

Retrospektiven als PROspektiven gestalten!



KORN AG



Dr. Hans-Peter Korn

www.korn.ch



... bitte überlegen:

Wie gut funktioniert (Bereich von – bis) aus eigener Erfahrung bei Projekten das "Debriefing" bzw. die "Retrospektive"?

0 ----- **10**
absolut nicht Skala auf Notizzettel zeichnen und **Bereich** von – bis eintragen einfach fantastisch

Bitte ein konkretes Beispiel im oberen Skalenbereich genauer ansehen:

- 1. Woran ist das "gute Funktionieren" beobachtbar?**
(Unterschiede zu Situationen im unteren Skalenbereich)
- 2. Was sind die speziellen Voraussetzungen dafür?**
(Unterschiede zu Situationen im unteren Skalenbereich)
- 3. Was tragen die Teammitglieder dazu bei?**
(Unterschiede zu Situationen im unteren Skalenbereich)

Retrospektiven: Wozu überhaupt?

Sinn der Retrospektive: "Mining For Gold"

(Norm Kerth, <http://www.swqual.com/newsletter/vol2/no6/vol2no6.html>)

What worked well that we don't want to forget?

What did we learn?

What should we do differently on the next project?

What still puzzles us?

What do we need to discuss in more detail?

Mining for Gold = Erfolg der Arbeit beleuchten, denn: nicht aus Fehlern sondern aus Erfolgen lernen wir:

The assertion that we can learn something from every failure is often heard. A recent study at the **Massachusetts Institute of Technology's Picower Institute for Learning and Memory** shows at the level of neurons how **brains learn more effectively from success than from failure**: When a certain behaviour was successful, brain cells became more finely tuned to what the animal was learning. **After a failure, there was little or no change in the brain – nor was there any improvement in behaviour**. This research seems to support the assumption of "Solution Focused Work" that **analysing why something went wrong is unlikely to lead to ideas about how to create a better situation**.

See: Histed, M. H., Bonin, V. & Reid, R. C. (2009). Direct Activation of Sparse, Distributed Populations of Cortical Neurons by Electrical Microstimulation. *Neuron* 63(4)

© www.korn.ch 2009

→ Retrospektiven als PROspektiven gestalten = als Moderator (Scrum Master) den Erfolg der Arbeit beleuchten:

Was alles (wenn auch noch nicht alles) haben wir **jetzt schon erreicht**?

Wie haben wir es geschafft, das alles (und nicht weniger) zu erreichen?

Was alles hat uns dabei geholfen?

Woran - **konkret** - werden wir erkennen, dass wir unser "**ideales**" Ziel erreicht haben?

Was tun wir / andere dann anders? Was ist für uns / andere dann besser?

Was ist der **unmittelbar nächste, kleine, Schritt** Richtung Ziel?

Was tun wir / andere danach anders? Was ist für uns / andere danach besser?

Was von dem, **was uns bisher geholfen hat**, brauchen wir dazu?

Was brauchen wir **zusätzlich**?

© www.korn.ch 2009

Retrospektive als "Prospektive" gestalten: 7 Schritte

Text der Packungsbeilage:

Dies ist ein "Heilmittel", dessen Anwendung einfach aussieht – aber etwas Erfahrung im Umgang mit der (in den Worten von Alistair Cockburn) "DELTA-Methode"

<http://alistair.cockburn.us/Solutions+Focus+aka+Delta+Method>

und der "Lösungsfokussierten Arbeitsweise"

http://www.solworld.org/notes/Jumpstart_into_Solution_Focus

erfordert.

Die folgenden slides sind ein Auszug aus meinem eintägigen Workshop "Teamwork Refactored by Simplicity: Von Lösungsdialogen zu Teamlösungen".

(Das Workshop ist eine gute Chance, diese Erfahrungen zu sammeln...)

