

## Agile Arbeitsweisen in der Institutsarbeit

Ammersdörfer, T.; Kuper, S.; Inkermann, D.

*Agile Arbeitsweisen und strukturierte Reflexion sollen dazu beitragen die Teamkultur weiterzuentwickeln, die Zusammenarbeit effizienter zu gestalten und die anstehenden Arbeiten effektiver zu planen. In diesem Beitrag wird ein Workshop-vorgehen zur Vermittlung agiler Arbeitspraktiken und Teamkultur sowie die tragende Rolle der Retrospektive in der agilen Arbeitswelt vorgestellt. Ausgehend hiervon werden Ansätze und Herausforderungen zur Förderung agiler Arbeitsweisen in der Institutsarbeit diskutiert.*



*Agile working methods and structured reflection should help to further develop the team culture, make collaboration more efficient and plan upcoming work more effectively. This article presents a workshop approach for teaching agile working practices and team culture as well as the key role of the retrospective in the agile working environment. Based on this, approaches, and challenges for promoting agile working methods in the institute's work are discussed.*

### Einleitung und Problemstellung

In der Institutsarbeit fallen häufig in unterschiedlichen Bereichen (z. B. Lehre, Forschung, Organisation, Selbstverwaltung, Buchhaltung, Marketing) Arbeiten an, die nicht nur von Fachkräften, sondern auch von Wissenschaftlichen Mitarbeiter:innen fachübergreifend übernommen werden. Besonders im Aufbau eines Lehrstuhls sind Aufgaben durch Volatilität und Mitarbeitermangel geprägt, sodass Führungskräfte und Mitarbeiter:innen angehalten sind flexibel zu agieren, komplexe Aufgabenstellungen zu lösen und effizient im Team zusammenzuarbeiten, um gemeinsam den Lehrstuhl und den Forschungsschwerpunkt zu etablieren. Auch der von David Inkermann geführte Lehrstuhl Integrierte Produktentwicklung (IPE) am Institut für Maschinenwesen (IMW) befindet sich derzeit im Aufbau und in der Gestaltungsphase der Schwerpunkte in Lehre und Forschung. Um auf die Aufgabenvielfalt zu reagieren und eine Teamkultur zu entwickeln, werden agile Arbeitspraktiken (z. B. Sprintplanung, tägliche kurze Meetings, regelmäßige Teammeetings, agile Retrospektiven), die ursprünglich aus der Softwareentwicklung stammen /1/, schrittweise eingeführt. Dazu werden agile Praktiken und Teamkultur mit der Unterstützung eines Agilen Coaches eingeführt. Erste Erkenntnisse werden in diesem Beitrag vorgestellt.

## Hintergrund und Zielsetzung

Agile Methoden und Arbeitsweisen wirken sich positiv auf die Produktivität der Teams aus, berücksichtigen Veränderungen und fördern das schnelle, iterative Zusammenarbeiten in Entwicklungszyklen. Jedoch haben die meisten Organisationen in der Produktentwicklung Schwierigkeiten agile Arbeitsweisen vollständig umzusetzen, da Entwicklungsprojekte oft zu komplex sind, um sie in einem umfassenden Plan zu erfassen /2/. Daher werden häufig nur Teile agiler Rahmenwerke und Arbeitsweisen eingeführt und mit alten Strukturen und Vorgehensweisen verknüpft. Damit möchte auch das IPE-Team starten und bestehende Strukturen und Kulturen durch agile Organisationsstrukturen (nicht-hierarchisches System von Betriebsabläufen, schnelle Aktivitätszyklen beim Lernen und bei der Entscheidungsfindung /3/) ergänzen. In der Institutsarbeit stehen Mitarbeiter:innen oft vor den Herausforderungen, dass die Aufgabenvielfalt und die Anzahl an Aufgaben eine Unübersichtlichkeit hervorruft, die Aufgaben-Priorisierung dadurch schwer fällt und oft Anforderungen an die Arbeitspakete unvollständige oder unklare sind. Daher liegen die Anforderungen bei der Einführung agiler Arbeitspraktiken am Lehrstuhl IPE darin, Arbeitspakete klar zu strukturieren und vollständig zu definieren, offen und zu kommunizieren und Transparenz in der Aufgabenvielfalt zu generieren. Daher ist das Ziel des Beitrags für die Institutsarbeit, das Wissen zu agilen Arbeitsweisen und zur Teamkultur zu vermitteln und mit Hilfe agiler Ansätze Aufgaben effektiver und transparenter zu planen und die Zusammenarbeit effizienter zu gestalten. Des Weiteren zielt der Beitrag darauf ab, die Rolle der Retrospektive zu analysieren und Ansätze zur Einbindung von Retrospektiven in der Institutsarbeit vorzustellen. In diesem Beitrag werden ersten Schritt die Grundlagen der agilen Entwicklung und deren Prinzipien erläutert und Methoden und Hilfsmittel für agile Arbeitsweisen in der Institutsarbeit aufgezeigt. Des Weiteren wird ein Workshopformat mit Lego® Serious Play® zur Einführung von Agilität und Teamkultur vorgestellt, das am Lehrstuhl IPE bereits durchgeführt wurde. Des Weiteren wird analysiert, welche Rolle die Retrospektive in der agilen Arbeitswelt hat und wie Retrospektiven und Feedback in die tägliche Institutsarbeit integriert werden kann.

