

Agile Retrospektive als Kurzzeit-Teamcoaching unter Anwendung der Theorie-U und den Ansätzen aus dem systemischen Business Coaching

Dipl.-Inform. Patrick T. Chmielewski

<pc@ptch.de>

Ausbildungszeitraum Mai 2021 bis Juni 2022

Berlin, 31. August 2022

Zusammenfassung

Agile Retrospektiven werden in der agilen Softwareentwicklung zur kontinuierlichen Prozessverbesserung eingesetzt. In dieser Arbeit wird dargestellt, inwieweit diese Maßnahme als ein Kurzzeit-Teamcoaching verstanden werden kann und wie sich agile Retrospektiven an der Theorie-U von Otto Scharmer und Methoden aus dem systemischen Business Coaching planen und durchführen lassen kann.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	3
2	Agile Retrospektive	3
	2.1 Was sind agile Retrospektiven	3
	2.2 Struktur einer agilen Retrospektive	4
	2.2.1 Set the stage (Intro)	4
	2.2.2 Gather data (Daten Sammeln)	5
	2.2.3 Generate insights (Einsichten erzeugen)	5
	2.2.4 Decide what to do (Entscheiden, was zu tun ist)	5
	2.2.5 Close the retrospective (Abschluss)	5
3	Systemisches Business Coaching	5
	3.1 Coaching	5
	3.2 Systemisches Coaching	6
	3.3 Business Coaching	7
4	Theorie U	8
	4.1 U-Prozess und seine Phasen	9
	4.2 Kritik an der Theorie-U	10
5	Coaching und agile Retrospektive mit dem U-Prozess	11
	5.1 Theorie-U im Coaching-Kontext	11
	5.2 Theorie-U im Kontext agiler Retrospektiven	11
	5.2.1 Anfang und Zieldefinition	12
	5.2.2 U-Subprozess zur nachhaltigen Lösungsfindung	16
	5.2.3 Abschluss der Sitzung	18
6	Fazit und Ausblick	19

Literatur	22
Bildnachweis	23
Abbildungsverzeichnis	24

1 Einleitung

Die vorliegende Abschlussarbeit entstand im Zuge der Ausbildung zum *systemischen Master Business Coach (ECA)* an der *Internationalen Akademie Berlin für innovative Pädagogik, Psychologie und Ökonomie gGmbH (INA)*. Sie beleuchtet, inwieweit die in der agilen Softwareentwicklung bewährte sogenannte agile Retrospektive als Intervention zur kontinuierlichen Prozessverbesserung dem Muster der Theorie-U von Otto Scharmer, sowie dem Ablauf einer Coaching-Sitzung folgt, und wie sie sich mittels der Theorie-U sowie Methoden aus dem systemischen Business Coaching planen und als Kurzzeit-Teamcoaching durchführen lässt. Im Rahmen der Arbeit werden einleitend die Begriffe *Agile Retrospektive*, sowie *Theorie-U* und *systemisches Business Coaching* erläutert. Anschließend werden die Phasen der agilen Retrospektive den Phasen der Theorie-U und dem Ablauf einer typischen Coaching-Sitzung gegenübergestellt. Im letzten Teil wird eine beispielhafte agile Retrospektive als Kurzzeit-Teamcoaching konstruiert. Dazu werden exemplarisch bekannte Tools für agile Retrospektiven in das Phasenmodell der Theorie-U einsortiert und ein vollständiger Ablauf gebildet.

2 Agile Retrospektive

Im folgenden Abschnitt wird erläutert, was unter dem Begriff der agilen Retrospektive verstanden wird, wo diese Methode angewendet wird und welches Ziel sie verfolgt. Zusätzlich wird der typische Ablauf einer solchen Sitzung dargestellt.

2.1 Was sind agile Retrospektiven

Die Retrospektive ist ein regelmäßiges Team-Meeting, bei dem die Teammitglieder gemeinsam zurückblicken (*retrospectare* ist Latein für „zurückblicken“), um Problemfelder zu identifizieren und Wege zu finden, die Arbeit zu verbessern. Sie können auch verstanden werden als ein „[...]Mini-Post-Mortem, nur dass das Objekt der Reflexion noch lebt.“ [1, S. 111]. Sie hat also einen rückwärtsgewandten Teil, nutzt aber die gewonnenen Erkenntnisse, um wieder in die Zukunft zu blicken. R. Davies und L. Sedley empfehlen daher in ihrem Buch [2, S. 262] folgendes Vorgehen:

Nehmen Sie eine Hälfte der Retrospektive, um auf die vergangene Iteration zurückzuschauen, um Erkenntnisse darüber zu gewinnen, was geschehen ist und warum. Schauen Sie anschließend nach vorn und entwickeln Sie Ideen, wie man die Dinge verbessern kann sowie Aktionspläne, um diese Ideen umzusetzen.

Die Sinnhaftigkeit für den Einsatz von Retrospektiven erschließt sich mehr als deutlich durch die Aussage des Autors Henrik Kniberg, der in [2] wie folgt zitiert wird:

Ohne Retrospektiven würde das Team den gleichen Fehler immer wieder machen.

Im SCRUM, einer agilen Vorgehensmethode zur Softwareentwicklung, sind Sprint Retrospektiven fester Bestandteil und finden nach jeder Entwicklungsiteration statt. Dem Scrum Guide¹ nach wird der Zweck der Retrospektive darin gesehen „[...] Wege zur Steigerung von Qualität und Effektivität zu planen.“ [3, S. 10].

1 Der Scrum Guide ist das offizielle Regelwerk zum Vorgehensmodell SCRUM. Er kann unter <https://scrumguides.org/> kostenlos abgerufen werden.

Gefolgt wird dabei dem agilen Grundsatz „Inspect and Adapt“, bei dem nicht nur Produkte und Prozesse immer wieder überprüft und durch Anpassung verbessert werden sollen, sondern auch die Zusammenarbeit in einem Team. Immer wieder soll dabei der Fokus darauf gelegt werden, wie das Team arbeitet und interagiert (vgl. [4] xv-xvi).

Im folgenden Kapitel wird auf den Prozess und den Ablauf kurz eingegangen, damit sich Leserinnen und Leser eine bessere Vorstellung machen können. Zur ausführlicheren Darstellung sei auf gängige Literatur verwiesen, wie beispielsweise „Agile Retrospectives - Making Goot Teams Great“ von E. Derby und D. Larsen ([4]).

2.2 Struktur einer agilen Retrospektive

Eine Retrospektive folgt immer mehr oder weniger strikt dem gleichen Muster (entnommen aus [4] und durch den Autor frei übersetzt):

1. Set the stage (Intro).
2. Gather data (Daten Sammeln).
3. Generate insights (Einsichten erzeugen).
4. Decide what to do (Entscheiden, was zu tun ist).
5. Close the retrospective (Abschluss).

Üblicherweise werden in jeder Phase spezielle *Aktivitäten*² verwendet, um den Gedankenfluss und den Austausch zu unterstützen. So besteht eine Phase aus einer weitgehend stillen Einzel- oder Gruppenarbeit mit anschließendem gegenseitigen Vorstellen und optional einer Diskussion der eingebrachten Punkte.

Die zugrundeliegende Idee für den Einsatz solcher *Aktivitäten* während einer Retrospektive liegt darin, eine vorhandene Teamdynamik aufzubrechen und sowohl eine gleichberechtigte Teilnahme zu fördern, als auch den Fokus der Gespräche zu lenken, sodass ein Abdriften zumindest gehemmt wird. Zusätzlich geben Aktivitäten einen guten Gesamtüberblick und ermöglichen einen Perspektivenwechsel. Zu guter Letzt begünstigen sie das Entwickeln neuer Ideen, da die Personen außerhalb ihrer alltäglichen Routinen gebracht werden. (vgl. [4, S. 21-22]).

Die Gestaltung und die Moderation des Meetings liegt in den meisten Fällen beim *Agile Coach*, welcher das Team der die Organisation betreut und begleitet. Die moderierende Person ist neutral und sollte sich nicht an der Ideenfindung zum Erzielen von Verbesserungen beteiligen. Es kann dennoch nützlich sein, den „Elefanten im Raum“ vorsichtig anzusprechen, wenn „[...] sich das Team in der Retrospektive um ein Thema drückt [...]“ [2, S. 270]

Was genau geschieht in jeder Phase?

