

Adaptives Projektmanagement

Problemadäquat geeignete Methoden auswählen und kombinieren



Chaptermeeting
PMI Chapter Cologne
2. Februar 2017
Köln

Prof. Dr. Ayelt Komus
komus@hs-koblenz.de

 [@AyeltKomus](https://twitter.com/AyeltKomus)

www.komus.de

www.process-and-project.net



Process and Project



Teilnehmer-Statements

Agile Methoden sind nur eine Mode ohne Substanz. (je 1 Pkt)

Richtig

Falsch



Die Nutzung agiler Methoden ist meist mit Defiziten bei Dokumentation, Qualität, Compliance verbunden.

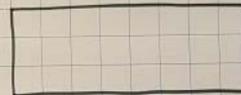
Richtig

Falsch



Unser gelebter Ansatz bzgl. agiler Methoden (1 Punkt)

nach Lehrbuch



hybrid (kombiniert)



selektiv (mal so, mal so)

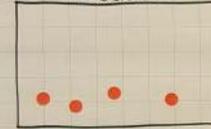


eher „Wasserfall“

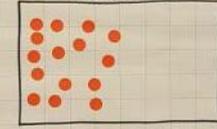


Wo liegen die größten Herausforderungen bei der erfolgreichen Einführung/ Nutzung agiler Methoden? (3 Punkte)

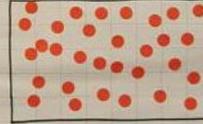
Produkt



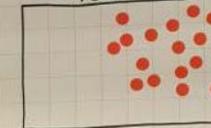
Prozess



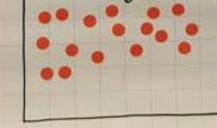
Umfeld



Team



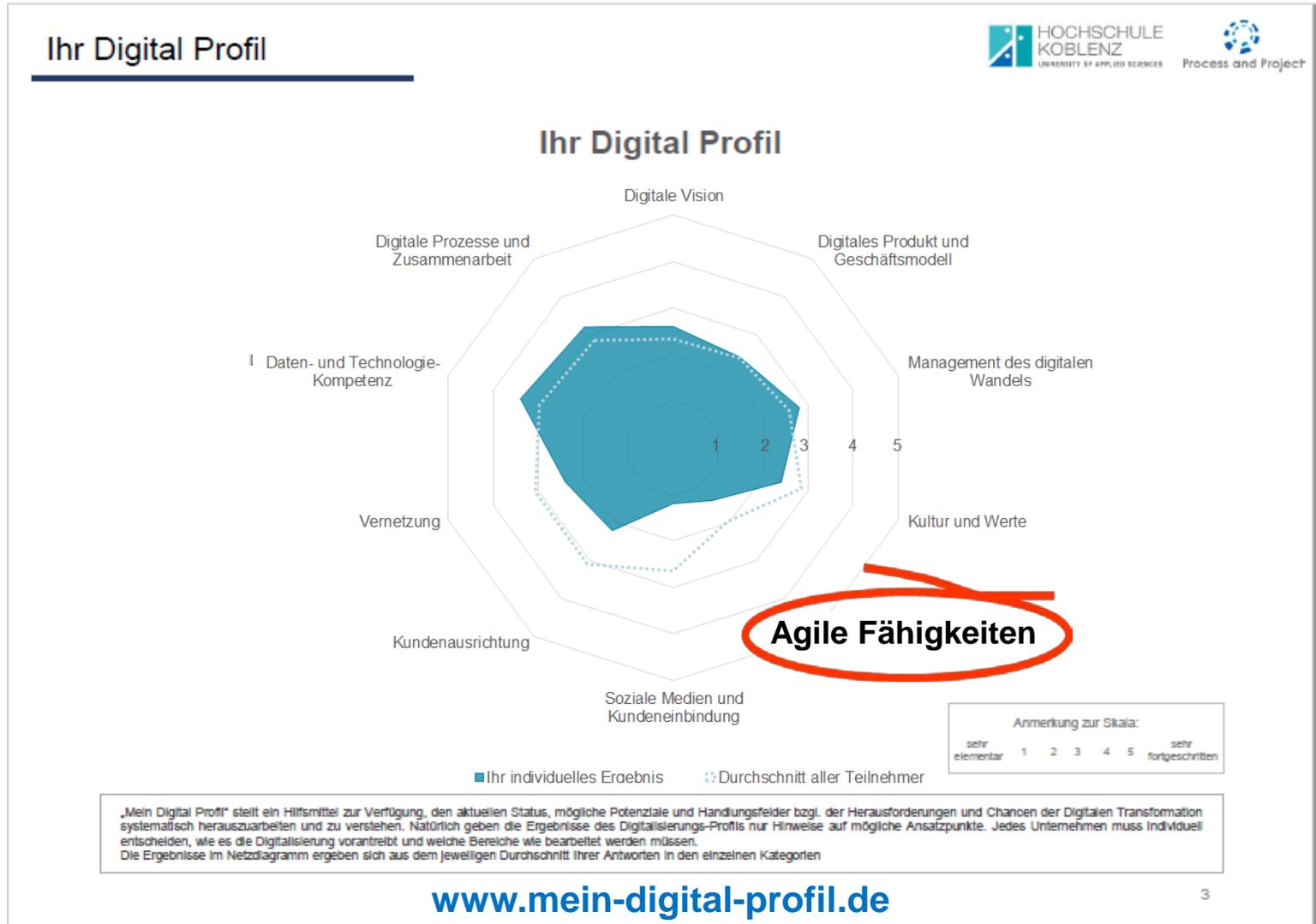
Auftraggeber



Agile Fähigkeiten

Schlüsselfaktoren für Digitalisierung und Industrie 4.0

Mein Digital Profil – Beispielauswertung



**Agile Methoden sind gekommen,
um zu bleiben.**

Aber was bedeutet dies?

Prof. Dr. Ayelt Komus

- Professor für Organisation und Wirtschaftsinformatik
- 50+ Fachpublikationen, 100+ Keynotes/Vorträge, 100+ Interviews/Medienberichte
- Leiter des **BPM-Labors für Prozessmanagement und Organizational Excellence** (www.bpm-labor.de)
- Mitinitiator der **Modellfabrik Koblenz**
- Wiss. **Leiter Rechenzentren der Hochschule Koblenz**
- Mitinitiator „**Praxisforum BPM & ERP**“/**IT-Radar für BPM & ERP**
- **Certified Scrum Master** (3 Organisationen)
- Wissenschaftlicher Beirat Heupel Consultants
- Fachbeirat Projektmagazin



Weitere Informationen, Werdegang, aktuelle Veröffentlichungen, Vorträge... unter www.komus.de

PM-Haus – Projektmanagement ganz klassisch

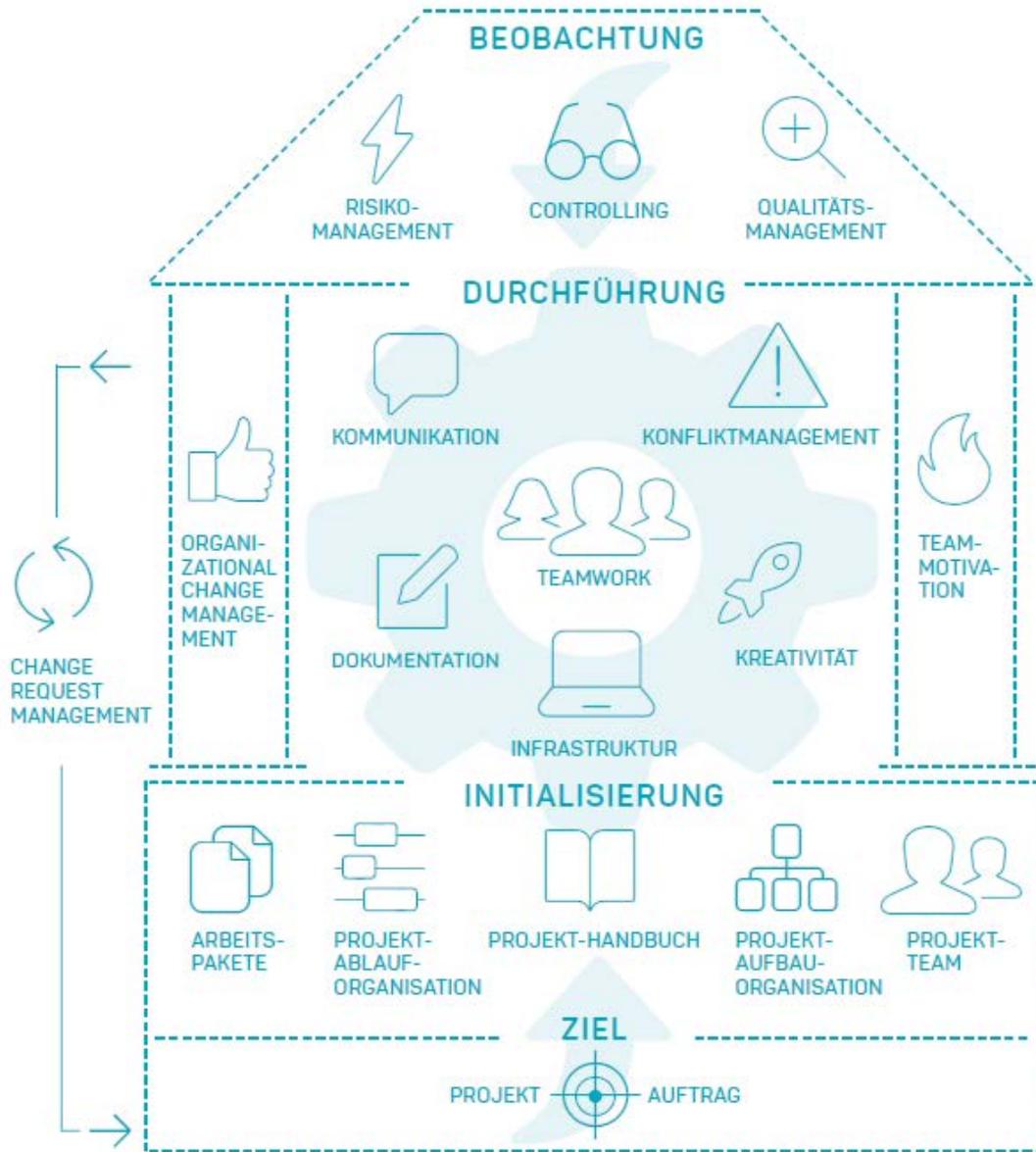


Abb.: PM-Haus © Komus/Putzer

Aktuelle Aktivitäten

Studien www.process-and-project.net/studien

- **Mein Digital Profil** www.mein-digital-profil.de
- **Status Quo Agile** www.status-quo-agile.de
- **Studie „Agiler Einkauf“**
- Multitasking im Projektmanagement
- Agiles PMO
- Erfolgsfaktoren im Projektmanagement – Studie zum evidenzbasierten Projektmanagement
- Metastudie BPM-Quintessenz
- Prozess-/IT-Management in Chemie/Life Science
- COO in der Unternehmenspraxis
- Qualität im BPM
- BPM und Six Sigma
- IT-Radar für BPM und ERP

Workshops www.process-and-project.net/workshops

- Agile Methoden im PM (7. Februar 2017)
- Agiles PMO (8. Februar 2017)
- BPM-Compass (28. März 2017)
- Projektmanagement Erfolgsfaktoren (Inhouse)
- Agiler Einkauf (21. März 2017)

10. **Praxisforum** Prozess- und IT-Management (30. Mai 2017) www.praxisforum.eu

2. **Praxiswerkstatt** Digitalisierung und Agilität (31. Mai 2017) www.praxiswerkstatt.eu



