



Leseprobe

Judith Andresen

Retrospektiven in agilen Projekten

Ablauf, Regeln und Methodenbausteine

ISBN (Buch): 978-3-446-45167-4

ISBN (E-Book): 978-3-446-45262-6

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-45167-4>

sowie im Buchhandel.

# Inhalt

|   |             |
|---|-------------|
| <b>Vorwort</b> .....                                      | <b>XIII</b> |
| <b>Zum Einstieg</b> .....                                 | <b>XVII</b> |
| <b>1 Erfolgreiche Veränderungen</b> .....                 | <b>1</b>    |
| 1.1 Veränderungen nach Dilt .....                         | 2           |
| 1.2 Komfort-, Lern- und Panikzone .....                   | 4           |
| 1.3 Mit Retrospektiven in die Lernzone .....              | 5           |
| 1.4 Weniger ist mehr .....                                | 7           |
| 1.5 Retrospektiven sind der Schlüssel zum Erfolg .....    | 8           |
| 1.6 Retrospektiven bringen Klarheit .....                 | 9           |
| 1.7 Veränderungen im Team .....                           | 9           |
| 1.8 Motivation und Veränderungen .....                    | 12          |
| 1.9 Konzentration auf wenige Vereinbarungen .....         | 14          |
| 1.10 Kaizen .....   | 15          |
| 1.11 Lösungen im Team suchen .....                        | 17          |
| <b>2 Teams aufbauen + entwickeln</b> .....                | <b>19</b>   |
| 2.1 Forming .....   | 20          |
| 2.2 Storming .....  | 21          |
| 2.3 Norming .....   | 22          |
| 2.4 Performing .....                                      | 23          |
| 2.5 Adjourning .....                                      | 24          |
| 2.6 Fünf mögliche Schwierigkeiten in der Teamarbeit ..... | 25          |
| 2.7 Wer ist das Team? .....                               | 26          |
| <b>3 Projektarbeit optimieren</b> .....                   | <b>29</b>   |
| 3.1 Gutes verstärken, Ineffizientes ändern .....          | 29          |
| 3.2 Agile und klassische Projekte .....                   | 31          |
| 3.3 Kerngebiete des Projektmanagements .....              | 32          |
| 3.3.1 Idee (Projektdefinition) .....                      | 35          |

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| 3.3.2    | Plan (Setup) .....  | 36        |
| 3.3.3    | Konzept .....   | 37        |
| 3.3.4    | Implementierung .....   | 38        |
| 3.3.5    | Qualitätssicherung .....  | 39        |
| 3.3.6    | Auslieferung .....  | 40        |
| 3.3.7    | Projektkrise .....  | 40        |
| 3.3.8    | Projektabbruch .....  | 41        |
| 3.4      | Projektsteuerung .....  | 41        |
| <b>4</b> | <b>Ablauf der Retrospektive steuern .....</b>                   | <b>43</b> |
| 4.1      | Vorbereitungszeit .....   | 44        |
| 4.2      | Intro .....   | 44        |
| 4.2.1    | Agenda .....  | 45        |
| 4.2.2    | Vegas-Regel .....   | 46        |
| 4.2.3    | Oberste Direktive .....   | 46        |
| 4.2.4    | Beschlusskontrolle .....  | 47        |
| 4.2.5    | Weitere Teamregeln .....  | 48        |
| 4.3      | Set the Stage .....   | 49        |
| 4.4      | Gather Data .....   | 50        |
| 4.5      | Generate Insights .....   | 53        |
| 4.6      | Decide What to Do .....   | 54        |
| 4.7      | Closing the Retrospective .....                                 | 57        |
| 4.8      | Themenvorgabe beziehungsweise Themenauswahl .....               | 58        |
| 4.9      | Ort der Retrospektive .....                                     | 60        |
| <b>5</b> | <b>Retrospektiven und Post-Mortem-Analysen moderieren .....</b> | <b>61</b> |
| 5.1      | Klare Struktur für die Retrospektive schaffen .....             | 62        |
| 5.2      | Moderation .....  | 63        |
| 5.2.1    | Feste Moderationsrolle im Team .....                            | 65        |
| 5.2.2    | Feste Moderation außerhalb des Teams .....                      | 65        |
| 5.2.3    | Wechselnde Moderation im Team .....                             | 66        |
| 5.3      | Reflexion der Moderationsleistung .....                         | 67        |
| 5.4      | Entscheidungsformen im Team .....                               | 68        |
| 5.4.1    | Abstimmung durch Klebepunkte .....                              | 68        |
| 5.4.2    | Abstimmung per Handzeichen .....                                | 68        |
| 5.4.3    | Geheime Wahl .....  | 69        |
| 5.4.4    | Entscheidung im Konsens, im Konsent oder in der Mehrheit .....  | 69        |
| 5.5      | Dokumentation .....   | 70        |
| 5.6      | Visualisierung .....  | 71        |
| 5.7      | Umgang mit Störungen .....                                      | 71        |
| 5.8      | Ideen speichern .....   | 73        |
| 5.9      | Sprechregeln .....  | 74        |
| 5.10     | Sitzordnung .....   | 75        |
| 5.11     | Haltung .....   | 75        |

|          |  |            |
|----------|--|------------|
| 5.12     | Zeitpunkt der Retrospektive .....              | 77         |
| 5.13     | Dauer und Themenstellung .....                 | 77         |
| 5.14     | Wahl der Methodenbausteine .....               | 78         |
| 5.15     | Zeitvorgaben innerhalb der Retrospektive ..... | 79         |
| 5.16     | Teilnehmer und Teilnehmerinnen .....           | 80         |
| 5.17     | Retrospektiven unter einem Motto .....         | 80         |
| <b>6</b> | <b>Post-Mortem-Analyse .....</b>               | <b>83</b>  |
| 6.1      | Emotionen der Beteiligten .....                | 84         |
| 6.2      | Ziel der Post-Mortem-Analyse .....             | 86         |
| 6.3      | Ablauf im Detail .....                         | 87         |
| 6.4      | Vorbereitung .....                             | 88         |
|          | 6.4.1 Dauer .....                              | 88         |
|          | 6.4.2 Teilnehmer und Teilnehmerinnen .....     | 88         |
| 6.5      | Datenerhebung .....                            | 89         |
| 6.6      | Intro .....                                    | 89         |
| 6.7      | Set the Stage .....                            | 90         |
| 6.8      | Gather Data .....                              | 90         |
| 6.9      | Generate Insights .....                        | 90         |
| 6.10     | Decide What to Do .....                        | 91         |
| 6.11     | Closing the Retrospective .....                | 91         |
| <b>7</b> | <b>Intro .....</b>                             | <b>93</b>  |
| 7.1      | Intro #01 .....                                | 93         |
| 7.2      | Intro #02 .....                                | 95         |
| 7.3      | Intro #03 .....                                | 96         |
| 7.4      | Intro #04 (PMA) .....                          | 98         |
| 7.5      | Intro #05 .....                                | 100        |
| 7.6      | Intro #06 .....                                | 102        |
| <b>8</b> | <b>Set the Stage .....</b>                     | <b>105</b> |
| 8.1      | Bewertungsraster .....                         | 105        |
| 8.2      | Bühne frei! .....                              | 107        |
| 8.3      | Effizienz des Teams .....                      | 108        |
| 8.4      | Erwartungsbaum .....                           | 110        |
| 8.5      | Erwartungshorizont .....                       | 112        |
| 8.6      | Filmzitat .....                                | 113        |
| 8.7      | Kneten .....                                   | 115        |
| 8.8      | Pantomime .....                                | 117        |
| 8.9      | Retro-Feedback .....                           | 118        |
| 8.10     | Säulendiagramm .....                           | 120        |
| 8.11     | Soziogramm .....                               | 122        |
| 8.12     | Sprintgalerie .....                            | 124        |