2.2.1 Set the stage (Intro)

In der ersten Phase geht es um das Ankommen und gemeinsame Einsteigen in den Arbeitsmodus. Hier werden grundlegende Vereinbarungen zu Vertraulichkeit und einem respektvollen

² Auf der Internet-Seite <https://retromat.org/> (besucht am 26.4.2022) gibt es eine quelloffene Zusammenstellung von Aktivitäten für Retrospektiven, mit Anleitungen in vielen Sprachen und teilweise angefügten Beispielbildern.

Miteinander getroffen, damit ein offenes Gespräch erst möglich wird. Sofern bereits eine Retrospektive durchgeführt wurde, können die vergangenen Ziele durchgegangen und überprüft werden (vgl. [4, S. 23]).

2.2.2 Gather data (Daten Sammeln)

Da eine relativ große Zeitspanne überblickt werden muss, geht es in dieser Phase darum, Daten aus der betrachteten zurückliegenden Entwicklungsiteration zu sammeln und gegebenenfalls Verbindungen zwischen Ereignissen zu erkennen (vgl. [4, S. 23]).

2.2.3 Generate insights (Einsichten erzeugen)

Nachdem in der vorhergehenden Phase Daten gesammelt wurden, geht es jetzt um die Auswertung selbiger. Dazu wird geschaut, ob bestimmte Muster erkennbar sind oder ob spezielle Geschehnisse auf die behandelten Probleme einzahlen. Im nächsten Schritt wird gemeinsam nach der Ursachen, möglichen Faktoren und Ereignissen gesucht, welche für ein Problem verantwortlich sein könnten (vgl. [4, S. 23]).

2.2.4 Decide what to do (Entscheiden, was zu tun ist)

In der vorletzten Phase werden gemeinsam Ideen entwickelt, wie dem zuvor analysierten Problem und seinen Ursachen begegnet werden kann. Es werden recht konkrete Vorschläge als Experimente definiert, die in der folgenden Iteration dann ausprobiert werden können. Sie bilden damit eine selbst geschaffene Handlungsempfehlung mit dem Ziel, eine Verbesserung zu erzielen (vgl. [4, S. 24]).

2.2.5 Close the retrospective (Abschluss)

Den Abschluss bilden Aktivitäten zur Verbesserung der Retrospektive selbst. In diesem letzten Schritt wird überprüft, wie effektiv und effizient die Retrospektive, die Mitarbeit aller war und ob sich die investierte Zeit tatsächlich gelohnt hat. Natürlich geht es hierbei auch um ein Anerkennen der Teamleistung. Die moderierende Person kann hier nützliches Feedback einsammeln.

3 Systemisches Business Coaching

In diesem Kapitel wird das Konzept des systemischen Business Coachings behandelt. Im ersten Schritt werden die einzelnen Begriffe erklärt und anhand dieser an die Theorie hinter dieser speziellen Form des Coachings herangeführt.

3.1 Coaching

Die Wortherkunft wurde schon zur Genüge in der Literatur behandelt, weswegen an dieser Stelle nicht abermals auf Pferdekekutschen³ eingegangen wird. Unter *Coaching* wird unter anderem eine spezielle Beratungsform verstanden, bei der die Prozessbegleitung und nicht der Ratschlag im Vordergrund steht: Die das Coaching in Anspruch nehmende Person wird methodisch begleitet

³ Interessierte Leserinnen und Leser werden auf den Wikipedia-Artikel verwiesen, der unter anderem auch auf die Etymologie des Wortes eingeht: <https://de.wikipedia.org/wiki/Coaching> (Besucht am 27.4.2022)

und dabei unterstützt, aus sich heraus eine individuelle Lösung zu entwickeln. Wenn in dieser Arbeit der Begriff *Coaching* verwendet wird, so ist die o.g. Beratungsform gemeint.

In ihrem Buch „Beratung ohne Ratschlag“ [5, S. 85] beschreibt die Autorin S. Radatz das (systemische) Coaching als

[...] die maßgeschneiderte Problemlösung im Spannungsdreieck zwischen Beruf, Organisation und Privatleben oder in einem dieser drei Bereiche – eine Problemlösungsmethode, in welcher der Coach für die passenden Fragen, hilfreichen Zusammenfassungen und die Einhaltung des Ablaufs verantwortlich ist, und der Coachee eigenständige Lösungen für seine Situation – für seine anstehenden Fragestellungen – findet.

Eine alternative Definition findet sich bei S. Greif, die hier zusätzlich Erwähnung findet, weil sie das Coaching von der Therapie explizit abgrenzt [6, S. 69]:

Coaching ist danach eine *intensive und systematische Förderung ergebnisorientierter Reflexionen und Selbstreflexionen sowie Beratung von Personen oder Gruppen zur Verbesserung der Erreichung selbstkongruenter Ziele oder zur bewussten Selbstveränderung und Selbstentwicklung*. Ausgenommen wird dabei die Beratung und Psychotherapie psychischer Störungen.

Unter Selbstkongruenz wird dabei verstanden, „[...] inwiefern das Real- und Idealselbst miteinander übereinstimmen“ [7, S. 159]. Zu den Unterschieden zwischen Coaching und Psychotherapie ergänzt S. Greif [6, S. 70]:

Coaching unterscheidet sich von der Psychotherapie in zweierlei Hinsicht: a) Coaching dient nicht zur Therapie psychischer Störungen, b) Im Unterschied zur Psychotherapie erfordert professionelles Coaching im Allgemeinen Wissen, Erfahrungen und Kompetenzen zur Durchführung intensiver und systematischer Analysen oder Reflexionen der verschiedenen Ebenen sozialer Systeme (Individuum, Gruppe, Organisation und Wirtschaft).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass beim Coaching der Coach als Moderator durch den Prozess führt und einem Coachee dabei behilflich ist, aus sich heraus eine Lösung zu entwickeln. Obgleich der Coach Erfahrung und diverse Kompetenzen mitbringt, wird das nicht dazu genutzt, dem Coachee eine „Lösung“ vorzugeben.

3.2 Systemisches Coaching

Bereits weiter oben taucht in der Definition des Coaching das Wort *systemisch* auf. S. Radatz betont, dass der Begriff recht inflationär verwendet wird und „[...] mit den Grundannahmen systemischen Denkens nicht viel gemein [hat], [...]“ [5, S. 55]. M. Fischer-Epe versteht unter dem systemischen Coaching-Verständnis eine Grundhaltung, die den Coachee in einem verflochtenen System sieht, das in seiner Gesamtheit betrachtet werden muss, um das Verhalten und mögliche Ziele zu verstehen. Sie schreibt [8, S. 28]:

Menschen, ihr Verhalten, ihr Erleben und ihre Ziele sind nur im Kontext ihrer sozialen Bezüge und Rollen, ihrer Kommunikation und Interaktion zu verstehen. Das Zusammenspiel von Menschen in Organisationen lässt sich erst vor dem Hintergrund bestehender Strukturen, Hierarchien, Aufgaben, Grenzen, Regeln begreifen.

Mit Blick auf das Coaching schreibt sie weiter:

Im Coaching fördern wir daher die mehrperspektivische Betrachtungsweise, um der Komplexität der Fragestellungen gerecht zu werden, um Interaktionen in ihren Wirkungen und Wechselwirkungen zu verstehen und angemessene Lösungen erarbeiten zu können.

Auch S. Radatz betont die Notwendigkeit, die Wechselwirkungen zu beachten und ins Denken einzubeziehen, da „[...] alles [...] auf alles einen Einfluss [hat].“ [5, S. 64]

Dieses *zirkulär-kausale* Denken ist wichtig, da bestimmte Verhaltensweisen oder Ereignisse keine eindeutige Ursache erkennen lassen, sondern erst bei der Betrachtung des gesamten Systems eine Geschichte entsteht (vgl. [5, S. 66]).

3.3 Business Coaching

Wie der Name schon vermuten lässt, handelt es sich bei dieser Coaching-Form um eine Beratungsleistung mit Bezug zum Geschäftsleben. Personen, die diese Form des Coachings beanspruchen, kommen mit beruflichen Themen. Das bedeutet aber nicht, dass das Private gänzlich ausgeschlossen wird. Beruf und Privates hängt nicht erst seit der populären Verwendung von Begriffen wie *Work-Life-Balance* stark zusammen und oft haben berufliche oder private Entscheidungen Auswirkungen auf die jeweils andere Seite. Dennoch geht es dabei nicht um Klärung von Lebensfragen, sondern um das Lösen von Themen mit starkem Arbeitsbezug. In [9] wird dabei die Definition des *Worldwide Association of Business Coaches* verwendet:

BUSINESS COACHING is defined as ‘a process of engaging in meaningful communication with individuals in businesses, organisations, institutions or governments, with the goal of promoting success at all levels of the organisation by affecting the actions of those individuals’.

