

Agile Retrospektiven

Derby / Larsen / Horowitz

2. Auflage 2025
ISBN 978-3-8006-7595-1
Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

AGILE RETROSPEKTIVEN

Praktiken und Übungen, die das Lernen
und die Zusammenarbeit in Teams fördern


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Esther Derby verfügt über vier Jahrzehnte Erfahrung in der Begleitung von organisatorischen Veränderungen. Ihr auf Erfahrung und Forschung basierender Ansatz verbindet die Aufmerksamkeit für den Menschen mit fundierten Kenntnissen über komplexe adaptive Systeme.

Diana Larsen trägt als Beraterin, Mentorin und Speakerin zur Verbreitung des agilen Denkens bei.

David Horowitz ist Mitbegründer und CEO von Retrium, der weltweit führenden Plattform für agile Retrospektiven, die von Tausenden von Unternehmen in aller Welt genutzt wird.



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Agile Retrospektiven

Praktiken und Übungen,
die das Lernen und die
Zusammenarbeit in
Teams fördern

2., vollständig überarbeitete und
erweiterte Auflage


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

von ESTHER DERBY, DIANA LARSEN
und DAVID HOROWITZ

Aus dem Amerikanischen übersetzt
von LUITGARD KÖSTER

Verlag Franz Vahlen München

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.
This edition published by arrangement with The Pragmatic Programmers, LLC.
Copyright © 2024 Esther Derby, Diana Larsen and David Horowitz

vahlen.de

ISBN Print 978 380067595 1
ISBN E-Book (ePDF) 978 380067596 8
ISBN E-Book (ePUB) 978 380067597 5

© 2025 Verlag Franz Vahlen GmbH,
Wilhelmstr. 9, 80801 München
info@vahlen.de

Druck und Bindung: Westermann Druck Zwickau,
Crimmitschauer Straße 43, 08058 Zwickau

Satz: Fotosatz Buck
Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen
Produktion: Sieveking Agentur, München
Umschlag: Alex Alexandrou, Nicosia



vahlen.de/nachhaltig
produktsicherheit.vahlen.de

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

Alle urheberrechtlichen Nutzungsrechte bleiben vorbehalten.
Der Verlag behält sich auch das Recht vor, Vervielfältigungen dieses Werkes
zum Zwecke des Text and Data Mining vorzunehmen.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur deutschen Ausgabe	11
Vorwort	13
Dieses Buch im Überblick	15

DIE FACHBUCHHANDLUNG

TEIL I – Grundlagen

Kapitel 1: Ihr Team beim Prüfen und Anpassen

unterstützen	21
Fünf Phasen einer Retrospektive	22
Phase 1: Den Rahmen schaffen	24
Phase 2: Daten sammeln	27
Phase 3: Erkenntnisse gewinnen	36
Phase 4: Maßnahmen beschließen	38
Phase 5: Die Retrospektive beenden	41

Kapitel 2: Eine maßgeschneiderte Retrospektive für

Ihr Team	43
Eine Retrospektive entsprechend der Bedürfnisse Ihres Teams gestalten	44
Den Kontext des Teams berücksichtigen	45
Den Schwerpunkt formulieren	46
Die Dauer festlegen	50

Inhaltsverzeichnis

Einen Ort und dessen Gestaltung wählen	51
Zeiten während der Retrospektive zuteilen	53
Aktionen auswählen	54
DIY-Aktionen	66
Kapitel 3: Retrospektiven leiten	71
Die Funktion des Facilitators	72
Aktionen managen	75
Zeitmanagement	80
Selbstmanagement	84
Kapitel 4: Gruppendynamiken managen	87
Arbeitsvereinbarungen treffen	88
Zurückhaltende Menschen fördern	89
Raum für alle schaffen	90
Machtgefälle managen	90
Schulduweisungen vermeiden	92
Umgang mit auftretenden Problemen	96
Umgang mit schwierigen Dynamiken	97
Denken Sie an Ihre eigene Sauerstoffmaske	101
TEIL II – Aktionen auswählen	
Kapitel 5: Aktionen, um den Rahmen zu schaffen	105
Die Aktionen kennenlernen	106
Das Schwerpunktthema und die Agenda vorstellen	107
Check-in-Frage (umfasst One-Word-Check-in)	108
ESVP	110
Focus on/Focus off	114
Arbeitsvereinbarungen für die Retrospektive	115
Variante: Team-Arbeitsvereinbarungen als Grundregeln für das Meeting	118
Variante: Grundregeln für das Meeting bei Konflikten oder Kontroversen	118
Retrospective Prime Directive	119
Fill-in-the-Blanks	121
Temperature Reading	123
Temperature Reading: Alternativen	127
Die Bühne ist bereit	128

