2., aktualisierte und überarbeitete Auflage

Sven Röpstorff · Robert Wiechmann

Scrum in der Praxis

Erfahrungen, Problemfelder und Erfolgsfaktoren

dpunkt.verlag

robert@projekt-log.de - fdac3248fb97b67d91f4-20160122102850-5646-1

Sven Röpstorff · Robert Wiechmann

Scrum in der Praxis

Erfahrungen, Problemfelder und Erfolgsfaktoren

2., aktualisierte und überarbeitete Auflage

dpunkt.verlag

mehr investiert und die offenen Punkte fokussiert erledigt, dann hätte man vom ersten Tag an mit einem soliden Produkt starten können.

Praxistipp

Planen Sie von Anfang an mit einem Release-Sprint. Planen Sie ihn selbst dann ein, wenn Sie zu Beginn noch nicht exakt sagen können, was genau in diesem Sprint gemacht werden muss. Sie werden im Laufe des Projekts so viel dazulernen, dass Sie den Sprint später problemlos mit notwendigen Aufgaben füllen können.

6.2 Lessons Learned

Der Anfang vom Ende

Alle waren froh, dass endlich der Tag der Konferenz gekommen war und die Besucher die neue App verwendeten. Casper, Lara und Jordi waren am Konferenztag vor Ort und hörten sich unter den Teilnehmern um, wie die App ankam. Alle Nutzer waren begeistert. Besonders die Funktion, Vortragende direkt zu bewerten und dies über die Monitore in der Lobby zu sehen, hielten alle für ein tolles Feature.

Während die anderen auf der Konferenz waren, bereitete Finn den Abschluss des Projekts vor. Dafür hatte er vor einigen Tagen eine Einladung an Herrn Hold und das Scrum-Team versendet und zur gemeinsamen Projektauswertung eingeladen. Als der Tag gekommen war, versammelten sich alle in großer Runde. Das tolle Ergebnis, mit dem die App bewertet wurde, und das gute Feedback in den persönlichen Gesprächen waren am Anfang beim gemeinsamen Kaffee immer noch Thema. Alle waren froh darüber, dass ihr Produkt so gut angenommen wurde. Gleichzeitig stellte sich jedoch etwas Wehmütigkeit ein, denn dieser Tag war gleichzeitig der letzte des Projekts.

Finn hatte den Raum mit allerhand Informationen aus den vergangenen acht Monaten ausgeschmückt. Er leitete den Workshoptag mit einigen Erlebnissen aus dem Projekt ein und versuchte damit, erste Erinnerungen und schöne wie kritische Momente in das Gedächtnis zu rufen. Zusammen mit Casper sprach er darüber, was durch das Team alles geschafft wurde. Dabei gab es zustimmendes Kopfnicken von vielen und beiläufige Aussagen wie »Ja, stimmt« oder »Das haben wir ja auch gemacht«. Im Anschluss ging Finn auf den großen Zeitstrahl über, den er über 5 Meter an einer der Wände aufgehängt hatte. In diesen Zeitstrahl hatte er die Sprints, Meilensteine und besondere Events, wie z.B. die ersten Nutzertests oder gemeinsame Feiern, verzeichnet. Für

den nächsten Schritt hatte Finn sich überlegt, die Teilnehmer spielerisch mit einzubeziehen. Alle waren nun aufgefordert, den Zeitstrahl zu vervollständigen. Im Nachgang würden sie dann die lustigsten, nachhaltigsten und schrillsten Erinnerungen von allen nominieren. Es kam eine Menge Erinnerungen unter viel Gelächter, Zustimmung und manch hitziger Diskussion zustande, die nacheinander vorgestellt wurden.