Durch den Verfasser dieser Arbeit ins Deutsche übersetzt:

BUSINESS COACHING wird definiert als „ein Prozess der sinnvollen Kommunikation mit Einzelpersonen in Unternehmen, Organisationen, Institutionen oder Regierungen, mit dem Ziel, den Erfolg auf allen Ebenen der Organisation zu fördern, indem die Handlungen dieser Personen beeinflusst werden“.

Dieser Definition folgend, geht es also darum, einer Organisation zu helfen, indem einem Mitarbeiter durch Coaching geholfen wird, eine Herausforderung zu meistern, einen Konflikt zu lösen oder ähnliches. Die Auftraggeberin ist oft die Organisation selbst und teilweise wird einer Person durch die übergeordnete Führungskraft zu einem Coaching geraten, sodass die Maßnahme mehr oder weniger freiwillig erfolgt. Das muss allerdings nicht problematisch sein, da gemäß K. von Schuhmann „nicht die Freiwilligkeit, sondern die Veränderungsmotivation von Coachees [...] die entscheidende Voraussetzung für effektives Coaching [darstellt]“ [10].

In Ihrem Podcast „Business-Coaching and more“, diskutieren die beiden Psychologen Dr. C. Rauen und A. Steinhübel einen möglichen schlechten Ruf, der sich aus dieser Nicht-Freiwilligkeit ergeben kann. Das kann daraus resultieren, dass Coaching stark „defizitorientiert“ angeboten wird. Die Inanspruchnahme des Coachings wird dann als „Stigmatisierung“ wahrgenommen, das nur bei Problemen Anwendung findet. Sie betonen daher, dass es wichtig ist, auch auf

Aspekte der „positiver Leistungsorientierung, von Entwicklung, von Potentialförderung“ zu fokussieren, damit es nicht „zum Nachsitzen für Leistungsschwache wird, die es nicht bringen“, sondern eben auch dabei unterstützt, von einem „guten auf einen sehr guten Level zu kommen.“ (vgl. [11, Min. 07:40]).

Ob nun zur Problemlösung oder zur Potentialförderung – der Prozess führt zum Umdenken und einer Verhaltensänderung beim Coachee und damit im optimalen Fall zu einer gewünschten Reaktion der Umwelt auf diesen persönlichen Wandel. Veränderung bedeutet, dass man sich von alten Denkmustern wertschätzend verabschieden muss, um sich dem *Ungewohnten* zu stellen. Eine Methode oder ein Veränderungsprozess, der dabei während des Coachings zur Orientierung verwendet werden kann, ist die *Theorie-U* von Otto Scharmer, die im folgenden Kapitel kurz vorgestellt wird.

4 Theorie U

Die Theorie-U ist eine Methode für das Veränderungsmanagement und entstand am Massachusetts Institute of Technology. Ihr Begründer, der Hamburger C. Otto Scharmer, führte nach eigenen Angaben 150 Interviews mit Führungskräften, Unternehmern und begleitete Unternehmen und Behörden bei Veränderungsprozessen. Aus diesen Interviews und Erfahrungen bildete er mit seinem Team eine Methode für „Lernen, Management, Innovation und systemische Erneuerung“ (vgl. [12, S. 18]). Scharmer schreibt, dass das „Wesentliche“ seiner Theorie recht „einfach“ ist:

The quality of results produced by any system depends on the quality of awareness from which people in the system operate. [Die Qualität der Ergebnisse eines jeden Systems hängt von der Qualität des Bewusstseins ab, mit dem die Menschen in diesem System arbeiten.] (ebd. S. 18).

Die Theorie-U folgt der Absicht, Personen zu helfen, die große gesellschaftliche Veränderungen vorantreiben. Im Gegensatz zu anderen Methoden, die einen starken Fokus auf die Vergangenheit und das Lernen aus selbiger haben, geht es bei der Theorie U darum, zwar das Vergangene zu wertschätzen, aber es nicht zum alleinigen Gegenstand zu nehmen: Neuen Herausforderungen kann nicht immer damit begegnet werden, in dem nur die Vergangenheit betrachtet wird. O. Scharmer betont, dass vergangene Erfahrungen nicht unbedingt hilfreich sind. Teilweise können sie einen frischen, unvoreingenommenen Blick in die Zukunft hindern. (vgl. [13, S. 25ff]). Weiter schreibt er:

Anders ausgedrückt: Aus der Vergangenheit lernen ist notwendig, aber nicht hinreichend. Alle umwälzenden Herausforderungen verlangen, dass wir uns der Sache mit der neuen Herangehensweise nähern. Sie verlangen, dass wir uns entschleunigen, innehalten, die wichtigen Antriebskräfte der Veränderung erspüren, die Vergangenheit loslassen und die Zukunft, die entstehen möchte, kommen lassen. [13, S.26].

Aus der Vergangenheit lernen, sie dann aber akzeptieren, loslassen und sich der Zukunft öffnen – Diese Phasen finden sich auf der linken Seite in der Repräsentation des Prozesses als *U*, der Abwärtsbewegung, und dem Scheitelpunkt, welcher mit dem Kunstwort *Presencing*⁴

4 Das Kunstwort setzt sich zusammen aus den beiden englischen Wörtern *Presence* und *Sensing*, also *Gegenwart* und *Fühlen*.

betitelt wird. Die rechte Seite, die Aufwärtsbewegung, ist die Phase des Ideensammelns und des Ausprobierens, sowie der Umsetzung. C. Andriof vergleicht in Ihrem Buch diese rechte Seite mit dem aus klassischen Change-Prozessen bekannten Vorgehen ([14, S. 3]).

Im Detail besteht der U-Prozess aus etwa fünf bzw. sieben Schritten, wobei der mittlere Schritt, das *Presencing*, im Scheitelpunkt liegt.

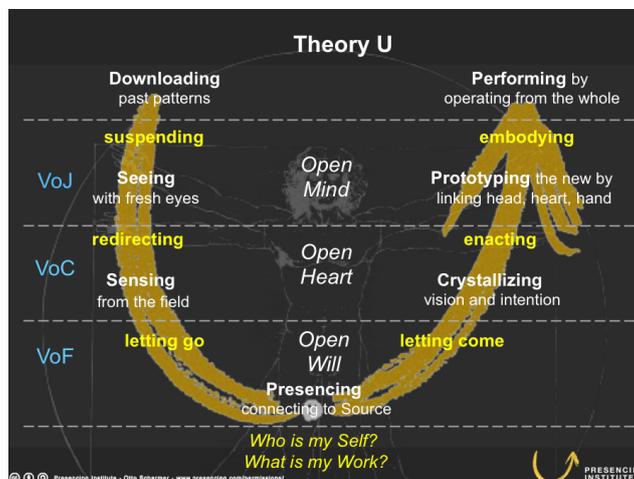


Abb. 1: Darstellung der einzelnen Phasen im Prozess zur Theorie U.

4.1 U-Prozess und seine Phasen

Den ersten wichtigen Moment/Schritt abwärts im U-Prozess bildet die Erkenntnis darüber, dass man sich in einem immerwährenden Kreislauf des Abladens befindet. Erst wenn man sich dessen bewusst wird, kann man damit beginnen, diese Blockade zu durchbrechen und mit der Veränderung zu beginnen. Diese Phase bezeichnet Scharmer als „**Herunterladen** (Downloading) alter Muster“.