|           |  |            |
|-----------|--|------------|
| 8.13      | Stimmungsbilder .....                          | 125        |
| 8.14      | Tabu .....                                     | 127        |
| 8.15      | Teamthermometer .....                          | 129        |
| 8.16      | Tweets über den Sprint .....                   | 130        |
| 8.17      | Wenn ich nicht hier wäre, wäre ich .....       | 132        |
| 8.18      | Vier-Felder-Retro .....                        | 133        |
| 8.19      | Zwei Worte .....                               | 135        |
| 8.20      | Zeugnis .....                                  | 136        |
| <b>9</b>  | <b>Gather Data .....</b>                       | <b>139</b> |
| 9.1       | Auf der Rennstrecke .....                      | 139        |
| 9.2       | Beschlusskontrolle .....                       | 141        |
| 9.3       | Beschlussübersicht .....                       | 142        |
| 9.4       | Burndown-Chart-Analyse .....                   | 145        |
| 9.5       | Dies ist Klaus! .....                          | 146        |
| 9.6       | Feen am Werk! .....                            | 148        |
| 9.7       | Firmenzeitung .....                            | 150        |
| 9.8       | Fünf Dysfunktionen eines Teams .....           | 152        |
| 9.9       | Here be Dragons! .....                         | 154        |
| 9.10      | Methodenbausteine .....                        | 156        |
| 9.11      | Pent-A-Meter .....                             | 157        |
| 9.12      | Quadrantenanalyse .....                        | 160        |
| 9.13      | Ratschlag an mein Alter Ego .....              | 161        |
| 9.14      | Schmutzige Wäsche waschen .....                | 163        |
| 9.15      | Sechs Blinde untersuchen einen Elefanten ..... | 164        |
| 9.16      | Stärken und Schwächen .....                    | 166        |
| 9.17      | Stimmungskurve .....                           | 168        |
| 9.18      | Teamaktivitäten .....                          | 169        |
| 9.19      | Urlaubsberichte .....                          | 171        |
| 9.20      | Was zieht, was bremst? .....                   | 172        |
| 9.21      | Wo steht das Team? .....                       | 174        |
| 9.22      | Zuruffrage .....                               | 176        |
| <b>10</b> | <b>Generate Insights .....</b>                 | <b>179</b> |
| 10.1      | 5 Whys .....                                   | 179        |
| 10.2      | Burndown-Chart-Analyse .....                   | 181        |
| 10.3      | Cicero-Methode .....                           | 183        |
| 10.4      | Das ist so, weil .....                         | 185        |
| 10.5      | Datenanalyse .....                             | 187        |
| 10.6      | Feenstaub .....                                | 188        |
| 10.7      | Investigatives Interview .....                 | 189        |
| 10.8      | Ishikawa-Diagramm .....                        | 191        |

|           |  |            |
|-----------|--|------------|
| 10.9      | Kommentarblasen .....                  | 193        |
| 10.10     | Methodenbausteine .....                | 195        |
| 10.11     | Perfektes Projekt .....                | 197        |
| 10.12     | Pessimieren .....                      | 199        |
| 10.13     | Risiken sehen und verstehen .....      | 201        |
| 10.14     | Staffelstab .....                      | 203        |
| 10.15     | Teamuhr .....                          | 204        |
| 10.16     | Vier Schlüsselfragen .....             | 206        |
| 10.17     | W-Fragen .....                         | 208        |
| 10.18     | Zurück in die Gegenwart .....          | 209        |
| <b>11</b> | <b>Decide What to Do .....</b>         | <b>211</b> |
| 11.1      | Aktivitätenliste .....                 | 211        |
| 11.2      | Aufwand und Ertrag .....               | 213        |
| 11.3      | Drei-Punkte-Wahl .....                 | 214        |
| 11.4      | Einsatz & Gewinn .....                 | 215        |
| 11.5      | Entscheidungsquadrat .....             | 217        |
| 11.6      | Ergebnisposter .....                   | 219        |
| 11.7      | Ergebnisraster .....                   | 220        |
| 11.8      | Heute – Demnächst – Später .....       | 222        |
| 11.9      | Leicht – Machbar – Utopisch .....      | 223        |
| 11.10     | Methodenbausteine .....                | 225        |
| 11.11     | Motivation, Hilfe, Erinnern .....      | 226        |
| 11.12     | Offene Wahl .....                      | 228        |
| 11.13     | Optimistisch realistisch .....         | 230        |
| 11.14     | Zwei Lösungen .....                    | 232        |
| 11.15     | TrainerIn-Interview .....              | 233        |
| 11.16     | Vorschlagswesen im Team .....          | 235        |
| <b>12</b> | <b>Closing the Retrospective .....</b> | <b>237</b> |
| 12.1      | Aha! .....                             | 237        |
| 12.2      | Bilder einer Retrospektive .....       | 238        |
| 12.3      | Blitzlicht .....                       | 240        |
| 12.4      | Feedback im Dreiklang .....            | 241        |
| 12.5      | Danke .....                            | 242        |
| 12.6      | Den Koffer packen .....                | 243        |
| 12.7      | Dreier-Feedback .....                  | 245        |
| 12.8      | Erwartungsbaum .....                   | 246        |
| 12.9      | Standpunkte .....                      | 248        |
| 12.10     | Stimmungsbilder .....                  | 249        |
| 12.11     | Stimmungsart .....                     | 250        |
| 12.12     | Stimmungsviereck .....                 | 251        |

|           |  |            |
|-----------|--|------------|
| 12.13     | Wetterfrosch .....                                   | 253        |
| 12.14     | Wunschkonzert .....                                  | 254        |
| <b>13</b> | <b>Moderieren, Präsentieren, Visualisieren .....</b> | <b>257</b> |
| 13.1      | Flipcharts und Whiteboards .....                     | 258        |
| 13.1.1    | Flipchart-Ständer .....                              | 258        |
| 13.1.2    | Querhängende Flipcharts .....                        | 258        |
| 13.1.3    | Whiteboards .....                                    | 258        |
| 13.1.4    | Pinnwände .....                                      | 259        |
| 13.1.5    | Selbstklebende Poster .....                          | 259        |
| 13.1.6    | Flipchart-Folien .....                               | 259        |
| 13.2      | Moderationskarten .....                              | 260        |
| 13.3      | Stifte für Moderationskräfte .....                   | 261        |
| 13.3.1    | Stifte für Teilnehmer und Teilnehmerinnen .....      | 261        |
| 13.4      | Basissatz an Moderationsmaterial .....               | 262        |
| 13.5      | Moderationsschrift .....                             | 263        |
| 13.5.1    | Gemischtschreibung .....                             | 265        |
| 13.6      | Korrekturen .....                                    | 265        |
| 13.7      | Bilder und Farbe .....                               | 266        |
| 13.7.1    | Bilder finden .....                                  | 266        |
| 13.7.2    | Farbe einsetzen .....                                | 266        |
| 13.8      | Struktur und Blickführung .....                      | 267        |
| <b>14</b> | <b>Checkliste für Retrospektiven .....</b>           | <b>269</b> |
| 14.1      | Überblick .....                                      | 269        |
| 14.2      | Moderationsplanung .....                             | 270        |
| 14.3      | Feedback der Teilnehmer und Teilnehmerinnen .....    | 271        |
| <b>15</b> | <b>Literatur .....</b>                               | <b>273</b> |
| 15.1      | Quellenangaben .....                                 | 273        |
| 15.2      | Literaturempfehlungen .....                          | 275        |
| <b>16</b> | <b>Danke .....</b>                                   | <b>277</b> |
|           | <b>Index .....</b>                                   | <b>279</b> |

# 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*

Je nach Methodenbaustein wird bereits in dieser Phase ein Clustern der Themen vorgenommen (dies geschieht in einigen Fällen auch zu Beginn von *Generate Insights*). Für das Clustern ist zu beachten, dass es im Sinne von Prozessen erfolgen sollte.

