

---

# Retrospektiven als Grundlage agilen Projektmanagements, oder: Gelebte Streitkultur

Alexander Maisch InterFace AG, Unterhaching

Bernhard Findeiss InterFace AG, Unterhaching

## Abstract

*Häufig werden Projekte, und mit ihnen die beteiligten Personen, mit sich verändernden Anforderungen und Umgebungen konfrontiert. Das betrifft nicht nur die Anforderungen an das Projektergebnis, sondern auch Veränderungen im persönlichen Umfeld der Mitarbeiter. Hier seien beispielsweise neue (externe) Kollegen, eine Umstrukturierung, veränderte Aufgabenstellungen oder neue Technologien genannt.*

*Agile Vorgehensweisen im Projektmanagement werden als adäquates Mittel angesehen, um mit den projektbezogenen Veränderungen umzugehen. Ein wesentliches Element agiler Vorgehensweisen ist die Retrospektive, die durch regelmäßige Reflektion dazu beiträgt, dass das (Projekt-)Team lernt und sich ständig verbessert.*

*In diesem Beitrag möchten wir zeigen, dass die durch Retrospektiven wirkenden Mechanismen eine exemplarische Implementierung einer effektiven Streitkultur darstellen. So können sie eine Basis zur erfolgreichen Lösung von Konflikten bilden, die sich z.B. aus den Veränderungen für die Projektmitarbeiter ergeben.*

## 1 Veränderung: Man kann nicht zweimal in denselben Fluss steigen.

Veränderung ist nichts Neues. Veränderungen waren schon immer da. Veränderungen sind ein stetiger Begleiter der Menschen und wurden auch schon vor langer Zeit in der Lehre vom „Fluß aller Dinge“ festgehalten. Evolutionär hat sich der Mensch darauf bestens angepasst – das Gehirn lernt bis zum Tod.

Trotzdem stellen Veränderungen im Projektalltag immer wieder bereits sicher geglaubtes in Frage und führen dadurch zu Konflikten. Die wenigsten Projekte werden ohne die Situation auskommen, dass ein Projektbeteiligter völlig neue Informationen erhält, sich die prinzipielle Zielsetzung des Projektsponsors ändert oder einfach nur zu Beginn noch nicht alle Anforderungen festzuzurren sind und daher Veränderungen in den Projektzielen unausweichlich sind.

Häufig gibt es aber auch andere Formen von Veränderungen, die vielleicht subtiler wirken mögen, aber deren Einfluss auf den Projekterfolg nicht weniger dramatisch ist. Anpassungen im Arbeitsumfeld der Projektmitarbeiter, organisatorische Veränderungen oder auch persönlicher Wandel können Mitarbeiter und damit ganze Teams in Konflikte verwickeln, die ein Projekt subtil aber zielstrebig behindern.

## Agile Vorgehensweisen akzeptieren Veränderung

Agile Vorgehensweisen wie etwa Scrum ([Schwaber 1995]), Extreme Programming ([Anderson u. a. 1998], [Beck Andres 2000]) oder Crystal ([Cockburn 2004]) sind ein erprobter Weg, und inzwischen auch ein weit verbreiteter Lösungsansatz, um mit den Veränderungen der zuerst beschriebenen Art, also Änderungen der Projektziele, umzugehen.

Diese Methoden basieren auf der Annahme, dass die Veränderungen unausweichlich sind, und ein erfolgreiches Vorgehen daher von vornherein darauf ausgelegt sein muss, auf Veränderungen zu reagieren.

Diese Umkehrung von traditionellen Mustern geht sogar so weit, dass in den Methoden von den Projektmitarbeitern gefordert wird, Veränderungen prinzipiell zu begrüßen ([Beck Andres 2000]). Dahinter steckt die Idee, dass alle Projektbeteiligten im Laufe eines Projektes aus dem Projektverlauf lernen und dieses gelernte Wissen einsetzen, um die optimalen Projektergebnisse zu erzielen (siehe u.a. [Chin 2004]).

