

# Kapitel 1

## Was sind Projekt-Retrospektiven?



*Es waren einmal drei kleine Schweinchen, die, nachdem sie die zahlreichen Überfälle durch den großen bösen Wolf überlebt hatten, glücklich in ihrem stabilen Ziegelhaus am Waldrand lebten.*

*Nachdem sie den Wolf davongejagt hatten, fühlten sie sich in ihrer Umgebung sicher. Eines Tages beschlossen die Schweinchen, einen Ausflug in den Wald zu machen und ihre Freundin Eule zu besuchen. Sie mochten Eule, weil sie sehr weise war und sie stets mit allerlei Geschichten zu unterhalten wusste.*

*Die Geschichte, die Eule ihnen an diesem Tag erzählte, handelte von einer Gruppe Menschen und deren immer wieder gescheiterten Versuchen, einen Sumpf trockenenzulegen. Die Menschen konnten ihre Arbeit nicht beenden, weil sie immer wieder auf Alligatoren trafen. Nachdem sie sich die Geschichte angehört hatten, fragten die Schweinchen, warum denn die Menschen den Sumpf überhaupt trockenlegen wollten.*

*»Wissen denn die Menschen nicht«, fragte das kleinste Schwein die Eule, »dass es Sümpfe gar nicht erst gäbe, wenn man Biber und seine Mannschaft rief, damit sie Dämme bauten und damit den Wasserlauf unter Kontrolle brächten?«*

*»Sind Menschen denn nicht lernfähig?«, fragte sich das größte der drei Schweinchen. »Warum lernen sie denn nicht, wie man Dämme baut?«*

*Eule antwortete: »Menschen haben eine seltsame Eigenart. Menschen haben Hoffnung. Sie hoffen, dass selbst, wenn sie Dinge tun, an denen sie bis dahin gescheitert sind, diese beim zweiten Versuch gelingen könnten, weil sie dann zu einem anderen Ergebnis kämen.«*

*Die Schweinchen lachten auf und riefen: »Menschen sind ja wohl die dümmsten aller Kreaturen!«*

*Eule nickte nur mit dem Kopf. Als sie ihre Geschichte zu Ende erzählt hatte, fragte sie die Schweinchen, wie ihr neues Projekt denn*

*so lief. »Großartig«, antworteten sie. »Anders als die Menschen haben wir aus unserem letzten Projekt eine wertvolle Lehre gezogen.«*

*Die Schweinchen erzählten Eule, dass sie es mit Stroh und Zweigen versucht hätten, aber dann letztendlich zu dem Schluss gekommen seien, dass Ziegelsteine das beste Baumaterial wären, das sie je verwendet hatten. Sie waren der Meinung, dass es wohl auch bei ihrem jetzigen Auftrag das richtige Material wäre – sie sollten etwas bauen, das auch noch stärksten Winden trotzen konnte. Die Schweinchen erklärten Eule, dass sie nie mehr Stroh oder Äste verwenden würden, wenn sie etwas bauen wollten. Als sich die Schweinchen verabschiedet hatten, sah Eule ihnen nach. Sie bezweifelte, dass Noah, der Kunde der Schweinchen, von der Ziegelarche begeistert sein würde, die die Schweinchen ihm bauen wollten.*

Software-Engineering bedeutet, sich mit allerlei Projektalligatoren herumzuschlagen und dabei immer im Auge zu behalten, was das eigentliche Ziel ist. Die drei Schweinchen fragen sich, warum eine Erfahrung in den Sümpfen nicht ausreicht, um die Menschen aufzuhalten und zum Nachdenken über ihr Vorhaben zu bewegen – also sich Gedanken darüber zu machen, warum sie sich überhaupt im Sumpf befinden. Eule ist weise, aber die Schweinchen teilen ihre Weisheit nicht – nämlich, dass man erst *aus der Erfahrung lernt*. Ohne diese Art des Lernens laufen die meisten Lebewesen Gefahr, bereits gemachte Erfahrungen noch einmal zu durchleben und dann immer wieder in den Sümpfen zu landen.