Oftmals clustern Teams nach generischen Begriffen wie „Kommunikation“, „Deployment“ oder „Anforderungen“. Um diese generischen Themen besser verstehen zu können, müssen diese nachträglich wieder voneinander gelöst werden. Daher sind Cluster-Begriffe vorzuziehen, die einen Prozess beschreiben: „Wir neigen dazu, uns nicht gut abzustimmen“ kann mehrere Projektphasen umfassen – bringt aber das eigentliche Kommunikationsproblem besser auf den Punkt.



#### Tipp

An Stelle von Nomen (als Überschriften) sucht das Team nach Aussagen, die erkannte Phänomene beschreiben. Es wird der gesamte Aussagesatz als Ergebnis der jeweiligen Phase genutzt.

Während dieser Phase ergeben sich häufig mehrere Themenbereiche, die während einer Retrospektive nicht alle gelöst werden können. Hier ist eine gezielte Reduktion der Themen erforderlich (siehe auch Abschnitt 4.8). Das Reduzieren auf maximal zwei Themen führt zu Ergebnissen, die von der Anzahl her durch das Team zu leisten sind.

## ■ 4.5 Generate Insights

Der Impuls vieler Teams ist es, *Generate Insights* zu überspringen und direkt Maßnahmen vorzuschlagen. Dieses Vorgehen führt nicht zum Erfolg. Verfolgt ein Team diesen Weg, wird es sich im Bereich der Symptombekämpfung bewegen. Es ist wichtig zu verstehen, *warum* ein in *Gather Data* benanntes Phänomen auftritt.

Versteht das Team die Ursache und die Umstände, kann es zielgerichtet Gegenmaßnahmen entwickeln und durchführen. Das Erkennen von Ursachen motiviert und begründet die neuen Teamregeln und Maßnahmen.

Damit das Team sich nicht im Dickicht der Beobachtungen verliert, ist es sinnvoll, sich auf wenige Themenbereiche zu konzentrieren. Es kann hilfreich sein, in die Ursachendiskussion mit allen Themen einzusteigen und sich im Laufe der Diskussion auf wenige Themen zu konzentrieren. Dies kann beispielsweise dadurch erfolgen, dass das Team inhaltliche Abhängigkeiten zwischen Themen entdeckt. Ist dies der Fall, sollte sich das Team auf wenige Themen konzentrieren und die anderen Themen zunächst zur Seite legen. Viele Methodenbausteine in *Generate Insights* helfen entsprechend, tiefgehende Ursachen beziehungsweise die Hauptursache für erkannte Phänomene zu formulieren. Beispiele hierfür sind das „*Ishikawa-Diagramm*“ (siehe Abschnitt 10.8) und „*Risiken sehen und verstehen*“ (siehe Abschnitt 10.13).

Viele Teams fehlinterpretieren die oberste Direktive so, dass sie während *Generate Insights* „Ross und Reiter“ nicht benennen möchten. Hier ist die Unterstützung durch die Modera-

tion gefragt. Es ist gewünscht, dass Personen und Verhalten klar benannt werden. Dies soll aber in Wertschätzung erfolgen – also ohne die Unterstellung, die entsprechenden Personen hätten absichtlich fehlerhaft oder böse gehandelt. „Jedes Handeln ergibt Sinn“: Vielmehr hilft die Frage, warum die entsprechende Person geglaubt hat, sie hätte zu diesem Zeitpunkt korrekt gehandelt. Das Offenlegen dieser Einschätzung verhilft zu sehr tiefgehenden Erkenntnissen über Prozesse, Verhalten und Teamstrukturen.

Die direkte Frage nach den Ursachen des Ist-Zustands wird oft mit Schweigen beantwortet. Es fällt Teams häufig schwer, den Ist-Zustand distanziert zu betrachten und die Ursachen für den aktuellen Zustand zu benennen.

Hier hilft dem Team der Zwischenschritt der Übertreibung. Viele Teams können die Frage, warum sie einen benannten Idealzustand nicht erreichen können, sehr leicht beantworten. Genauso fällt es Teams häufig sehr leicht, Begründungen für ein totales Versagen zu benennen. Und in Folge können die Teams dann sehr deutlich benennen, warum sie noch andere Vorgehensweisen im Ist-Zustand ergreifen müssen. Beispiele für ein solches Vorgehen sind die Methodenbausteine „*Perfektes Projekt*“ (siehe Abschnitt 10.11) und „*Pessimieren*“ (siehe Abschnitt 10.12).

Genauso wie in *Gather Data* dem Team Visualisierungen und Übertragungen beim Erkenntnisgewinn helfen können, kann dieses Vorgehen in *Generate Insights* nützlich sein. Ein weiterer Weg zum Vereinfachen der Ursachenforschung ist das Angebot unterschiedlicher, konkreter Bewertungskriterien zur Beurteilung der Situation.



#### Tipp

Die Ursachenforschung erfolgt mit Hilfe von Leitplanken: Leitfragen, Visualisierungen und Übertragungen helfen dem Team beim Erkenntnisgewinn.

## ■ 4.6 Decide What to Do

Das Team diskutiert mögliche Handlungsoptionen. Die Methodenbausteine sollten so angelegt werden, dass alle Beteiligten ihre Vorschläge vorbringen können und diese anschließend diskutiert werden können. Bei der Definition der Handlungsoptionen ist wiederum darauf zu achten, dass die Balance zwischen der Beteiligung möglichst vieler Teammitglieder und einer zu weiteren Gedanken inspirierenden Diskussion zu finden ist.

Wählt der Moderator oder die Moderatorin einen Methodenbaustein, bei dem sich ein Teamgespräch ergibt, kann er beziehungsweise sie gezielt stille Teilnehmer und Teilnehmerinnen um einen Diskussionsbeitrag bitten.

Bei der eigentlichen Auswahl der Handlungen sollten möglichst wenige Vereinbarungen getroffen werden. Je weniger sich das Team vornimmt, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass das Team diese Vereinbarungen auch umsetzen kann.

Dabei sind zwei Formen von Zielen (das heißt zwei Ergebnisformen) möglich:



# 10

## Generate Insights

In *Generate Insights* untersucht das Team Ursachen für erkannte Phänomene, Fakten und Symptome. Damit die in der kommenden Phase diskutierten und ausgewählten Handlungsoptionen für die Situation möglichst passend sind, versucht das Team, Prozessfehler zu identifizieren.

Leitidee ist dabei das Aufspüren und Verstehen von „*root causes*“, wie es die fünffache Nachfrage „Warum“ in *Kaizen* (siehe Abschnitt 1.10) impliziert.

