

## Teamreflexion oder „Gemeinsam noch erfolgreicher werden!“

„Look, kuya, look, I can swim!“ Rodrigo<sup>1</sup> zupft am Ärmel meines Schwimmtrikots. Wir stehen im Nichtschwimmerbecken des Abellana Sports Centers in Cebu City, wo ich versuche, einer Gruppe von 25 Jungs aus den Schulklassen 4 bis 9 das Schwimmen beizubringen. Der Neunjährige hat die ersten Übungen ausprobiert und will mir nun unbedingt seine ersten Schwimmkünste zeigen. Er holt tief Luft, bläst die Backen auf, presst die Augen zu und stößt sich nach vorne ab. Nach drei hektischen Schwimmstößen stellt er sich wieder auf die Beine, hebt den Kopf aus dem Wasser, atmet tief durch und strahlt mich mit großen Augen erwartungsvoll an. „Super, Du bist ganze drei Meter weit gekommen!“, lobe ich ihn. Es ist die erste Stunde und Rodrigo hat einfach ausprobiert, was er bis dahin verstanden und abgeschaut hat. Und er wendet gleich in einfachster Form eines der 12 agilen Prinzipien an, die zusammen mit dem agilen Manifest veröffentlicht wurden – er holt sich Feedback:



Schwimmunterricht in Cebu City  
(Wolfgang Blickle)

*„At regular intervals, the team reflects on how to become more effective, then tunes and adjusts its behavior accordingly.“*

*(„In regelmäßigen Abständen reflektiert das Team, wie es effektiver werden kann, und passt sein Verhalten entsprechend an.“)*

### Vom Feedback-Zyklus zur Teamreflexion



PDCA-Diagramm (Karn G. Bulsuk,  
<http://www.bulsuk.com>, CC BY 4.0)

Alle agilen Methoden sehen Feedback-Zyklen vor. Diese stellen sicher, dass trotz der leichtgewichtigen Methoden die Dinge nicht aus dem Ruder laufen. Sie sind meist eng verwandt mit dem bekannten PDCA-Zyklus<sup>2</sup>.

Zum einen geht es dabei um das Produkt, den Service oder das Ergebnis, das durch das Projekt schrittweise hergestellt werden soll. In Rodrigos Beispiel ist sein Projektziel, dass er irgendwann schwimmen kann, d. h. seine Bitte um Feedback dient der Überprüfung des Fortschritts auf dieses Ziel hin. In der Softwareentwicklung kann das die Überprüfung von Code durch einen Test sein, bei Scrum die Überprüfung von Zwischenergebnissen im Sprint Review.

Zum anderen geht es bei den Feedback-Zyklen aber auch um die Zusammenarbeit der am Projekt beteiligten Menschen. Am Ende einer Schwimmlektion ist es beispielsweise sinnvoll, die Jungs zu fragen, was ihnen geholfen und gefallen hat („I swam a full 3 meters!“) und was wir besser machen können („Spend more time with me!“, „Show me more!“). Solange es nur einen Trainer/Lehrer/Coach gibt, der andere anleitet, handelt es sich noch nicht um eine Teamreflexion. Ganz anders sieht es aus, wenn die Jungs in kleinen Gruppen arbeiten und sich gegenseitig bei ihren Schwimmübungen unterstützen. Zwar braucht auch hier der Coach Feedback über die Gestaltung der vorgegebenen Übungen, für die Durchführung müssen sich die Jungs aber nun gegenseitig Feedback geben („You pushed me under the water.“, „Thanks for holding me.“).

<sup>1</sup> Name geändert.

<sup>2</sup> <https://en.wikipedia.org/wiki/PDCA>

In einem selbst-organisierten Team überprüfen die Teammitglieder gemeinsam, was während des letzten Zeitabschnitts gut gelaufen ist, wie die Arbeit miteinander und auch mit anderen Projektbeteiligten noch weiter verbessert werden kann. Am Ende wird vereinbart, wer bei der nächsten Runde was konkret anders machen soll. Steht das für den betrachteten Zeitraum gesteckte Zwischenziel bei der Diskussion klar vor Augen, kann das Team ganz sachlich besprechen, wie die Zusammenarbeit zum Erreichen dieses Ziels geholfen oder vielleicht auch gestört hat. Anschließend muss das Team nur noch konkrete Maßnahmen treffen, um sein Verhalten für die nächste Runde zu ändern – in der Erwartung, dass diese Änderungen auch zu einer Verbesserung der Zusammenarbeit führen.

Je nach Unternehmenskultur und Reifegrad des Teams kann es eine Weile dauern, bis sich im Projektteam eine gute Feedbackkultur entwickelt hat. Die eigenen individuellen Leistungen schön zu reden, Schuldige für Fehler zu suchen oder andere nur zu kritisieren, sollte Platz machen für offenen Austausch und konkrete Überlegungen, wie man die Projektziele gemeinsam noch besser erreichen kann. Aussagen wie „Ich hatte den Eindruck, dass ...“ sind dabei deutlich hilfreicher als „Du hast mal wieder ...“. Hier wird deutlich, warum viele agile Methoden Werte wie Offenheit, Respekt und Mut so schätzen – und auch benötigen.

