



Welchen Wert Agile Retrospektiven liefern

**Ein Retrospektiven-Werkzeugkasten
mit Übungen**

Luis Gonçalves und Ben Linders

Vorworte von Esther Derby und Jutta Eckstein

InfoQ

Welchen Wert Agile Retrospektiven liefern

Ein Retrospektiven-Werkzeugkasten mit Übungen

Ben Linders und Luis Gonçalves

Dieses Buch wird verkauft unter

http://leanpub.com/gettingvalueoutofagileretrospectives_DE

Diese Version wurde veröffentlicht am 2020-05-22



Leanpub

Dies ist ein [Leanpub](#)-Buch. Leanpub bietet Autoren und Verlagen, mit Hilfe von Lean-Publishing, neue Möglichkeiten des Publizierens. [Lean Publishing](#) bedeutet die wiederholte Veröffentlichung neuer Beta-Versionen eines eBooks unter der Zuhilfenahme schlanker Werkzeuge. Das Feedback der Erstleser hilft dem Autor bei der Finalisierung und der anschließenden Vermarktung des Buches. Lean Publishing unterstützt den Autor darin ein Buch zu schreiben, das auch gelesen wird.

© 2013 - 2020 Luis Gonçalves und Ben Linders

Twittere dieses Buch!

Bitte unterstütze Ben Linders und Luis Gonçalves, indem du dieses Buch auf [Twitter](#) weiterempfehlst!

Hier ein Vorschlag für einen Tweet:

[Ich lese Welchen Wert Agile Retrospektiven liefern, ein Retrospektiven-Werkzeugkasten mit Übungen](#)
[#AgileRetrospectives](#)

Vorschlag: Verwende den folgenden Hashtag, wenn du über dieses Buch twitterst: [#AgileRetrospectives](#).

Was sagen andere über dieses Buch? Klicke hier, um nach diesem Hashtag auf Twitter zu suchen:

[#AgileRetrospectives](#)

Inhaltsverzeichnis

Vorrede	1
Vorwort zur deutschen Ausgabe	3
Einleitung	6
Was ist eine Agile Retrospektive?	1
Segelschiff	3
Ein Buch über Retrospektiven in Deiner Sprache	6
Wertvolle Agile Retrospektiven	7

Vorrede

Wir sind aktive Blogger bei www.benlinders.com und lmsgoncalves.com. In unseren Blogs teilen wir unsere Erfahrungen mit verschiedenen Themen agil und lean betreffend, einschließlich Retrospektiven.

Bloggen ist eine Art unser Wissen zu teilen, eine Art, die sich auszahlt. Wir freuen uns über Kommentare in unseren Blogs, mit denen Menschen ihre eigenen Erfahrungen teilen, und wir lieben es von Leuten zu hören die ausprobiert haben worüber wir schreiben.

Viele Leser haben uns mitgeteilt, dass sie unsere Blog-Einträge wertschätzen. Wir begannen darüber nachzudenken, wie wir ihnen das Leben leichter machen könnten, indem wir ein kleines Buch über ein spezifisches Thema bereitstellen würden - ein Buch welches man mitnehmen kann, das praxisbezogene Informationen für die tägliche Arbeit liefert. Diese Gedanken führten dazu dieses Buch über agile Retrospektiven zu schreiben.

Mit dem Buch sprechen wir agile Coaches, Scrum Master, Projektmanager, Produktmanager und Moderatoren an, die mindestens schon erste Erfahrungen mit der Durchführung von Retrospektiven haben. Sie kennen den Zweck von Retrospektiven, wissen wie sie in die agile Welt passen und wie man sie vorbereitet und durchführt.

Über die Jahre haben wir viele verschiedene Arten von Retrospektiven durchgeführt. Wir denken, dass es Dir hilft, Deinen eigenen Werkzeugkasten mit Vorgehensweisen zu entwickeln. Wir haben diesem Buch einen persönlichen Touch gegeben, indem wir unsere eigenen Erfahrungen (markiert mit den Initialen *(BL)* oder *(LG)*) eingefügt haben.

