

# Retrospektiven als Methode

## Zurückschauen, um zukünftige Prozesse besser zu gestalten

### Was sind Retrospektiven?

Retrospektiven sind moderierte Teamtreffen außerhalb der täglichen Arbeitsroutinen, deren Ziel es ist, aus der Vergangenheit zu lernen. Retrospektive (lat. retrospectare, „zurückblicken“) bezeichnet also einen strukturierten Rückblick auf bereits geschehene Ereignisse. Ein Team schaut dabei gemeinsam zurück und bewertet, was gut und was schlecht gelaufen ist, wo Erwartungen nicht eingetroffen sind, und analysiert die Gründe. Diese Analyse dient dazu, konkrete Verbesserungsvorschläge zu vereinbaren und umzusetzen.

### Aus welchen Kontexten kommen Retrospektiven?

In unserer modernen Arbeitswelt wird der Anspruch, sich schnell an neue Umstände anpassen zu können, immer höher. Digitalisierung treibt das Tempo vieler Arbeitsprozesse an; die Art zu kommunizieren und die der Zusammenarbeit verändert sich. Immer mehr Aufgaben sind schnell und gleichzeitig zu bewältigen. Ereignisse und Entwicklungen sind unvorhersehbarer und weniger planbar geworden. Wenn früher Prognosen, Planungen und effektive Umsetzung erfolgsversprechend für Organisationen waren, so braucht es heute immer mehr schnelle und flexible Anpassung an sich verändernde Rahmenbedingungen. Hier setzt das Konzept des „Agilen Arbeitens“ mit bestimmten Prinzipien und Methoden an. Retrospektiven kommen aus diesem *agilen* Projektmanagement. „In regelmäßigen Abständen reflektiert das Team, wie es effektiver werden kann und passt sein Verhalten entsprechend an“. So lautet ein Prinzip des sogenannten „[Agilen Manifests](#)“. Aber auch in traditionell geplanten Projekten können Retrospektiven zu einer Optimierung von Prozessen führen.

### In welchen Bereichen sind Retrospektiven anwendbar?

Retrospektiven sind moderierte Meetings im Projekt, in denen

- Prozesse und Abläufe,
- Methoden,
- Fähigkeiten,
- Beziehungen,
- die Zusammenarbeit im Team,
- generelle und spezielle Herausforderungen sowie
- Erfahrungen

reflektiert werden.

## Was ist das Ziel von Retrospektiven?

Das Ziel ist es, aus den Erfahrungen zu lernen, um Fehler künftig zu vermeiden. Durch die Bewertung der Vergangenheit und der aktuellen Situation können mögliche Ansätze zur Verbesserung für die Zukunft herausgearbeitet werden. Dabei wird grundsätzlich gefragt: Was lief gut? Was lief nicht gut?

Retrospektiven können dabei helfen

- die Zusammenarbeit im Team zu verbessern,
- die Kommunikation zu verbessern,
- Rollen zu klären,
- Schnittstellen und Verantwortlichkeiten zu benennen,
- das Aufstauen von Frust zu vermeiden,
- Raum zu geben, um Themen im Team offen zu besprechen,
- eine positive Fehlerkultur zu entwickeln.

Im Unterschied zu *lessons learned* aus dem klassischen Projektmanagement, in denen *nach* dem Projekt reflektiert und *für das nächste* Projekt gelernt wird, wird durch Retrospektiven *im* Projekt und *für das aktuelle* Projekt gelernt. Ziel ist es, sich innerhalb des laufenden Projekts als Team weiterzuentwickeln.

## Voraussetzungen

Es gibt zwei Grundregeln, die für jede Retrospektive gelten:

### Die „Las-Vegas-Regel“ und die „Goldene Regel“

Die Las-Vegas-Regel besagt, dass das, was in der Runde besprochen wird, die Runde nicht verlässt – also eine klare Vereinbarung von Vertraulichkeit. Es sei denn, die Gruppe hat gemeinsam entschieden, ein Thema nach außen zu tragen. Die Goldene Regel fordert, alle Teilnehmenden mit Wertschätzung und Respekt zu behandeln. Beide Regeln sind von zentraler Bedeutung. Es empfiehlt sich, sie zu Beginn der Retrospektive deutlich zu kommunizieren und idealerweise für alle sichtbar im Raum zu visualisieren. Ein psychologisch sicherer, also ein geschützter Raum ist notwendig, damit sich alle Teammitglieder angstfrei öffnen und konstruktive Verbesserungen erarbeiten können.

