

Sprint Retrospektive



In der Sprint Retrospektive reflektiert und analysiert der Scrum Master gemeinsam mit allen Mitgliedern des Scrum Teams Aspekte des zurückliegenden Sprints wie Beziehungen, Prozesse, Werkzeuge und Fähigkeiten. Dabei leiten die Teilnehmer aus den positiven und negativen Erfahrungen des letzten Sprints Maßnahmen ab, um im nächsten Sprint die Produktivität des Entwicklungsteams zu erhöhen und die Zusammenarbeit mit den anderen Stakeholdern reibungsloser zu gestalten.

Einsatzmöglichkeiten

- In einem nach **Scrum** gemanagten Projekt findet am Ende eines jeden Sprints zur kontinuierlichen Verbesserung des Projektmanagements eine Sprint Retrospektive statt.
- Die Sprint Retrospektive bietet die Möglichkeit, Änderungen an der **Definition of Done** vorzunehmen, um die Qualität der erstellten Software zu verbessern.
- Die Sprint Retrospektive lässt sich nicht nur in Scrum, sondern auch in anderen Vorgehensmodellen als Instrument für ein regelmäßiges Feedback des Projektteams einsetzen.

Vorteile

- Der definierte und moderierte Event gibt dem Feedback und der Planung von Verbesserungsmaßnahmen einen festen Platz im Projektablauf, so dass sie nicht vernachlässigt werden.
- Die Durchführung des nächsten Sprints wird optimiert durch die Identifikation von positiven Erfahrungen und die Umsetzung von Verbesserungsvorschlägen.

Grenzen, Risiken, Nachteile

- Verbesserungen und Anpassungen sollten auch während eines laufenden Sprints durchgeführt und nicht in die Sprint Retrospektive "verschleppt" werden.
- Eine Sprint Retrospektive ist nur entscheidungsfähig, wenn alle Rollen an ihr beteiligt sind. Beispiel: Wenn der Product Owner nicht an der Retrospektive teilnimmt, kann die Definition of Done nicht verändert werden.

Ergebnis

- Liste geplanter Maßnahmen zur Verbesserung der Teamperformance im folgenden Sprint. Bei Bedarf können die Maßnahmen priorisiert werden, z.B. aufgrund ihrer hohen Anzahl.
- falls nötig: Benennung der, für die Durchführung der Maßnahmen verantwortlichen, Personen
- formaler Beschluss, diese Maßnahmen umzusetzen
- evtl. aktualisierte Definition of Done

Voraussetzungen

- Eine Retrospektive benötigt einen vorangegangenen Sprint als Gegenstand der Nachbetrachtung.
- Dem gesamten Team ist die Relevanz der Sprint Retrospektive klar. Das Einbringen und Verfolgen von Verbesserungsvorschlägen wird allgemein akzeptiert und mit der notwendigen Ernsthaftigkeit verfolgt.

Qualifizierung

- Teammitglieder: detaillierte Kenntnis der Methode
- Moderator: Qualifizierung als Scrum Master empfohlen sowie Moderationserfahrung, insbesondere Kenntnisse und Fähigkeiten im Bereich Konfliktmanagement.

Benötigte Informationen

Für die Sprint Retrospektive sind keine expliziten Projektdokumente notwendig. Die hier aufgeführten Informationen und Dokumente dienen dem Zweck, Ablauf und besondere Ereignisse des vorangegangenen Sprints in Erinnerung zu rufen.

- Überblick über den vergangenen Sprint, z.B. anhand einer Darstellung des letzten Sprint Backlogs (vollständig oder in Auszügen)
- persönliche Notizen (als physische Notiz oder Gedanken) der Teilnehmer zum vergangenen Sprint
- optional: Anmerkungen zu bestimmten Events, Artefakten oder Stimmungen, die von allen Beteiligten während des Sprints gesammelt wurden (z.B.: Meckerbox, Feedbackwand oder Rücksprachen)

