



Institut für Public Management
der FOM Hochschule
für Oekonomie & Management



Agil
Kom

Corinna Höffner / Almut Lahn

Krisen bewältigen. Entscheidungen reflektieren. Arbeitswelt gestalten.
Anwendung der Methode Retrospektive in der (öffentlichen) Verwaltung:
Eine kurze Handlungsempfehlung

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:



Ausgangslage

„Alle Verwaltungen haben Erfahrungen gesammelt, welche Auswirkungen die Corona-Krise hat und noch haben kann. Es gilt, die Lernerfahrung dieser Krise nutzen, um gestärkt aus ihr hervorgehen zu können.“

Doreen Molnár, Referentin in der Abteilung Digitalisierung und Arbeitswelt im Bundesministerium für Arbeit und Soziales

Krisen, wie die Covid19-Pandemie, fordern schnelles und agiles Handeln der Beschäftigten öffentlicher Verwaltungen sowohl auf kommunaler, als auch auf Landes- und Bundesebene. Neben der konkreten Bewältigung von Aufgaben, wie z. B. die Überarbeitung von Pandemieplänen oder das Bereitstellen von Testkapazitäten, erfordern die äußeren Umstände auch eine Änderung der Zusammenarbeit und die Anpassung von Arbeitsweisen und -strukturen innerhalb kürzester Zeit, wie die Einführung mobilen Arbeitens und die Etablierung neuer digitaler Kommunikationswege.

„Eine Rückkehr zur vollständigen Präsenzkultur wird es wohl nicht geben.“
Inga Dransfeld-Haase, Präsidentin des Bundesverbands der Personalmanager

Die Corona-Krise brachte damit eine Vielzahl an Entscheidungen und Veränderungen mit sich. Einige Veränderungen, die durch die Krise ausgelöst wurden, werden von Beschäftigten der Unternehmen und auch Verwaltungen positiv bewertet und sollen beibehalten werden. Vor allem die Digitalisierung konnte in dieser Zeit in vielen Bereichen vorangetrieben werden. Einige andere Entscheidungen und Veränderungen, die zur Bewältigung der Krise getroffen und eingeführt wurden (wie z. B. die vermehrte Arbeit im Homeoffice) werden rückblickend als kritisch oder doch ambivalent bewertet.

Für die Führungskräfte, Mitarbeitenden und Personalvertretungen gilt, im Hinblick auf das „neue Normal“ und die Zeit nach der Krise z. B. folgende Fragen zu beantworten:

- Welche Veränderungen und neue Arbeitsweisen haben sich bewährt, werden als positiv bewertet und sollen beibehalten werden (z. B. Telefon- und Videokonferenz als Ersatz für Präsenztermine)?
- Welche Probleme und Herausforderungen sind aufgetreten? Welche Veränderungen und neue Arbeitsweisen haben sich nicht bewährt, werden als kritisch bewertet und sollen wieder verworfen werden?

Mit Hilfe der Methode „Retrospektive“ können die Arbeitserfahrungen der Beschäftigten, nicht nur während einer Krise, systematisch reflektiert werden. Doch gerade nach den Hochphasen der Corona-Krise und dem damit verbundenen „Lockdowns“ eignet sich die Retrospektive für Führungskräfte und Personaler*innen, um die mitunter intensiven Erfahrungen der Beschäftigten gemeinsam im Team zu reflektieren und zu entscheiden, welche Veränderungen und neue Arbeitsweisen auch außerhalb der Krise beibehalten oder verworfen werden sollen.

Die folgende Handlungsempfehlung umfasst die Darstellung der Methode „Retrospektive“ sowie ihre Chancen und Risiken, die als Praxistipps zusammengefasst werden. Dazu dienen u. a. die Erfahrungen der Kreisverwaltung Soest, die bislang schon während der Corona-Krise gewonnen wurden und in einer internen Pandemie-Arbeitsgruppe reflektiert wurden.

