O'REILLY®



Rolf Dräther

Retrospektiven

kurz & gut

Rolf Dräther



Die Informationen in diesem Buch wurden mit größter Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden. Verlag, Autoren und Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für eventuell verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Alle Warennamen werden ohne Gewährleistung der freien Verwendbarkeit benutzt und sind möglicherweise eingetragene Warenzeichen. Der Verlag richtet sich im Wesentlichen nach den Schreibweisen der Hersteller. Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte vorbehalten einschließlich der Vervielfältigung, Übersetzung, Mikroverfilmung sowie Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Kommentare und Fragen können Sie gerne an uns richten:

O'Reilly Verlag Balthasarstr. 81 50670 Köln

E-Mail: kommentar@oreilly.de

Copyright:

© 2014 by O'Reilly Verlag GmbH & Co. KG

1. Auflage 2014

Die Darstellung eines Kleibers im Zusammenhang mit dem Thema Retrospektiven ist ein Warenzeichen von O'Reilly Media, Inc.

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.ddb.de

Lektorat: Alexandra Follenius, Köln Korrektorat: Sibylle Feldmann, Düsseldorf

Satz: Tim Mergemeier, Reemers Publishing Services GmbH, Krefeld; www.reemers.de

Umschlaggestaltung: Michael Oreal, Köln

Produktion: Karin Driesen, Köln

Druck: fgb freiburger graphische betriebe; www.fgb.de

ISBN 978-3-95561-800-1

Dieses Buch ist auf 100% chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.



Inhalt

VII

L	icituily	٧.,
1	Schnellstart	1 1 3
2	Einsteigen Was ist eine Retrospektive? Wozu Retrospektiven? Von post mortem zu kontinuierlicher Verbesserung Eine kleine Geschichte	15 15 16 17 19
3	Struktur – die fünf Phasen Phase 1: Set the Stage Phase 2: Gather Data Phase 3: Generate Insights Phase 4: Decide what to do Phase 5: Close the Retrospective Die Retrospektive als Teil eines iterativen Lebenszyklus	23 24 29 39 51 54 56
4	Vorbereiten Motivation Kontext Thema Betrachtungszeitraum Teilnehmerkreis Dauer	61 62 64 66 67 69

Finleituna

	Agenda	
5	Facilitieren Was macht ein Facilitator? Werte und Haltungen Praktiken Lösungsorientierung Selbst ständig weiterlernen	126
6	Rezepte	138 148
7	Ausblick Retrospektiven mit Metapher Lösungsorientierte Retrospektiven Und darüber hinaus	161 162
Anh	nang: Literatur	165
Ind	ov.	171

Einleitung

Wenn wir durch unser Leben gehen, so meinen wir stets, unser Blick wäre frei voraus gerichtet und wir könnten erkennen, was auf uns zukommt, und entsprechend agieren. In Wahrheit sitzen wir eher wie Ruderer in einem Boot, mit dem Rücken nach vorn.

Wir schauen in unser Kielwasser, betrachten, wie sich die Heckwelle teilt und auf das Ufer zuläuft, und haben einen hervorragenden Blick auf die Dinge, die wir soeben hinter uns gelassen haben. Je weiter die Dinge zurückliegen, desto mehr verschwimmen sie im Dunst

Schauen wir zur Seite, dann erkennen wir, wo wir uns gerade befinden, welche Stelle wir im Augenblick passieren. Nur wenn wir unseren Kopf über die Schulter drehen, können wir einen Blick auf das erhaschen, was unmittelbar vor uns liegt.

Und wir können mit jedem Ruderschlag lernen: Indem wir uns darüber klar werden, was gut funktioniert hat und was wir deshalb künftig bewahren und verstärken wollen. Indem wir darüber reflektieren, wobei uns Fehler unterlaufen sind und wie wir sie in Zukunft vermeiden. Und indem wir uns überlegen, was wir einmal ausprobieren wollen, in der Hoffnung, dass sich dadurch in Zukunft auf unserem weiteren Weg etwas verbessert.

Und so sind wir schon mitten in einer Retrospektive ... oder im kontinuierlichen Verbesserungsprozess ... oder im Kaizen ... oder bei Inspect and Adapt.

Warum dieses Buch und für wen

Feedback ist ein unverzichtbarer Bestandteil unseres Lebens. Ohne Feedback kein Lernen. Heinz von Foerster formulierte in seinem ästhetischen Imperativ: »Willst du erkennen, lerne zu handeln« [Foerster 1994], denn erst durch unser Handeln erfahren wir unmittelbare Rückkopplung mit unserer Umwelt. Die Praxis also als Prüfstein jeglicher Theorie. Es gibt eine Vielzahl von Konzepten, die diesem Ansatz folgen: Trial and Error, Inspect and Adapt, Kaizen, Plan-Do-Check-Act, Learn to Fail or Fail to Learn ... immer wieder gleichen wir in den unterschiedlichsten Lebenslagen unser Handeln mit unserer Umgebung ab.

Dringt man in komplexe Domänen vor, enden detaillierte Vorhersagbarkeit und Planbarkeit von Vorhaben. An ihre Stelle tritt ein Vorantasten in kleinen, überschaubaren Schritten mit anschließender Reflexion über das Erreichte und die sich daraus eröffnenden Perspektiven für den folgenden Schritt.

