
1 Das 1×1 der Retrospektive

1.1 Was ist eigentlich eine Retrospektive?

Die Retrospektive (lat. *retrospectare* »zurückblicken«) bezeichnet im Allgemeinen einen Rückblick [Wikipedia 01]. Wenn man abends ins Bett geht und vor dem Einschlafen den Tag Revue passieren lässt, dann ist das eine Retrospektive. Wenn man mit der Familie beim Abendbrot miteinander über den vergangenen Tag spricht, die Kinder von der Schule erzählen und die Eltern von ihren Erlebnissen, dann ist auch das eine Retrospektive. Blickt man zurück auf das Lebenswerk eines Künstlers, eines Autors, eines Regisseurs oder anderer Personen, dann spricht man ebenfalls von einer Retrospektive. Dazu finden dann verschiedene Veranstaltungen statt, bei denen die verschiedenen Werke des Künstlers ausgestellt werden. Man sammelt alle wichtigen Werke an einem Ort zusammen, um ein komplettes Bild des Künstlers zu zeichnen. Auf diese Weise bekommt man einen sehr guten Gesamteindruck und hat die Möglichkeit, die verschiedenen Werke zu vergleichen oder in Relation zueinander zu setzen. Würde man nur eines der Werke zu sehen bekommen, wäre man dazu nicht in der Lage. Nur durch dieses Gesamtbild wird man in die Lage versetzt, das Ganze zu sehen, und bekommt die Möglichkeit, darüber zu spekulieren, warum der Künstler etwas so und nicht anders gemacht hat.

Auch im Fernsehen findet jedes Jahr eine Art Retrospektive statt, meist am Ende eines Jahres in Form des Jahresrückblicks. Dabei versuchen sich die verschiedenen TV-Sender gegenseitig zu überbieten, indem jede Sendeanstalt bestrebt ist, die besseren, schöneren, witzigeren oder bekannteren Leute zu diesen Sendungen einzuladen. Auf Vollständigkeit wird hier wenig Wert gelegt, vielmehr steht die Unterhaltung im Vordergrund. Das Gesamtbild eines Jahres ist also eher löchrig und nicht wirklich dazu geeignet, Rückschlüsse zu ziehen oder verschiedene Ereignisse miteinander in Verbindung zu setzen.

Wenn ich in diesem Buch von Retrospektiven spreche, meine ich etwas anderes. Diese Retrospektiven enthalten zwar auch einen Rückblick, aber das ist nur der erste Schritt. Viel wichtiger ist es, aus diesem Rückblick Erkenntnisse und Einsichten zu gewinnen. Diese Erkenntnisse und Einsichten sollen dann dabei

helfen, aus der Vergangenheit zu lernen und entsprechende Veränderungen abzuleiten. Dabei lernt man sowohl aus den Erfolgen als auch aus den Fehlern. Denn oft können gute Dinge noch besser gemacht werden. Man könnte es auch mit der Evolution vergleichen. Dinge, die nicht funktioniert haben, sind ausgestorben, aber alles, was zum Erhalt der Art beigetragen hat, wurde beibehalten und weiterentwickelt. Jede dieser Veränderungen ist letztlich nichts anderes als ein Experiment, bei dem man noch nicht sicher weiß, was am Ende dabei herauskommt. Im besten Falle führen diese Experimente zu einer Verbesserung unserer derzeitigen Situation. Manchmal macht es die Sache aber nur noch schlimmer, aber dafür gibt es ja die nächste Retrospektive.

Jede Retrospektive wird von einem sogenannten Facilitator geleitet. Er moderiert die Retrospektive und sorgt dafür, dass die Gruppe ihre gesetzten Ziele erreicht. Er unterstützt die Gruppe dabei, ein tragfähiges Ergebnis zu erarbeiten, das als Basis für den zukünftigen Erfolg dienen soll. Der Facilitator selbst ist kein Teilnehmer (auch wenn sich das vor allem bei kleinen Teams nicht immer bewerkstelligen lässt). Er begleitet den Prozess, bringt jedoch selbst nicht aktiv Lösungen ein. Ein guter Facilitator ist ein entscheidender Faktor für eine erfolgreiche Retrospektive.

Das erste Mal wurde die Retrospektive in dieser Form im Buch »Project Retrospectives: A Handbook for Team Reviews« [Kerth 2001] von Norman Kerth beschrieben.

A retrospective is a ritual gathering of a community at the end of a project to review the events and learn from the experience. No one knows the whole story of a project. Each person has a piece of the story. The retrospective ritual is the collective telling of the story and mining the experience for wisdom.

