

Leitfaden zu Retrospektiven als agiles Schulführungsinstrument in Schulen

© Melanie Schäfer, Lehrstuhl für Wirtschaftspädagogik und Personalentwicklung an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, 2025

Version: 3

Dieses Vorhaben ist Teil des Verbundprojekts LeadCom (Förderkennzeichen: 01JA23E01A), finanziert durch die Europäische Union – NextGenerationEU und gefördert durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung. Die geäußerten Ansichten und Meinungen sind ausschließlich die der Autorin und spiegeln nicht unbedingt die Ansichten der Europäischen Union, Europäischen Kommission oder des Bundesministeriums für Bildung und Forschung wider. Weder Europäische Union, Europäische Kommission noch Bundesministerium für Bildung und Forschung können für sie verantwortlich gemacht werden. LeadCom ist ein Verbundprojekt der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg gemeinsam mit der RPTU in Kaiserslautern, Johannes Gutenberg-Universität Mainz, TU Braunschweig, Hochschule Ansbach, PH Schwäbisch-Gmünd, TU Nürnberg, Universität Bielefeld, Universität zu Köln, Universität Paderborn und der Universität Bamberg.



Inhalt

Leitfaden zu Retrospektiven als agiles Schulführungsinstrument in Schulen	1
Was sind Retrospektiven?	3
Organisation	3
Wann werden Retrospektiven durchgeführt?	3
Best Practices für Retrospektiven	3
Wie sind Retrospektiven aufgebaut?	3
5 Phasen der Retrospektive.....	5
Wer übernimmt welche Rollen in der Retrospektive?	7
Agiler Leader als moderierende Person	7
Lehrendenteam	8
Vorlagen	9
1. Set the Stage.....	9
2. Gather data.....	10
3. Generate insights.....	11
4. Decide what to do	12
5. Close the Retrospective.....	13

Was sind Retrospektiven?

Retrospektiven haben sich aus agilen Arbeitsweisen entwickelt, die Teams dabei helfen, schneller und besser auf Veränderungen zu reagieren. Eine Retrospektive ist ein regelmäßiges Meeting im agilen Prozess, bei dem das Team auf die vergangenen Arbeitszyklen zurückblickt, um Verbesserungspotenziale zu identifizieren und zu beschließen, wie diese im nächsten Zyklus angegangen werden können. Die Methode dient dazu, die Zusammenarbeit im Kollegium zu verbessern, Herausforderungen des Schulalltags zu reflektieren und Lösungsstrategien zu entwickeln und damit den Alltag kontinuierlich zu verbessern. Dabei liegt der Fokus auf pädagogischen Abläufen, Schulentwicklung und der Zusammenarbeit zwischen Fachbereichen oder im Bereich selbst.

Agile Leader spielen hierbei eine zentrale Rolle, indem sie die Retrospektive leiten, aber auch darauf achten, dass die Maßnahmen realistisch und umsetzbar sind. Der Fokus liegt auf pädagogischen Themen, der praktischen Umsetzung von Verbesserungen im Schulalltag, der Zusammenarbeit, der offenen Kommunikation und der gemeinsamen Suche nach Lösungen für einen erfolgreichen Schulalltag. Ziel der Retrospektiven ist unter anderem eine Stärkung von gemeinschaftlichen Führungsbeziehungen.

Organisation

Wann werden Retrospektiven durchgeführt?

Retrospektiven sind relativ kurze und regelmäßige Treffen. Laut Evaluation besteht der Wunsch nach Ad-hoc-Treffen statt planvoller Zyklen.

Best Practices für Retrospektiven

Nach der ersten Evaluation der Retrospektiven lässt sich sagen, dass der Umgang mit Widerstand und Skepsis sowohl die Adressierung von rationalen Bedenken (z. B. Zeit, Nutzen) als auch die Schaffung eines sicheren und vertrauensvollen Umfelds (psychologische Sicherheit, Augenhöhe) erfordert. Am besten wird die Methode durch adaptive und geschickte Moderation sowie sichtbare Unterstützung durch die Führungsebene (Schulleitung!) unterstützt.

Wie sind Retrospektiven aufgebaut?

Teilnehmende: Agiler Leader und das Lehrendenteam (Anzahl individuell abhängig von Teamgröße).