Die drei Schweinchen glauben, dass sie aus ihrer Erfahrung mit dem Bau wolfsicherer Häuser gelernt haben, aber haben sie sich damit auch echte Weisheit erworben? In Krisenzeiten wählen sie die erstbeste Lösung, ohne deren Stärken und Schwächen oder aber deren Anwendung unter den gegebenen Umständen sorgfältig zu analysieren. Stattdessen glauben sie, dass das, was in einem Fall so

gut funktioniert hat, die perfekte Technik ist, die sie von nun an auf alle ihre Projekte anwenden werden, ob sie nun ein Haus oder eine Arche bauen.

Den Schweinchen geht es so wie vielen von uns in der Software-Entwicklung: Ihnen fehlt der *Überblick*. Sie sind nicht in der Lage, die geeignete Technik für das in Angriff zu nehmende Projekt auszuwählen. Ihre Reaktion über das dumme Verhalten der Menschen in Eules Geschichte zeigt eine grundlegende Beobachtung über das Lernverhalten aller Lebewesen. Ich nenne dies das Gesetz der Weisheitsaneignung:

*Es ist viel einfacher, die Dummheit eines Anderen zu erkennen als seine eigene.*

Dieses Gesetz unterstellt, dass es für uns nicht selbstverständlich ist, innezuhalten, nachzudenken und aus unseren Software-Projekten zu lernen.

Genauso ist es doch tatsächlich! Ich bin in der Regel am Ende eines meiner mit Alligatoren verseuchten Sumpftrockenlegungsprojekte total ausgepowert. Ich muss mich mit Hunderten von E-Mails herumschlagen, einen ganzen Stoß Zeitschriften aufarbeiten und jede Menge anderer Büroarbeiten erledigen, die zwischenzeitlich liegen geblieben sind.

Viel wichtiger noch sind die persönlichen Dinge: Ich muss mich wieder in den Alltag meiner Familie und Freunde einklinken, mein Fitnessprogramm wieder aufnehmen und mich auf den verschobenen Urlaub vorbereiten.

Ich habe vielleicht auch Zeit, zum Zahnarzt zu gehen, mein Auto zum Kundendienst zu bringen, mir endlich etwas Neues zum Anziehen zu kaufen und so weiter.

Ich muss gestehen, dass ich dem Nachdenken über mein soeben zu Ende gebrachtes Projekt nicht gerade die höchste Priorität einräume.

Dies ist jedoch der Schlüssel dazu, dass bei meinem nächsten Projekt weniger Wasser abzulassen ist und weniger Alligatoren im Zaum zu halten sind.

## Die Notwendigkeit von Ritualen

Da es nicht selbstverständlich ist, ein Projekt nachzubetrachten, muss man eine Methode entwickeln, diesen Vorgang zu ritualisieren. Rituale dienen dazu, Menschen einander näher zu bringen, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren und wichtige Ereignisse oder Errungenschaften wertzuschätzen.

Das Ende eines Software-Projekts ist der ideale Zeitpunkt für ein Ritual, das uns Menschen hilft, über das Vergangene nachzudenken, einen Rückblick zu starten, kurzum das Projekt nachzubetrachten. Ein solches Retrospektives Ritual sollte uns dazu bringen, unser Projekt kritisch unter die Lupe zu nehmen und *nach Fehlern zu suchen, aus denen wir lernen können*.

Aber ein Retrospektives Ritual sollte sich nicht nur auf unsere Fehler konzentrieren, denn dann würden wichtige Punkte zu kurz kommen. Jedes Projekt hat Erfolge, über die berichtet werden muss, und Helden, die dafür ausgezeichnet werden müssen. Wir müssen die Dinge, die wir während eines Projekts lernen, auch erkennen, sonst laufen wir Gefahr, sie wieder zu vergessen. Daher ist das Ende eines Projekts ein hervorragender Zeitpunkt, sinnvolle Maßstäbe zu setzen und zu analysieren, also konkrete Zahlen zu verwenden, die bei der Planung künftiger Aktivitäten herangezogen werden können.