Nach dem gemeinsamen Mittagessen ging es Finn vor allem darum, die Verbesserungen für nächste Projekte zu identifizieren. Dazu hatten alle vor der Pause die Themenbereiche verdichtet, die nun ihre volle Aufmerksamkeit erhielten. Es wurden kleinere Gruppen gebildet, die sich jeweils den wichtigsten Themenkreisen widmen sollten. Die Wichtigkeit wurde vorher durch eine Bewertung festgelegt. Alle erarbeiteten so Vorschläge, welche Punkte weiter gestärkt und beibehalten werden sollten und welche Lessons Learned sich für die Organisation ableiteten. Vor allem Herr Hold hatte Interesse und sichtliche Freude daran, sich über das Thema »Vernetzung mit anderen Teams« in seiner Gruppe auseinanderzusetzen. Nach gemeinsamer Vorstellung, Ergänzung und Definition, welche optimalen Vorgehensweisen und Lessons Learned erkannt wurden, endete der Tag mit einem Ausblick. Herr Hold wies darauf hin, dass ein nächstes Projekt schon in den Startlöchern steht und er alles dafür tun würde, dass dieses Team daran arbeiten könnte.

In den Scrum-Flow ist das ständige Überprüfen auf Verbesserungen durch das Scrum-Team innerhalb der Sprint-Retrospektiven schon integriert. Zum Ende eines Scrum-Projekts wird leider oftmals nicht darauf geachtet, die gesammelten Erfahrungen festzuhalten, zumindest zu besprechen und sogenannte »Lessons Learned« für nachfolgende Projekte abzuleiten. Viele Projekte enden ohne diesen holistischen Blick und ohne die Dokumentation von gesammelten Erkenntnissen. Dabei gilt vor allem auch hier der Leitsatz des Agilen Manifests (*www.agilemanifesto.org*):

> *»We are uncovering better ways of developing software by doing it and helping others do it.«*

Praxistipp

Wir haben uns angewöhnt, die laufenden Ergebnisse aus den Sprint-Retrospektiven so zu dokumentieren, dass wir am Ende eines Projekts diese Informationen schnell abrufen und für die Vorbereitung eines Lessons-Learned-Workshops nutzen können. Dabei sind nicht nur die festgelegten Aktionen eines Teams während der Retrospektiven relevant, sondern auch die Daten und Fakten, die eine Sprint-Übersicht oder das Impediment Backlog liefert.

robert@projekt-log.de - fdac3248fb97b67d91f4-20160122102850-5646-1

Wenn es bei Sprint-Retrospektiven also um kurzfristige Verbesserungen für das Scrum-Team geht, dann geht es bei Projekt-Retrospektiven um Verbesserungspotenzial und Lerneffekte für die Organisation, aus denen Lessons Learned abgeleitet werden können. Das Wissen und die Methoden zur Durchführung von Sprint-Retrospektiven (vgl. Abschnitt 5.6) können dabei auch für eine Projekt-Retrospektive angewendet werden. Der Unterschied zur Sprint-Retrospektive liegt in der Dokumentation der Lessons Learned als Abschlusspunkt des Projekts und dem Agieren auf einer höheren Ebene mit dem Blick auf das Gesamtprojekt. Zudem ist viel mehr Zeit einzuplanen. Je nach Inhalt, Projektlaufzeit und Teilnehmeranzahl empfehlen wir einen halben bis drei Tage für eine Projekt-Retrospektive. Inbegriffen sind dabei die Ermittlung und Dokumentation von Lessons Learned. Diese können auch separat innerhalb eines halben bis ganzen Tages durchgeführt werden. Die Entscheidung darüber liegt beim Scrum Master (oder Moderator), der den Workshop organisiert.