Process and Project
www.process-and-project.net





HEUPEL CONSULTANTS
SUCHT VERSTÄRKUNG:
VORDENKER MIT
BODENHAFTUNG
GESUCHT

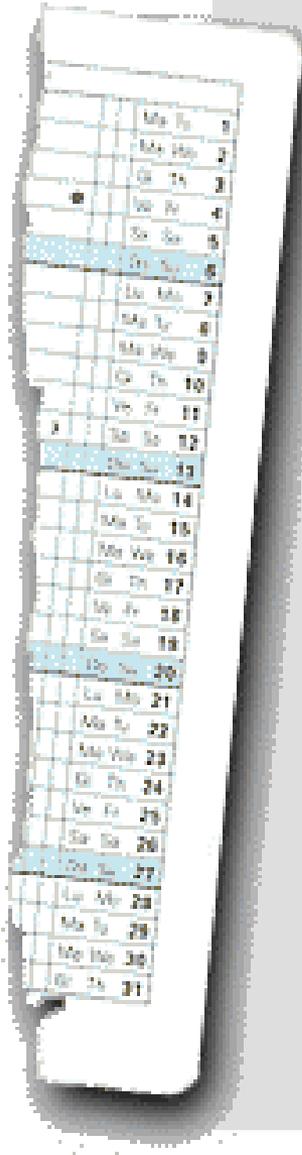
is

GESUCHT
BODENHAFTUNG
VORDENKER MIT
VERSTÄRKUNG:
HEUPEL CONSULTANTS



HEUPEL
CONSULTANTS

Wissen.Wege.Wirkung



- Studienergebnisse**
- Wie steht es um Qualität und Co?**
- Agile Methoden – Ein *Hype*-Thema?**
- Wie werden agile Methoden *wirklich* gelebt?**
- Welcher Ansatz ist anzustreben?**
- Wo liegen die Herausforderungen?**
- Erfolgreiche Einführung adaptiver und agiler Methode**
- Und damit hätten wir's dann aber, oder?***

Studienergebnisse



3. internationale Studie Status Quo Agile

in Zusammenarbeit mit



Erhebung in Q3 und Q4 2016
Über 1.000 Teilnehmer aus über 30 Ländern

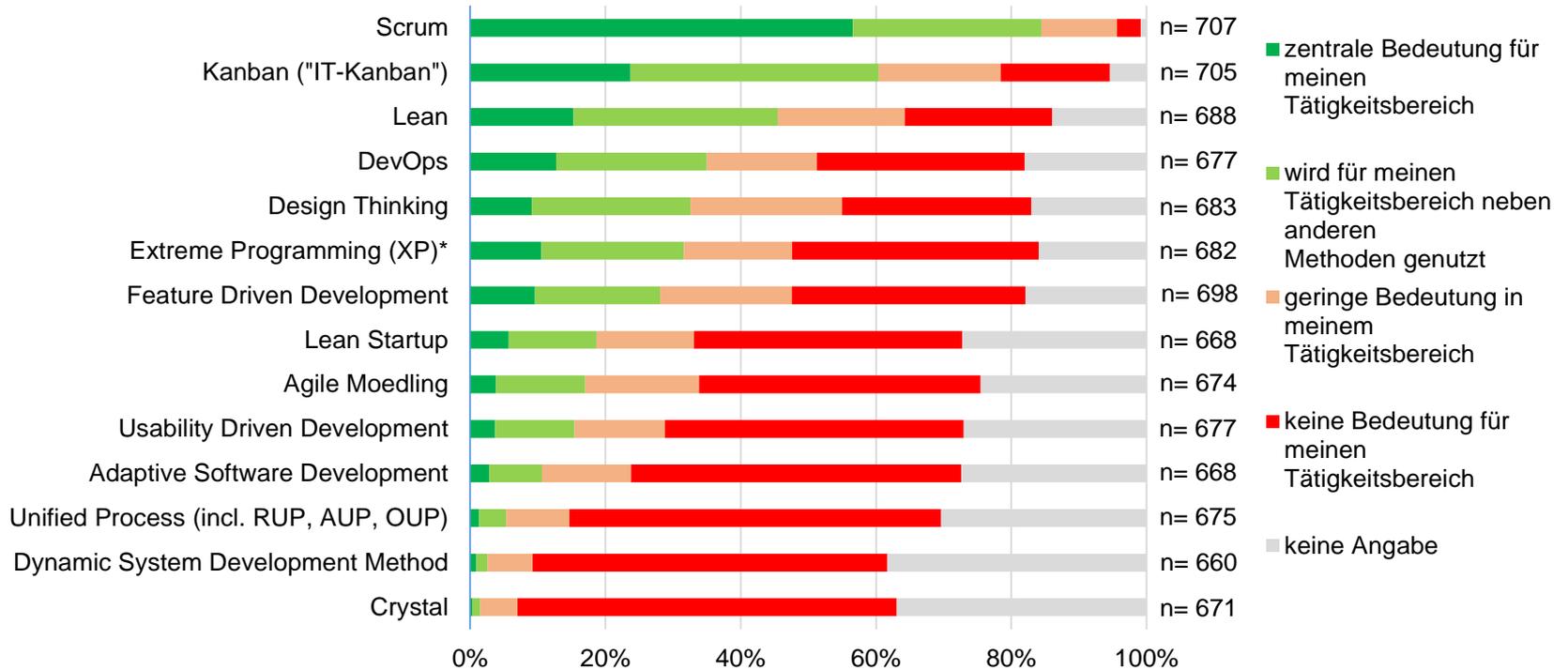
www.status-quo-agile.net

www.status-quo-agile.de

Bedeutung von agilen Methoden

VORLÄUFIGE ERGEBNISSE
STATUS QUO AGILE 2016/2017

Welche Bedeutung haben die jeweiligen Methoden für Ihren Bereich?

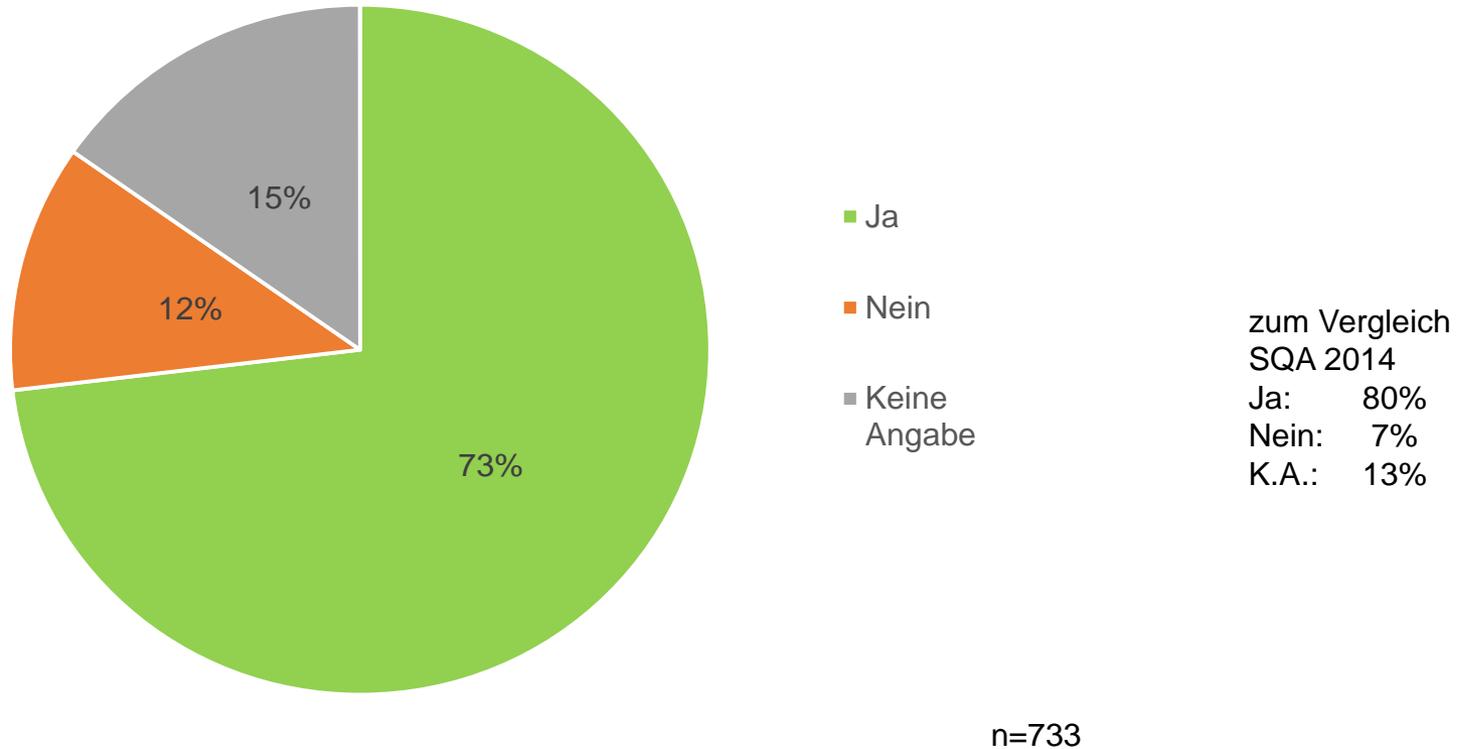


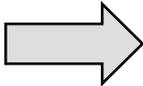
**Scrum ist nach wie vor meistverbreitet.
DevOps gewinnt an Bedeutung.**

Verbesserungen durch agile Methoden

VORLÄUFIGE ERGEBNISSE
STATUS QUO AGILE 2016/2017

Sind durch die Anwendung von agilen Methoden Verbesserungen bei Ergebnissen und Effizienz realisiert worden?

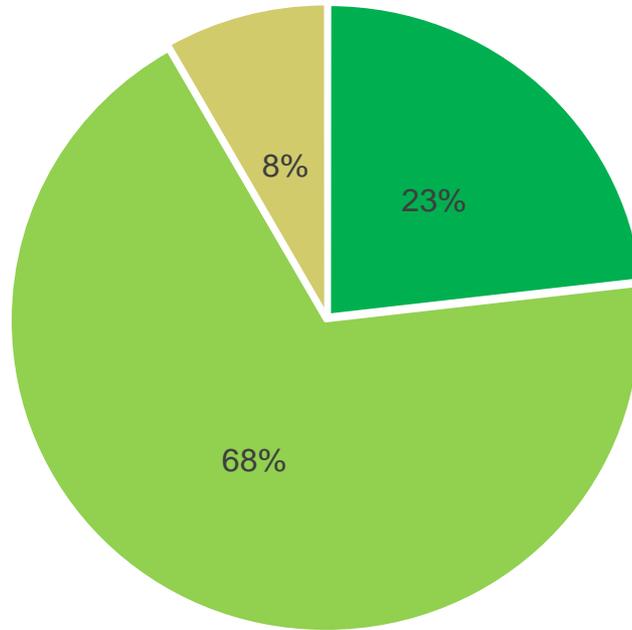


 **Wieder sieht die deutliche Mehrheit der Befragten Verbesserungen durch agile Methoden**

Nutzen durch agile Methoden

VORLÄUFIGE ERGEBNISSE
STATUS QUO AGILE 2016/2017

Wenn ja, wie bewerten Sie diese Verbesserung im Vergleich zum Aufwand für die Einführung und Nutzung agiler Ansätze?

