



Retrospektiven: Trends & Tipps

KEEP IMPROVING!

Retrospektiven

DER UNTERSCHÄTZTE **ERFOLGSFAKTOR**

Mit dem Blick zurück nach vorn: Richtig durchgeführt können Retrospektiven die Zusammenarbeit und damit die Effektivität der Teams deutlich verbessern. In unserer täglichen Arbeit als agile Berater und Coaches sehen wir allerdings noch jede Menge Luft nach oben beim Einsatz dieses wichtigen Scrum-Meetings.

Aber wo genau müssen Unternehmen ansetzen, um agile Retrospektiven optimal einzusetzen? Wie können Trainings und moderne Tools unterstützen? Um diese Fragen zu beantworten, haben wir im Rahmen einer Online-Umfrage den Status Quo von Retrospektiven in agilen Teams analysiert - herzlichen Dank an alle Teilnehmer, die uns Einblicke in ihre Retrospektiven gewährt haben!

Unser Trendpaper liefert nun die Auswertung, wie Unternehmen aktuell mit Retrospektiven arbeiten und wo die größten Problemfelder und ungenutzten Potenziale liegen. Aufbauend auf den Herausforderungen finden Sie konkrete Tipps, an welchen Stellschrauben Sie drehen können, um Retrospektiven effektiver zu nutzen.

Keep Improving!



Matthias Pauers



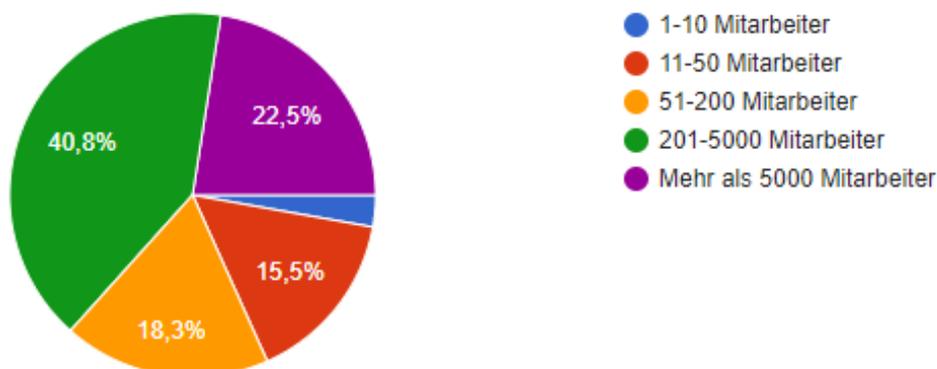
Giancarlo Girardi

Gründer und Geschäftsführer der Teamprove GmbH

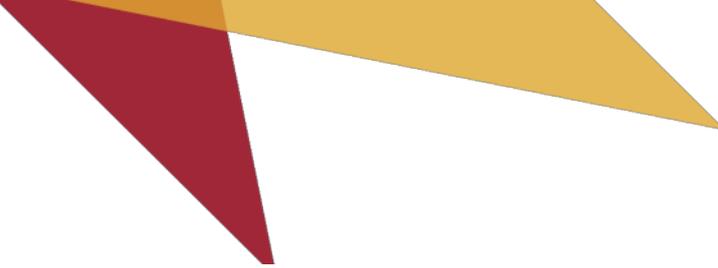
Facts & Figures

SCHNELLÜBERBLICK ONLINE-UMFRAGE

- 68 Teilnehmer haben unseren Fragebogen beantwortet
- Das Branchenspektrum der Teilnehmer ist breit: Neben einem hohen Anteil an IT-Unternehmen kommen die Teilnehmer u.a. auch aus den Bereichen Versicherung, Banken, Maschinenbau, Automotive, Medien, Handel, Medizin und Bildung
- Kleinstunternehmen sind ebenso vertreten wie Unternehmen mit über 5.000 Mitarbeitern



- Knapp 95 % der Teilnehmer führen bereits regelmäßig Retrospektiven durch, ein Großteil der Teams hat langjährige Erfahrung mit Retrospektiven
- Der überwiegende Teil der befragten Unternehmen setzt Retrospektiven regelmäßig ein, meist am Sprintende
- Wer an den Retrospektiven teilnimmt, ist von Unternehmen zu Unternehmen sehr unterschiedlich
- Der Ablauf der meisten Retrospektiven orientiert sich am **5-Phasen-Modell**
- Über 50 % aller Teams arbeiten verteilt und sind auch während der Retrospektiven nicht im selben Raum
- Mehr als ein Drittel der Teilnehmer gibt an, Probleme bei der Durchführung von Retrospektiven zu haben



Herausforderung #1

FEHLENDE WERTSCHÄTZUNG

Das Team ist selten vollständig, die Prioritäten werden auf andere Meetings gelegt oder die Retrospektiven wandeln sich zum Kurzreporting im Rahmen eines Frühstückstermins: Ein Großteil der Probleme, die im Zusammenhang mit Retrospektiven genannt werden, resultieren aus dem fehlenden Verständnis für das Potenzial eines gemeinsamen Feedbacktools.