- die aktuelle Definition of Done

Benötigte Hilfsmittel

- Flipboard, Whiteboard oder Moderationstafel
- Moderationskoffer und / oder Haftnotizen zur Darstellung der eingebrachten Punkte und Ergebnisse
- ungestörter, ausreichend großer Raum, um mit dem gesamten Team die Sprint Retrospektive abhalten zu können
- evtl. Beamer bei gemeinsamer Gruppenarbeit

Ergänzend / alternativ bei verteilten Teams:

- Software zur Digitalisierung der Beiträge und Ergebnisse (z.B. Textverarbeitungs-, Präsentations- oder Moderationssoftware)
- EDV-Arbeitsplätze zur Vermittlung und Darstellung an den jeweiligen Arbeitsplätzen

Durchführung

- Schritt 1: Führen Sie die Teilnehmer in die Sprint Retrospektive ein!
- Schritt 2: Tragen Sie die einzelnen Angaben zusammen!
- Schritt 3: Leiten Sie das Team an, Maßnahmen zu erarbeiten!
- Schritt 4: Schließen Sie die Sprint Retrospektive ab!

Die Sprint Retrospektive findet am Ende eines jeden Sprints (s. Bild 1) in Form eines zeitlich begrenzten Workshops statt. Bei einer Sprintlänge von vier Wochen gilt laut Scrum Guide eine Time Box (= Dauer des Meetings) von drei Stunden. Für kürzere Sprints kann die Dauer des Meetings entsprechend verkürzt werden.

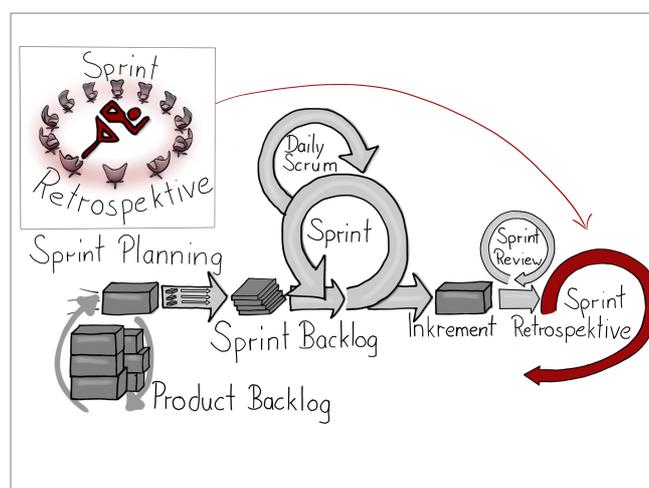


Bild 1: Visualisierung der Sprint Retrospektive im Scrum-Prozess

Schritt 1: Führen Sie die Teilnehmer in die Sprint Retrospektive ein!

Als Moderator oder Moderatorin geben Sie in fünf bis zehn Minuten die Zielsetzung der Sprint Retrospektive vor. Gerne schleichen sich bei den regelmäßigen stattfindenden Meetings mit der Zeit kleine Abweichungen ein, z.B. kann die Retrospektive zum "Beschwerde-Meeting" verkommen. Stellen Sie daher zu Beginn die Ziele der Sprint Retrospektive klar und deutlich vor:

- Die Sprint Retrospektive dient dem Rückblick auf den vergangenen Sprint und der Frage, wie Verbesserungen in den Bereichen: Produkt, Werkzeuge, Prozesse, Beziehungen und beteiligte Personen herbeigeführt werden können.
- Positive Aspekte oder Ereignisse des vergangenen Sprints werden ebenfalls aufgelistet und in Reihenfolge gebracht.
- Ziel der Sprint Retrospektive ist eine abgestimmte Aufstellung der aufgelisteten Punkte, um die Arbeitsweise des gesamten Teams zu verbessern.

Stellen Sie Ablauf sowie Zeitplanung der Sprint Retrospektive vor und weisen Sie auf organisatorische Aspekte (z.B. Pausen, Art der Dokumentation) hin. Stellen Sie bei Bedarf neue Teammitglieder vor oder geben Sie diesen selbst Gelegenheit dazu. Findet die Sprint Retrospektive mit verteilten Teams statt, sollten sie jeden einzelnen Teilnehmer aufrufen, damit allen der Teilnehmerkreis bekannt ist. Zugleich überprüfen Sie damit kurz, ob die Technik funktioniert (z. B. wenn Teilnehmer über Video-Telefonie zugeschaltet sind).

