

# Lessons Learned, Rückblicke und Retrospektiven

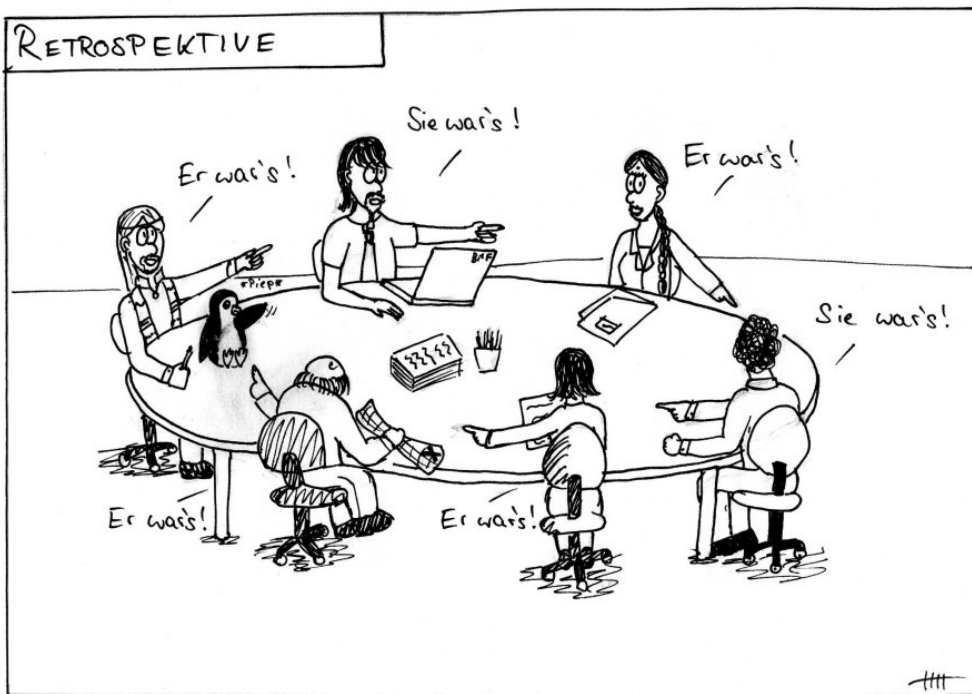
## Einleitung

Der Begriff der Retrospektive wurde durch die große Verbreitung von Scrum bekannt und populär. Im Sinne des Wortes bedeutet er (lat. *retrospectare* „zurückblicken“) Rückblick. Ein analytischer und konstruktiver Rückblick ist in der Projektarbeit jedoch weit über Scrum hinaus von grundsätzlicher Bedeutung. Im einfachsten Fall dient ein einmaliger Rückblick am Ende des Projektes der Sicherung von Ergebnissen und erarbeitetem Wissen, deshalb ist eine Retrospektive ein wichtiger Baustein für Wissensmanagement. Darüberhinaus ist eine regelmäßig durchgeführte Retrospektive (wie z.B. in Scrum) ein mächtiges Werkzeug für gelingende Projekte.

Im Folgenden wird entgegen der Aufzählung in der Überschrift immer von Retrospektive gesprochen. Auf Anzahl und Häufigkeit wird nicht eingegangen, stattdessen werden grundsätzliche Aspekte diskutiert.

## Grundsätzliches

Wie eine Retrospektive nicht sein darf!



Quelle Cartoon: [projekt\(B\)LOG](#)

**Eine Retrospektive darf nicht zur Suche nach Schuldigen missbraucht werden. Eine Retrospektive ist konstruktiv und nicht destruktiv.**

## Bedeutung und Motivation

Eine Retrospektive kann auf vielfältige Weise wirken und genutzt werden:

- **Sicherung von Knowhow**

Ohne Austausch von gemachten Erfahrungen gehen diese leicht verloren.

Erst die explizite Benennung der Erfahrungen erlaubt eine Dokumentation derselben.

Im ungünstigen Falle lässt sich auch aus einem misslungenen Projekt etwas lernen.

Auch die Entdeckung von Stolpersteinen ist Knowhow.

Gerade am Ende eines misslungenen Projektes ist eine Aufarbeitung von besonderer Bedeutung, [Norman 2003].

- **Verbesserung des Arbeitens (Prozess)**

Die Verbesserung und Optimierung von Arbeitsabläufen ist ohne die gemachten Erfahrungen nicht möglich.

Nur die am Arbeitsablauf (Prozess) Beteiligten sind in der Lage Schwachstellen, Fehler oder Ungereimtheiten zu benennen.