Zeit: 1 bis 1,5 Stunden; am besten an einem geblockten Zeitfenster, bei dem Sie flexibel entscheiden können, ob und wann die Retrospektive stattfindet.

Ort: möglichst an einem ruhigen, ungestörten Ort, am besten in einem Besprechungsraum, falls vor Ort.

Virtuell: Microsoft Teams Whiteboard, miro.com, mural, ...

Materialien: Flipchart, Haftnotizen, Marker, Materialien vorher beschriftet.

Motivationsförderliche Retrospektiven in beruflichen Schulen als agiles Schulführungsinstrument



5 Phasen der Retrospektive

Die Methoden und Fragen dürfen an die Bedürfnisse des Teams angepasst werden.

Set the Stage (Rahmen setzen)

Ziel: Das Team auf das Meeting einstimmen und eine positive, offene Atmosphäre schaffen. Das Team fokussiert sich und die Bereitschaft zur aktiven Teilnahme wird gefördert.

Dauer: 5-10 Minuten

Aktivitäten:

- **Schritt 1:** Damit alle Teilnehmenden die Rolle der moderierenden Person verstehen und respektieren, ist es hilfreich, dessen Rechte und Verantwortlichkeiten zu Beginn der Retrospektive kurz zu erläutern. Dies schafft Klarheit und verringert das Risiko von Missverständnissen während der Sitzung.
- **Schritt 2: Warum machen wir das?** Am Anfang erklären, warum die Retrospektive durchgeführt wird. Kurz: „Retrospektiven werden durchgeführt, um gemeinsam zurückzublicken, aus Erfahrungen zu lernen und kontinuierliche Verbesserung zu fördern.“
- **Schritt 3: Option 1: Mini-Reflexion: „Was hast du neu gelernt?“**
Vorbereitung: Impulsfrage: „Gab es etwas, das du dir vor [hier Zeitraum einfügen, seitdem letzte Retro lief] Wochen nicht zugetraut hättest, was dir jetzt gelingt?“
Ggf. schriftlich notieren lassen, um Denkzeit zu geben.
- **Schritt 3: Option 2: Peer-Kompetenz-Sharing („Kompetenz-Dusche“)**
Jede:r schreibt (anonym oder offen) eine Kompetenz oder Fähigkeit auf, die sie bei jemand anderem im Team beobachtet haben.
Diese werden gesammelt und vorgelesen („X hat einen kühlen Kopf in stressigen Situationen bewahrt“).
- **Schritt 3: Option 3: Metapher: „Kompetenz-Berg“**
Bildlicher Einstieg: „Wenn du deinen Kompetenzzuwachs als Bergwanderung beschreiben würdest – wo bist du gerade?“. Visualisierung: Jede:r setzt einen Punkt auf ein Poster oder Whiteboard (Tal – Aufstieg – Gipfel – etc.).

Gather Data (Daten sammeln)

Ziel: Die vergangenen Wochen reflektieren, um positive Entwicklungen und Herausforderungen zu identifizieren.

Dauer: 15-20 Minuten

Aktivität:

Was ist uns gut gelungen, worauf wir aufbauen können?

- Wann hattest du das Gefühl: Das kann ich richtig gut?
- Wann konntest du selbst entscheiden, wie du etwas machst?
- Wann hast du dich von Kolleg:innen besonders unterstützt oder gesehen gefühlt?

Was hat uns im letzten Zeitraum herausgefordert?

- Gab es Situationen, in denen du dir mehr Sicherheit oder Unterstützung gewünscht hättest?
- Wo hättest du dir mehr Mitgestaltung oder Entscheidungsfreiraum gewünscht?
- Gab es Situationen, in denen du dir mehr Wertschätzung oder Verständnis gewünscht hättest?

ACHTUNG: hier klar zwischen „Problem“identifikation und Lösungsfindung trennen!

Generate Insights (Erkenntnisse gewinnen)

Ziel: Erkenntnisse gewinnen, warum bestimmte Dinge (aus dem vorherigen Schritt Gather Data) so liefen und welche Muster dahinterstecken.

Dauer: 15-20 Minuten

Aktivität:

Diskutieren Sie auf Basis der Ergebnisse aus dem vorherigen Schritt, warum diese zustande gekommen sind. Folgende Leitfragen können vielleicht dabei behilflich sein, tiefere Einblicke in die vorherigen Ergebnisse zu bekommen.

