

Sprints mit Spaß reflektieren

5 Tipps für kreative Retrospektiven

Management Summary

- Sinn und Zweck von Retrospektiven ist es, gemeinsam im agilen Projektteam zu erkennen, was in der bisherigen Zusammenarbeit gut gelaufen ist und wo es Verbesserungspotenzial gibt.
- Retrospektiven stoßen oftmals auf wenig Gegenliebe im Team, weil sie häufig nach Schema F durchgeführt werden und damit zu Zeitfressern werden oder langweilig sein können.
- Neue, kreative Ansätze können hier sinnvoll sein. Für deren Einsatz braucht es allerdings ein wenige Fingerspitzengefühl und Übung – oder eine:n Moderator:in mit Erfahrung.



Sabina Lammert

Agile Coach, Geschäftsführerin
leadventure & Lifemind GmbH
sowie Fachbeirätin beim
projektmagazin



Nathalie Röseler

Online-Redakteurin beim
projektmagazin

Sinnlos, öde, Zeitverschwendungen, überflüssig – sagen die einen. Motivierend, zielführend, fokussiert, notwendig – sagen die anderen. Bei nur wenigen Themen der (agilen) Projektmanagementwelt gehen die Meinungen so auseinander wie beim Thema Retrospektiven. Recht haben, wie so oft, beide Seiten. Retrospektiven können sich als lahme Zeitfresser entpuppen, dennoch sind sie essenziell für eine bessere, produktive und zielorientierte Zusammenarbeit.

Langweilige Retrospektiven – das muss nicht sein

Sinn und Zweck von Retrospektiven ist es, gemeinsam im Projektteam zu erkennen, was in der bisherigen Zusammenarbeit gut gelaufen ist und wo es Verbesserungspotenzial gibt. Diese Rückblicke finden in agil arbeitenden Teams nach jeder Iteration statt, in der Regel also alle zwei bis vier Wochen. An den Treffen nehmen die Teammitglieder teil, die unmittelbar an Aufgaben der vergangenen Sprints gearbeitet haben, zudem der:die Scrum Master:in sowie häufig der:die Product Owner:in.

In festen Abständen Rückschau zu halten klingt zunächst nach einem guten Plan. Dieser regelmäßige Termin kann sich aber für alle Teilnehmenden als strapaziös entpuppen. Nämlich dann, wenn beispielsweise der:die Moderator:in schlecht vorbereitet ist, Diskussionen auszufiltern, großes Schweigen herrscht – oder noch schlimmer: die Teilnehmenden sich langweilen. Dann ist Abhilfe nötig, und zwar schnellstens!

Mit unseren fünf kreativen Tipps werden Ihre nächsten Retrospektiven zu einem Erfolg, und Sie bringen frischen Wind in Ihr (agiles) Team.

Tipp 1: Die Flughöhe der Retrospektive variieren

Bei vielen Teams, die unzufrieden mit der Wirksamkeit ihrer Retrospektive sind, variieren die Fragen und die Flughöhe zwischen den einzelnen Retrospektiven kaum. Oft ermitteln sie dabei für den gesamten Zeitraum seit der letzten Retrospektive, was gut lief und wo sie Verbesserungspotenzial sehen. Auf dieser sehr hohen Flughöhe gelingt es dem Team hervorragend, verschiedene Baustellen zu identifizieren. Jedoch reicht die Zeit in der Retrospektive meistens nicht dafür aus, ein Thema genauer zu beleuchten und wirksame Maßnahmen zu formulieren. Die stattdessen oberflächlich definierten Aktionen werden meistens nicht umgesetzt, und mit der Zeit schwindet die Begeisterung für das Format der Retrospektive.