Die Methode „Retrospektive“

»Retrospektive bedeutet das Zurücktreten vom Tagesgeschäft, der Hektik und Betriebsamkeit des Alltags. Es ist einfach wichtig, sich regelmäßig Zeit zu nehmen, um eine Bestandsaufnahme auf das „Was war?“ zu machen.«¹

Ziel

Bei der Retrospektive handelt es sich um eine (agile) Methode, mit der Arbeitsgruppen gemeinsam und in regelmäßigen Abständen die vergangene Zusammenarbeit, getroffene Entscheidungen und erzielte Ergebnisse kritisch hinterfragen und bewerten können. Ziel ist, nach dem agilen Prinzip „inspect and adapt“², kontinuierlich Verbesserungspotenziale der Kooperation im Team und bei den Arbeitsprozessen zu identifizieren und entsprechend konkrete Maßnahmen abzuleiten^{3,4}, die unmittelbar bzw. zeitnah umgesetzt werden können. Dabei sollen keine Arbeitsleistungen bewertet werden. Retrospektiven umfassen somit mehr als die bekannte Methode der „Lessons Learned“, bei der die Vermeidung doppelter bzw. unnötiger Arbeit oder die Wiederholung von Fehlern im Mittelpunkt stehen.^{5,6}

Leitlinie

»Wir gehen davon aus, dass alle Beteiligten zu jedem Zeitpunkt nach bestem Wissen, Gewissen und Kenntnisstand gehandelt haben.«

Anwendung

Die Methode wird häufig im Anschluss an einzelne Arbeitsphasen eines laufenden Projekts (z. B. monatlich) oder nach Abschluss bestimmter Projektphasen durchgeführt. Ziel ist zu reflektieren, was „gut“ bzw. „schlecht gelaufen“ ist. Retrospektiven eignen sich jedoch auch in und nach bestimmten Phasen von Krisen, um zu reflektieren, welche (kurzfristig getroffenen) Entscheidungen und Veränderungen beibehalten bzw. verworfen werden sollen.⁷

Gruppengröße

Die Gruppengröße ist frei wählbar. Es ist jedoch darauf zu achten, dass Mitglieder eines Projekts oder Teams zusammenkommen, die in letzter Zeit auch aktiv miteinander gearbeitet haben.⁸

Dauer

Je nach Gruppengröße und Dauer der betrachteten Phase fällt der Zeitbedarf sehr unterschiedlich aus. Im Zweifelsfall ist es immer besser, weniger Zeit für die Retrospektive aufzuwenden, diese jedoch regelmäßig und in kurzen Abständen (z. B. alle zwei Wochen) durchzuführen.⁹ Die fünf Phasen der Retrospektive passen in eine Stunde oder auch mehrere Tage. Sie können durch das Hinzufügen weiterer Inhalte abwechslungsreich und individuell gestaltet werden.¹⁰ Ein guter Richtwert sind 90 Minuten.¹¹

Material

Material ist kein Muss! Hilfreich sind jedoch Materialien zur Visualisierung. Darunter Metaplanwände /-karten, Whiteboards, Flip-Charts, Klebezettel und passende Stifte.

Durchführung

Die in der Praxis funktionierende Struktur besteht aus fünf Schritten.¹²

1. **Rahmen schaffen:** Zunächst muss ein Rahmen geschaffen werden, der dem Team ermöglicht, sich auf die jeweilige Arbeit und das Ziel zu fokussieren und der eine angenehme Arbeitsatmosphäre hervorruft. Dazu zählen die Begrüßung und Wertschätzung der Mitarbeitenden für ihre Teilnahme, die Formulierung des Zeitrahmens, Ziels und Konzepts der Retrospektive, das Schaffen einer sicheren Umgebung und angenehmen Arbeitsatmosphäre.
2. **Daten sammeln:** Anschließend werden Daten zusammengetragen, um sich gemeinsam ein Bild davon zu machen, was in der vergangenen Phase geschehen ist und um die Perspektive der Teammitglieder zu erweitern. Welche Maßnahmen wurden zuletzt vereinbart? Welche Ergebnisse wurden erzielt? Neben harten Daten (wie Ereignisse¹³, Kennzahlen¹⁴, abgeschlossene Features oder Stories)¹⁵ werden dazu auch bewusst positive und negative Gefühle von den Teammitgliedern geäußert und gegenseitig beobachtet. Die gesammelten Daten werden anschließend genauer betrachtet und Muster, Besonderheiten und Auffälligkeiten kommentiert.
3. **Erkenntnisse gewinnen:** Nun geht es darum Erkenntnisse zu gewinnen, um Stärken und Probleme aus der vorangegangenen Phase identifizieren. Das Team untersucht dabei Bedingungen, Interaktionen und Muster, die zum Erfolg beitragen sowie Störungen, Schwächen, Risiken und unerwartete Ereignisse oder Ergebnisse. Auch das Durchdenken zusätzlicher Möglichkeiten und das Suchen nach Ursachen und Auswirkungen können weiterhelfen. Nach der analytischen Reflektion werden die Erkenntnisse zum effektiveren Arbeiten zusammengetragen.
4. **Entscheidungen treffen:** Im nächsten Schritt geht es um Entscheidungen. Die wichtigsten Probleme und Themen für die nächste Phase werden ausgewählt und das weitere Vorgehen wird geplant. Die Verbesserungspläne wandern in den Arbeitsplan für die nächste Phase, womit die Planung abgeschlossen ist. Jedes Teammitglied erhält eine Aufgabe!
5. **Retrospektive abschließen:** Im letzten Schritt steht der Abschluss der Retrospektive im Mittelpunkt. Das Erlebte und Gelernte werden dokumentiert und die Nachbereitung geplant. Nach Anerkennung der Arbeit eines jeden Teammitglieds folgt eine kurze Retrospektive der Retrospektive: Was ist „gut gelaufen“, was ist „schlecht gelaufen“?