Ein Retrospektives Ritual muss die gesamte Mannschaft einbeziehen. Es kann einen großen Lernprozess in Gang setzen und sollte nicht auf einige wenige Einzelpersonen beschränkt sein. Es sollte jeden einschließen, der an dem Projekt beteiligt war. Eine Person alleine kann nicht die gesamte Geschichte des Projekts kennen. Die

Gedanken eines Einzelnen können nur kleine Ausschnitte vermitteln. Auch wenn eine Person aus einer bestimmten Erfahrung eine Lehre ziehen kann – wie den Umgang mit Alligatoren mit extralangen Schwänzen oder beim Ablassen von Wasser an Deichen – es fehlt der Überblick. Wie verhindere ich beispielsweise, dass Alligatoren in die Sümpfe gelangen, was kann ich überhaupt gegen die Entstehung von Sümpfen tun oder den Umstand, dass das Ablassen von Wasser sich negativ auf die Menschen auf der anderen Seite des Deichs auswirken kann.

Diese Weisheit des Überblicks entsteht aus unserer Fähigkeit heraus, die Beziehung zwischen der Arbeit eines Einzelnen und der des gesamten Teams zu erkennen. Wir müssen unsere Erfahrungen mitteilen und sehen dabei, wie sich daraus ein Gesamtbild ergibt. Als Moderator bei Projekt-Retrospektiven habe ich gesehen, dass die Gedanken des gesamten Teams so viel erklären, entdecken und lehren. Ich glaube, dass es keinen besseren Weg gibt, um die Leistungsfähigkeit und Qualität eines Teams zu steigern.

Retrospektive Rituale sind mehr als nur ein Rückblick auf die Vergangenheit. Sie sind auch eine Chance, nach vorne zu blicken, das nächste Projekt in Augenschein zu nehmen und genauestens zu planen, was beim nächsten Mal anders in Angriff genommen werden wird.