Wir möchten den vielen Rezensenten unseres Buchs dafür danken, dass sie ihre Zeit investiert und uns Verbesserungsvorschläge gege-

ben haben: Robert Boyd, Paul van den Broek, Jens Broos, Gerard Chiva, Iñigo Contreras, Hans Dekkers, George Dinwiddie, Stuart Donaldson, Jos Duising, Doralin Duta, Jutta Eckstein, Murrae-Ann Erfmann, Earl Everet, Gerald Fiesser, Don Gray, Linda Halko, Shane Hastie, Joy Kelsey, Gert van de Krol, Cem Kulac, Diana Larsen, Kjell Lauren, Niels Malotaux, Claus Malten, Paul Marsh, Oluf Nissen, Lawrence Nyveen, Pierre Pauvel, Kim Payne, Sylvie R., Sebastian Radics, Whitney Rogers, Cherie Silas, Hubert Smits, Lene Søndergaard Nielsen, Ram Srinivasan, Johannes Thönes, Asheesh Vashisht, Matt Verhaegh, Patrick Verheij, Dan Verweij, Robert Weidinger, and Willy Wijnands. Euer Feedback hat uns dabei geholfen dieses Buch zu verbessern.

Mit Vorwörtern von Esther Derby und Jutta Eckstein fühlen wir uns sehr geehrt. Wir haben, wie viele andere, das Verständnis “warum” und “wie” man Retrospektiven macht aus dem Buch *Agile Retrospectives: Making Good Teams Great* gewonnen, das von Esther zusammen mit Diana Larsen geschrieben wurde. Wir haben uns von Juttas Büchern inspirieren lassen und es war großartig, an mehreren “Retrospective Facilitators Gatherings” mit ihr teilzunehmen. Hier konnten wir unsere Erfahrungen austauschen.

Wir danken [InfoQ](#) für die Veröffentlichung unseres Buchs als Minibook. Das hilft uns ein weltweites Publikum von passionierten Profis zu erreichen, die in die agile Transition involviert sind.

Zu guter Letzt möchten wir all den Leuten danken, die sich die Zeit nehmen unsere Blogs zu lesen und zu kommentieren. Euer Feedback hilft uns unser Verständnis der Thematik, über die wir schreiben, zu erweitern und treibt uns an weiter zu bloggen!

Falls Du irgendwann noch mehr über die Durchführung von [wertvollen agilen Retrospektiven](#) wissen möchtest, zögere nicht, uns zu kontaktieren. Du kannst Dich auch in die Mailing-Liste [Valuable Agile Retrospectives](#) (URL: eepurl.com/Mem7H) eintragen, um automatisch auf dem aktuellen Stand gehalten zu werden.

Ben Linders & Luis Gonçalves

Vorwort zur deutschen Ausgabe

Unser englisches Buch [Getting Value out of Agile Retrospectives](#) ist mit Teams aus Freiwilligen aus verschiedenen Ländern [in viele Sprachen übersetzt](#). Sie lesen gerade die deutsche Ausgabe dieses Buches.

Warum arbeiten wir mit Freiwilligen an der Übersetzung unseres Buches? Weil wir können! Genau so wie sich Leute freiwillig gemeldet haben, um die englische Version zu überprüfen, haben auch Leute nachgefragt, ob sie bei den Übersetzungen unterstützen können. Als wir um Hilfe baten, boten sich viele Menschen an. Als wir um weitere Unterstützung aus deren Netzwerk fragten, wurden noch mehr Menschen eingeladen, sich dem Team anzuschließen. Es klappt!

Ein großes Dankeschön an die vielen Übersetzer, Rezensenten und Redakteure für die Zeit, die sie in unsere Bücher und ihre Vorschläge investiert haben und vielen Dank für das Feedback, um die Bücher weiter zu verbessern. Die Leute helfen uns, unseren Traum zu verwirklichen: Teams auf der ganzen Welt dabei zu unterstützen, wertvolle agile Retrospektiven durchzuführen!

Wir bedanken uns bei den InfoQ-Mitarbeitern für die kontinuierliche Unterstützung beim Schreiben und Übersetzen unserer Bücher und bei InfoQ Für die Veröffentlichung und das Fördern unsere Bücher als Minibücher auf [InfoQ.com](#).