Sein Buch, dessen aktuelle Ausgabe 2001 erschienen ist, erklärt, wie sich Retrospektiven von sogenannten »Postmortems« und »Lessons Learned« unterscheiden. Der Hauptunterschied ist, dass man bei Retrospektiven den Fokus auf positive Handlungen legt und diese als Katalysator für Veränderungen nutzt. Sie stellen nicht den Endpunkt des Projekts dar, sondern Meilensteine in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess.

Im Jahr 2001 trafen sich ein paar Leute in einer Skihütte, um ein Manifest der agilen Softwareentwicklung zu schreiben [Manifesto]. Es besteht aus vier Wertepaaren und zwölf Prinzipien, die die Basis des Manifests darstellen. Das letzte dieser Prinzipien beschreibt recht gut, was in einer Retrospektive gemacht wird.

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

Genau dieses Manifest war einer der Hauptgründe, warum vor allem die agile Gemeinschaft die Retrospektive begeistert übernahm und in ihren Arbeitsablauf

integrierte. Diese Menschen begriffen, dass sie nicht erst bis zum Ende eines Projekts warten müssen, um aus dem Geschehenen zu lernen und entsprechende Veränderungen vorzunehmen. Stattdessen veranstalten sie eine Retrospektive nach jeder Iteration, also nach einem festen Zeitraum, der möglichst nicht länger als 1 Monat sein sollte, da man sonst Gefahr läuft, den Feedbackzyklus zu groß zu setzen.

Was ist eine Iteration?

Das Wort Iteration kommt vom lateinischen »iterare«, was so viel bedeutet wie »wiederholen«. Iterationen werden in verschiedensten Bereichen angewendet, in denen es darum geht, ein Problem schrittweise zu lösen. In der Informatik spricht man von Iterationen, wenn verschiedene Schritte immer wiederholt werden, bis der gewollte Zustand erreicht wurde (z. B. mit einer FOR-Schleife). In der Bauökonomie ist ein iterativer Prozess das schrittweise Annähern von ursprünglichen Bauzielen an die machbare Umsetzung.

Wenn ich hier von Iteration spreche, meine ich den Prozess, ein Projekt in klar definierten, kurzen, sich wiederholenden Schritten durchzuführen. Nach jeder Iteration wird überprüft, ob und inwieweit man sich dem eigentlichen Projektziel genähert hat, und nimmt, wenn notwendig, Korrekturen am ursprünglichen Plan vor. Man versucht dadurch das Risiko von Ungewissheiten und Überraschungen so klein wie möglich zu halten. Das gleiche Verfahren lässt sich auch im Change Management verwenden.

Dies versetzt einen in die Lage, einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu etablieren, bei dem ständig überprüft wird, ob man auf dem richtigen Weg ist, und gibt einem zusätzlich die Möglichkeit, rechtzeitig einzugreifen und die Prozesse anzupassen. Indem man feste Zeiten zur Reflexion einplant, hat man die Möglichkeit, Probleme sofort aus der Welt zu schaffen, anstatt bis zum Ende des Projekts zu warten. Wenn die Retrospektive erst am Ende eines Projekts stattfindet, läuft man Gefahr, dass das Gelernte bis zum nächsten Projekt wieder vergessen wurde. Außerdem wird so die Chance vertan, Dinge sofort geradezurücken, bevor es zu spät ist.

Was genau versteht man unter dem Begriff »agil« in diesem Kontext?

Im Deutschen hat das Wort »agil« die folgende Bedeutung: zu schnellen Bewegungen der Gliedmaßen fähig. Das Wort kommt vom lateinischen *agilis*, also »tun, machen, handeln«. Wie schon oben beschrieben, basiert diese Agilität auf dem Agilen Manifest [Manifesto], das wiederum auf 12 Prinzipien basiert. Das Agile Manifest lautet wie folgt: Wir erschließen bessere Wege, Software zu entwickeln, indem wir es selbst tun und anderen dabei helfen. Durch diese Tätigkeit haben wir diese Werte zu schätzen gelernt:

- **Individuen und Interaktionen** mehr als Prozesse und Werkzeuge
- **Funktionierende Software** mehr als umfassende Dokumentation
- **Zusammenarbeit mit dem Kunden** mehr als Vertragsverhandlung
- **Reagieren auf Veränderung** mehr als das Befolgen eines Plans

Das heißt, obwohl wir die Werte auf der rechten Seite wichtig finden, schätzen wir die Werte auf der linken Seite höher ein.

