

**Marc Löffler**

# **Retrospektiven in der Praxis**

**Veränderungsprozesse in IT-Unternehmen  
effektiv begleiten**



**dpunkt.verlag**

Marc Löffler  
marc@retrospektiveninderpraxis.de

Lektorat: Christa Preisendanz  
Copy-Editing: Ursula Zimpfer, Herrenebrg  
Herstellung: Birgit Bäuerlein  
Umschlaggestaltung: Helmut Kraus, [www.exclam.de](http://www.exclam.de)  
Druck und Bindung: M.P. Media-Print Informationstechnologie GmbH, 33100 Paderborn

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;  
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-86490-144-7

1. Auflage 2014  
Copyright © 2014 dpunkt.verlag GmbH  
Wieblinger Weg 17  
69123 Heidelberg

Die vorliegende Publikation ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte vorbehalten. Die Verwendung der Texte und Abbildungen, auch auszugsweise, ist ohne die schriftliche Zustimmung des Verlags urheberrechtswidrig und daher strafbar. Dies gilt insbesondere für die Vervielfältigung, Übersetzung oder die Verwendung in elektronischen Systemen.  
Es wird darauf hingewiesen, dass die im Buch verwendeten Soft- und Hardware-Bezeichnungen sowie Markennamen und Produktbezeichnungen der jeweiligen Firmen im Allgemeinen warenzeichen-, marken- oder patentrechtlichem Schutz unterliegen.  
Alle Angaben und Programme in diesem Buch wurden mit größter Sorgfalt kontrolliert. Weder Autor noch Verlag können jedoch für Schäden haftbar gemacht werden, die in Zusammenhang mit der Verwendung dieses Buches stehen.

5 4 3 2 1 0

❖❖❖ Für Andrea, Nico und Ben ❖❖❖



## Geleitwort

Neulich las ich in einer Tageszeitung folgende Geschichte: In Amman, Jordanien wartet ein Geschäftsmann in einem Hotel vor einem Hotelaufzug. Es handelt sich um eines der großen, noblen Hotels, bei denen sechs Aufzüge nebeneinander platziert sind, um der Kundennachfrage besser gerecht zu werden. Dieser Geschäftsmann wartet und wartet und der Aufzug kommt nicht. Das Problem ist, dass der Geschäftsmann so dicht vor dem Aufzug steht, den er angefordert hat, dass er noch nicht einmal bemerkt, dass einige der anderen Aufzüge längst auf seiner Etage angekommen sind. Wäre er zwei Schritte zurückgegangen, hätte er sein Ziel schneller erreicht.

Diese Geschichte macht deutlich, wie wir Menschen oft dazu tendieren, an einer getroffenen Entscheidung oder an einer einmal gemachten Erfahrung (z.B. der, dass der angeforderte Aufzug kommt und nicht ein anderer) festzuhalten. Dabei wird dann auch blind der einmal eingeschlagene Weg weiterverfolgt – »das haben wir schon immer so gemacht« oder »das war schon immer so« –, anstatt diesen kritisch zu beurteilen.

Die Grundidee von Retrospektiven ist, mit ihrer Hilfe innezuhalten, über den eingeschlagenen Weg nachzudenken und mittels einer (meist kleinen) Veränderung den Weg zu korrigieren, um dadurch zukünftig besser voranzukommen. Diese Vorgehensweise ist eigentlich in unserer DNA sogar verwurzelt – denn die korrekte lateinische Bezeichnung der menschlichen Rasse ist nicht, wie landläufig geglaubt wird, *Homo Sapiens*, sondern *Homo Sapiens Sapiens*. Das bedeutet der Mensch, der über das Denken nachdenkt (oder auch der Mensch, der zweimal überlegt). Genau dieses Nachdenken über unsere normalen, täglichen Erfahrungen und Aktionen steht im Mittelpunkt der Retrospektiven.

Oftmals ist in Projekten oder Firmen die Situation jedoch die, dass die einzelnen Mitarbeiter sehr wohl wissen, was alles zu verbessern wäre. Meist jedoch fehlt die Zeit, sich im Detail um diese Verbesserungsmöglichkeiten zu kümmern, und dadurch, dass sich nichts verändert, fehlt meist noch mehr Zeit. Das heißt, man befindet sich in einem Teufelskreis, der am treffendsten wohl mit der alten Volksweisheit ausgedrückt wird: Wir haben keine Zeit, die Säge zu schärfen, wir müssen sägen.

Retrospektiven sollten somit auch als Teil des Risikomanagements verstanden werden. Denn durch die ständige Analyse der Begebenheiten und den daraus folgenden Kurskorrekturen können Risiken schnell erkannt und entsprechend angegangen werden. Auch wenn sich Retrospektiven insbesondere in der agilen Softwareentwicklung etabliert haben und ihre Anwendung dort überhaupt erst für die Agilität sorgt – so können auch andere Bereiche von der regelmäßigen Durchführung von Retrospektiven profitieren.

Dies unter anderem aus dem Grund, dass – wie eine andere alte Volksweisheit ausdrückt – man aus Fehlern klug wird. Viele Unternehmen sind jedoch der Ansicht, dass Fehler machen ein Fehler sei und man es stattdessen doch gleich richtig machen sollte (englisch: Do it right the first time). Aber in unserer zunehmend komplexer werdenden Welt besteht nicht nur der größte Teil der Softwareentwicklung darin herauszufinden, was überhaupt benötigt wird. Auch in anderen Bereichen muss erst eruiert werden, welcher Weg am ehesten zum Ziel führt. Dazu müssen auch »falsche« Wege beschritten werden, da man andernfalls nicht herausfinden kann, welches überhaupt die richtigen Wege sind. Die richtigen Entscheidungen lassen sich deterministisch nur dann treffen, wenn wir so ein System schon einmal entwickelt haben, dann kann man sich allerdings fragen, warum wir dieses Unterfangen überhaupt nochmals auf uns nehmen. Das heißt, die Exploration ist inhärenter Bestandteil von Softwareentwicklung und heutzutage auch von vielen anderen Bereichen.

Darüber hinaus beinhaltet die Entwicklung oder Akzeptanz einer Fehlerkultur auch die Forderung, ständig dazuzulernen und dies auch zu wollen. Somit leisten Retrospektiven durch ihren Fokus auf ständiger Verbesserung auch einen Beitrag zur Etablierung einer lernenden Organisation.

Eine Retrospektive bietet nun nicht nur die Möglichkeit, zu überprüfen, was alles zu verbessern ist, sondern sich auch bewusst zu machen, was alles bereits gut funktioniert und was man bisher erreicht hat.

Manchmal macht sich ja auch eine große Frustration breit, weil die Mitarbeiter den Eindruck haben, dass alles schiefläuft. Beschäftigen sie sich dann in einer Retrospektive damit, was wirklich wie gemacht wird, so wird eigentlich immer festgestellt, dass einiges auch ganz gut funktioniert. Dies trägt dann wiederum zur höheren Motivation der Mitarbeiter bei.

Als mir Marc das erste Mal von seinem Vorhaben erzählt hat, war ich sofort total begeistert. – Begeistert deshalb, da dieses Buch überfällig war! Endlich gibt es ein umfassendes Buch zu Retrospektiven auf Deutsch. Darauf habe zumindest ich schon lange gehofft. Dafür bin ich ihm sehr dankbar!

Marc ist es mit diesem Buch gelungen, einen wirklich umfangreichen Überblick zu Retrospektiven zu geben, der nicht nur bewährte konkrete Methoden beinhaltet, sondern auch neueste Entwicklungen aufgreift und auf ihre tägliche Anwendbarkeit überprüft. Er behandelt auch nicht ganz einfache Themen, wie

verteilte, systemische oder lösungsorientierte Retrospektiven, und macht diese praxistauglich.

Damit hat Marc ein Werk geschaffen, das für sich steht, das heißtt, das ein solides Fundament bietet, durch das Retrospektiven für diejenigen konkret werden, für die dieses Thema noch neu ist. Darüber hinaus finden aber gerade auch die erfahrenen Retrospektiven-Moderatoren umfangreiche Anregungen, um die Retrospektiven effektiver zu gestalten und damit zu kontinuierlichem Lernen und Verbessern im Unternehmen beizutragen. Freuen Sie sich darauf, mit diesem Buch einen neuen Weg einzuschlagen oder einen bestehenden zu korrigieren!

*Jutta Eckstein*

Autorin von Agile Softwareentwicklung in großen Projekten  
und Agile Softwareentwicklung mit verteilten Teams