

Esther Derby  
Diana Larsen

# Agile Retrospektiven

Übungen und Praktiken, die  
die Motivation und Produktivität  
von Teams deutlich steigern



**Vahlen**

**„Esther Derby und Diana Larsen haben das Standardwerk über agile Retrospektiven geschrieben. Sie müssen kein agiles Team sein, um aus diesem Buch einen Nutzen zu ziehen. Sie müssen sich nur verbessern wollen. Folgen Sie ihrem Rat und Ihre Teams werden erfolgreicher sein.“**

Johanna Rothman, Autorin von *Agile and Lean Program Management* und *Create Your Successful Agile Project*

Die Arbeit von Teams kann besser werden, wenn sie regelmäßig innehalten und sich fragen: „Was hat gut funktioniert, das wir nicht vergessen möchten? Was sollte anders gemacht werden?“ Retrospektiven ermöglichen genau das. Es ist ein besonderer Moment, in dem Fragen zur kontinuierlichen Verbesserung der Produktivität, der Team-Fähigkeiten bei der Zusammenarbeit und nicht zuletzt zur Verbesserung der Qualität bewegt werden. Neben diesem Nutzen bieten Retrospektiven einen Weg, um Handlungskompetenz und Freude in Teams zu steigern.

Zwei der führenden Moderatorinnen der Softwarebranche haben aus ihrer jahrelangen Erfahrung eine zugängliche Referenz für Retrospektiven destilliert, die heute zum Standard gehört. Sie liefert eine solide Grundlage, um die Effizienz Ihrer Iterations-, Release- und Projektretrospektiven zu verbessern. Dazu gehören 30 Aktionen, die Ihnen in den fünf Phasen einer Retrospektive helfen, dem Team wirklich Fortschritte zu ermöglichen. Dieses Buch ist ein absolutes Muss für alle Teamleiter, Moderatoren und jeden, der daran interessiert ist, Verbesserungen voranzutreiben hinsichtlich der Art, wie Teams reflektieren, lernen und funktionieren.

### **Die Autorinnen**

**Esther Derby** verfügt über die seltene Qualität, technische und Fragen des Managements und der Führung gleichermaßen verständlich zu bewegen. Sie ist bekannt für ihre Arbeit, Teams bei ihrer Entwicklung wirksam zu helfen, sodass sie ein neues Produktivitätsniveau erreichen, und gehört zu den weltweit führenden Experten für Retrospektiven.

**Diana Larsen** unterstützt zusammen mit Führungskräften aus der Softwareentwicklung Teams bei der Entwicklung ihrer Projektleistungen.

# **Agile Retrospektiven**

Übungen und Praktiken, die die Motivation  
und Produktivität von Teams deutlich  
steigern

von

Esther Derby

und

Diana Larsen

Aus dem Amerikanischen übersetzt von  
Luitgard Köster

Verlag Franz Vahlen GmbH

# Inhaltsverzeichnis

|   |      |
|---|------|
| <b>Vorbemerkung</b> .....   | VII  |
| <b>Vorwort</b> .....  | IX   |
| <b>Einführung</b> .....   | XIII |
| <b>Kapitel 1: Ihrem Team helfen, zu prüfen und anzupassen</b> .....   | 1    |
| Den Rahmen schaffen .....   | 4    |
| Daten sammeln .....   | 8    |
| Erkenntnisse gewinnen .....   | 10   |
| Entscheiden, was zu tun ist .....                                     | 11   |
| Die Retrospektive abschließen .....                                   | 12   |
| <b>Kapitel 2: Eine maßgeschneiderte Retrospektive für Ihr Team</b> .. | 15   |
| Die Vorgeschichte und das Umfeld kennenlernen .....                   | 15   |
| Das Ziel für die Retrospektive formulieren .....                      | 16   |
| Die Dauer bestimmen .....   | 17   |
| Eine Retrospektive strukturieren .....                                | 18   |
| Aktionen auswählen .....  | 21   |
| <b>Kapitel 3: Retrospektiven leiten</b> .....                         | 27   |
| Aktionen managen .....  | 28   |
| Gruppendynamiken managen .....  | 30   |
| Zeit managen .....  | 35   |
| Sich selbst managen .....   | 36   |
| Ihre Fähigkeiten ins nächste Level bringen .....                      | 37   |
| <b>Kapitel 4: Aktionen, um den Rahmen zu schaffen</b> .....           | 39   |
| Aktion: Check-in .....  | 39   |
| Aktion: Focus On/Focus Off .....                                      | 40   |
| Aktion: ESVP .....  | 42   |
| Aktion: Arbeitsvereinbarungen .....                                   | 44   |
| <b>Kapitel 5: Aktionen, um Daten zu sammeln</b> .....                 | 47   |
| Aktion: Timeline .....  | 47   |
| Aktion: Triple Nickels .....  | 51   |
| Aktion: Color Code Dots .....   | 53   |
| Aktion: Mad, Sad, Glad .....  | 55   |
| Aktion: Stärken erkennen .....  | 57   |
| Aktion: Satisfaction Histogram .....                                  | 59   |
| Aktion: Teamradar .....   | 63   |
| Aktion: Like to Like .....  | 65   |