Kapitel 6: Aktionen, um Daten zu sammeln	129
Die Aktionen kennenlernen	129
Einfache Diskussion über objektive Daten	130
Daten aus einer Verbesserungsmaßnahme sammeln	131
Einfache Diskussion über subjektive Daten	132
Satisfaction Histogram	133
Teamradar	136
Timeline	139
Variante: Timeline mit Farbpunkten	141
Kapitel 7: Aktionen, um Erkenntnisse zu gewinnen	143
Die Aktionen kennenlernen	143
Pattern Spotter Questions	144
Fishbone-Diagramm	145
Circles and Soup	149
Force Field	151
Brainstorming/Filtering	154
Prioritize Issues	157
Kapitel 8: Aktionen, um Maßnahmen zu beschließen	159
Die Aktionen kennenlernen	160
Short Subjects	161
Express Preference/Dot Voting	163
Gradient of Agreement	165
Compare Options	166
Impact and Energy Decision Criteria	168
Design Experiments	171
Kapitel 9: Aktionen, um die Retrospektive zu beenden	173
Die Aktionen kennenlernen	173
Hopes and Wishes	174
One »Now« Thing	176
Learning Matrix	177
Wertschätzungen	180
Helped/Hindered/Hypothesis (HHH)	184
Return on Time Invested (ROTI)	185

Kapitel 10: Retrospektiven für gängige Szenarien 189

- Ein neues Team bildet sich 190
- Nach einem erfolgreichen Release 192
- Schlechtes Kundenfeedback nach einem neuen Feature 193
- Nach einem Ausfall oder Problem 194
- Die Zeit für die Bereitstellung von Features nimmt zu 196
- Ein erfahrenes Team, das weitere Retrospektiven unnötig findet 198
- Ein neues Team bildet sich, Probleme zeichnen sich ab 200
- Ein Team mit geringer psychologischer Sicherheit 203
- Ein Konflikt im Team 204
- Der Elefant im Raum 206

TEIL III – Besondere Situationen

Kapitel 11: Retrospektiven für Teams, die nicht an einem Standort arbeiten 211

- Zwei Grundsätze für Remote-Retrospektiven 213
- Die Grundsätze in die Praxis umsetzen 214
- Asynchrone Retrospektiven 219
- Hybride Retrospektiven 221
- Allgemeine Leitlinien für Übungen 225
- Whiteboards oder Retrospektiven-Tools? 226
- Zwei letzte Tipps 227

Kapitel 12: Katalysator für nachhaltige Veränderungen 231

- Maßnahmenpunkte 232
- Experimente 233
- Über den nächsten Schritt entscheiden 236
- Der Change Ambassador 238
- Auf andere Einfluss nehmen 239
- Anders reagieren 242
- Lernen 244
- Ihr Verbesserungsvorhaben visualisieren 245
- Ergebniskontrolle 246
- Größere Veränderungen unterstützen 247

Kapitel 13: Probleme, die sich der Kontrolle des Teams entziehen	251
Verantwortung übernehmen	252
Circles and Soup	253
15 % Solutions	255
Informationen nach außen tragen	255
Retrospective Radiators	256
Warum nicht auch Führungskräfte einbeziehen?	259
Retrospektive der Retrospektiven	260
Subjektive Impact-Analyse	263
Scaling Frameworks	265
Kapitel 14: Umgang mit Einwänden	269
Teufelskreis Desillusionierung	270
Es ändert sich sowieso nichts	272
Retrospektiven sind langweilig	274
Bloß keine Problemgespräche	275
Wir sind zu beschäftigt	277
Wir sind nicht agil	278
Retrospektiven führen nur zu Schuldzuweisungen	279
Wenig hilfreiche Überzeugungen von Vorgesetzten	280
Kapitel 15: Den Lernprozess fortsetzen	283
Retrospektiven im Allgemeinen	284
Facilitation	284
Kontinuierliche Verbesserung	285
Der Community beitreten	285
Mögliche Fragen im Vorfeld	287
Übersicht aller Aktionen in diesem Buch	289
Danksagungen	293
Bibliografie	295
Stichwortverzeichnis	299

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Vorwort zur deutschen Ausgabe

Retrospektiven sind für viele Teams und Organisationen heutzutage ein ganz selbstverständliches Format, das fester Bestandteil der Arbeitswelt ist. Viele junge Mitarbeitende kennen eine Arbeitswelt ohne Retrospektiven, ob im agilen Kontext oder in einem klassischen Arbeitsumfeld, überhaupt nicht mehr. Und doch gab es eine Zeit, in der niemand das Konzept der Retrospektive kannte.

Als ich im Mai 2024 zum ersten Mal beim Retrospective Facilitator Gathering, einem internationalen Treffen für Retrospektive-Enthusiasten, teilnahm, wurde mir selbst erstmalig bewusst, wie wenig ich doch über den Werdegang der Retrospektiven wusste.

Ich saß am Frühstückstisch mit meinem selbstgestalteten Kapuzenpullover, auf dem die Prime Directive auf dem Rücken gedruckt war. Mein Coaching-Kollege Ralph Miarka meinte zu mir: »Ach, der Pullover wird Norm sicherlich gefallen!«. Meine Reaktion darauf war nur: »Wieso?«. Und schon habe ich meine gesamte Unwissenheit preisgegeben.