Retrospektive als "Prospektive" gestalten

1. "Warm Up" → Plattform für Zuversicht und Vertrauen
2. Sprint- (Release-) Panorama
3. Funktionierendes anerkennen, erhalten, verstärken
4. Verbesserungschancen konkretisieren
5. Falls nötig: "Hindernisweichmacher" einsetzen
6. "2nd Order" Retro- /Prospective
7. TEAMWORK-BACKLOG

Retrospektive als "Prospektive" gestalten

"Warm Up" → Plattform für Zuversicht und Vertrauen 1

Statt "warm up Spiele" diese "Absichtserklärung" erkunden:

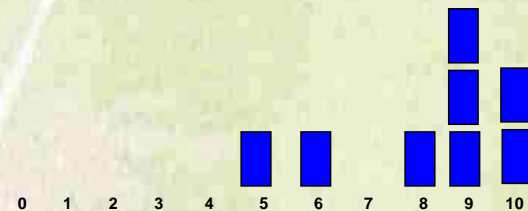
- Wir wollen Erfolgsmuster erkennen und verstärken
- Wir sind interessiert an Verbesserungen
- Wir wollen voneinander & miteinander lernen
- Wir wollen konkrete Tasks, Aktionen, erarbeiten, damit die von uns eingesetzte Zeit Sinn macht

"Scaling Poker" dazu:

Skala: 0 = komplette Ablehnung 10 = komplette Zustimmung

Jeder schreibt seinen Wert auf einen Zettel (oder Post It) und legt ihn verkehrt auf den Tisch.

Moderator sortiert die Zettel zu einem **Säulendiagramm** (Flipchart)



Wertschätzung der "hohen" Skalierungen durch den Moderator.

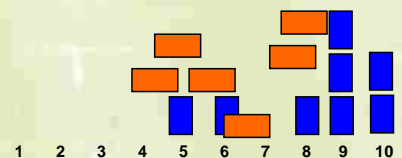
Und **Akzeptanz**, dass es auch zurückhaltende Einschätzungen (= tiefere Skalenwerte) gibt.

© www.korn.ch 2009

Retrospektive als "Prospektive" gestalten

"Warm Up" → Plattform für Zuversicht und Vertrauen 2

- Wir wollen Erfolgsmuster erkennen und verstärken
- Wir sind interessiert an Verbesserungen
- Wir wollen voneinander & miteinander lernen
- Wir wollen konkrete Tasks, Aktionen, erarbeiten, damit die von uns eingesetzte Zeit Sinn macht



Skalierungen in 2-er oder 3-er Gruppen kurz reflektieren:

Wie kann der Erfolg der Retrospektive unterstützt werden? Auch angesichts "zurückhaltender" Einschätzungen?

→ "Erfolgsunterstützer" (mit Post It aufs Säulendiagramm-Flipchart)

Ev. zusätzliche Post Its zu:

→ Weitere "positive Hypothesen"?

→ Was darf keinesfalls passieren?

Schwerwiegende Dinge sofort in der Gesamtgruppe klären!!!

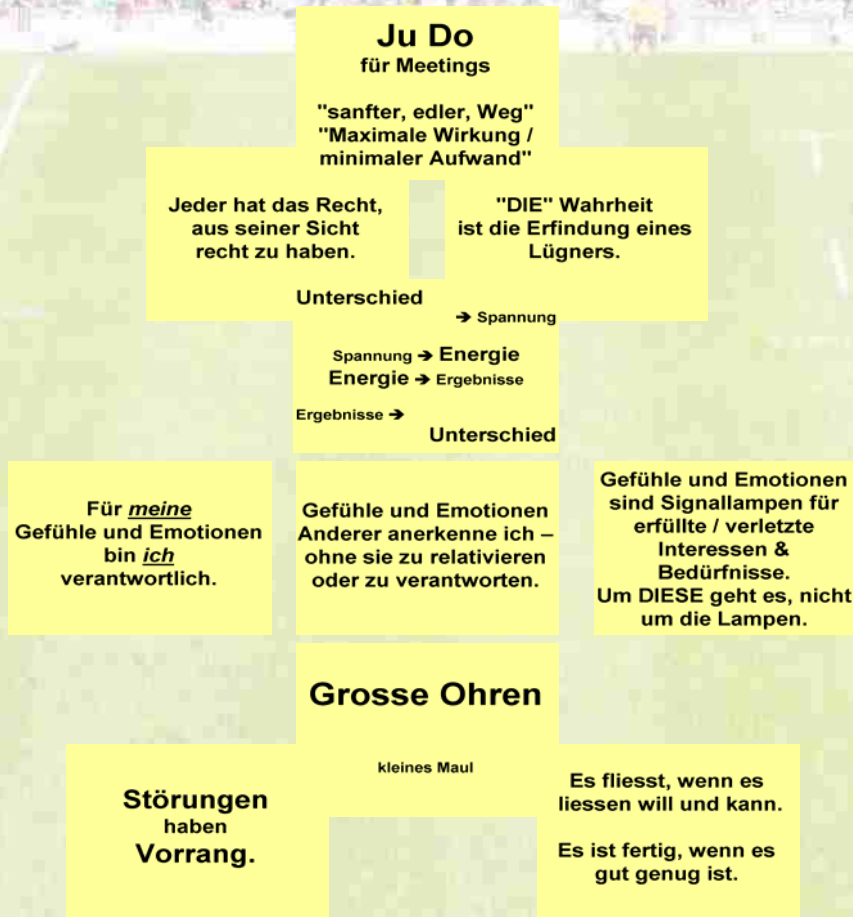
(ev. zuerst nur bilateral)

optional als add on: → "Ju Do für Meetings"

© www.korn.ch 2009

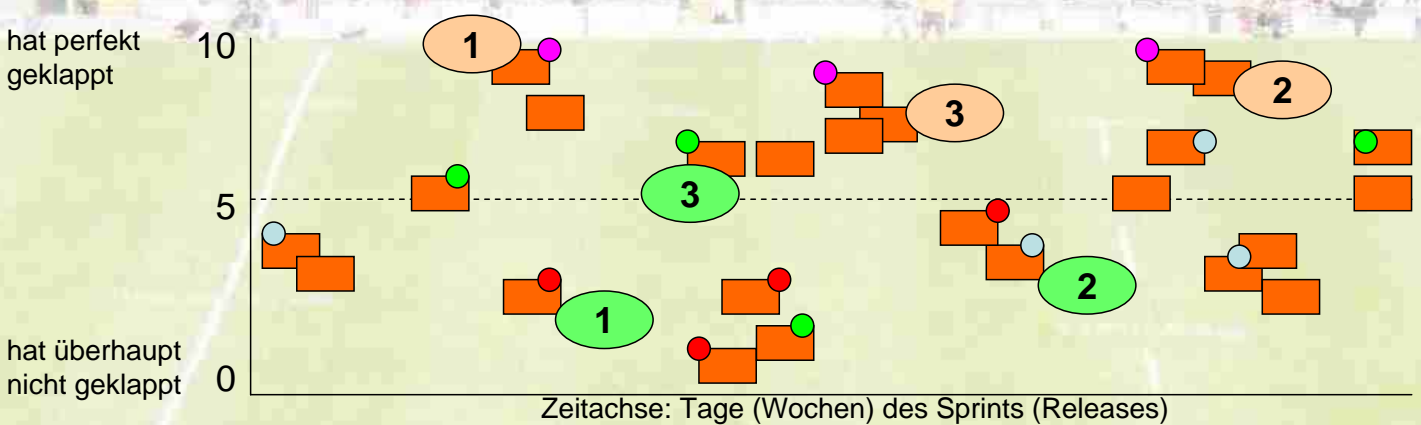
Retrospektive als "Prospektive" gestalten

"Warm Up" → Plattform für Zuversicht und Vertrauen 3



Retrospektive als "Prospektive" gestalten

Sprint- (Release-) Panorama



Brainstorming: Jede Person notiert auf Postlt Zettel **Vorfälle oder Aktivitäten** (konkrete Beobachtungen, keine "Generalaussagen") und platziert sie auf dem Schema. Keine "Verhandlungen" oder Diskussionen!

Auslegeordnung in Zweier- Gruppen reflektieren und die selber erstellten (keinen fremden!!) Zettel überarbeiten / verschieben. Diskussion nur innerhalb der Gruppen!

Alle gemeinsam ändern und ergänzen einzelne Zettel und markieren thematisch zusammengehörende "Dinge". Dafür max. 15 Min vorsehen. Keine langen Diskussionen!

Als Team: → Drei "Dinge" wählen, die **am Besten geklappt** haben
→ Und max. vier "Dinge" die in Zukunft deutlich **verbessert werden sollen**

Retrospektive als "Prospektive" gestalten

Funktionierendes anerkennen, erhalten, verstärken

Für jedes der drei besten "Dinge"

1

2

3

UTILIZE SUCCESS (SEARCH)

Woran genau erkennt ihr, dass es so gut war? Woran noch?
Woran genau konnten es andere ausserhalb des Teams erkennen?

UTILIZE SUCCESS (STABILIZE AND AFFIRM)

Wie ist das gelungen? Was war euer Beitrag dazu als Team?
Was lernt ihr daraus?

STEPPING THE SCALE

Was werdet ihr als Team deshalb tun, damit das weiterhin so gut bleibt?
Was möchtet ihr als Team tun, damit es möglicherweise sogar noch besser wird?
Was ist der **erste**, konkrete, Schritt?
Woran werdet ihr merken, dass er erfolgreich war? → **TEAMWORK-BACKLOG**

Retrospektive als "Prospektive" gestalten

Verbesserungschancen konkretisieren

Für jedes der (max.) vier zu verbessernden "Dinge"

1

3

2

PLATFORM

Wie äussert sich für euch als Team das Problem?
Im Rahmen welcher übergeordneten Aufgabe tritt es auf?

- Was ist der Sinn / Nutzen dieser Aufgabe? Für welchen Nutzniesser?
- Wie beeinflusst dieses Problem diesen Sinn / Nutzen?

LOOK AT THE POSSIBLE FUTURE

Angenommen, dieses Problem ist gelöst:

- Was ist dann der **bestmögliche** Effekt dieser Lösung? Wer aller merkt ihn – und wie?
- Was **mindestens** müsste der Effekt dieser Lösung sein?

UTILIZE PREVIOUS SUCCESS

Wenn auf einer Skala von 0 bis 10 der "bestmögliche Effekt" die 10 ist:

- Wie schätzt ihr die jetzige Situation ein?
- Wie habt ihr es geschafft, dass es wenigstens hier **und nicht tiefer** auf der Skala ist?
- Wann in der Vergangenheit war es (wenn auch selten) besser als jetzt?
- Wie habt ihr zu diesen **"positiven Unterschieden"** beigetragen?

STEPPING THE SCALE

Was könnt ihr tun, damit die Situation um wenigstens einen Skalenpunkt besser wird?
Was ist der jetzt der **erste**, konkrete, Schritt? Woran werdet ihr merken, dass er erfolgreich war? → **TEAMWORK-BACKLOG**

Retrospektive als "Prospektive" gestalten

Falls nötig: "Hindernisweichmacher" einsetzen

Wenn bei "STEPPING THE SCALE" ein gravierendes Hindernis für eine Verbesserung befürchtet wird den "Hindernisweichmacher" benutzen:

Wie leicht kann das Hindernis umgangen oder aus dem Weg geräumt werden?

0 = hoffnungslos 10 = extrem einfach
(im Team bewerten, ähnlich wie beim Planungs-Poker)

0-----3-----10

Aha - Chance = 3!

0====3-----10

Was macht es, dass sie "3" und nicht "2" oder gar "1" ist?
Was noch? Was noch?

0====3==4==5-----10

Was können wir tun, damit "Räumungschance" eine "4" oder "5" wird?

Task formulieren:

Was ist der allererste, konkrete, Schritt?

Wer macht ihn?

Woran werden wir merken, dass er erfolgreich war?

Was tun wir / andere danach anders?

→ TEAMWORK-BACKLOG

Retrospektive als "Prospektive" gestalten

2nd Order Retro- /Prospective

"Retrospective of the Retrospective"

UTILIZE SUCCESS (SEARCH)

Was alles hat bei dieser Retrospektive gut funktioniert? Woran genau erkennen wir das? Woran noch?

Was werden andere ausserhalb des Teams als "gut funktionierend" beurteilen, wenn sie die Ergebnisse dieser Retrospektive sehen?

UTILIZE SUCCESS (STABILIZE AND AFFIRM)

Wie ist das gelungen? Was waren unsere Beiträge dazu als Team?
Was lernen wir daraus?

STEPPING THE SCALE

Was werden wir als Team tun, damit das weiterhin so gut bleibt?

→ TEAMWORK-BACKLOG

Was möchten wir als Team tun, damit es sogar noch besser wird?

Was ist der erste, konkrete, Schritt?

Woran werden wir merken, dass er erfolgreich war? Was werden wir dann anders tun? Woran werden Aussenstehende das erkennen?

→ TEAMWORK-BACKLOG

TEAMWORK-BACKLOG

Das Team ist der "Product Owner" des Teamwork Backlogs und:

- bereinigt den Teamwork Backlog (zusammenfassen, besser formulieren, ev. priorisieren)
- bringt ihn in eine "abarbeitbare" Form (z.B. als Teamwork-Task-Board)
- vereinbart, wie die Umsetzung / die Wirkung dieser Teamwork Backlog Items verfolgt wird (z.B. einmal pro Woche ein Teamwork-Tasks Standup Apéro)

