

judith ANDRESEN



2. Auflage

RETRO- SPEKTIVEN IN AGILEN PROJEKTEN

ABLAUF, REGELN UND
METHODENBAUSTEINE



EXTRA: E-Book inside

HANSER

Andresen

Retrospektiven in agilen Projekten

Bleiben Sie auf dem Laufenden!



Unser **Computerbuch-Newsletter** informiert Sie monatlich über neue Bücher und Termine. Profitieren Sie auch von Gewinnspielen und exklusiven Leseproben. Gleich anmelden unter



www.hanser-fachbuch.de/newsletter



Hanser Update ist der IT-Blog des Hanser Verlags mit Beiträgen und Praxistipps von unseren Autoren rund um die Themen Online Marketing, Webentwicklung, Programmierung, Softwareentwicklung sowie IT- und Projektmanagement. Lesen Sie mit und abonnieren Sie unsere News unter



www.hanser-fachbuch.de/update



Judith Andresen

Retrospektiven in agilen Projekten

Ablauf, Regeln & Methodenbausteine

2., aktualisierte Auflage

HANSER

Die Autorin:

Judith Andresen, Hamburg

Alle in diesem Buch enthaltenen Informationen, Verfahren und Darstellungen wurden nach bestem Wissen zusammengestellt und mit Sorgfalt getestet. Dennoch sind Fehler nicht ganz auszuschließen. Aus diesem Grund sind die im vorliegenden Buch enthaltenen Informationen mit keiner Verpflichtung oder Garantie irgendeiner Art verbunden. Autorin und Verlag übernehmen infolgedessen keine juristische Verantwortung und werden keine daraus folgende oder sonstige Haftung übernehmen, die auf irgendeine Art aus der Benutzung dieser Informationen – oder Teilen davon – entsteht.

Ebenso übernehmen Autorin und Verlag keine Gewähr dafür, dass beschriebene Verfahren usw. frei von Schutzrechten Dritter sind. Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Buch berechtigt deshalb auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.



MIX
Papier aus verantwortungsvollen Quellen
FSC® C013736

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdruckes und der Vervielfältigung des Buches, oder Teilen daraus, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) – auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung – reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© 2017 Carl Hanser Verlag München, www.hanser-fachbuch.de

Lektorat: Brigitte Bauer-Schiewek

Copy editing: Petra Kienle, Fürstfeldbruck

Herstellung: Irene Weilhart

Umschlagdesign: Marc Müller-Bremer, www.rebranding.de, München

Umschlagrealisation: Stephan Rönigk

Gesamtherstellung: Kösel, Krugzell

Ausstattung patentrechtlich geschützt. Kösel FD 351, Patent-Nr. 0748702

Printed in Germany

Print-ISBN: 978-3-446-45167-4

E-Book-ISBN: 978-3-446-45262-6

für Boris

Inhalt

Vorwort	XIII
Zum Einstieg	XVII
1 Erfolgreiche Veränderungen	1
1.1 Veränderungen nach Dilt	2
1.2 Komfort-, Lern- und Panikzone	4
1.3 Mit Retrospektiven in die Lernzone	5
1.4 Weniger ist mehr	7
1.5 Retrospektiven sind der Schlüssel zum Erfolg	8
1.6 Retrospektiven bringen Klarheit	9
1.7 Veränderungen im Team	9
1.8 Motivation und Veränderungen	12
1.9 Konzentration auf wenige Vereinbarungen	14
1.10 Kaizen	15
1.11 Lösungen im Team suchen	17
2 Teams aufbauen + entwickeln	19
2.1 Forming	20
2.2 Storming	21
2.3 Norming	22
2.4 Performing	23
2.5 Adjourning	24
2.6 Fünf mögliche Schwierigkeiten in der Teamarbeit	25
2.7 Wer ist das Team?	26
3 Projektarbeit optimieren	29
3.1 Gutes verstärken, Ineffizientes ändern	29
3.2 Agile und klassische Projekte	31
3.3 Kerngebiete des Projektmanagements	32
3.3.1 Idee (Projektdefinition)	35

3.3.2	Plan (Setup)	36
3.3.3	Konzept	37
3.3.4	Implementierung	38
3.3.5	Qualitätssicherung	39
3.3.6	Auslieferung	40
3.3.7	Projektkrise	40
3.3.8	Projektabbruch	41
3.4	Projektsteuerung	41
4	Ablauf der Retrospektive steuern	43
4.1	Vorbereitungszeit	44
4.2	Intro	44
4.2.1	Agenda	45
4.2.2	Vegas-Regel	46
4.2.3	Oberste Direktive	46
4.2.4	Beschlusskontrolle	47
4.2.5	Weitere Teamregeln	48
4.3	Set the Stage	49
4.4	Gather Data	50
4.5	Generate Insights	53
4.6	Decide What to Do	54
4.7	Closing the Retrospective	57
4.8	Themenvorgabe beziehungsweise Themenauswahl	58
4.9	Ort der Retrospektive	60
5	Retrospektiven und Post-Mortem-Analysen moderieren	61
5.1	Klare Struktur für die Retrospektive schaffen	62
5.2	Moderation	63
5.2.1	Feste Moderationsrolle im Team	65
5.2.2	Feste Moderation außerhalb des Teams	65
5.2.3	Wechselnde Moderation im Team	66
5.3	Reflexion der Moderationsleistung	67
5.4	Entscheidungsformen im Team	68
5.4.1	Abstimmung durch Klebepunkte	68
5.4.2	Abstimmung per Handzeichen	68
5.4.3	Geheime Wahl	69
5.4.4	Entscheidung im Konsens, im Konsent oder in der Mehrheit	69
5.5	Dokumentation	70
5.6	Visualisierung	71
5.7	Umgang mit Störungen	71
5.8	Ideen speichern	73
5.9	Sprechregeln	74
5.10	Sitzordnung	75
5.11	Haltung	75

