

Agile Retrospektiven

Übungen und Praktiken, die die Motivation und Produktivität von Teams deutlich steigern

Bearbeitet von
Von Esther Derby, und Diana Larsen, Übersetzt von Luitgard Köster

1. Auflage 2019. Buch. XIV, 139 S. Hardcover
ISBN 978 3 8006 5855 8
Format (B x L): 16,0 x 24,0 cm

[Wirtschaft > Management > Unternehmensführung](#)

Zu [Leseprobe](#) und [Sachverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei


DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beek-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Derby/Larsen
Agile Retrospektiven


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Agile Retrospektiven

Übungen und Praktiken, die die Motivation
und Produktivität von Teams deutlich
steigern

von

Esther Derby

und

Diana Larsen

Aus dem Amerikanischen übersetzt von
Luitgard Köster

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Verlag Franz Vahlen GmbH

Esther Derby verfügt über die seltene Qualität, technische und Fragen des Managements und der Führung gleichermaßen verständlich zu bewegen. Sie ist bekannt für ihre Arbeit, Teams bei ihrer Entwicklung wirksam zu helfen, sodass sie ein neues Produktivitätsniveau erreichen, und gehört zu den weltweit führenden Experten für Retrospektiven.

Diana Larsen unterstützt zusammen mit Führungskräften aus der Softwareentwicklung Teams bei der Entwicklung ihrer Projektleistungen.



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Originalausgabe erschien 2006 unter dem Titel „Agile Retrospectives: Making Good Teams Great“ bei The Pragmatic Programmers, LLC.
Copyright © 2006 by Esther Derby and Diana Larsen

ISBN 978 3 8006 5855 8

© 2018 Verlag Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstr. 9, 80801 München
Satz: Fotosatz Buck

Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen

Druck und Bindung: Druckhaus Nomos, In den Lissen 12, 76547 Sinzheim

Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie

Bildnachweis: © smarnad – depositphotos.com

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Inhaltsverzeichnis

Vorbemerkung	VII
Vorwort	IX
Einführung	XIII
Kapitel 1: Ihrem Team helfen, zu prüfen und anzupassen	1
Den Rahmen schaffen	4
Daten sammeln	8
Erkenntnisse gewinnen	10
Entscheiden, was zu tun ist	11
Die Retrospektive abschließen	12
Kapitel 2: Eine maßgeschneiderte Retrospektive für Ihr Team ..	15
Die Vorgeschichte und das Umfeld kennenlernen	15
Das Ziel für die Retrospektive formulieren	16
Die Dauer bestimmen	17
Eine Retrospektive strukturieren	18
Aktionen auswählen	21
Kapitel 3: Retrospektiven leiten	27
Aktionen managen	28
Gruppendynamiken managen	30
Zeit managen	35
Sich selbst managen	36
Ihre Fähigkeiten ins nächste Level bringen	37
Kapitel 4: Aktionen, um den Rahmen zu schaffen	39
Aktion: Check-in	39
Aktion: Focus On/Focus Off	40
Aktion: ESVP	42
Aktion: Arbeitsvereinbarungen	44
Kapitel 5: Aktionen, um Daten zu sammeln	47
Aktion: Timeline	47
Aktion: Triple Nickels	51
Aktion: Color Code Dots	53
Aktion: Mad, Sad, Glad	55
Aktion: Stärken erkennen	57
Aktion: Satisfaction Histogram	59
Aktion: Teamradar	63
Aktion: Like to Like	65