## Ablauf: 5 Phasen einer Retrospektiven

Diese fünf Schritte stammen von Esther Derby und Diana Larsen und werden im ähnlichen Wortlaut in vielen Organisationen angewendet:

1. Check-In: Einstimmen, auf das was kommt
2. Daten sammeln
3. Einsichten gewinnen
4. Maßnahmen beschließen
5. Abschluss

### Check-In: Einstimmen, auf das was kommt

Einstimmen bedeutet, alle Anwesenden wertschätzend zu begrüßen, abzuholen und Orientierung zu geben. Es wird kurz erläutert, was das Thema ist, welches Ziel verfolgt wird, wie der Ablauf ist, wie lange die Retrospektive dauert und an die beiden oben genannten Regeln erinnert, damit auch kritische und heikle Themen angesprochen werden können. Oft wird in Handreichungen empfohlen, dass alle Teilnehmenden einer Retrospektive zu Beginn etwas sagen, damit alle von einer konsumierenden Haltung in die Rolle von Mitgestaltenden kommen. Oftmals wird daher zu Beginn eine Stimmungsrunde angeregt. Dies empfiehlt sich nur bedingt, da geäußerte Stimmungen oftmals unbearbeitet im Raum stehen bleiben und nicht immer von der Moderation „aufgefangen“ werden können. Eine Methode, die nicht direkt in die Tiefe geht, aber einen ähnlich gewollten aktivierenden Charakter hat, ist die Variante, den Daumen nach oben, zur Seite oder nach unten zu zeigen, um seine momentane Stimmung mitzuteilen.

### Daten sammeln

Für Retrospektiven werden gerne bewährte Leitfragen eingesetzt, um die „Datensammlung“ zum jeweiligen Thema der Retrospektive zu strukturieren. Gut funktioniert dies über Kartenabfragen, die später geclustert werden können. Folgende **Leitfragen** sind bewährt und gebräuchlich:

- Was wollen wir künftig beibehalten?
- Was wollen wir künftig vermeiden?
- Was wollen wir ausprobieren?
- Was wollen wir künftig mehr machen, was wollen wir verstärkt tun?
- Was wollen wir künftig weniger machen, was wollen wir verringern?

Hier kann auch ein spezifischer Fokus gewählt oder differenziertere Fragen gestellt werden, beispielsweise:

- Was hat uns geärgert?
- Worüber freuen wir uns?
- Was waren (z. B. in den letzten Wochen) unsere Highlights?
- Was waren unsere Lowlights?

Die Fragen und Ergebnisse können unterschiedlich visualisiert werden. Einige Varianten werden weiter unten vorgestellt. Für virtuelle Teams gibt es eine Vielzahl von Anbietern für Online-Retrospektiven (<https://clickup.com/de/blog/60704/retrospektive-tools>).

### Einsichten gewinnen

Die sich daraus ergebende Sammlung wird dann gemeinsam geclustert, analysiert und nach Bedeutung priorisiert. Wichtig ist dabei, dass die zu bearbeitenden Aspekte innerhalb des eigenen Gestaltungsrahmens liegen. Der Hauptfokus sollte auf Aspekte gelegt werden, die das Team selbst verändern kann. Der einfachste Weg für die Priorisierung ist eine Abstimmung, bei der alle Teilnehmenden mit Hilfe von bis zu 3 Klebepunkten je Karte eine Gewichtung vornehmen.

## Maßnahmen beschließen

Im Anschluss werden dann Maßnahmen für die nächste „Planungsperiode“ definiert und entsprechend Verantwortlichkeiten definiert. Eine Grundregel dabei lautet, Abwesende nicht als Hauptverantwortliche zu identifizieren. Idealerweise werden auch diese Maßnahmen auf einem Flipchart für alle sichtbar dokumentiert. Beim Definieren der Maßnahmen sollten nicht zu viele Maßnahmen in Angriff genommen werden. Die Erfahrung zeigt, dass bis zu drei Verbesserungsmaßnahmen realistisch umsetzbar sind.

## Abschluss

Zum Abschluss wird das Ergebnis zusammengefasst. Die Ergebnisse werden in (Foto-)Dokumentationen gesichert. Ggf. wird mit einer Feedbackrunde abgeschlossen. Ziel ist es, dass das Team das Meeting gestärkt und mit neuer Energie verlassen kann.

## Wichtige Hinweise für Retrospektiven

Eine Moderation sollte durch die Retrospektive führen und den Prozess moderieren.

Das Meeting sollte in einem ruhigen Raum in ungestörter Atmosphäre stattfinden. Ungünstig sind Durchgangsräume oder Kaffeeküchen.