5.12	Zeitpunkt der Retrospektive	77
5.13	Dauer und Themenstellung	77
5.14	Wahl der Methodenbausteine	78
5.15	Zeitvorgaben innerhalb der Retrospektive	79
5.16	Teilnehmer und Teilnehmerinnen	80
5.17	Retrospektiven unter einem Motto	80
6	Post-Mortem-Analyse	83
6.1	Emotionen der Beteiligten	84
6.2	Ziel der Post-Mortem-Analyse	86
6.3	Ablauf im Detail	87
6.4	Vorbereitung	88
6.4.1	Dauer	88
6.4.2	Teilnehmer und Teilnehmerinnen	88
6.5	Datenerhebung	89
6.6	Intro	89
6.7	Set the Stage	90
6.8	Gather Data	90
6.9	Generate Insights	90
6.10	Decide What to Do	91
6.11	Closing the Retrospective	91
7	Intro	93
7.1	Intro #01	93
7.2	Intro #02	95
7.3	Intro #03	96
7.4	Intro #04 (PMA)	98
7.5	Intro #05	100
7.6	Intro #06	102
8	Set the Stage	105
8.1	Bewertungsraster	105
8.2	Bühne frei!	107
8.3	Effizienz des Teams	108
8.4	Erwartungsbaum	110
8.5	Erwartungshorizont	112
8.6	Filmzitat	113
8.7	Kneten	115
8.8	Pantomime	117
8.9	Retro-Feedback	118
8.10	Säulendiagramm	120
8.11	Soziogramm	122
8.12	Sprintgalerie	124

8.13	Stimmungsbilder	125
8.14	Tabu	127
8.15	Teamthermometer	129
8.16	Tweets über den Sprint	130
8.17	Wenn ich nicht hier wäre, wäre ich	132
8.18	Vier-Felder-Retro	133
8.19	Zwei Worte	135
8.20	Zeugnis	136
9	Gather Data	139
9.1	Auf der Rennstrecke	139
9.2	Beschlusskontrolle	141
9.3	Beschlussübersicht	142
9.4	Burndown-Chart-Analyse	145
9.5	Dies ist Klaus!	146
9.6	Feen am Werk!	148
9.7	Firmenzeitung	150
9.8	Fünf Dysfunktionen eines Teams	152
9.9	Here be Dragons!	154
9.10	Methodenbausteine	156
9.11	Pent-A-Meter	157
9.12	Quadrantenanalyse	160
9.13	Ratschlag an mein Alter Ego	161
9.14	Schmutzige Wäsche waschen	163
9.15	Sechs Blinde untersuchen einen Elefanten	164
9.16	Stärken und Schwächen	166
9.17	Stimmungskurve	168
9.18	Teamaktivitäten	169
9.19	Urlaubsberichte	171
9.20	Was zieht, was bremst?	172
9.21	Wo steht das Team?	174
9.22	Zuruffrage	176
10	Generate Insights	179
10.1	5 Whys	179
10.2	Burndown-Chart-Analyse	181
10.3	Cicero-Methode	183
10.4	Das ist so, weil	185
10.5	Datenanalyse	187
10.6	Feenstaub	188
10.7	Investigatives Interview	189
10.8	Ishikawa-Diagramm	191

10.9	Kommentarblasen	193
10.10	Methodenbausteine	195
10.11	Perfektes Projekt	197
10.12	Pessimieren	199
10.13	Risiken sehen und verstehen	201
10.14	Staffelstab	203
10.15	Teamuhr	204
10.16	Vier Schlüsselfragen	206
10.17	W-Fragen	208
10.18	Zurück in die Gegenwart	209
11	Decide What to Do	211
11.1	Aktivitätenliste	211
11.2	Aufwand und Ertrag	213
11.3	Drei-Punkte-Wahl	214
11.4	Einsatz & Gewinn	215
11.5	Entscheidungsquadrat	217
11.6	Ergebnisposter	219
11.7	Ergebnisraster	220
11.8	Heute – Demnächst – Später	222
11.9	Leicht – Machbar – Utopisch	223
11.10	Methodenbausteine	225
11.11	Motivation, Hilfe, Erinnern	226
11.12	Offene Wahl	228
11.13	Optimistisch realistisch	230
11.14	Zwei Lösungen	232
11.15	TrainerIn-Interview	233
11.16	Vorschlagswesen im Team	235
12	Closing the Retrospective	237
12.1	Aha!	237
12.2	Bilder einer Retrospektive	238
12.3	Blitzlicht	240
12.4	Feedback im Dreiklang	241
12.5	Danke	242
12.6	Den Koffer packen	243
12.7	Dreier-Feedback	245
12.8	Erwartungsbaum	246
12.9	Standpunkte	248
12.10	Stimmungsbilder	249
12.11	Stimmungsart	250
12.12	Stimmungsviereck	251

12.13	Wetterfrosch	253
12.14	Wunschkonzert	254
13	Moderieren, Präsentieren, Visualisieren	257
13.1	Flipcharts und Whiteboards	258
13.1.1	Flipchart-Ständer	258
13.1.2	Querhängende Flipcharts	258
13.1.3	Whiteboards	258
13.1.4	Pinnwände	259
13.1.5	Selbstklebende Poster	259
13.1.6	Flipchart-Folien	259
13.2	Moderationskarten	260
13.3	Stifte für Moderationskräfte	261
13.3.1	Stifte für Teilnehmer und Teilnehmerinnen	261
13.4	Basissatz an Moderationsmaterial	262
13.5	Moderationsschrift	263
13.5.1	Gemischtschreibung	265
13.6	Korrekturen	265
13.7	Bilder und Farbe	266
13.7.1	Bilder finden	266
13.7.2	Farbe einsetzen	266
13.8	Struktur und Blickführung	267
14	Checkliste für Retrospektiven	269
14.1	Überblick	269
14.2	Moderationsplanung	270
14.3	Feedback der Teilnehmer und Teilnehmerinnen	271
15	Literatur	273
15.1	Quellenangaben	273
15.2	Literaturempfehlungen	275
Danke	277
Index	279

Vorwort

■ Zur zweiten Auflage

Wer Judith Andresen trifft, merkt, dass sie für Retrospektiven brennt – für erfolgreiche Retrospektiven, solche, die echte Veränderungen bewirken.

„Ich kann freilich nicht sagen, ob es besser werden wird, wenn es anders wird; aber so viel kann ich sagen: es muss anders werden, wenn es gut werden soll.“

Georg Christoph Lichtenberg

Judith vermittelt dafür das passende Handwerkszeug. Für eine erfolgreiche Retrospektive stellt sie schon lange vor dem eigentlichen Meeting die Weichen, durch genaues Hinsehen auf das Team und seine Situation:

- Ist es ein junges Team, das erst noch die „Spielregeln“ verhandeln muss, oder ein reifes Team?
- Hat das Team Dysfunktionen, die aufgelöst werden können?
- In welchem Projektumfeld bewegt sich das Team momentan?

Nach dieser Analyse kann jeder aus Judiths großem Schatz an Methodenbausteinen genau die passende Retrospektive zusammenstellen. Die Auswahl folgt der Grundfrage:

„Welche Methodenbausteine sind für die Team- und Projektentwicklung jetzt besonders dienlich?“

Sobald die Retrospektive begonnen hat, nimmt sie das Team in die Pflicht, mit dem vorge-schalteten Intro inklusive Beschlusskontrolle.