## VI Inhaltsverzeichnis

|  |     |
|--|-----|
| <b>Kapitel 6: Aktionen, um Erkenntnisse zu gewinnen</b> .....        | 69  |
| Aktion: Brainstorming/Filtering .....                                | 69  |
| Aktion: Force Field Analysis .....                                   | 72  |
| Aktion: Five Whys .....  | 75  |
| Aktion: Fishbone .....   | 76  |
| Aktion: Patterns and Shifts .....                                    | 79  |
| Aktion: Prioritize with Dots .....                                   | 80  |
| Aktion: Report Out with Synthesis .....                              | 82  |
| Aktion: Themen identifizieren .....                                  | 84  |
| Aktion: Learning Matrix .....  | 86  |
| <b>Kapitel 7: Aktionen, um zu entscheiden, was zu tun ist</b> .....  | 89  |
| Aktion: Retrospective Planning Game .....                            | 89  |
| Aktion: SMART Goals .....  | 92  |
| Aktion: Circle of Questions .....                                    | 94  |
| Aktion: Short Subjects .....   | 96  |
| <b>Kapitel 8: Aktionen, um die Retrospektive abzuschließen</b> ..... | 99  |
| Aktion: +/-Delta .....   | 99  |
| Aktion: Wertschätzungen .....  | 101 |
| Aktion: Temperature Reading .....                                    | 103 |
| Aktion: Helped, Hindered, Hypothesis .....                           | 105 |
| Aktion: Return on Time Invested (ROTI) .....                         | 106 |
| <b>Kapitel 9: Release- und Projektretrospektiven</b> .....           | 111 |
| Vorbereitung auf Release- und Projektretrospektiven .....            | 111 |
| Unternehmensübergreifende Perspektiven einbeziehen .....             | 116 |
| Release- und Projektretrospektiven leiten .....                      | 118 |
| Eine Retrospektive nach jedem Abschluss .....                        | 123 |
| <b>Kapitel 10: Make it so</b> .....                                  | 125 |
| Unterstützung anbieten .....   | 126 |
| Verantwortung für Änderungen aufteilen .....                         | 127 |
| Größere Änderungen unterstützen .....                                | 128 |
| <b>Anhänge</b> .....   | 131 |
| Anhang 1: Moderationsbedarf .....                                    | 131 |
| Anhang 2: Aktionen zur Nachbereitung .....                           | 133 |
| Anhang 3: Kurzübersicht Aktionen .....                               | 134 |
| Anhang 4: Quellen zum Moderationstraining .....                      | 135 |
| Anhang 5: Literaturverzeichnis .....                                 | 135 |
| <b>Index</b> .....   | 137 |

## Vorbemerkung

Wenn ich Geburtstag habe, schaue ich zurück und denke über mein Leben nach. Wie sind die Dinge gelaufen? Wo glaubte ich einmal zu sein vor 30 Jahren, vor zehn Jahren oder vor einem Jahr? Wo befinde ich mich jetzt? Wie könnte ich Dinge besser machen, und welche Dinge, die ich bereue, sollte ich einfach klären, sodass ich sie hinter mir lassen kann? Bin ich die Person, die ich hoffte zu sein, und ist meine Wirkung auf andere so, wie ich es mir vorgestellt habe? Falls nicht, was könnte ich in den kommenden Jahren anders machen? Habe ich meine Stärken und meine Intelligenz klug genutzt?

Dies ist meine Retrospektive. Ich schaue zurück und beurteile. Ich denke nach. Ich berücksichtige alles und versuche, einen besseren Kurs für das nächste Jahr abzustecken. Ich bin wirklich glücklich, dass niemand den Spielstand aufschreibt. Selbst ich mache das nicht, da ich nicht weiß, wie gut ich mich insgesamt schlage. Ich vermute, das hängt von Weltanschauungen ab, die sich immer ändern und von Umständen, die mehr Schwankungen bringen, als ich das jemals erwartet hätte. Wer hätte vorhersagen können, wie meine Kinder einmal sein würden?

Wenn ich klarere Ziele und häufiger Geburtstag hätte, würden die Retrospektiven vielleicht besser funktionieren. Ich vermute, dass die Dinge besser laufen würden, wenn ich Esther und Diana bei meinen häufigeren Geburtstagen bei mir hätte. Ein externer Moderator mit Techniken, wie sie in diesem Buch erklärt werden, würde neue Erkenntnisse bringen und helfen, konkretere nächste Schritte zu formulieren.

Seit vielen Jahren setze ich iterative, inkrementelle (oder auch agile) Prozesse ein. Mein Lieblingswort ist Scrum. Bei Scrum sind die Ziele sehr klar. Sie werden für ein Projekt aufgestellt und dann für jede Iteration erneuert. Da diese Iterationen alle 30 Tage stattfinden, gibt es nicht viel Herumirren. Da der Bereich die Softwareentwicklung ist und nicht das Leben im Allgemeinen, ist es ebenfalls einfacher, festzustellen, ob der Prozess in die richtige Richtung geht oder angepasst werden muss. Da Scrum eine Team-Aktivität ist, ist die Gruppenreflektion besonders hilfreich. Jeder trägt dazu bei, und sie bietet einige Überraschungen.

Edward Yourdon beschrieb den langen, furchtbaren Fortschritt eines Projekts in dem Buch *Death March* (Prentice Hall, 1997). Ein Problem bei solchen Projekten ist, dass es keine Geburtstage und keine regelmäßigen Termine für Reflektion und Nachjustierung gibt.

## **VIII Vorbemerkung**

Der natürliche Rhythmus iterativer Bereitstellung von Software in agilen Projekten bietet solche Haltepunkte. Dies sind Chancen für das Team, das zu verbessern, was es tut und wie es sich dabei fühlt. Was für eine Gelegenheit! Lesen Sie das Buch von Esther Derby und Diana Larsen und sehen Sie, wie es funktioniert.

### **Ken Schwaber**

Scrum-Autor und -Evangelist

Scrum Alliance

## Vorwort

Wenn wir *Retrospektive* sagen, dann stellen wir uns Folgendes vor: ein spezielles Meeting, in dem das Team zusammenkommt, nachdem es einen inkrementellen Arbeitsschritt abgeschlossen hat, um seine Methoden und das Teamwork zu prüfen und anzupassen. Retrospektiven fördern das Lernen im gesamten Team, dienen als Beschleuniger für Änderungen und erzeugen Aktivitäten. Retrospektiven gehen über Checklisten-Projekt-Audits oder flüchtige Projektabschlüsse hinaus. Im Gegensatz zu traditionellen Post-Mortem-Analysen oder Projektreviews fokussieren sich Retrospektiven nicht nur auf den Entwicklungsprozess, sondern auch auf das Team und dessen Probleme. Denn Probleme im Team sind genauso herausfordernd wie technische Probleme – wenn nicht sogar stärker.

Seit nunmehr über 20 Jahren leiten wir Retrospektiven und bringen anderen bei, Retrospektiven zu leiten. Tatsächlich wurden wir im Jahr 2003 auf dem jährlichen Retrospective Facilitators Gathering in Baden, Österreich, mit dem Titel „Göttinnen der Retrospektive“ bedacht. Obwohl wir keine Göttlichkeit für uns in Anspruch nehmen, wissen wir eine Menge darüber, wie man Teams hilft, gemeinsam in Retrospektiven zu lernen.

Wir haben mit Menschen gesprochen, die Retrospektiven als reine Zeitverschwendung betrachten. Wenn wir dann tiefer bohren, ähnelt der Prozess, den diese Menschen beschreiben, nicht dem, was wir unter Retrospektive verstehen. Wenn Menschen allerdings einen ähnlichen Prozess durchlaufen, wie wir ihn in diesem Buch beschreiben, dann sehen wir unterm Strich solide Ergebnisse.

Unsere Kunden und Kollegen erzählen uns ebenfalls, dass sie Vorteile in den Retrospektiven erkennen. In diesem Buch findet sich einiges von dem, was wir gesehen und gehört haben. In jedem Fall erkannte das Team während seiner Retrospektive Verbesserungen und wendete neue Praktiken in der nächsten Iteration an.

**Verbesserte Produktivität:** Ein kalifornisches Team reduzierte die Nachbesserungen am Ende seines nächsten Release, indem es seine Unit-Tests verbessert hat. Es fügte weitere Tests hinzu und führte diese häufiger durch. Da das Team dadurch Fehler früher erkannte, kam es am Ende des Release nicht in Schwierigkeiten.

**Verbesserte Leistungsfähigkeit:** Ein Team aus Florida nutzte seine Retrospektive, um eine Lösung für ein schon länger existierendes Problem zu entwickeln. Nur eine Person aus dem Team wusste, wie man Kundendaten



## X Vorwort

in die Unternehmensdatenbank integrierte. Das Team stellte einen Pair Programming-Plan auf, der es anderen Teammitgliedern ermöglichte, die Datenbank kennenzulernen. So wurde der Engpass beseitigt.

**Verbesserte Qualität:** Ein Team aus Minnesota beobachtete einen deutlichen Zusammenhang zwischen dem fehlenden Kundenkontakt während seiner Iterationen und verfehlten Anforderungen. Es verstärkte die Einbindung der Kunden während nachfolgender Iterationen, um Missverständnisse und das Nachbessern der Features zu reduzieren. Da die Zusammenarbeit mit den Kunden zunahm, verwendete das Team mehr Zeit darauf, Fehler und Refactoring zu vermeiden, statt Vergangenes aufzuwärmen.

**Verggrößerte Kapazität:** Ein Team aus New York untersuchte, wie es Features priorisierte, und wechselte von jährlichen zu vierteljährlichen Releases, indem es sich darauf fokussierte, kleinere, höherwertige Feature-Sets zu liefern.

Neben dem Nutzen, der unterm Strich herauskommt, bieten Retrospektiven einen Weg, um Handlungskompetenz und Freude in Teams zu steigern.

Nachdem es ein Jahr lang Iterationsretrospektiven durchgeführt hatte, berichtete ein Team aus London, dass Retrospektiven sein Arbeitsleben zum Besseren gewendet haben. Ein anderes Team lud einen Sozialarbeiter ein, als es ein wirklich ernstes Problem hatte. Nachdem er das Team beobachtet hatte, bemerkte der Sozialarbeiter, dass das Team besser in der Lage sei, mit Konflikten umzugehen, als die meisten Sozialarbeiter, die er kenne (XP – Call in the Social Workers [Mac03]). Das Team wusste, wie man unbequeme – aber notwendige – Gespräche führte, um Unstimmigkeiten zu beseitigen, bevor sie zu einem Konflikt oder einer Verstimmung eskalieren.

Wir können nicht alle Ergebnisse vorhersagen, die Sie erreichen werden, aber die Erfahrung zeigt, dass Retrospektiven Teamarbeit, Methoden, Zufriedenheit im Job und Ergebnisse verbessern können.

Wir möchten unseren Korrektoren für ihre wertvolle Hilfe danken. Ohne sie wäre dieses Buch nicht das, was es ist: Tim Bacon, Raj Balasubramanian, Nicole Belilos, Johannes Brodwall, Brandon Campbell, Mike Cohn, Rachel Davies, Dale Emery, Marc Evers, Pat Eyler, Caton Gates, David Greenfield, Daniel Grenner, Elisabeth Hendrickson, Darcy Hitchcock, Dave Hoover, Stephen Jenkins, Bil Kleb, Willem Larsen, Anthony Lauder, Sunil Menda, Sheila O'Connor, David Pickett, Wes Reisz, Linda Rising, Johann Rothman, Matt Secoske, Guerry Semones, Dave W. Smith, Michael Stok und Bas Vodde.

Wir würden jemand wichtigen vergessen, wenn wir nicht auch Norm Kerth danken würden. Norm ist der Elder Statesman der Retrospektiven und hat dafür gearbeitet, dass Retrospektiven zur gängigen Praxis wurden. Wir beide kennen Norm seit vielen Jahren, tatsächlich hat er uns miteinander bekannt gemacht. Jede von uns erkannte eine gemeinsame Basis mit Norm in der

Arbeit, die wir unabhängig voneinander durchführten. Daraus entstand im Jahr 2001 das Retrospective Facilitators Gathering (RFG).

