

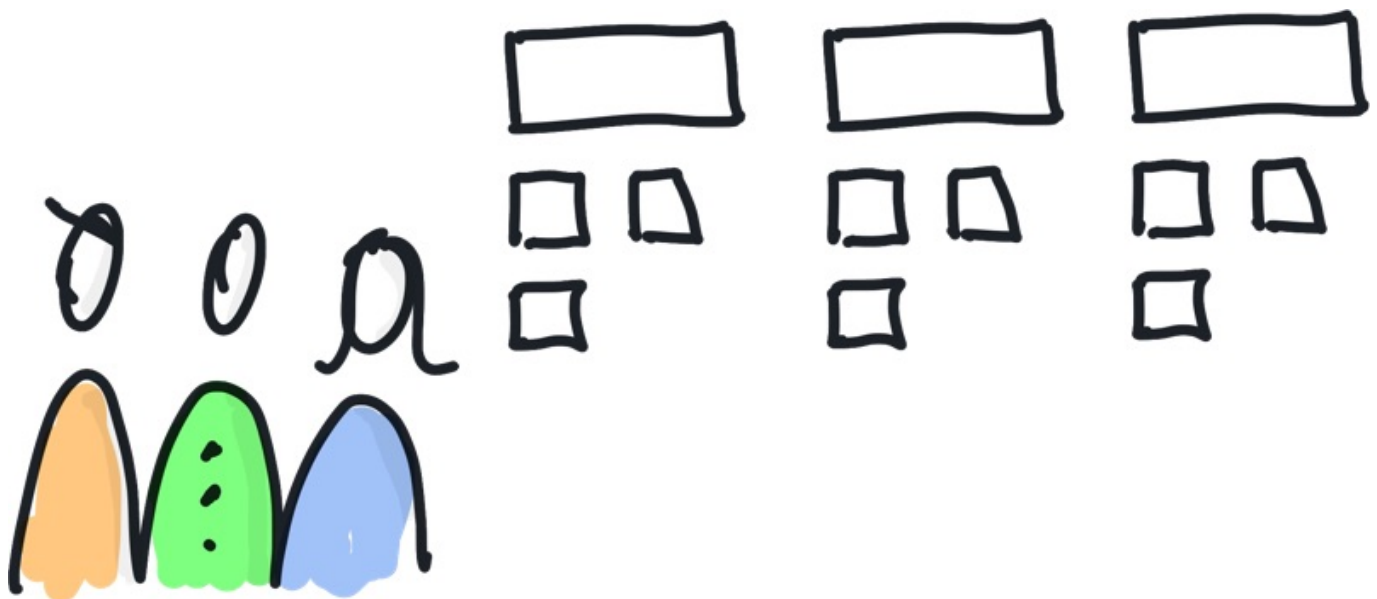
Die Retrospektive ist DAS Herzstück in der agilen Welt. Sie ist die regelmäßige Bilanz als Abschluss eines Iterations-Zyklus und bildet den Auftakt für den neuen Zyklus mit einer Verabredung, welche Verbesserungsansätze als nächstes ausprobiert werden. Eigentlich findet man diesen Ansatz schon im [Deming-Kreis](#), gleichzeitig ist die heutige Team Retrospektive durch häufige Verbesserung und ein erweitertes Menschenbild deutlich fortgeschrittener.

Inhalte [Verbergen](#)

- [Team Retrospektive: Ablauf](#)
- [Auftakt Team Retrospektive \(optional\)](#)
- [Hauptteil der Team Retrospektive](#)
- [Retrospektive: Input kondensieren](#)
- [Dot-Voting in der Retrospektive](#)
- [Von Themen zu Aktivitäten](#)
- [Moderator in der Team Retrospektive](#)
- [Schwerpunkte in der Retrospektive](#)

Leider erlebe ich oft, dass eine Einstellung „Wir wissen schon, was wir besser machen müssen!“ zum Übergehen dieses Schrittes führt. Das kehrt aber den Moment der Erfolgsmessung unter den Teppich, unsere Demut geht verloren und damit die Objektivierung. Dann ist agil einfach gesagt: kaputt!

Ziel der Retrospektive ist die zuletzt eingeführten Anpassungen zu bilanzieren, beizubehalten oder zu verwerfen und neue Anpassungsansätze zu generieren.



