

## Kontinuierliche Verbesserung vorantreiben – unsere Do's und Don'ts für erfolgreiche Retrospektiven

Die Retrospektive ist unter den vielen agilen Meetings jenes, das sich nicht mit den Prüfungsinhalten beschäftigt, sondern mit Fragen zu „Wie arbeiten wir im Team zusammen?“. Im Fokus stehen Kommunikation im Team, Herangehensweisen in der Prüfung und Teamatmosphäre. Das sind die Themen, bei denen es auch mal unbequem werden kann oder es „menschelt“. Wenn ihr uns fragt, wird es hier fast schon intim. Die „Retro“ ist *das* Meeting schlechthin, um den kontinuierlichen Verbesserungsprozess mit Leben zu füllen. Es dient quasi als Katalysator im Team, um noch besser zu werden. Doch wie immer ist es mit dem Verschicken eines Kalendereintrags noch lange kein erfolgreiches Meeting. Was eine erfolgreiche Retro ausmacht und was man lieber nicht tun sollte, das zeigen wir euch in diesem Blog.

### #1 Just do it – Macht eine Retro

Da in der Retro keine Prüfungsinhalte im Fokus stehen, wird dieses Meeting in der Praxis leider zu oft weggelassen und man hört regelmäßig: „Es läuft doch bereits gut im Team.“ oder „Wir müssen die restlichen Prüfungsfragen abschließen, das ist gerade wichtiger als die Retro.“ Unsere Erfahrung ist: Führt auf jeden Fall eine Retro durch! Und in Zeiten von Remote-Arbeit und Homeoffice ist es gerade wichtig, um im Team zusammenzukommen und sich auszutauschen. Plant die Zeit von vornherein ein und setzt eine Meetingserie auf, damit sie jedes Prüfungsteammitglied im Kalender hat. Wieso aber dieser Aufwand? Um hier eine Baumarktkette zu zitieren: „Es gibt immer etwas zu tun“. Es gibt immer Verbesserungspotenzial, sogar gegen Ende einer Prüfung. Mit fortschreitendem Prüfungsverlauf wird der Bedarf an Verbesserungen zunehmend kleiner, ganz eliminiert wird er aber nie. Das liegt in der Natur der Sache und ist auch völlig in Ordnung. Da wir uns in der kontinuierlichen Verbesserung befinden, bedeutet das auch, dass die Prüfteams die identifizierten Verbesserungspotentiale stetig umsetzen - weg von den klassischen „Lessons Learned“-Terminen nach der Prüfung, in der rückblickend betrachtet wird, was man hätte anders machen können. Wie war das gleich? Hätte, hätte...Fahrradkette.

### #2 Organisiert euch den passenden Raum – startet in Vegas!

Eine Retro birgt eine Herausforderung, die oft unterschätzt wird: um uns zu verbessern müssen wir offenlegen, was nicht so gut läuft. Wenn diese Dinge nicht angesprochen werden, ist eine Retro wenig zielführend. Und ab hier menschelt es wieder. Jeder im Team tut sich unterschiedlich schwer damit, offen negative Dinge im Team zu adressieren. Hierin spielen viele verschiedene Faktoren mit. Eine banale aber sehr wirkungsvolle Maßnahme ist die strenge Limitierung des Teilnehmerkreises. Also: wer ist dabei und hört mit, was wie gesagt wird? Wer bekommt Infos in welcher Form?

Bei uns gilt standardmäßig: die Retro ist ein Termin des Prüferteams und des Scrum Masters. Daher sind alle anderen Kollegen, Product Owner oder Führungskräfte per se nicht eingeladen. Falls das Team es allerdings wünscht und für zielführend erachtet, dass weitere Personen in der Retro anwesend sind, dann kann das Team es so bestimmen. So schaffen wir einen Raum, in dem alles offen besprochen werden kann und der Fokus auf Verbesserung liegt, und nicht auf etwaigen Konsequenzen à la „...was der Chef wohl von mir denkt, wenn ich das anspreche...“. Und wenn wir gar nicht im Büro sind? Dann machen

wir das virtuell! Wir schauen darauf, dass nur die gewünschten Teilnehmer eine Einladung und Zugangsdaten zur Retro erhalten, und auch im Meeting haben wir ein Auge auf die Teilnehmerliste sofern der virtuelle Raum sich nicht „abschließen“ lässt. Dass die Gespräche vertraulich behandelt werden, gehört ebenfalls mit dazu gemäß dem Motto: „Was in Las Vegas passiert, bleibt in Vegas.“