VI Inhaltsverzeichnis

Kapitel 6: Aktionen, um Erkenntnisse zu gewinnen	69
Aktion: Brainstorming/Filtering	69
Aktion: Force Field Analysis	72
Aktion: Five Whys	75
Aktion: Fishbone	76
Aktion: Patterns and Shifts	79
Aktion: Prioritize with Dots	80
Aktion: Report Out with Synthesis	82
Aktion: Themen identifizieren	84
Aktion: Learning Matrix	86
Kapitel 7: Aktionen, um zu entscheiden, was zu tun ist	89
Aktion: Retrospective Planning Game	89
Aktion: SMART Goals	92
Aktion: Circle of Questions	94
Aktion: Short Subjects	96
Kapitel 8: Aktionen, um die Retrospektive abzuschließen	99
Aktion: +/-Delta	99
Aktion: Wertschätzungen	101
Aktion: Temperature Reading	103
Aktion: Helped, Hindered, Hypothesis	105
Aktion: Return on Time Invested (ROTI)	106
Kapitel 9: Release- und Projektretrospektiven	111
Vorbereitung auf Release- und Projektretrospektiven	111
Unternehmensübergreifende Perspektiven einbeziehen	116
Release- und Projektretrospektiven leiten	118
Eine Retrospektive nach jedem Abschluss	123
Kapitel 10: Make it so	125
Unterstützung anbieten	126
Verantwortung für Änderungen aufteilen	127
Größere Änderungen unterstützen	128
Anhänge	131
Anhang 1: Moderationsbedarf	131
Anhang 2: Aktionen zur Nachbereitung	133
Anhang 3: Kurzübersicht Aktionen	134
Anhang 4: Quellen zum Moderationstraining	135
Anhang 5: Literaturverzeichnis	135
Index	137

Vorbemerkung

Wenn ich Geburtstag habe, schaue ich zurück und denke über mein Leben nach. Wie sind die Dinge gelaufen? Wo glaubte ich einmal zu sein vor 30 Jahren, vor zehn Jahren oder vor einem Jahr? Wo befinde ich mich jetzt? Wie könnte ich Dinge besser machen, und welche Dinge, die ich bereue, sollte ich einfach klären, sodass ich sie hinter mir lassen kann? Bin ich die Person, die ich hoffte zu sein, und ist meine Wirkung auf andere so, wie ich es mir vorgestellt habe? Falls nicht, was könnte ich in den kommenden Jahren anders machen? Habe ich meine Stärken und meine Intelligenz klug genutzt?

Dies ist meine Retrospektive. Ich schaue zurück und beurteile. Ich denke nach. Ich berücksichtige alles und versuche, einen besseren Kurs für das nächste Jahr abzustecken. Ich bin wirklich glücklich, dass niemand den Spielstand aufschreibt. Selbst ich mache das nicht, da ich nicht weiß, wie gut ich mich insgesamt schlage. Ich vermute, das hängt von Weltanschauungen ab, die sich immer ändern und von Umständen, die mehr Schwankungen bringen, als ich das jemals erwartet hätte. Wer hätte vorhersagen können, wie meine Kinder einmal sein würden?

Wenn ich klarere Ziele und häufiger Geburtstag hätte, würden die Retrospektiven vielleicht besser funktionieren. Ich vermute, dass die Dinge besser laufen würden, wenn ich Esther und Diana bei meinen häufigeren Geburtstagen bei mir hätte. Ein externer Moderator mit Techniken, wie sie in diesem Buch erklärt werden, würde neue Erkenntnisse bringen und helfen, konkretere nächste Schritte zu formulieren.

Seit vielen Jahren setze ich iterative, inkrementelle (oder auch agile) Prozesse ein. Mein Lieblingswort ist Scrum. Bei Scrum sind die Ziele sehr klar. Sie werden für ein Projekt aufgestellt und dann für jede Iteration erneuert. Da diese Iterationen alle 30 Tage stattfinden, gibt es nicht viel Herumirren. Da der Bereich die Softwareentwicklung ist und nicht das Leben im Allgemeinen, ist es ebenfalls einfacher, festzustellen, ob der Prozess in die richtige Richtung geht oder angepasst werden muss. Da Scrum eine Team-Aktivität ist, ist die Gruppenreflektion besonders hilfreich. Jeder trägt dazu bei, und sie bietet einige Überraschungen.

