

# Agile Retrospektiven

Derby / Larsen / Horowitz

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

schnell und portofrei erhältlich bei  
[beck-shop.de](https://beck-shop.de)

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](https://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](https://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](https://beck-shop.de) für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

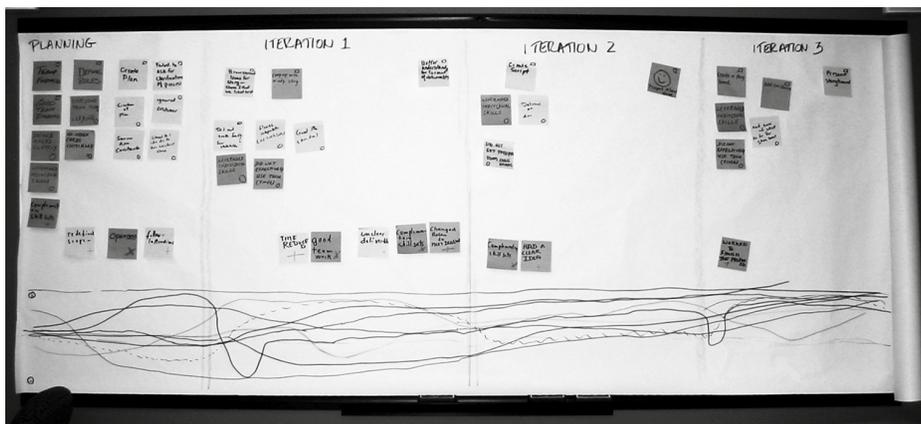
Glücklicherweise konnte das Team eine produktive Diskussion über diese Unstimmigkeiten führen. Am Ende der Retrospektive kam das Team zu einer gemeinsamen Definition. Während der nächsten Iterationen war das Team konsistenter hinsichtlich des Zeitpunkts des Refactoring und die Unstimmigkeiten verschwanden.

## Timeline

### Beschreibung und Grundprinzip

Nutzen Sie die Aktion Timeline, um Daten darüber zu sammeln, was in einem bestimmten Zeitraum passiert ist, und wie die Menschen diese Ereignisse wahrgenommen haben.

Selbst wenn sich das Team im selben Arbeitsraum befindet, können sie verschiedene Ereignisse sehen und erleben. Eine Timeline ermöglicht es den Teammitgliedern, ein größeres Bild zu erkennen und verschiedene Perspektiven einzubeziehen. Darüber hinaus kann eine Timeline helfen, der Erinnerung auf die Sprünge zu helfen, und Aktualitätsverzerrungen entgegenzuwirken – also der Tendenz, kürzlich zurückliegenden Ereignissen mehr Bedeutung beizumessen. Die folgende Abbildung zeigt die Timeline einer Team-Retrospektive. Die Ereignisse sind objektiv – sie sind tatsächlich passiert. Die Energielinie ist subjektiv – sie zeigt, wie die Teammitglieder die Ereignisse erlebt haben.



### Dauer

20 bis 90 Minuten, abhängig von der Gruppengröße und der Länge des Arbeitsinkrements.

### Leitfaden für Facilitatoren

Die Gruppenmitglieder schreiben Karten, um einprägsame, persönlich bedeutsame oder anderweitig signifikante Ereignisse des Arbeitsinkrements darzustellen. Dann präsentieren sie diese in (grob) chronologischer Reihenfolge.

Lassen Sie Menschen, die eng zusammenarbeiten, auch in der Gruppe zusammen (Affinitätsgruppen). Zwei kleine Gruppen, die jeweils einen Bezug zueinander haben, sind besser als eine große Gruppe.

Der Leiter oder die Leiterin unterstützt das Team bei der Diskussion dieser Ereignisse und der Beziehung zwischen diesen Ereignissen, um Fakten und entstandene Gefühle zu verstehen.