- "Was können wir tun, damit sich alle noch besser in Entscheidungen eingebunden fühlen?"
- "Wie können wir Kompetenzen weiterentwickeln und sichtbar machen?"
- "Welche Schritte können wir unternehmen, um das Gemeinschaftsgefühl im Team zu stärken?"

Tipp: Agile Leader sollten besonders darauf achten, die Perspektiven aller zu hören und dass auch leise Stimmen Gehör finden.

Decide What to Do (Maßnahmen planen)

Ziel: Konkrete Aktionspunkte und Maßnahmen ableiten, um Verbesserungen umzusetzen.

Vorbereitung: Punkte zur Abfrage bereithalten, neue Farbe für „Zuständigkeit“

Dauer: 15-20 Minuten

Aktivität:

- **Schritt 1:** Brainstorming, was die Teammitglieder aufhören, weitermachen oder starten sollen.
- **Schritt 2:** Mittels Punktabfrage entscheidet sich das Team für 2-3 Maßnahmen mithilfe, die spezifisch und realistisch umsetzbar sind. Halten Sie fest, was getan werden soll.
- **Schritt 3:** Zuständigkeiten festhalten, z.B. durch Dokumentation des Namens der Person, die sich um die Lösung kümmern möchte (oder alle)

Tipp: Vermeiden Sie zu viele Aktionspunkte, um sicherzustellen, dass sich das Team auf die Umsetzung konzentriert. Maßnahmen sollten direkt auf die Bedürfnisse des Teams eingehen und in den Schulalltag integrierbar sein, ohne zusätzlichen Stress zu verursachen.

Nachbereitung: Die Maßnahmen am besten in ein gemeinsames Aufgabenboard überführen oder in einer für alle verfügbaren Liste führen. Jede Person im Team kann darauf immer zugreifen. Der agile Leader könnte im nächsten Treffen dann wieder darauf Bezug nehmen.

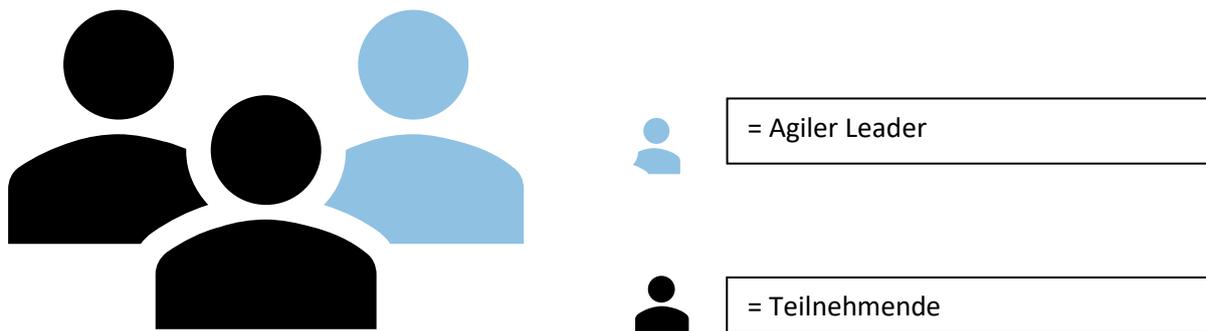
Close the Retrospective (Abschluss)

Ziel: Feedback zur Retrospektive selbst einholen. Die Teilnehmenden reflektieren, was ihnen besonders gut gefallen hat und was sie sich für zukünftige Retrospektiven anders wünschen. Dadurch wird der kontinuierliche Verbesserungsprozess auch auf die Retrospektive angewendet.

Dauer: 5-10 Minuten

Aktivität: Alle Teilnehmenden schreiben auf Haftnotizen (physisch oder digital), was ihnen an der Retrospektive besonders gut gefallen hat (linke Seite) und was sie gerne geändert hätten (rechte Seite). Anschließend werden die Notizen kurz vorgestellt und ggf. diskutiert.

Wer übernimmt welche Rollen in der Retrospektive?



Agiler Leader als moderierende Person

Die **Bereichsleitung**, **Abteilungsleitung** oder manchmal auch eine **informelle Führungsperson** wird in diesem Kontext **agiler Leader** genannt und nimmt die Rolle der moderierenden Person ein. Sie ist dafür verantwortlich, dass die Retrospektive reibungslos verläuft und produktiv ist.