Team Retrospektive: Ablauf

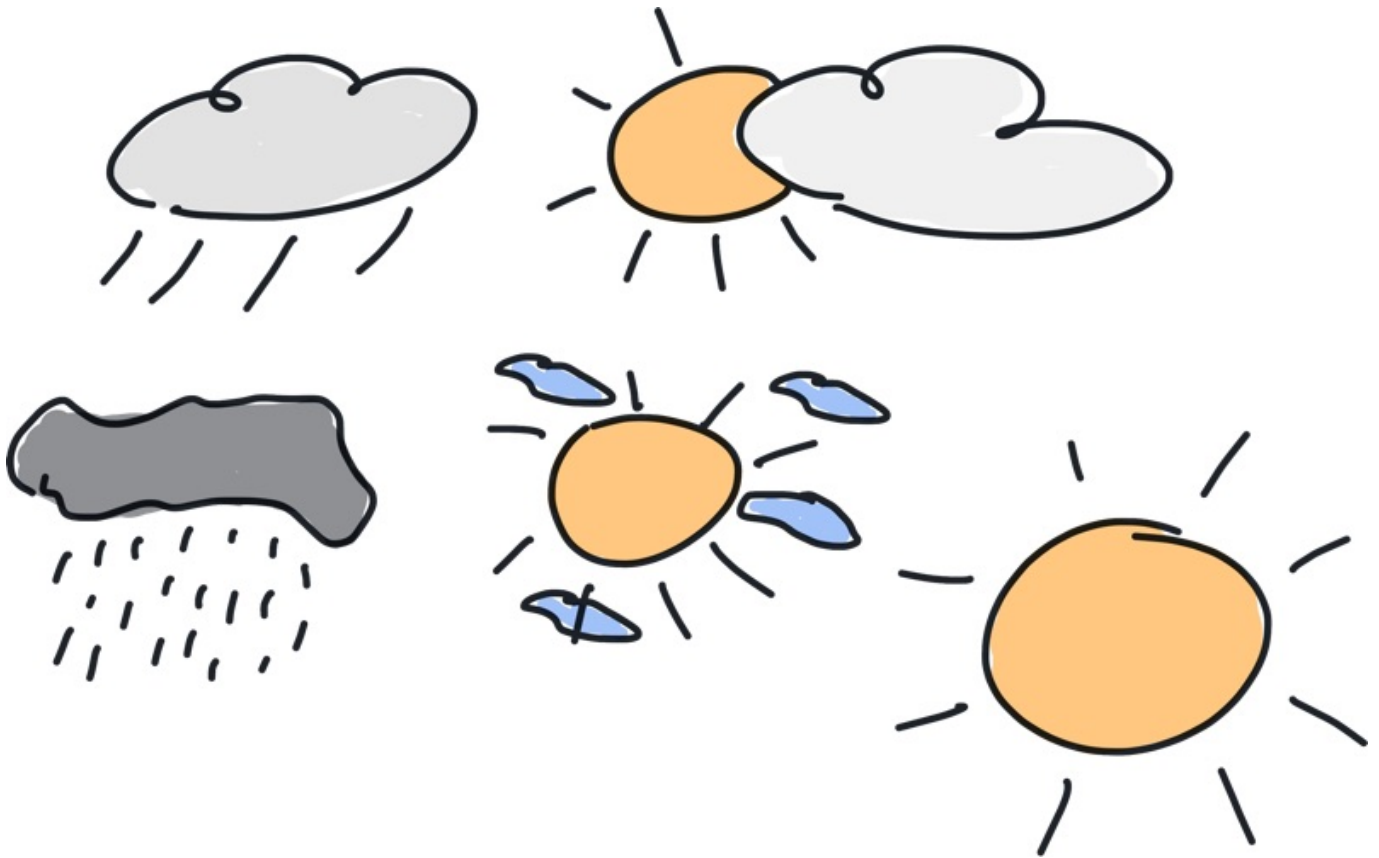
Die Retrospektive findet regelmäßig im Team statt. Ob es sich um [Scrum](#) oder Kanban als Umsetzungsprozesse handelt oder ob es [OKR](#) als Steuerungsinstrument ist, regelmäßig ist hier das Schlüsselwort. Sie sollte zur Gewohnheit werden. Zu einem herbeigesehnten Abschluss und Neuanfang.

Wenn sie im Team stattfindet, ist es oft hilfreich einen kleinen Auftakt zu gestalten.