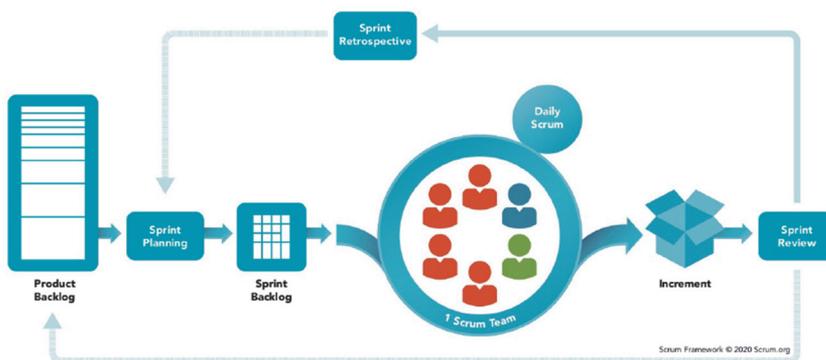
## Rahmenwerk und Prinzipien der agilen Entwicklung

Um den Herausforderungen, wie beispielsweise unklar formulierten Anforderungen oder chaotischen Arbeitsweisen, in der Produktentwicklung entgegenzuwirken, haben einige Entwickler im Jahr 2001 ein Agiles Manifest mit vier Leitsätzen und zwölf zugehörigen Prinzipien veröffentlicht, um den Sinn und Zweck von Agilität zu verdeutlichen /4,5/.

Die vier Leitsätze in Anlehnung an /4,5/ lauten sinngemäß:

- Individuen und Interaktion werten wir höher als Prozesse und Werkzeuge
- Funktionierende Software werten wir höher als umfassende Dokumentationen
- Zusammenarbeit mit dem Kunden werten wir höher als Vertragsverhandlungen
- Reagieren auf Veränderung werten wir höher als das Befolgen eines Plans

Agile Rahmenwerke und Vorgehensweisen bauen auf diesen Leitsätzen auf, als konkrete Umsetzungshilfe in einem Arbeitsprozess sind diese jedoch eher weniger geeignet /5/. Vielmehr orientieren sich die Rahmenwerke in der Umsetzung an den zwölf agilen Prinzipien /4/. So lassen sich gemeinsame Grundgedanken agiler Rahmenwerke durch die einzelnen Prinzipien ableiten. Eine frühe und kontinuierliche Auslieferung von Arbeitsergebnissen in Zyklen von wenigen Wochen bis wenigen Monaten (bevorzugt kürzere Zyklen) von funktionierender Software lässt sich aus den Prinzipien Nr. 1 und Nr. 3 herleiten. Ebenfalls wird dem Reflektieren der Zusammenarbeit des Teams mit dem Prinzip Nr. 12 ein hoher Stellenwert beigemessen /6/. Die agile Methode Scrum ist eines der Rahmenwerke, welches aus den Leitsätzen, Werten und Prinzipien abgeleitet wurde und ist mittlerweile sehr verbreitet (siehe Abbildung 1).