Für Moderatoren und Moderatorinnen, die feste Teammitglieder sind, ist dieser Methodenbaustein die größte Herausforderung. Gilt es doch, nicht benannte „Elefanten im Raum“ zu erkennen. Wer im System assoziiert ist, erlebt die gleichen Herausforderungen wie das Team beim Erkennen und Benennen impliziter Vorgänge und Regeln.



### Tipp

Ziel der Phase *Generate Insights* ist es, hinter erkannten Phänomenen, Fakten und Symptomen tiefgehende Prozessfehler zu erkennen und zu verstehen.

## ■ 10.1 5 Whys

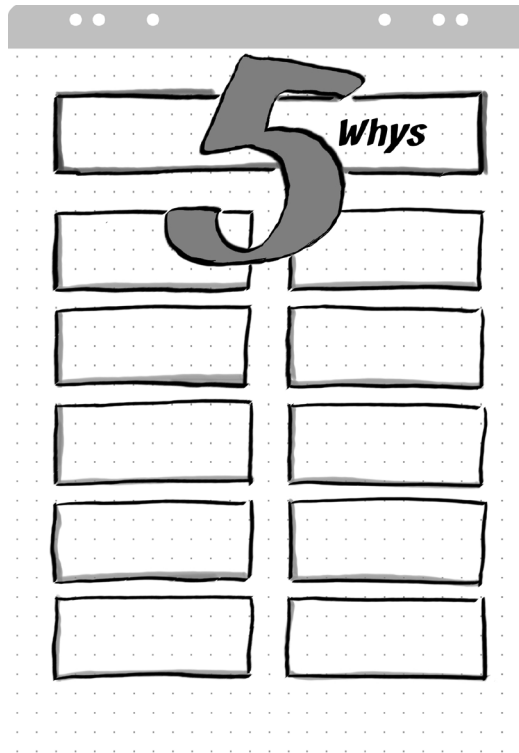
**Teamphase:** alle Teamphasen

**Projektphase:** Plan, Konzept, Implementierung, Qualitätssicherung, Auslieferung, Projektkrise, Projektabbruch

**Vorbereitungszeit:** 5 Minuten

**Material:** vorbereitetes Flipchart, Moderationskarten und Flipchart-Stift für den Moderator oder die Moderatorin

### 10.1.1 Vorgehen



**Bild 10.1** Mit dem Beispiel-Flipchart werden zwei Themen nacheinander untersucht.

Aus der vorherigen Phase wird eine Aussage als Zusammenfassung formuliert, welche vom Team als Vor- oder Nachteil in der Zusammenarbeit identifiziert wurde. Diese wird auf dem Flipchart links über die fünf Boxen geschrieben.

Der Moderator oder die Moderatorin fragt das Team, warum dies so sei. Die Begründung wird auf dem Flipchart in der obersten linken Box notiert. Anschließend wird diese Begründung wieder hinterfragt und das Ergebnis in der Box darunter notiert.

Ziel dieses Methodenbausteins ist es, Prozessfehler offenzulegen. Sobald Prozessfehler in der Begründungskette auftauchen, kann das Verfahren abgebrochen werden. Das Signal hierzu setzt der Moderator oder die Moderatorin.

Um Sicherheit in der Deutung für alle herzustellen, begründet der Moderator oder die Moderatorin vom letzten Statement ausgehend die Kette bis zum Symptom. Wenn das Team mit dieser Kette einverstanden ist, kann das Team in die nächste Phase übergehen.

In Abhängigkeit vom zeitlichen Verlauf kann das Team auch ein zweites Phänomen untersuchen. Hierfür sind die Boxen auf dem Flipchart auf der rechten Seite vorgesehen. Um eine Ermüdung des Teams zu vermeiden, sollten nicht mehr als zwei Symptome in einer Retrospektive derart tiefgründig bearbeitet werden.

### 10.1.2 Besonderheiten

Der Methodenbaustein „5 Whys“ geht originär auf die zehn Kaizen-Prinzipien zurück.

Wenn das Team bei der Beantwortung einer Aussage in einen Zirkelschluss gerät, geschieht dies meistens, weil „ein Elefant im Raum“ ist. Zirkelschlüsse weisen immer darauf hin, dass das Team bestimmte Verhaltensweisen und Vorgänge als gegeben ansieht – und diese nicht hinterfragt. Erkennt der Moderator oder die Moderatorin diesen Zirkelschluss, ist besondere Aufmerksamkeit auf Sätze der Art „Das machen wir doch immer so“ oder „Wie sollte das auch anders gehen?“ zu richten. Diese Sätze könnten den Elefanten verraten und eine neue Begründung für das gefundene Verhalten aufzeigen.

In vielen Fällen äußert das Team mehrere Begründungen für ein Verhalten. Dieser Methodenbaustein ist einfacher durchzuführen, wenn sich das Team auf eine Kette – und nicht auf einen verzweigten Baum – konzentriert. Insofern empfiehlt es sich, dass der Moderator oder die Moderatorin immer nach der wesentlichen Begründung fragt und diese entsprechend aufnimmt. Um die mögliche Auswahl zu verdeutlichen, kann der Moderator oder die Moderatorin die entsprechend angebotenen Begründungen zunächst beide aufnehmen und diese auf das Flipchart nebeneinander kleben. Nach der entsprechenden Aufforderung, sich für eine Begründung zu entscheiden, bleibt dann die richtige Aufforderung hängen. Ein derartiges Vorgehen sichert das Verstehen der Gruppe für die genannten Argumente.

Eine wesentliche Moderationsleistung dieses Methodenbausteines ist es, das Team beim Erkennen von Themen zu unterstützen. Der Moderator oder die Moderatorin kann das Team

- provozieren, indem er oder sie potenzielle „Elefanten im Raum“ aufzeigt,
- informieren, wenn das Team einen Zirkelschluss vornimmt,
- immer wieder auf die Frage zurückführen: „Warum handeln wir so?“

Alternativ dazu kann das Team auch einen Begründungsbaum entwickeln, wie er in „Das ist so, weil ...“ (siehe Abschnitt 10.4) beschrieben ist.

## ■ 10.2 Burndown-Chart-Analyse

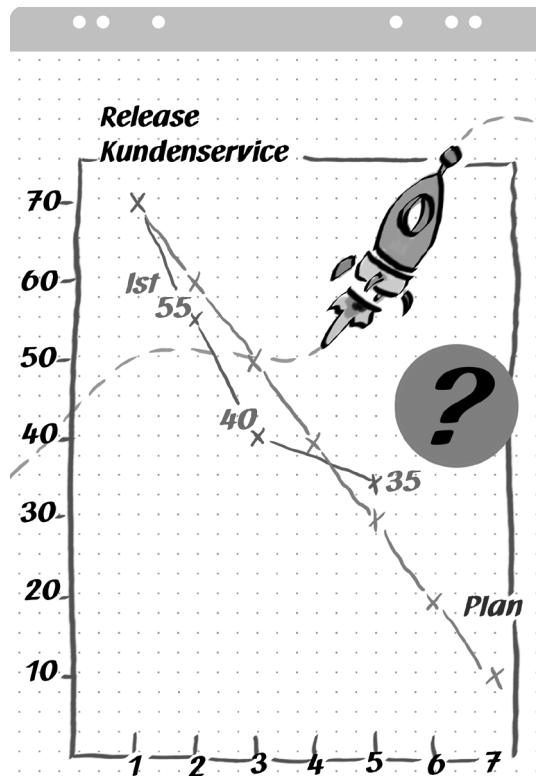
**Teamphase:** Performing, Adjourning

**Projektphase:** Projektende, Projektkrise

**Vorbereitungszeit:** 5 Minuten

**Material:** Ergebnis-Flipchart der Burndown-Chart-Analyse aus *Gather Data* (siehe Abschnitt 9.4), Flipchart-Stifte für die Moderationskraft, Moderationskarten (mindestens zwei Farben)