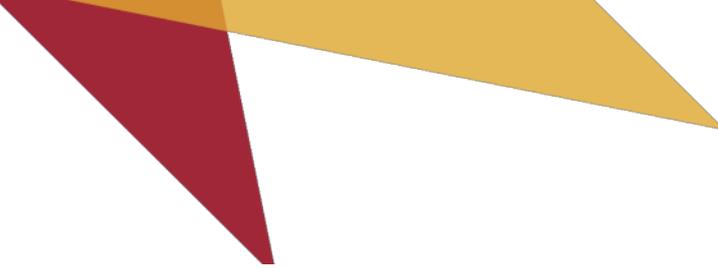
Schaffen es die Teams nicht, die Lernkurve steil zu gestalten und den Nutzen von Retrospektiven schnell erlebbar zu machen, sinken die Motivation und das Engagement der Mitglieder, sich aktiv in die Retrospektiven einzubringen - ein Teufelskreis beginnt.

Besonders drastisch sind die Folgen, wenn Verbesserungsimpulse aus dem Team regelmäßig am mangelnden Commitment des Managements scheitern.

TEAMPROVE TIPP

Die Unternehmenskultur hat großen Einfluss auf die Akzeptanz von Retrospektiven als wertvolles Werkzeug der Team- und Organisationsentwicklung. Fehlen ein agiles Mindset und eine moderne Feedbackkultur, fehlt auch die Basis für erfolgreiche Retrospektiven. Arbeiten Sie deshalb im ersten Schritt an der **Weiterentwicklung des agilen Verständnisses** aller Mitarbeiter und bauen Sie vor allem **Vertrauen** auf, dass sich durch Retrospektiven wirklich etwas verändern und verbessern lässt!

Nutzen Sie Retrospektiven auch, um Botschaften des Teams an das Management zu artikulieren und **laden Sie bei passenden Themen hin und wieder Führungskräfte zu Ihren Retrospektiven ein** - denn Feedbackkompetenz beginnt im Management!



Herausforderung #2

SCHWÄCHEN IN DER MODERATION

Die Moderation von Retrospektiven ist eine sensible Teambuilding-Aufgabe, denn die Meetingsituation spiegelt die Atmosphäre im Team wider. Der Moderator sollte dynamisch auf Stimmungen eingehen und hat großen Einfluss darauf, ob die Retrospektive angstfrei, vertrauensvoll und energiegeladen abläuft.

So ist es nicht überraschend, dass auch in unserer Umfrage die Qualität der Moderation überdurchschnittlich oft als Erfolgsfaktor für Retrospektiven genannt wurde - und umgekehrt mangelhafte Organisation, fehlende Neutralität, fehlender Fokus und aufkommende Langeweile häufig genannte Probleme sind.

Der Moderator muss durch die Phasen der Retrospektive leiten, (unausgesprochen) Misstimmungen erkennen, benennen und auffangen, die Einhaltung der Teamregeln und Timeboxes sicherstellen und den Verbesserungsprozess vorantreiben. Das Ergebnis einer Retrospektive steht und fällt deshalb mit den Moderations-skills.

TEAMPROVE TIPP

Moderation kann man lernen! Eine gute Orientierung für den Ablauf von Retrospektiven ist das 5-Phasen-Modell nach Esther Derby und Diana Larsen („*Agile Retrospectives: Making Good Teams Great*“). Die Phasen geben Ihrer Retrospektive Struktur - aber scheuen Sie sich nicht, den Ablauf situativ bedingt anzupassen!

Wichtig ist, dass der Moderator die **Grundregeln der Kommunikation** versteht und anwenden kann, beispielsweise um das Gesprächsklima zu beeinflussen oder um angemessen auf Konflikte zu reagieren. Um Retrospektiven langfristig kurzweilig zu gestalten, ist außerdem ein **Set an Moderationstechniken und Retrospektiven-Formaten** hilfreich - und dann heißt es üben, üben, üben ...