Wir möchten den Mitgliedern des RFG danken. Jedes Jahr treffen wir uns mit Menschen, die unglaubliche Arbeit auf dem Gebiet der Retrospektiven leisten. Auf dem ersten Treffen in Oregon waren vier Länder vertreten (Österreich, Dänemark, die Niederlande und die USA). Im Jahr 2006 fand das Treffen in Deutschland statt, und es kamen Menschen aus elf Ländern. Diese Menschen teilten großzügig ihre Erkenntnisse, Erfahrungen und Aktivitäten.

Schließlich möchten wir noch Andy Hunt, Dave Thomas und Steve Peter von Pragmatic Bookshelf danken. Ohne euch hätten wir es nicht geschafft.

## Einführung

Stellen Sie sich vor, Sie sind Mitglied in einem Software-Entwicklungsteam. Sie leisten gute, aber nicht großartige Arbeit. Plötzlich bemerken Sie Anzeichen von Spannungen zwischen den Teammitgliedern. Einige Menschen, die Sie gerne im Team behalten würden, polieren ihre Lebensläufe auf. Sie wissen, dass Sie Ihre Praktiken anpassen und die Spannungen abbauen müssen, bevor die Dinge noch schlimmer werden. Sie sollten Retrospektiven in Ihrem Team einführen.

Vielleicht sind Sie ein Teamleiter und haben schon von Retrospektiven gehört, aber es noch nicht versucht. Sie haben gehört, dass Retrospektiven Teams helfen können, eine bessere Leistung zu erbringen, aber Sie wissen nicht, wo Sie anfangen sollen.

Vielleicht führen Sie schon seit Monaten Retrospektiven durch, ihr Team entwickelt aber keine neuen Ideen. Sie benötigen einen Weg, die Retrospektiven neu zu beleben, sodass das Team das Erreichte nicht verliert.

Was auch immer der Grund ist, aus dem Sie dieses Buch gewählt haben, wir vermuten, dass Sie annehmen, Retrospektiven könnten Ihrem Team helfen. Egal ob Sie ein Coach, ein Teammitglied oder ein Projektmanager sind, egal ob Sie erwarten, nach jeder Iteration Retrospektiven durchzuführen oder eine Retrospektive zum ersten Mal einführen, Sie werden Ideen und Techniken finden, die Sie in Ihrer jeweiligen Situation anwenden können.

Der Schwerpunkt dieses Buches sind kurze Retrospektiven, die nach einer Woche bis zu einem Monat abgehalten werden. Egal ob Sie agile Methoden oder traditionellere inkrementelle oder iterative Entwicklungen nutzen, Ihr Team hat eine Gelegenheit, nach jedem Inkrement zu reflektieren und Änderungen und Verbesserungen zu erkennen, die die Qualität des Produkts und das Arbeitsleben der Teammitglieder verbessern werden.

Retrospektiven passen sich natürlich in eine agile Arbeitsumgebung ein – Scrum und Crystal beinhalten explizit „Inspect and Adapt“-Zyklen, d. h. Zyklen des Prüfens und Anpassens, für die Methoden und das Teamwork, zusammen mit Mechanismen, das Produkt zu untersuchen und zu verbessern. Während kontinuierliche Builds, automatisierte Unit-Tests und häufige Demonstrationen des Arbeitscodes alles Wege sind, die Aufmerksamkeit auf das Produkt zu konzentrieren und dem Team erlauben, Anpassungen vorzunehmen, fokussieren sich Retrospektiven darauf, wie das Team seine Arbeit durchführt und zusammenarbeitet.

## XIV Einführung

Retrospektiven passen sich ebenfalls natürlich in eine Teamumgebung ein – wenn das Team aus weniger als zehn Personen besteht und die Arbeit ineinandergreift. Retrospektiven helfen Menschen regelmäßig, Praktiken zu verbessern, Probleme zu behandeln und Hindernissen zu begegnen.

Iterationsretrospektiven fokussieren sich auf echte Probleme, die in Teams auftreten können. Während der Retrospektiven erkennen Teams echte Lösungen, die sie sofort einführen können, ohne auf eine Genehmigung des Managements zu warten. Da die Experimente und Veränderungen selbstgewählt und nicht von oben angeordnet sind, fühlen sich die Menschen mehr an dem Erfolg beteiligt.