Bild 1: Je niedriger die Flughöhe, desto gezielter die Retrospektive

Eine einfache und sehr effiziente Möglichkeit, diesem nicht sehr zufriedenstellenden Verlauf vorzubeugen, ist die bewusste Variation der Flughöhe in der Retrospektive. So kann das Team beispielsweise mit einer allgemeinen Retrospektive auf einer hohen Flughöhe starten und die wichtigsten Baustellen wie gewohnt identifizieren. Die darauffolgenden drei bis vier Retrospektiven sollten dann auf einer geringeren Flughöhe stattfinden. Wie mit einer Lupe betrachtet das Team dabei die einzelnen Baustellen im Detail und versucht, gut Funktionierendes zu erkennen, Muster zu identifizieren und spezifische Maßnahmen zu ermitteln. Die ganze Retrospektive dreht sich dann ausschließlich um dieses eine Thema.

Fokusthemen können beispielsweise sein:

- Wie können wir unsere Dailys so gestalten, dass sie uns energetisieren?
- Wie präsentieren wir unsere Ergebnisse im Review noch lebendiger?
- Wie können wir die Schnittstelle zu Abteilung X optimieren?
- Wie erhöhen wir die Transparenz im Team?
- Wie geben wir Wissen nachhaltig im Team weiter?

Die Retrospektive kann bei diesen niedrigen Flughöhen durchaus einen Workshop-Charakter annehmen. Wenn genügend Zeit verfügbar ist, bietet es sich an, Maßnahmen zu definieren und direkt in der Gruppe mit der Umsetzung zu starten.

Sobald die wichtigsten Fokusthemen behandelt worden sind, findet wieder eine Retrospektive auf hoher Flughöhe statt, um neue Fokusthemen zu identifizieren.

Tipp 2: Den Retromat als Inspirationsquelle nutzen

Nicht nur die Flughöhe ist bei vielen Retrospektiven immer wieder die gleiche, auch das gewählte Format wiederholt sich in vielen Teams von Sprint zu Sprint. Beliebt ist dabei beispielsweise die Starfish-Retrospektive, bei der die Maßnahmen zur Veränderung (weiter nutzen, neu, mehr davon, weniger davon, beenden) für die nächste Iteration festgelegt werden. Beliebt ist auch die Sailboat-Retrospektive – eine visuelle Methode, die dabei hilft zu erkennen, wie das Team das Projekt gehandhabt hat. Dabei werden verschiedene Faktoren wie Risiken (Felsen), Verzögerungen (Anker), Unterstützung (Wind) sowie die Ziele (Insel) definiert und für den nächsten Sprint herausgearbeitet.