Das englische Originalbuch wurde ins Deutsche übersetzt von:

Daniel Dubbel: Mit über 20 Jahren im Berufsleben blicke ich auf mehr als 12 Jahre Erfahrung im agilen Kontext zurück. Angestellt

in Unternehmen zwischen StartUp, Mittelständler und Konzernen verfolge ich aus unterschiedlichsten Rollen heraus - als Agile Coach, Scrum Master, Product Owner, fachliche- und disziplinarische Führungskraft - stets das Ziel, die Zusammenarbeit in Teams, Abteilungen und Organisationen zu verbessern für großartige Mitarbeitende in erfolgreichen Unternehmen für zufriedene Kunden. Außerdem bin ich Mitbegründer des YNEO Netzwerks, unterstütze als Mentor, Trainer, Coach und Berater Menschen bei ihrem agilen Arbeiten und Veränderungen in Unternehmen. Meine Erfahrungen und Erkenntnisse veröffentliche ich in meinem Blog inspectandadapt.de (Twitter: [@derDoubleD](https://twitter.com/derDoubleD))

Sascha Rehbock: In den letzten 20 Jahren habe ich dabei geholfen, digitale Produkte in den unterschiedlichsten Branchen erfolgreich zu machen. Dabei habe ich aus verschiedene Rollen heraus agiert: Entwickler, Scrum Master, Agile Coach, Trainer, Führungskraft und Product Owner. Ich liebe es, Menschen zusammenzubringen und ihnen dabei zu helfen, eine bessere Version von sich selbst zu werden. Heute helfe ich Teams, Führungskräften und Organisationen dabei, auf Augenhöhe zu agieren, bessere Wege der Zusammenarbeit zu finden und nachhaltige Wege zu beschreiten, um nutzerzentrierte Produkte erfolgreich zu machen.

Alexander Schöcke: Ins Berufleben gestartet als Softwareentwickler, habe ich die diversen Rollen (Scrum Developer, Scrum Master, Product Owner) in Scrum und anderen agilen Softwareentwicklungsmethoden kennengelernt. Als Teamleiter und Abteilungsleiter habe ich Teams geholfen, sich selbst zu organisieren und besser zu werden in dem was sie gemeinsam tun. Ich sehe mich selbst in diesen Führungsrollen als Servant Leader und ganz allgemein als überzeugten Agilist. Da ich außerdem gerne mit Texten und der englischen Sprache arbeite, war die Möglichkeit, mich an diesem Buch zu beteiligen eine tolle Gelegenheit und eine schöne Abwechslung.

Robert Blessing: Scrum Master & Fotograf mit über 10 Jahren Praxiserfahrung aus Deutschland und der Schweiz. Instagram: [@robertblessing](https://www.instagram.com/robertblessing)

bertblessing_photography. Web: robertblessingphotography.com.
Twitter: [@2002rob](https://twitter.com/2002rob).

Die Übersetzung unseres Buchs ist für uns eine weitere Möglichkeit, Wissen und Erfahrung mit agilen Retrospektiven zu teilen. Unsere Teams aus Freiwilligen setzen sich aus hochmotivierten Menschen zusammen. Sie wollen mehr über Retrospektiven wissen und können über diesen Weg Übungen für Retrospektiven lernen und sie bei ihrer täglichen Arbeit anwenden.

Als Autoren unterstützen wir sie, erklären die Übungen, beantworten Fragen und teilen unser Wissen und unsere Erfahrung. Wenn Sie mit uns auf eine ähnliche Weise zusammenarbeiten wollen, können Sie sich gerne an BenLinders@gmail.com wenden.

Einleitung

Dieses Buch enthält viele Übungen, die dabei helfen, Retrospektiven durchzuführen. Es bietet das “Was” und “Warum” der Retrospektiven, den Business Value und den Nutzen den sie bringen, sowie Ratschläge zur Einführung und Verbesserung von Retrospektiven.

Agile Retrospektiven sind ein hervorragendes Mittel um kontinuierlich die Arbeitsweise zu verbessern. Umsetzbare Maßnahmen aus einer Retrospektive zu holen und diese anzuwenden hilft Teams zu lernen und sich zu verbessern. Wir hoffen, dass dieses Buch Dir und Deinen Teams hilft Retrospektiven effektiv und effizient durchzuführen, um Eure Arbeitsweisen zu reflektieren und regelmäßig zu verbessern!