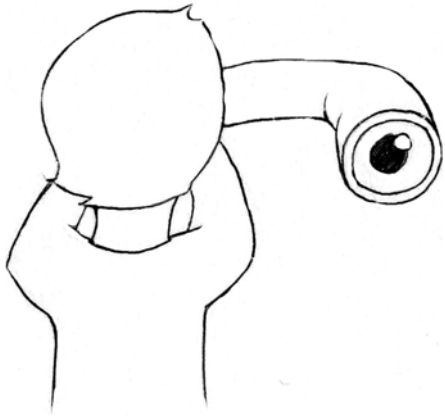

Abb. 6–1
Lessons Learned – der Blick zurück

Die Ergebnisse des Workshops sind sinnvollerweise vor dem Start eines neuen Scrum-Projekts in Erinnerung zu rufen. Dazu kann beispielsweise ein Kick-off dienen (vgl. Abschnitt 4.1).

Praxistipp

Gerade wenn ein bereits eingespieltes Team gemeinsam ein neues Scrum-Projekt übernehmen soll, ist es sehr hilfreich, die gesammelten und verdichteten Erfahrungen aus dem Vorprojekt im Kick-off noch einmal zu besprechen und daraus ggf. sogar von Anfang an Rahmenbedingungen für das neue Scrum-Projekt abzuleiten. Sie vermeiden so, dass das Scrum-Team die gleichen Fehler noch einmal macht.

Ziele

Lessons-Learned-Workshops können unterschiedliche Zielsetzungen verfolgen. Im ersten Schritt ist deshalb zu klären, für welche Zielgruppe die Projekterfahrungen festgehalten werden sollen. Neben dem Scrum-Team könnten ggf. noch das Management, Beteiligte aus dem direkten Projektumfeld oder andere Projektteams Interesse daran haben. Wir halten es auf jeden Fall für sinnvoll, zumindest mit dem Scrum-Team eine schlanke Dokumentation der Erfahrungen vorzunehmen und sich ein Gesamtbild anhand von Eindrücken, Erlebnissen, Lerneffekten und Daten zu machen. Norman Kerth beschreibt folgende unterschiedliche Zielstellungen für Projekt-Retrospektiven [Kerth 2001]:

- **Verbesserungen**
  Das Gespräch über »Was ist gut gelaufen und sollte beibehalten werden?« und »Was sollten wir das nächste Mal nicht wiederholen und verbessern?« kann zur Optimierung der Organisation, Führung, Prozesse oder Kultur führen.
- **Erfolge**
  Der Sprint-Rhythmus führt häufig dazu, dass Geleistetes und Erfolge nicht richtig wahrgenommen und gefeiert werden. Eine Projekt-Retrospektive kann dazu genutzt werden, über das Erreichte nachzudenken, um einen positiven Abschluss und Motivation für neue Aufgaben zu finden.
- **Projektgeschichte**
  Austausch der verschiedenen Blickwinkel, damit alle die Zusammenhänge und Entscheidungen verstehen und somit das »Was« und »Warum« klar ist.
- **Kollektives Wissen**
  Wenn neue Projektteams gebildet werden, geht das errungene Wissen verloren, wenn es nicht festgehalten und dokumentiert wird.
- **Projektdaten**
  Zusammenfassung der Aufwände, die in das Projekt geflossen sind, und der Resultate, die aus dem Projekt entstanden sind.
- **Beziehungen**
  Projekte, in denen es heiß hergeht, müssen am Ende unter Umständen auf der Beziehungsebene geklärt werden, z.B. wenn die Beziehungen im Team durch eine anstrengende Projektendphase gelitten haben.

robert@projekt-log.de - fdac3248fb97b67d91f4-20160122102850-5646-1

Praxistipp

Wenn die Projektauswertung nicht aus dem Scrum-Team heraus durchgeführt, sondern von außerhalb des Teams »verordnet« wird, besteht die Gefahr, dass rückwirkend »Schuldige« gefunden werden sollen. Stellen Sie sicher, dass Sie als Scrum Master die Motivation dahinter verstehen. Auch eine Ablehnung des Termins in diesem Falle ist denkbar.