Für einen möglichst effizienten und konstruktiven Verlauf der Retrospektive, sollten Sie mit den Teilnehmern grundlegende Kommunikationsregeln definieren, wie z.B.:

- Wir lassen uns ausreden und unterbrechen uns nicht gegenseitig.
- Wir akzeptieren jede Meinung ohne weitere Bewertung.
- Jede Person berichtet aus der eigenen Perspektive.
- Wir gehen wertschätzend miteinander um und unterlassen abwertende Äußerungen.
- ...

Schritt 2: Tragen Sie die einzelnen Angaben zusammen!

Dieser Schritt dient dazu, Rückmeldungen zu sammeln. Er nimmt den Hauptteil der Sprint Retrospektive ein, sollte jedoch nicht mehr als die Hälfte des Events beanspruchen. Das Team trägt in einer moderierten Diskussion positive Aspekte vor und sammelt Vorschläge zur Verbesserung der Zusammenarbeit und der Produktqualität. Achten Sie darauf, dass jedes Teammitglied einen Beitrag liefert, bzw. zu Wort kommt. Als hilfreich haben sich hierfür Leitfragen erwiesen, mit denen Sie die Diskussion ziel führend im Sinne der Sprint Retrospektive gestalten können. Geeignete Leitfragen sind z. B.:

- Wie erging es Ihnen in diesem Sprint?
- Was hat Ihnen in diesem Sprint geholfen?
- Was können wir tun, um besser zusammenzuarbeiten?
- Welche Umstellung müssen wir vornehmen, um...?
- Was können wir tun, um die Produktqualität zu verbessern?

Ggf. können Sie auch gezielt nachfragen: Wie lief es mit der Bearbeitung der User Story XYZ?

Notieren Sie die Rückmeldungen und stellen Sie diese dem gesamten Team über Ihre Moderationstafel, Pinnwand oder das entsprechende Medium zur Verfügung.

Wie Sie den Ablauf der Runde moderieren, ist Ihnen überlassen, bzw. von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern abhängig. In der empfohlenen Größe für Sprint-Teams (gem. Scrum Guide 3-9 Personen) ist eine Gruppendiskussion die wahrscheinlich am meisten verbreitete Variante. Einzelfeedback reichum, Brainstorming oder andere Methoden zur Sammlung der Rückmeldungen sind ebenfalls denkbar. Als Moderationsmethode können Sie auch z.B. eine Visuelle Landkarte (s. hierzu: [Die visuelle Landkarte – den Projektfortschritt stets im Blick](#), Projekt Magazin 22/2015) verwenden.

Achten Sie in allen Varianten darauf, dass jedes Teammitglied zu Wort kommt!

Gleichermaßen wichtig ist es, langatmige Äußerungen behutsam auf die wesentlichen Argumente zu kürzen. Verständnisfragen durch andere Personen sind dabei stets möglich und erwünscht. Unterbinden Sie Kritik an oder Diskussionen über aktuell geäußerte Meinungen. Verweisen Sie bei Bedarf auf den nächsten Schritt.

Schritt 3: Leiten Sie das Team an, Maßnahmen zu erarbeiten!

Im dritten Schritt wählen und erarbeiten Sie gemeinsam mit den Teilnehmern Aktionsmöglichkeiten zur Verbesserung der Teamperformance bzw. der Qualität der Ergebnisse. Stellen Sie klar, dass eine lösungsorientierte Arbeitsweise essenziell ist, um wirksame Verbesserungsmaßnahmen zu erarbeiten.

Oft stellt sich heraus, dass die in Schritt 2 gesammelte Liste mit positiven Aspekten und Verbesserungsvorschlägen relativ lang ist. Daher ist es wichtig, die Liste zu priorisieren, wofür es verschiedene Techniken gibt. Am verbreitetsten ist die Vergabe von Punkten bzw. Zahlenwerten durch die einzelnen Teammitglieder.

