

Ausgabe 2006 / 1

Erscheinungsart: ca. 4 x jährlich in elektronischer Form

Lessons-Learned - Retrospektiven

In dieser Ausgabe ...

- ⇒ Die Lektionen gelernt ...
- ⇒ Projekt-Retrospektiven (Gastbeitrag von Dr. Christoph Steindl)
- ⇒ Literatur, Links, Zitate

Kurzdefinition / Glossar ...

- ⇒ **Projekt-Retrospektive** ist ein Workshop, in dem ein Projekt aufgearbeitet wird und verschiedenste Aspekte (fachlich/sachlich, persönlich/interpersonell, Kommunikation/Missverständnisse) beleuchtet werden (1-3 Tage)
- ⇒ **Post-Mortem**: gleiche Zielrichtung wie Projekt-Retrospektive, jedoch für fehlgeschlagene Projekte (1-3 Tage)
- ⇒ **Lessons Learned**: Projektabschlussbesprechung, in der die Erfahrungen aus der Projektarbeit diskutiert werden. Ferner wird festgelegt, wer über den Projektabschluss und dessen Ergebnis informiert werden soll (1-2 Stunden)

Die Lektionen gelernt ...

Um die Erfahrungen aus einem vergangenen Projekt für die Zukunft zu sammeln und zu nutzen, gibt es am Ende eines Projekt ein Ritual, das es ermöglicht, innezuhalten, zurück zu blicken und nachzudenken, bevor mit dem nächsten Projekt begonnen wird.

Dieses spezielle Ritual kann viele verschiedene Namen haben:

- ⇒ Lessons-Learned
- ⇒ Projekt-Retrospektive
- ⇒ Post-Mortem-Analyse
- ⇒ Projekt-Review
- ⇒ Projektauswertung
- ⇒ Projekt-Rückblick
- ⇒ ...

**Es ist nur dann ein Misserfolg,
wenn man nichts daraus lernt!**

Gemeinsames Ziel ist es, Potentiale zur Verbesserung der Projektabwicklung und des Software-Entwicklungsprozesses zu finden.

Zusätzlich geht es auch um einen persönlichen Lerneffekt für die Teilnehmer und um die Förderung der Zusammenarbeit und der Motivation im Team.

Wichtig ist, dass das Team gemeinsam den Verbesserungsbedarf versteht und Änderungen und Verbesserungen gemeinsam würdigt oder verwirft.

Die Veränderungen sollten gemeinsam im Team in die Hand genommen werden. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist, dass dieses Ritual am Ende eines jeden Projekts durchgeführt wird - vor allem auch bei den gescheiterten!

Gerade gescheiterte Projekte bieten sehr viele Möglichkeiten, zu lernen. Dabei sollte jedoch darauf geachtet werden, dass dies ohne Schuldzuweisungen oder entsprechende Andeutungen durchgeführt wird.

Ein Projekt-Rückblick kann viele Versprechungen erfüllen, aber nur, wenn er gut geführt wird. Wichtig dabei ist, dass der Moderator erfahren ist und eine neutrale Person ist bzw. eine neutrale Rolle einnimmt.

Man kann die Moderator-Rolle auch methodisch erlernen, jedoch wird die Situation in jedem Projekt unterschiedlich sein, sodass es hier ganz wesentlich auf die Persönlichkeit und soziale Kompetenz des Moderators ankommt.

Der Moderator hilft dabei, die Analyse konstruktiv und mit Respekt vor der erbrachten Arbeitsleistung durchzuführen.



Was kümmert uns die Vergangenheit?

Viele Software-Projekte enden mehr oder weniger erfolgreich und nachdem die letzte Zahlung vom Auftraggeber getätigt wurde und der Auftragnehmer die letzten Fehler, die dem Auftraggeber aufgefallen sind, behoben hat, geht jeder seines Weges.

Der Auftraggeber wendet sich seinem Tagesgeschäft zu, der Auftragnehmer stürzt sich voll Elan in sein nächstes Projekt und keiner denkt mehr an das vor kurzem abgeschlossene Projekt.

Warum eigentlich?