Diese Buch beginnt mit zwei Kapiteln, die Antworten auf die Fragen: [Was ist eine agile Retrospektive?](#) und [Warum machen wir Retrospektiven?](#) geben. Diese Antworten helfen Dir den Zweck von Retrospektiven zu verstehen und Leute dazu zu motivieren, sie zu nutzen.

Das Kapitel [Geschäftswert von Retrospektiven](#) erklärt, warum Unternehmen in Retrospektiven investieren sollten und was sie tun können um einen größeren Geschäftswert heraus zu holen.

Im Kapitel [Vor-Bedingungen für Retrospektiven](#) wird erklärt, wie man sein Unternehmen auf die Durchführung von Retrospektiven vorbereiten kann und es wird thematisiert, welche Fähigkeiten Moderatoren dafür benötigen.

Das Kapitel [Eine Retrospektive gestalten](#) erläutert, warum man verschiedene Methoden für Retrospektiven benötigt, wie man eine wertvolle Retrospektive in einer bestimmten Team-Situation

gestalten kann, und wie man einen eigenen Werkzeugkasten von Methoden entwickeln kann.

Der Hauptteil dieses Buches besteht aus einem Kapitel mit vielen praktischen Methoden: [Retrospektiven Übungen](#). Diese kann man nutzen um Retrospektiven für die eigenen Teams zu leiten. Bei jedem Mal, wenn Du eine Retrospektive durchführst und nicht weißt, welche Methode Du nutzen sollst, wähle einfach eine aus den vielen Beispielen aus diesem Kapitel.

Das Kapitel [Nutzen von Retrospektiven](#) gibt Dir eine Vorstellung davon, was agile Teams von der Durchführung von Retrospektiven erwarten können.

[Einführen von Retrospektiven](#) beschreibt, was Du tun kannst um Retrospektiven in Deinem Unternehmen einzuführen und wie Du die Art und Weise der Durchführung verbessern kannst.

Welchen Wert Agile Retrospektiven liefern hat nicht das Ziel die theoretischen Grundlagen von Retrospektiven zu erläutern. Zu diesem Zweck gibt es Bücher wie *Agile Retrospectives* von Esther Derby und Diana Larsen und *Project Retrospectives* von Norman Kerth (für eine vollständige Liste von Büchern und Links siehe [Literatur](#)).

Mit vielen Übungen für den persönlichen Retrospektiven-Werkzeugkasten wird dieses Buch Dir helfen kompetenter in der Durchführung von Retrospektiven zu werden und [mehr aus ihnen herauszuholen](#).

Was ist eine Agile Retrospektive?

Das Agile Manifest schlägt unter anderem Folgendes vor: “In regelmäßigen Abständen reflektiert das Team, wie es effektiver werden kann”. Agile Retrospektiven können von Teams dazu genutzt werden, ihre Arbeitsweise zu überprüfen und anzupassen.

Üblicherweise finden nach jeder Iteration zwei Teamtreffen statt: das Sprint Review Meeting (auch Demo genannt), bei dem es darum geht, Rückmeldung zum Produkt zu erhalten und das weitere Vorgehen zu besprechen, sowie die Retrospektive, die sich auf das Team und die [Prozesse](#) zur Auslieferung der Software konzentriert. Das Ziel von Retrospektiven ist, Teams dabei zu helfen, ihre Arbeitsweise kontinuierlich zu verbessern. Dieses Buch beschreibt, wie man Retrospektiven durchführt und verbessert.

Bei einer Agilen Retrospektive, bei Scrum auch Sprint Retrospektive genannt, handelt es sich um eine Methode, die von Teams eingesetzt wird, um über ihre Arbeitsweise zu reflektieren, um immer besser bei dem, was sie tun, zu werden.

Das 12. Agile Prinzip lautet:

In regelmäßigen Abständen reflektiert das Team, wie es effektiver werden kann und passt sein Verhalten entsprechend an.

Alle Teammitglieder nehmen an der Retrospektive teil und “reflektieren” gemeinsam darüber, wie die letzte Iteration ablief und erarbeiten, was man verbessern könnte und wie man ihr Verhalten und

ihre Arbeitsweise “anpassen” kann. Retrospektiven bieten damit einen **effektiven Weg zu kurzen Verbesserungszyklen**.

