

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](mailto:info@software-quality-lab.at).

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

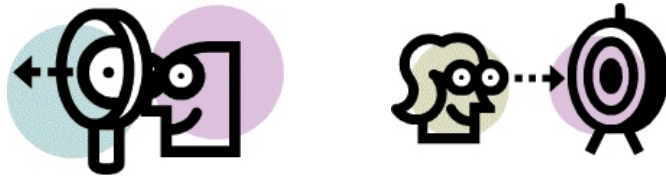
## Projekt-Retrospektiven

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

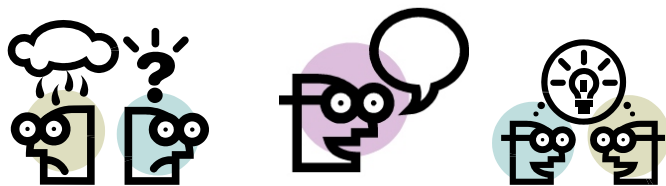
Es geht bei Retrospektiven um einen bewussten Blick in die Vergangenheit, um die Zukunft besser zu gestalten: Wie können wir das nächste Mal besser vorgehen. Man möchte erkennen, was man ändern/verbessern sollte, in welche Richtung man es ändern sollte und wie man die Veränderung bewirken kann.



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 >>>

## Vollständiger Knowledge Letter Zugang

Wir freuen uns, dass Sie an diesem Thema Interesse haben und den Knowledge Letter von Software Quality Lab bis hierher gelesen haben.



**Dieser Knowledge Letter ist eine Vorschau (gekürzte Version des gesamten Artikels).**

Wenn Sie den ungekürzten Knowledge Letter lesen möchten, registrieren Sie sich bitte unter <http://www.software-quality-lab.com/download/knowledge-letter/anfrage-knowledge-letter/>

Sie erhalten nach der Registrierung vollen Zugang zu allen bisherigen Knowledge Letters von Software Quality Lab und erhalten automatisch künftige Knowledge Letter per E-Mail.

### Software Quality Days — Die größte Konferenz zum Thema „Software Qualität“ in Europa!



Besuchen Sie die Top-Konferenz mit allen Infos rund um Software Qualität.

Beste Qualität der Vorträge und Tutorials sowie eine Mischung aus praktischen und wissenschaftlichen Beiträgen machen die Software Quality Days zum Top-Event.

In den 3 praktischen Tracks werden anwendungsorientierte Vorträge präsentiert. Der wissenschaftliche Track zeigt Beiträge mit hohem Innovationsgrad und praktischer Anwendbarkeit, basierend auf Forschungsergebnissen. Im Solution Provider Forum präsentieren Aussteller ihre neuesten Tools mit Praxis-Beispielen.

Nähere Infos unter

[www.software-quality-days.com](http://www.software-quality-days.com)