Judith trägt im deutschsprachigen Raum maßgeblich dazu bei, dass es erfolgreiche Retrospektiven gibt, die zu den Teams passen – mit begeisternden Workshops und mit diesem Buch. Dieses Buch ist daher einer der Hauptideengeber für den Retromat.

Ich freue mich sehr, dass Judith eine zweite Auflage dieses Texts formuliert hat, in der sie ihre langjährige Erfahrung und ihre Erfolgsgeheimnisse mit uns teilt – jetzt mit noch mehr Hintergrundinfos, noch schöneren Illustrationen und noch mehr tollen Methoden!

Viele Erkenntnisse beim Lesen!

Corinna Baldauf, im Januar 2017

Erfinderin des Retromat (<http://plans-for-retrospectives.com/>)

■ Zur ersten Auflage

*„Erfahrung ist die Fähigkeit, einen Fehler zu erkennen,
wenn man ihn ein zweites Mal macht.“*

Bekannte Zynikerweisheit

Dieser Erkenntnis liegt die seinfeldeske¹ Anschauung zugrunde, dass es in der Welt kein Lernen und keine Verbesserung gibt. Wäre die Welt wie „Seinfeld“, wäre unsere Existenz nur eine endlose Wiederholung derselben dysfunktionalen Formen. Einer der Gründe, warum ich „Seinfeld“ als Serie nicht viel abgewinnen konnte ...

Das Problem, das die Charaktere in „Seinfeld“ nicht lösen konnten, ist aber sehr real und durchaus schwierig. Es ist die Frage, wer sich mit wem wann worüber unterhalten muss, damit eine Gruppe von Leuten beim Lösen von Problemen Erfolg hat.

In Firmen heißt so eine Verabredung „Prozess“. Manchmal ist der Prozess von oben herab verordnet worden. In anderen Fällen sind die Gründe für seine Etablierung seit langem vergessen oder hinfällig geworden. Wenn ein sinnloser Prozess weiter Bestand hat, sind seinfeldeske Zustände erreicht und die Zyniker mit ihren Weisheiten bei der Hand.

Die Idee von „agil“ ist simpel:

„Gebt den Teams die Prozesse zurück!“

Oder noch einfacher gesprochen:

„Behandle erwachsene Menschen wie erwachsene Menschen!“

Denn diese können selbst verabreden, wie sie ihre Zusammenarbeit organisieren. Wenn Teams ihre Prozesse selbst organisieren beziehungsweise die Teammitglieder neue Prozesse definieren, werden ihnen Fehler passieren. Hier helfen regelmäßige Retrospektiven. Sie schaffen den Zugang zur Metaebene – und ermöglichen so Lernen und Verbesserung. In einer simpleren Welt könnte man das alles mit einer einzigen Frage abfeiern, wenn man denn nur die Betonung immer wieder anpasst:

Warum tun wir das eigentlich so?

Warum *tun* wir das eigentlich so?

Warum tun *wir* das eigentlich so?

Warum tun wir das eigentlich *so*?

Das klingt sehr einfach – und wenn man Judith einmal bei der Arbeit mit einem Team erlebt hat, dann sieht das auch sehr einfach aus. Doch hinter einer erfolgreichen Veränderung und Verbesserung liegen viel Erfahrung und Wissen, die erst auf den zweiten Blick sichtbar werden. In diesem Buch erklärt Judith diese Dinge:

Sie gibt den Dynamiken in Teams, in Projekten und Veränderungsprozessen Namen.

Sie zeigt eine Reihe von Methoden und Vorgehensweisen, mit denen wir diese Dynamiken einer Verbesserung zugänglich machen können.

¹ <http://articles.baltimoresun.com/>

Damit gibt Judith uns eine Sprache der Veränderung, mit der wir uns und unseren Umgang miteinander in einem Team verbessern können. Und wenn man lernt, sich in dieser Sprache fließend auszudrücken, dann wird das, was sie da macht, in der Tat ganz einfach.

Kristian Köhntopp, im Juli 2013

Zum Einstieg



Die Teilnehmer und Teilnehmerinnen der Retrospektive werden mit einem Flipchart begrüßt.

„*Einfach gut liefern*“, das ist für viele Software-Entwickler und -Entwicklerinnen die Antriebsfeder und das Ziel jeder Projektarbeit. Dieses Liefern umfasst dabei sowohl „Lieferten zum richtigen Zeitpunkt im Projekt“ als auch „Lieferten in einer den Geschäftszielen angemessenen Qualität“.

Um dies zu gewährleisten, müssen Software-Teams im Gesamtgefüge eines Unternehmens mehrere grundsätzliche Aufgaben erledigen:

- Die Teams müssen die fachlichen Anforderungen verstehen und in eine technische Lösung überführen – und diese Lösung in ein Gesamtsystem integrieren.
- Die Teams müssen mit allen anderen Projektbeteiligten kommunizieren, um Anforderungen, Projektbedingungen und weitere Parameter zu erfassen und zu bewerten. Diese Erkenntnisse müssen in den Teams geteilt und verarbeitet werden.
- Diese Bewertung erfolgt als fachlich-technische Diskussion und als Diskussion über Geschäftsziele und Projektbedingungen.

Robert C. Martin fasst diese Aufgabenfelder in seinem Buch „*The Clean Coder*“ wie folgt zusammen [Martin 2011]:

„The role of the professional developer is a communications role as well as a development role.“

Diese Aufgaben sind nicht leicht zu bewerkstelligen. Im Schnitt scheitern 30 % aller Software-Projekte. Diese Zahl entstammt der „Projektmanagement Studie 2007“, die Stefan Hagen wie folgt zusammenfasst [Hagen 2007]:

„Über den Erfolg entscheidet oft das Beherrschen der „weichen Faktoren“ beim Projektstart. [...] Hohe technische Anforderungen sind hingegen selten der Grund fürs Scheitern.“

Konkret werden aus Sicht der Befragten unklare Ziele und Anforderungen (von 38 % der Befragten), fehlende Managementunterstützung (20 %) und mangelndes Wissen um Projektmanagement (das heißt um Wissen über Methode und Technik des Projektmanagements, 15 %) als Gründe für das Scheitern von Projekten benannt.

Mangelnde Kommunikation, politische Ränkespiele in Firmen, Inkompetenzen und die Projektmethode SWBLM² stehen dem Team und damit dem Projekterfolg im Weg.

Neben der notwendigen technischen Klärung ist vor allem die Veränderung von Projektmethoden und Kommunikation *der Weg*, um Projektarbeit zu optimieren.