Rechte und Verantwortlichkeiten:

1. Vorbereitung und Ablaufverantwortung:

Der agile Leader trägt die Verantwortung dafür, dass die Retrospektive strukturiert und zielorientiert verläuft.

- Vorbereitung:
Einladung der Teilnehmenden, Materialbereitstellung, Struktur und Zeitrahmen festlegen.
- Durchführung:
Moderation der Phasen, Einhaltung des Ablaufs und ggf. Anpassung bei Bedarf – sofern dies transparent kommuniziert wird.
- Zeitmanagement:
Klare Zeitvorgaben (Timeboxing), Übergänge zwischen den Phasen einleiten, Diskussionen beenden oder bündeln.

2. Fokus sichern & Störungen adressieren

Um einen klaren Arbeitsfokus zu gewährleisten, steuert der agile Leader die Kommunikation und grenzt Ablenkungen ein.

- Fokus halten: Diskussionen auf das Kernthema zurückführen, z. B. durch die Parkplatz-Methode, Leitfragen („Wie hilft uns das beim Ziel?“), Visualisierung des Themas.
- Störungen ansprechen: Freundliches Eingreifen bei Abschweifungen oder störendem Verhalten.
- Spielregeln etablieren: Klare Gesprächsregeln zu Beginn vereinbaren (z. B. Ausreden lassen, keine Smartphones, respektvoller Umgang).
Wenn Themen aufkommen, die nicht direkt zum aktuellen Kernthema gehören, schreibe sie auf ein Flipchart oder ein digitales Whiteboard („Parkplatz“). So gehen wichtige Anliegen nicht verloren, stören aber nicht den aktuellen Fokus.

3. Beteiligung und Perspektivenvielfalt ermöglichen

Ziel ist es, dass alle Stimmen im Team gehört werden und unterschiedliche Sichtweisen einfließen können.

- Aktive Einbindung: Methoden wie „Runde der Stimmen“ oder gezieltes Nachfragen einplanen.
- Visualisierung: Beiträge und Perspektiven sichtbar machen, z. B. auf Flipcharts oder digitalen Boards.

- Offene Fragen stellen: Raum für persönliche Sichtweisen schaffen („Wie hast du das erlebt?“, „Welche Perspektive fehlt noch?“).
- Zeit für Reflexion: Bewusst Reflexionsphasen einplanen, um das gemeinsame Lernen zu fördern.

4. Moderation als dienende Rolle

Der agile Leader hält den Rahmen, steht aber nicht inhaltlich im Mittelpunkt.

- Neutralität: Keine eigenen Lösungen oder Bewertungen einbringen. Die Gruppe entwickelt Ideen und Lösungen selbst.
- Verantwortung abgeben: Teilnehmende priorisieren Themen, entwickeln Maßnahmen und treffen Entscheidungen eigenständig.
- Selbstorganisation fördern: Methoden wie Kleingruppenarbeit oder Kartenabfragen unterstützen die Eigenverantwortung des Teams.

5. Konstruktivität sichern

Der agile Leader achtet auf eine wertschätzende und lösungsorientierte Gesprächskultur.

- Respekt wahren: Destruktives Verhalten oder persönliche Angriffe werden moderierend unterbunden.
- Lösungsorientierung fördern: Der Fokus liegt nicht nur auf Problembenennung, sondern auch auf konkreten Verbesserungsideen.

Lehrendenteam

Die Lehrkräfte bilden das Kernteam in der Retrospektive. Sie bringen ihre Erfahrungen aus den vergangenen Wochen ein und teilen ihre Perspektiven auf den Schulalltag. Das Ziel ist es, durch Reflexion und Austausch als Team effektiver zusammenzuarbeiten.

Aufgaben:

Ehrliche Reflexion: Die Lehrpersonen sollten offen und ehrlich über ihre Erfahrungen berichten, sowohl positive als auch negative Aspekte.

Teilnahme an der Diskussion: Jede Lehrkraft sollte aktiv an den Gesprächen teilnehmen, um sicherzustellen, dass unterschiedliche Perspektiven gehört werden.

Lösungsorientierung: Es ist wichtig, dass die Lehrkräfte nicht nur Probleme benennen, sondern auch konstruktive Vorschläge zur Verbesserung einbringen.