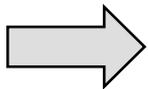


- Verbesserung sehr viel höher als der Aufwand
- Verbesserung höher als der Aufwand
- Verbesserung geringer als der Aufwand

zum Vergleich
SQA 2014

- 29%
- 64%
- 7%

n=532



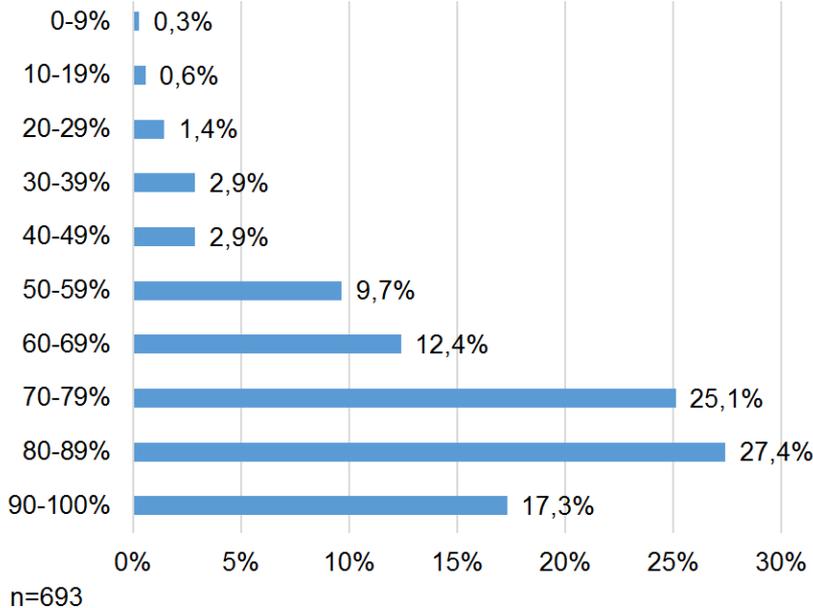
Wieder wird der Nutzen deutlich besser als der Aufwand eingeschätzt

Erfolgsquoten agil versus klassisches PM

VORLÄUFIGE ERGEBNISSE
STATUS QUO AGILE 2016/2017

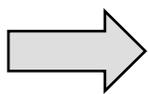
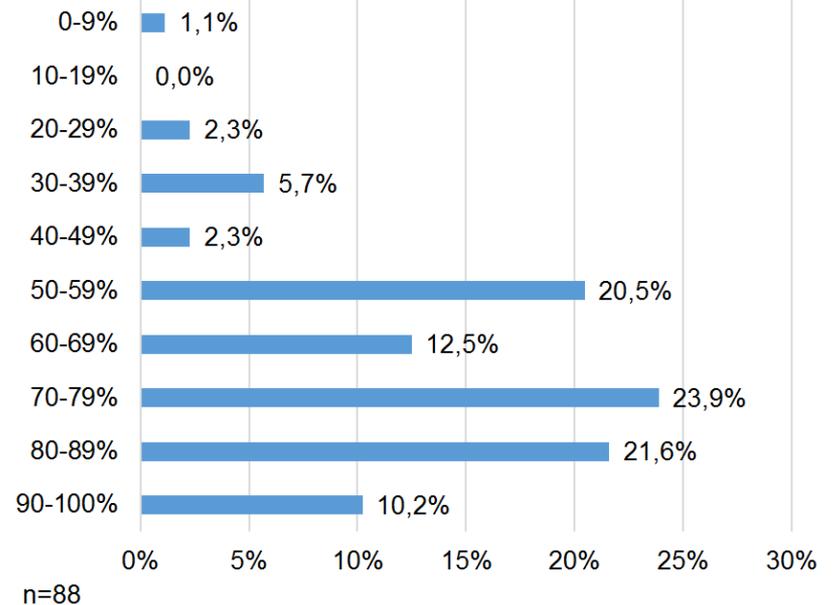
Erfolgsquoten - agil

Wie hoch würden Sie Ihre Erfolgsquote der mit agilen Methoden durchgeführten Projekte / Entwicklungsprozesse einschätzen?

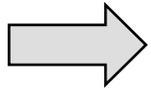


Erfolgsquoten - klassisch

Wie hoch würden Sie die Erfolgsquote der mit klassischen Projektmanagement-Methoden durchgeführten Projekte / Entwicklungsprozesse einschätzen?



Wieder werden die Erfolgsquoten im agilen Bereich deutlich besser eingeschätzt als im klassischen Projektmanagement



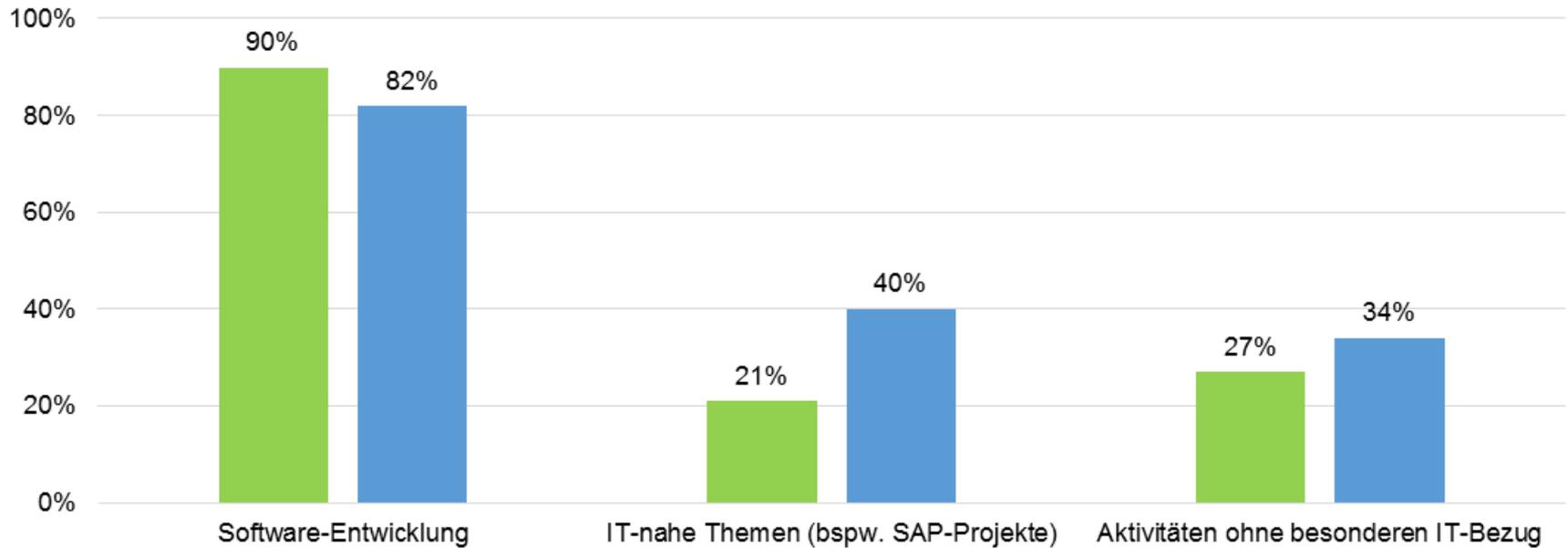
**Agile Methoden werden nach wie vor
deutlich(!) besser bewertet -
aber die Euphorie geht ein wenig zurück**

Anwendungsfelder Agile Methoden

VORLÄUFIGE ERGEBNISSE
STATUS QUO AGILE 2016/2017

In welchen Themenbereichen nutzen Sie agile Methoden bzw. agiles Projektmanagement?