Neben anderen wichtigen Säulen wie Timeboxing [Oesterreich 2006], Kundenzufriedenheit, Selbstorganisation von interdisziplinären Teams und der aktiven Einbeziehung des Kunden stellen die Retrospektiven ein Fundament für die Anpassungsfähigkeit und ständige Verbesserung von agilen Teams und damit von agil durchgeführten Projekten dar.

## 2 Retrospektiven: Ein Blick zurück nach vorn

Eines der wichtigsten Artefakte in allen agilen Methoden ist die Retrospektive. Manche agilen Vertreter gehen sogar so weit zu sagen: „Starte ausschließlich mit Retrospektiven, der Prozess findet sich dann von ganz alleine“.

Was jedoch sind Retrospektiven, und wie führt man eine gute Retrospektive durch? Retrospektiven lassen sich direkt aus dem agilen Manifest ableiten ([Fowler Highsmith 2001]). In den 12 Prinzipien hinter dem Manifest steht wörtlich:

*At regular intervals, the team reflects on how to become more effective, then tunes and adjusts its behavior accordingly.*

Dies bezieht sich auf die folgende Zeile des agilen Manifests:

*Individuals and interactions over processes and tools*

Das Team kommt also in regelmäßigen Abständen zusammen und denkt darüber nach, wie es noch effektiver werden kann und passt sein Verhalten dann dementsprechend an.

Dies bedeutet, dass bei agilen Vorgehensweisen das Team die vollständige Kontrolle über den Prozeß hat, und ihn bei Bedarf an die jeweiligen Gegebenheiten anpassen darf (bzw. sogar soll), denn die Personen und ihre Interaktionen zählen mehr als Prozesse und Tools.

Das ist natürlich ein ganz wesentlicher Unterschied zu schwergewichtigen Verfahren (etwa Wasserfall, RUP, V-Modell), wo der Entwicklungsprozess selbst außer Frage steht und das Team sein Verhalten lediglich auf eine möglichst optimale Umsetzung hin optimieren kann.

Retrospektiven sind auch deswegen so wichtig, da es hier um die Verbesserung des Teams als Ganzes geht, und nicht um die Erhöhung der Produktivität der einzelnen Teammitglieder. In der Tat ist es sogar

so, dass optimale Produktivität des Teams immer mit einer nicht-optimalen Produktivität der einzelnen Teammitglieder einhergeht. Ein alleiniger Fokus auf die Produktivität der Teammitglieder kann daher sogar kontraproduktiv sein [Gross Harris 1985].

Als Beispiel sei hier etwa die Kommunikation genannt: Eine erhöhte Kommunikation wird in vielen Fällen die Produktivität des Teams verbessern, für die einzelne Person jedoch verschlechtern, da sie sich jetzt nicht mehr alleine auf ihre Arbeit konzentrieren kann, sondern zusätzliche Zeit aufwenden muss.

### **Wann und wie sollte man also nun eine Retrospektive durchführen?**

Nun, einerseits sollte schon eine gewisse Zeit seit der letzten Retrospektive vergangen sein (wenn seit dem letzten Mal nichts passiert ist brauchen wir auch nicht darüber sprechen, überspitzt gesagt). Andererseits darf er aber auch nicht zu lange sein, da ansonsten die Erinnerung an den Beginn des Zeitraums bereits zu verblissen beginnt.

Zudem sollte sie noch während der eigentlichen Projektlaufzeit stattfinden, damit die aus ihr gezogenen Lehren noch für das aktuelle Projekt verwendet werden können. Sie soll also gerade keine der berichtigten "Post Mortem"-Analysen sein, bei der nur die Teammitglieder etwas lernen (vielleicht), das Projekt selber zu diesem Zeitpunkt aber bereits beendet ist.