Gründe

Die Erkenntnisse und Ergebnisse des Workshops sollten anschließend allen Projektbeteiligten und unmittelbar Interessierten zugänglich gemacht werden. Neben den oben genannten Zielen für eine Projektauswertung gibt es folgende Gründe, eine Projekt-Retrospektive nach Beendigung eines Scrum-Projekts durchzuführen:

- **Lernfaktor**
  Alle Beteiligten ziehen ihren Nutzen aus der Reflexion eines Projekts, in dem erfolgreiche Praktiken dokumentiert, entstandene Fehler besprochen, verschiedene Blickwinkel aufgedeckt und die Verbesserungen in der Organisation bzw. nachfolgenden Projekten umgesetzt werden.
- **Beteiligung**
  Das Scrum-Team und wichtige Stakeholder des Projekts verstehen notwendige Veränderungen, ermitteln gemeinschaftlich Verbesserungspotenziale und legen diese zusammen fest.
- **Wissenstransfer**
  Nicht nur das Scrum-Team und Teilnehmer des Workshops ziehen einen Nutzen aus den Ergebnissen, sondern indirekt auch andere unbeteiligte Bereiche der Organisation.
- **Schlusspunkt**
  Der Termin legt den Endpunkt eines Projekts fest, der individuell nach Projektsituation und -beteiligung aufschlussreich, informativ, erlösend, spaßig oder motivierend sein kann.

Praxistipp

Auch wenn es gute Gründe für eine Projekt-Retrospektive gibt, werden Sie eventuell auf Widerspruch oder Desinteresse treffen. Kommunizieren Sie daher klar, warum Sie die Durchführung für sinnvoll halten und welche Vorteile damit verbunden sind.

Erkenntnisse

Wenn wir von Lessons Learned sprechen, dann müssen wir auch darüber sprechen, was der Begriff für uns in der Praxis bedeutet:

- **Im ersten Schritt**
  gilt es, gemeinsam über die Erfahrungen nachzudenken und diese für alle Anwesenden erlebbar und verständlich zu machen.
- **Im zweiten Schritt**
  sind die Unterschiede zum Status quo herauszustellen. Hierbei werden sowohl positive als auch negative Faktoren zutage treten.
- **Im dritten Schritt**
  wird die Analyse über die aufgedeckten Unterschiede betrieben und am Ende verallgemeinernd das Lernresultat beschrieben, wie z.B. »Was sollten wir zukünftig tun, um XY zu verhindern?« oder »Was haben wir jetzt verstanden?«. Wichtig dabei ist, dass genau wie in Retrospektiven Aktionsschritte definiert werden. Zum Beispiel ist »Wir müssen noch Zeit in den Aufbau der Testumgebung stecken ...« kein klares Ergebnis, da man sich darunter nichts vorstellen kann und viele weitere Fragen entstehen. In diesem Schritt ist also wichtig, die Lektionen klar zu umreißen, für die Allgemeinheit verständlich zu dokumentieren und konkrete nächste Schritte daraus abzuleiten.
- **Der vierte Schritt**
  folgt häufig nicht, obwohl er im eigentlichen Sinne der wichtigste ist, da es hier um die aktive Ausübung geht. Dies bedeutet, die Einbeziehung der Ergebnisse in die tägliche Arbeit oder die Verbreitung des Wissens innerhalb der Organisation. Auch die Durchführung von notwendigen Handlungen, die erst zum Lerneffekt führen, wie zum Beispiel das zeitnahe Aufsetzen einer performanten Testumgebung, gehört dazu.