Als wir anfangen, Retrospektiven zu leiten, befassten sich die meisten mit kompletten Projekten, die schon seit einem oder mehreren Jahren liefen. In den vergangenen zehn Jahren hat es eine Verschiebung gegeben. Immer mehr Teams arbeiten in kürzeren Iterationen und veröffentlichen Software häufiger. Diese Teams warten nicht mehr bis zum Ende eines langen Projekts, um zu prüfen und anzupassen. Sie suchen nach dem Ende jeder Iteration nach Verbesserungsmöglichkeiten. Team Coaches, Teamleiter und Teammitglieder leiten nun ihre eigenen Retrospektiven.

Selbst wenn Ihr Team keine agilen Methoden anwendet, können Sie die Ratschläge dieses Buches anwenden, um Ihre Prozesse und das Teamwork vor dem Projektende zu prüfen und anzupassen: Führen Sie ungefähr jeden Monat oder zu bestimmten Meilensteinen eine Retrospektive durch.

Sie müssen vielleicht Ihre Manager überzeugen, dass Ihre Zeit und die Unternehmensgelder gut eingesetzt sind. Ein wachsender Bestand an finanziellen und empirischen Daten zeigt, dass kontinuierliche Retrospektiven sich in echten Ersparnissen und Verbesserungen auszahlen.

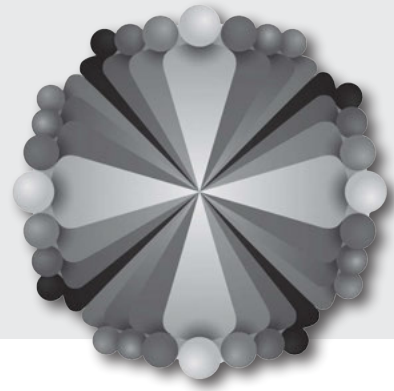
In diesem Buch stellen wir eine Struktur für Retrospektiven vor und gehen durch den Prozess der Planung, der Gestaltung und der Leitung einer Retrospektive. Wir bieten Aktionen und Anleitungen für deren Anwendung und erzählen Geschichten von echten Retrospektiven.

Wir haben ebenfalls ein Kapitel über die Rolle des Leiters der Retrospektive eingefügt. Wir glauben, dass die meisten Menschen Retrospektiven mit Zuversicht und Kompetenz leiten können – und dem Team helfen, Ergebnisse zu erzielen –, wenn sie eine gute Struktur und die richtigen Werkzeuge nutzen.

Darüber hinaus zeigen wir Beispiele, wie Sie die grundlegende Struktur einer Retrospektive für ein dreimonatiges Release oder ein jahrelanges Projekt und alles was dazwischen liegt, anpassen können. Selbst wenn sich das Team nach einem Release oder einem Projekt auflöst, kann das Unternehmen aus der Retrospektive lernen, und Teammitglieder werden das Gelernte mitnehmen.



## Kapitel 1: Ihrem Team helfen, zu prüfen und anzupassen



Retrospektiven helfen selbst großen Teams, sich fortwährend zu verbessern. In diesem Kapitel beginnen wir mit einem Beispiel einer einstündigen Iterationsretrospektive. Wir beobachten, wie der Leiter der Retrospektive agiert, und analysieren dann das Beispiel, sodass Sie diesen Ablauf für Ihre Retrospektive anwenden können.

Betrachten wir ein Finanzsoftware-Team während seiner Retrospektive am Ende einer zweiwöchigen Iteration. Bei diesem Team wechselt die Leitung der Retrospektive wöchentlich. Diese Woche ist Dana an der Reihe.

Nachdem sich alle Teammitglieder in einen Halbkreis mit Blick auf ein großes Whiteboard mit einigen Postern an der einen Seite gesetzt haben, beginnt Dana mit der Retrospektive.

„Da sind wir wieder und nehmen uns Zeit, unsere Arbeit während der letzten Iteration zu untersuchen. Wir haben nun eine Stunde geblockt, um uns auf unser Teamwork und unsere Methoden zu fokussieren. Jetzt ist es 16 Uhr, wir sollten also bis 17 Uhr fertig sein. Dieses Mal werden wir uns auf unsere Entwicklungsprozesse konzentrieren, da wir festgestellt haben, dass die Fehler zunehmen.“

„Bevor wir uns die Daten ansehen, lassen Sie uns ein kurzes Check-in vornehmen: Beschreiben Sie in einem oder zwei Worten, was für Sie zu Beginn der Retrospektive vor sich geht?“

Jedes der sechs Teammitglieder gab eine kurze Antwort. „Ich bin verwirrt“, sagte das erste Mitglied.