Das Hauptargument in diesem Zusammenhang ist die Zeit. Kaum einer nimmt sich Zeit, sich mit schon Vergangenen zu beschäftigen.

Dabei wird hier sehr oft viel auf dem "Schlachtfeld" an Erfahrungen, Ideen, Potentialen, ... zurückgelassen, das bei weiteren Projekten sowohl dem Auftraggeber als auch dem Auftragnehmer Nutzen bringen könnte und oft auch viel Ärger und Geld sparen würde.

Wieso lernen wir nicht aus der Erfahrung der Vergangenheit? Wieso sammeln wir nicht die guten Ideen, die im Laufe eines Projekts aufkommen? Wieso vermeiden wir nicht in Zukunft die Fehler und Probleme, die wir in der Vergangenheit schon schmerzhaft erfahren haben?

Einige Stunden Zeit, um diese Themen nach einem größeren Projekt aufzuarbeiten, würde uns beim nächsten Projekt ein Vielfaches an Zeit und Ärger sparen!

Da die Zeit bei allen knapp ist, sollten diese Stunden effektiv genutzt werden.

Dieser Newsletter stellt Methoden und Möglichkeiten vor, um effektiv Nutzen aus der Vergangenheit zu ziehen.

Dipl.-Ing. Johannes Bergsmann

Der Quality-Knowledgeletter ist ein periodisches Informationsmedium von Software Quality Lab und dessen Partnern mit den Schwerpunkten IT-Qualitätsmanagement, Projekt- und Prozess-Management.

Inhalt: fachliche Beiträge und Schwerpunktthemen, Vorstellung neuer Produkte und Leistungen, neue wissenschaftliche Erkenntnisse, ...

Aktuelle Fach- und Forschungsbeiträge sind willkommen. Einsendungen an info@software-quality-lab.at.

Weitere Infos zu diesem und anderen Themen finden Sie auf <http://www.software-quality-lab.at>.

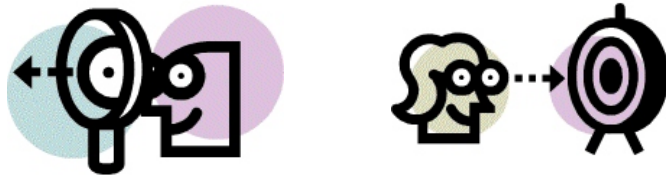
Projekt-Retrospektiven

Gastbeitrag von Dr. Christoph Steindl

... bewusster Blick in die Vergangenheit ... dauerhafte Veränderungen bzw. Verbesserungen herbeiführen ... nicht verrückt werden ... die besten Lösungen erarbeiten ... Einblick in die Sicht und Denkweise der anderen bekommen ... Gruppenbrainstorming und Einzel- bzw. Paararbeiten ... persönliche Sicherheit ... moderiert ...

⇒ Ziele

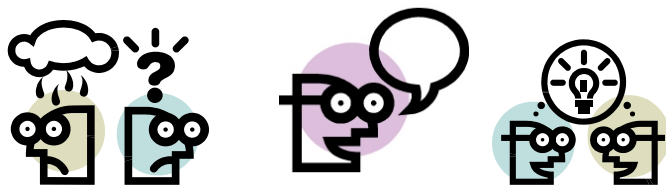
Es geht bei Retrospektiven um einen bewussten Blick in die Vergangenheit, um die Zukunft besser zu gestalten: Wie können wir das nächste Mal besser vorgehen. Man möchte erkennen, was man ändern/verbessern sollte, in welche Richtung man es ändern sollte und wie man die Veränderung bewirken kann.



Es geht bei Retrospektiven darum, dauerhafte Veränderungen bzw. Verbesserungen herbeizuführen und nicht bloß darum, das Projekt ordnungsgemäß abzuschließen. Es geht nicht um Schuldzuweisungen, sondern darum, aus Fehlern zu lernen.

Eine pointierte Definition von Verrücktheit ist: Dasselbe immer wieder auf die gleiche Art und Weise zu tun (d.h. ohne etwas dazuzulernen), aber ein besseres Ergebnis zu warten. Retrospektiven helfen uns, nicht verrückt zu werden. Sie bieten uns die Chance, das nächste Mal auch tatsächlich anders vorzugehen.