Retrospektiven (Reviews) sind zudem ein unverzichtbares Hilfsmittel im Qualitätsmanagement.[Weißel 2009], [Maisch, Findeiss 2009]

- **Verbesserung des Arbeitens (Kommunikation)**

Missverständnisse, Kommunikationsfehler oder versteckte Konflikte lassen sich nur aufdecken, wenn regelmäßig das gemeinsame Verständnis zu verschiedenen Themen überprüft wird. Regelmäßige Retrospektiven sind damit ein elementarer Baustein agiler Vorgehensweisen. [Weißel 2009], [Maisch, Findeiss 2009]

- **Verbesserung des Gruppenklimas (Entwicklung und Stabilisierung von Beziehungen)**

Regelmäßiges Reflektieren und Vergewissern der Beziehungen ist ein wesentlicher Bestandteil der Gruppendynamik. Wenn die Vergewisserungen nicht dem Zufall überlassen werden sondern gezielt und regelmäßig durchgeführt werden, wird die Entwicklung der Arbeitsgruppe zu einem performanten Team beschleunigt. [Derby, Larsen 2006]

## Durchführung und Methoden

Das Ziel einer Retrospektive ist immer eine Veränderung (oder Stabilisierung) des Handelns der Gruppe, dementsprechend ist das Identifizieren von positiven UND negativen Aspekten sehr wichtig. Nur so ist eine konstruktive Retrospektive möglich. Die Suche nach "hilfreichen" und "hinderlichen" Aspekten sollte durch Fragen geleitet und minimal methodisch unterstützt werden. Eine mögliche Methode ist die klassische Karten-Pinwand-Arbeit mit unterschiedlich gefärbten Karten. Alternativ können stattys eingesetzt werden, die sich bei Bedarf eleganter umsortieren lassen. Um einen Zeitrahmen einhalten zu können ist es hilfreich, dass die Zahl der Aspekte, die jede(r) schreibt oder nennt begrenzt wird. Ggf. kann die Regel ausgegeben werden, dass nicht nur Positives bzw. nur Negatives genannt werden darf. Damit wird jede(r) gezwungen auch über nicht offensichtliche Aspekte nachzudenken.

Eine Retrospektive hat folgende organisatorische Rahmenbedingungen:

- Retrospektiven haben ein klares Thema bzw. erstrecken sich nur über einen definierten Zeitraum (Sprint, Projektabschnitt, o.Ä.).
- Retrospektiven werden moderiert.
- Retrospektiven haben einen klaren und zeitlich geregelten Ablauf.
- Retrospektiven finden in einem geschütztem Raum und einer wertschätzenden, sicheren Atmosphäre statt, in der sich alle Teilnehmer auf Augenhöhe begegnen können. [Dräther 2014]

Der Ablauf ist in der Regel wie folgt gegliedert:

1. **Einleitung mit Klarstellung des Themas**

Thema und Zeitraum, der betrachtet werden soll, müssen allen Teilnehmern klar gemacht werden.

2. **Einsammeln der Meinungen**

Die Formulierung von Leitfragen ist für eine prägnantere Formulierung der Meinungen hilfreich. z.B. Was war hilfreich, was war hinderlich?

Beim Einsammeln der Meinungen sind folgende Grundsätze zu beachten: **Jede Meinung ist wichtig, jede Meinung zählt.**

**Jeder(r) kommt zu Wort.** Dieser Punkt ist nicht nur eine Ergänzung zum voranstehenden Punkt. Allzu leicht entstehen Vermutungen, dass Kollege X oder Kollegin Y derselben Meinung sind. Vermutungen sind unzulässig. Jede(r) trägt seine Meinung selbst bei und erhält eine **angemessene Redezeit**. Das heißt, um den gesteckten Zeitrahmen einhalten zu können, müssen ggf. besonders gesprächige Teilnehmer durch den Moderator zum Abschließen des Beitrages angemahnt werden.

3. **Klären von Verständnis-Fragen und Problemen**

Während des Einsammelns der Meinungen dürfen nur Verständnisfragen gestellt werden.

Eine Diskussion der Meinungen sollte von der Moderation unterbunden auf den nächsten Punkt verwiesen werden.

4. **Diskussion und Bewertung**

Es lohnt sich die hinderlichen Aspekte zu differenzieren.

In einem Gebet heißt es: "Gib mir die Kraft Dinge zu ändern, die ich ändern kann, gib mir die Geduld Dinge zu ertragen, die ich nicht ändern kann und die Weisheit beides voneinander zu unterscheiden".