„Neugierig“, ergänzte das Zweite.

„Deprimiert wegen der Fehler“, meinte das Dritte.

„Das sind aber mehr als zwei Wörter“, bemerkte das erste Teammitglied, während es das redselige Mitglied in die Seite stieß.

„Na gut. Deprimiert“, korrigierte er.

Die beiden Letzten antworteten ebenfalls und Dana fuhr fort.

„Brauchen wir irgendwelche Ergänzungen zu unseren üblichen Arbeitsvereinbarungen für dieses Meeting?“, fragte Dana und zeigte auf die Arbeitsvereinbarungen, die an der Wand hingen. Schließlich einigten sich alle, dass



## 2 Kapitel 1: Ihrem Team helfen, zu prüfen und anzupassen

die Arbeitsvereinbarungen ausreichend waren, und Dana umriss den Ablauf des Meetings.

„Zuerst sehen wir uns unsere Daten an. Dann folgt ein Brainstorming, und wir clustern die Ursachen. Danach entwickeln wir einige Ideen, um das Problem in unserer nächsten Iteration anzugehen, wählen eine aus und gestalten ein Experiment. Klingt das gut?“

Als alle einverstanden waren, ging Dana zum nächsten Schritt über.

„Sehen wir uns unsere fehlerhaften Daten an“, sagte Dana und zeigte auf ein großes Chart, das jedes Feature, an dem sie gearbeitet hatten, zeigte, sowie die Anzahl der Fehler, die sie in ihren eigenen Tests gefunden hatten. „Was ist passiert, während Sie an jedem dieser Features gearbeitet haben“, fragte sie und verteilte kleine, farbige Sticker. „Schauen wir, was während der Iteration passiert ist – markieren Sie die Ereignisse, an die Sie sich erinnern. Dann kleben Sie einen orangefarbenen Sticker an die Stelle, an der Sie frustriert waren.“

„Hm“, überlegte ein Teammitglied, als sie den letzten Sticker an die Wand klebte. „Es überrascht mich, dass der Frust nicht mit den Defekten geclustert ist. Ich frage mich, was das zu bedeuten hat.“

„Mal sehen, ob wir das beantworten können. Nehmen Sie sich fünf Minuten, um alles aufzuschreiben, was wir wissen, und dann schauen wir, welches Muster wir darin erkennen können.“ Dana verteilte größere Sticker und Marker.

Ein Teammitglied schrieb ganz wild. Ein anderes starrte eine Minute auf das Chart und begann dann, sich Notizen zu machen. Zwei andere unterhielten sich leise und verglichen Ideen, als sie begannen, zu schreiben.

Am Ende der fünf Minuten gingen die Teammitglieder zum Whiteboard und brachten ihre Sticker an.

„Welche von denen haben anscheinend eine ähnliche Ursache?“, fragte Dana. Die Teammitglieder verschoben einige Sticker, brachten zwei oder drei dichter aneinander oder auseinander, während sie über das sprachen, was auf jedem der Sticker notiert war.

Nach zehn Minuten gab es vier unterschiedliche Cluster, die vom Team folgendermaßen bezeichnet wurden: inkonsistentes, zu hastiges Pair Programming, um testgestützte Entwicklung vorzunehmen, Code Smells und Legacy Code.

„Was sehen Sie hier?“, fragte Dana und eröffnete eine Diskussion über die beeinflussenden Faktoren.

„Welche dieser Ursachen ist für die größten Defekte verantwortlich?“



Die Antwort war einhellig: Legacy Code. „Nehmen wir uns eine Minute, um Experimente zu brainstormen, die wir in der nächsten Iteration durchführen können, um die Fehlerrate zu verringern.“

Das Team identifizierte schnell fünf verschiedene Vorgehensweisen.

„Punktabstimmung“, erklärte Dana. „Zwei Punkte pro Person, nutzen Sie sie, wie Sie wollen.“

Nach zwei Minuten gab es einen Spitzenreiter.

„Dann entwickeln wir nun unser Experiment“, fuhr Dana fort.

Das Team arbeitete 15 Minuten und entwickelte Aktionsschritte, die für das Experiment erforderlich waren:

- Einen Testdurchlauf mit Sally vom Support planen (sie hat seit Jahren mit diesem Code gearbeitet).
- Unit-Tests für den Teil des Legacy Code, der uns betrifft.
- Sally an einem oder zwei Vormittagen pro Woche zum Pair Programming bitten.