Gute Retrospektiven bringen das Team voran

Schritt für Schritt (also Retrospektive für Retrospektive) reflektieren die Teams ihre Prozesse, Regeln und Verhaltensweisen. Sie vereinbaren in jeder Retrospektive kleine Änderungen, die hoffentlich zu Verbesserungen führen.

Retrospektiven³ fordern und fördern einen offenen, interdisziplinären Umgang. Dies führt zu einer guten Arbeitsatmosphäre in einem positiven Klima, das ich euch allen in der täglichen Arbeit wünsche. Möglich wird dieser Erfolg der Retrospektiven durch zwei Punkte:

- Für jede Retrospektive werden nur wenige Vereinbarungen getroffen.
- Diese Vereinbarungen werden von allen Beteiligten getragen.

² SWBLM ist ein Akronym für „So wie beim letzten Mal“. SWBLM beschreibt das Phänomen, dass viele Regeln, Rituale und Projektmethoden unreflektiert von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen in der täglichen Arbeit genutzt werden. [Andresen 2012-A] SWBLM geht über den Begriff des Cargo-Cults hinaus, der das leere Kopieren von vermeintlichem Erfolgsverhalten beschreibt.

³ Ich stelle alle Methodenbausteine sowohl textlich als auch grafisch vor. Dafür habe ich comicartige Zeichnungen der Flipcharts erstellt. Die Flipchart-Comics entsprechen im Maßstab handelsüblichen Flipcharts und können so übernommen werden. Wo notwendig, habe ich in Flipchart-Comics beispielhaft Moderationskarten eingefügt. Tipps & Tricks zur Nutzung von Moderationsmaterialien wie Visualisierungen, Flipcharts, Poster, Moderationstexten und Flipchart-Stifte findet ihr in Kapitel 13.

Schlechte Retros demotivieren

In vielen Teams wird dieses Ziel nicht eingelöst. Die Retrospektiven liefern keine Ergebnisse. Sie sind nicht packend, die Ergebnisse werden nicht geteilt⁴.

Schlimmer noch: Schlecht moderierte, nicht zielgerichtete Retrospektiven verderben regelmäßig allen Teilnehmern und Teilnehmerinnen die Laune – und stehlen damit die Teammotivation. Schlechte Moderation wirkt nicht nur demotivierend. Schlecht moderierte Retrospektiven werden als Zeitfresser wahrgenommen. Ebenfalls Zeitfresser sind ergebnislose Arbeitstreffen.

Ein Indiz für diese Nicht-Qualität von Retrospektiven ist es, wenn Teams diese ständig kürzen möchten – beziehungsweise diese Sitzungen gerne zu Gunsten der konkreten Projektarbeit ausfallen lassen.

Die Auswahl geeigneter Methodenbausteine – mehr Zielorientierung und Abwechslung – bringt Schwung in die regelmäßigen Retrospektiven. Gleichzeitig könnt ihr durch geeignete Methodenbausteine die aktuellen Team- und Projektprozesse positiv unterstützen. Gelingt dies, sind Retrospektiven ein einfacher und effizienter Weg, um die tägliche Arbeit zu verbessern.

Ziel des Buchs

Retrospektiven machen es uns möglich, in kleinen, für alle Beteiligten verdaulichen Schritten eine Verbesserung der Zusammenarbeit herbeizuführen. Das vorliegende Buch ist eine Werbung für gut vorbereitete und klar moderierte Retrospektiven. Wirkliche Prozessoptimierung entsteht nur im direkten Austausch zwischen den Projektbeteiligten. Dafür gibt es einen Ort und eine Zeit: die Retrospektive.

Dreh- und Angelpunkt einer gelungenen Retrospektive ist eine gelungene Moderation. Wenn Retrospektiven gelingen, kann sich das Team der Projektarbeit erfolgreich widmen.

Gleichzeitig sind gute Retrospektiven der Start in eine offene Unternehmenskultur. Mit diesem Methodenbaustein könnt ihr den Startpunkt für einen Wechsel eurer Unternehmenskultur setzen, sofern dies notwendig ist.

Ich wünsche euch viel Erfolg bei der Optimierung eurer Retrospektiven – und damit bei der Optimierung eurer Arbeitsabläufe!

Judith Andresen, im Juli 2013

⁴ Typische Beschreibungen für Retrospektiven sind deswegen auch „Kuschel-Retros“, „konzertierte Jammer-Runden“, „regelmäßige Auskotzmeetings ohne Ergebnis“.

■ Zur zweiten Auflage



Zweite Version ;-)

2013 formulierte ich 70 Methodenbausteine für Retrospektiven. Aus der Leanpub-Variante dieses Texts entstand das bei Hanser erschienene Buch „*Retrospektiven in agilen Projekten*“. Die Methodenbausteine der ersten Auflage habe ich ergänzt und erweitert. Nun liegen euch 95 Methodenbausteine für agile Retrospektiven vor. Und dort, wo mehr Klärung notwendig war, habe ich Veränderungen und Ergänzungen im ersten theoretischen Teil des Texts vorgenommen.

Arbeiten in agilen Methoden weist heute weit über die IT hinaus. Nur wenige Methodenbausteine sind nur für die IT ausgelegt. Retrospektiven bieten das Lernmoment für Teams – egal, wo diese im Unternehmen sich befinden, und egal, welche Spannweite an Disziplinen sie aufgenommen haben.

Alle Methodenbausteine sind mit Beispielillustrationen unterlegt. Dabei habe ich die Größenverhältnisse typischer Flipcharts genutzt, so dass ihr diese Beispiele 1 : 1 in euren Retrospektivenvorbereitungen übernehmen könnt.

Den Lesern und Leserinnen dieses Texts wünsche ich viel Erfolg beim Begleiten und Entwickeln von Teams in agilen Kontexten. Ich hoffe, dass ihr die Methodenbausteine gut und gewinnbringend einsetzen könnt.

Für Anmerkungen und Kritik bin ich immer offen. Nutzt das Kontaktformular auf der Website <http://www.judithandresen.com>, um mir Nachrichten zu diesem Text zukommen zu lassen. Gerne nehme ich auch Anregungen für weitere Methodenbausteine an.

Judith Andresen, im Januar 2017

1

Erfolgreiche Veränderungen

In komplexen Umfeldern ist ein iterativ-inkrementelles Vorgehen der Schlüssel zum Projekterfolg.

Regelmäßige Retrospektiven sind das Mittel, um eine stete Optimierung der Zusammenarbeit voranzutreiben. Veränderungen, die von Retrospektiven ausgehen, verlaufen iterativ und inkrementell. Diese Veränderungen schließen alle Projektprozesse, im- sowie expliziten Regeln und alle Verhaltensweisen im Team ein.

Erfolgreiche Retrospektiven spiegeln in der Auswahl der Methodenbausteine die aktuellen Team- und Projektprozesse. Diese werden in den kommenden Kapiteln vorgestellt. Gleichzeitig wird die Retrospektive als Instrument von Veränderungsprozessen im Unternehmen näher beleuchtet.

Die Einordnung der genannten Prozesse in den Arbeitsalltag lohnt sich für alle Leser und Leserinnen – ermöglicht sie doch eine professionelle und zielgerichtete Moderation beziehungsweise Durchführung der Retrospektiven.

Alle, die sich in diesem Stoff sicher fühlen, können direkt in die Vorstellung der Methodenbausteine wechseln (beginnend mit den Intros in Kapitel 7).

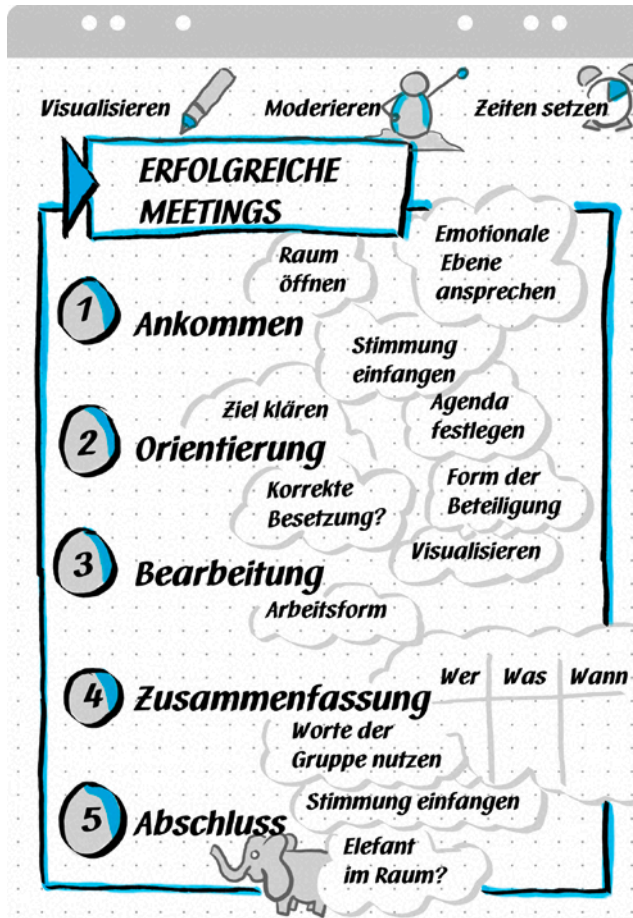


Bild 1.1 Was wichtig ist: Moderation, Visualisierung + Zeiten nehmen

■ 1.1 Veränderungen nach Dilt

Die klassisch-hierarchische Managementsicht ist geprägt vom Modell der logischen Ebenen der Veränderung. Dieses Modell wurde von Robert Dilt entwickelt [Goodman 2012]. Durch eine klare Vorgabe einer Vision entwickelt sich eine kulturelle Veränderung nach und nach von oben nach unten. Veränderungen sind zeitgleich auf jeder Ebene unabhängig voneinander möglich.

Agile Veränderung beginnt dagegen meist im Kleinen – ein oder mehrere Teams beziehungsweise Arbeitsgruppen verändern ihr Verhalten. Durch diese Verhaltensänderung ändern sich zum einen die Erwartungshaltung und das Verhalten der Umgebung – zum anderen entwickeln sich im Unternehmen daraus neue Fähigkeiten und Standards. Dies kann zu einer Veränderung der explizit geäußerten Wertvorstellungen sowie der implizit

vorhandenen Glaubenssätze der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen führen. Dieser Umschwung könnte aber auch eine Begründung für das veränderte Verhalten sein.

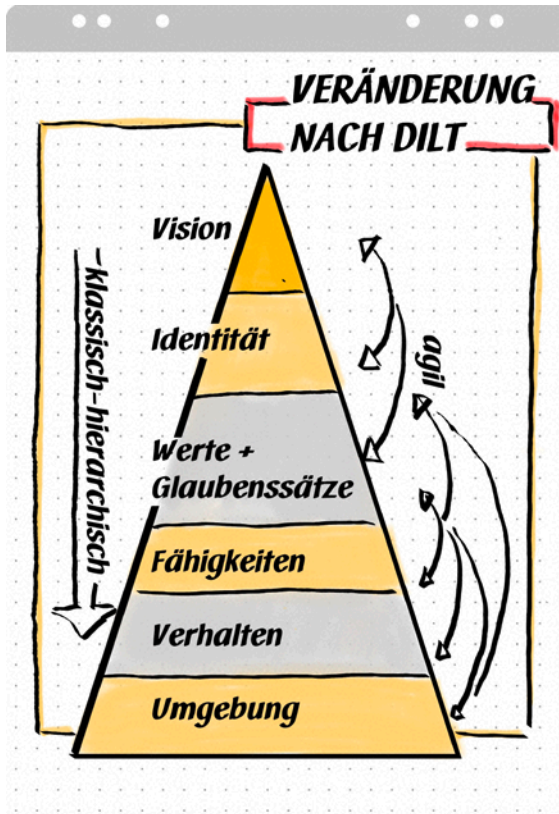


Bild 1.2 Von der Vision zur Veränderung der Umgebung in Unternehmen

Die Summe der impliziten Grundannahmen über Mitmenschen, das Firmengefüge und das Wirtschaftsgeschehen prägen die Unternehmenskultur aus. Veränderung, die über Retrospektiven im Kleinen startet, ist in diesem Bereich ein bewusster Prozess. Die Ein- und Durchführung von Retrospektiven – und insgesamt von agilen Projektmethoden – führt zu mehr Wissen über die eigene Unternehmenskultur und bringt häufig auch eine Kulturveränderung mit sich.

Dies geschieht, weil viele veränderte Grundannahmen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen Einfluss auf die Identität des Unternehmens haben. Dies kann wiederum Einfluss auf die Unternehmensvision haben.

Die Vision – und die daraus abgeleiteten Zielsetzungen – sind die Richtschnüre für alle Projektentscheidungen.

Insofern ist jede Retrospektive ein kleiner Schritt zur Verbesserung und Optimierung der Arbeitsumgebung – und ein kleiner Schritt zur Veränderung der Unternehmensvision und -identität.

■ 1.2 Komfort-, Lern- und Panikzone



Bild 1.3 Wir neigen dazu, die Komfortzone nicht verlassen zu wollen.