■ 2014 n=387 ■ 2016 n=720

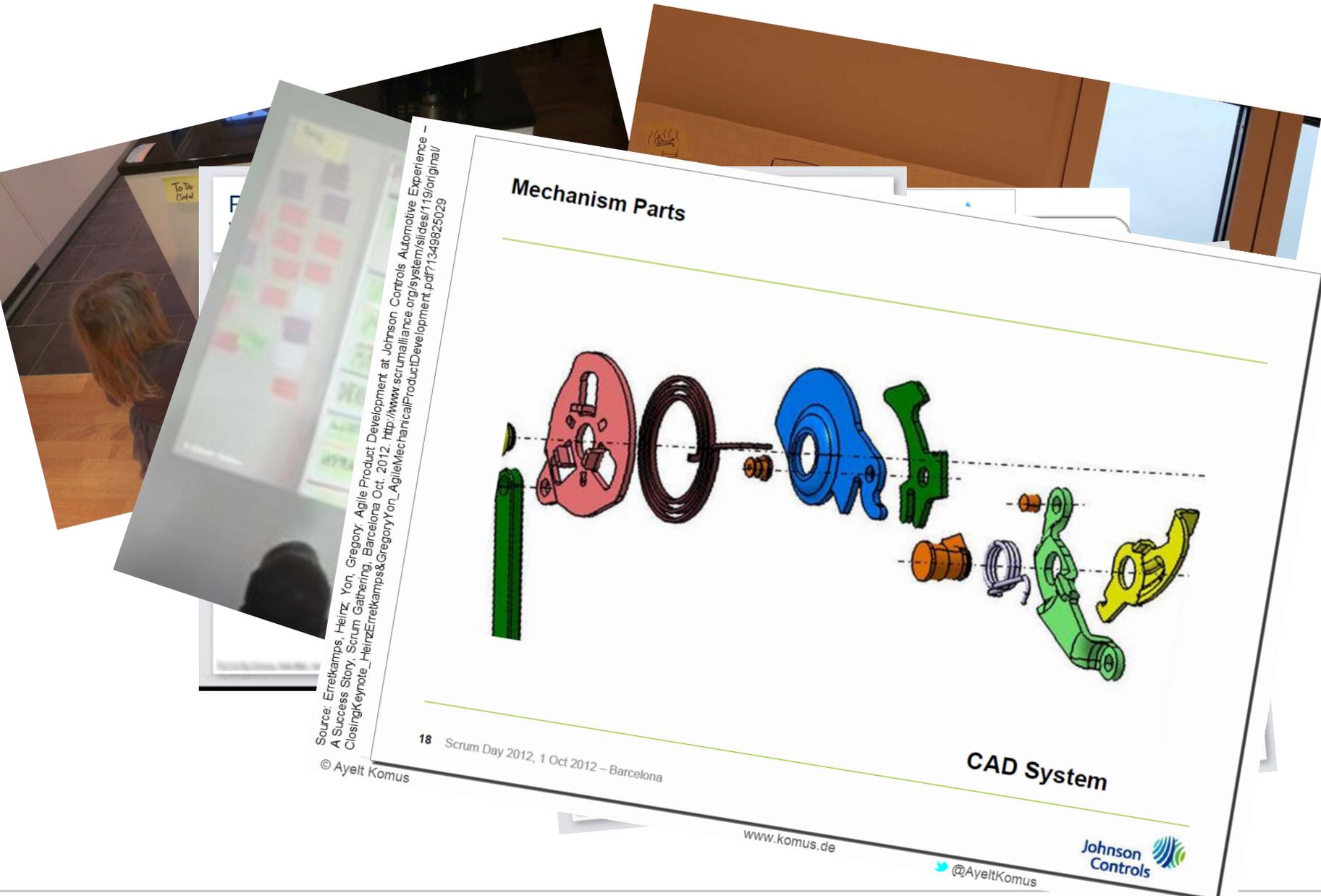


Agile Methoden werden längst nicht mehr nur in der SW-Entwicklung eingesetzt

Quelle: Status Quo Agile 2016/2017

www.status-quo-agile.de

Agile Methoden – Im Privatleben, SAP, BPM, Legal Service/Einkauf, HW-Entwicklung



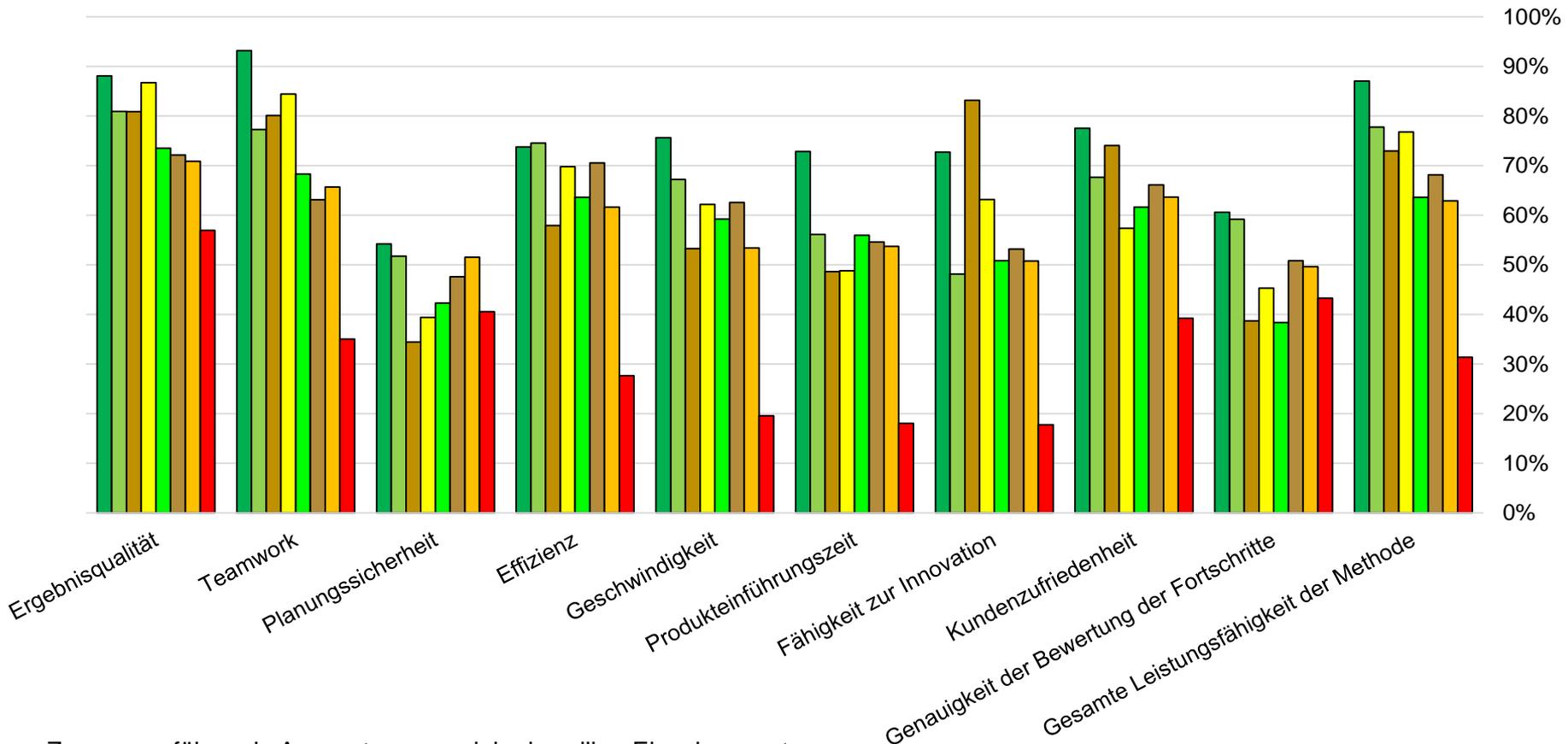
Wie steht es um Qualität und Co?

Erfolgsquoten agile versus klassisches PM

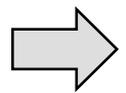
VORLÄUFIGE ERGEBNISSE
STATUS QUO AGILE 2016/2017

Summe aus den Bewertungen der Merkmale mit "Sehr gut" und "Gut"

■ Scrum ■ Kanban ■ Design Thinking ■ Extreme Programming ■ DevOps ■ Lean ■ Feature Driven Development ■ Klassisches Projektmanagement



Zusammenführende Auswertung – n siehe jeweilige Einzelauswertung



Agile Methoden auch bei Ergebnisqualität, Kundenzufriedenheit, und Bewertung von Fortschritten deutlich überlegen

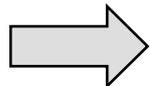
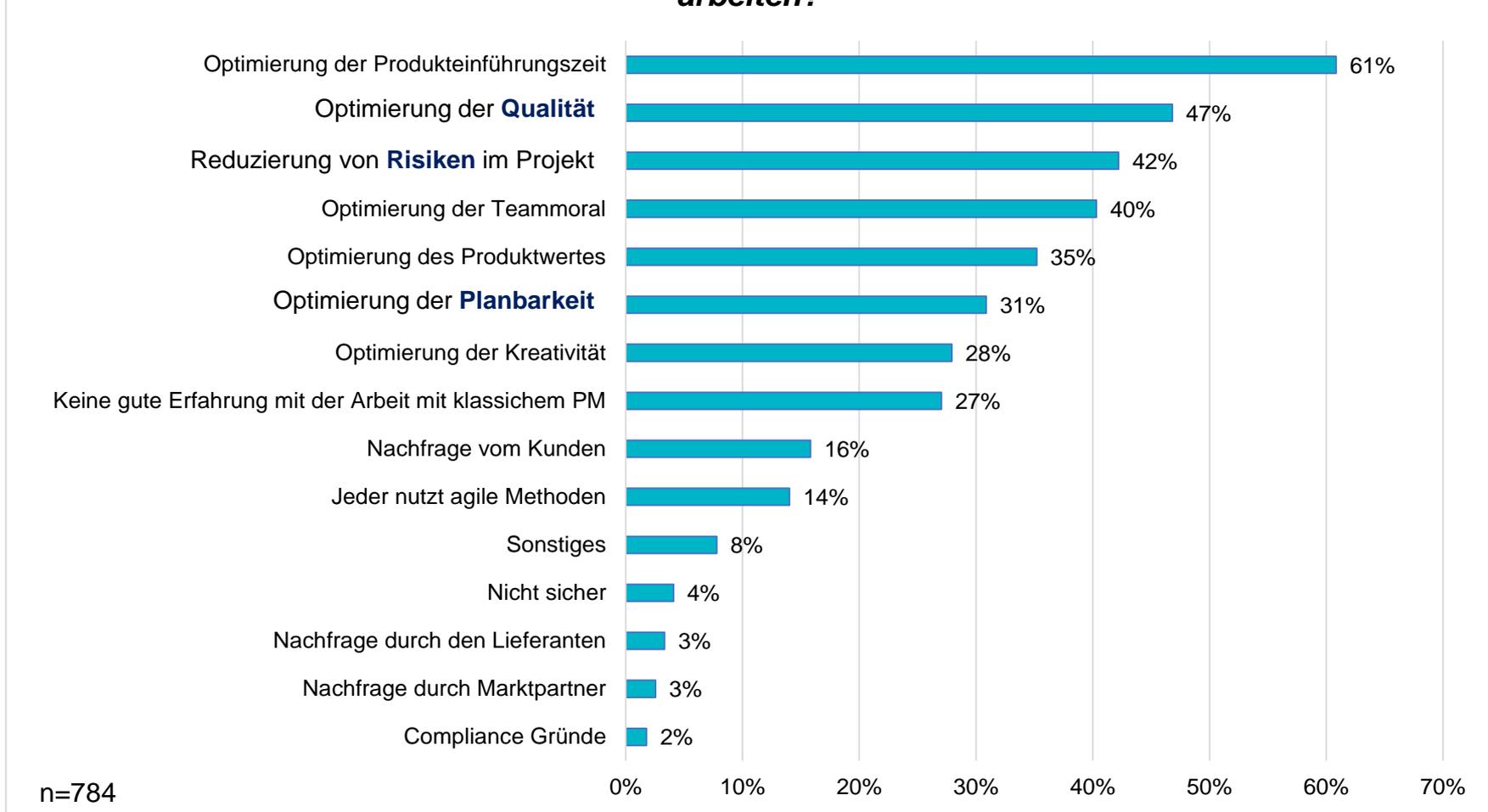
Quelle: Status Quo Agile 2016/2017

www.status-quo-agile.de

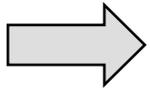
Qualität und Risikoreduktion als Beweggründe für agile Methoden

VORLÄUFIGE ERGEBNISSE
STATUS QUO AGILE 2016/2017

Warum hat sich Ihr Unternehmen dazu entschlossen mit Agilen Methoden zu arbeiten?



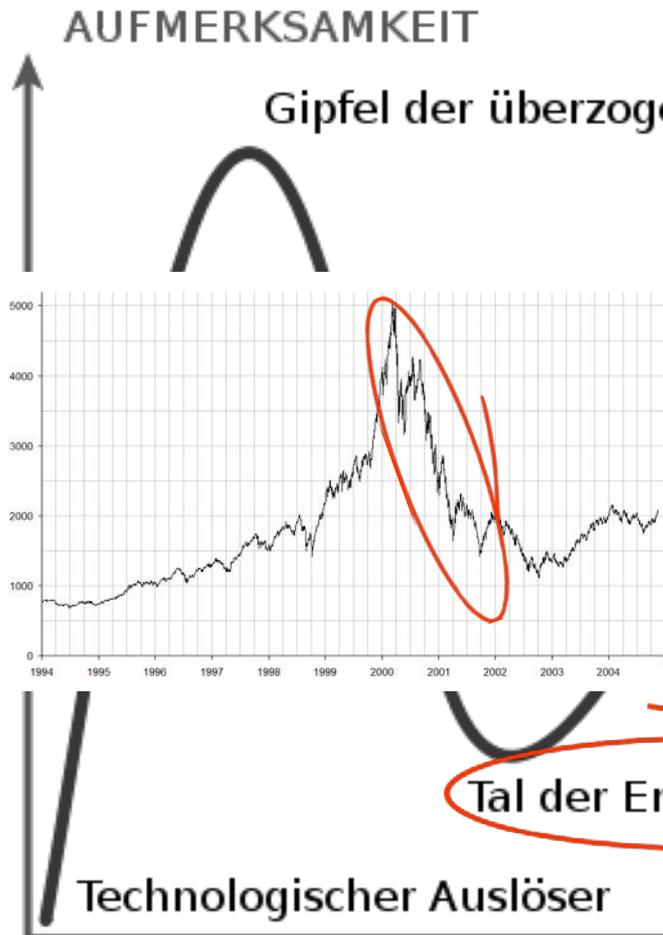
Qualität, Risikominimierung und Planbarkeit sind in der Praxis sogar oft Beweggründe für die Nutzung agiler Methoden



**Latente Vorbehalte in Sachen Qualität,
Dokumentation etc. sind nicht zu halten**

Agile Methoden Ein Hype-Thema?

Hype Cycle nach Gartner – Beispiel New Economy



amazon
facebook
Google

Plateau der Produktivität

KARSTADT
SEIT 1881

VHV
VERSICHERUNGEN

QUELLE.

NOKIA

Falk

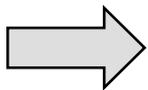
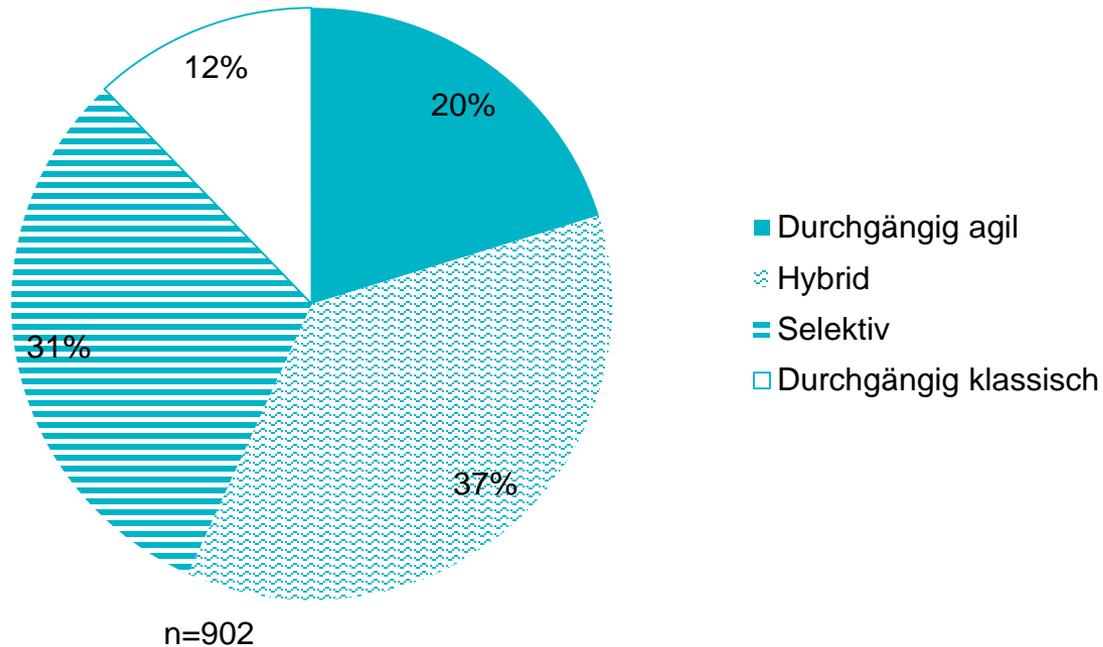
Von Idotter - http://en.wikipedia.org/wiki/File:Gartner_Hype_Cycle.svg, CC BY-SA 3.0, <https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=121454>

Wie werden agile Methoden *wirklich* gelebt?