Retrospektiven sind eine Möglichkeit, sich selbst Feedback zu geben, indem man über die letzten Schritte reflektiert und daraus Konsequenzen für die folgenden ableitet. Das ist generell in allen Kontexten nützlich. In komplexen (Arbeits-)Umfeldern hingegen sind Retrospektiven überlebensnotwendig, denn sie ermöglichen, dass sich das System kontinuierlich den sich ändernden Gegebenheiten anpassen kann. Und das immer und immer wieder, denn nichts ist bekanntlich so beständig wie der Wandel.

Vor allem in Softwareprojekten, aber auch in anderen Kontexten, werden Retrospektiven in Form von »Lessons Learned« oder Projektabschlussanalysen schon seit vielen Jahren regelmäßig durchgeführt. Mit der zunehmenden Verbreitung agiler Projektmanagement-Praktiken wie Scrum und Kanban in der Softwareentwicklung gehören regelmäßige Retrospektiven inzwischen zum Projektalltag, denn sie sind fester Bestandteil dieser Vorgehensmodelle. Das hat zur Folge, dass sich immer mehr Menschen damit auseinandersetzen (müssen), wie man Retrospektiven moderiert und zielführend nutzt.

1

Bisher gab es kaum deutschsprachige Bücher, die den Retrospektiven-Einsteiger bei seinen ersten Schritten begleiten. Inzwischen sind »Retrospektiven in der Praxis« [Löffler 2014a] und »Retrospektiven in agilen Teams« [Andresen 2014] erschienen – zwei aus meiner Sicht großartige Bücher, die eine Fülle an Informationen und Material rund um das Thema liefern. Wo aber anfangen und einsteigen, wenn man vor der Herausforderung steht, seine erste Retrospektive zu moderieren?

Dieses Buch will in einem handlichen Format einen Einstieg in das Thema geben. Das erklärte Ziel ist es, den Leser schon nach wenigen Seiten Schritt für Schritt durch eine Retrospektive zu führen und mit einer Schnellstartanleitung auszurüsten, die ihn ermutigt und in die Lage versetzt, sofort eigene praktische Erfahrungen zu sammeln.

Aufbau dieses Buchs

Kapitel 1, *Schnellstart*, schafft mit einer knappen Vorstellung der beiden grundlegenden Regeln für Retrospektiven die Basis für eine erste praktische Arbeit. Das nachfolgende kommentierte Rezept für eine Keep-Drop-Try-Retrospektive ist dazu gedacht, dass Sie sofort anfangen und erste eigene Erfahrungen sammeln können. Der »Spickzettel« am Ende des Rezepts soll Ihnen als Wegweiser durch Ihre erste Retrospektive dienen.

In Kapitel 2, *Einsteigen*, geht es dann um Begriffsklärungen. Was ist eine Retrospektive, wobei kann sie helfen? Wie kann schon weit vor dem Ende des Projekts ein Prozess in Gang gesetzt werden, der Lernen im Projekt für das Projekt fördert? Eine kleine Geschichte über den Sinn kontinuierlichen Lernens rundet das Kapitel ab.

Kapitel 3, *Struktur – die fünf Phasen*, führt Sie durch die fünf Phasen einer Retrospektive. Sie können sich Schritt für Schritt durch den Prozess lesen, erfahren dabei, worum es im Kern in der jeweiligen Phase geht, worauf es ankommt und was für Sie und die Teilnehmer zu tun ist, und finden eine Reihe von Praxistipps. Am Ende wird beschrieben, wie sich durch die Einbettung der fünf Phasen

einer Retrospektive in einen iterativen Projekt- oder Produktlebenszyklus ein integrierter Prozess kontinuierlicher Verbesserung und Anpassung etablieren lässt.

Kapitel 4, *Vorbereiten*, soll Sie bei der Vorbereitung Ihrer Retrospektiven unterstützen. Die verschiedensten Aspekte – Kontext, Thema, Zeitraum, Teilnehmerkreis, Dauer, Zeit und Ort, aber auch die Zeitplanung und die Entscheidung für das passende Material – werden ausführlich besprochen und mit Tipps aus der Praxis angereichert.

Kapitel 5, Facilitieren, stellt Fragen wie: Was macht einen Facilitator aus, was unterscheidet ihn vom Moderator, und wie kann man zum Facilitator werden? Zunächst werden die Vegas-Regel und die Goldene Regel (Prime Directive) noch einmal aufgegriffen und vertieft. Die Erörterung weiterer Werte und Haltungen, wie zum Beispiel Menschenbild, Respekt, Neutralität, Bewertungsarmut und Naivität, soll Ihnen ermöglichen, tiefer einzutauchen. Ein zweiter Abschnitt beleuchtet Praktiken wie Rahmen und Regeln geben, Rollenklarheit schaffen, Fragetechniken und den Gebrauch von Sprache. In Kapitel 5, Abschnitt »Lösungsorientierung«, werden dann Haltungen und Praktiken zu einem Ansatz zusammengeführt, der eine Alternative zur verbreiteten Ursachen- und Problemanalyse in Retrospektiven darstellt. Das Kapitel schließt mit einem Plädoyer dafür, als Facilitator auch selbst ständig dazuzulernen.

In Kapitel 6, *Rezepte*, stelle ich Ihnen »meine« Retrospektive und eine Zeitreise Schritt für Schritt kommentiert vor, sodass Sie, wie bereits mit Rezept 1: Keep-Drop-Try, eine ausführliche Anleitung und Anregungen für Ihre praktische Arbeit erhalten. Zum Abschluss habe ich unter Kapitel 6, Abschnitt »Inspirationsquellen«, einige Ressourcen aufgeführt, unter denen Sie Aktivitäten, Methodenbausteine und ganze Retrospektiven-Pläne für die weitere Arbeit finden können.