Die Komfortzone ist der Bereich von Wissen und Fähigkeiten, in dem wir uns wohlfühlen, weil uns alles vertraut ist. Wir können alles in der Komfortzone gut leisten, weil wir alle benötigten Fähigkeiten sicher beherrschen. Auch ist uns klar, was wir mit wem besprechen müssen, um eine Leistung in der Komfortzone abschließen zu können.

Wir wissen, was sie von den Beteiligten in der Komfortzone erwarten können. Niemand muss darüber nachdenken, wie sich Personen oder Dinge verhalten werden – in der Komfortzone gibt es keine Überraschungen. Angenehm ist auch, dass alle Beteiligten nicht darüber nachdenken müssen, wie sie sich verhalten sollten. In der Komfortzone bin ich mir als Person total sicher. Im täglichen Miteinander versuchen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die Komfortzone nicht verlassen zu müssen [Sandler 2011].

Tatsächlich tun wir in der Komfortzone auch Dinge, die im Prinzip unangenehm sind. Es ist aber bequem, die Abläufe nicht in Frage zu stellen. Konflikte zu benennen und zu lösen, meiden wir häufig. In der Komfortzone zu bleiben, heißt häufig auch, notwendige Konflikte nicht zu gehen.

In der Panikzone laufen Dinge schief und erzwingen sofortige Handlungen. Befinden sich Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in der Panikzone, reflektieren sie einen Großteil ihrer Handlungen nicht. Dafür fehlt ihnen auf Grund des als hoch empfundenen Drucks die Zeit und die Muße. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen agieren hektisch und bedienen neue Anforderungen mit alten Mustern. In der Panikzone zeigt sich, welche Mechanismen tief in ihnen verwurzelt sind. In dieser Arbeitssituation handeln sie angstgetrieben und meist auf eigene Faust: Sie wollen zurück in die Komfortzone.

In der Panikzone ist jeder sich selbst am Nächsten. Größtes Motiv ist die Sicherung der eigenen Integrität und der eigenen Reputation. Möglichst schnell versuchen Personen, die sich aktuell in der Panikzone befinden, in ihre Komfortzone zurückzugelangen. In der Panikzone werden Schuldvorwürfe laut – ohne dass es eine gemeinsame Lösung geben kann.

Die Diskussion über geänderte Verhaltensweisen eskaliert zu diesem Zeitpunkt, da allen Beteiligten die Wahrnehmung anderer Meinungen und Modelle in der Panikzone schwerfällt. Das eigene (meist nicht nachhaltig überdachte) Modell erscheint als das einzig Wahre. Eine nachgelagerte Reflexion dieser Handlungen ist ebenfalls schwierig. Daraus positiv abzuleiten, wie in einer kommenden Situation sinnvollerweise agiert werden sollte, können nur wenige.

In der Panikzone besitzen wir nicht genügend Wissen und Fähigkeiten. Das ist in der Komfortzone komplett anders. Dennoch ist die Komfortzone beständig unter Druck. Aus Angst vor Fehlern und Reputationsverlust beschneiden sich viele Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Laufe der Zeit in ihren Möglichkeiten. Sie führen nur diejenigen Tätigkeiten durch, in denen sie sich vollständig sicher fühlen. Die Komfortzone verkleinert sich so ständig. Damit verlieren die betroffenen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zunehmend Sicherheit in Tätigkeiten, die ihnen vorher in der Komfortzone möglich waren.

Damit das Unternehmen einen erfolgreichen, zukunftsweisenden Weg gehen kann, sind das Wissen und die Fertigkeiten aller Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ständig zu erweitern. Eine Vergrößerung des Wissens und der Fertigkeiten gelingt in der Lernzone.

Im Bereich der Lernzone begegnen den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen Aufgaben, die sie noch nicht kennen, die aber so nahe an ihrem bisherigen Wissen und ihren Fähigkeiten liegen, dass sie diese meistern können. Die Aufgabe erscheint – obwohl unbekannt – lösbar. Zur Lösung bedarf es Nachdenkens und der Kombination bekannten Wissens.

Die Lernzone betreten die Beteiligten durch kleine Schritte.

■ 1.3 Mit Retrospektiven in die Lernzone

In Retrospektiven diskutieren die Teilnehmer und Teilnehmerinnen gemeinschaftliche Wahrnehmungen und neue Erkenntnisse. Daraus abgeleitete Teamregeln und Maßnahmen können in der Komfortzone liegen – sollten aber darüber hinausgehen.

Diese Maßnahmen und Teamregeln entstehen aus den diskutierten Handlungsoptionen – diese sollten außerhalb der Komfortzone, aber noch nicht in der Panikzone liegen.

Retrospektiven fordern die Verabschiedung klarer Teamregeln und Maßnahmen. Dabei gilt „Weniger ist mehr“. Das iterativ-inkrementelle Vorgehen unterstützt die Beteiligten, ihre Fähigkeiten (in der Lernzone!) auszubauen.

Schafft es ein Team, sich ständig in der Lernzone aufzuhalten, ist dies gewinnbringend für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, das Projekt und insbesondere für das Unternehmen. Daher gilt für die Phase *Decide What to Do*:



Tipp

Damit das Team nicht in die Panikzone abstürzt, ist sicherzustellen, dass die vereinbarten Maßnahmen und Teamregeln von allen getragen werden.

Durch die Etablierung der sechs Phasen einer Retrospektive verlasst ihr den Bereich der unprofessionellen Arbeitstreffen. Vielleicht ist dies ja auch eine Anregung für euch, alle anderen Arbeitstreffen in Gestaltung und Durchführung zu überdenken.



Hinweis

Für jedes Arbeitstreffen im Unternehmen – insbesondere für alle Retrospektiven – bereiten sich alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer vor. Alle Arbeitstreffen werden moderiert. Alle Arbeitstreffen folgen einer klaren Zielsetzung.

Wird das Ziel von Projektartefakten nicht geklärt, sind die entsprechenden Arbeitstreffen leer und ermüdend. Manche Teams setzen zu Beginn ihrer Projekte ein Backlog-Refinement-, ein Estimation- und ein Planning-Arbeitstreffen an.

„Das gehört sich doch so, wenn man diese Projektmethode macht!“

heißt es dann zur Begründung der drei Arbeitstreffen. Wenn dann die drei Treffen nicht sauber in ihrer Zielsetzung beschrieben sind, sind drei nervende Arbeitstreffen vorprogrammiert. In insgesamt drei Arbeitstreffen öden sich die Teilnehmer und Teilnehmerinnen an. Dabei wäre es leichter gewesen, mit einem Planning zu starten und Schritt für Schritt herauszubekommen, wie das Verfahren für dieses Team und dieses Projekt besser gestaltet werden kann.

