

# Die Retrospektiven Fibel

von Marc Löffler



# **Die Retrospektiven Fibel**

Die Fibel für den modernen  
Retrospektiviker

Marc Löffler

This book is for sale at <http://leanpub.com/retrospektivenfibel>

This version was published on 2013-05-27



This is a [Leanpub](#) book. Leanpub empowers authors and publishers with the Lean Publishing process. [Lean Publishing](#) is the act of publishing an in-progress ebook using lightweight tools and many iterations to get reader feedback, pivot until you have the right book and build traction once you do.

©2012 - 2013 Marc Löffler

## **Tweet This Book!**

Please help Marc Löffler by spreading the word about this book on [Twitter](#)!

The suggested hashtag for this book is [#retrospektivenfibel](#).

Find out what other people are saying about the book by clicking on this link to search for this hashtag on Twitter:

<https://twitter.com/search/#retrospektivenfibel>

# Inhaltsverzeichnis

Einführung . . . . .	i
Die Evolution der Retrospektive . . . . .	iv
Die Abwechslung macht's . . . . .	iv
Ohne klares Ziel geht nix . . . . .	v
Systemisches Denken ist die Grundlage . . . . .	vii
Zusammenfassung . . . . .	viii

# Einführung

Schon bei meinem ersten Kontakt mit agilen Methoden hatten es mir die Retrospektiven besonders angetan. Für mich waren sie von Anfang an der Inbegriff des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses. Ausserdem machte es mir großen Spaß diese Meetings zu moderieren. Wie viele andere musste ich allerdings feststellen, dass nach ein paar Monaten die Luft draussen war. Die tollen Ergebnisse und Verbesserungen die wir am Anfang damit erzielt hatten wurden immer weniger, bis wir am Ende das Gefühl hatten immer über die gleichen Dinge zu diskutieren. Irgendwie standen wir auf der Stelle und kamen nicht weiter. Gleichzeitig sank die Lust der Teammitglieder an diesem Meeting teilzunehmen. Warum auch? Eine Meeting ohne Ergebnisse ist reine Zeitverschwendung. Das war eine ziemlich frustrierende Erfahrung. Meine erste Offenbarung erlebte ich dann, als ich das Retrospektiven Buch von Esther Derby und Diana Larsen in die Finger bekommen habe [Agile Retrospectives: Making Good Teams Great<sup>1</sup>](#). Endlich hatte ich eine konkrete Vorstellung, wie diese Meetings ablaufen sollten. Die verschiedenen Phasen und dazugehörigen Aktivitäten halfen mir, bessere Retrospektiven durchzuführen. Die Ergebnisse wurden besser und auch das Team war wieder mit im Boot. Leider hielt auch diese Phase nicht lange an und bald war ich in der gleichen Situation wie zuvor. In den folgenden Jahren nahm dieses Thema einen wichtigen Stellenwert bei mir ein, ich lernte ständig neue Dinge dazu und entwickelte eigene Ideen. Mittlerweile meine ich zu wissen auf was es bei einer guten Retrospektive ankommt und wie man es

---

<sup>1</sup><http://pragprog.com/book/dlret/agile-retrospectives>

vermeiden kann in die oben genannte Situation zu kommen.

Aus meiner Sicht sind Retrospektiven eine der tragenden Säulen einer erfolgreichen agilen Transition und eines der besten Werkzeuge, um die notwendigen kulturellen Veränderungen in einer Organisation zu bewerkstelligen. Aber nicht nur im agilen Kontext können Retrospektiven eine wertvolle Hilfe sein. Auch in allgemeinen Change Management Initiativen können sie einen wichtigen Beitrag leisten und ein wichtiges Change Management Instrument sein. Im traditionellen Projektmanagement finden Sie ihre Verwendung z.B. in "Lessons Learned" Workshops. Retrospektiven sind immer dann ein sinnvolles Werkzeug, wenn es darum geht das Vergangene zu reflektieren und darauf basierend mögliche Veränderungen zu erarbeiten. Am besten macht man das iterativ, aber auch einmalige Veranstaltungen können in bestimmten Situation sinnvoll sein. Natürlich kann man Retrospektiven auch im privaten Umfeld einsetzen. Sei es eine Silvesterretrospektive mit der Familie am Ende des Jahres oder im Verein z.B. nach dem Jahreskonzert. Warum sollte man einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess nur in seinem beruflichen Umfeld etablieren? Retrospektiven sind schließlich für alle da.

Obwohl Retrospektiven ein wichtiges Instrument sind, werden sie oft nur stiefmütterlich behandelt. Leider bin ich schon oft Zeuge von unterirdischen Retrospektiven geworden. Sei es, weil sie im "Zombie Modus" abgehalten worden sind, schlecht moderiert und vorbereitet wurden oder schlicht keine Struktur hatten. Eine Retrospektive besteht eben nicht nur aus der Frage an das Team: "Also, was ist im letzten Sprint alles schlecht gelaufen?". Zu einer guten Retrospektive gehört mehr. Eine gute Retrospektive macht Spaß, ist abwechslungsreich, hat ein klares Ziel, ist sinnvoll und berücksichtigt das System in dem das

Team agiert. Berücksichtigt man diese Dinge, ist man auf einem guten Weg. Mit diesem Buch möchte ich Dich auf diesem Weg begleiten und dir dabei helfen die Herausforderungen in deinem Umfeld zu bewältigen.