In diesem pragmatischen Sinn lohnt es sich zu unterscheiden, um die Konzentration auf die veränderbaren Dinge zu richten.

5. **Schlussfolgerungen**

Das Ziel einer Retrospektive ist es, mögliche Veränderungsschritte zu identifizieren. Dementsprechend müssen Absichten formuliert und dokumentiert werden. Ergänzend sollten auch bewährte Dinge dokumentiert werden, da dies auch einen positiven Stimmungsbeitrag liefern kann.

## Ein konkretes Beispiel

Die oben genannten Punkte werden nachfolgend an einem konkreten Beispiel illustriert. Es handelt sich hierbei um die Retrospektive des openPM Kernteams, die kurz nach erfolgtem Produktivstart der openPM-Plattform durchgeführt wurde. Die Retrospektive wurde mittels Google-Hangout durchgeführt. Zum Einstieg wurde die Rederegeln, Redezeiten und Reihenfolgen vereinbart, um Störungen des Ablaufs durch das technische Medium zu minimieren. Die Eingangsfragestellungen lauteten wie folgt:

- Was haben wir in den ersten Monaten aufgebaut?

- Was hatte ich von dieser Phase erwartet?
- Worin unterscheidet sich ggf. das Ergebnis von meiner Erwartung?

Reihum nahm jeder Teilnehmer zu den Fragen Stellung, die Äußerungen wurden vom Moderator mitgeschrieben und zur Sicherheit verlesen, es wurde explizit nachgefragt, ob der Mitschrieb korrekt und unmissverständlich ist, des Weiteren wurde vor dem Wechsel zum nächsten Sprecher nachgefragt, ob noch Unklarheiten bestehen, diese wurden sofort ausgeräumt. Nachdem alle zu Wort gekommen waren, wurde die Diskussion und Bewertung eröffnet. Auch in diesem Falle wurden Leitgedanken vorgegeben, um die Diskussion besser strukturieren zu können.

- Was können wir beeinflussen?
- Was müssen wir ertragen?
- Was wird geändert?
- Was wird beibehalten?

Die ersten zwei Fragen scheinen trivial, sie ermöglichen aber eine wirksame Moderation. Punkte, die innerhalb der Gruppe nicht geändert werden können, müssen dokumentiert und ggf. nach außen delegiert werden (z.B. impediments in Scrum), eine endlose Diskussion dieser Punkte innerhalb der Gruppe ist hingegen zeitraubend und oft frustrierend. Frage 3 ist der wirksame Kern der Retrospektive. Frage 4 verstärkt nochmals positive Aspekte.

Aus diesem Ablauf ergibt sich zugleich die Struktur des Protokolls:

- [Live Protokoll Mindmap](#)
- [Protokoll der Retrospektive: Textfassung](#)

## Methodensammlung

Der "Retr-o-Mat" kombiniert unterschiedliche Methoden zu immer neuen Retrospektiven, damit keine Langweile aufkommt: <http://www.plans-for-retrospectives.com/>

## Literatur

[Dräther 2014] Rolf Dräther, *Retrospektiven kurz & gut*, Köln 2014, O'Reilly

[Norman 2003] Kerth, Norman L., *Post mortem: IT-Projekte erfolgreich auswerten*, Bonn 2003

[Weißel 2009] Christa Weißel, *Gute Projektkultur stärken durch interdisziplinäre Team-Reviews*, in: Projekte als Kulturerlebnis, dpunkt.verlag 2009

[Maisch, Findeiss 2009] Alexander Maisch, Bernhard Findeiss, Retrospektiven als Grundlagen agilen Projektmanagement oder: Gelebte Streitkultur, in: Projekte als Kulturerlebnis, dpunkt.verlag 2009

[Derby, Larsen 2006] Ester Derby, Diana Larsen, *Agile Retrospectives, Making good teams great*, 2006, The Pragmatic Bookshelf

[Huber, Lindenhahn 2010] Eberhard Huber, Sven Lindenhahn: *TEAMWORK: Warum Projektteams erfolgreicher sind als Projektgruppen* Objektspektrum Ausgabe 02 / 2010

Reinhold Rabenstein, Rene Reichel, Michael Thanhoffer, **Das Methoden-Set, Band 4 Reflektieren**, 10. Auflage 1999, Hrsg.: Arbeitsgemeinschaft für Gruppenberatung, Ökotopia Verlag

## Links zum Thema

- Esther Derby, [Agile Retrospectives](#) (slideshare)
- Gero Lomnitz im Blog des Projektmagazins: [Lessons Learned zwischen Anspruch und Wirklichkeit](#)