Für die Einführung von agilen Projektmethoden empfiehlt sich das Vorgehen „Weniger ist mehr“. Startet mit wenigen Artefakten und bekommt im Sinne von „Inspect + Adapt“ heraus, was ihr wirklich benötigt.

Genau dieses Vorgehen unterstützen agile Retrospektiven:

- „Weniger ist Mehr“ folgen,
- Schritt für Schritt Veränderungen herbeiführen.

■ 1.4 Weniger ist mehr

Wissensaufbau im Unternehmen und Effizienzsteigerung im Team finden dann statt, wenn ein Großteil der beteiligten Personen sich jeweils in ihren Lernzonen befinden. Regelmäßige Retrospektiven unterstützen dies durch inkrementelle und iterative Veränderungen. Die während der Retrospektive vereinbarten Maßnahmen sind klein und überschaubar. Sie sind nah genug an der Komfortzone der Beteiligten und daher annehmbar – und durchführbar!

Retrospektiven bauen auf einer definierten Abfolge von Fragestellungen auf. Sie gehen zurück auf das zwölfte Prinzip des agilen Manifests [Beck 2001]

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

In vielen Unternehmen sind Arbeitstreffen ineffizient. Sie sind langatmig, nicht konkret genug und ohne Ergebnisse. Insbesondere gilt dies dann auch für die Retrospektiven, die in dem entsprechenden Unternehmen durchgeführt werden. Teams, die agile Methoden einführen, legen daher häufig den Fokus bei der Einführung auf die statischen Methodenbausteine der jeweiligen agilen Projektmethode. Die in der Methode beschriebenen Artefakte werden genutzt. Die vorgeschlagenen Arbeitstreffen werden weniger stark beleuchtet. Es heißt dann:

„Im Prinzip arbeiten wir agil. Nur für die Retros haben wir keine Zeit.“

Mit diesem Satz zeigt sich ein großes Missverständnis agiler Projektmethoden. Agilität entsteht aus einer lernenden Verbesserung der täglichen Arbeit durch ein selbstorganisiertes Team. Ziel der iterativ-inkrementellen Vorgehensweise ist eine funktionierende Methode, welche stark auf den direkten Kundennutzen ausgerichtet ist. Der Scrum Guide [Schwaber 2016] fasst die Scrum-Werte wie folgt zusammen:

„Three pillars uphold every implementation of empirical process control: transparency, inspection, and adaptation.“

Wenn Teams trotz der Einführung einer agilen Projektmethode auf Retrospektiven verzichten, kann dies auch auf andere Hindernisse im Team beziehungsweise im Unternehmen hinweisen:

- Manche Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen fühlen sich wirkungslos und glauben nicht daran, dass sie etwas bewegen können. Die Einführung von Retrospektiven wird dann als Pseudoangebot abgelehnt.
- Vielleicht gibt es im Team oder im Umfeld des Teams eingeschlossene Verhaltensweisen, die niemand in Frage stellen mag. Findet die agile Einführung in einem klassisch-hierarchischen Kontext statt, gibt es häufig „heilige Kühe“ – diese mag niemand „einfach schlachten“. (Dabei würde es manchmal schon genügen, man würde die Kühe einfach nur auf eine andere Wiese bringen.)
- In wieder anderen Fällen überwiegt die Angst vor dem Versagen. Und für den Moment sieht es für das Team so aus, als würden sie Zeit gewinnen, wenn sie sich auf die direkte Projektarbeit konzentrieren – und die Meta-Betrachtung der Projektarbeit außen vor lassen. Handelt ein Projektteam so, wird die Grundidee agiler Projekte nicht gelebt. Wenn ein Team für Retrospektiven keine Zeit hat, dann sucht das Team nicht nach einer stetigen Verbesserung der eigenen Projektprozesse.

Jeder dieser Gründe erhält den aktuellen Zustand. Vor dem Gewinn an Effizienz und Prozessgeschwindigkeit liegt das Moment der Veränderung. Veränderungen bringen Unruhe. Veränderungen bringen immer Arbeit mit sich. Keine Veränderung „geht einfach“. Es ist für uns daher leichter, die aktuellen Umstände zu bejammern, als eine Veränderung herbeizuführen. Die Angst vor Veränderung und die Unfähigkeit, große Änderungen sofort herbeizuführen, werden in *Veränderungen im Team* (siehe Abschnitt 1.7) thematisiert. Daraus ergeben sich einfache Regeln für die Retrospektive, mit denen das Team sicherstellt, dass vereinbarte Maßnahmen und Teamregeln in der Lernzone stattfinden.

■ 1.5 Retrospektiven sind der Schlüssel zum Erfolg

Kernelemente agiler Methoden sind eine offene Kommunikation und der ständige Antrieb zum Lernen. Im Selbstverständnis agiler Projekte ist deren Umfeld chaotisch oder komplex. Mit einem zu Projektbeginn erstellten Projektplan wird man nach agiler Sichtweise nicht weit kommen.

Mit Retrospektiven werden Veränderungen im Team definiert. Diese Veränderungen sind wichtig und gewollt. Denn das Ergebnis – eure Projektmethode – muss in euren Kontext passen. Agile Methoden sind nicht dann gut, wenn sie ohne Berücksichtigung des Umfelds sklavisch nach Lehrbuch umgesetzt werden. Agile Methoden werden dann richtig gelebt, wenn sie auf die jeweiligen Arbeitsumfelder, Teams und Bedürfnisse von intern wie extern angepasst werden. David Anderson erläutert dies am Beispiel Kanban wie folgt [Anderson 2010]:

„You have the permission to try Kanban. You have the permission to modify your process. You have permission to be different. Your situation is unique and you deserve to develop a unique process definition tailored and optimized to your domain, your value stream, the risks that you manage, the skills of your team, and the demands of your customers.“

Alle Veränderungen ordnen sich dem Ziel des Projekts beziehungsweise der Vision des Unternehmens unter. Dieses Ziel wird zu Projektbeginn definiert (im Sinne des „*Purpose*“ von Daniel H. Pink (siehe Kapitel 2)). Das Team vereinbart erste Maßnahmen und Teamregeln zum Erreichen dieses Ziels. Durch eine stetige Beobachtung der Arbeitsabläufe und eine Anpassung an geänderte Anforderungen reagiert das agile Team auf alles, was sich neu beziehungsweise geändert darstellt. Retrospektiven sind dabei der Methodenbaustein, der die Reflexion und bewusste Auseinandersetzung mit dem Ist-Stand im Projekt fordert und fördert. Ziel ist die Veränderung von Prozessen und Arbeitsabläufen, die im Team verankert sind. Dies ist das grundlegende Thema von Kapitel 3, *Projektarbeit optimieren*.