Auftakt Team Retrospektive (optional)

[Sinn](#) und Zweck des Auftaktes ist eine Separation des Alltäglichen, Operativen. Es geht um die Einstimmung Bilanz aus einer mittleren Flughöhe zu ziehen, den Kopf nach oben strecken.

Zum Beispiel kann das durch die Verortung der aktuellen Stimmung eines jeden Teilnehmers auf einer Wetterkarte erfolgen. Alle Teilnehmer markieren ihre momentane Verfassung auf einem [Flipchart](#) mit Wetterpositionen (Wolken, Regen, Gewitter, Sonne, leicht bewölkt, Sturm ... etc.). Folgend kommentieren sie das mit einem Satz als Einstimmung.



Retrospektive Wetterkarte

Hier kommt schon ein wesentlicher Zug von Retrospektiven zum Ausdruck:

- Jeder Beitrag ist subjektiv, also nicht zu diskutieren, sondern nur auf das Verstehen zu hinterfragen
- Jeder leistet einen Beitrag, es gibt hier nicht den Dominator mit maximaler Redezeit

Hauptteil der Team Retrospektive

Der Hauptteil besteht in der Sammlung der Eindrücke aller Teilnehmer. Es werden typischerweise 3 [Fragen](#) nacheinander bearbeitet:

1. Was lief gut?
2. Was hätte besser laufen können?
3. Was wollen wir verändern?

Einschub [Fragetechnik](#): Hier ist insbesondere unter 2. nicht „Was lief schlecht?“

gefragt. Es erzeugt ein Mindset hinzu einer Veränderung, wenn gleich nach dem „besser“ gefragt wird.

Ein Ablauf, der sich etabliert hat, ist die erste Frage zu stellen. Folgend gibt es fünf Minuten Zeit für die Teilnehmer jeden Aspekt auf einen Klebezettel zu schreiben. Nach Ablauf der Zeit geht je ein Teilnehmer nach vorne und klebt Zettel für Zettel an Wand / Flipchart / Moderationswand und erläutert diesen kurz. Wie schon erwähnt: Wenn es Verständnisfragen gibt: gerne. Diskussionen über richtig oder falsch, wichtig oder unwichtig sind hier fehl am Platze.

Sind alle Zettel zu Frage 1 gesammelt, dann erfolgt der identische Durchlauf zu Frage 2 und Frage 3. Das heißt die Eindrücke aus Frage 1 von anderen Teilnehmern können zum Nachdenken anregen und die Gedanken zu Frage 2 verändern. Es geht um Team-, nicht um Einzelleistung von A-Z.

Nun ist der Input des gesamten Teams beisammen. Jede Person hat gleichermaßen Redezeit bekommen und es musste auch jede etwas beitragen.

Retrospektive: Input kondensieren

Insbesondere die Punkte aus Frage 3 sind Ansatz für die Anpassungen im kommenden Zyklus. Hier macht es Sinn eine gewisse Sortierung vorzunehmen. Ich persönlich bilde gerne Themen-Cluster, wenn es hier Verwandtschaften gibt.

Es hängt sehr von der Menge und Vielfalt ab, was zusammengekommen ist. An dieser Stelle baue ich häufig ein Dot-Voting ein, um einen Eindruck im Team zu generieren, welche Themen in der Gruppe am wichtigsten sind.

Dot-Voting in der Retrospektive

Das Prinzip des Dot-Votings ist einfach. Jeder Teilnehmer bekommt eine bestimmte Anzahl an zu verteilenden Punkten. Ein guter Daumenwert ist ca. 30 - 50 % der zur Wahl stehenden Optionen. Haben wir also im vorherigen Schritt 7 Cluster zusammengefasst, würde ich zu 3 oder 4 Punkten tendieren. Sind wir bei 20 Themen gelandet, würde ich 6 oder 7 Punkte pro Teilnehmer zulassen.

Die Teilnehmer können ihre Punkte verteilen, je nach persönlicher Wichtigkeit. Es sind auch mehrere Punkte auf ein Thema möglich. Es müssen keine Klebepunkte sein, ein Marker tut

es auch – nur deutlich erkennbar muss es werden (schreibe ich aus Erfahrung, falls jetzt jemand lacht).

Im Anschluss wird der Menge der Punkte folgend sortiert. Es gibt also eine mehr oder minder eindeutige [Priorisierung](#) der Themen. Sicherlich passiert es häufiger, dass sich ein paar Themen Plätze teilen – halb so wild.