Erst jetzt kann man in der zweiten Phase, dem **Sehen** (Seeing), neue Möglichkeiten erkennen, sobald „unser gewohnheitsmäßiges Urteil“ zurückgehalten wird. Nachdem man sich für neue Möglichkeiten geöffnet hat, erfolgt mit **Erspüren** (Sensing) das Öffnen für andere Perspektiven. Scharmer schreibt, dass hierbei der „Beobachtungsstrahl“ zurück auf den Beobachtenden gerichtet wird und damit der Beobachter und das Beobachtete langsam verschwimmt. Nachdem nun im weiteren Verlauf auch vergegenwärtigt wird, wodurch man bisher aufgehalten wurde und man sich bereit fühlt, dies loszulassen, öffnet sich mit dem **Presencing** - einem Moment des Innehaltens - „die Sphäre des zukünftigen Potenzials“. Das Vergangene wird akzeptiert, losgelassen und man blickt auf die Möglichkeiten, welche einem die Zukunft bringen kann. Der Scheitelpunkt ist erreicht und mit dem **Verdichten** (Crystallizing) folgt der erste Schritt der Abwärtsbewegung. Hierbei geht es darum, Ideen darüber zu sammeln, was alles möglich ist, welche Vision sich für die Zukunft bilden lässt. Dieser Vision, den gesammelten Ideen, folgt mit **Prototypen erstellen** (Prototyping) die Konkretisierung der nächsten Schritte auf dem Weg des Wandels hin zum *Neuem*. Den Abschluss bildet dann das **Verwirklichen** (Performing) dieser zuvor geplanten Schritte und das Verinnerlichen eines neuen Verhaltens (vgl. [13, S. 40-41]).

In ihrem Buch vergleicht C. Andriof die Theorie-U mit anderen bekannten Veränderungs- methoden und stellt Parallelen zur Change-Kurve nach Kübler-Ross, den Phasen- und Stufen-

modellen nach Kurt Lewin und John Kotter, aber auch dem bekannten Gruppenmodell nach Tuckmann fest (vgl. [14, S. 4-10]).

4.2 Kritik an der Theorie-U

S. Kühl sieht in der Theorie-U eine weitere Managementmethode, bei der Interessenskonflikte zwischen Beteiligten ausgeblendet werden, was wiederum seiner Ansicht nach, typisch für Managementmethoden ist. Sie hat „aus der Perspektive der Soziologie“ die „typische Bauform einer Managementmethode“ und gibt sich wie eben diese ebenfalls nicht damit zufrieden „nur Organisationen optimieren zu wollen, sondern es wird immer gleich auch die Veränderung sowohl des Einzelnen als auch der Gesellschaft versprochen“ [15, S. 191]. Kühl kritisiert weiter, dass die Theorie-U den „in der soziologischen Systemtheorie als ‚soziale Differenzierung‘“ bezeichneten Prozess „negiert“ [15, S. 193]. Gemeint ist damit, dass der Systemtheorie nach „soziale Systeme auf verschiedenen Ebenen ganz unterschiedlich funktionieren“ und damit Veränderungen in Gruppen, Familien, Organisationen oder gar der Gesellschaft „nach grundlegend anderen Prinzipien“ laufen [ebd.]. Im weiteren Verlauf seiner Ausarbeitung bemängelt S. Kühl den fehlenden Nachweis der Wissenschaftlichkeit bei der Theorie-U:

Bei dem Nachweis der Wissenschaftlichkeit wird dann nicht – wie in der Wissenschaft sonst üblich – mit seitengenen Referenzen auf wissenschaftliche Arbeiten anderer gearbeitet, sondern es wird im Vorwort angeführt, dass man bei der Erarbeitung der eigenen Theorie durch die Überlegungen einer Vielzahl großer Denker beeinflusst wurde. [15, S. 195]

Es wird lediglich mit „wissenschaftlichen Kompetenzsignalen“ gearbeitet und die „Anbindung an Universitäten wie das Massachusetts Institute of Technology in Cambridge herausgestellt“, welche ihrerseits mit solchen den wissenschaftlichen Regeln der fachlichen Begutachtung nicht gänzlich folgenden Publikationen, ihre eigenen wirtschaftlichen Interessen befriedigen, in dem sie eine Nähe zur Wirtschaft und Politik herstellen [vgl. ebd.]

Die Attraktivität der Theorie-U sieht S. Kühl darin, „dass sie die im Management gehandelten klassischen Phasenmodelle aufgreift und sie mit den in Teilen der Change-Management-Szene populären esoterischen Begriffen und Konzepten auflädt.“. Dabei, so Kühl weiter, handelt es „[...] bei der Theorie U letztlich um eine esoterische Variante klassischen zweckrationalen Denkens“, die aber im Grunde „dem PULM-Phasen-Modell, den „Plan-Do-Check-Act-Zyklen“ oder dem „Unfreeze-Moving-Freeze“-Modell von Kurt Lewin“ ähnelt [15, S. 199]. Kühl betont weiter:

Letztlich geht es auch in der Theorie U darum, die Ist-Situation zu analysieren, Probleme zu identifizieren, gemeinsam Ziele zu formulieren, neue Möglichkeiten zu entwickeln, diese auszuprobieren und dann umzusetzen. [ebd.]

Bei all der Kritik sieht Kühl anschließend dennoch einen Nutzen in der Theorie-U, da „[...] sie gerade mit ihrer auf Wandel ausgerichteten Rhetorik Mut zur Veränderung macht“. Sie ermutigt Organisationen dazu, „Unsicherheit, die jeder Entscheidung vorangeht, einfach sehr weitgehend [zu] ignorieren“ und Maßnahmen weiterzuverfolgen, damit Unternehmen zu „überzeugten und überzeugenden Handlungen“ kommen (vgl. [15, S. 201]).

5 Coaching und agile Retrospektive mit dem U-Prozess

Wie lässt sich nun die Theorie-U bzw. der daraus abgeleitete Prozess auf (Team-)Coaching anwenden? Mit Blick auf die weiter oben in Kapitel 2.2 vorgestellte Struktur einer agilen Retrospektive lassen sich die drei Punkte *2. Gather data*, *3. Generate insights* und *4. Decide what to do* in den fünf bzw. sieben Phasen des U-Prozesses relativ eindeutig wiederfinden. Im Raum steht also die Frage, wie sich eine agile Retrospektive so aufbauen lässt, dass sie vollständig dem Phasenmodell der Theorie-U folgt. Bevor jedoch darauf genauer eingegangen wird, soll im folgenden kurz erörtert werden, wie sich die Theorie-U im Coaching-Kontext (vergleiche Kapitel 3.1) einsetzen lässt.

5.1 Theorie-U im Coaching-Kontext

Wie bereits in Kapitel 3.1 beschrieben, geht es bei dieser Beratungsform darum, dem Coachee dabei zu helfen, aus sich heraus eine individuelle und passende Lösung für ein Thema entwickeln zu lassen. Wie A. Kutz schreibt, gibt es dabei zwar eine Beschäftigung mit der Vergangenheit, diese soll aber „[...] konsequent für die Zukunftsausrichtung und Lösungsfokussierung [...]“ genutzt werden, „[...] um den Klienten aus seiner Problem-Trance herauszuführen [...]“ (vgl. [16, S. 39]). Mit den Worten von Scharmer müssen Klient:innen also *loslassen* und sich dafür öffnen, was möglich ist (die Presencing-Phase im Scheitelpunkt des U, Abbildung 1). Die Theorie-U kann daher nach C. Andriof als, wie sie es nennt, „roter Faden“ verwendet werden, welcher dem Coaching-Prozess eine hilfreiche Struktur gibt, damit keine der Phasen ausgelassen wird, die man im Zuge einer Veränderung durchqueren sollte (vgl. [14, S. 47]).

5.2 Theorie-U im Kontext agiler Retrospektiven

Im Kapitel 2 wurde dargestellt, dass eine agile Retrospektive nach jeder Entwicklungsiteration stattfindet und im Regelfall von einem *Scrum Master* oder *Agile Coach* moderiert wird. Im Idealfall wiederholt sie sich also alle zwei bis vier Wochen.

Die Retrospektive hat einen auf die nahe Vergangenheit gerichteten Teil zum Sammeln von Daten, einen Teil zum Ideensammeln und einen zukunftsgerichteten Teil, bei dem konkrete Schritte elaboriert und geplant werden (vgl. Kapitel 2.2). Sie passt sich also bereits lose in den U-Prozess von Scharmer, und zwar derlei, dass die Phase des *Datensammelns*, dem *Herunterladen*, das *Einsichten erzeugen* irgendwo zwischen *Sensing* und dem *Presencing* hin und her springt und das *Entscheiden, was zu tun ist*, der *Aufwärtsbewegung* des U grob entsprechen könnte.

Da je nach Auswahl und Zusammenstellung der *Aktivitäten* (vgl. hierzu Kapitel 2.2) durch den Moderator oder die Moderatorin gerade bei der *Abwärtsbewegung* die Möglichkeit besteht, dass wichtige Abschnitte aus dem Veränderungsprozess nach Theorie-U vergessen werden, weil die Phasen der agilen Retrospektive eben nicht eins zu eins zum Prozess-U passen, soll im weiteren Verlauf ein Ablaufplan mit einer Auswahl von *Aktivitäten* für eine solche *U-basierte Retrospektive* diskutiert werden.