Anwendungsfelder und Verbreitung

VORLÄUFIGE ERGEBNISSE
STATUS QUO AGILE 2016/2017

In welcher Form setzen Sie agile Methoden in Ihrem Tätigkeitsbereich bei der Durchführung und Planung von Projekten/Entwicklungsprozessen ein?

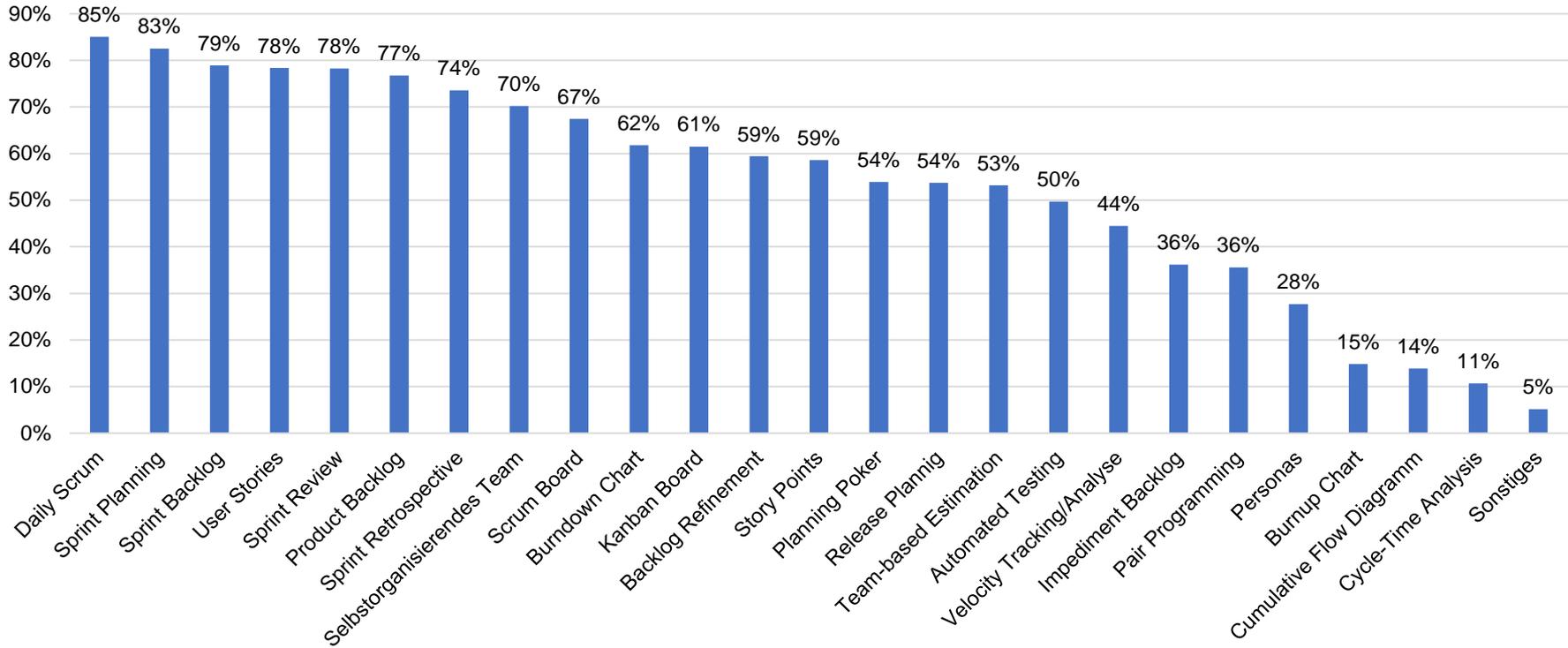


Nur eine Minderheit lebt agile Methoden wirklich durchgängig („nach Lehrbuch“)

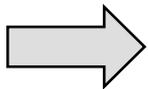
Nutzung agiler Techniken

VORLÄUFIGE ERGEBNISSE
STATUS QUO AGILE 2016/2017

Welche agilen Techniken wenden Sie an?



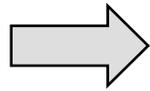
n=722 (Mehrfachantworten möglich)



Die meistverbreiteten Techniken lassen sich auch ins klassische Projektmanagement einbinden

Quelle: Status Quo Agile 2016/2017

www.status-quo-agile.de



**Agil heißt nur selten „nach Lehrbuch“
Meist wird gemischt und kombiniert.**

Zielsetzung?

*Welcher Ansatz des Projektmanagements
(der agilen Methoden) ist anzustreben?*

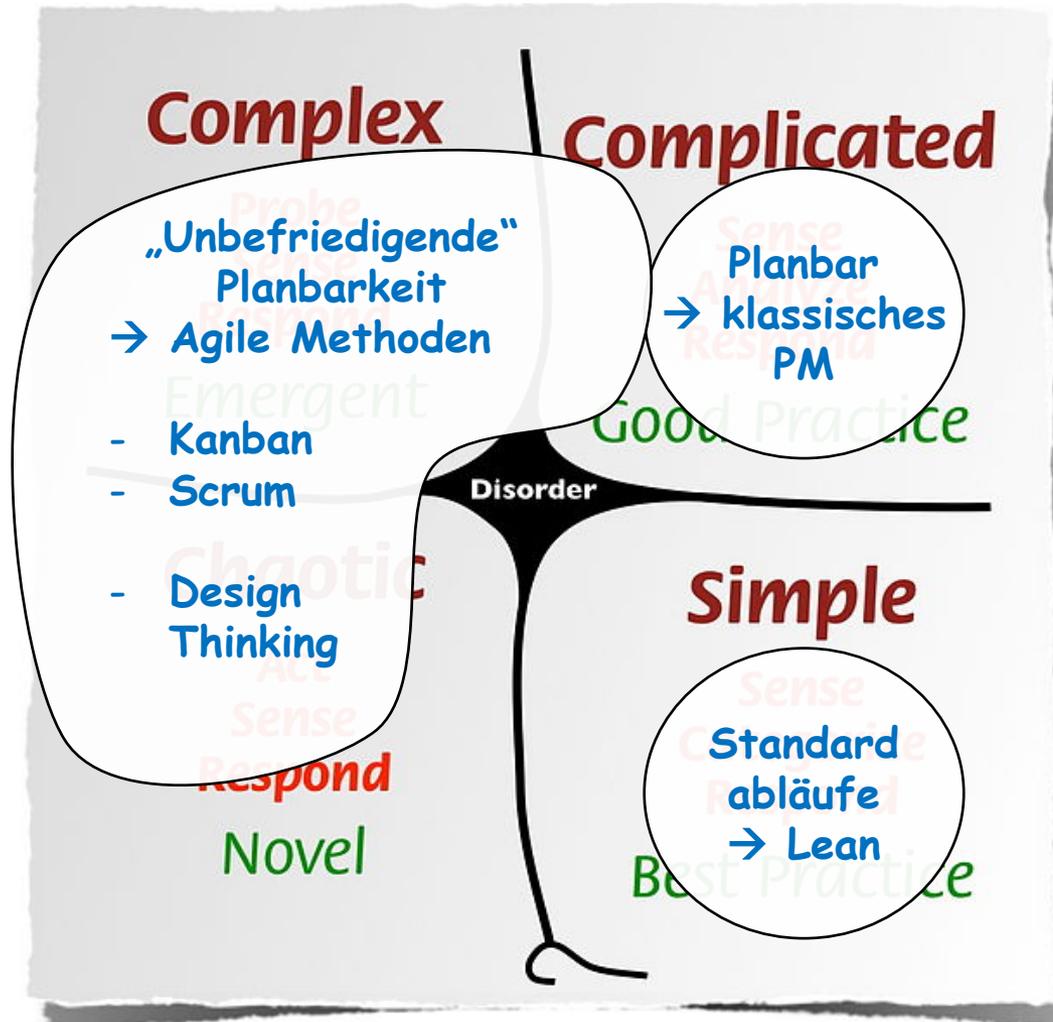
Lautet die Frage
„Agil ja oder nein?“

Eher nicht!

Mit dem Hammer in der Hand...



Cynefin mit resultierenden Methoden → selektiver Ansatz



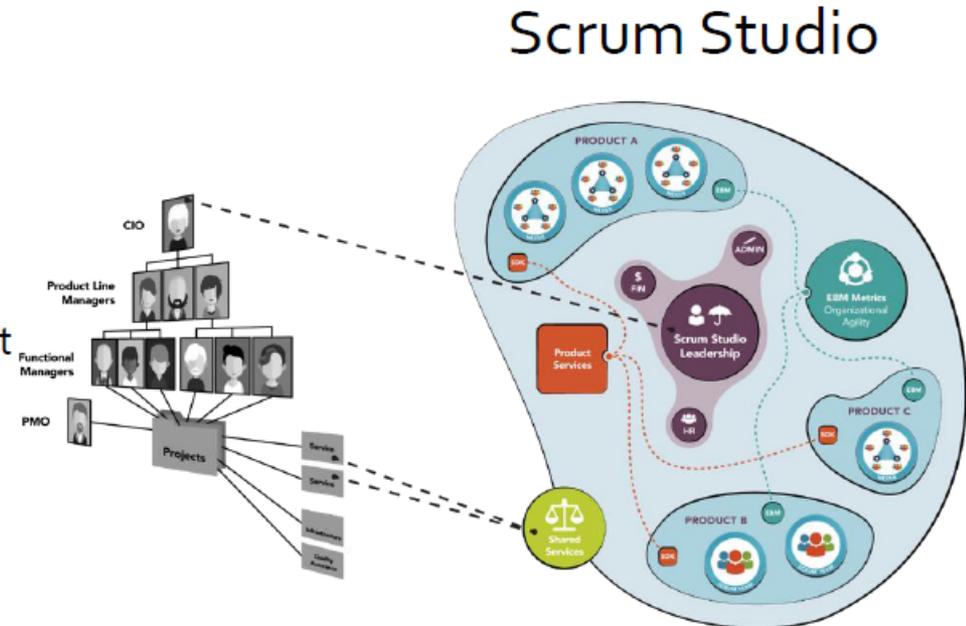
cc3.0 by Snowden via Wikimedia

s.a.: <http://www.komus.de/fileadmin/downloads/public/2016-11-Agile-PEP-Minds.pdf>

Bimodal Beispiel – „Scrum Studio“ von Scrum.org

Completely Separate from Existing IT organizations

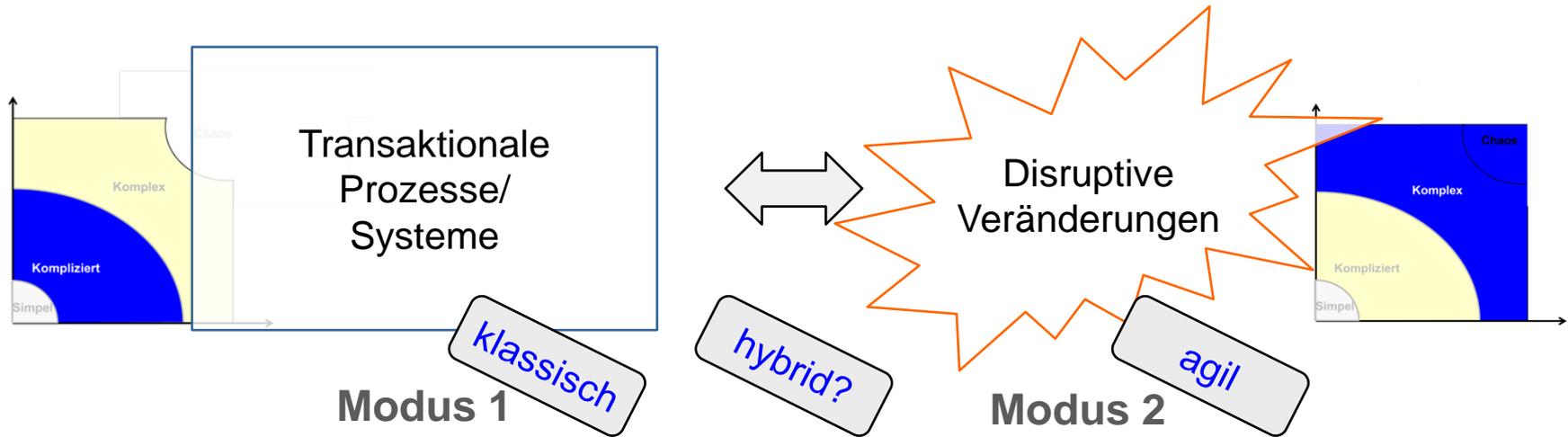
1. Agile Culture
2. Product-oriented
3. Planning through Operations
4. All services and administration provided
5. Onboarding qualified products
6. Value based measurement and management
7. Persistent team and tribal culture
8. Methodology driven development
9. Modern, proven tool sets and infrastructure
10. Professional software



Source Dave West – Scrum Day Europe 2016

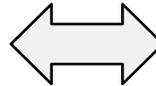
© 1993-2016 Scrum.org. All Rights Reserved

Bimodales Projektmanagement



Ziele

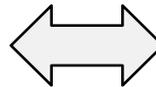
Zuverlässigkeit
Kosten
Stabilität



Chancen ergreifen
Schnelligkeit
Flexibilität

IT

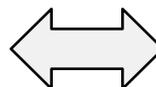
Phasengetrieben
Linear
Träge
Planbar
(im richtigen Umfeld)



Erforschend
Nicht-linear
Agil
Schnell

PM

Formal orientiert
Methode als Basis



Ideen-, Zielgetrieben
Kultur als Basis

Geht das mit meiner Organisation?

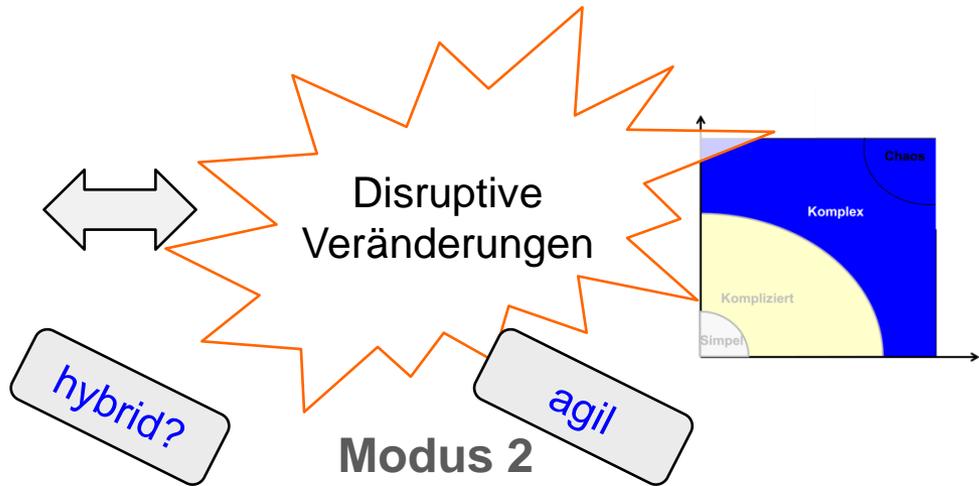
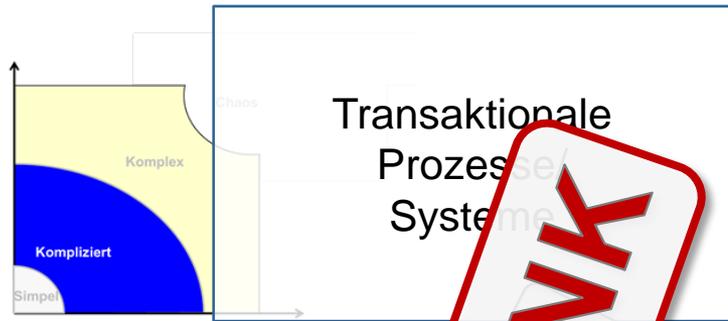


© Igor Mojzes - Fotolia



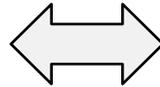
© Fxquadr - Fotolia

Traditionelles PM – Bad Bank des PM?



Ziele

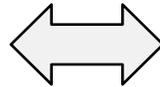
Zuverlässigkeit
Kosten
Skalierbarkeit



Chancen ergreifen
Schnelligkeit
Flexibilität

IT

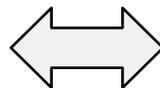
IT-getrieben
Linear
Tragbar
Planbar
(im richtigen Umfeld)



Erforschend
Nicht-linear
Agil
Schnell

PM

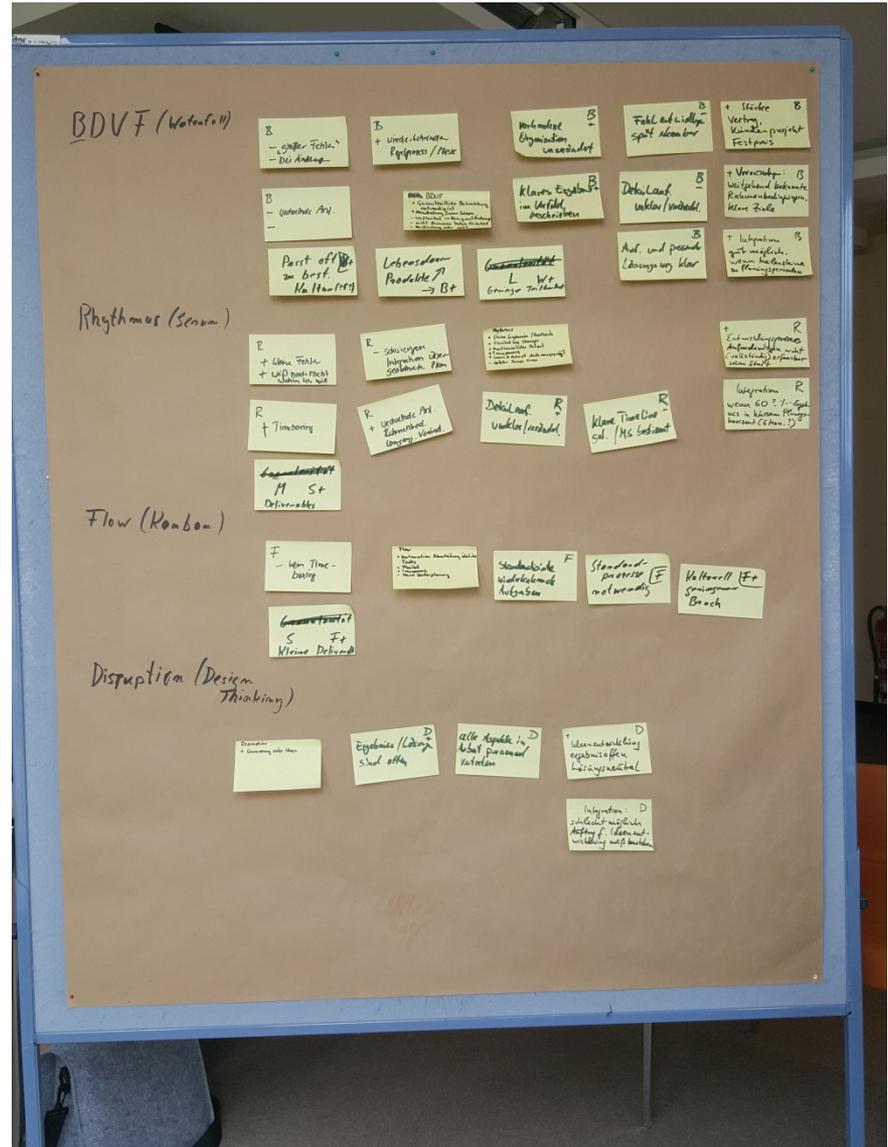
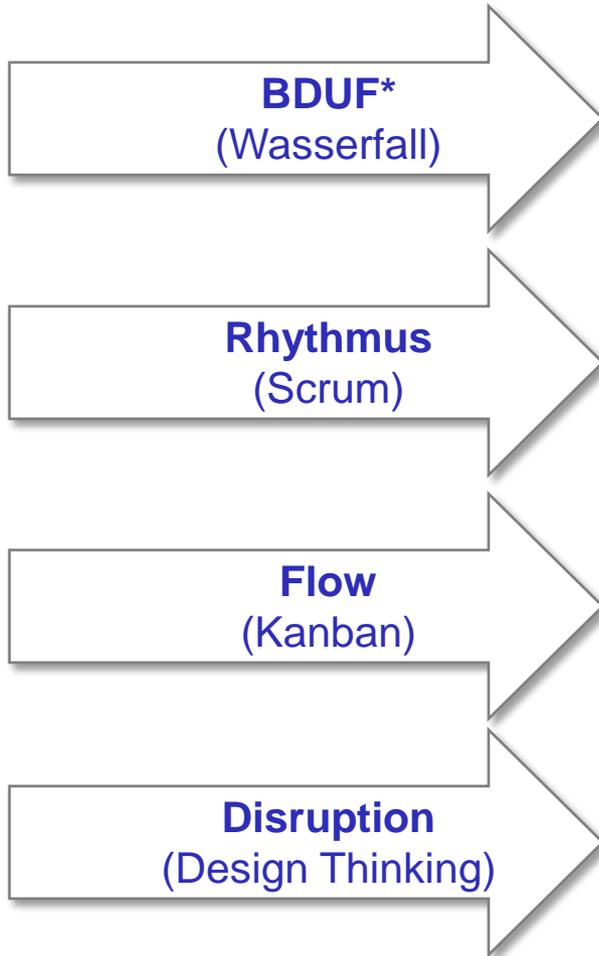
Formal orientiert
Methode als Basis



Ideen-, Zielgetrieben
Kultur als Basis

BAD BANK

Schlüsselkompetenz: Auswahl geeigneter Methoden (Beispiel)