Zum Schluss verweise ich in Kapitel 7, *Ausblick*, – kurz & knapp – auf Metaphern, lösungsorientierte Retrospektiven und die unterschiedlichsten Arten, in einen regen Austausch mit Kollegen und Gleichgesinnten zu kommen.

In Anhang, *Literatur*, am Ende des Buchs habe ich die Quellen, soweit es möglich war, thematisch geordnet. Das hilft Ihnen hoffentlich, wenn Sie das eine oder andere Thema vertiefen wollen und ein passendes Buch oder eine andere Quelle dazu suchen.

Wie man mit diesem Buch arbeitet

Dieses Buch können Sie – wie jedes Buch – von vorn nach hinten lesen. Dann folgen Sie einem roten Faden, den ich im Kopf hatte, als ich das Buch geschrieben habe. Das kann von Vorteil sein, wenn Sie sich Stück für Stück dem Thema nähern und dabei auf dem bereits Gelesenen aufbauen wollen. Allerdings wiederholt sich dann vielleicht auch das eine oder andere, weil es im jeweiligen Kontext, wenn er nur für sich steht, gebraucht wird.

Möchten Sie sofort starten, finden Sie in Kapitel 1, *Schnellstart*, eine Schritt-für-Schritt-Anleitung für eine Keep-Drop-Try-Retrospektive. Damit lassen sich erste praktische Erfahrungen sammeln, um danach tiefer in die Materie einzusteigen. Zwei weitere Rezepte zum »Nachkochen« gibt es in Kapitel 6, *Rezepte*.

Genauso gut können Sie einfach jedes beliebige Kapitel aufschlagen und gezielt einzelne Aspekte nachlesen, die Ihnen bei der Vorbereitung und Durchführung der nächsten Retrospektive helfen könnten

Unabhängig von diesen Anregungen werden Sie sicher Ihren ganz individuellen Zugang zu diesem Buch finden und auf eigene Weise Ihre präferierten Einstiegspunkte und Themen markieren.

Der Autor

Rolf Dräther, Jahrgang 1962, lebt und arbeitet in Hamburg als selbstständiger Berater, Trainer und Coach. Er ist Certified Scrum Professional (CSP) und Certified Scrum Master (CSM), akkreditierter Trainer für das Team-Management-System von Margerison-McCann, systemischer Berater und Coach (EASC) und bekennender Happyzentriker.

Mit seinem ganzen Wissen, Können, seiner Intuition und seinen langjährigen Erfahrungen mit agiler Softwareentwicklung unterstützt er Teams, Führungskräfte und Unternehmen bei der Einführung, der Anpassung und dem täglichen Leben von Wandel und agilen Vorgehensweisen.

Er ist Sprecher auf Konferenzen wie der OOP München, den XP Days, der SEACON in Hamburg, der Manage Agile Berlin und dem Karlsruher Entwicklertag.

Im Februar 2013 erschien bei O'Reilly das Buch »Scrum – kurz & gut«, das er gemeinsam mit Holger Koschek und Carsten Sahling geschrieben und veröffentlicht hat.

Danksagungen

Ein solches Buch kann nicht im luftleeren Raum entstehen – schon gar nicht, wenn man über Feedback durch Retrospektiven schreibt. Deshalb möchte ich mich an dieser Stelle für all die Unterstützung bedanken, die mir zuteilgeworden ist. Danke an die Teams, mit denen ich arbeiten durfte und die geduldig meine Retrospektiven-Experimente ertragen haben. Vielen Dank auch an all die Kollegen, mit denen ich auf Konferenzen und Un-Konferenzen, in Kneipen, Cafés und Bars, in Projekten und Workshops diskutieren und reflektieren konnte und deren Anregungen wie Sediment Schicht für Schicht in mich eingesunken sind.

Ich bedanke mich ganz herzlich bei Alexandra Follenius vom O'Reilly Verlag für ihre Geduld und Ausdauer. Ihren wertvollen Anregungen hat dieses Buch seine klare Struktur und Zielgruppenansprache zu verdanken.

Herzlicher Dank gilt (in alphabetischer Reihenfolge) Susanne Bartel, Raimon Dworack, Vera Elverfeldt, Norman Erck, Christine S. Hartmann, Holger Koschek, Veronika Kotrba, Marc Löffler, Ralph Miarka und Sven Röpstorff, die das Manuskript in Teilen oder vollständig vorab gelesen, einem Review unterzogen, mit den Rezepten experimentiert und mit ihren Anregungen und Rückmeldungen einen wichtigen Beitrag zum Gelingen dieses Buchprojekts geleistet haben.

Von Herzen danken möchte ich meiner Frau, die mir in jeder Hinsicht den Rücken freigehalten, Korrektur gelesen, mir Feedback gegeben und mich immer wieder ermutigt hat, mir Raum für dieses Buchprojekt zu schaffen.

Die Website zum Buch

Wenn man »kurz & gut« schreiben will, kommt es immer wieder vor, dass es eigentlich noch mehr zu sagen gäbe, was dann aber den Rahmen des gewählten Formats sprengen würde. Deshalb gibt es eine Website zum Buch:

www.retrospektiven-kurzundgut.de

Hier finden Sie Links auf weiterführende Informationen aus den Weiten des Internets und die »Spickzettel« der Rezepte zum Herunterladen.