Edward Yourdon beschrieb den langen, furchtbaren Fortschritt eines Projekts in dem Buch *Death March* (Prentice Hall, 1997). Ein Problem bei solchen Projekten ist, dass es keine Geburtstage und keine regelmäßigen Termine für Reflektion und Nachjustierung gibt.

VIII Vorbemerkung

Der natürliche Rhythmus iterativer Bereitstellung von Software in agilen Projekten bietet solche Haltepunkte. Dies sind Chancen für das Team, das zu verbessern, was es tut und wie es sich dabei fühlt. Was für eine Gelegenheit! Lesen Sie das Buch von Esther Derby und Diana Larsen und sehen Sie, wie es funktioniert.

Ken Schwaber

Scrum-Autor und -Evangelist

Scrum Alliance



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Vorwort

Wenn wir *Retrospektive* sagen, dann stellen wir uns Folgendes vor: ein spezielles Meeting, in dem das Team zusammenkommt, nachdem es einen inkrementellen Arbeitsschritt abgeschlossen hat, um seine Methoden und das Teamwork zu prüfen und anzupassen. Retrospektiven fördern das Lernen im gesamten Team, dienen als Beschleuniger für Änderungen und erzeugen Aktivitäten. Retrospektiven gehen über Checklisten-Projekt-Audits oder flüchtige Projektabschlüsse hinaus. Im Gegensatz zu traditionellen Post-Mortem-Analysen oder Projektreviews fokussieren sich Retrospektiven nicht nur auf den Entwicklungsprozess, sondern auch auf das Team und dessen Probleme. Denn Probleme im Team sind genauso herausfordernd wie technische Probleme – wenn nicht sogar stärker.

Seit nunmehr über 20 Jahren leiten wir Retrospektiven und bringen anderen bei, Retrospektiven zu leiten. Tatsächlich wurden wir im Jahr 2003 auf dem jährlichen Retrospective Facilitators Gathering in Baden, Österreich, mit dem Titel „Göttinnen der Retrospektive“ bedacht. Obwohl wir keine Göttlichkeit für uns in Anspruch nehmen, wissen wir eine Menge darüber, wie man Teams hilft, gemeinsam in Retrospektiven zu lernen.

Wir haben mit Menschen gesprochen, die Retrospektiven als reine Zeitverschwendung betrachten. Wenn wir dann tiefer bohren, ähnelt der Prozess, den diese Menschen beschreiben, nicht dem, was wir unter Retrospektive verstehen. Wenn Menschen allerdings einen ähnlichen Prozess durchlaufen, wie wir ihn in diesem Buch beschreiben, dann sehen wir unterm Strich solide Ergebnisse.

Unsere Kunden und Kollegen erzählen uns ebenfalls, dass sie Vorteile in den Retrospektiven erkennen. In diesem Buch findet sich einiges von dem, was wir gesehen und gehört haben. In jedem Fall erkannte das Team während seiner Retrospektive Verbesserungen und wendete neue Praktiken in der nächsten Iteration an.

Verbesserte Produktivität: Ein kalifornisches Team reduzierte die Nachbesserungen am Ende seines nächsten Release, indem es seine Unit-Tests verbessert hat. Es fügte weitere Tests hinzu und führte diese häufiger durch. Da das Team dadurch Fehler früher erkannte, kam es am Ende des Release nicht in Schwierigkeiten.

Verbesserte Leistungsfähigkeit: Ein Team aus Florida nutzte seine Retrospektive, um eine Lösung für ein schon länger existierendes Problem zu entwickeln. Nur eine Person aus dem Team wusste, wie man Kundendaten

X Vorwort

in die Unternehmensdatenbank integrierte. Das Team stellte einen Pair Programming-Plan auf, der es anderen Teammitgliedern ermöglichte, die Datenbank kennenzulernen. So wurde der Engpass beseitigt.