Exkurs: Teamprove Best Practices

TIPPS & TOOLS FÜR RETROSPEKTIVEN

Insbesondere unerfahrene Moderatoren tun sich oft schwer, für Retrospektiven passende und abwechslungsreiche Formate auszuwählen. Wir haben unsere Coaches nach ihren Lieblingstools und Tipps gefragt!



„Grundvoraussetzung für eine gelungene Retrospektive ist eine positive Atmosphäre. Häufiges Missverständnis: Es geht nicht um Harmonie, sondern um ein Umfeld, das Offenheit und kontroverse Diskussionen fördert – auch über Hierarchieebenen hinweg. Um für unterschiedlichste Situationen gerüstet zu sein, sollten Moderatoren immer wieder neue Formate ausprobieren.“

Giancarlo Girardi

„Ich bin eher klassisch unterwegs und verwende in der Gather-Data-Phase typische und grundsätzlich positive Fragen, z.B. „Was funktioniert gerade sehr gut?“, „Was kann noch verbessert werden?“ und „Welche neuen Erkenntnisse haben wir gewonnen?“. Ziel ist es, in die Retrospektive eine gewisse Routine zu bringen. In der anschließenden gemeinsamen Diskussion achte ich besonders auf einzelne Worte und Formulierungen und versuche so die Aussagen 'zwischen den Zeilen' herauszuarbeiten.“

Matthias Pauers



„Eine Retro muss gut vorbereitet sein - trotzdem kann es notwendig werden, den Plan spontan zu ändern, wenn sich zu Beginn der Retro herausstellt, dass das Team etwas beschäftigt, für das das vorbereitete Format nicht taugt. In diesem Fall ist es mir immer hilfreich, als Plan B das Standardformat 4-Quadranten-Retro in der Tasche zu haben.“

Markus Fuchs





„Ich habe gute Erfahrungen mit dem „Universal Tool“ nach De Shazer gemacht: Der lösungsorientierte Ansatz eignet sich hervorragend für Coachingsituationen, in denen es darum geht, positive Unterschiede zu erkennen und zu verstärken.“ [Mehr erfahren](#)

Christoph Dibbern

„Ich nutze sehr gerne den [Retromat](#). Unter anderem kann man sich Retrospektiven per Zufallsgenerator zusammenstellen lassen - so erhalten Scrum Master viele Anregungen, um abwechslungsreiche Retrospektiven zu gestalten und neue Formate auszuprobieren. Außerdem empfehle ich das Buch ‚Retrospektiven in agilen Projekten‘ von Judith Andresen.“

Ron Jatzkowski



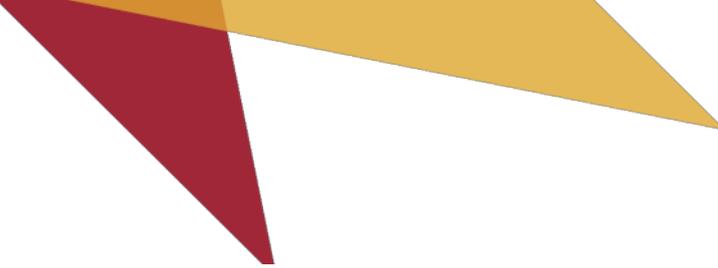
„Gerade am Anfang, wenn man noch nicht viele Retrospektiven durchgeführt hat, eignet sich das Buch ‚Agile Retrospektiven‘ von Esther Derby und Diana Larsen besonders gut. Es gibt einen Überblick, was bei einer Retrospektive beachtet werden sollte, und bietet zahlreiche Aktionen zu den verschiedenen Abschnitten einer Retrospektive. Knapp, aber gut zusammengefasst, so dass man direkt loslegen kann.“

Sabrina Tratsch

„Bei Gruppen ab 12 Personen habe ich gute Erfahrungen mit dem World Café gemacht. Es eignet sich wunderbar, um bei bestimmten Fragen in die Tiefe zu gehen und gleichzeitig allen die Chance zu geben, sich einzubringen. In Kleingruppen wird an Thementischen diskutiert, wobei die Teilnehmer nach 15 bis 30 Minuten rotieren. Der ‚Gastgeber‘ des Thementischs fasst die vorangegangenen Kernergebnisse zusammen, so dass die Diskussion auf den Ergebnissen der Vorgruppen aufbaut.“ [Mehr erfahren](#)

Christoph Krumm





Herausforderung #3

KEINE ERGEBNISORIENTIERUNG

Retrospektiven sind ein starker Motor für Verbesserung - wenn die Prozesse und Verhaltensweisen nicht nur hinterfragt, sondern auch wirklich verändert werden. Aber genau hier liegt nach Meinung der Umfrageteilnehmer häufig das Problem: „Wir jammern nur, aber es ändert sich nichts.“