Ideen für die Retrospektive: Der Retromat

Unter <https://retromat.org> werden unterschiedliche Techniken dargestellt, die für die Retrospektive genutzt werden können.

Praxistipps

In Bezug auf die Durchführung der Retrospektive haben sich folgende Praxistipps¹⁶ bewährt:

- Durchführung in einem ruhigen Raum, in ungestörter Atmosphäre
- Arbeitsvereinbarungen formulieren (max. 10); sie geben Aufschluss über Sorgen der Teammitglieder¹⁷
- zunächst nur Sammeln von Beobachtungen
- bei einer einstündigen Retrospektive reicht der mündliche Bericht aus; ansonsten visuelle Aufzeichnung nutzen¹⁸
- die visuelle Darstellung von Daten und Ereignissen erleichtert den Teams, Muster zu erkennen und Verbindungen herzustellen¹⁹
- keine vorschnellen Hypothesen oder Schlussfolgerungen zu Problemursachen oder auch Lösungen
- die Verantwortung für die Umsetzung einzelner Maßnahmen muss eindeutig einzelnen Teammitgliedern zugewiesen werden
- Einsatz von Kreativitätstechniken, die neue Perspektiven ermöglichen, wie z. B. Brain Storming oder Brain Writing.
- es können nur solche Verbesserungsmaßnahmen beschlossen werden, die auch im Einflussbereich des Teams liegen
- zu viele Verbesserungsvorschläge und Initiativen überfordern die Möglichkeit für Änderungen²⁰
- es ist sinnvoll, dass die Teilnehmenden zum Abschluss die Retrospektive kurz bewerten, z. B. durch Einschätzung auf einer Skala
- Fähigkeiten und Techniken zur Gewinnung und Analyse von Erkenntnissen können auch außerhalb der Retrospektive angewendet werden²¹

Intuitive Retrospektive – Erfahrungsbericht der Kreisverwaltung Soest



Die Reflexion bisheriger Arbeitsprozesse und Arbeitsweisen von Teams in laufenden Projekten oder nach abgeschlossenen Phasen ist eine gängige Praxis in der Verwaltung. Auch der Kreis Soest¹, Praxispartner im Projekt „**AgilKom**“², reflektiert die Erfahrungen der Mitarbeitenden regelmäßig. Da die fünf Phasen und entsprechenden Aktivitäten nicht vollumfänglich durchgeführt werden, kann das Vorgehen als eine „intuitive“ Retrospektive beschrieben werden.

Vor allem in der Corona-Krise war und ist die Selbstreflexion und die Reflexion des Teams eine hilfreiche und notwendige Methode, um zum Teil kurzfristig und agil getroffene Entscheidungen zu überprüfen und zu reflektieren: Welche Änderungen der Arbeitsweisen können beibehalten und welche müssen wieder verworfen werden?



„Unsere Pandemiegruppe war ein Thinktank zum Konfigurieren von Lösungen.“
Elmar Diemel, Leiter der Personalentwicklung in der Kreisverwaltung Soest, und
Ricarda Oberreuter, Stabsstelle Prozessmanagement

Die Pandemie-Arbeitsgruppe (AG) ist in einer kleineren Konstellation gestartet (ca. 8-9 Mitglieder) und wurde sukzessive erhöht (ca. 15 Personen). Die Besetzung ist dabei interdisziplinär mit Personen u. a. aus den Bereichen Personal, Personalentwicklung, Betriebliches Gesundheitsmanagement, Prozessmanagement, Immobilienmanagement, Personalrat, IT und Organisation besetzt. Weitere Personen waren phasenweise oder sind dauerhaft eingebunden (z. B. die Betriebsärztin). Die Arbeitsgruppe ist hierarchieübergreifend – Auszubildende waren genauso eingebunden wie Abteilungsleiter.