Für Leserinnen und Leser

Ich habe mir für das Schreiben dieses Buchs Gedanken darüber gemacht, ob und wie ich die Leserinnen und Leser anspreche. Da es ein »kurz & gut« werden soll, habe ich mich letzten Endes im Interesse eines besseren Leseflusses für eine vielleicht traditionelle, aber, wie ich meine, schlanke, kurze und prägnante Schreibweise entschieden. Wenn ich also zum Beispiel »Teilnehmer« schreibe, sind immer Teilnehmerinnen und Teilnehmer gemeint. Ich hoffe, dass die Leserinnen dieses Buchs mir diese Vereinfachung nachsehen.

Schnellstart

Nun kann es sofort mit der praktischen Arbeit als Moderator/Facilitator einer Retrospektive losgehen. Nach einer kurzen Vorstellung der beiden Grundregeln werden Sie Schritt für Schritt durch eine Keep-Drop-Try-Retrospektive geführt. Viel Erfolg bei Ihren ersten praktischen Erfahrungen!

Zwei Grundregeln

Eine der wichtigsten Voraussetzungen für eine erfolgreiche Retrospektive und eine der größten Herausforderungen für den Moderator sind das Schaffen eines geschützten Raums und einer wertschätzenden, sicheren Atmosphäre, in der sich alle Teilnehmer auf Augenhöhe begegnen können. Die *Vegas-Regel* und die *Goldene Regel* helfen dabei, diese Voraussetzungen zu schaffen. Hier ein Schnelleinstieg:

Den Aspekt des geschützten Raums unterstützt die Vegas-Regel:

What happens in Vegas, stays in Vegas.

Sie formuliert eine gemeinsame Vereinbarung, dass alles, was während einer Retrospektive zur Sprache kommt, den Raum nicht verlässt bzw. mit niemandem geteilt wird, der nicht an der Retrospektive teilgenommen hat. Die Teilnehmer erlegen sich eine Verschwiegenheitsverpflichtung auf, die nur durch gemeinsame Abstimmung teilweise oder ganz aufgehoben werden kann – wenn zum Beispiel Details offengelegt werden müssen, um bei Problemen Unterstützung von außen zu bekommen.

1

Die auf Retrospektiven bezogene deutsche Übertragung der Vegas-Regel [Andresen 2014] liest sich so:

Alles, was wir besprechen, bleibt bei denen, die jetzt hier sind. Es sei denn, wir vereinbaren gemeinschaftlich am Ende der Retrospektive eine Öffnung.

Für den wertschätzenden Aspekt formuliert die *Prime Directive* für Retrospektiven [Kerth 2001] in wenigen Worten eine entscheidende Grundlage:

Regardless of what we discover, we understand and truly believe that everyone did the best job they could, given what they knew at the time, their skills and abilities, the resources available, and the situation at hand.

Eine deutsche Übersetzung findet man als Goldene Regel bei [Koschek 2013]:

Ganz egal, was wir entdecken werden: Wir glauben zutiefst, dass jede(r) nach besten Kräften gearbeitet hat, wenn man den aktuellen Wissensstand, die Fähigkeiten und Fertigkeiten, die verfügbaren Ressourcen und die derzeitige Situation zugrunde legt.

Indem davon ausgegangen wird, dass jeder sein Möglichstes getan hat, können Probleme zur Sprache gebracht und kann Kritik geäußert werden, ohne dass damit Schuldzuweisungen verbunden werden. Eher wird zu einem konstruktiven Herangehen angeregt: Probleme werden zu Herausforderungen und Fehler zu Verbesserungs- und Lernoptionen.

TIPP

Schreiben Sie beide Regeln zum Beispiel auf Flipchart-Blätter und hängen Sie diese gut sichtbar im Raum auf.

Aus den oben genannten Gründen ist es hilfreich, zu Beginn einer Retrospektive alle Teilnehmer noch einmal auf die Vegas-Regel und die Goldene Regel einzustimmen und an die beschriebene »Schweigepflicht« zu erinnern, sodass sich der Raum für eine konstruktive Auseinandersetzung öffnet.

Und nun wird es Zeit für die erste eigene Retrospektive.

Rezept 1: Keep-Drop-Try

Für 7 Teilnehmer

Vorbereitungszeit: ca. 20-30 Minuten

Durchführungszeit: 90 Minuten (Timebox)

Keep-Drop-Try ist aus meiner Perspektive ein leicht verständliches und schnell zu vermittelndes Vorgehen, um über die Ereignisse eines zurückliegenden Zeitabschnitts zu reflektieren und Erkenntnisse für das künftige Vorgehen abzuleiten. Deshalb habe ich es für den Einstieg in eine erste eigene Retrospektive ausgewählt.

Diese Form der Retrospektive stellt drei Fragen zum Prozess:

Frage 1: Was wollen wir von dem, was wir bisher gemacht haben, beibehalten? (Keep)

Frage 2: Was von all dem, was wir bisher gemacht haben, wollen wir vermeiden, da es so nicht funktioniert hat? (Drop)

Frage 3: Was wollen wir ausprobieren, um an unserem bisherigen Vorgehen etwas zu verändern? (Try)

Zutaten

- 1 Raum mit Stühlen, gegebenenfalls Tischen und ausreichend Platz, um gemeinsam vor einem Flipchart zu stehen und zu arbeiten
- Flipchart, Flipchart-Blätter und Flipchart-Stifte
- Ausreichend Klebezettel (z. B. 76 x 76 mm groß, am besten Super-Sticky-Post-its), ca. 25 Zettel je Teilnehmer
- 7 Stifte (für jeden Teilnehmer einen, z. B. schwarze Faserschreiber, die ein gutes Schriftbild ermöglichen, nicht verschmieren und schnell trocknen)
- Klebeband (z. B. Malerkrepp), um die Flipchart-Blätter an den Wänden zu befestigen und, falls erforderlich, für Namensschilder

