

SERIE SYSTEMISCHE INTERVENTIONEN

Retro mit vier L



Grafik: Stefanie Diers, © www.trainerkoffer.de

Retrospektiven sind eine beliebte Methode, um sich sortiert über das Miteinander im Team auszutauschen. Dafür sorgen schon die methodischen Vorgaben des agilen Meetingformats. Bisweilen aber ist es sinnvoll, das Treffen noch klarer auszurichten. Dann hilft diese Struktur bei der Evaluierung der Zusammenarbeit.

Im Gespräch mit unseren Kunden hören wir oft, dass der Kalender aus immer mehr Meetings besteht. Gerade im vergangenen Jahr, durch viel Arbeit im Homeoffice, scheint sich diese »Meetingflut« noch verschlimmert zu haben. Nicht selten wird diese Entwicklung begleitet von dem Gefühl, dass die Zusammenkünfte ineffizient sind – oder gar »reine Zeitverschwendung«. Das ist sicher bisweilen verständlich. Gut ist es aber nicht.

Denn eines haben die vielen Meetings in der Regel gemeinsam: Sie fördern – zumindest bestenfalls – den Wissens- und Informationsaustausch, klären Fragen und schaffen Beziehung zwischen den Teilnehmenden. Und diese Foren für Selbstreflexion und Lernen sind gerade in Zeiten, in denen die weltweite Menge an Wissen förmlich explodiert und die Komplexität unserer Arbeitswelt stetig steigt, unabdingbar.

Deshalb sind gerade Meetings mit unterschiedlichen Formen des Feedbacks wichtig, um erfolgreich zu sein: Sie befeuern das effiziente gemeinsame Lernen und Weiterentwickeln nach dem Motto »Learn-Build-Measure« – also dem Prinzip »Lernen, Umsetzen und Bewerten«, das dem iterativen Vorgehen bei der Produktentwicklung im Lean Management (»Build-Measure-Learn«) entlehnt ist. Diese Meetings werden im agilen Umfeld Retrospektiven genannt.

Gelegenheit zum Lernen, Umsetzen, Bewerten

Eine Retrospektive ist weder ein »Lager-Meeting« noch ein »Blame Game«: Belangloses Geplänkel hat dort ebenso wenig Platz wie ein Feilschen um Verantwortlichkeiten und nachträgliche Schuldzuweisungen. Retrospektiven bieten vielmehr Zeit, um außerhalb der täglichen Routine über vergangene Ereignisse und Verhaltensweisen nachzudenken, und schaffen so eine Gelegenheit, im Team daraus zu lernen und besser zusammenzuarbeiten.

Es gibt unzählige Vorgehensweisen und Methoden, um diese Retrospektiven kurzweilig zu gestalten, und sie auch dann effizient zu nutzen, wenn wenig Vorbereitungszeit zur Verfügung steht. Sie alle sollen den Mehrwert der Feedbackschleifen für die Teilnehmenden erhöhen, um sie langfristig dafür zu gewinnen, sich freiwillig und aktiv an den

Meetings zu beteiligen. Ein Beispiel dafür ist die Starfish- bzw. Seestern-Methode, die in der Serie schon vorgestellt wurde (siehe Service). Ein weiteres ist die 4-L-Methode.

Vier L für mehr Lernerfolg

Der von den beiden agilen Prozessbegleiterinnen Mary Gorman und Ellen Gottesdiener entwickelte Ansatz ist ein einfaches Modell, um die Teilnehmenden in eine gewinnbringende Lern-Interaktion zu begleiten. Er bietet sich deshalb als einfacher Einstieg in die Arbeit mit Retrospektiven an. Eingesetzt werden kann die Methode in Teams ebenso wie in Projektteams oder Gruppen in Trainingsseminaren – im Präsenzformat wie auch virtuell.

Einführend kann der Moderator oder die Moderatorin darauf eingehen, dass Lernen für Unternehmen und uns Menschen im Allgemeinen schon immer wichtig war – etwa mit Verweis auf das Qualitätsmanagement. „Im agilen Umfeld muss dieses Lernen jedoch vielmehr selbstorganisiert, flexibel im Alltag

integrierbar und in kürzeren regelmäßigen Abständen stattfinden. Anderenfalls ist es kaum möglich, mit der sich schnell verändernden Umwelt Schritt zu halten – oder ihr bestenfalls einen Schritt voraus zu sein“, so eine mögliche Einleitung.

Nun wird erklärt, wie wichtig beim gemeinsamen Lernen die Einstellung der Teilnehmenden ist. Hier kann gut auf „The Prime Directive“ des agilen Pioniers Norm Kerth, also die primäre Leitlinie für Retrospektiven, die der Software- und Teamentwickler in seinem 2001 erschienenen Handbuch formulierte: „Unabhängig davon, was wir entdecken werden – wir verstehen und glauben aufrichtig, dass in der gegebenen Situation, mit dem verfügbaren Wissen und den verfügbaren Ressourcen und den individuellen Fähigkeiten, alle ihr Bestes getan haben. Konzentriere dich darauf, was du in der Zukunft machen wirst.“ Kurz gesagt geht es also darum, dass die Teilnehmenden eine ziel- und lösungsfokussierte Haltung einnehmen.

Die 4-L-Methode

Die vier L stehen für:

- » **Loved:** Was hat uns an der gemeinsamen Arbeit gefallen? Was sollte unbedingt beibehalten werden?
- » **Learned:** Was haben wir in den vergangenen Tagen, Wochen und Monaten gelernt?
- » **Lacked:** Was hat uns in der gemeinsamen Arbeit gefehlt?
- » **Longed for:** Was hätten wir noch gebraucht? Was hätten wir uns gewünscht?

Wichtig für das Lernen mit der 4-L-Methode sind folgende Punkte:

- » Es darf alles gesagt werden, jede Meinung ist wertvoll und auch gerade vermeintliche Kleinigkeiten sind wichtig. Sie helfen, auch kleine Fortschritte zu bemerken und diese wertzuschätzen (z.B. beim Thema „What I learned“).
- » Das Ziel des Austausches sollte klar definiert sein.
- » Die Dauer sollte ebenfalls klar definiert sein (Time Boxing).
- » Die Materialien sollten im virtuellen wie auch im Präsenzraum vorbereitet sein: Beim Online-Einsatz wird auf einem virtuellen Team-Board (z.B. bei Miro, Mural, Conceptboard oder einer anderen kollaborativen Plattform) je ein Bereich mit der entsprechenden L-Überschrift versehen.
- » Für den analogen Einsatz werden vorab vier Post-its beschriftet, mit denen die entsprechenden Überschriften schnell an eine Metaplanwand o. Ä. gepinnt werden können. Diese Post-its können immer wieder verwendet werden, was den Vorbereitungsaufwand minimal macht.

Retrospektiven bieten Gelegenheit, um außerhalb der täglichen Routine über vergangene Ereignisse und Verhaltensweisen nachzudenken, und so im Team zu lernen und besser zusammenzuarbeiten.

SERVICE

- » Katharina Fehse: Systemische Interventionen – Rückschau mit Seestern. Training aktuell 10/2020, www.managerseminare.de/TA1020AR05
- » Anna Dollinger, Katharina Fehse, Klaus Haasis: Komplexitätstrainings für Führende erfolgreich leiten. Der Seminarfahrplan. managerSeminare 2019, 49,90 Euro. Mit Abo-Vorteil kostet dieses Buch aus der Edition TA nur 39,90 Euro. Bestellung hier: www.managerseminare.de/tb/tb-11998

Die vier L im Einsatz

Nachdem dies in der Moderation unterstrichen wurde, können die 4 L beschrieben werden:

1. **What I Loved ...:** Hier beschreiben die Teilnehmenden, was ihnen an der gemeinsamen (Projekt-)Arbeit gefällt beziehungsweise gefallen hat und was gerne in Zukunft beibehalten werden kann.
2. **What I Learned ...:** Unter diesem Aspekt reflektieren die Teilnehmenden, was sie in den vergangenen Tagen, Wochen oder Monaten über das gesamte Projekt gelernt haben.

3. **What I Lacked ...:** Hier wird beschrieben, was den Beteiligten in der gemeinsamen Arbeit gefehlt hat.
4. **What I Longed for ...:** Und hier beschreiben sie, was sie noch gebraucht hätten.

Nun hängt es davon ab, wie die Methode praktisch eingesetzt wird. In kleinen Gruppen können die vier Punkte beispielsweise auf sehr einfache Art im Team diskutiert werden, das dann gemeinsam wichtige Punkte sammelt.

Eine andere typische Vorgehensweise eignet sich auch für größere Gruppen. Dann bittet zum Beispiel eine Moderatorin alle Anwesenden – jeweils für sich –, so viele Post-its für jede der vier L-Kategorien zu schreiben wie möglich. Dafür gibt sie ihnen drei bis vier Minuten Zeit. Anschließend werden sie eingeladen, ihre Post-its auf die Metaplanwände zu kleben bzw. auf das virtuelle Team-Board zu verschieben.

Danach werden alle in vier Kleingruppen aufgeteilt, die sich jeweils um einen L-Bereich kümmern. Jede der vier Gruppen clustert nun die Post-its thematisch auf ihrer Metaplanwand

und findet Überschriften für die entstandenen Cluster. Nacheinander präsentieren alle kurz ihre Ergebnisse. Gemeinsam in der gesamten Gruppe wird abschließend besprochen, was mit den Ergebnissen passiert und was gegebenenfalls aus den Aspekten in den Bereichen „Lacked“- und „Longed for“ gelernt und zukünftig geändert werden kann.

Im Training kann man diese Methode idealerweise dann integrieren, wenn es sowieso einen passenden Gegenstand zum Lernen und für die Selbstreflexion gibt. Also beispielsweise als Feedbackmethode am Ende eines Trainings, als Abschlussreflexion am Ende eines Tages oder nach einer längeren Übung. So ist die Selbsterfahrung direkt mit dem Kennenlernen der Methode verknüpft.

Wenn die Zeit knapp ist, kann übrigens auch ein L weggelassen werden. Allerdings besteht dann immer das Risiko, dass überraschende Erkenntnisse verpasst werden. Vor allem das vierte L – das „Longed for ...“ – bietet meist neue Perspektiven.

Anja Wiggenhauser ■



Die Autorin: Anja Wiggenhauser ist Psychologin und systemischer Coach. Als Mitarbeiterin im Beratungs- und Trainingsinstitut noesis berät, begleitet und befähigt sie Führungskräfte und Teams in ihrer Entwicklung. Kontakt: www.noesis-online.de