Als ideal hat sich hier die denkbar einfachste Lösung herausgestellt: Man setzt eine Retrospektive immer zu Ende jeder Iteration an. So ist immer ein ganzer Zyklus seit dem letzten Mal vergangen, und trotzdem ist die Erinnerung daran noch frisch genug um darüber zu diskutieren.

Zur Durchführung einer Retrospektiven ist zu sagen, dass eine Moderation der Retrospektive zwingend notwendig ist. Steht kein dedizierter Moderator zur Verfügung, wird das Team eines Ihrer Mitglieder mit dieser Aufgabe betreiben. Der Moderator ist dafür zuständig im Vorfeld der Retrospektive die notwendigen Informationen zusammenzustellen und zusammen mit dem Team ein Ziel für die Retrospektive zu identifizieren.

Mit dem konkret definierten Ziel gilt es eine Agenda für die Retrospektive aufzustellen. Esther Derby und Diana Larsen schlagen in [Derby Larsen 2006] eine Agenda mit 5 Punkten vor:

- Die Voraussetzungen schaffen ("Set the stage"):

In dieser ersten Phase wird nochmal das Ziel der vergangenen Iteration und die heutige Agenda vorgelesen. Sofern notwendig trifft man weitergehende Absprachen über die Regeln der Retrospektive (z.B. keine Handys/Laptops, keine destruktive Kritik etc.). So soll eine möglichst hohe Teilhabe der einzelnen Teammitglieder erreicht werden.
- Daten sammeln ("Gather data"):

Hier werden objektive und subjektive Informationen über die letzte Iteration zusammengetragen. Dazu soll jede Person ihre Sicht auf die Ereignisse möglichst vollständig mit einbringen. So wird ein möglichst umfassender Überblick über die Iteration geschaffen. Er dient als Datenbasis für den Rest der Retrospektive
- Einsichten generieren ("Generate insights"):

Aus dem vorher erstellten Gesamtüberblick werden nun Rückschlüsse gezogen. Dafür gibt es eine Reihe von Techniken. Für eine genaue Vorstellung sei jedoch auf [Derby Larsen 2006] verwiesen, da dies ansonsten den Rahmen übersteigen würde. Das Ergebnis dieser Phase ist eine Liste mit Verbesserungsvorschlägen.

- Entscheide, was zu tun ist ("Decide what to do"):

Die Liste mit den Verbesserungsvorschlägen wird nun priorisiert. Anschließend entscheidet das Team, wie viele Einträge der Liste in der folgenden Iteration umgesetzt werden können. Sofern möglich, werden die mit der Umsetzung dieser Verbesserungen verbundenen Aufgaben direkt auf die verschiedenen Personen verteilt.

- Schließen der Retrospektive ("Close the retrospective"):

Die Ergebnisse der Retrospektive werden nochmal kurz zusammengefasst. Das könnte z.B. auch eine Liste der ToDo's für die einzelnen Teammitglieder sein. Anschließend dankt der Moderator allen Anwesenden für ihre harte Arbeit. Als Abschluss kann man noch eine kurze "Retrospektive der Retrospektive" durchführen, damit auch der Moderator die Chance hat, sich zu verbessern.

Für den Erfolg einer Retrospektive sind vor allem die Schritte 2 ("Daten sammeln") und 3 ("Einsichten generieren") entscheidend. Hierfür haben sich in der Vergangenheit eine Reihe von (teils relativ einfachen) Techniken bewährt.

### Beispiel: Zeitleiste

An dieser Stelle soll hier exemplarisch der Einsatz einer sog. „Zeitleiste“ erläutert werden. Für weitere mögliche Techniken sei aber nochmal auf [Derby Larsen 2006] verwiesen.

Bei Einsatz einer „Zeitleiste“ schreibt jedes Teammitglied alle ihm in Erinnerung gebliebenen, persönlich bedeutsamen oder auf sonstige Weise wichtigen Vorkommnisse der zurückliegenden Iteration auf Karten und hängt sie chronologisch sortiert auf eine Tafel. Eine Tafel muss dabei nicht unbedingt ein Whiteboard oder Flipchart sein. Ein an die Wand gehängter Streifen Papier von einer Endlosrolle reicht hier völlig aus.