- 1 Uhr (z. B. Time Timer, Timer-App auf einem Smartphone oder Tablet, eine Sanduhr ...), um die Timeboxen zu bemessen
- Etwas zum Naschen (was die Teilnehmer mögen)

TIPP

Gewöhnlich sind Meetings eher unpersönlich. Machen Sie aus der Retrospektive ein besonderes Meeting, indem Sie etwas zu Essen mitbringen. Das kann Kuchen sein, frisches Obst, Kekse, Schokolade oder Gummibären – finden Sie heraus, was gut ankommt. Ihre Teilnehmer werden es lieben.

Agenda

Aktivität	Länge
Begrüßung und Einführung	10 min
Daten sammeln (Keep-Drop-Try)	15 min
Diskussion/Analyse	20 min
Maßnahmen/Verantwortlichkeiten	20 min
Abschluss	15 min
Reserve	10 min
Gesamt	90 min

Vorbereitung

- Den Raum vorbereiten, gegebenenfalls so umräumen, dass ausreichend Platz zum Arbeiten vor dem Flipchart ist. Auf dem Tisch die Klebezettel, die Stifte und das Naschwerk arrangieren.
- Die Vegas-Regel (Abbildung 1-1) und die Goldene Regel (Abbildung 1-2) (gut lesbar) auf Flipchart-Blätter schreiben und deutlich sichtbar im Raum aufhängen.
- Ein Begrüßungs-Flipchart-Blatt schreiben/zeichnen (z. B. »Herzlich willkommen!« oder »Willkommen«).

- Die Agenda auf ein Flipchart-Blatt übertragen.
- Je ein Flipchart-Blatt mit »Keep«, mit »Drop« und mit »Try« beschriften und nebeneinander an der Wand aufhängen (Abbildung 1-3).

Alternative 1: Ein Flipchart-Blatt in Form eines Sterns in drei gleich große Bereiche unterteilen und diese dann mit »Keep«, »Drop« und »Try« beschriften (Abbildung 5-1). Möglicher Nachteil: verhältnismäßig wenig Platz zum Ankleben von und Arbeiten mit Klebezetteln.

Alternative 2: Wenn ein Whiteboard (eine Weißwandtafel) zur Verfügung steht, einen großen, in drei gleiche Segmente unterteilten Kreis zeichnen und die Segmente mit »Keep«, »Drop« und »Try« beschriften.

• Ein Flipchart-Blatt mit »Maßnahmen« beschriften (Abbildung 1-4).

Zubereitung

Begrüßung und Einführung

1. Begrüßen Sie die Teilnehmer zur Retrospektive und danken Sie ihnen (im Voraus) für ihre Zeit und das Engagement, das sie in das Meeting einbringen. Sagen Sie noch einmal ganz kurz, worum es in einer Retrospektive geht und wie lange das Meeting dauern wird.

Beispiel: »In den kommenden 90 Minuten wollen wir gemeinsam auf die letzte Iteration unseres Projekts zurückschauen und herausarbeiten, was uns gut gelungen ist und an welchen Stellen wir in Zukunft noch besser werden können.«

2. Bitten Sie reihum jeden, mit maximal drei Worten zu sagen, wie er sich gerade fühlt. Geben Sie ein paar Beispiele (neugierig, froh, müde, energiegeladen, angespannt ...). Bieten Sie Teilnehmern, die sich nicht zu ihrer aktuellen Stimmung äußern möchten, ein »Ich passe« an. Achten Sie nun darauf, dass jeder etwas sagt, es aber möglichst nicht mehr als drei Worte werden.

- 3. Stellen Sie dann Ihre Agenda vor und erklären Sie kurz und knapp, was Sie für die verbleibende Zeit planen.
- **4.** Erinnern Sie, bevor Sie mit dem Datensammeln beginnen, alle Teilnehmer noch einmal an die Vegas-Regel also daran, dass alles, was besprochen wird, in diesem Raum bleibt (siehe Abbildung 1-1). Weisen Sie anschließend auf die Goldene Regel hin (Abbildung 1-2). Erläutern Sie kurz, was das für die Retrospektive bedeutet.



Abbildung 1-1: Flipchart-Blatt mit der Vegas-Regel



Abbildung 1-2: Flipchart-Blatt mit der Goldenen Regel

Beispiel: »Bevor wir nun gemeinsam zusammentragen, was uns aus der letzten Iteration unseres Projekts in Erinnerung geblieben ist, möchte ich gern jeden noch einmal daran erinnern, dass alles, was hier besprochen wird, auch in diesem Raum bleibt. Wenn es beispielsweise zur Beseitigung von Hindernissen nötig ist, einzelne Themen nach außen zu kommunizieren, sollten wir uns darüber zumindest kurz abstimmen. Außerdem möchte ich euch auf die Goldene Regel hinweisen und daran erinnern, dass wir, ganz gleich, was wir heute herausfinden, überzeugt sind, dass jeder unter den gegebenen Bedingungen sein Bestes gegeben hat. Das gilt sowohl für alle Anwesenden als auch für jeden anderen, mit dem wir rund um unser Projekt in den letzten Tagen und Wochen zu tun hatten.«

Daten sammeln

5. Leiten Sie nun zu Keep-Drop-Try über, indem Sie den Teilnehmern kurz den Ablauf der nächsten Phase erklären. Nennen Sie die mit den Begriffen verbundenen Fragen (Was wollen wir beibehalten? Was wollen wir vermeiden? Was wollen wir ausprobieren?). Lassen Sie dann die Teilnehmer – jeden für sich – in einer Timebox von fünf Minuten auf Klebezettel schreiben und sammeln, was sie mit Blick auf den Betrachtungszeitraum in Zukunft behalten, vermeiden oder einmal ausprobieren wollen. Sollten Sie nach einiger Zeit bemerken, dass niemand mehr sichtbar nachdenkt oder schreibt, können Sie noch einen Augenblick warten, kurz nachfragen und dann die Timebox gegebenenfalls vorfristig beenden.