In Teams, die gerne miteinander diskutieren, empfiehlt es sich mit Timeboxing zu arbeiten. Das bedeutet für die jeweiligen Phasen der Retrospektive, Zeiten zu vereinbaren.

Retrospektiven sind keine Jammerrunden. Der Blick auf die positiven Aspekte und auf Lösungen und Verbesserungen sind bedeutsam. Bei Lösungsfindungen bietet sich der Einsatz von Kreativitätstechniken an. Zum Beispiel kann mit „Außer-Kraft-Setzen von Rahmenbedingungen“ gearbeitet werden. Eine Frage könnte dabei lauten: „Was könnten wir tun, wenn wir unendlich viel Zeit hätten?“ Wichtig ist dabei, dass nach einer kreativen Ideenphase der Realitätscheck angewendet wird: Haben wir die Ressourcen (Zeit, Geld, Kompetenz, Befugnisse...), um die Idee umzusetzen? So können die Lösungen in realistische Maßnahmen münden.

Grundsätzlich sind im agilen Projektmanagement regelmäßige Retrospektiven angedacht, sodass von Arbeitspaket zu Arbeitspaket, von Teilprojekt zu Teilprojekt reflexive Phasen eingebaut werden. Wie oft, wann und mit welchen Themen und Fragen eine Retrospektive Anwendung findet, hängt von dem jeweiligen Projekt ab. Wird eine Veranstaltung reflektiert braucht es andere Zeitpunkte und Fragen als für die Reflexion der Zusammenarbeit im Team. Wichtig ist zu wissen, welches Ziel mit einer Retrospektive verfolgt wird und das Vorgehen dementsprechend abzustimmen. Bei regelmäßigen Retrospektiven sind Methodenwechsel hilfreich.

## Was dazu benötigt wird

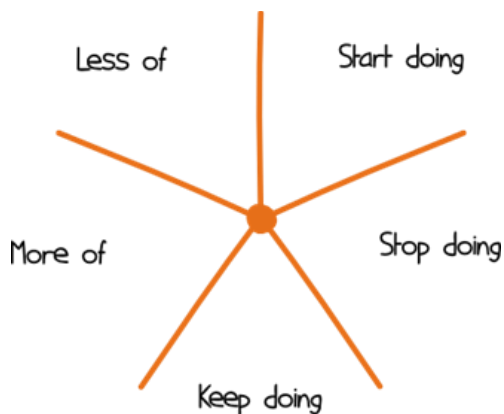
Moderationsmaterial (Moderationskarten, Stifte), Flipchart, Stellwände oder Whiteboard

## Dauer: 1-2 Stunden

Bei kürzeren Zeiten besteht die Gefahr, zu sehr an der Oberfläche zu bleiben.

## Varianten

### Die Starfish-Retrospektive



**Start** Doing: Was wollen wir Neues machen?  
**Stop** Doing: Was hat sich nicht bewährt?  
**Keep** Doing: Was wollen wir beibehalten?  
**More** of: Was wollen wir häufiger tun?  
**Less** of: Was wollen wir reduzieren?

Quelle: [9 einfache Retrospektive-Methoden im Überblick - Projekte leicht gemacht](#) (Datum des letzten Aufrufs: 10.11.2024)

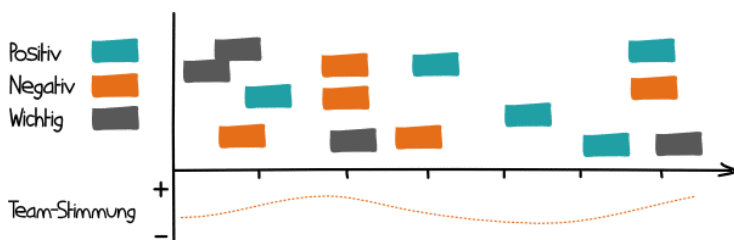
### Die 4L-Retrospektive

Liked	Learned
Lacked	Longed for

**Liked:** Was lief gut?  
**Learned:** Was haben wir gelernt?  
**Lacked:** Was hat gefehlt?  
**Longed for:** Was hätten wir uns gewünscht?

Quelle: [9 Retrospektive-Methoden im Überblick - Projekte leicht gemacht](#) (Datum des letzten Aufrufs: 10.11.2024)

### Die Timeline-Retrospektive



Hier werden auf einer Timeline bestimmte Ereignisse bewertet. Zusätzlich können Stimmungen im Team oder von einzelnen Teammitgliedern hinterlegt werden.