Für ein noch umfangreicheres Bild kann man unter die Zeitleiste noch eine graphische Darstellung der emotionalen Hochs und Tiefs der anschließen. Hier zeichnet jedes Teammitglied (am besten mit einer eigenen Farbe) seine emotionale Verfassung über den (Zeit-)Verlauf der Iteration ein.

Hohe Ausschläge zeigen dabei Momente an, die stark mit Gefühlen verbunden werden. Dies ist umso signifikanter, je mehr Teammitglieder im selben Zeitraum einen ähnlichen Ausschlag eingetragen haben. Um zu wissen, was diese emotionalen Reaktionen ausgelöst hat reicht anschließend nur noch ein Blick auf die in diesem Bereich aufgehängten Karten – da die Wahrscheinlichkeit, dass ein solch emotionaler Moment sich auch auf den Karten wiederfindet, relativ hoch ist. Die Identifizierung eines solchen Momentes kann anschließend gut als Ausgangspunkt für eine Diskussion genutzt werden.

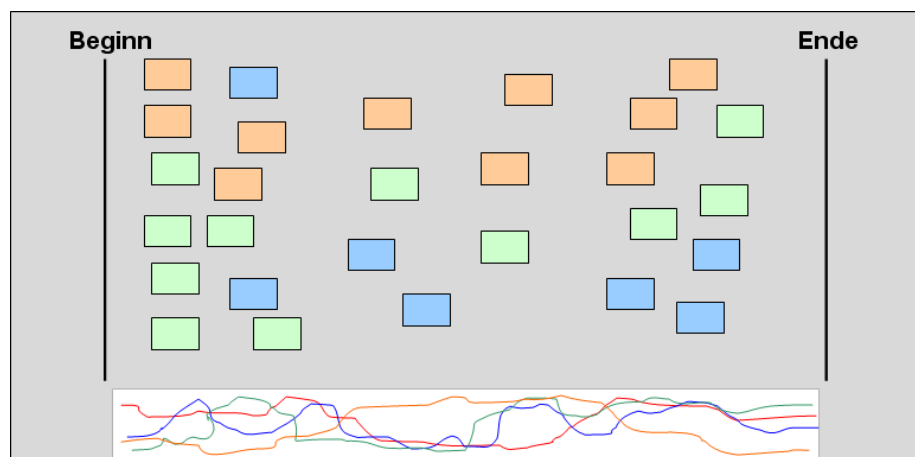


Abbildung 1 - Beispiel einer Zeitachse

### 3 **Streitkultur: ... dass unter Hundert kaum Einer ist, der es wert ist, dass man mit ihm disputiert.**

Streitkultur – warum eigentlich den Streit kultivieren? Was bedeutet das überhaupt?

Häufig wird Streit als etwas grundsätzlich Negatives angesehen und daher um jeden Preis vermieden. Dabei werden aber zwei Dinge übersehen:

Einerseits werden die einem Streit zugrundeliegenden Differenzen oder Unterschiede so nicht aus dem Weg geräumt und behindern die weitere Zusammenarbeit. Womöglich tritt der Konflikt dann stellvertretend an anderen Stellen zu Tage und ist dort nur sehr schwierig zu identifizieren und zu lösen.

Außerdem geht durch das Unterdrücken einer Auseinandersetzung die Chance auf neuartige Lösungsmöglichkeiten verloren. Die kreative Auseinandersetzung mit den Standpunkten anderer ermöglicht oft das Verlassen der ausgetretenen Wege und so einen neuen Blick auf bestehende Probleme.