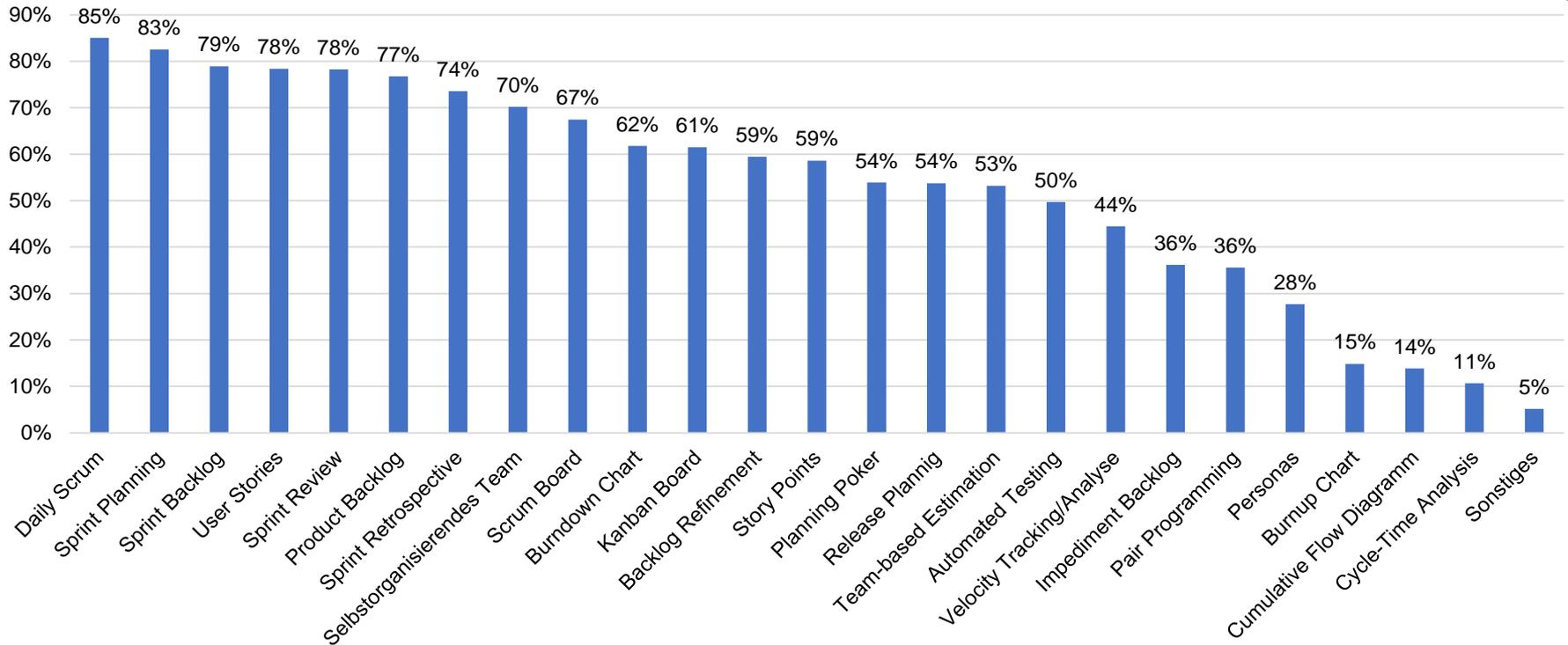
* BDFUF – Big Design Up Front

Workshop Agiles PMO www.process-and-project.net/agiles-PMO

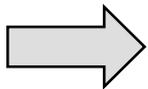
Nutzung agiler Techniken

VORLÄUFIGE ERGEBNISSE
STATUS QUO AGILE 2016/2017

Welche agilen Techniken wenden Sie an?



n=722 (Mehrfachantworten möglich)

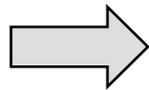


Die meistverbreiteten Techniken lassen sich auch ins klassische Projektmanagement einbinden

Quelle: Status Quo Agile 2016/2017

www.status-quo-agile.de

**Gutes Projektmanagement nutzt Methoden und
Methodenelemente *abhängig von Aufgabe und
Kontext* und *unabhängig von Hype oder Nicht-Hype***



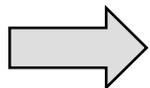
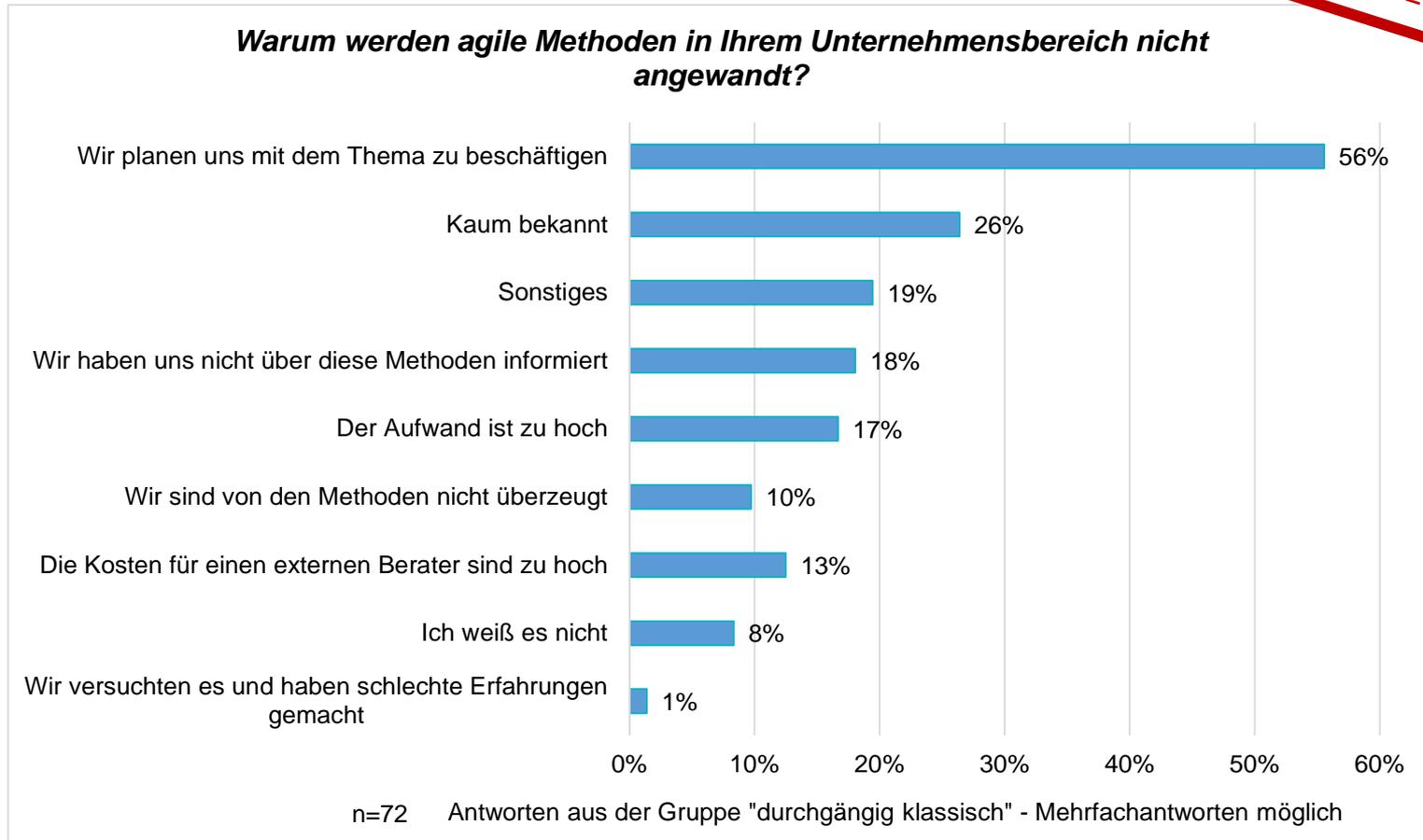
Adaptives Projektmanagement

Wo liegen die Herausforderungen?

Fachliche Kompetenz

Beweggründe für Verzicht auf agile Methoden

VORLÄUFIGE ERGEBNISSE
STATUS QUO AGILE 2016/2017



Oft fehlt Know-how oder Initiative, um das Thema anzugehen

PMOs und agile Methoden



PMO-Tag
2016

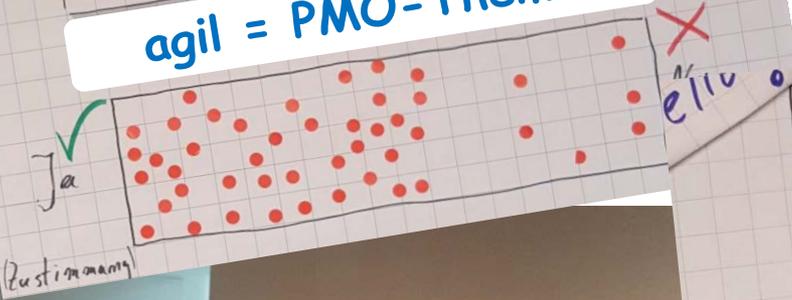
Die nutzbringende Eimbildung
agiler Methoden
ist ein wichtiges
Zukunftsthema
für unser Unternehmen

agil = Zukunftsthema



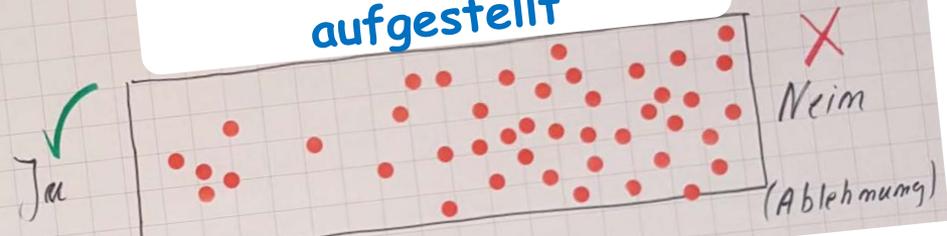
Das PMO sollte entscheidender
Treiber für die erfolgreiche
Eimbildung agiler Methoden
in das Unternehmen sein

agil = PMO-Thema



Unser PMO ist gut für die
Aufgabe aufgestellt,
agile Methoden in die
Organisation zu tragen

**PMOs schlecht
aufgestellt**



*Unterschätzte Faktoren
Auftraggeber und Umfeld*

MyAgile – Handlungsfelder und Barrieren der Agilisierung

MyAgile Zwischengespeicherte Umfrage laden Umfrage verlassen und Antworten löschen

MyAgile

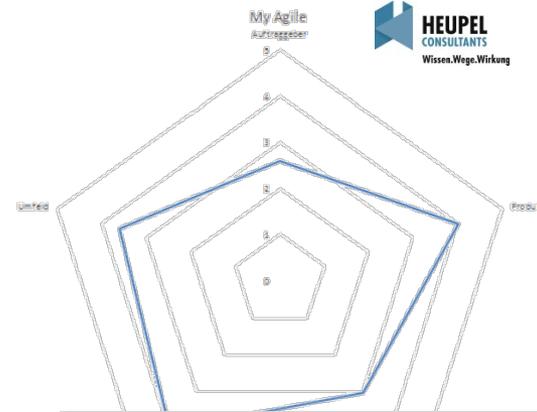
Vielen Dank für Ihre Teilnahme an der Potential-Analyse „MyAgile“.

Die Beantwortung der Fragen benötigt ca. 5 Minuten. Sie können einzelne Fragen bedarfswise überspringen. Wenn Sie sich bei der Beantwortung einer Frage nicht sicher sind, wählen Sie bitte die Antwort, die Ihrer Meinung nach den Sachverhalt am besten beschreibt.

Alle hier abgegebenen Daten werden natürlich streng vertraulich behandelt.