# **Die Evolution der Retrospektive**

Wie alle Methoden und Ideen, entwickeln sich auch Retrospektiven ständig weiter. Meine persönliche Retrospektivenevolution möchte ich in diesem Kapitel kurz beschreiben und in den nächsten Kapiteln vertiefen.

In den letzten Jahren habe ich eine Menge über Retrospektiven nachgedacht und allein in der zweiten Jahreshälfte der Jahres 2012 hat es bei mir zweimal grundlegend “Klick” gemacht. Wer Teil daran hatte und was hinter den einzelnen “Klicks” steckte werde ich in den nächsten Abschnitten beschreiben.

## **Die Abwechslung macht's**

Ich kann mich noch gut an meine erste Retrospektive erinnern. Anfangs haben wir gar keine Retrospektive gemacht, denn in der ursprünglichen Beschreibung von Scrum kommen diese überhaupt nicht vor. Erst in meinem CSM (Certified Scrum Master) Training habe ich das Konzept der Retrospektiven kennen gelernt und wollte mein neu erworbenes Wissen natürlich gleich anwenden. Jetzt rate mal, wie die erste Retro ab lief. Na, was denkst du? Ganz genau, das gute, alte “Starten, Stoppen und Fortsetzen”. Dieses Muster haben wir dann in jeder Retro immer und immer wieder wiederholt. Ich kenne bis heute noch Teams, die bisher nichts anderes gemacht haben. Irgendwann wurde es zumindest mir langweilig. Auf der Suche nach Literatur zu diesem Thema bin ich dann auf das in der Einführung genannte Buch gestossen:

“Agile Retrospectives: Making Good Teams Great”. Ich erfuhr nicht nur, dass es bei jeder Retro 5 Phasen geben sollte sondern auch, dass man diese Phasen auf unterschiedliche Art und Weise gestalten kann. Eine neue Welt öffnete sich mir. Endlich bekam ich eine klare Struktur in unsere Retrospektiven und konnte mit verschiedenen Techniken in diesen Phasen experimentieren. Das Blöde war nur, dass ich die nächsten Jahre genau hier stecken blieb. Um ehrlich zu sein, versumpfte ich an dieser Stelle bis zum Frühjahr 2012, aber dazu gleich mehr.

Ich will nicht sagen, dass das unsere Retros per se schlecht waren. Wir hatten eine Menge toller Retrospektiven mit viel Spaß und Abwechslung. Außerdem lernte ich auch Retrospektiven mit sehr vielen Teilnehmern zu leiten oder Retros mit verteilten Teams durchzuführen (dazu später noch ein extra Kapitel). Ich entwickelte auch ein paar eigene Ideen, wie z.B. die [Fußballretro](#)<sup>2</sup> oder die [Kochrezeptretro](#)<sup>3</sup>. Diese Ideen und mögliche Wege eigene Retroideen zu entwickeln werden wir im Kapitel “Abwechslungsreiche Retrospektiven” behandeln.

Aber trotz der ständigen Abwechslung und der vielen z.T. sehr unterhaltsamen Retrospektiven, fehlte irgendwas. Es fühlte sich einfach noch nicht richtig an.

## Ohne klares Ziel geht nix

Und hier kommen wir zum ersten “Klick”. Im Frühjahr 2012 sprach ich zum Thema [“Retrospectives, The Most Boring Meet-](#)

---

<sup>2</sup><http://spoonique.de/2012/04/27/die-fussball-retrospektive/>

<sup>3</sup><http://spoonique.de/2012/06/07/die-kochrezept-retro/>

tings Ever”<sup>4</sup> auf der ACE!Conference in Krakau<sup>5</sup>. Da ich immer heiß auf Feedback bin, habe ich gleich nach dem Vortrag meine Twitter Timeline überprüft, um zu sehen ob jemand während meines Vortrags getwittert hatte. Und siehe da, unter all den tollen und positiven Tweets ein eher Negativer von Bob Marshall. Er schrieb etwas in der Art, dass der Vortrag zwar unterhaltsam war, aber am falschen Ende ansetze. Ich schrieb zurück, ob wir uns kurz in der Lounge treffen können, weil ich mehr darüber wissen wollte. Als wir uns trafen, verwies er mich erst einmal auf einen seiner Artikel, den er erst kürzlich auf seinem Blog veröffentlicht hatte: [Retrospectives - Wronger and Righter](#)<sup>6</sup>.