#### **Vom konstruktiven Umgang mit Streit**

Differenzen innerhalb eines Projektteams sind an sich nichts Schlimmes. Eigentlich ist sogar genau das Gegenteil der Fall: Da wir Menschen nicht nicht kommunizieren können (selbst die Ignoranz bleibt eine Reaktion auf die Anfrage des Gegenübers), und alle Menschen auf verschiedene Erfahrungswelten zurückgreifen, werden in jedem Team früher oder später Differenzen auftreten. Bleiben sie aus, so kann das sogar ein wichtiges Warnsignal darstellen.

Wichtig ist daher vor allem, wie mit dem (unausweichlich) aufkommenden Streit umgegangen wird.

Die Basis eines konstruktiven Umgangs mit Streit liegt darin, dass die beteiligten Parteien die Existenz von unterschiedlichen Wahrnehmungen, Meinungen und Schlussfolgerungen anerkennen. Darauf aufbauend kann dann ein Austausch der Standpunkte helfen ein gemeinsam erarbeitetes Bild der Streitursache zu entwerfen.

Haben die Parteien erst gemeinsame Ansichten gewonnen, lässt sich daraus meist eine Auflösung des Streits herbeiführen. Häufig ergeben sich durch den Austausch der Standpunkte auch neue Einsichten, die dann auch zu neuartigen Lösungen führen.

Was jedoch hindert Streitende daran, diesen scheinbar so leichten Weg zu gehen?

Die Anerkennung der fremden Standpunkte geht mit einer gefühlten Schwächung des eigenen Standpunktes einher und erfordert daher Sicherheit. Um also konstruktive Wege in einem Streit nutzen zu können, ist es erforderlich einen gesicherten Raum für solche Auseinandersetzungen zur Verfügung zu haben. Mögliche Regeln für die Schaffung eines solchen Raumes sind etwa:

- Differenzen sind nicht schlimm sondern völlig normal
- Streiten ist erlaubt.
- Es gibt ein Zeitlimit für den Streit.
- Jeder Beteiligte darf den Streit verschieben
- Im Streit wird nicht nach Schuld sondern nach Lösungen für die Zukunft gesucht.
- Nach Beilegung des Streits ist die Beziehung zwischen den Konfliktgegnern nicht nachhaltig gestört.

- Konflikte sollten schnell und bewusst angesprochen werden, müssen aber nicht gleich gelöst werden. Eine Verständigung sollte erzielt werden, was es für ein Problem gibt und wann Zeit zum Sprechen ist.
- Der Streit ist kein Sport sondern dient der Lösung des Konflikts.
- Überschreitet ein Streit eine gewisse Eskalationsstufe, treten andere Mechanismen zur Lösung des Konflikts in Kraft.
- Die Regeln sind allen Beteiligten bekannt und von allen anerkannt.

Um diesen geschützten Raum aufrecht zu erhalten ist es empfehlenswert die beteiligten Parteien von einen neutralen Moderator begleiten zu lassen. Dieser achtet auf die Einhaltung der vereinbarten Regeln und schreitet ein, wenn ein Streit eskaliert.

### **Strategien bei der Eskalation von Streit**

Zur Eskalation von Konflikten möchten wir auf das Modell der Konflikteskalation nach Friedrich Glasl [Glasl 1999] verweisen. Er beschreibt neun Stufen der Konflikteskalation, die in drei Ebenen (Win-Win, Win-Lose und Lose-Lose) gruppiert sind.

Die vorangehende Beschreibung eines konstruktiven Umgangs mit Streit wird nur innerhalb der ersten Eskalationsebene funktionieren. Hier ist neben den Konfliktbeteiligten besonders der Moderator gefordert den Eintritt des Konflikts in eine der höheren Stufen der Eskalation zu erkennen und andere Strategien zur Beilegung des Konfliktes einzuleiten. Als mögliche Vorgehensweisen werden hier von Glasl beispielsweise eine Prozessbegleitung oder aber auch Machteingriffe von außen genannt.