Am Ende dieses Schritts stehen konkrete und abgestimmte Aktionen, die im nächsten Sprint umgesetzt werden. Die ausgearbeiteten Lösungsvorschläge sollten den **SMART**-Kriterien entsprechen.

Die im Konsens-Prinzip beschlossenen Vorschläge hinsichtlich Qualität werden in die Liste der Abnahmekriterien der Definition of Done eingetragen.

Können die erkannten Hindernisse ("Impediments") nicht teamintern bearbeitet werden, ist der Scrum Master für ihre Behebung zuständig.

Beispiel für Priorisierung

Die Aspekte und Verbesserungsvorschläge wurden in Schritt 2 mit Moderationskarten auf einer Pinnwand gesammelt. Nun erhält jedes Teammitglied drei Klebepunkte, die es frei auf den Moderationskarten verteilt. Sobald alle Klebepunkte verteilt sind, werden die Punkte pro Moderationskarte gezählt und auf ihr vermerkt. Die am höchsten bewerteten Aspekte / Lösungsvorschläge übernimmt das Team in den kommenden Sprint.

Beispiel für Anwendung der SMART-Kriterien

Das Team beurteilt das vergangene Reporting von Testergebnissen via E-Mail direkt im Anschluss an den jeweiligen Test als hilfreich und beschließt es für die weitere Umsetzung. Bei der Formulierung beachten sie die fünf SMART-Punkte:

- **Spezific:** Ab dem folgenden Sprint werden alle Testergebnisse aus den Unit-Tests automatisiert über das verwendete Tool nach Abschluss des einzelnen Tests per E-Mail an das Entwicklungsteam versendet.
- **Measurable:** Die Mitglieder des Entwicklungsteams sind informiert, dass sie eine Ergebnis-Mail erhalten müssen und können dies überprüfen.
- **Achievable:** Die Umsetzung ist leicht durchzuführen, da lediglich im Test-Tool die Settings angepasst werden müssen.
- **Relevant:** Bei der Priorisierung stuften die Entwickler diese Maßnahme als wichtig ein.
- **Timely:** Ein Verantwortlicher wird benannt, der die Settings im Test-Tool bis zum Beginn des nächsten Sprints entsprechend anpasst.

Beispiel für Änderung der Definition of Done

Mehrere Teilnehmer bemängeln, dass die Qualität der Sprint Reviews nachlässt, da einzelne Ergebnisse des Inkrements neben der technischen Dokumentation nicht weiter dokumentiert werden. Als Maßnahme wird beschlossen, dass verpflichtend eine Beschreibung der eingereichten Ergebnisse für die Vorstellung im Sprint Review zu erstellen ist. Die Ergebnisbeschreibung mit Medium und Umfang wird in die Definition of Done als Qualitätskriterium übernommen.

Schritt 4: Schließen Sie die Sprint Retrospektive ab!

Als Moderator sind Sie für die Dokumentation der Ergebnisse verantwortlich. Wählen Sie eine geeignete Art der Dokumentation, z.B. auf den in Schritt 3 beschriebenen Karten. Achten Sie dabei auf eine nachvollziehbare Schilderung der Ereignisse in Stichpunkten oder kurzen, sachlichen Texten.

Sorgen Sie für einen positiven Abschluss, vor allem dann, wenn in der Sprint Retrospektive emotionale Themen behandelt wurden. Führen Sie hierzu am Ende der Sprint Retrospektive eine Feedback-Runde durch. Loben Sie in Ihrem einleitenden Statement explizit auffällige Ereignisse und Aktionen wie z.B. den besonderen Einsatz zur Bewältigung hoher Arbeitslasten oder die offene Atmosphäre der Runde. Geben Sie dann auch allen anderen Personen die Gelegenheit, sich zu äußern. Ziel ist es, dass die Teilnehmer mit einem positiven Gefühl aus diesem Event gehen und dieses Gefühl für folgende Sprint Retrospektiven bewahren.

Der letzte Schritt sollte 30 Minuten nicht übersteigen. Falls die Zeit nicht reicht, übernehmen Sie eine etwaig ausstehende Dokumentation in Ihre Nacharbeit.