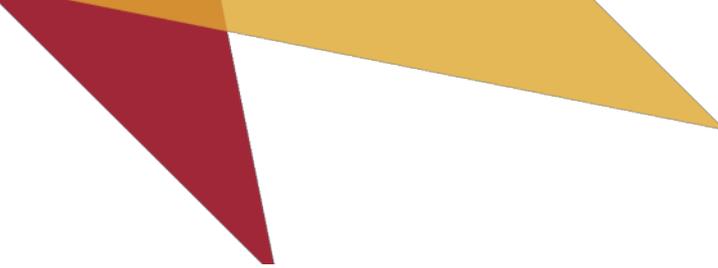
Sehr viele Teams scheinen es zwar gut zu schaffen, die relevanten Handlungsfelder in der Retrospektive zu analysieren, aber beim Sichern der Erkenntnisse, beim Festlegen konkreter To-Dos und deren Nachverfolgung bleibt das Team vage. Die genannten Gründe sind vielfältig: Während es manche Teams nicht schaffen, umsetzbare Lösungsansätze zu formulieren, gehen in anderen Teams die Verbesserungsideen mangels Dokumentation im Daily Business unter oder es fehlt an der Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen.

Die logische Konsequenz ist, dass Retrospektiven als ineffektive „Beschwerde- und Laber-Meetings“ wahrgenommen werden.

TEAMPROVE TIPP

Leiten Sie aus jeder Retrospektive **konkrete, realistische Maßnahmen** ab - am besten nicht mehr als zwei bis drei pro Meeting, damit es nicht zur Überforderung kommt. Am Ende der Retrospektive muss jedem Teilnehmer klar sein, was zu tun ist - egal ob es sich um To-Dos handelt, für die ein oder mehrere Teammitglieder die Verantwortung übernehmen, oder ob neue Teamregeln verabschiedet werden, die für alle gelten.

Falls die Lösungsfindung in der Gruppe schleppend ist, können Sie Kleingruppen bilden, so dass auch leisere Teammitglieder aktiviert werden, Handlungsoptionen beizutragen. Um die Wirksamkeit nachvollziehen zu können, sollten die Maßnahmen **transparent dokumentiert** werden.



Herausforderung #4

VERTEILTE RETROSPEKTIVEN

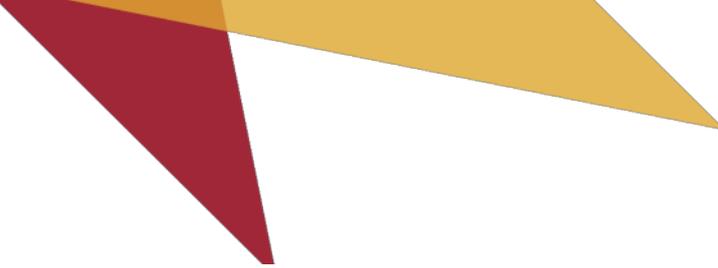
Wie die Umfrageergebnisse zeigen, ist mit knapp 55 Prozent die Zahl der verteilt arbeitenden Teams überraschend hoch. Mehr als die Hälfte der verteilten Teams befinden sich auch während der Retrospektive nicht im selben Raum, rund 70 Prozent der verteilten Teams haben bereits Remote-Retrospektiven durchgeführt. Dabei werden auch unterschiedliche technische Tools eingesetzt, wobei allerdings kein technologisch führender Standard erkennbar war. In den verteilt arbeitenden Teams werden neben Problemen mit der Technik (Internet-Performance, fehlende Features oder Feature-Overkill) häufig auch die zwischenmenschlichen Schwächen virtueller Retrospektiven kritisiert.

"Die effizienteste und effektivste Methode, Informationen an und innerhalb eines Teams zu übermitteln, ist im Gespräch von Angesicht zu Angesicht." - Ob unterschiedliche Standorte, Home-Office-Kollegen oder Projekte mit Freelancern und externen Partnern: Der Trend hin zu verteilt arbeitenden Teams macht es immer schwieriger, diese Grundregel des Agilen Manifests umzusetzen.