Der Moderator einer Retrospektive (häufig der Scrum Master) sollte über eine **breite Palette verschiedener Übungen** verfügen, um so für jede Situation die passende Übung auswählen zu können.

In der Regel beginnt eine Retrospektive damit, zu überprüfen, ob die beim letzten Mal beschlossenen Maßnahmen umgesetzt wurden und, falls nötig, zu entscheiden, wie fortgefahren werden soll, wenn sie noch nicht vollständig umgesetzt wurden. Die in einer Retrospektive beschlossenen Maßnahmen werden offen kommuniziert und in der nächsten Iteration umgesetzt.

Um sicherzustellen, dass alle Maßnahmen einer Retrospektive umgesetzt werden, können sie zum Beispiel ins Produkt-Backlog als User Stories übernommen, ins Planungsspiel eingebracht und auf das Planungsboard gehängt werden, so dass sie für das Team **ständig sichtbar bleiben**.

Segelschiff

Der Grund, weshalb diese Methode so interessant ist, liegt in der Tatsache, dass Sie dem Team ermöglicht, über eigene Ziele, Hindernisse, Risiken und erprobte Beispiele mit einem einfachen Blatt Papier nachzudenken.

(LG) Ich erlernte diese Methode einige Jahre zuvor als ich mit [Vasco Duarte](#) zusammenarbeitete. Kürzlich sah ich eine Erweiterung dieser auf [Pedro Gustavos](#) Blog. Meiner Erfahrung nach wird diese Technik aufgrund Ihrer Einfachheit sehr gut angenommen.

Was Du von dieser Methode erwarten darfst

Diese Übung unterstützt Teams bei der Definition einer Vision. Sie ermöglicht Risiken, Hindernisse und Verzögerungen in der Umsetzung zu erkennen sowie was zur Zielerreichung tatsächlich beiträgt.

Wann verwendet man diese Methode

Diese Technik ist sehr einfach und setzt keinen speziellen Anlass voraus. Speziell für Retrospektiven mit mehr als einem Team ist diese Methode interessant. (LG) Ich hatte erst unlängst einen Fall mit zwei Teams die zusammengearbeitet haben. Aufgrund Ihrer Abhängigkeiten voneinander hatten sie sich dafür entschieden eine herkömmliche Retrospektive für ihre Probleme anzuwenden. Wir gaben die Namen beider Teams auf das Boot und erinnerten jeden, dass wir im gleichen Schiff sitzen und in die gleiche Richtung steuern.

Die Technik legt alle positiven und weniger positiven Punkte offen. Sie erlaubt dem Team mögliche Risiken zu identifizieren und erinnert es daran, wohin es als Team steuern muss.

Die Segelschiff-Technik ist für jedes Team geeignet und setzt keinen speziellen Reifegrad voraus.

Wie viele andere Übungen auch erfordert sie keine Aufteilung des Teams.

Anwendung

Man zeichnet ein Schiff, Felsen, Wolken und ein paar Inseln wie folgt:



Segelschiff

Die Inseln stellen die Zielen und Visionen des Teams dar. Es arbeitet jeden Tag daran diese zu erreichen. Die Felsen repräsentieren Risiken die auf dem Weg dorthin auftauchen können. Der Anker des Schiffs stellt alle Verzögerungen dar, die Wolken und der Wind visualisieren Dinge die unterstützen ihre Ziele zu erreichen.

Sobald das Bild an der Wand gezeichnet ist schreibst Du die Ziele und Visionen des Teams auf. Starte eine Brainstorming-Session und gib dem Team ca. zehn Minuten Zeit, Themen zu sammeln und diese zu den jeweiligen Bereichen im Bild zuzuordnen. Danach gibst Du jedem Teammitglied fünf Minuten Zeit um seine eigenen Ideen laut vorzulesen.

Nun diskutiert Ihr wie das Team die Ideen aus dem Wolken-/Wind-Bereich anwenden kann. Diese stellen sehr gute Ideen dar die dem Team weiterhelfen und es muss an diesen festhalten und sie weiter verfolgen. Danach bespricht Ihr wie das Team die identifizierten Risiken abschwächen kann.