Typischerweise wissen die Teilnehmer eigentlich alles, was sie für Verbesserungen bräuchten. Man muss sie „nur“ dazu bringen, das zu erkennen und zu artikulieren, in der Gruppe die besten Lösungen zu erarbeiten und die Lösungen so weit zu konkretisieren, dass sie umsetzbar sind.



Dazu holt man sich typischerweise einen Moderator, der den Teilnehmern hilft, die Ziele auf effektive und effiziente Art und Weise zu erreichen.

Es ist nicht die primäre Aufgabe des Moderators, Lösungen für die Gruppe zu erarbeiten. Natürlich wird er seine Expertise einbringen, wenn es angebracht ist.

⇒ Ergebnisse

Für manche ist es das erste Mal, bewusst darüber nachzudenken, warum man was wie gemacht hat.

Die Teilnehmer bekommen Einblick in die Sicht und Denkweise der anderen. Sie sehen das Projekt mit verschiedenen Augen. Retrospektiven stellen Konsens her.

Gutes wird erkannt und kann kommuniziert werden, wertvolle Erfahrungen werden niedergeschrieben, Problematisches wird erkannt, bisher Unlösbares wird aufgegriffen.

Die Leute erarbeiten konkrete Verbesserungsvorschläge, die Leute stehen hinter den Ergebnissen.

⇒ Vorgehensweise

Wertvolle Retrospektiven stellen einen gewissen Aufwand dar: Man muss sie gut vorbereiten (ein paar wenige Stunden pro Teilnehmer) und man braucht typischerweise einen ganzen Tag als Gruppe. Man braucht außerdem einen externen Moderator.

Projekt-Retrospektiven finden am besten 1-3 Wochen nach Projektende statt, nicht gleich danach. Die Gestaltung der Retrospektive, den Ablauf und die Übungen kann man natürlich an Projektdauer und Projektgröße anpassen. Der folgende Ablauf passt für Projekte mit 5-15 Beteiligte, die einige Monate gemeinsam an einem Projekt gearbeitet haben.

Die im Folgenden angeführte Vorgehensweise kombiniert Gruppenbrainstorming mit Einzel- bzw. Paararbeiten auf sehr effektive Art und Weise.

Typischer Ablauf:

Etwa eine Woche vor der Retrospektive findet eine ein- bis zweistündige Vorbesprechung mit den Projektverantwortlichen statt mit folgenden Zielen:

- ⇒ Erläuterung der Vorgehensweise durch Moderator
- ⇒ Gemeinsame Definition des Teilnehmerkreises
- ⇒ Vermittlung von grundlegendem Verständnis über das Projekt an den Moderator
- ⇒ Planung der weiteren Vorbereitung der Retrospektive

In der Woche vor der Retrospektive finden einige Vorbereitungen statt:

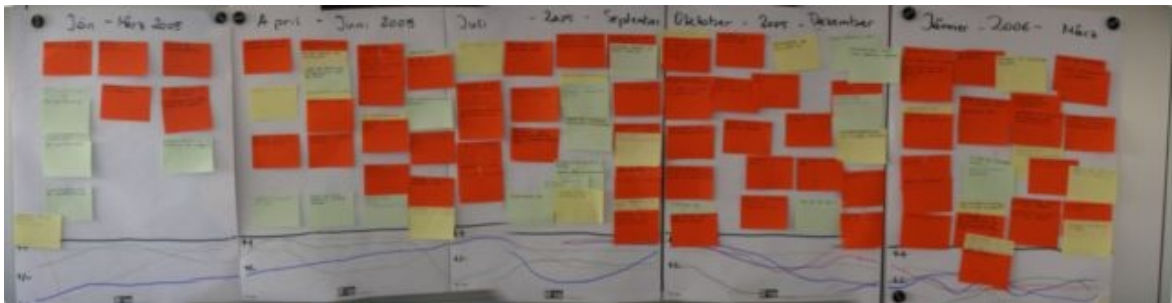
- ⇒ Bewusste Rückschau auf das Projekt durch alle Teilnehmer
- ⇒ Sammeln von Artefakten („Erinnerungsstücke“ an das Projekt) durch die Teilnehmer
- ⇒ Beschaffen des Preises für den Sieger des „Wettbewerbs der Artefakte“ durch die Projektverantwortlichen
- ⇒ Sammeln von Metriken / Ergebnissen durch die Projektverantwortlichen

Fortsetzung auf nächster Seite >>>

Fortsetzung - Projekt-Retrospektiven >>>

Der Tag der Retrospektive kann so ablaufen:

- ⇒ Erläuterung der Vorgehensweise (15 Minuten)
 - o Der Moderator erklärt den Teilnehmern die Vorgehensweise.
 - o Ziel: Verständnis für Ablauf
- ⇒ Herstellen der persönlichen Sicherheit (5-45 Minuten)
 - o Jeder Teilnehmer stellt auf anonyme Art fest, wie sicher er/sie sich fühlt.
 - o Bei gewissen Unsicherheiten bzw. Vorbehalten stellen die Teilnehmer anschließend Regeln für den Workshop auf (z.B. keine persönlichen Angriffe, sondern sachliche Diskussionen usw.)
 - o Ziel: die Teilnehmer sollen sich möglichst aktiv einbringen können, die notwendigen Voraussetzungen dazu muss man früh schaffen
- ⇒ Präsentieren von Metriken / Ergebnissen (15-30 Minuten)
 - o Die Projektverantwortlichen stellen dar, was das Team geschafft hat
 - o Ziel: eine positive Grundstimmung erzeugen
- ⇒ Wettbewerb der Artefakte (15-30 Minuten)
 - o Wer das kurioseste / kreativste Artefakt mitbringt, wird mit einem Preis belohnt.
 - o Ziel: die Teilnehmer durch den Wettbewerb anspornen, sich auch tatsächlich bewusst auf die Retrospektive vorzubereiten; den Spaßfaktor etwas hineinbringen



- Aufbauen der Zeitleiste (50-70 Minuten)
 - o Die Teilnehmer erarbeiten in mehreren Gruppen-Brainstormings, was gut funktioniert hat (auf grünen Kärtchen notiert) und was schlecht funktioniert hat (auf roten Kärtchen) bzw. welche wesentlichen Ereignisse wann stattgefunden haben (auf gelben Kärtchen). Die Kärtchen werden auf fünf großen Flipcharts zeitlich angeordnet. Die Zeitleiste stellt den Projektablauf vom Beginn bis zum Ende dar.
 - o Die Teilnehmer ergänzen die Zeitleiste um ein Stimmungsbarometer: wie hat sich ihre Motivation im Laufe des Projekts verändert.
 - o Ziel: die Teilnehmer sehen das Projekt mit den Augen der anderen, Zusammenhänge werden klar, Emotionen werden ausgesprochen, Auslöser für Stimmungswandel werden erläutert
- ⇒ Schatzsuche (60-180 Minuten)
 - o Die Gruppe geht auf die Suche nach Schätzen, d.h. die Kärtchen auf der Zeitleiste werden durchforstet: Was hat so gut funktioniert, dass wir es nicht vergessen wollen? Was haben wir gelernt? Was wollen wir das nächste Mal anders machen? Was kommt uns immer noch spanisch vor? Was müssen wir noch im Detail diskutieren?
 - o Ziel: die Ergebnisse der Zeitleiste kategorisieren

- ⇒ Entwickeln von Lösungsvorschlägen (50-120 Minuten)
 - o Die Gruppe priorisiert die Ergebnisse der Schatzsuche und wählt die 3-6 größten Probleme aus.
 - o Die Gruppe konkretisiert die Probleme: Was waren die konkreten Auswirkungen des Problems im abgelaufenen Projekt (Kosten, Verzögerungen, Fehler, Demotivation, Risiken usw.)? Was passiert, wenn wir nichts tun? Wird es im nächsten Fall schlimmer (anderer Kunde / anderes Team / andere Technologie usw.)?
 - o Die Gruppe erarbeitet in kurzen Brainstormings Elemente der Lösung.
 - o Die Gruppe stellt aus den Lösungselementen das Grundgerüst der Lösung zusammen.
 - o Ziel: die Kreativität der Gruppe für das Erarbeiten der Lösungen nützen, Konsens und maximale Identifikation der Teilnehmer mit den Lösungen herstellen
- ⇒ Planen der Umsetzung (30-60 Minuten)
 - o Die Gruppe diskutiert, wie die Lösungsvorschläge am besten in der nahen Zukunft umgesetzt werden können: Wie kann man die Erkenntnisse der Retrospektive am besten nützen?
 - o Ziel: Umsetzung sicherstellen, Motivation über die nächsten Tage aufrecht halten
- ⇒ Passive Analogie (150 Minuten)
 - o Die Teilnehmer schauen sich einen Film (z.B. „Der Flug des Phönix“) an, der große Analogien zum

Projektgeschäft zulässt. Die Darsteller entsprechen den unterschiedlichen Persönlichkeitstypen, die wir auch in Projektteams wiederfinden.

- o Ziel: Ein Film aktiviert das Unterbewusstsein zu passiven Analogien. Man assoziiert sich selbst mit einem der Darsteller, kann am Darsteller leichter Stärken und Schwächen erkennen als an sich selbst. Man sieht, was im Film gut gegangen ist und was nicht. Man vergleicht das mit dem eigenen Projekt und zieht den einen oder anderen Schluss daraus.

In den Tagen nach der Retrospektive arbeitet man die Ergebnisse auf:

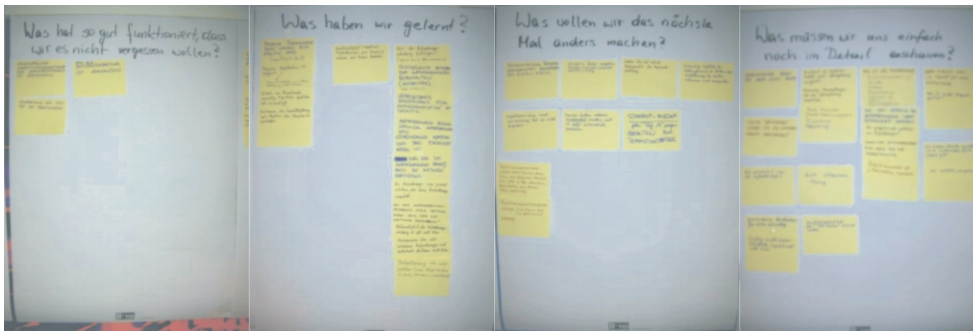
- ⇒ Zuschicken von Fotos und weiteren Informationen durch Moderator an Teilnehmer
- ⇒ Fertigstellen der Lösungsvorschläge durch die Teilnehmer
- ⇒ Beantworten von Feedback-Fragen durch Teilnehmer

Zwei Wochen nach der Retrospektive trifft man sich erneut:

- ⇒ 2-stündige Nachbesprechung über die Verwertung der Ergebnisse
- ⇒ Diskussion von Fragen, die aufgetaucht sind

Fortsetzung auf nächster Seite >>>

Fortsetzung - Projekt-Retrospektiven >>>



Wenn man einmal damit angefangen hat, lohnt es sich, die Intervalle zu verkürzen. Wenn man im Projekt ohnehin iterativ vorgeht, sollte man am Ende einer jeden Iteration kurz innehalten und die Vorgehensweise überdenken - typischerweise braucht man dafür auch nur 1-2 Stunden. Wenn Sie keine größeren Projekte durchführen, aber trotzdem in regelmäßigen Abständen

⇒ **Vorteile von Retrospektiven**

Retrospektiven bieten beim Aufarbeiten von Projekten ein Sicherheitsnetz: Alle Übungen sind optional jeder Teilnehmer hat bei jeder Übung das Recht, nicht mitzumachen. Die Gruppe erarbeitet am Anfang die Regeln, die es den einzelnen erlauben, sich aktiv einzubringen. Einige Übungen - z.B. das Gruppen-Brainstorming - können komplett anonym ablaufen. Der Moderator kann als Sprachrohr für heikle Themen verwendet werden.