Von Themen zu Aktivitäten

Wenn wir also unsere Priorisierung zu Themen der Veränderung haben, können wir entscheiden wie viele wir bearbeiten. Ich tendiere üblicherweise zu 3-4, rate hier aber zu Augenmaß, vielleicht ist ein potenzielles Schwergewicht auf Platz 5.

Es folgt eine weitere Runde des 5-minütigen Zettel Schreibens.

- Welche Aktivitäten können uns zu Verbesserungen führen?
(Pro Thema und Teilnehmer 1-2)

Nun haben wir unser finales Füllhorn an Aktivitäten für den kommenden Zyklus. Es können einzelne Aktivitäten sein, Verabredungen, Prozessveränderungen etc. erstmal ist hier keine [Grenze](#) vorhanden.

Ein erneutes Dot-Voting gibt uns eine Reihenfolge der Wichtigkeit über die Aktivitäten. Das heißt auch Aktivitäten, die aus einem Thema resultieren, das ursprünglich auf Position 3 stand, können jetzt auf Position 1 stehen.

Dann fragen wir uns im Team bei 1 startend:

- Schaffen wir das in den kommenden x Wochen?

Zu 2, zu 3 und so weiter. Bis wir an den Punkt kommen: Nein, das wird zu viel.

Ich empfehle hier 3 – 5 Aspekte mitzunehmen. Klar hängt das von der Größe der Punkte ab. Gleichzeitig sollten diese Veränderungsvorhaben stets präsent sein und wirklich ausprobiert/geübt werden.

Oft fällt es schwer den Rest der Punkte zu verwerfen. Jedes Team darauf verlassen, dass wirkliche Störenfriede bei der nächsten Retrospektive wieder hoch kommen. Das Ergebnis ist damit die Änderungen, die man sich vornimmt.



• Zettel können überall geklebt werden



• Ergebnisse gelebt: Team Retrospektive

Moderator in der Team Retrospektive

Sehr geübte Teams können ein Teammitglied zum Moderator ernennen oder machen das von sich aus in einem gewohnten Ablauf. Oft ist es aber hilfreich, dass ein nicht-Team-Mitglied moderiert. Es geht dabei um Time-Keeing. Diskussionen vermeiden. Einfach dafür sorgen, dass ein Team-Mitglied eben Teil des Systems ist. Es geht auch teilweise um

Probleme, die den ein oder anderen betreffen, kann also auch mal emotional werden.

Daraus resultiert schon, dass es einer guten [Team-Kultur](#) bedarf, die geprägt ist von Vertrauen, Transparenz und Offenheit, um auch wirklich den rosa Elefanten im Raum anzusprechen. Nichts ist frustrierender als sich die ganze Zeit um unwichtige Themen zu kümmern.

Schwerpunkte in der Retrospektive

Bisher haben wir über eine allgemeine Retrospektive gesprochen, die sich generell um Verbesserung rangt. Wenn es akute Schwerpunkte im Alltag gibt, die gezielt bearbeitet werden sollen, können der Retrospektive auch „Leitplanken“ gegeben werden. Dann lautet der Auftrag zum Beispiel:

- Retrospektive mit Fokus auf unsere Zusammenarbeit
- Retrospektive mit Fokus auf technische Hürden
- Retrospektive mit Fokus auf Kunde und Unternehmen

Damit gibt man der Team Retrospektive eine Richtung, einen Fokus und kann gezielter einen Problembereich adressieren, der vielleicht ansonsten zu kurz kommen könnte.

Wie bei den meisten agilen Methoden: die Team Retrospektive ist vom Ablauf her einfach zu verstehen. Es gilt in die Praxis, in die Erfahrung zu kommen, die Kraft zu spüren. Und danach in der Gewohnheit zu bleiben. „Ach brauchen wir diese Woche eine Retrospektive?“ ist keine hilfreiche Fortführung. Es gibt immer Ergebnisse.

Weiterführende Artikel



Komfortzonenmodell



Lean Coffee



Komplexität

Wie hilfreich war dieser Beitrag?

Klicke auf die Sterne um zu bewerten!

Bewertung Abschicken

Durchschnittliche Bewertung 5 / 5. Anzahl Bewertungen: 1

Bisher keine Bewertungen! Sei der Erste, der diesen Beitrag bewertet.

[Xing](#)

[LinkedIn](#)

[Twitter](#)

[Facebook](#)

[WhatsApp](#)

[Email](#)

[Print](#)