## 10.2.1 Vorgehen



**Bild 10.2** Das Flipchart wird über zwei Phasen genutzt. Während *Generate Insights* werden die Ursachen ergänzt.

Der Moderator oder die Moderatorin ergänzt das Burndown-Chart-Flipchart um eine Überschrift „Ursachen“. In der Beispielvisualisierung wird eine gelbe Moderationskarte mit einem Fragezeichen als Marker für diese Phase eingesetzt. Zunächst sammelt der Moderator oder die Moderatorin per Zuruf Begründungen für den Verlauf der Kurve, welche er beziehungsweise sie auf Moderationskarten aufschreibt. Die Moderationskarten werden zur entsprechenden Stelle des Diagramms gehängt.

Anschließend wird das Team aufgefordert, Begründungen für diese Gründe anzugeben. Diese notiert der Moderator oder die Moderatorin stichwortartig. Diese zweite Runde wird in einer anderen Farbe durch den Moderator oder die Moderatorin notiert.

Falls eine weitere Begründungsrunde notwendig ist, nutzt der Moderator oder Moderatorin eine weitere Farbe (oder erneut die erste Farbe).

Hieraus ergibt sich eine Kaskade von Begründungen, die jeweils farbig voneinander getrennt sind. Der Moderator oder die Moderatorin entscheidet, wann die Begründungskette ausreichend ist.

## 10.2.2 Besonderheiten

Bittet der Moderator oder die Moderatorin in einem *Generate Insights*-Methodenbaustein um Antworten per Zuruf, ist die Gefahr groß, dass „ein Wort das andere ergibt“. Dies kann wahlweise zu Aggressionen im Raum (auf Grund von Schuldzuweisungen) oder Jammern sowie Sarkasmus führen (wenn die genannten Begründungen in der als nicht veränderlich empfundenen Unternehmenskultur begründet werden).

Um ein Abgleiten des Teams in diese Verhaltensweisen zu verhindern, greift der Moderator oder die Moderatorin möglichst schnell ein, wenn entsprechende Töne auftauchen. Das Team ist an dieser Stelle an die oberste Direktive, die Vegas-Regel sowie an den gewünschten Umgangston zu erinnern. Wichtig ist, dass die Begründungen auch auf die Frage antworten:

„Was ist mein/unser Anteil an dieser Begründung?“

Geübte Teams werden die offene Zuruffrage als Chance begreifen, sich gegenseitig zu inspirieren, und interessante Begründungen entdecken.

## ■ 10.3 Cicero-Methode

**Teamphase:** Forming, Storming, Norming

**Projektphase:** Idee, Plan, Konzept, Implementierung

**Vorbereitungszeit:** 5 Minuten

**Material:** vorbereitetes Flipchart, Stifte in zwei Farben für den Moderator oder die Moderatorin

### 10.3.1 Vorgehen

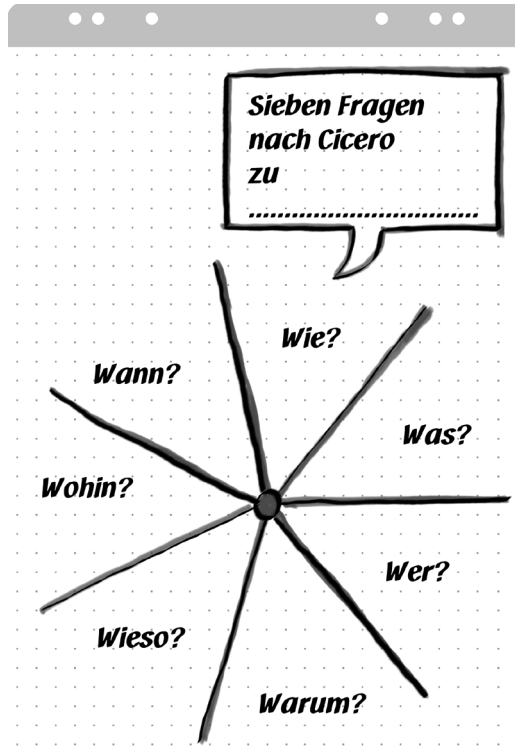
Auf einem Flipchart sind die sieben Grundfragen Ciceros um die Themenstellung, die in der Phase *Gather Data* ermittelt wurde, gruppiert:

1. **Was** ist zu tun?
2. **Wer** macht es?
3. **Warum** macht er oder sie es?
4. **Wie** wird es gemacht?
5. **Wann** wird es gemacht?
6. **Wo** soll es getan werden?
7. **Wieso** wird es nicht anders gemacht?

Die Teammitglieder beantworten reihum jeweils eine Frage. Ein Puschel, der herumgegeben wird, zeigt an, wer gerade eine der Fragen beantwortet. Es steht jedem frei, eine bereits gegebene Antwort zu ergänzen oder eine neue Antwort auf eine Frage zu geben. Der Mode-

rator oder die Moderatorin notiert die entsprechenden Antworten stichwortartig in dem vorgesehenen Rasterfeld.

Der Puschel wandert drei Runden durch das Team<sup>1</sup>. Das Retrospektiventeam einigt sich anschließend auf einen Hauptgrund für das beobachtete Phänomen. Die Hauptursache ist genau eine der Antworten in einem Rasterfeld. Diese Hauptursache wird durch den Moderator oder die Moderatorin farbig markiert.



**Bild 10.3** Der besprochene Themenbereich wird auf dem Flipchart ergänzt.

### 10.3.2 Besonderheiten

Die Cicero-Methode geht auf rhetorische Grundfragen für eine gute Rede zurück, die Cicero zugeschrieben werden. Genauso wie der Methodenbaustein „Ishikawa-Diagramm“ (siehe Abschnitt 10.8) gehört die „Cicero-Methode“ zum Standardfragensatz, der für die Überprüfung des Ist-Stands von Projekten genutzt wird. Im Gegensatz zum „Das ist so, weil...“-Methodenbaustein (siehe Abschnitt 10.4) erfolgt die Auflistung der Gründe für das beobachtete Phänomen an Hand von sieben Grundfragen. Diese Struktur ist für ungeübte Retrospektiventeams sehr hilfreich.

<sup>1</sup> Drei Runden funktionieren für eine Gruppe von sechs Teilnehmern sehr gut. Die Rundenanzahl ist je nach Gruppengröße anzupassen.