Quelle: [9 Retrospektive-Methoden im Überblick - Projekte leicht gemacht](#) (Datum des letzten Aufrufs: 10.11.2024)

## Die FLAP-Retrospektive

Future Considerations	Lessons Learned
Accomplishments	Problem Areas

**Future Considerations:** Worauf müssen wir zukünftig achten?

**Lessons Learned:** Was haben wir gelernt?

**Accomplishments:** Was haben wir erreicht?

**Problem Areas:** Wo gab es Probleme?

Quelle: [9 Retrospektive-Methoden im Überblick - Projekte leicht gemacht](#) (Datum des letzten Aufrufs: 10.11.2024)

## Die Segelboot-Retrospektive



**Insel:** Wo wollen wir hin?

**Wind:** Was treibt uns an?

**(Eis-)Berg:** Welche Hindernisse sehen wir?

**Anker:** Was hält uns fest? Was hindert uns? Was bremst uns?

Quelle: [https://i.ytimg.com/vi/witAI\\_ZUqL4/ssdefault.jpg](https://i.ytimg.com/vi/witAI_ZUqL4/ssdefault.jpg) (Datum des letzten Aufrufs: 10.11.2024)

## Quellenverzeichnis

*Bendermacher, C. / Kampschuur, C. / van Solinen, R.:* Toolkit für agile Coaches und Scrum Master. 99 kreative Übungen und Workshop-Formate. Heidelberg 2023.

*Derby, E. / Larsen, D.:* Agile Retrospektiven. Übungen und Praktiken, die die Motivation und Produktivität von Teams deutlich steigern. München 2018.

*Preußig, J.:* Agiles Projektmanagement. Agilität und Scrum im klassischen Projektumfeld. Freiburg, München, Stuttgart 2020.

*Sichart, S. / Venus, G.:* Erfolgsfaktoren für Agile Coaches. Kompetenzen, Methoden und neurowissenschaftliche Grundlagen. Freiburg, München, Stuttgart 2020.

Links (Datum des letzten Aufrufs: 10.11.2024):

<https://projekte-leicht-gemacht.de/blog/projektmanagement/agil/agile-methoden/9-retrospektive-methoden/>

<https://www.it-agile.de/agiles-wissen/agile-teams/was-sind-retrospektiven/>

<https://agile-verwaltung.org/2016/09/15/aus-der-agilen-methodenkisten-kontinuierliche-verbesserung-durch-retrospektiven/>

## Zur Autorin

### **Sandra Kleideiter (sie/ihr) - plan BeE – Beratung und Expertise**

#### ***Freiberufliche Prozessbegleiterin, Beraterin, Moderatorin***

Sandra Kleideiter, Jahrgang 1978, studierte an der Westfälischen-Wilhelms-Universität Münster Diplom-Pädagogik mit dem Schwerpunkt „Außerschulische Jugendarbeit und Erwachsenenbildung“. Seit 2003 sammelte sie Erfahrungen als Bildungsreferentin. Von 2007 bis 2015 war sie bei einer Zentralstelle als Bundestutorin für Politische Bildung und als Bundeskoordinatorin für Internationale Jugendarbeit und Europafragen zuständig. Sie berät und begleitet überwiegend Non-Profit-Organisationen als systemische Coachin, Change-Managerin, Systemic Agile Master & Coach und Certified Advanced Facilitator of LEGO® SERIOUS PLAY® Method and Materials und Sozialmanagerin. Als (Fach-)Beraterin und Prozessbegleiterin ist sie in unterschiedlichen (Bundes-)Programmen tätig, u. a. im Bundesprogramm „Demokratie leben!“ (BMFSFJ), im Bundesprogramm „Zusammenhalt durch Teilhabe“ (BMI), im Programm „Engagiertes Land“ (BBE) und im Förderprogramm „Aller.Land – zusammen gestalten. Strukturen stärken.“

**Kontakt:** kleideiter@planbee.eu // www.planbee.eu

## Impressum

**Herausgeberin:** ProjekteWerkstatt für Qualitätsprozesse

**gsub - Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung mbH**

Kronenstraße 6

10117 Berlin

**Servicetelefon:** 030 544 533 740

**E-Mail:** projektewerkstatt@gsub.de

**Servicezeiten:** Mo-Fr von 09:00 bis 17:00 Uhr

**Version:** 1.0

**Stand:** November 2024

Gefördert vom



Bundesministerium  
für Familie, Senioren, Frauen  
und Jugend

im Rahmen des Bundesprogramms

Demokratie **leben!**