Es wird über Emotionen gesprochen. Im Laufe einer Retrospektive öffnen sich die Teilnehmer und geben Vieles preis. Das führt typischerweise dazu, dass sie sich nachher besser verstehen.

Retrospektiven sind moderiert:

- ⇒ Der Moderator hat ein Repertoire an effektiven und effizienten Techniken und stellt dadurch sicher, dass die Zeit gut genützt wird. Es geht ja immerhin um die Zeit von einer ganzen Gruppe von Teilnehmern.
- ⇒ Der Moderator stellt eine gewisse Autorität dar und leitet die Diskussion.
- ⇒ Der Moderator ist ein neutraler Außenseiter. Er unterliegt nicht denselben Zwängen / Regeln / Denkschemata wie die Teilnehmer, er kann alles hinterfragen, er kann aber auch die Aufmerksamkeit der Teilnehmer auf problematische Bereiche lenken.
- ⇒ Der Moderator bringt alle zur aktiven Mitarbeit. Er fördert manche und bremst andere.
- ⇒ Der Moderator garantiert die persönliche Sicherheit der Teilnehmer. Er kanalisiert Emotionen und stellt bei persönlichen Angriffen die Einhaltung der Regeln sicher.
- ⇒ Der Moderator ist im Idealfall ein Experte im Problembereich und kann die Gruppe zu den wirklichen Problemen hinführen, damit sie nicht an den Symptomen herumdoktorn, sondern die eigentlichen Ursachen attackieren.

Wenn Sie bis hierher gelesen haben und sich fragen, ob man unbedingt bis zum Projektende warten muss, um eine Retrospektive durchzuführen, sind Sie natürlich schon auf dem richtigen Weg: Bei langlaufenden Projekten lohnt es sich, zwischendurch (z.B. nach einem halben Jahr) eine Retrospektive abzuhalten.

innehalten wollen, um sich gezielt zu verbessern, können Sie Team-Retrospektiven durchführen (Verbesserungen für das Team anstatt für die Projektabwicklung). Kontaktieren Sie den Autor, wenn Sie mehr darüber wissen wollen.

Der Autor:

Dr. Christoph Steindl

Selbständiger Unternehmensberater mit Schwerpunkten in folgenden Themenbereichen:

- ⇒ Projektretrospektiven
- ⇒ Theory of Constraints
- ⇒ agile Softwareentwicklung
- ⇒ agiles Projektmanagement
- ⇒ Softwarearchitektur

<http://www.catalysts.cc>

Links, Literatur ...

- ⇒ Project Retrospectives, Norman Kerth, Dorset House Publishing Company, ISBN 0932633447
- ⇒ Post Mortem, Norman Kerth, Mitp Verlag, ISBN 3826613481 (deutsche Übersetzung desselben Buches)
- ⇒ Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making, Sam Kaner, New Society Publishers, ISBN 0865713472

Zitate ...

- ⇒ Wisdom comes from our ability to understand the relationship between an individual's work and that of the entire team. ... I have seen whole-team reflection explain, discover, and teach so much. I believe that there is no better way to improve a team's performance and quality. *Norman Kerth*
- ⇒ Project retrospectives are the single most important step toward improving the software process! *Norman Kerth*
- ⇒ Learning and development do not necessarily occur as a result of the experience itself but as a result of reflection explicitly designed to foster learning and development. *B. Jacobz*

Impressum:

Herausgeber und für den Inhalt verantwortlich:

Die Beiträge wurden sorgfältig ausgewählt und bearbeitet. Für Druckfehler und Irrtümer wird nicht gehaftet. Die Rechte von zitierten Beiträgen und Gastbeiträgen liegen bei den jeweiligen Autoren.

Software Quality Lab GmbH

Fliederstrasse 8
A-4222 Langenstein

www.software-quality-lab.at

info@software-quality-lab.at

Tel.: +43-(0)664-16 20 220, Fax: +43-(0)7237-4941-11