TIPP

Erinnern Sie die Teilnehmer noch einmal daran, gut lesbar zu schreiben. Obwohl offensichtlich, ist dieser Grundsatz nicht immer selbstverständlich.

Alternative von Raimon Dworack: Sie können die Teilnehmer auch bitten, in Druckbuchstaben zu schreiben. Das kann Wunder wirken.

6. Im nächsten Schritt tragen Sie die erarbeiteten Daten zusammen. Ein Teilnehmer nach dem anderen klebt seine Zettel unter die entsprechenden Rubriken (siehe Abbildung 1-3) und erläutert kurz, was mit den oft nur zwei bis fünf Worten gemeint ist, die auf dem Zettel stehen. Vermeiden Sie, dass jetzt bereits diskutiert wird, und achten Sie darauf, dass jeder die Gelegenheit bekommt, seine Themen kurz vorzutragen. Bitten Sie die Teilnehmer, Zettel mit gleichlautenden oder verwandten Themen zusammenzuhängen/zu clustern. Das spart später Zeit.

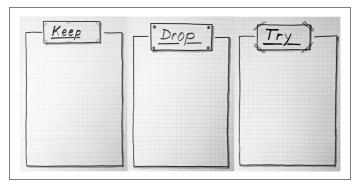


Abbildung 1-3: Vorbereitete Flipchart-Blätter Keep, Drop und Try

Diskussion/Analyse

- 7. Bitten Sie nun alle Teilnehmer, sich um die Flipchart-Blätter mit den Ergebnissen zu versammeln und gemeinsam die Gruppierung der Themen noch einmal zu überprüfen. Unterstützen Sie die Gruppe, indem Sie wenn nötig die Zuordnung einzelner Zettel hinterfragen oder als Frage formuliert (*Beispiel:* »Könnte dieser Zettel vielleicht auch gut zu diesem Thema passen?«) eigene Vorschläge zur Gruppierung einbringen.
- 8. Beginnen Sie bei »Keep« das sind in der Regel die positiven Dinge und die Erfolge, die sich im Laufe des Betrachtungszeitraums eingestellt haben. Ziehen Sie Kreise um die Cluster und finden Sie gemeinsam dazu passende Überschriften. Fragen Sie nach, wie sich das eine oder andere Thema vielleicht verstärken lässt, um noch mehr positives Potenzial zu entfalten. Geben Sie dann der Gruppe noch einen Augenblick Zeit, um die positiven Aspekte wirken zu lassen.
- 9. Wenden Sie sich im nächsten Schritt den »Drop«- und »Try«-Themen zu und verfahren Sie analog. Ziehen Sie Kreise um die Zettelcluster und finden Sie passende Überschriften. Untersuchen Sie mit der Gruppe, welche Verbindungen es vielleicht zwischen »Drop«- und »Try«-Themen gibt. Geben Sie Raum für Diskussionen, hören Sie gut zu und fassen Sie hin und wieder zusammen, was Sie verstanden haben.

Beispiel: »Es hörte sich für mich eben so an, als könnte man das auch mit ›Mehr Transparenz‹ überschreiben. « oder »Wenn ich euch richtig verstehe, geht es dabei vor allem um die mangelhafte Qualität. «

Arbeiten Sie so die Schlüsselthemen heraus. Führt die Diskussion zu weit vom Thema weg, holen Sie die Gruppe wieder zurück. Sorgen Sie dafür, dass jeder gehört wird. Fragen Sie gezielt auch zurückhaltende Teilnehmer nach ihrer Meinung. Behalten Sie die Uhr im Blick!

Maßnahmen/Verantwortlichkeiten

10. Maßnahmen: Bevor Sie beginnen, neue Maßnahmen zu formulieren, schauen Sie erst einmal mit den Teilnehmern auf die Maßnahmen der letzten Retrospektive. Bewerten Sie kurz gemeinsam, ob das gewünschte Ergebnis oder Ziel erreicht werden konnte. Welche Maßnahmen sind erledigt? Welche sollten gegebenenfalls fortgeführt werden? Schreiben Sie Letztere auf Ihr Flipchart-Blatt »Maßnahmen« (Abbildung 1-4). Prüfen und übernehmen Sie dabei auch den Verantwortlichen!

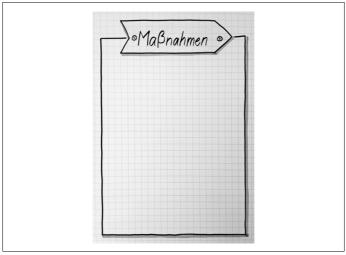


Abbildung 1-4: Flipchart-Blatt »Maßnahmen«

11. Schauen Sie nun, welche Maßnahmen und Experimente Sie unter »Try« bereits gemeinsam erarbeitet haben. Priorisieren Sie mit der Gruppe und einigen Sie sich darauf, welche davon bis zur nächsten Retrospektive umgesetzt werden sollen und können. Erfahrungsgemäß sollten das insgesamt (inklusive der bereits aus der vorhergehenden Periode übernommenen) nicht mehr als drei bis vier Maßnahmen sein.