Praxistipp

Halten Sie den Dokumentationsteil so schlank wie möglich und formulieren Sie Ergebnisse und die nächsten Schritte in klarer Form. Es ist vor allem wichtig, dass die direkt Beteiligten ihre Erfahrungen austauschen konnten. Die Dokumentation der Ergebnisse sollte nicht in seitenlangen Berichten münden, die am Ende keiner liest. Wir empfehlen die stichpunktartige Dokumentation in gleicher Art und Weise für alle Projekte der Organisation.

robert@projekt-log.de - fdac3248fb97b67d91f4-20160122102850-5646-1

Im Nachfolgenden fassen wir einige wichtige Aspekte zusammen, die wir für die Durchführung und Erstellung von Lessons Learned gesammelt haben. Der Fokus liegt hierbei auf dem Zusammentragen der Daten und Informationen und dem Bereitstellen der Ergebnisse. Für die Durchführung gelten die Empfehlungen in Abschnitt 5.6 und die im Anhang des Buches aufgeführten Verweise.

Inhalte

Projekt-Retrospektiven sind gegenüber Sprint-Retrospektiven sehr komplex. Daher ist es noch wichtiger, sich auf die wesentlichen Themen zu konzentrieren: *das Scrum-Team, den Scrum-Prozess und den Projektverlauf*. Der Inhalt einer Projekt-Retrospektive entspricht keiner Norm und kann variabel gestaltet werden. Wenn die Entscheidung für die Durchführung gefallen ist, dann sollte man zu Beginn mit der Datensammlung und -aufbereitung beginnen.

Interview der Beteiligten

Nachdem das Ziel für die Projekt-Retrospektive festgelegt wurde, ist es ist hilfreich, im Vorfeld eine Befragung der Teilnehmer durchzuführen. Dies kann schnell anhand eines Fragebogens oder einer Umfrage geschehen. Selbstverständlich sind auch Befragungen anderer Personen außerhalb des Scrum-Teams denkbar, z. B. Stakeholder, Auftraggeber oder Mitglieder anderer Teams. Abgeleitete Ziele können aus diesem Schritt die Planung des Termins, die Aufbereitung der verdichteten Daten zu Informationszwecken oder die Ableitung von Schwerpunkten für die Retrospektive sein.

Praxistipp

Mit diesem Schritt erreichen Sie im Vorfeld des Termins die Auseinandersetzung mit den Projektgeschehnissen. Stecken Sie Energie in die Ausarbeitung des Fragebogens, damit Sie relevante und verwertbare Daten erhalten.

Aufbereitung der Informationen

Auch das Scrum-Projekt gibt viele Informationen preis, die mit in die Aufbereitung einbezogen werden können. Dies können zum Beispiel folgende Daten sein:

- **Projektinformationen**
  Vision, Meilensteine, Events, Teammitglieder, Rollen, Beziehungen zu anderen, Dauer, Kosten, Qualitätsgrad

- **Einflussfaktoren**
  Gab es organisatorische Hindernisse? Welchen Einfluss hatten diese auf den Fortschritt?
- **Sichtweisen**
  Innensicht des Teams, Außensicht beispielsweise des Managements, Support oder Kunden
- **Leistungskennzahlen (KPI)**
  Welche Ziele wurden erreicht? Welche nicht erreicht? Welche angepasst?
- **Ergebnisse der Retrospektive**
  Was hat sich das Team vorgenommen? Was wurde davon umgesetzt? Welche Probleme wurden im Projektverlauf gelöst?
- **Technical Excellence**
  Welche Fortschritte wurden erzielt? Welche Praktiken sind in die tägliche Praxis übergegangen? Wie viele Fehler gab es? Wie viele wurden repariert? Wie hoch ist die Testabdeckung?
- **Team-Charts**
  Sprint-Übersicht, Release-Charts, Velocity, Definition of Done, Definition of Ready
- **Nutzungskennzahlen**
  Bewertungen, Kundenfeedback, Verkäufe
- **Erfolge**
  Was wurde erreicht? Was waren Misserfolge? Welche Fehler gab es?

Praxistipp

Es wichtig, dass Sie bei der Vielzahl der Informationen Prioritäten für den Workshop setzen. Nicht alle Informationen sind für jedes Unternehmen relevant oder verfügbar, daher achten Sie darauf – wie eingangs beschrieben – die Zielsetzung für den Termin zu klären, um eine bestmögliche Vorbereitung zu erreichen.