Verbesserte Qualität: Ein Team aus Minnesota beobachtete einen deutlichen Zusammenhang zwischen dem fehlenden Kundenkontakt während seiner Iterationen und verfehlten Anforderungen. Es verstärkte die Einbindung der Kunden während nachfolgender Iterationen, um Missverständnisse und das Nachbessern der Features zu reduzieren. Da die Zusammenarbeit mit den Kunden zunahm, verwendete das Team mehr Zeit darauf, Fehler und Refactoring zu vermeiden, statt Vergangenes aufzuwärmen.

Verggrößerte Kapazität: Ein Team aus New York untersuchte, wie es Features priorisierte, und wechselte von jährlichen zu vierteljährlichen Releases, indem es sich darauf fokussierte, kleinere, höherwertige Feature-Sets zu liefern.

Neben dem Nutzen, der unterm Strich herauskommt, bieten Retrospektiven einen Weg, um Handlungskompetenz und Freude in Teams zu steigern.

Nachdem es ein Jahr lang Iterationsretrospektiven durchgeführt hatte, berichtete ein Team aus London, dass Retrospektiven sein Arbeitsleben zum Besseren gewendet haben. Ein anderes Team lud einen Sozialarbeiter ein, als es ein wirklich ernstes Problem hatte. Nachdem er das Team beobachtet hatte, bemerkte der Sozialarbeiter, dass das Team besser in der Lage sei, mit Konflikten umzugehen, als die meisten Sozialarbeiter, die er kenne (XP – Call in the Social Workers [Mac03]). Das Team wusste, wie man unbequeme – aber notwendige – Gespräche führte, um Unstimmigkeiten zu beseitigen, bevor sie zu einem Konflikt oder einer Verstimmung eskalieren.

Wir können nicht alle Ergebnisse vorhersagen, die Sie erreichen werden, aber die Erfahrung zeigt, dass Retrospektiven Teamarbeit, Methoden, Zufriedenheit im Job und Ergebnisse verbessern können.

Wir möchten unseren Korrektoren für ihre wertvolle Hilfe danken. Ohne sie wäre dieses Buch nicht das, was es ist: Tim Bacon, Raj Balasubramanian, Nicole Belilos, Johannes Brodwall, Brandon Campbell, Mike Cohn, Rachel Davies, Dale Emery, Marc Evers, Pat Eyler, Caton Gates, David Greenfield, Daniel Grenner, Elisabeth Hendrickson, Darcy Hitchcock, Dave Hoover, Stephen Jenkins, Bil Kleb, Willem Larsen, Anthony Lauder, Sunil Menda, Sheila O'Connor, David Pickett, Wes Reisz, Linda Rising, Johann Rothman, Matt Secoske, Guerry Semones, Dave W. Smith, Michael Stok und Bas Vodde.

Wir würden jemand wichtigen vergessen, wenn wir nicht auch Norm Kerth danken würden. Norm ist der Elder Statesman der Retrospektiven und hat dafür gearbeitet, dass Retrospektiven zur gängigen Praxis wurden. Wir beide kennen Norm seit vielen Jahren, tatsächlich hat er uns miteinander bekannt gemacht. Jede von uns erkannte eine gemeinsame Basis mit Norm in der

Arbeit, die wir unabhängig voneinander durchführten. Daraus entstand im Jahr 2001 das Retrospective Facilitators Gathering (RFG).

Wir möchten den Mitgliedern des RFG danken. Jedes Jahr treffen wir uns mit Menschen, die unglaubliche Arbeit auf dem Gebiet der Retrospektiven leisten. Auf dem ersten Treffen in Oregon waren vier Länder vertreten (Österreich, Dänemark, die Niederlande und die USA). Im Jahr 2006 fand das Treffen in Deutschland statt, und es kamen Menschen aus elf Ländern. Diese Menschen teilten großzügig ihre Erkenntnisse, Erfahrungen und Aktivitäten.

Schließlich möchten wir noch Andy Hunt, Dave Thomas und Steve Peter von Pragmatic Bookshelf danken. Ohne euch hätten wir es nicht geschafft.



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG