

Retrospektive: Wie erfolgreiche Führungskräfte Retrospektiven durchführen



Managertool #21

Die Reihe ‚Managertools‘ richtet sich an Führungskräfte, die sich schnell und direkt informieren wollen, wie sie typische Leadership-Herausforderungen konkret lösen können. Für Fragen und Erläuterungen kontaktieren Sie Caspar Fröhlich unter caspar.froehlich@froehlich-coaching.ch.

Die praxisorientierten 'Managertools' stehen Ihnen auf der Website www.froehlich-coaching.ch zum kostenlosen [Download](#) zu Verfügung.

Retrospektive: Wie erfolgreiche Führungskräfte Retrospektiven durchführen.

Kontext Erfolgreiche Führungskräfte verstehen, dass kontinuierliche Verbesserung der Schlüssel zur langfristigen Leistungssteigerung ist. Der Erfolgszyklus-Aufarbeitungsprozess, auch als AAR (After Action Review) bekannt, ist ein kraftvolles Instrument, um Teamleistungen zu analysieren, Lehren zu ziehen und Prozesse zu verbessern. Dieses Managertool führt durch die drei entscheidenden Schritte des AAR-Prozesses, der sicherstellt, dass positive Leistungen wiederholt werden, aus Fehlern gelernt wird und kontinuierliche Exzellenz erreicht wird.

Vorgehensweise **Schritt 1: Was lief gut?**
Der AAR-Prozess beginnt damit, die positive Seite zu beleuchten. Wir stellen uns die Frage: *"Was lief gut? Und: welche replizierbaren neuen Erkenntnisse haben wir aus dem gezogen, was gut gelaufen ist?"*

In den meisten Nachbereitungsprozessen liegt der Fokus oft auf dem, was schief gelaufen ist. Doch es ist ebenso entscheidend, klar zu verstehen, was RICHTIG lief, damit das Gute wiederholt werden kann. Durch das Herausarbeiten von Erfolgen fördern wir eine positive Teamkultur und schaffen ein Bewusstsein für bewährte Praktiken, die wir bereits beherrschen. Diese Erkenntnisse sind der Grundstein für künftige Erfolge. Jeder Teilnehmer sollte nicht nur das Positive erkennen, sondern auch darüber nachdenken, wie es repliziert werden kann.

Schritt 2: Was lief nicht gut?

Nachdem wir die positiven Aspekte betrachtet und die Erfolge identifiziert haben, gehen wir zur konstruktiven Kritik über. Die Diskussion wird mit einer ähnlichen Frage gerahmt: *«Welche replizierbaren neuen Erkenntnisse haben wir aus dem gezogen, was nicht gut gelaufen ist?»*

Zu beachten: es ist nicht die Frage, was schief gelaufen ist, sondern direkt nach der neuen Lektion, die wir für die Zukunft integrieren können. Fehler sind Lernmöglichkeiten. Diese Phase erfordert eine ehrliche Reflexion und den Willen, aus Fehlern zu lernen. Die Teilnehmer sollten nicht nur Probleme/Schwächen identifizieren, sondern auch darüber nachdenken, wie sie zu Verbesserungen beitragen können. Dieser Schritt legt den Grundstein für eine stetige Entwicklung und Resilienz gegenüber Herausforderungen.

Schritt 3: Neue Standards setzen

Nachdem die Lektionen aus Erfolgen und Fehlern analysiert wurden, richten wir unseren Blick auf die Zukunft. Durch die Kombination der Erkenntnisse aus den ersten beiden Schritten erarbeiten wir die konkreten Massnahmen für die Zukunft: *"Unter Berücksichtigung der Fragen 1 und 2: Welche konkreten Änderungen können wir an unseren Prozessen vornehmen, um systematisch unsere Exzellenz, Standards oder Outputqualität in Zukunft bei ähnlichen Aufgaben und Projekten zu verbessern?"*

Hier geht es darum, nicht nur Veränderungen vorzunehmen, sondern sicherzustellen, dass diese Veränderungen auf eine kontinuierliche Exzellenz abzielen. Die Teilnehmer sollten darüber nachdenken, wie die modifizierten Prozesse nicht nur aktuelle Probleme beheben, sondern auch zukünftige

Herausforderungen antizipieren können.