Verantwortung übernehmen: Es sollte zu jedem Zeitpunkt klar sein, dass jede Lehrperson dazu bereit ist an der Zusammenarbeit zu arbeiten und gerne Verantwortung für die Aktionspunkte übernimmt.

Vorlagen

1. Set the Stage

Option 1
Was hast du neu gelernt?



Option 2
Kompetenz Dusche

Option 3
Kompetenz-Berg



2. Gather data

Was ist uns gut gelungen, worauf wir aufbauen können?

Wann hattest du das Gefühl:
Das kann ich richtig gut?

Wann konntest du selbst
entscheiden, wie du etwas
machst?

Wann hast du dich von
Kolleg:innen besonders
unterstützt oder gesehen
geföhlt?

Was hat uns im letzten Zeitraum herausgefordert?

Gab es Situationen, in denen du dir
mehr Sicherheit oder Unterstützung
gewünscht hättest?

Wo hättest du dir mehr Mitgestaltung
oder Entscheidungsfreiraum
gewünscht?

Gab es Situationen, in denen du dir
mehr Wertschätzung oder
Verständnis gewünscht hättest?

3. Generate insights

Was ist uns gut gelungen, worauf wir aufbauen können?

Wann hattest du das Gefühl:
Das kann ich richtig gut?

Wann konntest du selbst
entscheiden, wie du etwas
machst?

Wann hast du dich von
Kolleg:innen besonders
unterstützt oder gesehen
gefühlt?

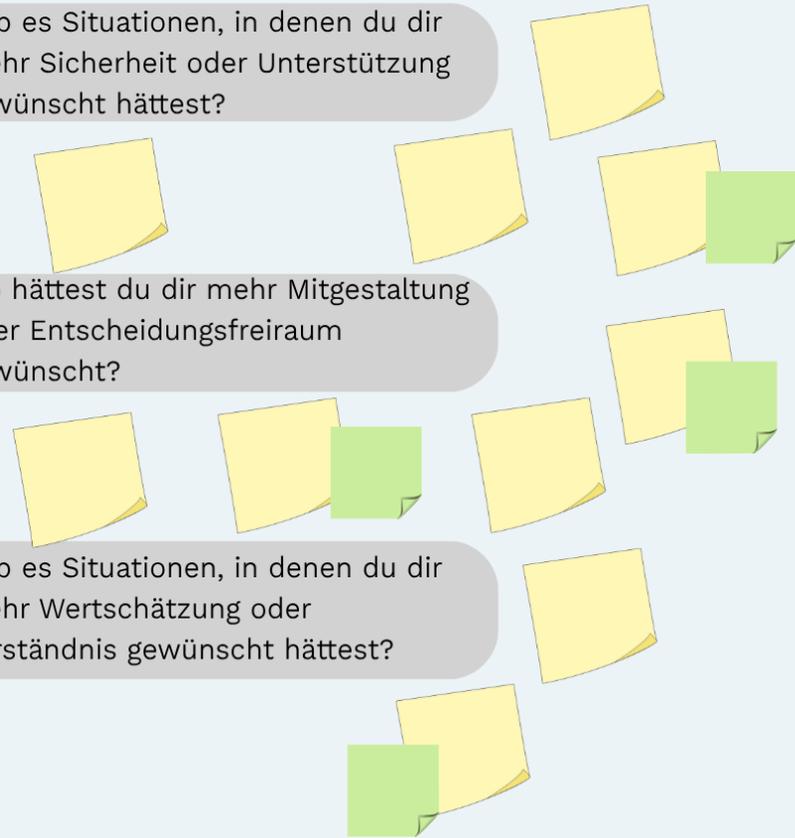


Was hat uns im letzten Zeitraum herausgefordert?

Gab es Situationen, in denen du dir
mehr Sicherheit oder Unterstützung
gewünscht hättest?