Das Team soll schließlich das wichtigste Thema auswählen, dass es aktuell aufhält. Falls keine Übereinstimmung herrscht, welches dieses Thema ist, lässt Du die Teammitglieder darüber abstimmen. Zum Abschluss werden die notwendigen Schritte definiert um das Problem zu beheben und die Retrospektive beendet.

Ein Buch über Retrospektiven in Deiner Sprache

Dieses [Buch wird in viele Sprachen übersetzt](#) von Teams mit Freiwilligen in verschiedenen Ländern. Viele Übersetzer, Rezensenten und Herausgeber helfen uns, unseren Traum in Erfüllung gehen zu lassen: allen Teams auf der ganzen Welt dabei zu helfen, wertstiftende agile Retrospektiven zu haben!

Warum arbeiten wir mit Freiwilligen an der Übersetzung unseres Buches? Weil wir es können! Menschen fingen an, uns zu fragen, ob sie uns bei der Übersetzung helfen können (genau wie Menschen sich freiwillig angeboten haben, die englische Version korrektur zu lesen). Als wir uns nach Hilfe umsahen, sagten Menschen uns, dass sie uns liebend gerne helfen würden. Wir haben sie gefragt, ob sie andere Menschen in ihrem Netzwerk kennen und ob sie sie in unser Team einladen wollen. Es hat geklappt!

Für unsere Übersetzer ist es eine Art, Wissen und Erfahrung mit agilen Retrospektiven zu teilen. Unsere freiwilligen Teams bestehen aus hochgradig motivierten und engagierten Menschen. Wenn Sie mit uns auf eine ähnliche Art arbeiten möchten, nehmen Sie Kontakt mit uns auf unter BenLinders@gmail.com.

Dieses Buch ist in vielen Sprachen verfügbar. Die aktuelle Liste der verfügbaren Übersetzungen finden Sie in der [englische Ausgabe auf Leanpub](#). Du kannst Dich auf Leanpub benachrichtigen lassen, um immer auf dem Laufenden zu bleiben und einer der ersten Leser dieses Buches in Deiner Sprache zu sein!

Wertvolle Agile Retrospektiven

Zunächst möchten wir Dir für das Lesen unseres Buches danken. Wenn Du es bis hierhin geschafft hast bedeutet das, dass Du es überstanden hast. :) Wir hoffen, dass das Lesen eine gute Erfahrung war, und dass Du viele neue Ideen für Deine nächsten Retrospektiven bekommen hast.

Dieses Buch ist der Anfang einer Reise. Wir entwickeln ein kleines Ökosystem rund um dieses Buch, um in Zukunft mehr Übungen, Anleitungen, Empfehlungen und viele andere Dinge zu veröffentlichen. Wenn Du immer auf einem aktuellen Stand bleiben willst, dann melde Dich am besten an zu unserer [Mailinglist Valuable Agile Retrospectives](https://eepurl.com/Mem7H) - URL: eepurl.com/Mem7H.

Wir spendieren der Community ein halbes Jahr unserer Arbeit um Teams überall auf der Welt zu helfen, besser zu werden. Im Gegenzug bitten wir Dich darum, uns bei der Verbreitung des Buchs zu unterstützen: Leite es gerne weiter an Kollegen, Freunde, F&E-Abteilungen und alle, die davon profitieren könnten. Wenn Du Nachrichten bei Twitter schreiben möchtest, dann nutze bitte den Hashtag [#RetroValue](#) oder [#AgileRetrospectives](#).

Wir sind immer gespannt auf Rückmeldungen. Schreib gerne bei [Goodreads review](#) eine Rezension oder kontaktiere uns per E-Mail luis.goncalves@oikosofy.com oder BenLinders@gmail.com. Wir freuen uns, von Dir zu hören.

Für weitere Beiträge kannst du unsere Blogs lesen: lmsgoncalves.com und www.benlinders.com. Wenn Du keine Zeit hast die Blogs zu verfolgen, schicken wir Dir gerne E-Mails, wenn wir

Neuigkeiten für Dich haben. Trag Dich dazu einfach auf unseren Mailing-Listen ein: [Luis'](#) und [Ben's](#)

Jetzt ist es Zeit uns von Dir zu verabschieden und Dir das Allerbeste zu wünschen.

Mit freundlichen Grüßen
Luis und Ben