Prozesshinweise	Jeder Teilnehmende sollte die drei Fragen schriftlich 24 Stunden im Voraus beantworten. AAR-Sitzungen beginnen mit dem Lesen aller schriftlichen Rückmeldungen. Dann leitet der Besitzer des Meetings die Diskussion jeder Frage. Jemanden wird die Rolle zugewiesen, die Retrospektive vorzubereiten (Fragen, Vorgehen und Vorbereitung and Teilnehmende schicken) und stringent durch den Prozess zu führen (um langwierige, zeitraubende Diskussionen zu vermeiden).
Miss-Erfolgsfaktoren	<ol style="list-style-type: none">1. <i>Fokus auf Vergangenes</i>: Eines der Risiken besteht darin, dass Teams sich zu stark auf die Vergangenheit konzentrieren und zu wenig auf replizierbare Maßnahmen. Um diesem Risiko zu begegnen, sollte darauf geachtet werden, dass die Diskussion in Schritt 3 klar auf die Entwicklung zukünftiger Prozesse ausgerichtet ist.2. <i>Schwierigkeiten bei der Annahme von Kritik</i>: Ein weiteres Problem könnte sein, dass Teams oder Einzelpersonen Schwierigkeiten haben, konstruktive Kritik anzunehmen. Um dem entgegenzuwirken, ist es wichtig, eine offene und unterstützende Atmosphäre zu schaffen, in der sich Teammitglieder ermutigt fühlen, ihre Perspektiven zu teilen, ohne Angst vor negativen Konsequenzen.3. <i>Mangelnde Umsetzung der Erkenntnisse</i>: Eine häufige Schwierigkeit ist, dass die gewonnenen Erkenntnisse nicht in konkrete Maßnahmen umgesetzt werden. Hier ist es entscheidend, klare Schritte und Verantwortlichkeiten für die Umsetzung der identifizierten Verbesserungen festzulegen.4. <i>Fehlende Vielfalt in der Perspektive</i>: Ein weiteres Risiko ist, dass die Reflexion von einer homogenen Gruppe durchgeführt wird, was zu einer eingeschränkten Perspektive führen kann. Um dem entgegenzuwirken, ist es wichtig, sicherzustellen, dass verschiedene Stimmen und Perspektiven gehört werden, um ganzheitliche Erkenntnisse zu gewinnen.
Wirkungen und Vorteile des Prozesses	Die Wirkungen und Vorteile des Verfahrens sind multidimensional. Einerseits erhalten Sie eine Fülle von Informationen über sich selbst und konkrete Ideen, was Sie anders machen könnten. Gleichzeitig vertiefen Sie die Arbeitsbeziehung, indem Sie sich für die Meinung von Anderen interessieren und gemeinsam nach Verbesserungen forschen. Das öffnet das Verständnis für die Perspektiven der Anderen und vermindert das Silo-Denken. Mittelfristig führt es zu mehr Kooperation, gegenseitiger Unterstützung und Vertrauen im Alltag.
Nächste Schritte	<p>Dieses Tool fördert eine proaktive Lernkultur, die auf Erfolgen aufbaut, aus Fehlern lernt und ständige Verbesserung fördert. Indem Führungskräfte diese Schritte konsequent anwenden, schaffen sie ein Umfeld, das Exzellenz fördert und langfristigen Erfolg gewährleistet.</p> <p>Lassen Sie uns nicht nur über Exzellenz sprechen, sondern sie auch in die Praxis umsetzen. Nutzen Sie dieses Tool, um die Stärken Ihres Teams zu verstärken, aus Fehlern zu lernen und kontinuierlich zu wachsen. Planen Sie Ihre nächste Retrospektive schon heute, lassen Sie alle Teilnehmer ihre Erkenntnisse vorbereiten und gehen Sie konsequent durch die Schritte. Die Zukunft Ihrer Teams liegt nicht nur in der Reflexion, sondern vor allem im Handeln. Machen Sie den ersten Schritt und beobachten Sie, wie Ihre Teams zu neuen Höhen aufsteigen. Erfolg beginnt nicht morgen - er beginnt jetzt!</p>

Kostenlose
Downloads

Die praxisorientierten 'Managertools' stehen Ihnen auf der Website www.froehlich-coaching.ch zum kostenlosen [Download](#) zu Verfügung.



Caspar Fröhlich arbeitet als Unternehmensberater und Executive Coach für Führungskräfte und Geschäftsleitungen von internationalen Unternehmen (u.a. Continental, Daimler, Swisscom, Migros, KPMG, Allianz etc.). Er schreibt und lehrt über innovative Leadership-Ansätze, die Kunst gelingender Zusammenarbeit und über Ideen, wie man das Leben stärker an einer Life Mission ausrichten kann. Er ist Verfasser zahlreicher Artikel zum Thema Führung und Change Management bei führenden Fachzeitschriften und Autor verschiedener Bücher und Blogs.

Publikationen

«*Werkzeuge des Wandels – die 30 wirksamsten Tools des Change Managements*» (erschienen 2012 im Schäffer-Poeschel Verlag; von Heiko Roehl, Brigitte Winkler, Martin Eppler und Caspar Fröhlich)

«*Deep Democracy in der Organisationsentwicklung*» (erschienen 2016 im Schäffer-Poeschel Verlag)

«*Manage Your Boss – Die Kunst, den Boss mit Eleganz zu führen*» (erschienen im Haufe Verlag 2017)

Reihe «Managertools»: Tools sind downloadbar von www.froehlich-coaching.ch

Dieser Beitrag ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung darf nur mit Zustimmung von Fröhlich Executive Coaching erfolgen. Copyright @ 2023, Fröhlich Executive Coaching