**Abbildung 1:** Übersicht zum Scrum Rahmenwerk in Anlehnung an /7/

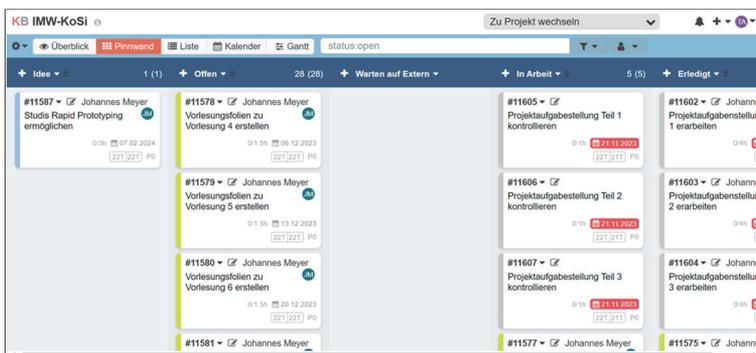
Es folgt der Logik, sich der Komplexität eines Vorhabens, bspw. bei der Neuentwicklung einer Software, schrittweise zu nähern, in dem in sogenannten Sprints, also kurzen Entwicklungszyklen, die Software, Schritt für Schritt zu

entwickeln. Wesentliche Erfolgsfaktoren für das Vorgehen nach Scrum sind die intensive Kommunikation zwischen den klar verteilten Rollen des Scrum Teams und das respektvolle Mindset. Das Scrum Team besteht dabei aus unterschiedlichen Rollen, die jeweils einen anderen Bereich der Entwicklung verantworten. So ist der Product Owner für die Planung und Priorisierung der Produktausrichtung und Produktentwicklung sowie für finanzielle Aspekte verantwortlich. Das Entwicklungsteam ist selbstorganisiert dafür verantwortlich die Arbeitsmenge je Sprint zu wählen und das Produkt zu liefern. Der Scrum Master hilft dem Team und der Organisation dabei, den Scrum Prozess zu verstehen und stößt Veränderungen an. Außerdem löst er Probleme, die das Team daran hindern, ihre Arbeit zu erledigen. Die Agilität und Scrum als Rahmenwerk haben ihren Ursprung zwar in der Softwareentwicklung, die Prinzipien und Werte sind jedoch universell anwendbar und können einen Mehrwert in sehr unterschiedliche Branchen liefern /8/. Dies wird durch die Studie „Status Quo Agile“ untermauert, in der deutlich wird, dass die Anwendung agiler Ansätze keinen besonderen IT-Bezug mehr benötigen. Agile Rahmenwerke oder hybride Formen werden demnach beispielsweise auch in den Bereichen Produktentwicklung mechatronischer Systeme, Maschinenbau, Marketing, Strategie- oder Organisationsentwicklung genutzt /9/.

### Methoden und Hilfsmittel für agile Arbeitsweisen in der Institutsarbeit

Um die Vielfalt an Arbeitspaketen in der Institutsarbeit zu strukturieren und effizient zu planen, kann Scrum als Rahmenwerk verwendet werden. In der Institutsarbeit hat der Lehrstuhl IPE sich vorerst dazu entschieden, sich mit einigen Hilfsmitteln den agilen Arbeitsweisen anzunähern. Dazu soll für zwei Beispielprojekte „Agile Systems Engineering Simulator“ und der Lehrveranstaltung „Konstruktion und Simulation mit 3D-CAD“ im ersten Schritt jeweils ein Product Owner definiert und anschließend ein Product Backlog (priorisierte Liste an Aufgaben und Funktionen des Produkts oder Projekts) erstellt werden. Parallel dazu werden mit allen Mitarbeiter:innen und der Führungskraft Einzelgespräche mit einem Agilen Coach geführt, die dazu dienen sollen den Ist-Stand, die Bedürfnisse und die Ideen der einzelnen Teammitglieder zu sammeln. Die Mitarbeiter:innen erhalten durch den Coach ein Product Owner Coaching und werden für die Erstellung eines Product Backlogs zu den beiden genannten Projektbeispielen vorbereitet. Als Hilfsmittel zur Dokumentation des Product Backlogs wird die Kanban-Software der TU Clausthal bereitgestellt und zur Erfassung der Daten ein Kanban-Board (siehe Abbildung 2) genutzt.