Die Corona-Krise hat mit den vielen komplexen Herausforderungen und häufigen Neueinschätzungen oder Wendungen gezeigt, dass eine Reflexion der Entscheidungen und Maßnahmen der AG und des Verwaltungsvorstands immer wieder notwendig ist.

Grundvoraussetzung für die Durchführung der intuitiven Retrospektive ist, dass sich alle AG-Mitglieder gleichberechtigt fühlten. Jedes Mitglied kommt zu Wort und wird ernst genommen. Eine moderierende Person leitet die Gruppe und fungiert z. B. gegenüber dem Verwaltungsvorstand als Sprecher*in der Gruppe.

¹ Der Kreis Soest ist als viertgrößter Kreis in NRW mit 300.000 Einwohner*innen und über 1.000 Mitarbeitenden als Praxisorganisation (Pilotbehörde) Projektbeteiligter im Projekt AgilKom.

² Das Projekt AgilKom wird im Rahmen der **Initiative Neue Qualität der Arbeit** (INQA), Bundesprogramm "Zukunftsfähige Unternehmen und Verwaltungen im digitalen Wandel" vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) gefördert. Fachlich begleitet wird das Projekt von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). Das Projekt zielt darauf ab, mit betrieblichen Lern- und Experimentierräumen Lösungen zur Bewältigung technologischer und organisationaler Veränderungsprozesse für die öffentliche Verwaltung zu erproben. Es werden Gestaltungsansätze entwickelt und erprobt, die eine erhöhte Flexibilität und Effizienz der öffentlichen Verwaltung ermöglichen. Dabei werden strukturelle und gesetzliche Rahmenbedingungen identifiziert, die die Agilität im öffentlichen Sektor fördern oder hemmen. Zudem wird das Projekt Erkenntnisse liefern, welche zentralen Prinzipien der agilen Organisation auf den öffentlichen Sektor übertragen werden können. Weitere Informationen gibt es auf der [Website des ifpm Institut für Public Management](https://www.experimentieraeume.de/projekte/inqa-experimentieraeume/agilkom) der FOM Hochschule und unter: www.experimentieraeume.de/projekte/inqa-experimentieraeume/agilkom.

Praxistipps

- Wenn keine Präsenzveranstaltung möglich ist, weichen Sie auf eine Telefonkonferenz aus. Kein Risiko, keine Ablenkung. Und der Ressourcenaufwand kann komprimiert werden!
- Lassen Sie jeden zu Wort kommen. Jede/r macht Erfahrungen, die reflektiert werden können. Jedes Mitglied der Retrospektive kann aus seiner Perspektive wichtige Infos geben.
- Interdisziplinarität ist wichtig: Involvieren Sie auch die Bereiche, die Sie auf den ersten Blick nicht zum klassischen Krisenmanagement zählen (z. B. die Stabsstelle Prozessmanagement). Profitieren Sie von den unterschiedlichen Sichtweisen der Bereiche und Expert*innen. Auch fachliche Laien können durch logisches Denken und „querblicken“ häufig unterstützen.
- Netzwerke und Feedbacks der Teilnehmenden nutzen: Jede/r hat andere Netzwerke und bekommt unterschiedliches Feedback zu den Entscheidungen und Maßnahmen der AG. Die Vielfalt der Rückmeldungen sollte genutzt werden.
- In einer Gruppengröße unter 10 Personen war der Austausch am besten möglich und am effektivsten. Darüber hinaus wird es schwierig, alle ausreichend zu Wort kommen zu lassen.
- Eine feste Struktur in Gruppen hilft, Wichtiges nicht aus den Augen zu verlieren. Nutzen Sie eine zentrale Anlaufstelle. So können Anfragen von Mitarbeitenden oder Führungskräften z. B. in einem „Corona-E-Mail-Postfach“ beantwortet werden.
- Regelmäßige kleine Umfragen (z.B. „Wie klappt es mit dem mobilen Arbeiten?“ oder „Welche Probleme bestehen mit der Vertrauensarbeitszeit?“) sind hilfreich und effektiv, um zu bewerten und neue Entscheidungen zu treffen. Fragebögen z. B. über FormSolutions erleichtern die Arbeit. Aber auch kurze, schnell durchzuführende Telefoninterviews sind effektiv, um Daten zu sammeln.
- Entscheidungen müssen präzise und konkret vorgeschlagen und dann unmittelbar zur Abstimmung aufgerufen werden. Nach einer konstruktiven Diskussion erfolgen meist unmittelbar präzise Vorschläge, die durch die Zustimmung aller Beteiligten schnell „abgenickt“ werden können.
- Die Retrospektive eignet sich am besten, wenn Entscheidungen durch die AG selbstständig getroffen werden können. Je mehr Entscheidungsinstanzen, desto schwieriger die Umsetzung und Anpassung von Maßnahmen.
- Eine Retrospektive erfordert keine Agenda/Tagesordnung, aber eine Struktur. Befolgen Sie diese und setzen Sie sich ein zeitliches Limit. Wenn möglich, führen Sie lieber regelmäßig kleinere Retrospektiven durch.

„Deutlich geworden ist, dass durch die Wochen der Corona-Pandemie Veränderungen stattgefunden haben, die sich vorher niemand hätte vorstellen können und die lange nicht realisierbar erschienen. Was nach der Pandemie bleiben wird, ist das Vertrauen und die Erkenntnis, dass mobiles und virtuelles Arbeiten auf Distanz gut und leistungsfähig funktionieren kann.“

Norma Schöwe, Geschäftsführerin der Deutschen Gesellschaft für Personalführung

Verweise

1. Wagner, Ludger (2018): Retrospektiven – wir entwickeln uns weiter. In: Martin Bartonitz, Veronika Lévesque, Thomas Michl, Wolf Steinbrecher, Cornelia Vonhof, & Ludger Wagner (Hrsg.): Agile Verwaltung - Wie der Öffentliche Dienst aus der Gegenwart die Zukunft entwickeln kann, 1. Auflage, S. 120. Springer Gabler, Berlin, Heidelberg, S. 119-135.
2. ebd. S. 124
3. Häusling, André; Römer, Esther & Zeppenfeld, Nina (2018): Praxisbuch Agilität - Tools für Personal- und Organisationsentwicklung, 1. Auflage, S. 132. Haufe, Freiburg, München, Stuttgart.
4. Preußig, Jörg (2020): Agiles Projektmanagement - Agilität und Scrum im klassischen Projektumfeld, 2. Auflage, S. 102. Haufe, Freiburg, München, Stuttgart.
5. Sichart, Silke & Preußig, Jörg (2019): Agil führen – Neue Methoden für moderne Führungskräfte, S. 299. Haufe, Freiburg, München, Stuttgart.
6. Lehner, Franz (2012): Wissensmanagement – Grundlagen, Methoden und technische Unterstützung, 4. Auflage, S. 195. Hanser, München.
7. Häusling, André; Römer, Esther & Zeppenfeld, Nina (2018): Praxisbuch Agilität - Tools für Personal- und Organisationsentwicklung, 1. Auflage, S. 132. Haufe, Freiburg, München, Stuttgart.
8. ebd.
9. ebd.
10. Derby, Esther & Larsen, Diana (2018): Agile Retrospektiven - Übungen und Praktiken, die die Motivation und Produktion von Teams deutlich steigern, 1. Auflage, S.4. Vahlen, München.
11. Häusling, André; Römer, Esther & Zeppenfeld, Nina (2018): Praxisbuch Agilität - Tools für Personal- und Organisationsentwicklung, 1. Auflage, S. 132. Haufe, Freiburg, München, Stuttgart.
12. Derby, Esther & Larsen, Diana (2018): Agile Retrospektiven - Übungen und Praktiken, die die Motivation und Produktion von Teams deutlich steigern, 1. Auflage. Vahlen, München
13. Ereignisse sind: Meetings, Entscheidungspunkte, Wechsel in der Teammitgliedschaft, Meilensteine, Feiern, Adaption neuer Technologien (vgl. Derby & Larsen 2018, S.8)
14. Kennzahlen sind: Burn-down-Charts, Geschwindigkeit, Fehlerzahlen, Anzahl geschlossener Stories, Aufwandsdaten (vgl. Derby & Larsen 2018, S.8)
15. Hilfreich ist der Bezug auf Teamkalender und Unterlagen wie Dokumente, E-Mails und Charts (vgl. Derby & Larsen 2018, S. 8)
16. Preußig, Jörg (2020): Agiles Projektmanagement - Agilität und Scrum im klassischen Projektumfeld, 2. Auflage, S. 103f. Haufe, Freiburg, München, Stuttgart.
17. Derby, Esther & Larsen, Diana (2018): Agile Retrospektiven - Übungen und Praktiken, die die Motivation und Produktion von Teams deutlich steigern, 1. Auflage, S.5 und 44f.. Vahlen, München.
18. ebd. S. 8
19. ebd.
20. ebd. S. 11
21. ebd.