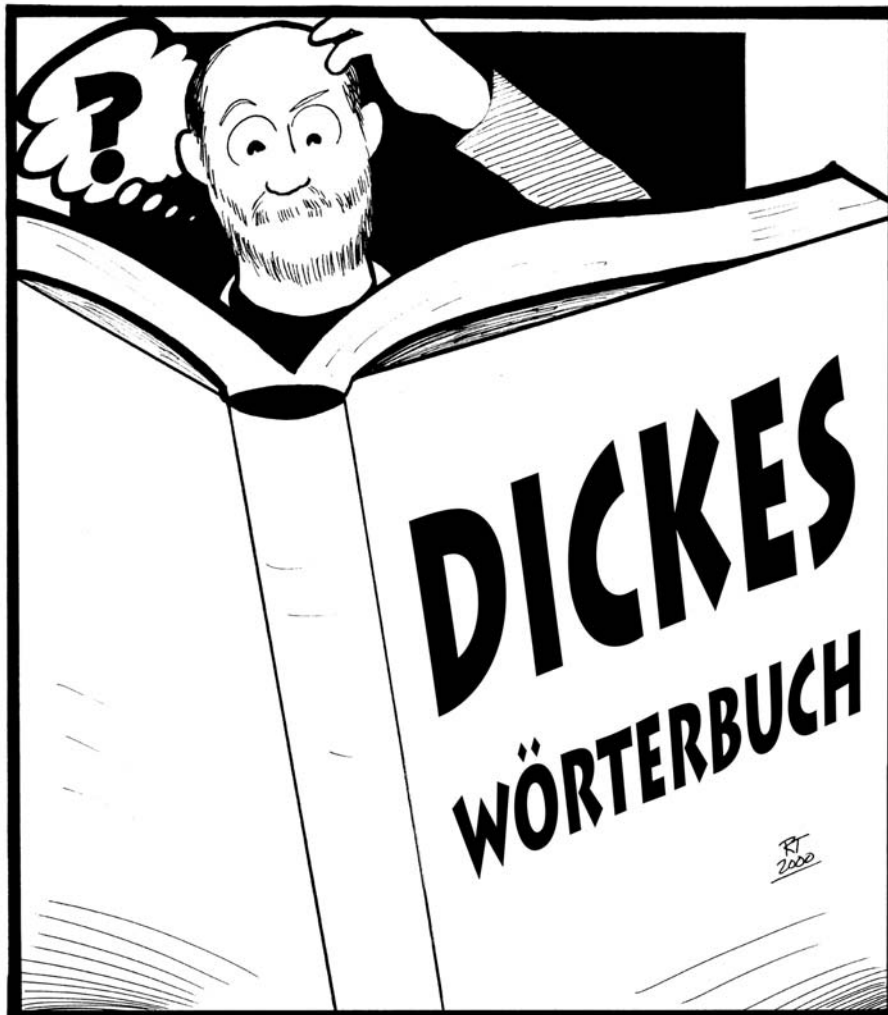
## Den Prozess beim Namen nennen

In der Software-Industrie gibt es für diese Abschlussphase eines Projekts viele verschiedene Namen. Ein ganz populärer Ausdruck ist mittlerweile *Postmortem-Analyse*, ein Begriff aus dem Lateinischen, der »nach dem Tod« bedeutet.

Doch auch wenn dieser Begriff oft verwendet wird, so benutze ich ihn nicht sehr häufig, da es sich anhört, als würden wir Leichenschau bei einem Software-Projekt halten! Software-Projekte enden nicht mit dem Tod oder sollten es zumindest nicht. Sie verhelfen eher zu neuem Leben.

Als Alternative wird daher der lateinische Ausdruck *Postpartum-Analyse* (nach der Geburt) verwendet, aber auch diesen Begriff verwende ich nicht mehr, da er oft mit den Depressionen in Verbindung gebracht wird, die Mütter im Wochenbett haben können. Ich habe auch festgestellt, dass Menschen, die eine schwierige Geburt hinter sich hatten, den Begriff *post partum* mit Schmerzen assoziieren, und sie daher Erinnerungen haben können, die der objektiven Nachbetrachtung entgegenwirken.

Einer meiner Kunden berichtete mir, dass er während seiner Zeit in der U.S. Armee nach jedem wichtigen Einsatz, an dem er beteiligt war, an einem *Post Engagement Redress (PER)* teilgenommen hat. Nachdem ich mit verschiedenen Freunden, die ebenfalls in der Armee waren, telefoniert hatte, wurden mir noch weitere Namen für dieses Ritual genannt. Die Armee verwendet auch den Begriff *After Action Review (AAR)*. Die U.S. Marine verwendet *Navy Lessons Learned (NLL)* und manchmal wird diese Nachbetrachtung auch als *Hot Wash Up* bezeichnet. Die U.S. Küstenwache hat ein wunderbares Akronym geschaffen: *C-Gull1 (Coast Guard Uniform Lessons Learned)*. Doch auch wenn alle diese Begriffe ihren eigenen Charme haben, so konnte ich mich mit keinem von ihnen anfreunden. Wayne



und Ellen Strider, zwei Moderatorenkollegen, schlugen vor, die Sache *Projekt-Retrospektive* oder *Projektauswertung* zu nennen. Der Begriff schien uns angemessen. Er war nicht mit anderen Assoziationen überfrachtet und konnte auf Projekte angewendet werden, ohne von vornherein Rückschlüsse auf Erfolg oder Misserfolg zuzulassen. Bis jetzt bin ich mit diesem Begriff gut gefahren.