TEAMPROVE TIPP

Bereits wenn 1 Teammitglied räumlich ausgegrenzt wäre, ist eine Remote-Variante die bessere Wahl. Grundsätzlich gilt: **Lieber eine virtuelle Retrospektive als gar keine Retrospektive!**

Fakt ist: Die Folgen von New Work lassen sich nicht aufhalten und der Anteil verteilter Teams wird weiter zunehmen. Unternehmen sind deshalb gefordert, eine leistungsfähige Remote-Meeting-Infrastruktur sowie smarte Tools bereitzustellen, die die Schwächen von Online-Retrospektiven bestmöglich auffangen. Ergänzend zu virtuellen Retrospektiven empfehlen wir, dass sich verteilte Teams in festen Intervallen persönlich treffen sollten, mit Fokus auf der zwischenmenschlichen Komponente (Teambuilding-Maßnahmen).



Herausforderung #5

LERNENDE ORGANISATION

Zwar kommt die Retrospektive aus dem Scrum-Kontext, sie hat aber das Potenzial, für das gesamte Unternehmen ein wichtiger Baustein des gemeinsamen Lernens zu werden.

In Zeiten dynamischer Veränderungsprozesse ist es wichtiger denn je, alle Kollegen zu motivieren, sich aktiv einzubringen und Verbesserungen mitzugestalten. Im Gegensatz zur traditionellen „Lessons Learned“-Rückschau, die erst für das nächste Projekt greift, bieten Retrospektiven ein modernes Werkzeug für eine agile Feedbackkultur.

Aktuell bleiben Retrospektiven beim Großteil der Umfrage-Teilnehmer allerdings noch auf die jeweiligen Einzelteams beschränkt. Lediglich 11 % der Unternehmen setzen Retrospektiven zur Organisationsentwicklung ein.

TEAMPROVE TIPP

Retrospektiven sind bei weitem nicht nur für Scrum-Teams sinnvoll! Nutzen Sie die Chancen einer begleitenden Reflektion auch für unternehmensübergreifende Projekte und ebnen Sie so den Weg hin zu einem **kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP)** und zu einer agilen, lernenden Organisation! Ihr Vorteil: Alle in der Retrospektive gewonnenen Erkenntnisse werden direkt und zeitnah auf die Organisationsentwicklung angewendet. Dabei muss es sich gar nicht um ein großes Change-Projekt handeln, sondern auch laufende kleine Verbesserungen bringen Ihr Unternehmen voran. Egal ob es um Produkte, Services, Workflows, die Zusammenarbeit oder die eingesetzten Tools geht: Retrospektiven sind die Aufforderung an jeden einzelnen Mitarbeiter, zur Optimierung beizutragen.



Wie läuft eine typische Retrospektive ab?

5-PHASEN-MODELL FÜR RETROSPEKTIVEN

Das Team sollte vollzählig teilnehmen, nach Möglichkeit auch regelmäßig der Product Owner. Die Dauer ist limitiert, üblich sind 90 bis 120 Minuten. Bewährt hat sich der Ablauf nach Esther Derby und Diana Larsen („Agile Retrospectives: Making Good Teams Great“):

1. „Set the stage“ (5 %)

Begrüßung und Überblick über die aktuelle Stimmung

2. „Gather data“ (30-50 %)

Faktensammlung und Bauchgefühl: Was war während der letzten Projektphase gut? Was war schlecht?

3. „Generate insights“ (20-30 %)

Priorisierung der Themen und Diskussion von zwei bis drei ausgewählten Problemen: Warum sind die Dinge wie sie sind?

4. „Decide what to do“ (15-20 %)

Handlungsoptionen entwickeln: Was soll geändert / verbessert werden? Mit welchen Maßnahmen und konkreten Lösungsansätzen?

5. „Close the retrospective“ (10 %)

Eindrücke zur Retrospektive sammeln

Um ein vertrauensvolles Diskussionsumfeld zu schaffen, gilt in Retrospektiven die Vegas-Regel: „What happens in Vegas, stays in Vegas.“ (Alles, was wir hier besprechen, bleibt unter uns.) Jedes Team kann aber im Einzelfall entscheiden, ob bestimmte Ergebnisse einer Retrospektive für andere Teams wichtig sind und veröffentlicht werden sollten.

NOCH FRAGEN?

KONTAKT

Matthias Pauers

+49 0683 / 40 88 719

matthias.pauers@teamprove.de

ÜBER TEAMPROVE

Teamprove ist eine Organisationsberatung mit den Schwerpunkten Agiles Arbeiten, Remote Work, Organisationsentwicklung und Innovationskultur. Das Team um die Gründer Giancarlo Girardi und Matthias Pauers begleitet Unternehmen auf dem Weg zu lernenden Organisationen mit innovativen Produkten, schlanken Prozessen, motivierten Mitarbeitern und glücklichen Kunden.