Um nicht in der Symptombekämpfung zu verharren, untersuchen Retrospektiven die Ursachen der während der Retrospektive erkannten und benannten Phänomene. Die entsprechende Phase in der Retrospektive heißt *Generate Insights*. Diese und alle anderen Retrospektivenphasen werden mit Zielsetzung und Kernelementen in Kapitel 4, *Ablauf der Retrospektive*, vorgestellt. Das Team braucht Sicherheit für eine offene Kommunikation. Hier helfen die *Vegas-Regel* (siehe Abschnitt 4.2.2) und die *oberste Direktive* (siehe Abschnitt

4.2.3) allen Teammitgliedern, transparent und in Sicherheit miteinander zu agieren. Weitere Regeln für Retrospektiven sind in Kapitel 5 aufgeführt.

■ 1.6 Retrospektiven bringen Klarheit

Durch Retrospektiven wird Ungesagtes artikuliert. Durch das explizite Aussprechen werden zum Teil Verhaltensweisen offen gelegt, die jeder Einzelne beziehungsweise jede Einzelne vor der Retrospektive nicht hätte exakt benennen können. Das macht manchen Beteiligten Angst. Manchmal ist die Scheu vor dieser Klarheit so groß, dass die Retrospektiven unterlaufen werden. Dies geschieht in unterschiedlichen Ausprägungen:

- „Wir machen regelmäßig Retros. Dabei versuchen wir, unsere Meetingzeit immer weiter runterzuschrauben. Wir können das jetzt auch schon in 15 Minuten!“
- „Wir machen Retros. Aber unsere Projektgeschwindigkeit steigt dennoch nicht an.“
- „Unsere Retrospektiven sind total langweilig. Mad – Sad – Glad. Jedes Mal. Dabei kommt doch nichts Neues heraus!“

Gut moderierte Retrospektiven sind ein Mittel, Denkblockaden aufzulösen, nicht Erkanntes zu benennen und bisher Ungesagtes auszusprechen, mögliche Veränderungen zu vereinbaren und so Schritt für Schritt die eigene Arbeit zu optimieren. Wenn das Team mit kleinen und wenigen Schritten beginnt, hat jeder beziehungsweise jede im Team die Möglichkeit, sich mit den Veränderungen anzufreunden. Mit jeder Retrospektive verändert sich die Zusammenarbeit – insgesamt zum Besseren.

Damit die Retrospektiven abwechslungsreich und spannend sind und bleiben, werden in diesem Buch für das Intro und die fünf Retrospektiven viele verschiedene Methodenbausteine – beginnend mit dem Intro (siehe Kapitel 7) – vorgestellt. Je nach Teamsituation sind die passenden Bausteine auszuwählen.

Eine Retrospektive ist kein Theaterstück, in dem möglichst neue und spektakuläre Methodenbausteine aufgeführt werden. Eine Retrospektive ist ein Hilfsmittel, das Team- oder Unternehmensverhalten zu erkennen und zu verändern. Dieses gründet in der Unternehmenskultur, der aktuellen Team- und Projektphase.

Damit Retrospektiven gelingen, sind Methodenbausteine auszuwählen, die den Beteiligten das Erkennen des Projektumfelds und des aktuellen Teamgeschehens erleichtern.

■ 1.7 Veränderungen im Team

Retrospektiven ermöglichen Veränderungsprozesse in Teams. Dies schafft die Grundlage für Veränderungen in Unternehmen. Veränderungen gelingen uns nur, wenn wir offen und motiviert auf das Neue zugehen. Dieser Bewegung stehen Ängste und Unsicherheit entgegen, die in der Komfortzone des oder der Einzelnen und der allgemeinen Unternehmens-

kultur gründen. Wie sich Motivation, Veränderungsprozesse und Unternehmenskultur in Retrospektiven zeigen, löst das nachfolgende Kapitel auf.

Veränderungsprozesse brauchen Zeit. Umwege und Rücksprünge gehören dazu. Durch das regelmäßige Durchführen von Retrospektiven wird die beständige und konzentrierte Reflexion des eigenen Verhaltens gefördert. Dies ist eine gute Grundlage für einen gesunden Veränderungsprozess.



Tipp

Die Autorin dieses Buchs begreift Veränderung in Unternehmen als einen stetigen Prozess, der durch Retrospektiven (siehe Kapitel 4) und Post-Mortem-Analysen (siehe Kapitel 6) angetrieben wird.

Teamverhalten und Veränderungen

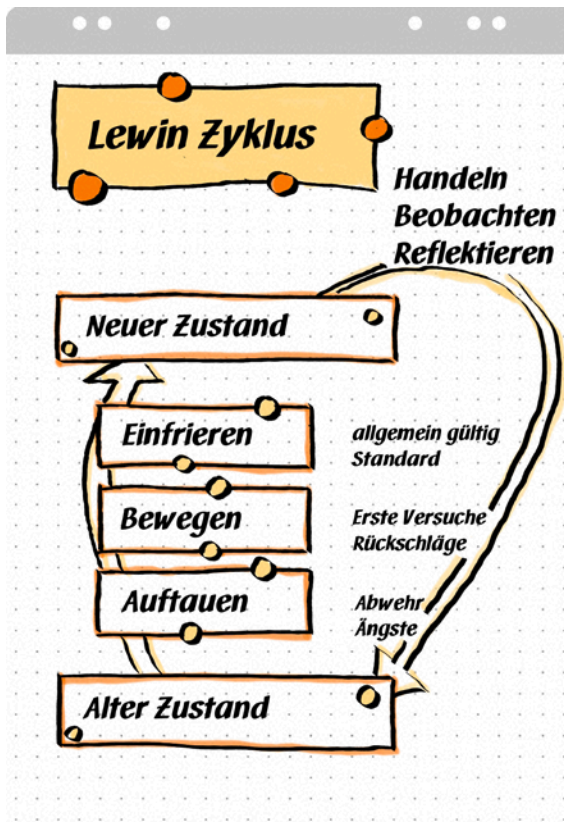


Bild 1.4

Veränderungsprozesse verlaufen über drei Stufen.

Veränderungen fallen uns nicht leicht. Das alte Verhalten, sei es noch so kontraproduktiv, ist vertraut. Veränderungen hingegen bedeuten das Betreten von Neuland. Eine Änderung umzusetzen, heißt also, Vertrautes hinter sich zu lassen – und sich auf ein neues Verhalten einzulassen.