## Oberste Regel für eine Projekt-Retrospektive

Damit eine Projektauswertung effektiv und erfolgreich ist, muss eine sichere Basis geschaffen werden. Mit »sicher« meine ich, dass sich alle Projektteilnehmer innerhalb der Community vertrauen, damit sie über ihre Arbeit diskutieren können, sich eingestehen können, dass es möglicherweise bessere Wege gibt, die Arbeit auszuführen und aus den Projektauswertungsübungen lernen können. Diese sichere Basis muss entwickelt und erhalten werden. Sie fällt zwar letztendlich in den Verantwortungsbereich aller Teilnehmer einer Projekt-Retrospektive, der Moderator muss jedoch die Sicherheit entstehen lassen, überwachen und steuern. Sich sicher zu fühlen, heißt auch, dass es keine Strafen für Ehrlichkeit gibt (etwa eine negative Beurteilung bei der nächsten Leistungsbeurteilung). Während einer Projektauswertung muss Vertrauen aufgebaut und erhalten werden.

In einer idealen Welt wäre diese Art der Sicherheit und des Vertrauens das normale Arbeitsumfeld. In der Realität spüren Mitarbeiter aber nur wenig Sicherheit und Vertrauen. Alle Projektbeteiligten müssen den Grad an Sicherheit wählen, der für sie geeignet ist. Es muss eine Methode gefunden werden, wie »unsichere« Ideen während einer Projektauswertung zum Ausdruck gebracht werden. Um Sicherheit und Vertrauen aufzubauen, muss der Moderator die oberste Regel für alle Projektauswertungsrituale festlegen:

*Kerths oberste Regel: Ganz egal, was wir herausfinden, wir müssen es verstehen und fest davon überzeugt sein, dass wir alle angesichts des momentanen Wissensstands, unserer individuellen Fähigkeiten und Möglichkeiten, der verfügbaren Ressourcen und der vorliegenden Situation unser Bestes gegeben haben.*

Diese Regel, die ich für meinen Ansatz als elementar betrachte, gibt eine Einstellung wieder, die Bestandteil sein muss von allem, was

vor, während und nach einem Auswertungsritual passiert. So lange sich die Teilnehmer diese Einstellung zu Eigen machen, so lange können Sicherheit und Vertrauen bestehen und die Projektauswertung kann zu einem produktiven Lernprozess werden. Wenn diese oberste Regel verletzt wird, wird die Möglichkeit eines erfolgreichen Auswertungsrituals gemindert, und die Auswertung ist zum Scheitern verurteilt.

## Die dunkle Seite der Projekt-Retrospektive

Negative Erfahrungen mit Retrospektiven Ritualen können schlimme Folgen haben. Sue Christila, eine Kollegin, schrieb mir Folgendes:

*...die meisten »Retrospektiven« Rituale, an denen ich beteiligt war, schienen stets irgendwie in Beschwerdesitzungen statt in Lernsituationen auszuarten. Aus diesem Grund wurden die hier gewonnenen Informationen nicht besonders hoch angesehen (wenn nicht sogar abschätzig betrachtet) und offensichtlich auch nicht in künftigen Projekten eingebracht.*

Sues Erfahrungen sind nichts Ungewöhnliches. Schlecht durchgeführte Projektauswertungen können sehr schnell zu Magenbeschwerden führen und dann geht der Lerneffekt gegen null.

Energie, die sich aus Beschwerdepotenzial ergibt, ist äußerst schwierig in den Griff zu bekommen. Es ist meistens sinnvoll, darauf zu hören, was mit der Beschwerde mitzuteilen versucht wird, aber die Art, wie die Beschwerde verpackt ist, kann den Lernprozess behindern.

Wenn sich Mitarbeiter beschweren, dann

- verstehen sie die Projektumstände nur teilweise;
- gab es für sie negative Ergebnisse aus dem Projekt;
- haben sie im Nachhinein eine negative Haltung entwickelt;
- fühlen sie sich entmachteter.

Der Autor einer Beschwerde ist sich in der Regel nicht bewusst, was er oder sie mit der Art und Weise, wie die Beschwerde bei den anderen ankommt, für einen Schaden anrichtet. Diese Person sieht zwar, dass eine Nachricht weitergegeben wird, merkt aber nicht, dass der Zuhörer durch die Beschwerde selbst irritiert ist. Die negative Verpackung ist das Erste, was der Empfänger einer Beschwerde wahrnimmt, und dies hindert ihn dann daran, dahinter die eigentliche Nachricht zu sehen.

Schlimmstenfalls, wenn sich aus einer Beschwerde zu viel negative Energie aufbaut, können Projekt-Retrospektiven recht feindselig werden. Einzelpersonen, die während einer Sitzung bloßgestellt und eines Fehlers bezichtigt werden, schalten einfach ab und können demzufolge auch nichts mehr lernen. Das Folgende ist ein Auszug aus einer E-Mail, die ich von jemandem erhielt, der das Opfer regelrechter destruktiver Feindseligkeit war:

*...die Attacken begannen ganz langsam. Die erste war nur kurz und eher vage formuliert. Ich machte den Fehler, teilweise zuzustimmen und teilweise mich selbst zu verteidigen. Ich versuchte, zu lernen und zu erkennen, dass ich nicht perfekt bin. Ich wurde beschuldigt, mich defensiv zu verhalten und nicht zuzuhören. Komischerweise glaubte ich, dass ich der Einzige im Raum war, der wirklich zuhörte.*

*Nun, bis zum Mittag war ich bereits für fast alles angegriffen worden, auch wenn ich mit der Situation gar nichts zu tun hatte. Die Privatgespräche während des Mittagessens und der Pausen waren für mich Anlass genug, dicht zu machen und mich nicht mehr zu beteiligen. Aufgrund dieser Erfahrung und des Verhaltens meiner Kollegen im täglichen Miteinander kündigte ich vier Monate später.*

*Heute, nach zehn Jahren, ist diese Sitzung immer noch ein Trauma für mich. Ich glaube nicht, dass ich noch einmal an einer ProjektRetrospektive teilnehmen werde. Was meiner Meinung nach geschehen ist, ist, dass sich die Leute nicht sicher genug fühlten, nach eigenen Fehlern zu suchen, und das Ergebnis war dann, dass sie während der Sitzung anfangen, mich zu attackieren, um von sich anzulenken. Mir kam diese Projekt-Retrospektive vor, als ob zwanzig Haie sich über einen Kadaver hermachten.*

Unter derart negativen Bedingungen kann man von Projektauswertungen nicht erwarten, dass sie den Teilnehmern irgendetwas anderes vermitteln als »Nehmt nicht an Projektauswertungen teil!« Ein Problem, das aus der angeführten Geschichte deutlich wird, ist, dass sich niemand sicher genug fühlte, um Fehler zu diskutieren.

Eine Art, mit Beschwerden in einer Projekt-Retrospektive umzugehen, ist, sie zu verbannen. Aber das ist keine sehr gute Idee. Beschwerden basieren auf gültigen Erfahrungen, die es zu untersuchen gilt. Sie sind ein Hinweis darauf, dass hier ein Problem zugrunde liegt, das darauf wartet, entdeckt zu werden. Bei der Planung einer Projekt-Retrospektive müssen wir Aktivitäten verwenden, die negative Beschwerdeenergien zerstreuen und uns helfen, aus den Beschwerden zu lernen, ohne dass deren Energie zerstörerisch wirken kann.