Dana blickte auf ihre Uhr. Sie hatten noch fünf Minuten. „Wie sieht es mit dem Pair Programming aus? Wir haben uns auf vier Stunden pro Tag geeinigt.“

„Das stimmt, Dana“, antwortete ein Teammitglied. „Wir müssen da noch besser werden. Ich werde ein Pairing-Dashboard einführen, das uns daran erinnert.“

„Okay. Zeit für die Nachbereitung. Wie können wir sichergehen, dass unser Legacy Code-Experiment erfolgreich ist?“, fragte Dana.

„Es wird weniger Fehler in diesem Bereich der Code Base geben“, schlug ein Teammitglied vor und die anderen stimmten zu. „Ja, das ist die Feuerprobe.“

„Wir werden das bei unserer nächsten Retrospektive überprüfen“, meinte Dana. „Wer ist nächstes Mal mit der Leitung dran?“ Ein Mitarbeiter meldete sich. „Sie bringen dann die neuen Daten mit, richtig?“

„Ich danke Ihnen für Ihre harte Arbeit“, sagte Dana. „Wir nehmen diese Aktionsschritte mit in unser Planungsmeeting, das morgen um 9 Uhr stattfindet.“

Sehen wir nun nochmal, wie Dana in dieser Retrospektive vorgegangen ist.

Dana teilte der Gruppe das Ziel, den Fokus und die verfügbare Zeit für die Retrospektive mit. Sie erklärte ihnen, wie sie ihre Zeit verbringen würden. Sie nutzte einen kurzen Check-in, um jedem die Gelegenheit zu geben, etwas zu sagen und überprüfte die bereits aufgestellten Arbeitsvereinbarungen des Teams.



## 4 Kapitel 1: Ihrem Team helfen, zu prüfen und anzupassen

Dana überprüfte die Fehlerdaten des Teams und fragte dann nach frustrierenden Ereignissen und Bereichen. Sie tat das, damit alle über dieselben Daten sprachen, anstatt nur über diejenigen, die nur jeder einzelne kannte. Sie bat das Team, Fakten, also die Fehlerdaten, und Gefühle, also die frustrierenden Bereiche, zu untersuchen.

Dana leitete die Gruppe an, die Daten zu interpretieren und Muster zu erkennen.

Sie half der Gruppe dabei, Ansätze zu entwickeln, einen auszuwählen und einen Plan aufzustellen, um ein Ziel zu erreichen, das mit dem Fokus der Retrospektive zusammenhängt.

Dana beendete die Sitzung entschieden. Sie vereinbarte mit der Gruppe, wie sie den Fortschritt beurteilen würden und dankte ihnen für ihre Teilnahme.

Dana folgte also einer bestimmten Struktur:

1. Den Rahmen schaffen.
2. Daten sammeln.
3. Erkenntnisse gewinnen.
4. Entscheiden, was zu tun ist.
5. Die Retrospektive abschließen.

Jedes Jahr lernen wir auf dem Retrospective Facilitators Gathering etwas über neue Wege und neue Wendungen auf alten Wegen, um Retrospektiven zu führen. Wir kehren zu dieser Struktur zurück, weil sie für uns funktioniert – und das kann sie auch für Sie! Diese Struktur passt in eine Stunde oder auch in drei Tage. Sie können sie abwechslungsreicher gestalten, indem Sie neue Aktionen hinzufügen, aber an dieser grundsätzlichen Struktur festhalten – denn diese Struktur verdeutlicht, was eine Retrospektive tun muss.

In den folgenden Abschnitten betrachten wir jede einzelne Phase dieser Struktur.

### **Den Rahmen schaffen**

Den Rahmen zu schaffen, hilft Menschen, sich auf die jeweilige Arbeit zu fokussieren. Es verdeutlicht immer wieder das Ziel für die gemeinsame Zeit des Teams während der Retrospektive und hilft, eine Atmosphäre zu schaffen, in der sich Menschen wohlfühlen und Probleme ansprechen.

Beginnen Sie mit einer einfachen Begrüßung und einer Wertschätzung dafür, dass die Mitarbeiter ihre Zeit investieren. Formulieren Sie noch einmal das Ziel für die Retrospektive und die Sitzung. Erinnern Sie die Mitarbeiter daran, wie lange das Treffen dauert.

Dann bitten Sie jeden Teilnehmer zu sprechen. Wenn jemand zu Beginn der Retrospektive nicht spricht, dann darf er auch für den Rest der Retrospektive