### Schritte

1. Erklären sie die Aktion folgendermaßen: »Wir füllen eine Timeline aus, um ein umfassenderes Bild der Arbeit während (ergänzen Sie den Zeitraum oder das Intervall) zu bekommen. Wir möchten verschiedene Perspektiven einbeziehen.«
2. Wenn das Team mehr als fünf Mitglieder hat, teilen Sie das Team in Paare oder Gruppen mit nicht mehr als fünf Personen.
3. Verteilen Sie Marker und Karteikarten oder Haftnotizen. In Remote-Meetings verweisen Sie auf die Stickies für das virtuelle Board.
4. Beschreiben Sie den Ablauf. Bitten Sie die Teilnehmenden an alle einprägsamen, persönlich bedeutsamen oder signifikanten Ereignisse des Arbeitsabschnitts zurückzudenken und sie aufzuschreiben, ein Aspekt pro Karte oder Sticky. Erinnern Sie die Gruppe daran, dass es darauf ankommt, Eindrücke aus unterschiedlichen Perspektiven zu bekommen – sodass es keinen Konsens darüber gibt, welche Ereignisse auf die Timeline kommen.
5. Begrenzen Sie die Schreibaktivität zeitlich. Sollten Sie mit Farbcodes arbeiten (siehe die nächste Aktion Variante: Timeline mit Farbpunkten), erklären Sie, was die Farben bedeuten und hängen Sie eine Legende auf.
6. Behalten Sie das Aktivitätslevel der Teilnehmenden im Blick, wenn sie über die Ereignisse sprechen und Karten schreiben. Wenn die Teilnehmenden nach fünf Minuten noch nicht mit dem Schreiben begonnen haben, bitten Sie sie damit anzufangen.
7. Wenn die Gruppen einen Stapel Karten fertig haben, bitten Sie sie, diese aufzuhängen.

8. Wenn alle Karten aufgehängt sind, bitten Sie die Teilnehmenden an der Timeline entlangzugehen und zu schauen, was andere Personen aufgehängt haben. Es können auch weitere Karten aufgehängt werden, sollte jemandem noch etwas einfallen.
9. Machen Sie eine Pause, bevor Sie die Timeline analysieren.

### Material und Vorbereitung

Sie können ein elektronisches oder physisches Whiteboard benutzen, eine Reihe von Flipchart-Seiten oder eine Wand mit aufgehängtem Papier, um die Timeline aufzumalen.

Welche Variante Sie wählen, hängt davon ab, wie lang der Zeitraum ist, den Sie darstellen möchten, wie viele Menschen involviert sind und von Ihrer Sympathie für die Tools und Materialien.

### Variante: Timeline mit Farbpunkten

Um weitere subjektive Daten auf der Timeline abzubilden, bitten Sie das Team, nochmals auf die Ereignisse zu schauen und einen anderen Aspekt seiner Erfahrung während des Arbeitsinkrements anzuzeigen.

Geben Sie beispielsweise jedem Teammitglied fünf Farbpunkte in zwei verschiedenen Farben. Eine Farbe steht für eine hohe Punktzahl, die andere für eine niedrige. Bitten Sie die Mitglieder, die Punkte auf der Timeline bei dem entsprechenden Ereignis anzubringen.

Entscheiden Sie, wie Sie die Hochs und Tief kontrastieren wollen. Einige Optionen sind »stolz«/»sorry«, »energiegeladen«/»ausgelaugt« oder »hohe Auswirkung«/»geringe Auswirkung«. Wählen Sie Aspekte, die dem Schwerpunkt am besten nützen.

Bei der Nachbereitung schauen Sie nach Items, die die meisten Punkte einer Farbe haben, und solchen, die eine annähernde 50/50-Mischung haben oder nach einem anderen auffälligen Muster.

### **Gemeinsame Daten als Grundlage für Verbesserungen**

Diese Phase wird häufig ausgelassen, da Menschen davon ausgehen, dass alle auf dem gleichen Stand sind, und man direkt mit der Analyse beginnen kann.

Daten für eine Retrospektive zu sammeln, schafft aber ein gemeinsames Verständnis dieser Daten, Ereignisse und kürzlich durchgeführten Experimente. Jeder kann einen anderen Eindruck von der Bedeutung der Fakten bekommen, aber man kann nicht über gemeinsam bezeugte Fakten streiten.

Sobald wir die Daten haben, können wir die Implikationen hinter diesen Daten und mögliche Maßnahmen für Verbesserungen erkunden – und zu Kapitel 7 weitergehen: »Aktionen, um Erkenntnisse zu gewinnen«.

  
**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

## Kapitel 7

# Aktionen, um Erkenntnisse zu gewinnen

In vielen Unternehmen wird es häufig bevorzugt, *schnell* Maßnahmen zu ergreifen. Die Phase »Erkenntnisse gewinnen« hilft der Gruppe, einen Gang herunterzuschalten, nachzudenken und gemeinsam zu lernen. Das führt zu einem tieferen Verständnis der Probleme und verhindert oberflächliche Lösungen. Die Teams analysieren jetzt die Daten aus der vorherigen Phase.