### **#3 Feiert euch für eure Erfolge!**

Als Auditoren sind wir darauf spezialisiert, die Dinge aufzuspüren, die nicht so laufen, wie sie sollen. Wir suchen automatisch danach und stürzen uns auf Abweichungen zum Sollzustand wie Garfield auf Lasagne. Das gehört zu unserem Job und trägt dazu bei, unserer Unternehmen auf Schwachstellen und Gefahren hinzuweisen und damit kontinuierlich weiterzuentwickeln. In einer Retro geht es aber auch insbesondere darum, das zu beleuchten, was gut gelaufen ist. Und das wird oft unterschlagen oder vergessen, weil wir es nicht gewohnt sind. Daher, setzt den Fokus doch einfach zu Beginn auf die positiven Dinge. Und feiert euch auch ruhig mal dafür!

Sobald ihr zu den verbesserungswürdigen Punkten kommt, setzt euren Fokus auf die Inhalte. Meist werden Ideen mit Stickies erst einmal gesammelt und im Anschluss erklärt, damit jeder versteht worum es geht. Die Stickies helfen euch nur dabei den Überblick zu wahren und ggf. Cluster zu bilden. Es geht nicht darum, ob die Formulierungen auf den Stickies wirklich passen. Lasst hier den Auditor in euch mal draußen.

### **#4 Das Format – keep it short and simple**

Ob die Retro ein Zeitfresser ist, hängt ganz von der individuellen Ausgestaltung ab. Denn auch bei der Retro steht und fällt der Erfolg des Meetings mit der Vorbereitung und Durchführung.

Wie in unserem Blogartikel zum Scrum Master angeteasert gibt es nicht *das* eine Format, das umgesetzt werden muss. Wenn ihr nach Ideen für Retros sucht, werdet ihr feststellen, dass sich von simplen Clustern bis hin zu Rollenspielen alles Erdenkliche an Retroformaten finden lässt. Hierfür lohnt sich ein Blick in den „[Retromat](#)“. Heißt das, je ausgefallener das Retroformat, desto besser? Definitiv nicht! Retros können auch ohne Gamification erfolgreich sein. Startet ihr zu komplex, sinkt die Effektivität des Meetings und die Frustration des Teams steigt. Auch hier gilt wieder, das Format muss zum Team passen und es ist keine Schande mit einfachen Formaten zu starten. Euer Team wird es euch danken.

### **#5 Fokus auf das Wichtigste**

Für welches Retroformat ihr euch auch entscheidet, werdet ihr, vor allem nach dem ersten Retrotermin zu Beginn einer Prüfung, einige Punkte mit Verbesserungspotenzial beisammen haben. Hier sei erst einmal gesagt - herzlichen Glückwunsch, dann ist eure Retro bis hier hin schon mal gut gelaufen. Dann müssen wir nur noch Maßnahmen für alles ableiten, oder? Bloß nicht! Sucht euch die für euer Team wichtigsten Punkte, z.B. anhand eines Votings, aus und leitet gemeinsam zugehörige Maßnahmen ab. Nehmt ihr euch zu viel vor, lauft ihr Gefahr, nicht eine einzige Maßnahme vollständig umsetzen zu können. Beschränkt euch lieber auf eine kleine Auswahl, z.B. zwei adressierte Punkte, dann bekommt ihr die Maßnahmen auch umgesetzt und treibt die Verbesserung kontinuierlich voran.

Ihr seht also, dass die Retro ein sehr wertvolles Format und Startpunkt für Verbesserungen für das Team sein kann – wenn man sie richtig macht. Und hier ist entscheidend, dass ihr überhaupt eine Retro durchführt – Just do it.