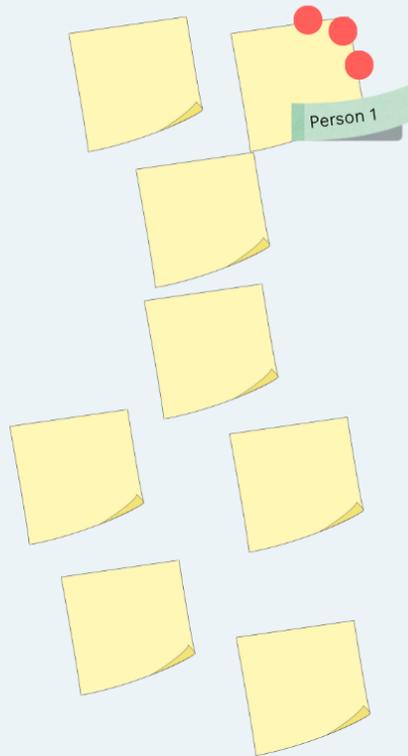
Wo hättest du dir mehr Mitgestaltung
oder Entscheidungsfreiraum
gewünscht?

Gab es Situationen, in denen du dir
mehr Wertschätzung oder
Verständnis gewünscht hättest?

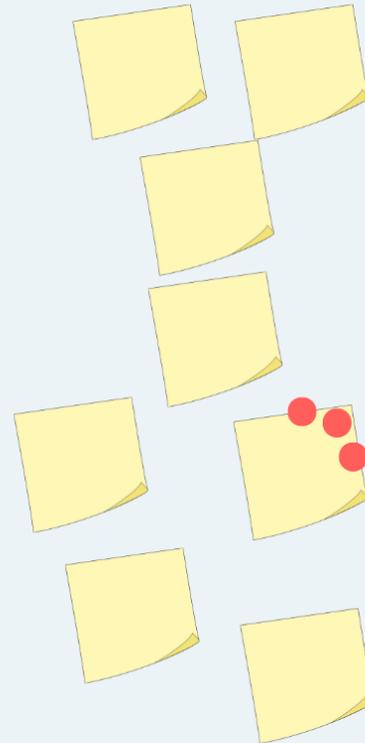


4. Decide what to do

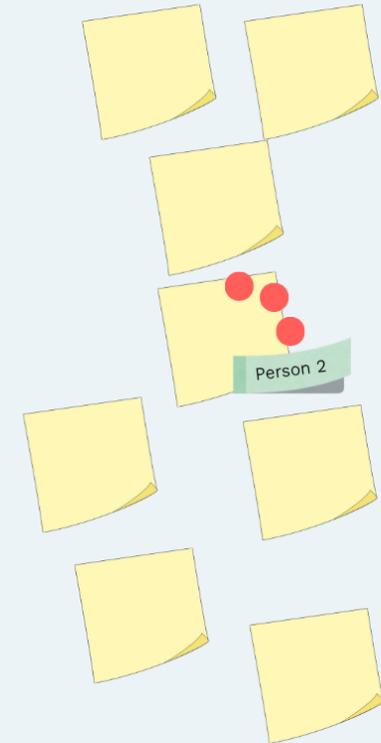
anfangen



 aufhören

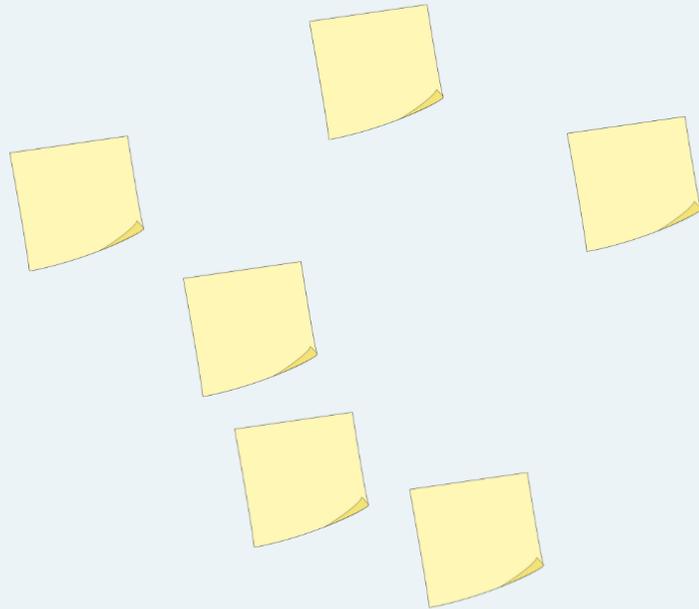


>> weitermachen



5. Close the Retrospective

**Das hat mir an der Retrospektive
besonders gut gefallen...**



**Das sollte an der Retrospektive geändert
werden...**