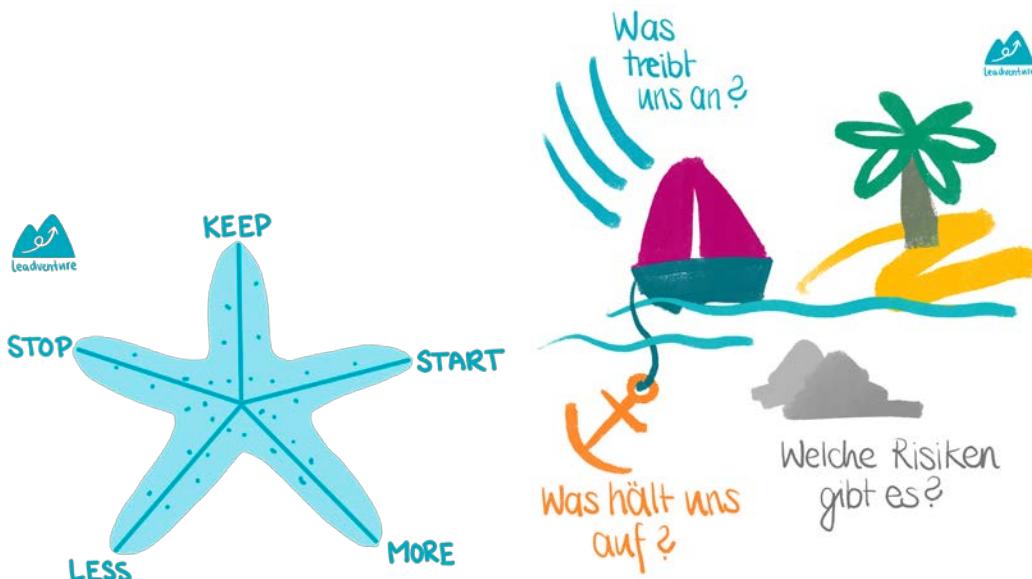


Bild 2: Zwei beliebte Formate für Retrospektiven: Starfish (links) und Sailboat

Der Vorteil bekannter Formate: Die Teammitglieder wissen vorab, welche Fragen ihnen gestellt werden. Der Nachteil: Zwar spart ein sich wiederholendes und vorab bekanntes Format beim Überlegen der passenden Antworten viel Zeit, jedoch lädt das nicht dazu ein, auch einmal außerhalb der gewohnten Denkmuster zu antworten. Aber wo findet man Alternativen zu den typischen Formaten?

Die Coachin Corinna Baldauf bereichert mit dem **Retromat**, einem Tool zur kreativen Gestaltung von Retrospektiven, die Welt der Retrospektive-Moderation. Im Retromat teilt sie alle Retrospektive-Formate, die ihr über den Weg laufen, und unterteilt sie dabei gemäß der fünf Phasen der Retrospektive nach den Autorinnen Esther Derby und Diana Larsen:

1. Gesprächsklima schaffen
2. Themen sammeln
3. Erkenntnisse gewinnen
4. Entscheidungen treffen
5. Abschluss



Bild 3: Die fünf Phasen der Retrospektive nach Esther Derby und Diana Larsen

Im Tool selbst ist es möglich, ganze Retrospektiven zu kreieren oder sich einfach inspirieren zu lassen. Wichtig dabei ist, dass die Komposition auf das Ziel der Teamretrospektive einzahlt.

Tipp 3: Das Motto aufs Team abstimmen

Der Retromat ist eine hervorragende Inspirationsquelle für Retrospektive-Formate. Die Kirsche auf dem Sahnehäubchen bilden jedoch auf das Team angepasste Retrospektiven, die aktuelle Ereignisse, gemeinsame Interessen oder Herausforderungen im Team aufgreifen. Steht als nächstes Teamevent ein Besuch im Hochseilgarten an? Dann bietet sich eine Retrospektive mit Metaphern rund ums Klettern, um Höhen und Sicherungen an. Das Team ist international? Wie wäre es mit Retrospektiven, die jedes Herkunftsland nacheinander als Motto abbilden? Das ist zugleich eine hervorragende Gelegenheit, etwas über die Sitten und Gebräuche anderer Länder zu lernen. Hat im letzten Sprint ein Stromausfall die Zielerreichung zunichtegemacht? Dann kann dieses Ereignis als Inspiration für das Motto der nächsten Retrospektive dienen.

Diese auf das Team personalisierten Retrospektiven stärken die Teamidentität ungemein, indem die gemeinsamen Nenner im Team bewusst hervorgehoben werden und Anekdoten Raum gegeben wird.

So freute sich beispielsweise das Entwicklungsteam einer Versicherung über eine Star-Wars-Retrospektive, bei der wir als Einstieg ein Star-Wars-Zitat wählten und die Fragen danach, was gut lief und wo es Verbesserungspotenzial gibt, an die Grammatik von Yoda angepasst haben.



Bild 4: Retrospektiven mit eigenem Teammotto stärken den Zusammenhalt

Die Königsdisziplin ist, erzählerisch einen roten Faden von der ersten bis zur letzten Phase der Retrospektive zu ziehen, sodass sich eine kohärente Geschichte unter Verwendung des Mottos ergibt.

Tipp 4: Unterschiedliche Moderationsformate wählen

Nicht nur in den Retrospektive-, auch in den Moderationsformaten sorgt Abwechslung für mehr Aha-Momente und Leichtigkeit bei den Teilnehmenden. Vor allem bei kritischeren Fragestellungen, sollte der:die Moderator:in die Moderationsmethode mit Bedacht wählen. Je nach Team gibt es dabei unterschiedliche Herausforderungen:

- Wie gelingt es mir, ruhigere Teilnehmer:innen zu aktivieren?
- Wie bremse ich Menschen, die ohne Punkt und Komma reden?
- Wie beuge ich dem HIPPO*-Moment vor? (*Highest Paid Person's Opinion – also, dass die Meinung der ranghöchsten Person maßgeblich für alle wird)
- Wie schaffe ich es, dass mein Team kreativere Maßnahmen entwickelt?
- Wie setze ich einen Rahmen, damit mein Team aus dem Problemmodus in den Lösungsmodus kommt?

Für die Beantwortung dieser und zahlreicher weiterer Fragen gibt es eine ganze Liste an möglichen Inspirationsquellen. Hier unsere Favoriten:

- Die **Liberating Structures** sind eine Sammlung von 33 Moderationsformaten, mit denen sich auch große Gruppen partizipativ und produktiv animieren lassen (siehe auch "[Liberating Structures für mehr Ideenreichtum](#)"). Sie sind dazu gedacht, in kurzer Zeit produktive – und teilweise überraschende – Ergebnisse aus der Meinungsvielfalt aller Beteiligten zu erzielen. Die Liberating Structures lassen sich im agilen Umfeld ebenso gut einsetzen wie in traditionellen Organisationen.
- Die **Facilitation-Rundschau** von Jacob Chromy bietet eine inspirierende Sammlung der neuesten Facilitation-Methoden im Videoformat. Jacob durchforstet dabei regelmäßig die sozialen Medien nach spannenden Tipps und Tricks von erfahrenen Coach:innen und Trainer:innen und stellt diese Quellen in seinem Video kurz und knapp vor – inklusive einer Linkssammlung.
- Das **Buch "Agile Teams lösungsfokussiert führen"** von Veronika Jungwirth und Ralph Miarka stellt zahlreiche Methoden vor, um in der Zusammenarbeit mit Teams den Schwerpunkt weg von der Problemanalyse hin zum Lösungsfokus zu legen. Sie bieten eine ganze Liste an sprachlichen Interventionen und Methoden an, die sich hervorragend in Retrospektiven einbauen lassen.
- "[Das große Handbuch Innovation](#)" und "[Das große Handbuch Digitale Transformation](#)" bieten zusammen 777 Tools und Methoden für kreative Arbeit in Gruppen. Die Strukturierung am Anfang der Bücher hilft dabei, die richtigen Tools und Methoden für die aktuelle Fragestellung im Team zu finden. Natürlich beziehen sich nicht alle auf das Thema Retrospektive, dennoch sind diese zwei Werke sehr gute Inspirationsquellen für jegliche Form von Gruppenmoderation.

Tipp 5: Mit Serious Games mehr Leichtigkeit einbringen

Ab und an gibt es diese wunderbaren Momente, in denen im Team alles genau so läuft, wie man es sich wünscht. Braucht man dann noch eine Retrospektive? Oder es gibt einen "Elefanten im Raum", den niemand so richtig ansprechen möchte. Was kann man dann tun?

In beiden Fällen könnten Serious Games eine Bereicherung darstellen. Dabei handelt es sich um Simulationen, die uns in der Regel in Kommunikations- und Verhaltensmuster fallen lassen, die wir auch im Alltag meist unbewusst ausleben. In diesem verspielten Rahmen löst das Team meist eine Aufgabe gemeinsam oder spielt in Untergruppen gegeneinander. Anschließend findet eine Reflexion statt, in der die Teammitglieder ihre Beobachtungen teilen und unterschiedliche Ebenen wie Führung, Kommunikation, Emotionen, Prozess, Gruppendynamik oder Zielsetzung betrachten. Während dieses Prozesses begleitet und unterstützt ein Facilitator das Team. Beobachten wir diese Verhaltensmuster auch im Arbeitsalltag? Welche Auswirkungen hat das auf die Zusammenarbeit? Braucht es Maßnahmen, um die Zusammenarbeit zu optimieren?

Das Schöne an Serious Games ist, dass sensible

Themen mit Leichtigkeit adressiert werden können und der spielerische Charakter einen angenehmen Rahmen bietet, um hinderliche Verhaltensmuster in der gemeinsamen Zusammenarbeit zu erkennen.

Empfehlenswerte Serious Games für Retrospektiven sind beispielsweise:

- **Fearless Journey:** Dieses Serious Game von Deborah Preuss eignet sich hervorragend, um Teams in Change-Prozessen, die viele Herausforderungen außerhalb des eigenen Einflussbereichs haben, zum Ableiten eigener Maßnahmen zu befähigen. Es ist sowohl online als auch real einsetzbar.
- **Lego Serious Play:** Lego wird zunehmend auch im Business eingesetzt. In Retrospektiven eignet sich die Verwendung von Lego-Bausteinen vor allem dann, wenn man unbewusste Glaubenssätze, Hie-

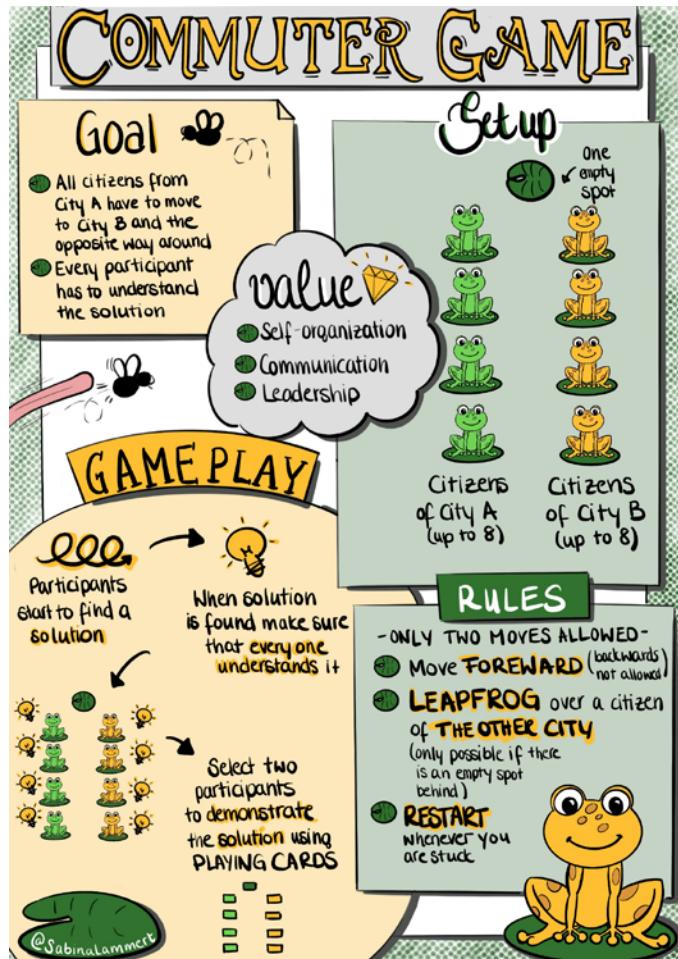


Bild 5: Beim Commuter Game ist Teamkommunikation gefragt. Die Aufgabe ist erst gelöst, wenn alle Beteiligten sie verstanden haben.

rarchien, Sorgen oder Teamdynamiken visualisieren möchte. Es gibt hierfür eine eigene Ausbildung zum Lego Serious Play Facilitator.