### Die Aktionen kennenlernen

Die folgenden Aktionen sind gruppiert nach den drei mentalen Aktivitäten, die involviert sind: Daten interpretieren, Erkenntnisse gewinnen und Optionen erkunden.

#### **Aktionen zur Interpretation der Daten**

Diese Aktionen ermöglichen es, die in der vorigen Phase gesammelten Daten zu interpretieren. Es mag offensichtlich erscheinen, aber es lohnt sich meistens, mehr als eine Möglichkeit zu untersuchen.

- Pattern Spotter Questions auf Seite 144
- Fishbone-Diagramm auf Seite 145

### Aktionen, um Erkenntnisse zu gewinnen

Diese Aktionen unterstützen das Team dabei, Daten auf neue Weise zu untersuchen, um frische Denkweisen zu entwickeln.

- Circles and Soup auf Seite 149
- Force Field auf Seite 151

### Aktionen, um Optionen zu untersuchen

Mit diesen Aktionen kann das Team Optionen entwickeln und untersuchen, bevor eine Handlungsmaßnahme ausgewählt wird.

- Brainstorming/Filtering auf Seite 154
- Prioritize Issues auf Seite 157

Im Folgenden werden diese Aktionen detailliert erklärt.

## Pattern Spotter Questions

### Beschreibung und Grundprinzip

Indem das Team sich die Daten mithilfe eines disziplinierten Fragenkatalogs anschaut, kann es besonders in komplexen Situationen Erkenntnisse gewinnen (siehe *Adaptive Action: Leveraging Uncertainty in Your Organization [EH13]*, Seite 39 bis 43).

### Dauer

20 bis 30 Minuten, abhängig von der Größe des Teams und der Komplexität der Daten.

### Leitfaden für Facilitatoren

Dieses ist eine Fill-in-the-Blank-Aktion, bei der die Teammitglieder vier verschiedene Sätze vervollständigen müssen (siehe im folgenden Abschnitt »Schritte«). Dabei gibt es kein »Richtig« oder »Falsch«. Stellen Sie sicher, dass die Teammitglieder genügend Zeit haben, mehrere Antworten zu finden. Halten Sie diese Antworten auf echten oder virtuellen Haftnotizen fest.

### Schritte

1. Beschreiben Sie die Aktion als eine Möglichkeit, aus den Daten zu lernen. Das Team bekommt einige Minuten, um zu überlegen, wie es die Sätze vervollständigen kann. Erwähnen Sie auch, dass jeder unvollständige Satz auf den vorigen aufbaut.
2. Stellen Sie den ersten Satz vor. »Im Allgemeinen ist mir aufgefallen ...« Fordern Sie die Teilnehmenden auf, umfassend über die Daten zu schauen, um Werte, Themen oder Muster zu erkennen, die immer wieder auftreten. Schreiben Sie jedes Satzende auf eine separate Haftnotiz. Die Teammitglieder können ihre

Antwort laut vorlesen, während sie sie nacheinander anbringen, oder sie bringen sie an und eine Person liest danach alle Antworten.

3. Fragen Sie nach Ähnlichkeiten und Unterschieden bei den Antworten. Bleiben Sie neugierig, warum es dazu gekommen ist.
4. Verfahren Sie mit den anderen unvollständigen Sätzen genauso:
  - a. »Im Allgemeinen ist mir aufgefallen ..., aber ...«. Schauen Sie nach Ausnahmen bei den Gemeinsamkeiten.
  - b. »Einerseits habe ich bemerkt ..., aber auf der anderen Seite ...«. Schauen Sie nach Gegensätzen oder nach etwas, das zu einer Spannung im Team oder dem System führt. Schauen Sie nach Unterschieden, die vielleicht einen Ansatzpunkt für Verbesserungen bieten.
  - c. »Ich war überrascht, dass ...«. Schauen Sie nach dem Unerwarteten und Dingen, die plötzlich auftreten. Überraschungen führen zu neuen Erkenntnissen.
  - d. »Ich frage mich, ...«. Wenn die Teammitglieder beginnen, sich gemeinsam Gedanken zu machen, dann lernen sie bezogen auf ihre Fragen und überlegen »Was wäre, wenn ...?«.
5. Nehmen Sie die Satzendungen mit in die nächste Aktion als Grundlage für weitere Untersuchungen.