Die dazugehörigen 12 Prinzipien sehen so aus:

1. Unsere höchste Priorität ist es, den Kunden durch frühe und kontinuierliche Auslieferung wertvoller Software zufriedenzustellen.
2. Heiße Anforderungsänderungen selbst spät in der Entwicklung willkommen. Agile Prozesse nutzen Veränderungen zum Wettbewerbsvorteil des Kunden.
3. Liefere funktionierende Software regelmäßig innerhalb weniger Wochen oder Monate und bevorzuge dabei die kürzere Zeitspanne.
4. Fachexperten und Entwickler müssen während des Projekts täglich zusammenarbeiten.
5. Errichte Projekte rund um motivierte Individuen. Gib ihnen das Umfeld und die Unterstützung, die sie benötigen, und vertraue darauf, dass sie die Aufgabe erledigen.
6. Die effizienteste und effektivste Methode, Informationen an und innerhalb eines Entwicklungsteams zu übermitteln, ist im Gespräch von Angesicht zu Angesicht.
7. Funktionierende Software ist das wichtigste Fortschrittsmaß.
8. Agile Prozesse fördern nachhaltige Entwicklung. Die Auftraggeber, Entwickler und Benutzer sollten ein gleichmäßiges Tempo auf unbegrenzte Zeit halten können.
9. Ständiges Augenmerk auf technische Exzellenz und gutes Design fördert Agilität.
10. Einfachheit – die Kunst, die Menge nicht getaner Arbeit zu maximieren – ist essenziell.
11. Die besten Architekturen, Anforderungen und Entwürfe entstehen durch selbstorganisierte Teams.
12. In regelmäßigen Abständen reflektiert das Team, wie es effektiver werden kann, und passt sein Verhalten entsprechend an.

Wie man sehen kann, zielen manche der Prinzipien direkt auf Softwareentwicklung ab. Die meisten Prinzipien lassen sich aber auch auf andere Bereiche problemlos anwenden. Die Agilität basiert auf der Grundidee, dass wir in einer komplexen und nicht vorhersehbaren Welt leben. Deshalb macht es auch wenig Sinn, einen detaillierten Projektplan über mehrere Monate oder gar Jahre zu erstellen. Wie die meisten Menschen wissen, die schon einmal einen Projektplan erstellt haben, hat dieser schon nach kurzer Zeit wenig mit der Realität zu tun. Agilisten kennen dieses Risiko und versuchen dieses mit kurzen Feedbackzyklen und enge Einbindung des Kunden zu minimieren.

Basierend auf dem Agilen Manifest wurden verschiedene Frameworks und Prozesse entwickelt. Dazu gehören u. a. Scrum, XP, DSDM und OpenUP, wobei Scrum das derzeit populärste Framework ist. Mittlerweile haben sich die Ideen aus der agilen Softwareentwicklung auch in andere Bereiche ausgebreitet. So gibt es u. a. das Buch »The Leader's Guide to Radical Management« von Stephen Denning [Denning 2010], das die Ideen aus dem Agilen Manifest aufgreift und deren Anwendung auf den Managementbereich beschreibt.

1.2 Silvesterretrospektive

Vor ein paar Jahren haben wir eine neue Tradition bei uns zu Silvester eingeführt. Wir nennen sie die Silvesterretrospektive. Sie macht nicht nur einen Riesenspaß, sondern hilft auch die Zeit bis Mitternacht zu überbrücken, besonders mit Kindern. Bei uns läuft das Ganze folgendermaßen ab. Zu Beginn der Retrospektive sitzen wir alle zusammen vor dem Fernseher und sehen uns Bilder und manchmal auch ein paar kurze Videos des letzten Jahres an. Dazu habe ich vorab eine CD vorbereitet und die Fotos des Jahres vorselektiert. Diese Phase unserer Retro macht immer einen Heidenspaß und ist mit vielen Lachern verbunden.

Nachdem wir dann das Jahr nochmal Revue passieren ließen, schauen wir uns unsere Maßnahmen und Hypothesen des letzten Jahres an. Dies ist ein wichtiger Teil, denn nur so kann man feststellen, ob die Vorsätze des letzten Jahres den gewünschten Effekt hatten. Wenn dem nicht so ist, kann man sich überlegen, ob man sich das Thema nochmal vorknöpft und eine andere Maßnahme beschließt. Im Anschluss daran fangen wir an, die Dinge zu sammeln, die uns besonders im Gedächtnis geblieben sind. Dazu nutzen wir 3 Kategorien:

- Was hat mir dieses Jahr Spaß gemacht?
- Was fand ich dieses Jahr überhaupt nicht gut oder hat mich geärgert?
- Danke