- Commuter Game: Viele Herausforderungen, denen wir im Arbeitsalltag begegnen, sind eigentlich "nur" kompliziert. Ein Mangel an Kommunikation und (Selbst-)Führung lässt daraus aber schnell ein hoch komplexes Problem werden. Das Commuter Game ist eine Simulation, die diese Verhaltensmuster an die Oberfläche bringt und eine Ableitung von Erkenntnissen auch im Arbeitsalltag ermöglicht.
- **3D-Welten:** Janek Panneitz hat eine Methode entwickelt, mit der Teams eine visuell-haptische Landkarte ihres Zielbilds erstellen können, und basierend darauf Maßnahmen für die zukünftige Zusammenarbeit ableiten. Auch hierfür gibt es eine eigene Weiterbildung zum Facilitator.

Eine sehr gute Sammlung für Serious Games bietet das Buch "Agile Spiele kurz und gut" von Marc Bleß und Dennis Wagner sowie das kürzlich erschienene Buch "**Agile Games – Das Spielbuch für agile Trainer, Coaches und Scrum Master**" von Christian Böhmer.

Wer noch ganz neu im Bereich Serious Games ist, sollte unbedingt eine sogenannte Agile Game Night (hier z.B. für München: www.meetup.com/de-DE/agile-game-night) besuchen. Das sind Meetups, in denen Agile Coaches Simulationen und Serious Games für die Anwendung in ihren Teams verproben. Alternativ bietet sich ein Besuch bei der nächsten **play14**, einer Konferenz, bei der buchstäblich von morgens bis abends Serious Games gespielt werden, an. Zudem lohnt es sich, in den **Serious-Games-Podcast von Julian Kea** reinzuhören.

Fazit

Für die Umsetzung dieser fünf Tipps für Retrospektiven braucht es Übung und Erfahrung. Daher mein Zusatztipp: Erhöhen Sie allmählich die Kreativität in Ihren Retrospektiven, passend zu Ihrem Erfahrungslevel. Es ist ebenfalls empfehlenswert, sich jemanden mit entsprechender Erfahrung aus dem eigenen Unternehmen oder von außerhalb zur Unterstützung dazu zu holen. Doch wie bei so vielen Dingen im Leben gilt auch bei Retrospektiven: Wer nicht wagt, der nicht gewinnt. Haben Sie daher Mut, Ihre nächste Retrospektive auf ein neues Level zu heben, und gehen Sie in den Dialog mit Ihrem Team, um das richtige Maß an Kreativität zu erspüren.

Literatur

- Böhmer, Christian: **Agile Games – Das Spielbuch für agile Trainer, Coaches und Scrum Master**, BusinessVillage Verlag, Göttingen 2022
- Derby, Esther; Larsen, Diana: **Agile Retrospektiven – Übungen und Praktiken, die die Motivation und Produktivität von Teams deutlich steigern**, Vahlen, München 2018
- Jungwirth, Veronika; Miarka, Ralph: **Agile Teams lösungsfokussiert führen**, dpunkt.verlag, Heidelberg 2022

- Van Aerssen, Benno; Buchholz, Christian (Hrsg.): **Das große Handbuch der Innovation – 555 Methoden und Instrumente für mehr Kreativität und Innovation im Unternehmen**, Vahlen, München 2018
- Van Aerssen, Benno; Buchholz, Christian (Hrsg.): **Das große Handbuch Digitale Transformation – 222 Methoden und Instrumente für mehr Wandlungsfähigkeit im Unternehmen**, Vahlen, München 2022
- Bleß, Marc, Wagner, Dennis: Agile Spiele – kurz & gut: Für Agile Coaches und Scrum Master, O'Reilly, Heidelberg 2019
- Kea, Julian: Serious Games Podcast. Online abrufbar unter: seriousgames.podigee.io (Zuletzt aufgerufen am: 25.08.2022)

Hat Ihnen dieser Artikel gefallen?

Bewerten und kommentieren Sie den Artikel auf [projektmagazin.de!](https://www.projektmagazin.de)

 [zum Artikel](#)