Wenn all diese Informationen zusammengetragen sind, ist der Organisation des Termins die volle Aufmerksamkeit zu schenken. Die Orientierung am Aufbau von Sprint-Retrospektiven wird Ihnen hier helfen (vgl. Abschnitt 5.6.2).

robert@projekt-log.de - fdac3248fb97b67d91f4-20160122102850-5646-1

Ergebnisse

Die Resultate, Best Practices und Aktionsschritte sollten für alle Beteiligten und Interessierten öffentlich zugänglich gemacht werden. Die Dokumentation der Erfahrung ist ein wichtiges Ergebnis. Dies geschieht am besten durch die zentrale Dokumentation in unternehmensinternen Kommunikationskanälen wie Wikis, Intranets oder verwendeter Projektsoftware. Zu gewährleisten sind dabei der einfache Zugang zu den Informationen und eine ausreichende Dokumentation. Ausreichend bedeutet, dass sie so schlank zu halten ist, dass der Inhalt, der vermittelt werden soll, auch für Dritte verständlich ist. Zumindest sollten folgende Punkte enthalten sein:

- **Projektbeschreibung**
  Um den Kontext und die Vergleichbarkeit herstellen zu können, ist ein kurzer Abriss zum Projekt nützlich.
- **Lessons Learned**
  Die Dokumentation zielt auf folgende wesentliche Fragen ab: »Welche Probleme gab es und welche Lösungen wurden erarbeitet?« und »Welche Beobachtungen wurden gemacht und welche Hinweise können gegeben werden?«.
- **Aktionsplan**
  Hier geht es um die Fragen »Welche positiven Erkenntnisse empfehlen wir anderen Projekten?« und »Welche negativen Punkte müssen zeitnah, spätestens jedoch bis zum nächsten Projekt beseitigt werden?«.

Praxistipp

Bei der Veröffentlichung von Informationen aus dem Termin heraus ist Vorsicht geboten, da diese sehr sensibel sein können. Achten Sie daher auf die vereinbarten Regeln zu Beginn des Termins. Der Fokus sollte eher auf der Erledigung und der Anwendung von Resultaten aus dem Termin liegen, als persönliche Meinungen zu dokumentieren.

Ein Scrum Master hat dafür Sorge zu tragen, dass die Ergebnisse auch über das Scrum-Team hinaus in andere Bereiche des Unternehmens gelangen. Gegebenenfalls machen es die Ergebnisse sogar erforderlich, Gespräche mit dem Management zu führen, um Veränderungen im Unternehmen durchzusetzen.

Praxistipp

Verfassen Sie nicht als Scrum Master (oder Moderator) den Bericht, sondern finden Sie aus der Gruppe der Teilnehmer Freiwillige, die diese Arbeit übernehmen. Sie erhalten somit verschiedene Blickwinkel und eine stärkere Identifikation mit den Ergebnissen. Als Hilfestellung können Sie einen Vorschlag für den Aufbau des Berichts machen und klarstellen, für welche Zielgruppe dieser später gedacht ist.

6.2.1 Häufige Probleme

Das Scrum-Projekt ist noch nicht einmal beendet und alles dreht sich schon um die nächsten Herausforderungen, Projekte oder Aufgaben. Das Team wird im schlechtesten Falle aufgelöst und die Projekterfahrungen landen in der Schublade oder im Archiv des Wikis. Was kann man dagegen tun?

Zeitdruck

Das nächste Projekt steht schon in den Startlöchern und die Mitglieder werden gezwungen, sich um wichtigere Dinge zu kümmern, als sich über die Erfahrungen auszutauschen. »Ja, die Idee ist gut, aber wir haben dafür jetzt keine Zeit, der Kunde steht unter Zeitdruck ...« oder »Kannst du das nicht zusammentragen, ihr habt doch immer Retrospektiven gemacht, oder nicht?«.