## ■ 10.4 Das ist so, weil ...

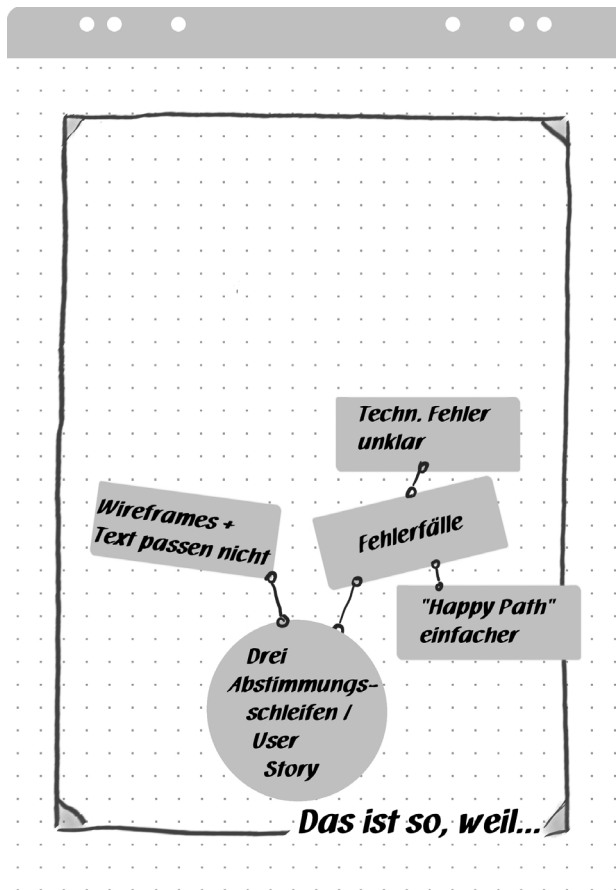
**Teamphase:** Norming, Performing, Adjourning

**Projektphase:** Implementierung, Qualitätssicherung, Auslieferung, Projektkrise, Projektabbruch

**Vorbereitungszeit:** 10 Minuten

**Material:** Drei vorbereitete Flipcharts (zwei für die Gruppenarbeit, Ergebnisliste); Stifte für Teilnehmer und Teilnehmerinnen (mehrere Farben)

### 10.4.1 Vorgehen



**Bild 10.4** Die Begründungen für das beobachtete Phänomen erfolgen ohne Leitfragen.

Der Moderator oder die Moderatorin teilt das Retrospektiventeam in zwei Gruppen. Dabei erhält jede Gruppe ein Flipchart mit einem Thema, das aus der vorherigen Phase übernommen wurde. Insgesamt bearbeiten die Teams also zwei Themen beziehungsweise Phänomene. Die Gruppen erhalten jeweils die Aufgabe, Mindmaps anzufertigen. Die Verbindungslinie zwischen zwei Punkten lautet immer „Das ist so, weil ...“.

Die Gruppen erarbeiten ihre Mindmaps getrennt voneinander. Wenn erste Zirkelschlüsse auftauchen, bittet der Moderator oder die Moderatorin darum, dass die Gruppen jeweils drei besonders interessante – und im Vorwege nicht allen bewusste – Ursachen einkreisen.

Die Gruppen erläutern sich gegenseitig ihre Ergebnisse. Die eingekreisten Ursachen werden während dieser Vorstellung durch den Moderator oder die Moderatorin in eine gesonderte Flipchart-Liste übernommen. Entdecken die Teilnehmer und Teilnehmerinnen bei der Vorstellung der Flipcharts weitere Argumente und Begründungen, werden diese auf den jeweiligen Flipcharts nachgetragen.

### 10.4.2 Besonderheiten

Die Zusammenführung der Ergebnisse der beiden Gruppen ist relativ zeitintensiv. Wenn auf Grund der vorherigen Priorisierung ein großer Diskussions- und damit Zeitbedarf für die Vorstellung der Ergebnisse abzusehen ist, sollte der Moderator oder die Moderatorin die Teams an einem Thema (beziehungsweise an einem Phänomen) arbeiten lassen. Das Vorstellen der Arbeitsergebnisse (ohne eine Zusammenführung der Ergebnisse) wird weniger lange dauern.

### 10.4.3 Varianten

Die Gruppen erhalten jeweils ihr Thema aus der vergangenen Phase. In jeder Gruppe wird eines der beiden Themen für acht Minuten bearbeitet. Dann bittet der Moderator oder die Moderatorin, dass die Gruppe jeweils eine Person benennt, die als Botschafter oder Botschafterin bei ihrem Flipchart bleibt. Alle anderen Personen wechseln die Gruppen. Der Botschafter oder die Botschafterin stellt die bisherigen Ergebnisse der Gruppe vor. Die neue Gruppe hat insgesamt fünf Minuten Zeit (inklusive der Erläuterungen durch die Botschafter und Botschafterinnen), das Mindmap zu ergänzen und zu erweitern. Es bleibt den Botschaftern und Botschafterinnen überlassen, ob sie für diese Ergänzungen und Erweiterungen eine neue Farbe auf dem Flipchart nutzen möchten.



## ■ 10.5 Datenanalyse

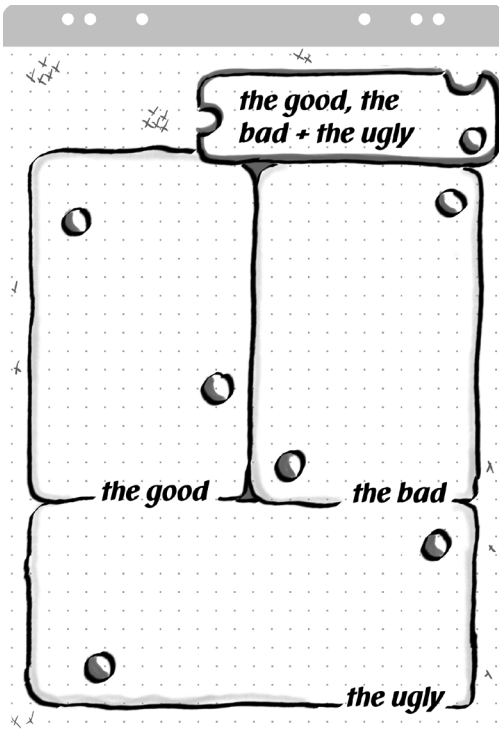
**Teamphase:** alle Teamphasen

**Projektphase:** Projektkrise, Projektabbruch

**Vorbereitungszeit:** abhängig von den erfassten Daten

**Material:** vorbereitete Flipcharts und Ausdrucke mit Projektdaten, jeweils ein Flipchart mit Einteilungsraster sowie Stifte für die Kleingruppen, jeweils drei Klebpunkte für alle Teilnehmer und Teilnehmerinnen

### 10.5.1 Vorgehen



**Bild 10.5**

Die drei Felder sind ungefähr gleich groß anzulegen.

Die Teilnehmer und Teilnehmerinnen werden in Kleingruppen von maximal fünf Personen gebeten, die bereits erhobenen Daten einzuordnen und zu ergänzen. Sie sortieren nach folgendem Raster:

- **The Good:** gute Entscheidungen, gute Vorgehensweisen, gute Regeln
- **The Bad:** Entscheidungen, Vorgehensweisen und Regeln, die den Projektverlauf verlängert haben
- **The Ugly:** kritische Entscheidungen, Vorgehensweisen und Regeln, die den Projektfortschritt stark erschwert oder verhindert haben

Um dies zu bewerkstelligen, können die Kleingruppen vorher benannte Phänomene, Fakten und Symptome ergänzen beziehungsweise unter einem von der Kleingruppe gefundenen Namen zusammenfassen.

Nachdem die Kleingruppen ihre Arbeit beendet haben, stellen die Kleingruppen ihre Arbeiten vor. Der Moderator oder die Moderatorin ergänzt die Punkte, die die Kleingruppen zusätzlich gefunden haben, auf der allgemeinen Datenzusammenstellung.