In die erste Kategorie fallen alle Dinge, die im vergangenen Jahr glücklich oder einfach nur Spaß gemacht haben, wie z.B. der gemeinsame Familienurlaub in einer kirgisischen Jurte. In die zweite Kategorie fallen alle negativen Ereignisse. Hier tauchen auch Dinge wie herumliegende Socken oder nervende Eltern auf. Die dritte Kategorie dient ganz einfach dazu, »Danke« zu sagen. Danke an die Frau oder Mama, danke an die Kinder oder Geschwister usw. immer verbunden mit einem konkreten Fall. Also z.B. »Danke, dass ich mit deinen Skylandern spielen durfte« oder »Danke, dass du mir jeden Morgen ein Pausenbrot richtest«. Anschließend erzählt jeder kurz ein paar Sätze zu seinem Beitrag.

Danach geht es darum, Erkenntnisse und Einsichten zu gewinnen. Jedes Familienmitglied darf sich ein Thema aussuchen, das es besonders wichtig findet. Nach und nach wird jedes Thema besprochen und nach den Grundursachen gesucht. Dafür hat sich bei uns im Augenblick die 5-Warum-Fragetechnik bewährt. Bei dieser Methode beginnt man mit der Frage »Warum ist X passiert oder passiert X ständig?«. Die Antwort dient als Futter für die nächste Warum-Frage und so gräbt man immer tiefer, bis man hoffentlich die eigentliche Ursache gefunden hat. Diese Ursache schreiben wir auf einen Zettel, der uns als Basis für die nächste Phase dient. Diese Methode ist schon um die 100 Jahre alt und geht zurück auf Sakichi Toyoda [Wikipedia 02], den Gründer von Toyota. Er hat diese Methode entwickelt, um Problemen in der Produktion auf den Grund zu gehen, um zu verhindern, dass diese wieder auftreten.

Jetzt geht es um konkrete, messbare Vorsätze für das nächste Jahr, basierend auf unseren Ergebnissen der vorherigen Phase. Dazu machen wir pro Thema ein kurzes Brainstorming mit Ideen. Man glaubt gar nicht, auf was für geniale Ideen Kinder kommen können, auch für Themen, die Mama und Papa auf dem Herzen liegen. Wieder stellt jeder seine Ideen vor und danach wird pro Thema die erfolgversprechendste Idee gewählt. Dazu nehmen wir Klebepunkte, die auf die einzelnen Ideen geklebt werden. Diese Technik nennt man »Mehr-Punkt-Abfrage«. Jeder hat drei Klebepunkte, die er beliebig verteilen darf. Die gewählten Maßnahmen bekommen dann einen prominenten Platz: auf unserem Familienboard im Flur des Hauses, das eine visuelle To-do-Liste darstellt. Es gibt nichts Schlimmeres als Ergebnisse, die später nicht sichtbar sind. Unser Board hilft uns, diese Maßnahmen im Auge zu behalten und sicherzustellen, dass diese auch tatsächlich umgesetzt werden. Ganz wichtig bei den einzelnen Maßnahmen sind die damit verbundenen Hypothesen. Jede Maßnahme ist mit einer testbaren Hypothese verbunden, die wir in der nächsten Retrospektive überprüfen können.

Natürlich braucht eine Retrospektive auch einen würdigen Abschluss. Das ist in diesem Fall ganz einfach: das Silvesterfeuerwerk.

1.3 Das Retrospektiven-Phasenmodell

Wenn Sie im vorherigen Kapitel aufgepasst haben, wird Ihnen vielleicht aufgefallen sein, dass wir bei der Silvesterretrospektive durch 6 Phasen gegangen sind.

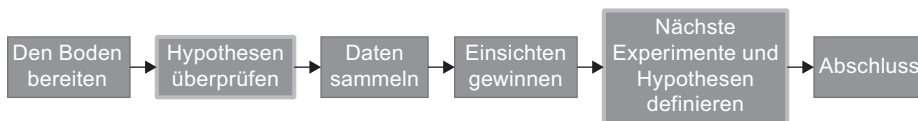


Abb. 1-1 Die 6 Phasen einer Retrospektive

Sie bilden die Struktur einer Retrospektive und basieren auf dem ursprünglichen Phasenmodell im Buch von Esther Derby und Diana Larsen [Derby & Larsen 2006], das ich hier erweitert habe. Der große Unterschied besteht darin, dass ich den Schritt »Hypothese überprüfen« eingeführt und den Schritt »Nächste Experimente definieren« um die Definition der Hypothesen erweitert habe. Die Gründe hierfür erläutere ich im weiteren Verlauf dieses Buches. Im Folgenden werde ich diese Phasen etwas genauer erklären.