### Material und Vorbereitung

Zeigen Sie jeden unvollständigen Satz und überlegen Sie sich eine Methode, wie Sie die Antworten des Teams sammeln möchten. Wir nehmen normalerweise echte oder virtuelle Haftnotizen.

### Anmerkungen

Decken Sie die unvollständigen Sätze in einer bestimmten Reihenfolge auf. Diese Reihenfolge leitet den gemeinsamen Denkprozess.

Wenn diese Aktion beim Team gut ankommt, möchte es vielleicht mehr Zeit, um sich intensiver mit den Antworten und den aufkommenden Fragestellungen auseinanderzusetzen. Das können Sie zulassen oder die Neugier des Teams nutzen, um in eine weitere Aktion überzuleiten, die auf dieser aufbaut.

## Fishbone-Diagramm

### Beschreibung und Grundprinzip

Diese Aktion ist auch bekannt unter den Namen Ishikawa-Diagramm oder Ursache-Wirkung-Diagramm. Fishbone hilft Teams dabei, nach möglichen Ursachen der Wirkungen, die sie entdeckt haben, zu schauen. Es bietet einen vereinfachten

Blick auf das System von interdependenten Bereichen und hilft, Bereiche zu identifizieren, die Potenzial für eine qualitative Verbesserung bieten.

### **Dauer**

30 bis 60 Minuten, je nach Teamgröße und Komplexität des Problems

### **Leitfaden für Facilitatoren**

In dieser Aktion sucht das Team Faktoren, die ein Problem oder eine Situation verursachen, dazu beitragen oder sich darauf auswirken. Die Gruppe nutzt ein Diagramm, um ihre Ideen und Theorien über die Ursachen zu strukturieren.

Nachdem das Team eine wohlbegründete Vermutung über wahrscheinliche Ursachen geäußert hat, kann es nach Wegen suchen, wie es kleine Veränderungen vornehmen oder diese Faktoren beeinflussen kann.

(Anmerkung: Es ist sehr wahrscheinlich, dass es mehr als eine Ursache gibt, die zu dieser Situation geführt hat.)

### **Schritte**

1. Stellen Sie die Aktion vor und erklären Sie, wie sie auf die vorher gesammelten Daten aufbaut.
2. Bitten Sie einzelne Teammitglieder, sich an die Daten zu erinnern, über die sie gerade nachgedacht haben und erste Lösungen (Ideen oder Theorien) auf Haftnotizen oder Listen zu formulieren.
3. Wenn das Team Schwierigkeiten hat anzufangen, starten Sie mit einer Kategorie und stellen eine Einstiegsfrage wie: »Was sind die (ergänzen Sie hier die Kategorie) Probleme, die zu (ergänzen Sie hier das Problem) beitragen?«, »Wer ist bei (ergänzen Sie die Kategorie) involviert?«, »Wann tritt das meistens bei (Kategorie) auf?« und dergleichen. Wiederholen Sie das für jede Kategorie.
4. Übertragen Sie Ideen direkt auf die Linien des Fishbone-Diagramms (das wie ein Fisch-Skelett aussieht). Diskutieren Sie, welche der vorgeschlagenen Ideen vielleicht »Hauptgräten« darstellen und welche auf zweiter oder dritter Ebene beitragen.
5. Bitten Sie um weitere Ideen, jetzt wo die Diskussion in Gang ist. Fragen Sie weiter, warum das passiert. Während neue Ideen im Skelett ergänzt werden, justieren Sie vielleicht neu, um neue Erkenntnisse zu reflektieren. Stoppen Sie, wenn die Ursachen, Ideen und Theorien außerhalb der Kontrolle oder des Einflusses des Teams liegen.
6. Diskutieren Sie, welche Punkte tatsächliche Ursachen sind. Wenn die Beziehung zwischen Einflussfaktoren und Ursachen geklärt werden muss, kann das auf eine mögliche Maßnahme hinweisen, bei der das Team eine Verbesserung vornehmen kann.
7. Schauen Sie nach Aspekten, die in mehr als einer Kategorie auftreten. Das sind vielleicht die wahrscheinlichsten Ursachen.