Mittels einer Wahl mit drei Klebepunkten bestimmen die Teilnehmer und Teilnehmerinnen zwei Themen, die in **Decide What to Do** weiterbearbeitet werden.

### 10.5.2 Besonderheiten

Es empfiehlt sich für nachfolgende Phasen, diese Kleingruppenergebnisse sowie die gesamte Datenerhebung für alle sichtbar im Raum aufzuhängen. Dies fördert den Austausch über alle genannten Punkte.

## ■ 10.6 Feenstaub

**Teamphase:** alle Teamphasen

**Projektphase:** alle Projektphasen

**Vorbereitungszeit:** 5 Minuten

**Material:** vorbereitetes Flipchart, Moderationskarten und Stifte für alle Kleingruppen, Stift für Moderationskraft

### 10.6.1 Vorgehen

Der Moderator oder die Moderatorin liest nochmals die Themenstellungen aus *Gather Data* vor. Danach erzählt er oder sie mit warmen Worten von dem Wunder, das von Feenstaub ausgeht. Danach stellt er oder sie eine Frage:

„Eine Fee schenkt euch die Lösung eures größten Problems. Wie sieht dein Wunsch aus?“

Kleingruppen mit drei Personen beantworten diese Frage und skizzieren die Antwort auf einer Moderationskarte. Diese Antworten werden von den Beteiligten vorgestellt. Dabei können die anderen Teilnehmer und Teilnehmerinnen Verständnisfragen stellen.

Danach fragt der Moderator oder die Moderatorin:

„Welcher Wunsch spricht euch besonders an?“

Diese Frage wird von allen diskutiert. Zur Ordnung der Diskussion nutzt das Retrospektiventeam einen Puschel. Der Wunsch, der das Retrospektiventeam am meisten berührt, wird vom Moderator oder von der Moderatorin farblich gekennzeichnet.

Schließlich fragt der Moderator oder die Moderatorin:

„Was hält euch davon ab, diesen Wunsch wahr werden zu lassen?“

Die Antwort wird *nicht* im Plenum diskutiert. Die Antworten geben sich jeweils Sitznachbarn und -nachbarinnen in der Retrospektive.



**Bild 10.6**  
Wünsch dir was!

### 10.6.2 Besonderheiten

Da die Frage nach dem Änderungswiderstand nur in Pärchen beantwortet wird, werden die Teilnehmer und Teilnehmerinnen den Wunsch verspüren, sich in der kommenden Phase *Decide What to Do* zu erklären. Dies ist in Maßen zuzulassen.

## ■ 10.7 Investigatives Interview

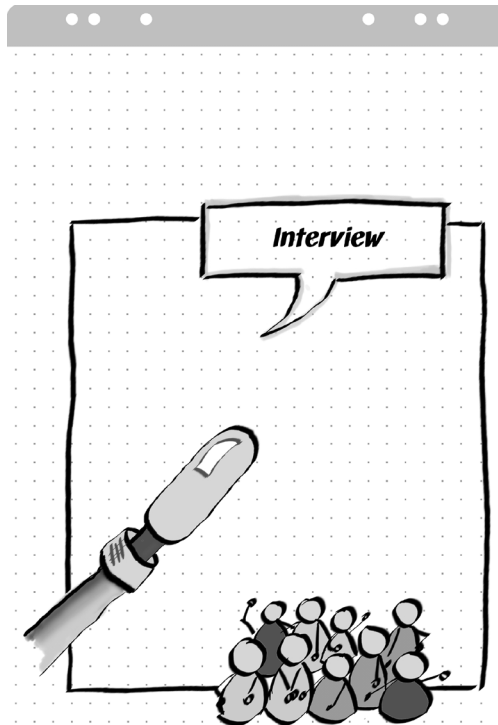
**Teamphase:** alle Teamphasen

**Projektphase:** alle Projektphasen

**Vorbereitungszeit:** 5 Minuten (Flipchart mit Überschrift) sowie 5 Minuten für den Übertrag der Themen aus der vorhergehenden Phase auf die Interviewkarten

**Material:** vorbereitetes Flipchart sowie DIN-A5-Karteikarten (ca. 20)

## 10.7.1 Vorgehen



**Bild 10.7** Mittels des Flipcharts gibt der Moderator oder die Moderatorin den Tonfall für die Interviews vor.

Der Moderator oder die Moderatorin überträgt die in *Gather Data* gefundenen Themen auf Interviewkarten<sup>2</sup>. Diese werden mit der Beschriftung nach unten auf den Tisch gelegt. Reihum wählt ein Teammitglied eine Karte und liest diese laut vor. Die Teammitglieder versuchen nun, dieses Thema investigativ zu behandeln. Hierfür interviewen sie den Kartenträger oder die Kartenträgerin.

Investigativer Journalismus versucht, die Ursachen von Vorkommnissen zu ermitteln. Entsprechend haben die Interviewkräfte ihre Fragen zu stellen. Das Interview wird durch die Journalisten und Journalistinnen beendet. Stellt der Moderator oder die Moderatorin fest, dass das Team sich im Interview verhakt hat – und zu keinem Ende kommt –, hat er beziehungsweise sie das nächste Interview einzufordern.

Das Interview wird nicht dokumentiert. Es werden keine Karten zurückgelegt. Die Interviewrunde endet nach einem Durchlauf durch das Team.

<sup>2</sup> Als Interviewkarten eignen sich besonders gut DIN-A5-Karteikarten. Alternativ könnt ihr auch Papier mit einer Stärke von 120 g/m<sup>2</sup> nutzen. Auf diese werden auf einer Seite die entsprechenden Stichworte mit einem Flipchart-Stift notiert. So kann das Thema von allen Beteiligten gut gelesen werden, wenn die interviewte Person die Interviewkarte herumzeigt.

## 10.7.2 Varianten

Nicht alle Teilnehmer und Teilnehmerinnen können zu jedem Thema Fragen gut beantworten. Um mehr Auswahl zu geben, kann das investigative Interview um folgende Regeln<sup>3</sup> erweitert werden. Durch einen Würfelwurf angezeigt, darf der Befragte oder die Befragte nach folgenden Regeln aus den Interviewkarten wählen:

- Bei einer 1 oder 4 muss der oder die Befragte einfach eine Karte nehmen und diese beantworten.
- Bei einer 2 oder 5 darf der oder die Befragte eine Karte aufnehmen und durchlesen. Wählt der oder die Befragte diese Interviewkarte nicht, so hat er oder sie verbindlich die zweite Karte zu nehmen. Ein nachträgliches Wählen der ersten Karte ist nicht möglich.
- Bei einer 3 oder 6 darf der oder die Befragte bis zu zwei Karten nacheinander zurücklegen. Spätestens die dritte Karte ist zu beantworten.

In Ergänzung hierzu kann auch die Interviewrunde nach Zeit enden. Das Team gibt sich insgesamt eine bestimmte Zeit zur Untersuchung der Themen. Ist diese abgelaufen, endet der Methodenbaustein.

Alternativ dazu kann auch das Interviewen so lange fortgeführt werden, bis alle Themen durch das Team bearbeitet sind.

Der Moderator oder die Moderatorin kann Stichworte der Interviews auf Moderationskarten mitschreiben. Geschieht dies, kontrollieren die Interviewpartner und -partnerinnen häufig das Ergebnis. Dies kann den Redefluss hemmen. Vorteil dieses Vorgehens ist die direkte Dokumentation des Gesagten.