Aussagen wie diese sind für einen Scrum Master nicht nur ein Signal dafür, dass er aktiv werden muss, sondern auch ein Zeichen, dass die Organisation das Potenzial von Projekt-Retrospektiven oder Lessons Learned noch nicht verstanden hat.

Praxistipp

Machen Sie deutlich, dass vor allem die Organisation ihren Nutzen aus dem Termin zieht, wenn das Wissen weitergereicht wird – auch über die Beschäftigungszeit von Projektteilnehmern hinaus.

Planen Sie im Voraus den Termin und nicht erst, wenn das Projekt nahe dem Ende ist. Die letzte Sprint-Retrospektive bietet sich für einen ausgeweiteten Rückblick und die Formulierung von Lessons Learned an.

robert@projekt-log.de - fdac3248fb97b67d91f4-20160122102850-5646-1

Sündenbock

Scrum-Projekte können sehr facettenreich sein, was durch die Dynamik innerhalb und außerhalb des Teams bedingt sein kann. Je nach Projektausgang und Projektverlauf können noch offene Fragen im Raum stehen, für die durch die Geschäftsführung oder andere Stakeholder ein »Sündenbock« gefunden werden muss. Gehört beispielsweise das Management zu den Teilnehmern des Workshops, wird oftmals versucht, Antworten auf offene Fragen, die von diesen kommen, zu finden. Diese Teilnehmer sind sich oft nicht der Regeln von Meetings oder der agilen Werte bewusst oder ignorieren diese und wollen vielleicht nur ihren aufgestauten Frust oder Druck loswerden.

Praxistipp

Schützen Sie als Scrum Master Ihr Team vor derartigem Konfliktpotenzial. Vor allem wenn neben dem Scrum-Team weitere Teilnehmer dabei sind, stellen Sie am Anfang des Termins Regeln auf.

Nachhaltigkeit

Die Projekterfahrungen werden in einem gemeinsamen Termin gesammelt und im internen Wiki dokumentiert. Der Scrum Master versendet einen Auszug inklusive Hinweis auf die Dokumentation, und drei Wochen später ist alles vergessen. Oder ein Termin findet statt, die Teilnehmerliste ist um ein Vielfaches geschrumpft, entsprechend dem Interesse an dem Erfahrungsaustausch. Nur ein Bruchteil ist anwesend und kann von dem Termin profitieren.

Diese oder andere Beispiele sind nicht selten anzutreffen und führen dazu, dass die Nachhaltigkeit der Ergebnisse nicht gewährleistet werden kann. Ein Scrum Master muss Aktionspunkte, die ermittelt wurden, gemeinsam mit dem Management angehen und über die Fortschritte öffentlich berichten. Darüber hinaus sollten die Ergebnisse auch in die Planung neuer Projekte einfließen oder im Erfahrungsaustausch mit Kollegen geteilt werden. Auch die Vorstellung für die gesamte Firma oder Bereiche der Firma in Form einer Präsentation ist ein gutes Mittel, um Nachhaltigkeit oder auch Nachdruck zu erreichen.

Praxistipp

Retrospektiven sind Rituale, denn es geht um die ständige Verbesserung. Gestalten Sie den Termin so gewinnbringend wie möglich für die Teilnehmer. Sorgen Sie nach Beendigung von Projekten und der Durchführung von Projekt-Retrospektiven dafür, dass die Resultate nicht in der Schublade landen, sondern zu Ergebnissen führen und Anwendung finden.

Weiterführende Informationen zum Thema »Veröffentlichung« haben wir in Anhang A.2.5 zusammengestellt. Unter *http://www.scrum-in-der-praxis.de/literaturempfehlungen/veroeffentlichung* aktualisieren wir diese ständig.

robert@projekt-log.de - fdac3248fb97b67d91f4-20160122102850-5646-1