Ein guter Scrum Master oder Agile Coach kann als Moderator zum Feedback ermutigen und immer wieder neue Ideen für die Gestaltung solcher Reflexionen einbringen. Das braucht etwas Zeit und ist eine wichtige Entwicklung, während sich eine Organisation auf agileres Arbeiten umstellt. Und es ist einer der Gründe, weshalb viele agile Methoden empfehlen, einmal gebildete Teams nicht zu verändern, sondern möglichst lange stabil zu halten und ein Projekt nach dem anderen erledigen zu lassen.

### Wie häufig soll das Team seine Arbeitsweise reflektieren?

Die meisten agilen Methoden schreiben Häufigkeit und Dauer bestimmter Feedbackschleifen vor. So findet zum Beispiel bei Scrum die Retrospektive am Ende jedes Sprints statt und dauert bei vierwöchigen Sprints maximal 3 Stunden, bei kürzeren Sprints entsprechend weniger lang. Wie viele andere Vorgaben dient dies einem straffen und disziplinierten Austausch. Danach wird direkt mit dem nächsten Sprint begonnen.

Gibt die Methode selbst keine Hinweise auf die Häufigkeit, dann hilft der Leitsatz: „So häufig wie nötig, so selten wie möglich“. Hier gilt es einfach, die richtige Balance zu finden – und das lässt sich ausprobieren und pendelt sich, ebenfalls über Feedback, bald auf dem richtigen Niveau ein.



Mock rescue drill at the Drowning Prevention Foundation Water Safety Day (June 17, 2012, CC BY 2.0, [flickr.com/photos/poolsafely/7401822928](https://www.flickr.com/photos/poolsafely/7401822928))

### Und wenn sich nichts mehr verbessern lässt?

Mit viel Elan gestartet, findet sich so manches agile Team nach einiger Zeit in der Situation wieder, dass Retrospektiven wenige Minuten dauern und im Wesentlichen nur noch aus Achselzucken bestehen: „Wir sind schon so gut, wie wir nur sein können. Und überhaupt identifizieren wir sowieso immer wieder die gleichen Probleme, an denen sich aber nie etwas ändert.“ Hinter solchen Aussagen stecken zwei mögliche Ursachen:

Vielleicht hat das Team seine Arbeitsweise über die Zeit von Iteration zu Iteration wirklich verbessert und nun einen Stand erreicht, mit dem es zufrieden ist und wo es keine einfachen Änderungen mehr weiß, die zu weiteren Verbesserungen führen könnten. Es herrscht also die Gefahr, dass

sich das Team mit dem Status quo arrangiert hat und bequem geworden ist. Idealerweise hat der Scrum Master oder ein erfahrener Agile Coach hier ein paar gute Ideen, wie er Retrospektiven von der gewohnten Routine befreit, sie interessanter gestaltet und neue Impulse einbringt.



Teamwork (Adam Baker, Cheesy Teamwork Poster, CC BY 2.0, flickr.com/photos/atbaker/1344273582)

Es kann aber auch sein, dass Hindernisse für eine bessere Zusammenarbeit zwar erkannt, aber trotz mehrmaligen Ansprechens nie beseitigt wurden: Wer genau ist für die Beseitigung des Hindernisses zuständig? Wer kann diese Person in welcher Weise unterstützen? An wen kann/muss eskaliert werden? Wessen Hilfe kann das Team gewinnen,

indem es die negativen Auswirkungen dieses Hindernisses erklärt und die Vorteile dessen Beseitigung gegenüberstellt? Welche Alternativen gibt es noch?

### **Rom wurde nicht in einem Tag erbaut**

Dass Rodrigos Armzüge (Brustschwimmen) nicht zum Beinschlag (Kraul) gepasst haben, dass er mit jedem Zug 20 cm tiefer ins Wasser abgetaucht ist, dass er mit geschlossenen Augen keine Orientierung hat und dass er mit angehaltenem Atem nicht weit kommen wird, habe ich ihm nach seiner Bitte um Feedback noch nicht gesagt. Schließlich wollte ich ihn nach seinem allerersten Versuch weder entmutigen, noch überfordern. Stattdessen habe ich ihn und die anderen Jungs noch ein paar einfache Bewegungen in Dreiergruppen üben lassen. Ein paar Wochen und viel gegenseitiges Feedback später schaffte Rodrigo dann schon fast eine ganze Länge des Nichtschwimmerbeckens ohne Pause.

Seminartipps zu diesem Thema:

Effektive Teamarbeit in Projekten, nächster Termin: 12.10.2016-13.10.2016, Böblingen

Agile Methoden nutzen, nächster Termin: 18.10.2016-19.10.2016, Haiterbach

Scrum in Projekten, nächster Termin: 08.11.2016-09.11.2016, Haiterbach