Demnach befindet sich das IPE-Team derzeit in der Startphase der Einführung agiler Arbeitsweisen und testet, die für die Institutsarbeit effizientesten Tools. Um Verbesserungen zu identifizieren und die bestmögliche Unterstützung agiler Arbeitspraktiken zu erhalten, werden regelmäßige Retrospektiven durchgeführt, deren Rolle im Kontext der Agilität im nächsten Abschnitt näher erläutert werden.



**Abbildung 2:** Exemplarische Darstellung des Kanban-Boards für die Lehrveranstaltung Konstruktion und Simulation mit 3D-CAD

## LEGO®-Workshop zum agilen Arbeiten und Teamkultur am IMW

Um als Team gemeinsam darüber nachzudenken, wie eine agile Zusammenarbeit und Teamkultur in der Institutsarbeit aussehen, bzw. welche Elemente aus der Welt der agilen Tools und Rahmenwerke einen Mehrwert für das Institut bringen könnten, wurde ein Tagesworkshop am Lehrstuhl IPE durchgeführt. An dem Workshop nahmen 7 Personen aus unterschiedlichen Bereichen teil. Vorbereitet und geleitet wurde der Workshop durch einen externen Agile Coach. Als Methode wurde ein Lego® Serious Play® (LSP) Ansatz gewählt. Lego® Serious Play® ist eine Methode zur kooperativen Entwicklung neuer Strategien bzw. Ideen zu einem bestimmten Themenfeld unter Verwendung von Klemmbausteinen, um die Gedanken zu visualisieren /10/. Der Ablauf des Workshops wurde in den folgenden 6 Schritten vorbereitet und durchgeführt:

### 1. Impulsvortrag zum Thema Agilität und agile Teamkultur

Zu Beginn des Workshops wurden die Grundlagen zum Thema Agilität und agile Teamkultur durch einen Impulsvortrag des Agilen Coaches vermittelt (siehe Abbildung 3). In dessen Rahmen wurden die unterschiedlichen Bestandteile und Dimensionen einer Teamkultur dargelegt und agile Werte und Wertverständnisse aufgezeigt.



**Abbildung 3:** Einführung in den Workshop und Impulsvortrag zum Thema Agiles Arbeiten und Teamkultur

## 2. Einführung in die Lego® Serious Play® Methode

Zu Beginn der interaktiven Phase des Workshops wurden mit unterschiedlichen Übungen grundlegende Fähigkeiten für den Bau von Lego®-Modellen gelegt (siehe Abbildung 4). Diese Übungen sollten den Teilnehmenden helfen die Bedeutung von Metaphorik und Storytelling für den weiteren Verlauf des Workshops zu verstehen. Außerdem wurden Grund- bzw. Kommunikationsregeln (z. B. stellt das Modell stets die Antwort auf die jeweilige Fragestellung dar und alle Teilnehmenden bauen und teilen ihre Ergebnisse in gleichen Maßen) für den Workshop festgehalten.



**Abbildung 4:** Einführung in den Bau von Lego®-Modellen



Ziel war es, eine gemeinsame Antwort auf die Fragestellung zu erarbeiten und in einem gemeinsamen Modell zu visualisieren (siehe Abbildung 6).

## 5. Entwicklung des Systemmodells

Als dritte und letzte Bauphase der Modellentwicklung wurden Einflussfaktoren, mit einem positiven oder negativen Einfluss auf das Gruppenmodell, in kleinen Modellen visualisiert (siehe Abbildung 7). Ziel dieser Phase war es zu überlegen, welche externen Faktoren auf die Zusammenarbeit am Institut einwirken und welchen Effekt diese haben. Diese Einflussfaktoren wurden mit Verbindungselementen (z. B. Seile, Stäbe) an das Gruppenmodell angefügt, um die Einflüsse und Zusammenhänge zu verdeutlichen.



**Abbildung 7:** Ergebnis Systemmodell mit unterschiedlichen Einflussfaktoren

## 6. Reflexion

Zum Abschluss des Workshops wurde reflektiert und offen kommuniziert, was im Workshop gut oder weniger gut lief (siehe Abbildung 8). In diesem ersten Workshop wurde der Fokus auf Teamkultur, Kommunikation und Zusammenarbeit gelegt, für die Folgewerkshops wünschen sich die Mitarbeiter:innen mehr Input und Wissensvermittlung zu agilen Arbeitsweisen und Methoden zur Unterstützung des agilen Arbeitsprozesses. Des Weiteren wurde Feedback zur Lego® Serious Play® Methode gesammelt. Wobei sich dafür ausgesprochen wurde, dass die gemeinsame kreative Arbeit mit Lego dafür eignet ein transparentes und übersichtliches Systemmodell für die Institutsarbeit zu entwickeln. Anschließend

wurden die Ergebnisse auf dem Whiteboard schriftlich festgehalten und konkrete nächste Schritte abgeleitet.



**Abbildung 8:** Dokumentieren von Ideen, Entscheidungen und nächsten Schritten

In den Folgewochen möchte sich das Team mit einer vorausschauenden und transparenten Planung der anfallenden Aufgaben, einer offenen Kommunikation, regelmäßigen Teammeetings und der internen Dokumentation der Projekt- und Institutsarbeiten beschäftigen. Dazu wird das Team von einem Agilen Coach weiter begleitet und durch „learning by doing“ an weitere agile Arbeitsweisen und Methoden herangeführt.

### Die Rolle der Retrospektive in der agilen Arbeitswelt

Reflexion ist integraler Bestandteil von Entwicklungsprozessen und mit Hilfe von *Retrospektiven* (Teammeetings zur Reflexion des Arbeitsprozesses) zentraler Bestandteil agiler Arbeitsweisen. Trotz der hohen Relevanz und der laufenden Diskussion über agiles Arbeiten ist Reflexion und der regelmäßige Einsatz von Retrospektiven sowohl in der industriellen Praxis als auch in der Institutsarbeit nur selten etabliert /11/. Beispielsweise in der agilen Softwareentwicklung können *agile Retrospektiven* (Ein Team reflektiert in regelmäßigen Abständen darüber, wie es effektiver werden kann und passt sein Verhalten an) unter anderem zur Prozessverbesserung eingesetzt werden, die sich auf das Arbeitsumfeld auswirken können /12/. Regelmäßige Retrospektiven fördern die offene Kommunikation und den ständigen Antrieb zum Lernen und unterstützen Teams dabei Veränderungen bewusst zu definieren. Im Kontext agiler Arbeitsweisen sind Retrospektiven Methodenbausteine, die die Reflexion und bewusste Auseinandersetzung mit dem Ist-Stand in einem Projekt fordern und fördern. Das Ziel von Retrospektiven ist es im Team Prozesse und Arbeitsabläufe anzupassen und effizienter zu verändern. Des Weiteren bringen Retrospektiven Klarheit, bieten die Chance Ungesagtes zu artikuliert und es werden Verhaltensweisen durch explizites Aussprechen offen gelegt, die die Teilnehmer:innen vor der Retrospektive nicht exakt benennen hätten können. Oftmals scheuen Teams diese Klarheit und Transparenz, sodass Retrospektiven unterlaufen und abgetan werden. Demnach sind gut moderierte

Retrospektiven ein effektives Mittel, Denkblockaden aufzulösen, nicht Erkanntes zu kennzeichnen, bisher Ungesagtes auszusprechen, mögliche Veränderungen zu vereinbaren, dem Team die Möglichkeit zu geben, sich auf Veränderungen einzustellen und so schrittweise die eigenen Aktivitäten im Arbeitsumfeld zu optimieren. /13/ Um eine Prozessoptimierung zu erzielen und eine effektive Retrospektive vorzubereiten sind in Anlehnung an /12/ folgende Faktoren vor Beginn des Meetings zu berücksichtigen, die sich auch auf die Institutsarbeit übertragen lassen /12/:

- **Umfeld:** Klärung der Ausgangssituation und des aktuellen Zustands und der Moral des Teams.
- **Zielsetzung:** Klare Festlegung von Ziel und Zweck der Retrospektive. Das Team muss vorab über die erwarteten Ergebnisse und die Ziele einer Iteration aufgeklärt werden.
- **Dauer:** Die Dauer der Retrospektive muss definiert werden (z. B. Sprintlänge, Komplexität hinsichtlich Technologie und Organisation, Teamgröße, Grad der Konflikte und Kontroversen).
- **Aktivitäten:** Definition der Aktivitäten (auch Teilnehmer:innen berücksichtigen), für die die Retrospektive durchgeführt werden soll.
- **Daten:** Die Daten sollen objektiv und rechtzeitig erhoben werden.
- **Struktur:** Eine Retrospektive muss strukturiert und vorbereitet sein, um den gewünschten Effekt zu erzielen. Es sollten vorab Agenda, Uhrzeit, Ort und Tag des Meetings festgelegt und kommuniziert werden.

Daraus kann der Lehrstuhl IPE für die weiteren Arbeiten ableiten, dass regelmäßige, gut vorbereitete reflexive Meetings die Arbeiten am Institut unterstützen können und Transparenz schaffen. Dazu wurde z. B. bereits ein strukturiertes Stimmungsbarometer (Dimensionen: Sozial, Prozess, Ziel) im Teammeeting eingeführt, in dem jede Woche einmal von jedem Teammitglied reflektiert wird, wie die aktuelle Situation z. B. im sozialen Umfeld, im Arbeitsprozess oder innerhalb der Zielerreichung zu beurteilen ist.

## Reflexion und geplante Umsetzung von agilen Arbeitsweisen am Lehrstuhl IPE

Die ersten Annäherungen des Lehrstuhls IPE mit agilen Arbeitspraktiken, haben die hohe Relevanz der Strukturierung und Transparenz von Arbeitspaketen in der Institutsarbeit aufgezeigt. Besonders durch den Workshop zur Wissensvermittlung von Teamkultur und agilen Arbeitspraktiken, konnte identifiziert werden, dass eine offene und vorausschauende Kommunikation notwendig ist, um effizient alle Aufgaben zu bewältigen. Es ist aktuell für das junge IPE-Team herausfordernd, die Anforderungen an Arbeitspakete rechtzeitig und vollumfänglich zu dokumentieren und zu kommunizieren, da derzeit noch grundlegende Aufbauarbeiten des Lehrstuhls (z. B. Neugestaltung von Lehrveranstaltungen, Aufbau eines LifeLabs, Aufbau des Teams) anfallen und Standards geschaffen werden müssen. Dafür eignet sich die Dokumentation der Aufgaben mit Hilfe des Kanban-Boards, welches das Team nach und nach befüllen und in die tägliche Institutsarbeit integrieren

möchte. Auch die regelmäßigen Gespräche und die Ansätze für strukturierte Reflexion (z. B. Retrospektiven, Stimmungsbarometer) sollen die Arbeit und die Meetings am Lehrstuhl IPE unterstützen, den Teamzusammenhalt stärken und das Team gemeinsam weiter voranbringen.

### Zusammenfassung und Ausblick

Dieser Beitrag fasst das Rahmenwerk und die Prinzipien agiler Arbeitsweisen zusammen und stellt am Beispiel eines Praxisworkshops im IMW ein mögliches Workshopformat und dessen Vorgehen zur Wissensvermittlung agiler Arbeitspraktiken und Teamkultur vor. Des Weiteren werden bereits getestete Methoden und Hilfsmittel zur Förderung agilen Arbeitens innerhalb der Institutsarbeit dargestellt. Fokussiert wird dabei die Retrospektive im agilen Prozess, deren Rolle klar beschrieben und vorgestellt wird. Die Relevanz der Vorbereitung und Struktur einer Retrospektive wird ebenfalls dargelegt und die Verbindung zur Reflexion erläutert. Auch im Praxisworkshop spielte die Reflexion eine große Rolle, da innerhalb der Modellentwicklung des Öfteren in kurzen Schleifen reflektiert wurde und ebenso die positiven und negativen Einflussfaktoren auf das Modell erarbeitet, erläutert und verschriftlicht wurden. In der weiteren Forschung soll der Sinn agiler Arbeitsweisen weiter untersucht werden, um zu bewerten, ob sich die agile Arbeitsweise sowohl in der Produktentwicklung als auch in der Institutsarbeit effektiv auswirkt. Dabei wird insbesondere die Retrospektive und die Möglichkeiten mit Reflexion Verbesserungspotenziale auszuschöpfen analysiert. Die Institutsarbeit am Lehrstuhl IPE wird dabei weiterhin von einem Agilen Coach begleitet und erarbeitet Stück für Stück Teamkultur und eigene agile Arbeitsmuster. Dazu werden weiterhin Hilfsmittel und Methoden zur Unterstützung agiler Arbeitspraktiken getestet und bewertet.

### Danksagung

Wir möchten uns recht herzlich bei Stefan Kuper für die Unterstützung und Begleitung während unseres Lernprozesses hinsichtlich agiler Arbeitspraktiken bedanken. Wir bedanken uns für die hilfreichen Anregungen, Gespräche und Arbeitstreffen im Rahmen des Agilen Coachings.

## Literatur

- /1/ Matthies, C.; Dobrigkeit, F.; Ernst, A.: Counteracting Agile Retrospective Problems with Retrospective Activities. In: 19th European Systems Software and Service Process Improvement and Innovation (EuroSPI), Edinburgh, UK, 2019, [https://doi.org/10.1007/978-3-030-28005-5\\_41](https://doi.org/10.1007/978-3-030-28005-5_41)
- /2/ Przybyłek, A.; Albecka, M.; Springer, O.; Kowalski, W.: Game-based Sprint retrospectives: multiple action research. *Empirical Software Engineering* 27, 1, 2022, <https://doi.org/10.1007/s10664-021-10043-z>
- /3/ Arokodare, M. A.; Falana, B. R.: Strategic Agility and the Global Pandemic: The Agile Organizational Structure, A Theoretical Review. In: *Information Management and Business Review*, Vol. 13, Nr. 1 (I), S. 16-27, 2021, [https://doi.org/10.22610/imbr.v13i1\(I\).3145](https://doi.org/10.22610/imbr.v13i1(I).3145)
- /4/ Rau, K.-H.: Agile objektorientierte Softwareentwicklung – Schritt für Schritt vom Geschäftsprozess zum Java-Programm, S. 10-12, Springer, Wiesbaden 2016, <https://doi.org/10.1007/978-3-658-00776-8>
- /5/ Hanser, E.: Agile Prozesse: Von XP über Scrum bis MAP, S. 9-11, Springer, Berlin Heidelberg, 2010, <https://doi.org/10.1007/978-3-642-12313-9>
- /6/ Manifest für Agile Softwareentwicklung, Zwölf Agile Prinzipien (2001). [Online]. Verfügbar unter: <https://agilemanifesto.org/iso/de/principles.html> (Zugriff am: 30. November 2023)
- /7/ Scrum.org, Scrum Framework (2020). [Online]. Verfügbar unter: <https://www.scrum.org/learning-series/what-is-scrum> (Zugriff am: 1. Dezember 2023)
- /8/ Jochmann, W.; Böckenholt, I.; Diestel, S. (Hrsg.): HR-Exzellenz – Innovative Ansätze in Leadership und Transformation, S. 153-155, Springer Gabler, Wiesbaden, 2017, <https://doi.org/10.1007/978-3-658-14725-9>
- /9/ Komus, A.; Kuberg, M.: Status Quo (Scaled) Agile 2019/2020 – 4. Internationale Studie zu Nutzen und Erfolgsfaktoren (skalierter) agiler Ansätze, Version 1.0.2 März 2020, S. 11-19, 2020
- /10/ Fearne, M.: The LSP Method – How to engage people and spark insights using the Lego® Serious Play® Method. S. 27-30, Lioncrest, 2020
- /11/ Inkermann, D.; Gürtler, M.; Seegrün, A.: RECAP – A framework to support structured reflection in engineering projects. In: *Proceedings der International Design Conference DESIGN 2020*, Vol. 1, S. 597–606, 2020, <https://doi.org/10.1017/dsd.2020.99>
- /12/ Jovanović, M., Mesquida, A.-L., Radaković, N., Mas, A.: Agile Retrospective Games for Different Team Development Phases. In: *Journal of Universal Computer Science*, 22 (12), S. 1489-1508, 2016
- /13/ Andresen, J.: Retrospektiven in agilen Projekten: Ablauf, Regeln und Methodenbausteine. Carl Hanser Verlag GmbH Co KG, 2017