TIPP

Um schnell zu einer Priorisierung zu kommen, können Sie ein einfaches Voting nutzen: Jeder Teilnehmer verteilt mit einem Stift insgesamt drei Striche auf die Maßnahmen – auch mehrere bei einer Maßnahme sind möglich. Bitten Sie die Gruppe darum, dass jeder auf diese Weise die für ihn wichtigsten Maßnahmen kennzeichnet.

12. Übertragen Sie die wichtigsten Maßnahmen auf Ihr Flipchart-Blatt »Maßnahmen« und legen Sie dabei gemeinsam fest, wer die Verantwortung für die Umsetzung übernimmt. Schreiben Sie den Namen an die Maßnahme. Vereinbaren und notieren Sie, wenn das möglich ist, auch gleich einen Termin.

Abschluss

13. Weisen Sie noch einmal kurz auf die Ergebnisse hin und bringen Sie zum Ausdruck, dass Sie sicher sind, dass die Gruppe einen Schritt vorangekommen ist. Bedanken Sie sich bei den Teilnehmern für das fokussierte und konstruktive Arbeiten. Danach ist es Zeit, etwas für Ihre Arbeit als Moderator zu lernen. Auch Sie wollen ja schließlich immer besser werden, oder? Erklären Sie das kurz den Teilnehmern und bitten Sie dann jeden um ein kurzes Feedback (zwei bis drei Sätze) zur Retrospektive.

Wichtig: Hören Sie einfach nur aufmerksam zu und nehmen Sie die Anregungen auf. Auf keinen Fall widersprechen oder rechtfertigen!

TIPP

Eine solche Feedbackrunde kommt unter Umständen schneller in Gang, wenn Sie einen Jonglierball oder etwas ähnlich Geeignetes gezielt einem Teilnehmer zuwerfen. Wenn Sie es einschätzen können, wählen Sie als ersten Sprecher jemanden aus, der voraussichtlich wirklich nur zwei bis drei Sätze spricht. Erfahrungsgemäß orientieren sich alle folgenden an dieser »Vorgabe«. Bitten Sie die Teilnehmer, den Ball weiterzugeben und darauf zu achten, dass jeder zu Wort kommt.

14. Am Ende der Runde bedanken Sie sich noch einmal für das wertvolle Feedback und können dann zum Beispiel selbst zum Ausdruck bringen, dass Ihnen die Zusammenarbeit viel Freude bereitet hat. Schließen Sie nun die Retrospektive – vielleicht indem Sie die Teilnehmer bitten, Ihnen beim Aufräumen behilflich zu sein – und verabschieden Sie sich.

Glückwunsch! Sie haben Ihre erste Retrospektive moderiert!

15. Das Flipchart-Blatt mit den erarbeiteten Maßnahmen ist das wichtigste Ergebnisdokument des Meetings. Verschönern Sie es gegebenenfalls noch etwas und hängen Sie es dann an gut sichtbarer Stelle auf. So haben alle Teilnehmer beständig vor Augen, was sie bis zur nächsten Retrospektive verändern oder erproben wollen.

TIPP

Wenn Sie diese Form der Retrospektive ein- oder mehrmals erfolgreich moderiert haben, versuchen Sie doch einmal eine Erweiterung um *More of* und *Less of*.

Die beiden zusätzlichen Fragen lauten:

- Wovon wollen wir künftig mehr machen, was wollen wir verstärken (More of)?
- Wovon wollen wir künftig weniger machen, was soll geringer dosiert werden (Less of)?

Beobachten Sie, was sich verändert.

Spickzettel

Begrüßung und Einführung

- Teilnehmer begrüßen
- Ziel der Retro und Dauer
- Aktivität: aktuelle Stimmung (maximal drei Worte)
- · Agenda vorstellen
- Vegas-Regel und Goldene Regel

Daten sammeln

- Keep-Drop-Try einführen und kurz erläutern
- Timebox 5 Minuten Zettel (lesbar!) schreiben
- Zettel kleben und erläutern (gruppieren/clustern!)

Diskussion/Analyse

- Bei »Keep« die positiven Aspekte besprechen und wirken lassen
- »Drop« und »Try«: Cluster einkreisen, hinterfragen, Überschriften suchen
- Auch zurückhaltende Teilnehmer einbeziehen (Uhr im Blick behalten!)

Maßnahmen/Verantwortlichkeiten

- Kontrolle der Maßnahmen der letzten Retrospektive
- Fortzuführende Maßnahmen gegebenenfalls übernehmen
- Neue Maßnahmen herausarbeiten und priorisieren
- Wichtigste Maßnahmen auf Flipchart übernehmen
- Verantwortlichkeiten festlegen

Abschluss

- Kurz auf die Ergebnisse verweisen
- Vegas-Regel: Öffnung?
- Dank für Zusammenarbeit und investierte Zeit
- Kurze Retrospektive zur Retrospektive
- Dank für Feedback und kurze Erwiderung
- Verabschieden und Ende
- Flipchart-Blatt »Maßnahmen« omnipräsent aufhängen!