## **4 Retrospektiven: gelebte Streitkultur?**

In den Retrospektiven agiler Vorgehensweisen nutzt ein Team die gemeinsamen Erfahrungen, um Strategien für ein zukünftiges Vorgehen zu entwerfen. Zu diesem Zweck gibt es einige Regeln und Mechanismen, die darauf abzielen eine konstruktive Umgebung für ein Team zu schaffen:

- Retrospektiven bilden einen festen und verlässlichen Rahmen für das Team. Die Regeln für die Durchführung der Retrospektiven sind allen Beteiligten vorab bekannt und werden auch deutlich sichtbar gemacht.
 

Retrospektiven finden regelmäßig zum Ende jeder Iteration statt und sie haben immer einen festgelegten Zeitrahmen (Timebox). Durch die regelmäßige Durchführung von Retrospektiven wird die Chance einer frühzeitigen Identifizierung von Differenzen deutlich erhöht.
- Retrospektiven werden von einem Moderator geführt und begleitet. Einige Vorgehensweisen sehen hier sogar ein dedizierte Rolle („Scrum Master“) vor, während bei anderen Methoden davon ausgegangen wird, jeweils ein Mitglied des Projektteams als Moderator einzusetzen.
- Retrospektiven schaffen ein gemeinsames Bild der vergangenen Iteration und bilden so eine Basis für das Verständnis von anderen Standpunkten.
- Retrospektiven folgen immer einer konkreten Zielsetzung. Dadurch ergibt sich eine Fokussierung weg von der Schuldfrage hin zu möglichen Lösungen. Die Zielsetzung unter Beteiligung des

---

Teams wird so festgelegt, dass auch eine "Vertagung" von Differenzen möglich ist. Die Regelmäßigkeit hilft solche vertagten Themen nicht zu vergessen, sondern zeitnah wieder zu behandeln.

In agilen Projekten bieten die Retrospektiven somit einen sicheren Raum für die Auseinandersetzung mit Differenzen, wie wir ihn im vorigen Abschnitt beschrieben haben. Durch die regelmäßige Wiederholung entsteht in einem Team ein Prozess des ständigen Lernens aus den gemeinsam erlebten und erarbeiteten Ergebnissen, und eine stetige konstruktive Diskussion gemeinsamer Differenzen.

Solcherart gelernte Strategien befähigen die Mitglieder in Projektteams auch außerhalb der Teamretrospektiven deutlich souveräner und konstruktiver mit Konflikten umzugehen.

## Referenzen

- [Baum 1998] D. Baum: Lehrbuch der Software-Technik. Heidelberg. 1998
- [Meier/Müller 2001] S. Meier, F. Müller: Data Bases. Trier. 2001
- [Kneuper et al. 1999] R. Kneuper, R. Müller, A. Meier, : CMM-Assessments. Munich, 1999
- [K. Schwaber, 1995] K. Schwaber, Scrum Development Process, 1995
- [A. Anderson u. a., 1998] A. Anderson u. a., Chrysler Goes to" Extremes, 1998
- [K. Beck C. Andres, 2000] K. Beck C. Andres, Extreme programming explained, 2000
- [A. Cockburn, 2004] A. Cockburn, Crystal clear a human-powered methodology for small teams, 2004
- [G. Chin, 2004] G. Chin, Agile project management: how to succeed in the face of changing project requirements, 2004
- [M. Fowler J. Highsmith, 2001] M. Fowler J. Highsmith, The agile manifesto, 2001
- [D. Gross C. M. Harris, 1985] D. Gross C. M. Harris, Fundamentals of queueing theory ., 1985
- [Esther Derby Diana Larsen, 2006] Esther Derby Diana Larsen, Agile Retrospectives: Making Good Teams Great, 2006
- [Oesterreich 2006] Bernd Oesterreich: „Timeboxing-Das Rückgrat agiler Projekte“, Agiles Projektmanagement: Beiträge zur Konferenz InterPM, Glashütten 2006, 1. Aufl. 2006
- [F. Glasl 1999] Friedrich Glasl: Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. 6., erg. Aufl. Bern - Stuttgart 1999