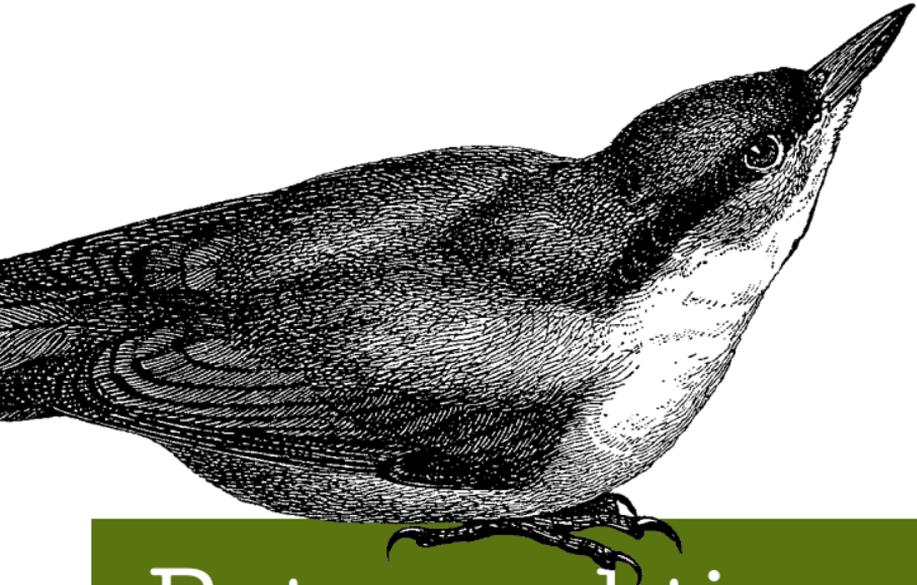


O'REILLY®



# Retrospektiven kurz & gut

---

O'REILLYS TASCHENBIBLIOTHEK

Rolf Dräther



---

# Retrospektiven

*kurz & gut*

*Rolf Dräther*

O'REILLY®

Beijing · Cambridge · Farnham · Köln · Sebastopol · Tokyo

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](mailto: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> abrufbar.

Lektorat: Alexandra Follenius, Köln

Korrektur: Sibylle Feldmann, Düsseldorf

Satz: Tim Mergemeier, Reemers Publishing Services GmbH, Krefeld; [www.reemers.de](http://www.reemers.de)

Umschlaggestaltung: Michael Oreal, Köln

Produktion: Karin Driesen, Köln

Druck: fgb freiburger graphische betriebe; [www.fgb.de](http://www.fgb.de)

ISBN 978-3-95561-800-1

Dieses Buch ist auf 100% chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.

*Für Gertrud, Klaus und Kess*



---

# Inhalt

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

Agenda .....	73
Zeit und Ort .....	75
Material .....	80
Essen .....	85
<b>5 Facilitieren .....</b>	<b>89</b>
Was macht ein Facilitator? .....	89
Werte und Haltungen .....	91
Praktiken .....	106
Lösungsorientierung .....	126
Selbst ständig weiterlernen .....	130
<b>6 Rezepte .....</b>	<b>137</b>
Rezept 2: »Meine« Retrospektive .....	138
Rezept 3: Zeitreise .....	148
Inspirationsquellen .....	158
<b>7 Ausblick .....</b>	<b>161</b>
Retrospektiven mit Metapher .....	161
Lösungsorientierte Retrospektiven .....	162
Und darüber hinaus ... ..	163
<b>Anhang: Literatur .....</b>	<b>165</b>
<b>Index .....</b>	<b>171</b>

---

# 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.

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](http://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.

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