Index

A	Do Food 86
Agenda 73, 139, 149	Dworack, Raimon 8, 30
agil 169	_
Agile Retrospectives 159	E
Agile Retrospektive Resource	Einstein, Albert 127
Wiki 159	Emotionen 32, 33
Aktivität 23, 37, 61, 63, 70, 73, 109,	Erwartungsarmut 105
158, 163	Essen 4, 85, 86, 109
	Experiment 11, 18, 23, 32, 44, 51,
В	53,72
Betrachtungszeitraum 30, 66, 69	mit sich selbst 132
Bewertung 32, 94, 97, 101, 124,	
134	F
Bewertungsarmut X, 101	Facilitation 89
Bindfaden 85	Facilitator X, 63, 89, 92, 95, 98,
Blinder Fleck 120	102, 108, 113, 119, 131, 159
Blitzlicht 55, 132	externer 99, 111, 113
	Imperativ 115
C	interner 99, 112
Cause-effect diagrams 43	Tauschbörse 113
Close the Retrospective 23, 54	Facilitieren X, 89, 112, 158, 161,
Community of Practice 102, 163	162
CoP 102	Feedback VIII, 11, 56, 87, 123, 132
	Frage
D	geschlossene 114
Dauer X, 69, 70, 77, 94	illegitime 113
de Shazer, Steve 105, 127	legitime 113
Decide what to do 23, 51	offene 114
Demut 99	Skalierungs- 116, 134
Dialog	Verschlimmerungs- 120
innerer 131	Wunder- 118

frag-würdig 106 Fünf Warums 41, 46, 116

G

Gather Data 23, 29 Generate Insights 23, 39 gleich-gültig 103 Goldene Regel 2, 28, 93, 96, 141, 152

Н

Haltung 43, 91, 162, 167 Hargens, Jürgen 103 Hermeneutisches Prinzip 122 Hypothese 18, 23, 44, 51, 72, 105

I

Inspect and Adapt VII, 55

K

Kanban VIII, 53 Keep-Drop-Try IX, 3, 132, 156 Klebeband 84 Klebepunkte 85 Klebezettel 83 Kniberg, Henrik 43 Kommunikationsform 37 Komplexität 71 Konflikt 72 Kontext VIII, 62, 97, 108, 137, 162 Kontroverse 72 Kotrba, Veronika 162

L

Lessons Learned 18 Lösungsfokussierung 51, 126 Lösungsorientierung 51, 126, 162, 167 Lösungssprache 118, 127, 130

М

Maßnahme 51, 53, 72, 145, 155
mögliche 145, 148, 152, 155
Material X, 61, 80, 108
McGregor, Douglas 96
Menschenbild 96, 122
Metapher X, 19, 23, 35, 98, 108, 161, 163
Methodenbaustein 23, 37, 61, 63, 163
Miarka, Ralph 162
modellieren 35
Moderationskarten 79, 84, 148
Moderator X, 1, 11, 33, 37, 54, 56, 63, 89, 110

N

Naivität X, 43, 105, 108, 116, 153 Naschen 4, 109, 139, 149 Neutralität 101, 104

0

Ort 75

P

Paraphrasieren 122, 145 Pause 154 Perfection Game 134, 146 Pfläging, Niels 41 Phase 23 post mortem 17, 56 Präferenz 36 Praktiken 106, 162, 167 Prime Directive 2, 28, 93 Problemsprache 115, 118, 127

R

Rahmen 108 Reflektieren 130, 131

Regeln	Theorie Y 96
für die Zusammenarbeit 106	Timebox 3, 8, 30, 35, 48, 54, 80, 93,
Regelwerk 107	95, 133, 138, 142, 148, 152
eigenes 141, 152	Timeline 30, 138, 142
Respekt 99	
Ressource 100	U
Ressourcenorientierung 99	Umfeld 71
Retr-O-Mat 159	Unschuldsannahme 93
Retrospektive 15	Ursache-Wirkung-Diagramme 43
Herzschlag- 67, 70, 76, 81, 137	0 0
in agilen Projekten 159	V
lösungsorientierte 162	Vegas-Regel 1, 27, 92, 141, 152
mit Metapher 161	Verbesserungsprozess
zur Retrospektive 132	kontinuierlicher VII, 56, 57, 66,
Rezept 3, 137, 148, 161	67
Rolle 89, 110, 112, 163	Verschlimmerungsfrage 120
Rollenklarheit X, 110, 111, 113	Visualisieren 35
	von Foerster, Heinz VIII, 65, 115,
S	122
Schlamassel 40, 43, 72, 91	Vorbereitung X, 4, 29, 38, 61, 75,
Schweigepflicht 2, 91	139, 150
Scrum VIII, 53, 58, 67, 76, 110	133, 130
Set the Stage 24, 54	W
Simulationen 166	Watzlawick, Paul 101
Skalierungsfrage 116	Werte 91
Spickzettel IX, 13, 146, 157	Wertschätzung 25, 99, 129
Spiele 166	W-Fragen 114
Sprache X, 121, 126, 127	Wortwahl 121
123	Wunderfrage 118
Lösungs- 118, 127, 130	w undernage 116
Problem- 115, 118, 127	Z
stattys 84	-
Struktur 23, 33, 73, 109, 111	Zeit 75
Strakear 25, 55, 75, 165, 111	Zeitreise 148
Т	Zeitstrahl 152
-	Zukunft
Teilnehmerkreis X, 61, 67 Teufelskreis 44, 48	bessere 162
Thema 64, 71	mögliche 130
	perfekte 118, 128
Theorie X 96	