Wie kann eine Retrospektive mit dem U-Prozess vereinigt werden? Da es sich um eine *Team-Coaching*-Maßnahme handelt, sollte im Vordergrund ein Coaching-Ziel bzw. eine Coaching-Frage elaboriert werden, an der man sich dann im Verlauf der Sitzung orientiert. Bevor also mit dem U-Prozess begonnen werden kann, sollte im Team Einigkeit über das Thema der Retrospektive bestehen. Ist das Thema identifiziert, kann erst mit dem eigentlichen Prozess begonnen werden. Die Annahme ist also, dass der U-Prozess als Unterprozess der Retrospektive Anwendung

findet - also als *U im U* verstanden werden kann. Konkret, mit Blick auf die Struktur der Retrospektive, würde der Unterprozess in den Schritten 3 *Generate insights* und 4 *Decide what to do* zur Anwendung kommen und diese Kernaktivitäten vollständig ersetzen, ehe am Ende wieder in den ursprünglichen 5. Schritt *Close the retrospective* die Sitzung ihren Abschluss fände. An dieser Stelle sei angemerkt, dass in Retrospektiven üblicherweise mehrere priorisierte Themen behandelt werden, man also mit jedem Thema den U-Subprozess durchschreiten würde.

Da der U-Subprozess die erwähnten zwei Schritte ersetzt oder zumindest stark erweitert, ergibt sich eine Erleichterung bei der Gestaltung der gesamten Retrospektive: Für die Schritte eins, zwei und fünf kann man auf die Fülle von bereits existierenden Aktivitäten zurückgreifen, sodass Moderator:innen in gewohnter Weise die Retrospektive beginnen und mit dem Team die Themen sammeln kann. Die Themen werden anschließend durch die Teilnehmer:innen priorisiert und als Ausgangsbasis für die Coaching-Ziele verwendet. Auch der Abschluss findet somit in der üblichen Routine statt. Wie diese drei Schritte gestaltet werden können, soll im weiteren Verlauf mit ausgewählten Aktivitäten beschrieben werden. Die wirkliche Herausforderung liegt jedoch im U-Subprozess.

5.2.1 Anfang und Zieldefinition

In diesem Abschnitt werden Aktivitäten vorgestellt, die für den Anfang der Retrospektive, sowie für das Sammeln von Themen und den Abschluss der Retrospektive verwendet werden können. Zusätzlich wird diskutiert, wie aus der Fülle an Themen, einige wenige identifiziert werden können, die im weiteren Verlauf zur Erarbeitung einer Coaching-Frage verwendet werden, um sie dann im Rahmen des bereits vorgestellten U-Subprozesses zu bearbeiten.

Am **Anfang** der Retrospektive sollen die Teilnehmer und Teilnehmerinnen mental *ankommen*, ihre aktuellen Aufgaben hinter sich lassen und den Fokus ganz auf die kommende Sitzung richten. Sie sollen ferner einen Eindruck davon bekommen, was hinter den Kulissen ihrer Team-Kolleginnen und -Kollegen vorgeht, um damit Verständnis für bestimmte vorherrschende Stimmungen, Motivationen, Verhalten und ähnliches zu erhalten. Ein sehr einfaches Tool hierzu ist ein Stimmungsbalken (vgl. Abbildung 2), der stark an die aus dem Coaching bekannten *Skalierungsfragen* erinnert: auf einer nicht diskreten Skala wird an einem Ende ein trauriges Gesicht, in der Mitte ein neutrales Gesicht und am anderen Ende ein glückliches Gesicht platziert. Die Teilnehmer:innen können nun eine Karte mit ihrem Namen dorthin platzieren, wo sie sich persönlich einordnen würden. Sind alle Namen platziert, können die Teilnehmer:innen nacheinander in einigen Sätzen beschreiben, was die Hintergründe ihrer Platzierungen sind.

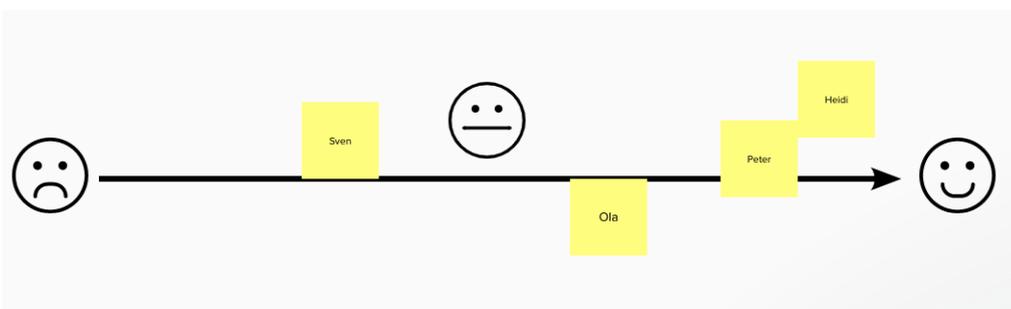


Abb. 2: Teamstimmung auf einem nicht diskreten Stimmungsbalken.

Beim nächsten Tool, das im Anschluss und immer noch am Anfang der Retrospektive angewendet werden kann, geht es darum, bei den Teilnehmer:innen eine positive Stimmung herzustellen. Positiv gestimmte Menschen sind eher in der Lage, mit künftigen Herausforderungen umzugehen und können auch leichter Lösungen erarbeiten (vgl. [17]). Ferner sind positiv gestimmte Personen empathischer und können sich somit besser in andere hineinversetzen (vgl. [18, S. 80]), was der Problemlösung in einem Team dienlich sein kann. Mit der Hilfe von *magischen Fragen* können die Teilnehmer dazu angeregt werden, Dankbarkeit zu erfahren, was wiederum positiven Affekt begünstigt (vgl. [19, S. 13]). Die Teilnehmer:innen werden gebeten, drei Fragen zu beantworten, wobei die Antworten sich nicht auf die Arbeitsdomäne beziehen sollten. Anschließend werden in der Gruppe die Antworten individuell vorgetragen. Die drei Fragen lauten:

1. Was war in der vergangenen Woche besonders schön?
2. Was hättest du in der vergangenen Woche gerne anders gemacht?
3. Worauf warst du in der vergangenen Woche besonders stolz?

Den Teilnehmer:innen wird zur Beantwortung eine Zeit von ca. drei bis fünf Minuten gegeben, sodass die Personen in Ruhe über die Fragen nachdenken können.

Nachdem die Phase des *Ankommens* abgeschlossen ist, wird nun am **Ziel** für den oben genannten U-Subprozess gearbeitet. Das erfolgt in mehreren kleinen Schritten. Im ersten Schritt werden Daten lose gesammelt und anschließend nach Ähnlichkeit gruppiert (Clustern). Im zweiten Schritt werden Themenbereiche durch die Teilnehmer:innen priorisiert, um die Relevanz herausfinden zu können. Zwei Aktivitäten kommen hier zur Anwendung, damit das Team einerseits ein gemeinsames Bild darüber hat, was im betrachteten Zeitraum passiert ist und die hierbei gesammelten Daten evaluieren und zur Informationsgewinnung nutzen kann (vgl. [4, S. 49 und S. 73]). Gleichzeitig bekommen die Teilnehmer:innen hier ebenfalls mit, wie unterschiedlich bestimmte Ereignisse von anderen wahrgenommen werden. Die erste Aktivität mit dem Namen *Mad, Sad, Glad* [*wütend, traurig, froh*] dient dabei der Datensammlung. Die zweite Aktivität (*Learning Matrix* [*Lernmatrix*]) wird dazu verwendet, die gesammelten Daten auszuwerten und daraus Informationen zu extrahieren, die zur Formulierung von einem oder mehreren Zielen genutzt werden.

Bei der *Mad, Sad, Glad*-Aktivität geht es um das Sammeln von Daten aus einer vergangenen Iteration, wobei speziell der Grad an Emotionalität für die Erinnerung genutzt wird. Es wird nach Quellen für positive und negative Gefühle gesucht (vgl. [4, S. 59]). Unterschiedliche Ereignisse lösen bei den Teilnehmer:innen unterschiedliche Gefühlsregungen aus und mit diesem Tool werden diese Ereignisse ins kollektive Team-Gedächtnis geholt. Dazu sammelt jede Person emotionsgeladene Vorkommnisse, schreibt sie auf Kärtchen und platziert sie auf einer Tabelle in der korrespondierenden Spalte (vgl. Abbildung 3).

Auch hier bietet es sich für ein besseres Verständnis an, wenn nach Beendigung der Einzelarbeit jede Person jeweils die eigenen Zettel kurz erklärt. Hilfreich ist es zudem, mit dem Team auf der Meta-Ebene über die so einsortierten Ereignisse zu reflektieren: Beispielsweise kann mit der Frage, *ob für jemanden etwas an dem Bild überraschend ist*, bereits eine erste Diskussion angestoßen werden, die für die nächste Aktivität der Informationsextraktion nützlich sein kann.

Mit der nächsten Aktivität, der *Lernmatrix*, lassen sich aus den bereits gesammelten Daten Erkenntnisse generieren und sammeln, wobei die Teilnehmer:innen vier Perspektiven verwenden sollen, um Ideen zu sammeln (vgl. [4, S. 95]). Dazu wird erneut eine Tabelle mit vier Feldern

Wie waren die Gefühle während der vergangenen Iteration und können diese bestimmten Ereignissen zugeordnet werden?



Abb. 3: Sammlung von Ereignissen, welche positive oder negative Gefühle ausgelöst haben.

verwendet (siehe Abbildung 4), wobei die einzelnen Felder wie folgt klassifiziert sind (in Klammern das Symbol je Feld):

1. was haben wir gut gemacht, das wir fortsetzen sollten? (lachendes Gesicht)
2. was sollten wir ändern? (trauriges Gesicht)
3. welche neuen Ideen sind aufgekommen? (Lichtbirne)
4. wen wollen wir würdigen? (Blumenstrauß)

Bei dieser Übung kann entweder bereits während der gestarteten offenen Diskussion durch den Moderator oder die Moderatorin mitgeschrieben werden oder es findet erneut stille Einzelarbeit statt, wenn dies der Gruppendynamik dienlich ist. Abermals lohnt es sich gegen Ende die Meta-Ebene einzunehmen, um eventuelle Ergänzungen vornehmen zu lassen. Anschließend findet die Priorisierung der Themen statt. Hierzu können die Teilnehmer:innen mit einer begrenzten Anzahl an Stimmen jene Zettel kennzeichnen, die individuell am wichtigsten erscheinen, um weiter bearbeitet zu werden.

Ein **alternatives und schnelleres Vorgehen**, welches die beiden oben genannten Aktivitäten ersetzt, besteht darin, sich zweier einfachen Fragen zu bedienen und die Teammitglieder diese jeweils zeitlich begrenzt beantworten zu lassen:

1. Was ist im betrachteten Zeitraum gut gelaufen?
2. Was ist im betrachteten Zeitraum nicht gut gelaufen?

Auch hier wird jede der Fragen einzeln in einer festgelegten Zeitspanne beantwortet, indem die Teammitglieder auf Zetteln in stiller Einzelarbeit Antworten auf die Fragen sammeln und diese dann einander nach Abschluss vorstellen.

Je nach verbleibender Zeit kann eines oder mehrere der ausgewählten Themen nun dazu verwendet werden, um daraus ein oder mehrere **Ziele** für die weitere Teamsitzung zu formulieren,

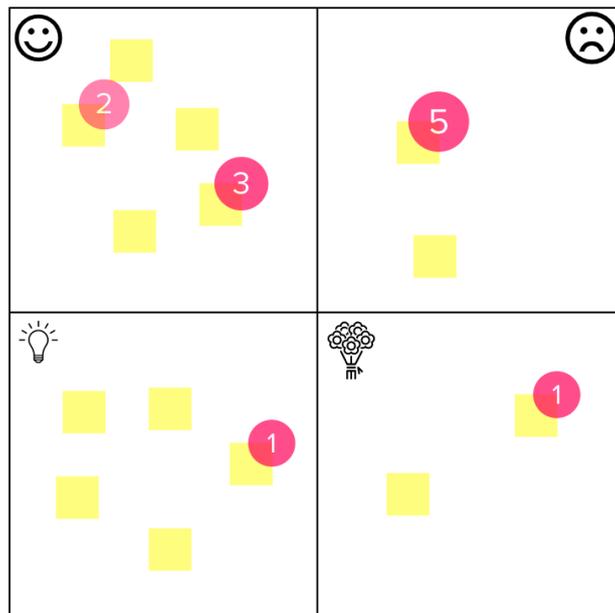


Abb. 4: Beispielhafte Darstellung einer Lernmatrix nach durchgeführter Priorisierung.

die als Orientierung im U-Subprozess dienen werden. Der Moderator bzw. die Moderatorin müssen nun dem Team beim Wortlaut des Ziels helfen, damit allen bewusst ist, um was es gehen und was erreicht werden soll. Dabei geht es vor allem darum, aus der Problemschilderung herauszukommen. Hierzu muss die moderierende Person immer wieder nach dem Ziel fragen und die Diskussion von Problem auf das Ziel lenken, bis das Team in der Lage ist, ein passendes Ziel zu formulieren (vgl. [5, S. 141]). Wie ein gutes *Ziel* in einem Coaching-Prozess aussieht, über welche Eigenschaften es also verfügen sollte, zählt S. Radatz in [5, S. 142] auf und zitiert dabei Steve de Shazer. Ein „wohldefiniertes“ Ziel sollte demnach:

1. Es sollte in Inhalt, Ausmaß und Zielbezug jeweils klar definiert sein.
2. Die Umsetzung des Ziels sollte unter dem hundertprozentigen Einfluss des Kunden stehen.
3. Das Ziel sollte eher klein als (zu) groß sein.
4. Es sollte inter-aktional sein.
5. Es sollte immer den Beginn von etwas erfassen (und nicht das Ende).
6. Es sollte etwas sein, das wie ein „Wunder“ erscheint oder zumindest in Richtung eines Wunders geht.
7. Das Ziel sollte in konkreten, spezifischen, verhaltensbezogenen Worten bzw. Ausdrücken beschrieben werden.
8. Das Ziel sollte eventuell bestehende Bedingungen mit berücksichtigen.

Bewährt hat sich bei der Zielfindung die folgende dem Team gestellte Frage: „Mit Blick auf die bereits gesammelten Daten - positiv und negativ -, welche Ziele wollt ihr als Team in den nächsten zwei Wochen erreichen? Was soll nach den zwei Wochen anders sein?“. Oft herrscht nach dieser einfachen Frage konzentrierte Stille und die Teammitglieder denken sichtlich

angestrengt darüber nach, was sie eigentlich erreichen wollen. Wenn die ersten Stichpunkte niedergeschrieben werden, hilft man dem Team gegebenenfalls bei der Konkretisierung, indem man sie bittet, eine *ich* oder *wir*-Formulierung zu wählen.

Erneut lohnt es sich nach Abschluss der Sammlung, die generierten Ziele zu bündeln/clustern und anschließend zu priorisieren: die Teilnehmer:innen bekommen hierzu drei Klebepunkte und können diese beliebig auf jene Ziel-Karten kleben, die ihnen am ehesten zusagen. Schnell ist so eine Sortierung erstellt. Bei mehreren gleich gewichteten Zielen, lässt man das Team über die Reihenfolge entscheiden.

Ist das Ziel oder sind die Ziele formuliert und entspricht es mehr oder weniger den Kriterien der obigen Aufzählung, kann nun mit der Lösungsarbeit im U-Subprozess, dem eigentlichen Team-Coaching, begonnen werden.

5.2.2 U-Subprozess zur nachhaltigen Lösungsfindung

Unter der Annahme, dass im Team zuvor ein Thema identifiziert und daraus ein Coaching-Ziel gemeinsam formuliert und ausgewählt wurde (vgl. hierzu ??) soll nun unter Verwendung der Theorie-U bzw. des U-Prozesses und bekannten Coaching-Tools innerhalb der Retrospektive eine nachhaltige Lösung erarbeitet werden. Der U-Prozess bietet mit seinen sieben Schritten (der Abwärtsbewegung, dem Innehalten und der Aufwärtsbewegung) einen Rahmen dafür, sich mit der Fragestellung gründlich auseinanderzusetzen. Die Autorin C. Andriof erklärt in [14] die Bedeutung der einzelnen Schritte und hat für jeden dieser Schritte Leitfragen formuliert, die den Ausgangspunkt und das Ziel je Schritt einfacher begreifbar machen:

1. Neugier: Was ist das vorherrschende Denken? Was könnte neugierig machen auf andere Sichtweisen?
2. Empathie: Wie können wir uns in die verschiedenen Perspektiven zum Thema hinein fühlen?
3. Mut: Wie können wir erkennen, was uns bremst? Wie gelingt Loslassen?
4. Wendepunkt: Wie gestalten wir Presencing? Hej, was geht?
5. Kreativ denken: Wie können wir Ideen sammeln? Wie können wir die Ideen dann verdichten?
6. Prototypen: Wie können wir daraus Maßnahmen erarbeiten?
7. Umsetzen: Wie verproben wir diese? Wie machen wir weiter?

(Quelle: [14, S. 14])

Es folgt eine moderierte Diskussion zum behandelten Coaching-Ziel. Dabei beginnen die Teammitglieder oft ohne besondere Anleitung bereits mit der ersten Phase und beschreiben abermals die aktuelle Situation, was bereits versucht wurde und was nicht zum gewünschten Erfolg geführt hat. Da ein Ziel formuliert ist, das Team also eine Veränderung bezogen auf das Thema erreichen möchte, gebietet es sich, die Teammitglieder miteinander sprechen zu lassen, sodass allen die Situation bekannt ist und die jeweiligen Standpunkte zum Sachverhalt ausgesprochen sind. Nach einer kurzen Zeit greift jedoch die moderierende Person ein und leitet die Diskussion in die zweite Phase der *Empathie*. Hierzu eignet sich der Einsatz von *Zirkulären Fragen*, bei denen das Team nach einem möglichen Standpunkt anderer beteiligten Personen gefragt wird, die nicht Teil der Gruppe und damit nicht in der Retrospektive anwesend sind.

Beispielsweise könnte man fragen, wie Projektleiter:innen, Vorgesetzte, Kund:innen oder ein anderes Team die behandelte Situation beschreiben würden. Hilfreich ist hierbei auch, die Bedürfnisse der genannten Personen zu erfragen, sodass das Team zum Wechsel der Perspektive veranlasst wird.

Um länger im Perspektivenwechsel zu verweilen und sich somit ausgiebiger mit den Standpunkten externer Parteien zu beschäftigen, kann eine Übung eingesetzt werden, bei dem das Team die eigenen Ziele mit den (angenommenen) Zielvorstellungen der nicht-anwesenden Externen abgleicht. Dazu bedient man sich eines *Brainstormings*, wobei im ersten Durchgang die eigenen Intentionen bezogen auf eine Fragestellung (z.B. ein Projekt) gesammelt werden. In zweiten Durchgang nehmen Teammitglieder Standpunkte der Team-*Externen* ein und sammelt aus dieser Perspektive heraus die (angenommenen) Ziele. Anschließend wird geklärt, inwieweit es eine Übereinstimmung bei den *internen* und *externen* Intentionen gibt und wie mit nicht übereinstimmenden Zielen bezogen auf ein mögliches übergreifendes großes Vorhaben (z.B. den Projekterfolg) umgegangen werden kann. Mit Blick auf die zitierten Leitfragen von C. Andriof, kann also in der Gruppe diskutiert werden, was *bremst* und wie *ein Loslassen gelingt* - wie also die eigene (Team-) Komfortzone verlassen werden kann, mit Blick auf das zuvor gemeinsam angenommene übergeordnete Vorhaben. Bei dieser Übung kann es hilfreich sein, ein Rollenspiel durchzuführen, bei dem einzelne Teammitglieder diverse Rollen von Projektbeteiligten einnehmen und so gemeinsam die Fragestellung evaluieren.

Mit dieser Übung gelangt das Team im Rahmen der Sitzung zum *Wendepunkt* - dem *Presencing*. Die teilnehmenden Personen haben ihre Gedanken für *fremde* Standpunkte geöffnet und können nun daran arbeiten, die Vergangenheit hinter sich zu lassen und den Blick auf die Möglichkeiten zu richten, welche die Zukunft nun bietet. In ihrem Buch schlägt C. Andriof an dieser Stelle den Einsatz von *Journaling*, einer Methodik zur Reflexion, (vgl. [14, S. 140]), vor, welche mittels verschiedener Fragen „[...] durch die Perspektiven des U führen“ [14, S. 114] und schriftlich beantwortet werden, damit das Denken verlangsamt wird.

Abermals kann hier zur Gruppenarbeit angeregt werden, bei der das Team in Untergruppen die vorformulierten Fragen beantworten und anschließend einander vorstellen. Mögliche Fragen für diese Übung sind:

- Was ist die Herausforderungen? Woher nehme ich Energie?
- Was wünscht sich mein Team?
- Was hält mich zurück? Was will ich loslassen?
- Wo sehe ich schon den Keim des Neuen? Wie kann ein Prototyp des Neuen aussehen?
- Wer kann mir helfen, das Neue in die Welt zu bringen?
- Was kann ich tun?

(Quelle: [14, S. 115])

Die Gruppenarbeit ermöglicht es, im kleinen Rahmen über den Sachverhalt und die Fragen sowie die übergeordnete Fragestellung zu diskutieren. Zusätzlich aktiviert die Bearbeitung in kleinen Gruppen auch jene Teilnehmer:innen, die sonst eher weniger zu Wort kommen oder generell zurückhaltend sind. Damit stellt man sicher, dass zusätzliche noch nicht erschlossene Quellen angezapft werden und das ganze Team sich mit dieser Phase identifiziert und an möglichen neuen Lösungsansätzen mitarbeitet.

Damit ist die Phase des *Presencing* abgeschlossen - der Wendepunkt ist erreicht - und es geht um das ins Handeln kommen. Bei der Ableitung konkreter Schritte aus den zuvor geführten Diskussionen unterstützt die Moderatorin bzw. der Moderator das Team beispielsweise mit *Skalierungsfragen* und dem Coaching-Tool *Wege zum Ziel*. Dazu können die folgenden Fragen nacheinander gestellt werden:

1. Wenn wir den heutigen Tag nehmen und das Ziel betrachten, das bis zum nächsten Termin erreicht werden soll, wo steht ihr bereits auf einer Skala von eins bis zehn?
2. Welcher Grad der Zielerreichung würde euch bereits dabei helfen, dem großen Ziel näherzukommen, auf derselben Skala von eins bis zehn?
3. Wie würde dieses Zwischenziel aussehen?

Anschließend geht es darum, die immer noch groß wirkende Herausforderung in kleine, überschaubare und erreichbare Schritte aufzubrechen. Dazu wird das Team abermals durch Fragen seitens der moderierenden Person im Denken unterstützt:

1. Wie sieht ein möglicher erster Schritt aus, um dem Ziel näherzukommen?
2. Wie sieht der nächste Schritt aus?
3. Wer kann euch bei Erreichen dieses Zwischenschrittes unterstützen?
4. Welche bereits vorhandenen Ressourcen könnt ihr für diesen Zwischenschritt nutzen?
5. Und was noch?

Gemeinsam arbeitet sich so das Team Schritt für Schritt in Richtung Zielzustand und erarbeitet sich eine kleine überschaubare Liste an konkreten Aufgaben, die sie nach der Retrospektive gemeinsam abarbeiten können. Als besonders hilfreich hat sich dabei erwiesen, jedem Teilschritt, jeder Aufgabe, einen *Paten oder Patin* aus dem Team zu bestimmen, der oder die für die Teilaufgabe verantwortlich ist und sich um Erledigung oder zumindest um die Erinnerung an die gemeinsame Erledigung kümmert.

Ist noch Zeit vorhanden, kann das nächste Ziel mit dem gleichen Vorgehen bearbeitet werden. Ansonsten wird die Retrospektive mit einigen letzten Übungen beendet.

5.2.3 Abschluss der Sitzung

Beim Abschluss der Retrospektive geht es darum, noch mal über die anstrengende Arbeit bis hierher zu reflektieren, aber auch die Sitzung als solche zu evaluieren. Hierzu eignen sich drei kurze Aktivitäten, die diesem Ziel dienen.

Anfangs begibt man sich mit dem Team abermals auf die Meta-Ebene und sammelt die Eindrücke und Erfahrungen. Dazu stellt man dem Team die folgende Frage: *Was habe ich in der heutigen Sitzung gelernt?* Nach einer kurzen Bedenkzeit können die Teilnehmer:innen ihre Antwort mit der Gruppe teilen, damit die Erfahrung kollektiviert wird.

Bei der vorletzten und letzten Aktivität bedient man sich abermals der Skalierung: Mittels eines Gefühlsstrahls fragt man das Team nach der individuellen Stimmung zum jetzigen Zeitpunkt. Dazu platzieren die Personen erneut ein Kärtchen mit ihrem Namen auf einen

Strahl oder malen einfach ein passendes *Emoji* auf eine Karte, welches ihren aktuellen Zustand symbolhaft abbildet.

Da zum Ende einer Coaching-Sitzung eine Evaluation durchgeführt werden sollte, um eine gewisse Qualitätskontrolle zu haben, wird zum Schluss mittels *ROTI* (Return on time invested) abgefragt, wie nützlich die Sitzung empfunden wurde. Dies dient der moderierenden Person als Feedback für die eigene Arbeit. Dazu schreibt jeder Teilnehmer eine Zahl auf eine Karte und lässt sich einfach auf dem Platz liegen. Dabei sind folgende Zahlen möglich:

1. wertlos: einige Stunden verloren
2. wenig Nutzen: zu wenig Nutzen für eingesetzte Zeit
3. Nutzen und investierte Zeit sind ausgewogen
4. Die Vorteile überwiegen den Zeiteinsatz
5. großer Nutzen: sehr wertvoll investierte Zeit.

Zusätzlich können die teilnehmenden Personen darum gebeten werden, weiteres Feedback anonym auf eine Karte zu schreiben, und diese ebenfalls beim Verlassen des Raumes liegenzulassen oder an die Tür zu kleben. Neben einer messbaren Qualitätsgüte erhält man so eventuell konkretes Feedback. Mit dieser letzten Übung ist die Retrospektive beendet. Die moderierende Person muss nun nur noch den Termin dokumentieren und die durch das Team definierten Aufgaben und Schritte zur Zielerreichung den Teilnehmern zugänglich machen, damit sie die Aufgaben auch abarbeiten können. Bei der nächsten Retrospektive wird dann am Anfang gemeinsam reflektiert, wie der Grad der Erreichung ist und ob das Ziel weiterhin relevant ist, um gegebenenfalls weiter verfolgt zu werden.

6 Fazit und Ausblick

Die agile Retrospektive orientiert sich (sofern man tatsächlich den empfohlenen Phasen folgt) bereits lose an einer klassischen Coaching-Sitzung. Daher ist die stärkere Anpassung an Coaching-Abläufe und das Verwenden von Coaching-Tools ohne weiteres und im beliebigen Grade möglich. Da jedoch in der Regel ein Team von ca. 7 Personen an so einer Sitzung teilnehmen, können Tools nicht eins zu eins übernommen werden. Es empfiehlt sich daher, viele Übungen in kleineren Gruppen durchzuführen und am Ende die jeweiligen Resultate vorzustellen, um wieder ein gemeinsames Erfahren zu ermöglichen.

Im Selbstversuch machte der Autor dabei die (subjektive) Erfahrung, dass mit dem beschriebenen Vorgehen die Team-Retrospektiven fokussierter war und deutlich weniger *Downloading*⁵ seitens der Teilnehmenden stattfand. Während der Definition der Ziele war stets ein längeres Nachdenken wahrnehmbar, die anschließende Formulierung von Schritten zur Zielerreichung gelang einfacher und das Team war auch mutiger in der Wahl der Maßnahmen. Für den Moderator vereinfachte sich die Arbeit dahingehend, dass bereits mit der Zieldefinition die später besprochenen Themen weniger „nebulös“ schienen und die Diskussionen sich ebenfalls seltener „im Kreise drehten“.

⁵ Mit *Downloading* ist das reine Abladen/Beschreiben von Problemen beim Gegenüber gemeint, ohne vordergründig eine selbstwirksame Lösung zu suchen.

Zur Wahrung von Objektivität sei an dieser Stelle eine Evaluierung klassischer und jener an den U-Prozess angelehnten Retrospektiven angeraten. Dazu kann neben dem bereits erwähnten *ROTI* zusätzlich nach dem Grad der Effektivität, Effizienz, Fokussierung und Zufriedenheit mit den Zielen gefragt sowie eine Evaluation der Zielerreichung durchgeführt werden.

Über den Autor

Der Verfasser studierte Informatik und Organisationspsychologie an den Freien Universität Berlin und arbeitet seit mehr als 15 Jahren in der agilen Softwareentwicklung. Dort ist er seit vielen Jahren als Scrum Master, Agile Coach und Product Owner tätig und betreut dabei sowohl diverse Teams als auch Change-Prozesse von Abteilungen und Unternehmen.

Literatur

1. PICHLER, R.: *Scrum–Agiles Projektmanagement erfolgreich einsetzen*. dpunkt. 2008.
2. DAVIES, R.; SEDLEY, L.: *Agile Coaching*. Pragmatic Bookshelf, 2009. ISBN 9783826690464.
3. SCHWABER, K.; SUTHERLAND, J.: *The scrum guide. Der gültige Leitfaden für Scrum: Die Spielregeln; Deutsche Ausgabe*. 2020.
4. DERBY, E. u. a.: *Agile retrospectives: Making good teams great*. Pragmatic Bookshelf, 2006.
5. RADATZ, S.: *Beratung ohne Ratschlag: systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen; ein Praxishandbuch mit den Grundlagen systemisch-konstruktivistischen Denkens, Fragetechniken und Coachingkonzepten*. literatur-vsm, 2009.
6. GREIF, S.: *Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion: Theorie, Forschung und Praxis des Einzel- und Gruppencoachings*. Hogrefe Verlag, 2008.
7. RAUTHMANN, J.: *Persönlichkeitspsychologie: Paradigmen – Strömungen – Theorien*. Springer Berlin Heidelberg, 2017. Springer-Lehrbuch. ISBN 9783662530047. Auch verfügbar unter: <https://books.google.de/books?id=fwLiDgAAQBAJ>.
8. FISCHER-EPE, M.: *Coaching: miteinander Ziele erreichen*. Reinbeck: Rowohlt Taschenbuch Verlag, 2013.
9. KAHN, M. S.: Coaching on the axis: An integrative and systemic approach to business coaching. *International Coaching Psychology Review*. 2011, Jg. 6, Nr. 2, S. 194–210.
10. SCHUHMANN, K. von: Freiwilligkeit ist keine Voraussetzung für den Coaching-Erfolg. *managerSeminare*. 2010, Nr. 147.
11. RAUEN C und Steinhübel, A.: *Scheitern als Coach online*2022 [besucht am 2022-05-03]. Business-Coaching and more, Nr. 14. Abger. unter: <https://business-coaching.podigee.io/14-scheitern>.
12. SCHARMER, C. O.; KAUFER, K.: *Leading from the emerging future: From ego-system to eco-system economies*. Berrett-Koehler Publishers, 2013.
13. SCHARMER, C. O.: *Essentials der Theorie U: Grundprinzipien und Anwendungen*. Carl-Auer Verlag, 2019.
14. ANDRIOF, C.: *Praxisbuch Für Wirksame Veränderung-Mit der Theorie U Arbeiten*. Springer, 2021.
15. KÜHL, S.: Die blinden Flecken der Theorie U von Otto Scharmer. *Systeme*. 2015, Jg. 29, Nr. 2, S. 190–202.
16. KUTZ, A.: *Systemische Haltung in Beratung und Coaching: Wie lösungs- und ressourcenorientierte Arbeit gelingt*. Springer, 2020.
17. FREDRICKSON, B. L.: The value of positive emotions: The emerging science of positive psychology is coming to understand why it's good to feel good. *American scientist*. 2003, Jg. 91, Nr. 4, S. 330–335.
18. BANNINK, F. P.: *Praxis der positiven Psychologie*. Hogrefe Verlag, 2012.
19. BERGES, D. u. a.: Einfluss von Dankbarkeit auf den impliziten Selbstwert. In: *Konferenzbeiträge 2020*. 2020, S. 12.

Bildnachweis

Abbildung 1: Presencing Institute - Otto Scharmer -
<https://www.presencing.org/permissions>, (CC BY-SA 3.0)
Abbildung 2: Patrick T. Chmielewski, (CC BY-SA 3.0)
Abbildung 3: Patrick T. Chmielewski, (CC BY-SA 3.0)
Abbildung 4: Patrick T. Chmielewski, (CC BY-SA 3.0)

Abbildungsverzeichnis

1	U-Prozess	9
2	Stimmungsbalken	12
3	Mad Sad Glad	14
4	Lernmatrix	15