

# 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 seinfeldeske<sup>1</sup> 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.

<sup>1</sup> <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 SWBLM<sup>2</sup> 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.

Retrospektiven<sup>3</sup> 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.

<sup>2</sup> 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.

<sup>3</sup> 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 geteilt<sup>4</sup>.

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*

<sup>4</sup> 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*