Sorgen Sie im Anschluss für die entsprechende Verteilung der Informationen. Zum einen, um die Ergebnisse abwesenden Personen (z.B. aus dem Entwicklerteam) zugänglich zu machen und zum anderen, um die beschlossenen Punkte zur Erledigung und Überprüfung zu dokumentieren.

Ergänzende / ähnliche Methoden

- **Workshop** – Die Sprint Retrospektive kann als Workshop gestaltet werden
- **Sprint Planning** – Umsetzung beschlossener Maßnahmen

Praxistipps

- Die Schritte 2 und 3 der Sprint Retrospektive bieten erfahrungsgemäß die größte Menge an "Zündstoff" für Konflikte. Machen Sie als Moderator immer wieder deutlich, dass Schritt 2 die Phase des "Sammelns" ist. Unterstützen Sie einzelne Teilnehmer auch in Schritt 3 dabei, Kritik in Form von Verbesserungsvorschlägen darzustellen. Wird der Austausch zu persönlich, ist eine nachfolgende Klärung mit den direkt beteiligten Personen nötig. Brechen Sie die Sprint Retrospektive im Ernstfall ab, bevor ein Konflikt eskaliert.
- In der Regel übernimmt der Scrum Master die Moderation der Sprint Retrospektive. In einigen Fällen kann eine externe Moderation sinnvoll sein durch eine Person, die nicht aktiv am Projekt beteiligt ist. Dies gilt insbes. bei vorab fehlgeschlagenen Sprint Retrospektiven oder Konflikten, an denen der Scrum Master beteiligt ist.
- Neben einzelnen Prozessen und Tools stehen auch zwischenmenschliche Beziehungen auf der Agenda der Sprint Retrospektive. Achten Sie insbesondere bei Konflikten auf die Einhaltung der vereinbarten Kommunikationsregeln.
- Gilt die Definition of Done über verschiedene Scrum Teams hinweg, so müssen die Änderungsvorschläge im Scrum of Scrum besprochen werden oder über ein entsprechendes Eskalationsmanagement an die zuständige Stelle zur Entscheidung vorgelegt werden.
- Die Sprint Retrospektive dient dem gesamten Team zur eigenverantwortlichen Verbesserung seiner Produktivität und der Qualität der Ergebnisse. Dazu können ebenfalls Änderungen an der Sprint

Retrospektive selbst beschlossen werden (z. B. Umplanung des Termins, besondere Formen der Moderation). Die Eigenverantwortlichkeit des Teams unterstützt diesen Ansatz, solange die Kerngedanken der Sprint Retrospektive nicht verloren gehen (siehe Durchführung, Schritt 1).

- Lassen Sie das Team auch die Sprint Retrospektive selbst bewerten. Hierzu bietet sich der letzte Schritt an. Fragen Sie aktiv nach Verbesserungsmöglichkeiten oder Ideen zur besseren Gestaltung des Meetings.

Herkunft

Die Sprint Retrospektive ist eines von vier Scrum-Ereignissen. **Scrum** wurde in den frühen 1990er Jahren durch Ken Sutherland und Ken Schwaber erdacht (veröffentlicht unter dem Namen: "SCRUM Software Development Process"). Die Ausarbeitung der Idee basiert auf der Publikation "**New New Product Development Game**", in der Hirotaka Takeuchi und Ikujiro Nonaka 1986 die Entwicklung eines gemeinsamen Ziels durch Iterationen beschrieben. Besondere Schwerpunkte waren hierbei Geschwindigkeit und Flexibilität. Die aktuell gültige Version von Scrum ist im sogenannten "Scrum Guide" dokumentiert, der in mehreren Sprachen frei zum Download auf der Website www.scrumguides.org zur Verfügung steht.

Autor/in

Daniel Reinold

Erstellt am: 14.02.2016

Hier geht es zur Online-Version

<https://www.projektmagazin.de/methoden/sprint-retrospektive>

Die Online-Version auf unserer Website bietet zusätzlich:

- ergänzende Kommentare unserer Leser
- vollständige Liste aller Publikationen des projektmagazins zur Methode
- weitere Service-Informationen zu Software, Bücher, Dienstleistungen, Seminare und Events