## 10.7.3 Besonderheiten

Das investigative Interview verschiebt den Erkenntnisgewinn in ein öffentliches, jeweils bilateral geführtes Gespräch. Dies hat den Reiz, dass das Team sich distanzierter erlebt. Häufig stellen Teilnehmer und Teilnehmerinnen die Fragen so, um eine eigene Erkenntnis bei jemanden anderen zu provozieren. Dies birgt die große Chance, Themen zu erkennen und benennen zu können.

# ■ 10.8 Ishikawa-Diagramm

**Teamphase:** alle Teamphasen

**Projektphase:** alle Projektphasen

**Vorbereitungszeit:** 5 Minuten

<sup>3</sup> Mit Dank an Tobias Ranft für diese Ergänzung des Methodenbausteins.

# Index

## Symbole

5 Whys 90, 179

## A

Ablauf der Post-Mortem-Analyse 87  
Ablauf der Retrospektive 43, 45, 77, 93  
Abnahme 37, 39  
Abstimmung im Team 68  
Adjourning 24  
Agenda 44f., 56  
Agile Coach 66  
Agiles Manifest 7, 16, 27, 33f., 63, 77, 157  
Agile Teams 27  
Agile Veränderung 2  
Akzeptanzkriterien 37, 39  
Alpha-Stimme *siehe* Teamrolle  
Anderson, David 8, 33  
Anforderungsmanagement 32  
Arbeitstreffen 62 *siehe* Meeting  
Auslieferung 24, 40, 89

## B

Beschaffungsmanagement 32  
Beschlusskontrolle 43f., 47f., 62, 93, 270  
Beta-Stimme *siehe* Teamrolle  
BurnDownChart 50

## C

Cargo-Cult XVIII  
Checkliste 78, 269  
Closing the Retrospective 57, 91, 237  
Coaching-Haltung 66  
command & control 42

## D

Dauer 77, 88  
Decide What to Do 54, 91, 211  
Definition of Done 38  
Derby, Esther 43, 51, 59  
Dilt, Robert 2  
Dissoziiertheit 65f.  
Distanz 65f.  
Disziplinarische Teams 27  
DoD *siehe* Definition of Done

## E

Elefant im Raum 13, 30, 48, 50, 59, 64, 88, 181  
Empathie 66  
Ergebnisposter 48, 56f., 70

## F

Feedback 45, 58, 76, 271  
– Feedback über Dritte 21  
– Waiting for feedback 38  
Fehlerkultur 84f.  
Flipchart 258  
Forming 20, 74

## G

Gamma-Stimme *siehe* Teamrolle  
Gather Data 50, 90, 139  
Geheime Wahl *siehe* Abstimmung im Team  
Generate Insights 53, 90, 179  
Gruppendynamik *siehe* Teamrolle

**H**

Handlungsoption 54, 218  
 Handzeichen *siehe* Abstimmung im Team  
 Hüther, Gerald 12, 39

**I**

Ideenspeicher 73  
 Implementierung 38  
 Integrationsmanagement 32  
 Intro 44, 55, 78, 89, 93

**J**

Just do it 22, 211

**K**

Kaizen 16 f., 181  
 Kanban 8, 33  
 Kartenabfrage 52  
 Kerth, Norman 46, 78, 85, 207  
 Klebepunkt 262 *siehe* Abstimmung  
 im Team  
 Kleingruppe 52  
 Komfortzone 4, 9, 13, 47, 62  
 Kommunikationsmanagement 32  
 Konflikt 20 f., 39, 64 f.  
 – Konfliktmediation 21  
 – Konfliktmoderation 21  
 – Machteingriff 21  
 Konsens 69  
 Konsent 69, 174  
 Konzept 37 f.  
 Kostenmanagement 32  
 Kultur  
 – Kulturveränderung 3

**L**

Larsen, Diana 43, 59  
 Lencioni, Patrick 25  
 Lernkultur 76, 84  
 Lernzone 5, 47, 63  
 Lessons learned 31  
 Lewin, Kurt 11, 18  
 Löffler, Marc 48

**M**

Martin, Robert C. 64  
 Maßnahme 6, 15, 48, 55  
 Meeting 48, 56  
 Mehrheitsbeschluss *siehe* Abstimmung im Team  
 Mehrheitsentscheidung *siehe* Abstimmung im  
 Team  
 Methodenbaustein 1, 43, 52, 54, 61, 78  
 Mission + Constraints 29  
 Moderation 1, 63 ff., 74, 76  
 – Sprechregeln 74  
 Moderationskarte 260  
 Moderationsregel 61  
 Motivation XIX  
 Motto 80

**N**

Norming 22, 74

**O**

Oberste Direktive 44, 46, 53, 62, 85, 270  
 Omega-Stimme *siehe* Teamrolle  
 Ort 60, 79

**P**

Panikzone 5  
 Pastellkreide 257  
 PDCA 16, 22  
 Performing 23  
 Personalmanagement 32  
 Pink, Daniel H. 8, 13  
 Pinnwand 259  
 Plan B 45, 72, 79, 129, 270  
 PMA *siehe* Post-Mortem-Analyse  
 Post-Mortem-Analyse 41, 43, 61, 77 f., 83, 98,  
 146  
 Priorisierung 269  
 Projekt 36  
 Projektabbruch 41, 83, 88  
 Projektdefinition 35  
 Projektkrise 34, 40, 49, 74, 83 f., 88  
 Projektmanagement 32 f.  
 Projektmethode 7, 31  
 – Agile Projektmethode 6 ff., 33, 37  
 Projektphase 9, 33  
 Projektprozess 1, 17  
 Projektsetup 27

Projektstatus 34, 40  
 Projektsteuerung 41  
 Projektziel 17  
 Prozessänderung 17  
 Puschel 74

## Q

Qualitätsmanagement 32  
 Qualitätssicherung 39

## R

Reflektion 67  
 Reflexion 67  
 Review 43, 80  
 Risikomanagement 32  
 Röpstorff, Sven 172

## S

Schwartz, Tony 75  
 Scrum 7, 28, 37, 75, 77  
 Set the Stage 49, 90, 105  
 Setup 36  
 Sitzordnung 75  
 Storming 21, 51, 74  
 Störung 71f.  
 Supervision 67  
 SWBLM 27, 31, 62, XVIII

## T

target & track 42  
 Team 22, 26, 30, 34, 80  
 – Agiles Team 29  
 Teamentwicklung 19, 66  
 Teamphase 9, 19, 23, 25, 74

Teamregel 6, 15, 22, 27, 44, 48, 55, 270  
 Teamrolle 20  
 Teamuhr 174, 205  
 Teilnehmer 80, 88  
 Terminmanagement 32  
 Themenschwerpunkt 269  
 Themenstellung 59, 77  
 Themenvorgabe 17, 58

## U

Unternehmensvision 3

## V

Vegas-Regel 18, 44, 46, 61, 64f., 86, 89,  
 95, 270  
 Veränderung 1f., 9, 14, 17, 29, 47, 64  
 Veränderungsmanagement 32  
 Vereinbarung 15  
 Verhaltensänderung 17  
 Visualisierung 54, 71, 257  
 Vorbereitung 44, 88

## W

Whiteboard 258  
 WIP *siehe* Work-in-Progress  
 Wirksamkeit 13  
 Work-in-Progress 33

## Z

Zeitpunkt 77  
 Zeitvorgabe 79  
 Ziel 27, 29, 32, 35, 41, 59, 86  
 Zielsetzung 6  
 Zuruffrage 52