## Moderator/in einer Projekt-Retrospektive

Ein wichtiges Element im Projektauswertungsprozess sind die Leiter, die so genannten Moderatoren. Führen zu lernen, erfordert ein sorgfältiges Training und Studium. Die Form eines Projektauswertungsrituals, die Aktivitäten und die Ziele entwickeln sich mit der Zeit und werden laufend verbessert. Um zu lernen, wie ein solches Ritual zu leiten ist, muss sich der Anfänger die Erfahrungen zu Eigen machen, die von erfahrenen Leitern weitergereicht werden.

Moderator in einer Projekt-Retrospektive für ein Software-Projekt zu sein, bedeutet nicht nur, Menschen dabei zu helfen, miteinander über das Projekt zu sprechen. Was dabei wichtig ist, ist der Inhalt dieses Buchs, das ich für alle geschrieben habe, die Projektauswertungen moderieren wollen. Ich glaube, dass Sie, wenn Sie dieses Buch lesen, viele neue Konzepte und Ideen kennen lernen werden. Durch das Lesen können Sie sich angemessen auf die Planung kleinerer Projektauswertungen vorbereiten, aber mit zunehmender Praxis lernen Sie, die Durchführung Retrospektiver Rituale hervorragend zu meistern. Beginnen Sie mit kleinen Projekten, bei denen die Teammitglieder gut zusammengearbeitet haben. Versuchen Sie sich dann an größeren Projekten und überlegen Sie, ob Sie sich mal mit einem erfahreneren Moderator zusammentun, um zu lernen, wie man bei einer Projektauswertung für eine Mitarbeitergruppe vorgeht, bei denen die Emotionen über das Projekt hochkochen.

Wenn Sie allgemein etwas über Projekt-Retrospektiven lernen wollen, dann ist dieses Buch als eine Art Überblick zu diesem Thema genau richtig. Sie können es aber auch wie ein Handbuch für Moderatoren verwenden, wenn Sie eine Projekt-Retrospektive planen und durchführen müssen. Wenn Sie dieses Buch lesen, um sich einen Überblick zu verschaffen, dann sind wahrscheinlich die Kapitel 2 und 3 besonders interessant. Danach sollten Sie einen Blick in die

eher technischen Übungsabschnitte werfen (insbesondere die in den Kapiteln 6 und 8).



Wenn Sie bereits als Moderator/in tätig sind, dann werden Ihnen alle Tipps und Tricks, die in den Kapiteln 3 bis 10 vorgestellt werden, helfen, eine Projektauswertung zu planen und durchzuführen. Da jedes Projekt und jedes Team unterschiedlich sind, müssen auch die Projektauswertungen variieren. Es gibt nicht nur einen Weg, um eine Projekt-Retrospektive zu leiten.

Sie müssen die Ideen aus diesem Buch auf Ihren individuellen Stil als Moderator/in zuschneiden. Da ein Thema es durchaus erfor-

dern kann, dass Referenzmaterial aus anderen Bereichen benötigt wird, kann es nötig sein, dass Moderatoren sich auch in anderen Bereichen als dem Software-Engineering weiterbilden müssen. Dieses Handbuch will diesen Prozess in Gang setzen, indem es erklärt, welche Schritte notwendig sind, um den Leser zunächst in die Welt des Moderierens einzuführen.

Seit meiner Tätigkeit als Moderator werde ich immer wieder gebeten, Anweisungen zusammenzustellen, wie man eine Projektauswertung Schritt für Schritt durchführt. Ich antworte dann in der Regel, dass ich keine Landkarte zeichnen kann, wenn ich noch nie in dem Gebiet war, das Sie betreten werden. Sie wissen doch: Jedes Projekt ist anders! Ich kann jedoch Hinweise geben, die Ihnen als Richtschnur dienen können.

Die Leser können dieses Buch als einen Führer in unentdeckte Gebiete verwenden. Mit diesem Führer unter dem Arm können die Leser die Weisheit des Buchs mit ihrer eigenen kombinieren, um in der neuen Wildnis einer Projekt-Retrospektive zu überleben.