Norman Kerth hat in den 1990er-Jahren Projektretrospektiven als Format optimiert. Damals dauerte eine Retrospektive noch drei Tage, und er vermittelte diese Form der strukturierten Reflexion auch an andere Moderatorinnen und Moderatoren. Dabei fiel auf, dass Norm im Vergleich herausragend gute Ergebnisse in den Retrospektiven erzielte. Deren Erfolgsfaktor war Normans Menschenbild, mit dem er in die Retrospektiven ging – mittlerweile bekannt als »Prime Directive«:

»Unabhängig davon, was wir entdecken werden, verstehen und glauben wir aufrichtig, dass in der gegebenen Situation, mit dem verfügbaren Wissen und Ressourcen und unseren individuellen Fähigkeiten jeder sein Bestes getan hat.«

Vorwort zur deutschen Ausgabe

Zwar habe ich die Prime Directive unzählige Male in Workshops und Retrospektiven als Rahmen gesetzt und Norman auch immer wieder zitiert, aber als ich mit ihm am Frühstückstisch saß, war mir nicht bewusst, dass er *der* Norman Kerth ist.

Norm startete eine Bewegung, woraus im Jahr 2002 das Retrospective Facilitator Gathering entstand und zu einem jährlichen Ereignis wurde. Als die Community am Anfang tagte, waren sich alle einig, dass das geballte Wissen über Retrospektiven zusammengeschrieben gehört. Die Wahl fiel damals auf Diana Larsen und Esther Derby, die damit das Standardwerk für iterative Retrospektiven geschrieben haben.

Der Begriff »Retrospektive« ist, wie es auch hier im Buch steht, älter als das Agile Manifest und fand in der Zeit als Esther Derby Teil des Scrum Alliance Board war Einzug in das Scrum Framework. Folglich wurden auch die ursprünglichen Retrospektiven von drei Tagen auf wenige Stunden gekürzt und die Taktung für die agile Produktentwicklung entsprechend erhöht.

Nun haben sich abermals die Rahmenbedingungen für Retrospektiven geändert. Teams arbeiten dezentral und oft ausschließlich remote. Häufig fehlt die Zeit für ausgiebige Retrospektiven, und es wird zunehmend wichtiger, strukturierte Reflexionen ganz natürlich in den Arbeitsalltag einfließen zu lassen.

Esther, Diana und David gehen in dieser Auflage darauf ein, wie Retrospektiven auch unter suboptimalen Rahmenbedingungen mit größerer Wahrscheinlichkeit gelingen können und teilen ihre Tipps und die aus ihrem Netzwerk. Sie zeigen damit, dass auch Retrospektiven selbst einer kontinuierlicher Verbesserung unterliegen.

Wir wissen nicht, welche weiteren Herausforderungen uns in den kommenden Jahren erwarten, aber gemeinsam schreiben wir die Geschichte der Retrospektiven fort.

Sabina Lammert
Agile Coach



Diana Larsen mit Sabina Lammert

Vorwort

Wenn ich »agil« auf ein *Verfahren* herunterbrechen soll, wähle ich dieses: Die Retrospektive bietet Raum für reflektive Praxis und kontinuierliche kleine Verbesserungen, die beiden wesentlichen Bestandteile agiler Arbeit.

Die zweite Auflage dieses Buches beinhaltet beides. Die reflektierte Facilitations-Erfahrung der Autoren prägt alle ihre Informationen. Die Auswahl dieser Informationen ist das Ergebnis der ständigen Verbesserung der Autoren im Vermitteln dieser Facilitation. Die Pandemie hat die Art und Weise unserer Zusammenarbeit verändert, das wird in diesem neuen Buch berücksichtigt.

In diesem Buch finden wir Vieles aus dem echten Leben. Esther, Diana und David gehen nicht davon aus, dass jedes Team begeistert Retrospektiven durchführt. Sie glauben auch nicht, dass diese in jeder Organisation reibungslos ablaufen, oder dass jede Situation einfach zu lösen ist.

Stattdessen hilft Ihnen das Buch, ein Team so aufzubauen, dass es eine gemeinsame Auffassung von der Arbeit entwickelt. Für ein kollaboratives Verfahren brauchen wir gemeinsames Reflektieren.

Die Empfehlungen in diesem Buch fokussieren auf die Bedürfnisse des Teams und auf die Stärkung der Interaktionen zwischen den Teilnehmenden. Das Buch rückt nicht Sie, als Leiter oder Leiterin der Retrospektive, in den Mittelpunkt und es bringt Ihnen auch keinen Ruhm. Aber es wird Sie und alle, denen Sie helfen, effektiver machen.

Während die Retrospektive die zentrale agile Technik ist, ist sie aber auch die am besten übertragbare. Die Ratschläge sind außerhalb des Softwarebereichs und der Arbeit genauso nützlich. Eine Situation gemeinsam erfassen, uns und

Vorwort

unser Umfeld gemeinsam verändern – so entsteht eine menschliche Gesellschaft.

Vielen Dank, dass Sie durch die Durchführung effektiver Retrospektiven einen wichtigen Beitrag leisten.

Jessica Kerr

Symmategist im Software-Bereich



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG