaching stattdessen um Verhaltensänderungen drehen. Gründe für eine angestrebte Veränderung können vielfältig sein und aus dem privaten und dem beruflichen Kontext kommen. Einige mögliche Gründe könnten folgende sein:

- Übernahme neuer Aufgaben, Positionen oder Funktionen im Unternehmen
- Selbstreflexion
- Abgleich von Selbst- und Fremdbild
- Entwicklung von Führungskompetenz
- Entscheidungsfindung
- Persönlichkeits- und Potenzialentwicklung
- Organisationsveränderung und Change-Management
- Konflikt- und Beziehungsmanagement

Das systemische Coaching beschäftigt sich weniger mit der Vergangenheit, sondern ausführlicher mit der Zukunft. Sprich es geht um erwünschte Verhaltensweisen und Zustände in der Zukunft und wie diese erreicht werden können. Beim systemischen Coaching agiert der Coach als Prozessbegleiter und nicht als Berater. Er gibt somit keine Lösungen oder Maßnahmen vor, sondern begleitet den Klienten mit passenden Methoden und Fragestellungen durch den Prozess. Die Erarbeitung und Findung von Lösungen erfolgen komplett durch den Klienten. Das führt dazu, dass erarbeitete Lösungen und Maßnahmen nachhaltiger sind, weil sie im Klienten selbst gereift sind.

Im Unterschied zum gewöhnlichen Coaching liegt beim systemischen Coaching die Besonderheit darin, dass das System bzw. die Systeme in denen sich der Klient bewegt bei der Lösungsfindung mit einbezogen werden. Denn jede Verhaltensänderung des Klienten wird Veränderungen in den Systemen hervorrufen, in denen der Klient unterwegs ist. Aufgabe des Coaches ist es hier mit dem Klienten zusammen die möglichen Lösungen auf Umsetzbarkeit innerhalb dieser Systeme und möglicher Konsequenzen zu prüfen.

### 3.4.1 Phasen eines systemischen Coachings

Klassisch wird, wenn möglich, innerhalb einer Coaching Session ein Thema des Klienten komplett bearbeitet. In der Regel geht es in Folgecoachings auf Grund der vergangenen Zeit um ein anderes aktuelles Thema. Deshalb ist es wichtig, dass eine Coaching Sitzung in sich geschlossen ist und ein Ergebnis bzw. eine Erkenntnis für den Klienten liefert. Dafür ist es notwendig, dass bestimmte Phasen innerhalb einer Sitzung durchlaufen werden.

Für die Phasen oder Inhalte einer Coaching-Sitzung gibt es verschiedene Modelle. Für die Bearbeitung der Fragestellung wird die Einteilung eines Coachings in 7 Phasen nach Sonja Radatz genutzt. Die Phasen und deren Ziele sehen wie folgt aus:

Phase	Ziele der Phase
<b>Einstieg ins Coaching</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertrauen finden</li> <li>• Erklärung des Ablaufs (falls nötig)</li> </ul>
<b>Problemschilderung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Hilf mir, mein Problem zu verstehen“</li> <li>• Problemeingrenzung</li> </ul>
<b>Vom Problem zum Ziel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ziele formulieren</li> </ul>
<b>Auftragsgestaltung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klare Aufgaben- und Rollenverteilung für Coach und Klient</li> </ul>
<b>Lösungsfokussierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kriterien für eine gute Lösung</li> </ul>
<b>Lösungserarbeitung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kriterien zum Lösungsbild verbinden</li> <li>• Skalenwert ermitteln &amp; hinaufarbeiten</li> </ul>
<b>Bildung konkreter Maßnahmen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Festlegung: Was genau will der Klient bis wann tun – und wann überprüft der seine Erfolge?</li> </ul>

Tabelle 2 - Phasen des Coachinggesprächs (nach Radatz)

### **Einstieg ins Coaching**

Der Einstieg ins Coaching ist vor allem bei der ersten Sitzung besonders wichtig, denn hier geht es darum Vertrauen aufzubauen und dem Klienten eine möglichst angenehme Atmosphäre und Umgebung zu schaffen in welcher er sich im Verlauf des Gesprächs sicher genug fühlt um sich zu öffnen. Zusätzlich kann man im Einstieg auch nochmal einen kurzen Abriss zum Ablauf der Coachings-Sitzung geben, damit der Klient weiß was auf ihn zukommt und worauf er sich einstellen kann.

### **Problemschilderung**

In dieser Phase geht es darum, dass der Klient sein Thema oder sein Problem, welches ihn aktuell beschäftigt, dem Coach erläutert. Dabei ist es wichtig, dass der Coach darauf achtet, dass der Klient sich nicht im Problem verliert. Der Coach kann hier durch gezielte Fragen den Klienten ggf. dabei unterstützen das Problem zu konkretisieren. Damit versteht der Klient ggf. sein eigenes Problem bereits besser. Sobald der Coach ein ausreichendes Verständnis vom Problem hat – der Coach muss bei weitem nicht alles wissen und verstehen – sollte er behutsam in die Zielformulierung übergehen.

### **Vom Problem zum Ziel**

In dieser Phase geht es darum, dass der Klient ein positiv formuliertes Ziel für sein Problem definiert. Positiv bedeutet, dass der Klient keine Ziele wie „Ich möchte nicht mehr ...“ formuliert, sondern was er stattdessen möchte. Auch hierbei unterstützt der Coach seinen Klienten mit gezielten Fragen ein für den Klienten stimmiges Ziel zu finden. Wichtig ist, dass der Klient selbst das Ziel formulieren muss, damit es für ihn stimmig und passend ist. Der Coach sollte hierbei darauf achten, dass es inhaltlich und im Zeitbezug klar definiert ist. Ziele sollten besser klein als zu groß definiert werden. Das Ziel sollte durch den Klienten erreichbar sein; ggf. muss der Umgang mit Hürden und Herausforderungen zur Erreichung des Ziels ein erster Schritt zur Erreichung des Ziels sein.

### **Auftragsgestaltung**

Nachdem das Ziel der Coaching-Sitzung definiert ist, ist zu klären was der Klient vom Coach in dieser Coaching Session und damit bei der Erreichung des Ziels erwartet. Hier sollte der Coach erneut mit gezielten Fragen eine konkrete Auftragsformulierung mit dem Klienten zusammen erarbeiten. Dabei muss der Coach darauf achten, dass der Auftrag inhaltlich so gestaltet ist, dass er ihn annehmen und auch erfüllen kann. Ein Auftrag wie bspw. „Sprechen sie mit meiner Frau darüber, damit sie sich anders verhält.“ kann der Coach nicht erfüllen, da er außerhalb des Beratungssystems zwischen Coach und Klient liegen.

### **Lösungsfokussierung**

Diese Phase ist wichtig, um mit dem Klienten gemeinsam Kriterien zu finden an denen er festmachen kann, dass er sein Ziel erreicht hat oder dem Ziel zumindest näher gekommen ist. Da es den meisten Menschen schwer fällt von einem Problem direkt auf eine Lösung zu kommen stellt diese Phase zusätzlich einen guten Übergang in Richtung Lösungsfindung dar. Der Coach sollte hier so lange nachfragen bis alle Kriterien für eine gute Lösung gefunden sind. Typische Fragen wären hier bspw. „Woran würden Sie feststellen, dass Sie ihr Ziel erreicht haben?“ oder auch „Woran würden andere feststellen, dass Sie ihr Ziel erreicht haben?“.

### **Lösungserarbeitung**

Jetzt geht es darum, dass der Coach gemeinsam mit dem Klienten ein konkretes Lösungsbild anhand der Kriterien entwickelt. Hierbei unterstützt der Coach wieder mit gezielten Fragen dabei ein möglichst konkretes Lösungsbild zu entwickeln. Bspw. kann er beziehend auf die o.g. Frage „Woran würden andere feststellen, dass Sie ihr Ziel erreicht haben?“ die Frage stellen: „Was tun Sie da anders als bisher?“. Eine weitere und aufschlussreiche Methode zur Erarbeitung des Lösungsbildes ist die Skalenarbeit. Konkret fragt der Coach an dieser Stelle wie weit er die Zielerreichung auf einer Skala von 0 bis 10 aktuell einschätzt. Wobei 0 bedeutet, dass er seinem Ziel keinen Schritt näher ist und 10 bedeutet, dass er das Ziel komplett erreicht hat. Aufbauend auf der Einschätzung kann der Coach dann fragen was nötig ist um auf der Skala einen Schritt weiter und damit seinem Ziel einen kleinen Schritt näher zu kommen. Damit schärft sich das Lösungsbild immer weiter.

### **Bildung konkreter Maßnahmen**

In dieser letzten Phase geht es darum die Frage zu klären was der Klient mit den bisher in der Sitzung gewonnen Erkenntnissen konkret tun möchte. Dabei sollte auch darauf eingegangen werden, wann er diese konkreten Maßnahmen umsetzen möchte und wie er die erfolgreiche Umsetzung ggf. prüfen kann. Es kann allerdings auch sein, dass der Klient für die Erreichung seines Ziels keine konkreten Maßnahmen für sich mitnehmen muss, da bereits die gewonnen Erkenntnisse ihn ans Ziel gebracht haben oder das Thema vielleicht nicht mehr von Bedeutung ist.

## 4 Vergleich: Phasen der Retro und des Coachings

Systemisches Coaching		Retrospektive	
Phase	Inhalt	Phase	Inhalt
<b>Einstieg ins Coaching</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertrauen finden</li> <li>• Erklärung des Ablaufs (falls nötig)</li> </ul>	<b>Set the stage / Ankommen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Passende Atmosphäre schaffen</li> <li>• Aktivierung der Kollegen</li> <li>• Ziel der Retro klären</li> </ul>
<b>Problemschilderung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Hilf mir, mein Problem zu verstehen“</li> <li>• Problemeingrenzung</li> <li>• Ziele formulieren</li> </ul>	<b>Gather data / Informationen sammeln</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Was lief gut? Was lief nicht gut?</li> <li>• Kategorisieren und Priorisieren</li> </ul>
<b>Vom Problem zum Ziel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klare Aufgaben- und Rollenverteilung für Coach und Klient</li> </ul>	Ist über die Rollenverteilung in Scrum bereits geklärt.	
<b>Auftragsgestaltung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kriterien für eine gute Lösung</li> </ul>	<b>Generate Insights / Erkenntnisse entwickeln</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gründe und Ursachen finden</li> <li>• Möglichkeiten finden</li> </ul>
<b>Lösungsfokussierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kriterien zum Lösungsbild verbinden</li> <li>• Skalenwert ermitteln &amp; hinaufarbeiten</li> </ul>	<b>Decide what to do / Maßnahmen festlegen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sinnvolle Verbesserungsmaßnahmen und nächste Schritte vereinbaren (SMART)</li> </ul>
<b>Bildung konkreter Maßnahmen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Festlegung: Was genau will der Klient bis wann tun – und wann überprüft der seine Erfolge?</li> </ul>		

Tabella 3 - Vergleich Phasen Coaching und Retrospektive

Um die Frage beantworten zu können, ob die Retrospektive ein mögliches Mittel ist, um Mitarbeiter und Kollegen sanft an Einzelcoachings zu gewöhnen, muss geprüft werden ob die Phasen bzw. Inhalte die in einem systemischen Coaching notwendig sind durch eine Retro weitestgehend abgedeckt werden können. Dazu dient die Gegenüberstellung der Phasen und Inhalte in Tabelle 3.

Man kann bei diesem Vergleich sehen, dass die erste Phase des systemischen Coachings sich inhaltlich gut in der ersten Phase der Retrospektive wiederfindet. Beide Phasen befassen sich damit einen angemessenen Rahmen zu schaffen und den Ablauf zu klären. Und gerade bei den ersten Retrospektiven geht es natürlich auch noch darum gegenseitiges Vertrauen aufzubauen.

Die zweite Phase der Retrospektive „Informationen sammeln“ deckt inhaltlich die zwei Phasen „Problemschilderung“ und „Vom Problem zum Ziel“ des systemischen Coachings ab. Zu Beginn werden erst Mal Daten gesammelt (Was lief gut? Was lief schlecht?). Anschließend erfolgt in der Retro eine Kategorisierung und eine Priorisierung. Die Priorisierung mit der Festlegung auf die aktuell wichtigsten Themen kann grob mit einer Zielformulierung verglichen werden. Im Laufe der ersten Einzelcoachings kann der Scrum Master dann natürlich die Zielformulierung immer mehr in die Richtung entwickeln, wie es für systemische Coachings (in Reinstform) nötig ist.

Eine Auftragsklärung und eine damit einher gehende Rollenklärung ist zu Beginn nicht notwendig, da aus den klaren Rollendefinitionen die Scrum mit sich bringt bereits klar ist, dass die Arbeit während einer Retro bei den Teilnehmern und nicht beim Scrum Master liegt. Der Scrum Master dient nur als Prozessbegleiter, genauso wie es ein Coach im Coaching ist.

Die Phasen „Lösungsfokussierung“ und „Lösungserarbeitung“ finden sich in großen Teilen in der Phase „Erkenntnisse gewinnen“ in der Retrospektive wieder. Es wird etwas genauer in die Themen geschaut, es wird geschaut was denn die wirklichen Ursachen für die Probleme sind. Zusätzlich werden Möglichkeiten für eine Verbesserung erarbeitet. Im Coaching würden in dieser Phase noch Kriterien für eine gute Lösung und auch ggf. Skalen eingeführt werden. Das erfolgt in der Retro erst in der Phase „Maßnahmen entwickelt“. Hier werden über die SMARTen Ziele dann auch Kenngrößen und damit Kriterien für die Messbarkeit einer guten Lösung definiert. Wenn sich Coach und Klient in den Einzelcoachings langsam im sicheren Fahrwasser bewegen, könnte man hier nach und nach die Phasen der Retro in Richtung des systemischen Coachings anpassen.

Die beiden jeweils letzten Phasen der Retro und des systemischen Coachings sind wieder sehr deckungsgleich. Beide Phasen erarbeiten klar definierte, erreichbare und zeitlich begrenzte Ziele. Inklusiver einer Messbarkeit, ob man die Ziele erreicht hat.

## 5 Fazit: Die Retrospektive als sanfter Einstieg ins Coaching

Zusammenfassend kann man festhalten, dass zwar die Reihenfolge der zu behandelnden Schritte wie es das systemische Coaching (nach Raddatz) vorgibt nicht 1:1 in der Retrospektive wiederzufinden ist, aber in jedem Fall werden die wichtigsten Inhalte, die für ein gutes systemisches Coaching notwendig sind mit einer Retrospektive abgedeckt sind.

Die wichtigste Basis für erfolgreiche Coachings ist das gegenseitige Vertrauen. Da die Retrospektiven in einem bestehenden Team auf Grund der zyklischen Wiederholung bereits mehrfach durchgeführt worden, kennen sich Coach (Scrum Master) und Klient (Mitglied des Scrum Teams) bereits gut. Die Rollen sind klar verteilt und jeder weiß was er vom Gegenüber zu erwarten hat.

Da der Scrum Master sich für den Anfang an die Phasen der Retrospektive halten kann, ist es für ihn ein sanfter Einstieg bzw. eine sanfte Einführung in seine neue Rolle als Coach. Er kann nach und nach die Phasen anpassen und sie in Richtung systemisches Coaching bewegen. Zusätzlich kann er im Laufe der Zeit auch die Inhalte, Methoden und Tools langsam anpassen. Er kann sich ausprobieren und kann sich weiterentwickeln. Zusätzlich kann der bereits vorhandene Kontakt bzw. das bereits vorhandene Vertrauen seitens der Klienten (Kollegen) dazu führen, dass der Scrum Master sich mehr zutraut.

Auch und gerade für den Klienten ist es ein sanfter Einstieg ins Coaching. Er kennt den Ablauf der Retrospektive und damit den Ablauf der ersten Coachingsitzungen. Und durch die bisher gelaufenen Retrospektiven im Team ist ihm das Thema der (Selbst)Reflexion nicht neu. Zusätzlich kennt er seinen zukünftigen Coach bereits, weil er ihn schon länger als Scrum Master kennengelernt hat.

Die Retrospektive bietet somit für beide Seiten einen sanften Einstieg in Einzelcoachings. Sobald sich beide Seiten eingeschwungen haben und sich sicher fühlen, können die Coachingsitzungen weg von Aufbau der Retrospektive immer mehr hin zum systemischen Coaching entwickelt werden.

## 6 **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1 - Coaching Skills in Scrum Master Ausschreibung.....	4
Abbildung 2 - Scrum Flow.....	6
Abbildung 3 - Scrum Team.....	7

## 7 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 - Phasen der Retrospektive (nach t2informatik & it-agile).....	9
Tabelle 2 - Phasen des Coachinggesprächs (nach Raddatz).....	11
Tabelle 3 - Vergleich Phasen Coaching und Retrospektive .....	14

## 8 Quellen

### **Buchquellen:**

Einführung in das systemische Coaching

Sonja Radatz

Carl-Auer Verlag

vierte Auflage

2010

### **Internetquellen:**

„Der Scrum Guide - Der gültige Leitfaden für Scrum: Die Spielregeln“

K. Schwaber & J. Sutherland

November 2020

<https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-German.pdf>

Letzter Aufruf: 30.07.2022 16:30

„Was ist Scrum?“

<https://www.it-agile.de/agiles-wissen/scrum/was-ist-scrum/>

Letzter Aufruf: 30.07.2022 15:50

„Scrum Retrospektive“

<https://t2informatik.de/wissen-kompakt/scrum-retrospektive/>

Letzter Aufruf: 31.07. 11:20

„Retrospektive“

<https://www.agile-academy.com/de/agiles-lexikon/retrospektive/>

Letzter Aufruf: 31.07. 11:25

„Was macht eigentlich ein Scrum-Master?“

<https://t3n.de/news/scrum-master-aufgaben-ausbildung-gehalt-800972/>

Letzter Aufruf: 06.08.2022 14:15)