Kurz gesagt hat er in seinem Artikel den Wert einer Retrospektive in Frage gestellt. Im einleitenden Satz schrieb er, dass er noch kein Entwicklungsteam gesehen hat, welches irgendeinen Wert aus einer Retro gezogen hat. Das führte es auf zwei Dinge zurück. Zum einen, auf den zeitlichen Abstand zwischen dem Auftauchen eines Problems (oder eines Erfolgs) und der eigentlichen Retrospektive. Und zum anderen, das Fehlen einer überprüfbaren Hypothese. Seine These ist, dass jede Retro sinnlos ist wenn man nicht überprüfen kann, dass die Annahmen der letzten Retrospektive auch wirklich eingetroffen sind. Und wenn sie nicht eingetroffen sind, warum nicht? Im Endeffekt geht das alles wieder zurück auf den guten, alten PDCA Zyklus<sup>7</sup>. Man plant etwas (die Hypothese), dann experimentiert man (die Ausführung), dann evaluiert man das Ergebnis (die Überprüfung) und zu guter Letzt passt man seinen Prozess entsprechend an

---

<sup>4</sup><http://blog.scrumphony.com/2012/06/retrospectives-the-most-boring-meetings-ever/>

<sup>5</sup><http://aceconf.com/>

<sup>6</sup><http://flowchainsensei.wordpress.com/2012/05/30/retrospectives-wronger-and-righter/>

<sup>7</sup><http://de.wikipedia.org/wiki/PDCA>

(die Verbesserung).

Diesen Input habe ich dann in meinem nächsten Vortrag auf der ALE2012 in Barcelona einfließen lassen. Kurz gesagt, habe ich die 5 Phasen einer Retrospektive um einen weiteren Schritt erweitert, um Platz für die Hypothese zu machen und einer Retrospektive ein klares Ziel zu geben. Dazu später mehr im Kapitel “Zielgerichtete Retrospektiven”.

## **Systemisches Denken ist die Grundlage**

Das nächste Mal “Klick” hat es erst vor etwa einem Monat gemacht. Ich hatte gerade einen, übrigens sehr lesenswerten, [etwas längeren Artikel](#)<sup>8</sup> von [Michael Dubakov](#)<sup>9</sup> gelesen. In diesem Artikel gibt es auch einen kurzen Abschnitt über Retrospektiven. Seiner Meinung nach erarbeiten viele Teams nur Lösungen, die sehr oberflächlich sind, ohne die waren, tiefer liegenden Probleme zu adressieren. Problemlösetechniken werden seiner Meinung nur sehr selten angewendet und das liegt zum großen Teil daran, dass die Teams gar nicht in diesen Bereichen geschult werden. Wissen zu den Themen Systemischen Denken, “Querdenken” (laterales Denken) oder Brainstorming Techniken fehlen in vielen Teams. Und da hat er Recht. Aus meiner Sicht ist es aber vor allem ein Bereich, bei dem es bei den meisten Teams riesige Lücken gibt: beim Systemischen Denken und Komplexitätsdenken. Ich denke, es gibt mittlerweile eine Menge Teams, welche die “5 Warums” kennen oder andere Techniken um an die Wurzel aller Probleme zu kommen. Aber zumeist sind sie auf dem völlig

---

<sup>8</sup><http://www.targetprocess.com/rightthing.html>

<sup>9</sup><https://twitter.com/mdubakov>

falschen Dampfer und das nur, weil ihnen in diesen Bereichen die notwendigen Grundlagen fehlen.

Denn, wie will ein Team erfolgsversprechende Ergebnisse erarbeiten, wenn sie noch nicht verstanden haben, wie Systeme funktionieren? Auch das Auswerten von Ereignissen fällt viel oberflächlicher aus. Aus meiner Sicht liegt hier das eigentliche Problem. Hier sollte man ansetzen und Mittel und Wege finden, sein Team in diesen Bereichen zu schulen. Und warum sollte man das nicht als Teil einer Retrospektive machen? Wie das ganze aussehen kann, werden wir im nächsten Kapitel besprechen.

## Zusammenfassung

Das Thema Retrospektive war schon immer ein Steckenpferd von mir. Es hat mir von Anfang an Spaß gemacht dieses Meeting zu moderieren und zu unterstützen. Nachdem ich in den ersten Jahren immer wieder mit verschiedenen Ideen gespielt habe, um die einzelnen Phasen einer Retrospektive interessant und zielführend zu gestalten, wurde ich auf der anderen Seite immer unzufriedener mit der Effektivität und dem tatsächlichen Einfluss einer Retrospektive auf den Team- und Projektalltag. Ich musste feststellen, dass dieser viel geringer war, als ich ihn gerne gehabt hätte und ich kam anfangs einfach nicht darauf, wie man das besser machen könnte. Erst nachdem ich meinen Retrospektiven durch Hypothesen ein klares Ziel gegeben und das Thema systemisches Denken mit einfließen lassen habe, hat sich das verbessert. Es ist sicher nicht der Weisheit letzter Schluss, aber es ist besser als alles was ich davor gemacht habe.

In den nächsten Kapiteln werden wir diese Themen vertiefen und über den Praxisbezug sprechen. Ich bin selbst gespannt wie es weiter geht :)