Process and Project **HEUPEL CONSULTANTS** Wissen.Wege.Wirkung

MyAgile Später fortfahren Umfrage verlassen und Antworten löschen



5 Schlüsselfelder

- Prozess
- Umfeld
- Auftraggeber
- Team
- Produkt

Auftraggeber

	5	4	3	2	1
Die Wünsche und Erwartungen der Auftraggeber/zukünftigen Nutzer lassen sich sehr gut im Voraus beschreiben.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Der Auftraggeber (oder ein Vertreter) ist gut erreichbar und willens sich im Erstellungsprozess zeitnah einzubringen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Der Auftraggeber (oder ein Vertreter) ist in der Lage ein konsistentes widerspruchsfreies Bild vom gewünschten Ergebnis darzustellen.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Zusammenarbeit mit dem Auftraggeber ist auf "Augenhöhe" möglich.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Das Umfeld erwartet sehr detaillierte, sehr präzise Planungen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

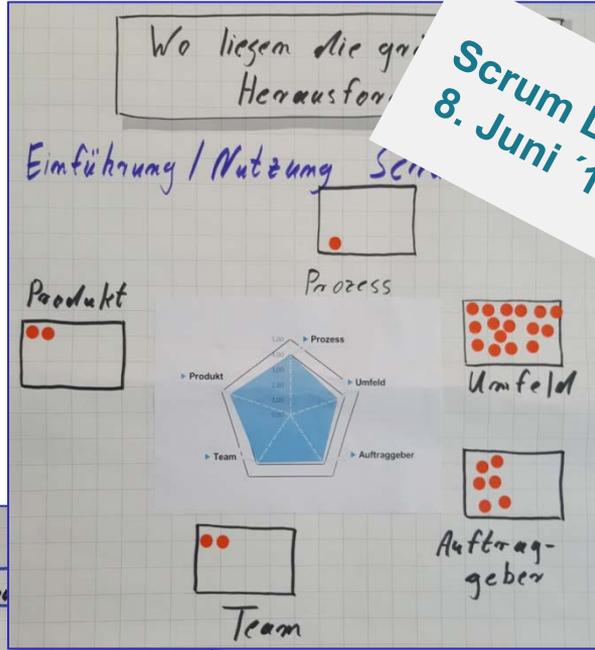
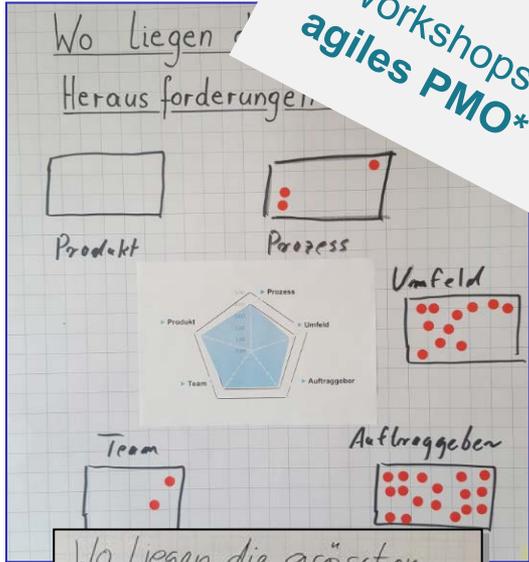
Zurück Weiter

Barrieren in der Praxis – Ergebnisse aus Veranstaltungen

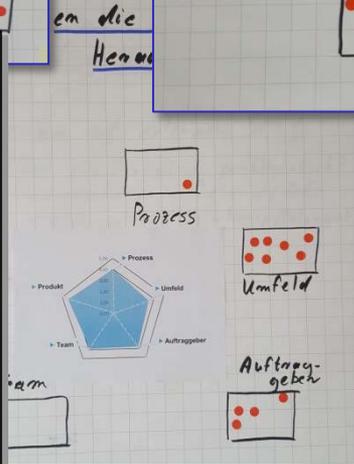
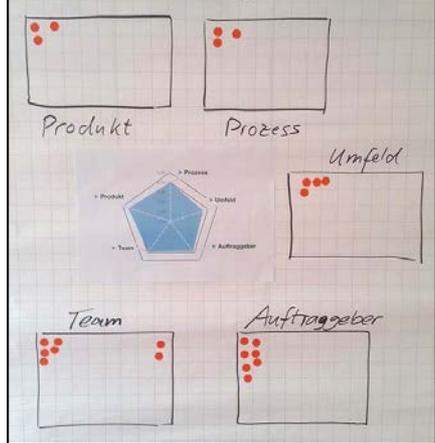
Workshops
agiles PMO*

Scrum Day
8. Juni '16

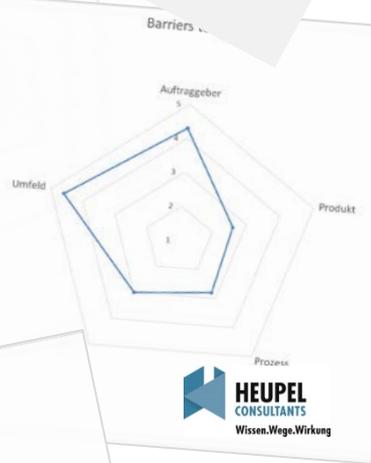
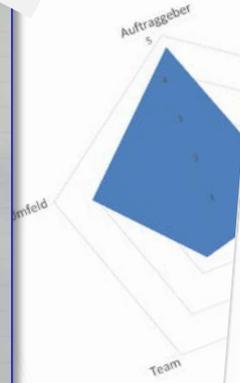
Projekt-
Beispiele



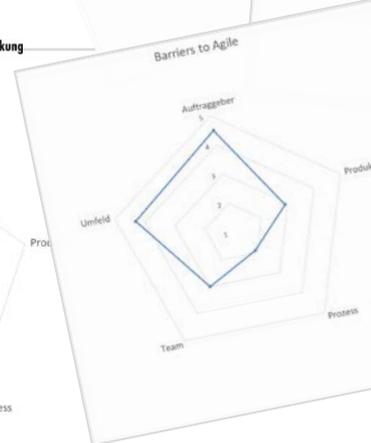
Wo Liegen die grössten Herausforderungen? (3 Punkte)



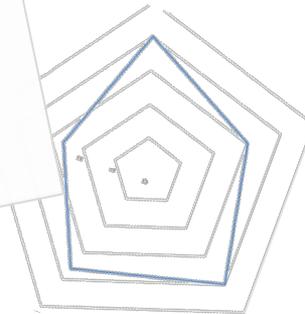
Barriers to Agile



Wissen.Wege.Wirkung



Wissen.Wege.Wirkung



* www.process-and-project.net/agilesPMO

Erfolgreiche Einführung adaptiver und agiler Methoden

Gemeinsame Grundlage für die Projektarbeit

Prämissen

Die Vorgehensweise zur agilen Transition ist geprägt von folgenden **Prämissen**

- ▶ Agile Methoden sind Mittel zum Zweck
- ▶ Auch bestehende Strukturen und klassische Projektmanagementelemente haben ihre Stärken und Notwendigkeiten
- ▶ In der Praxis ist ein 100% agiler Ansatz unrealistisch und nicht zielführend
- ▶ Methoden sind kein Selbstzweck – wichtig sind gelebte agile Werte und Prinzipien
- ▶ „Individuals and interactions over processes and tools“ – Die Organisation muss dort „abgeholt“ werden, wo sie aktuell steht
- ▶ Im Bereich des Komplexen gibt es keine „Best Practice“
- ▶ Der Weg in die Zukunft endet nie – Maßstab ist die Verbesserung und die Entwicklung in die richtige Richtung.

In der Praxis zeigen sich bestimmte Felder als besonders erfolgskritisch

- ▶ Unterstützung durch **Auftraggeber**
- ▶ Unterstützendes **Umfeld**
- ▶ Realistische und differenzierte Zuordnung von Teamkapazitäten verknüpft mit „**geschütztem Raum**“
- ▶ Sinnvolle und **pragmatische** Ausgestaltung mit dann **konsequenter** Umsetzung des adaptierten Scrum-Regelwerks
- ▶ **Messung**
- ▶ **Realistische** Erwartungshaltung

Coaching-Fokus: Product Owner und Auftraggeber



Product Owner

- “Anwalt” des Produktes
- Entwickelt/pflegt Produktvision und priorisiert
- Definiert Arbeitspakete für nächsten Sprint



Team

- 3-9 Personen, möglichst interdisziplinär, selbstorganisiert
- Bewertet Aufwände; begrenzt die Arbeitspakete je Sprint
- Liefert die Arbeitspakete



Scrum Master

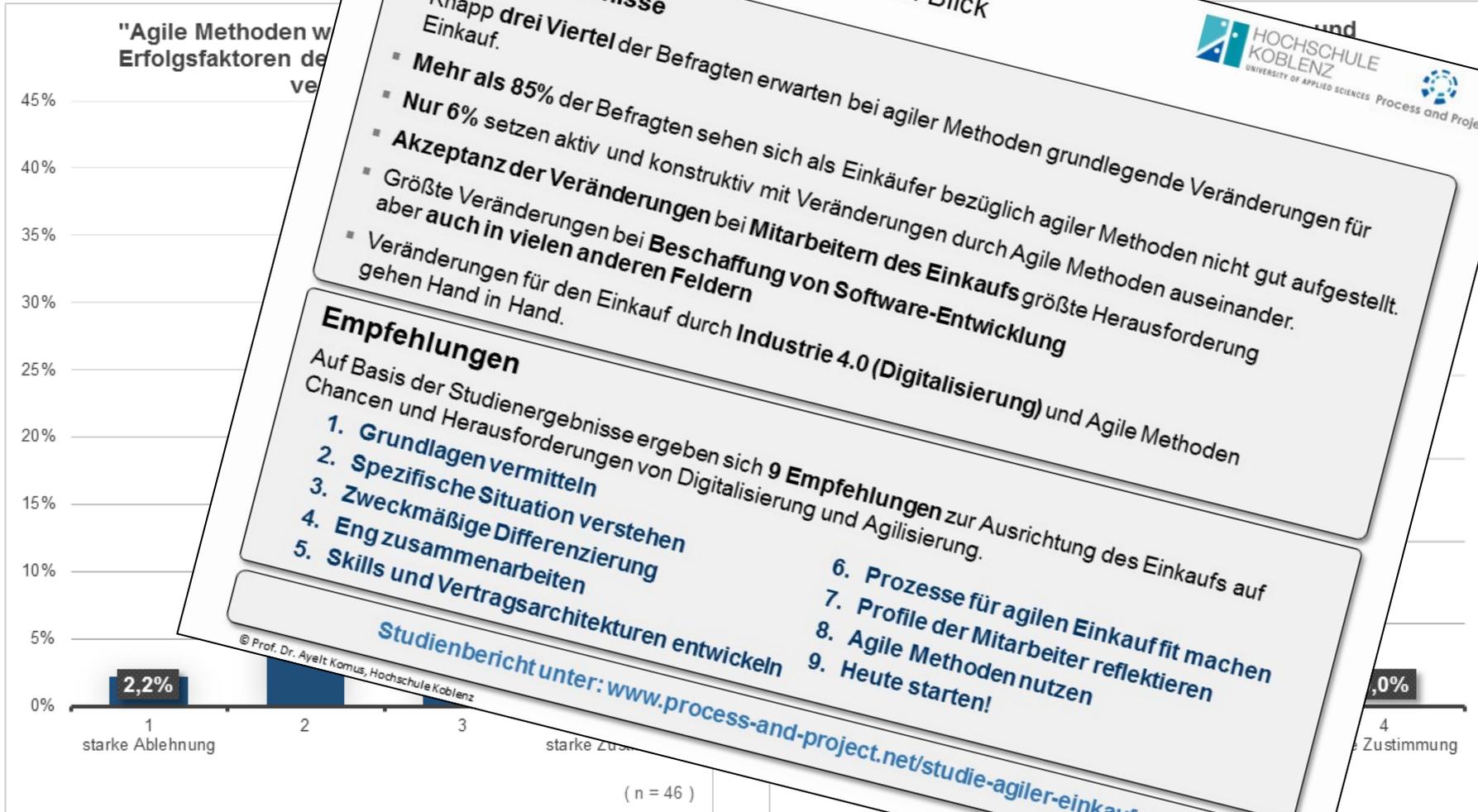
- “Hüter” der Methode
- Beseitigt Hindernisse
- Hält dem Team den Rücken frei



Umfeld – Beispiel: Lauf und agile Methoden

Agile Methoden Erfolgsfaktoren

Der Einkauf ist nicht aufgestellt



Messen als Schlüsselfaktor

Praxis-Beispiele

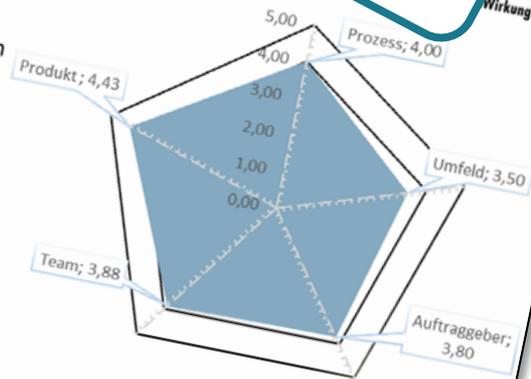
Wo liegen die größten Herausforderungen?
Top Manager

"Barriers to agile"



Handlungsfelder

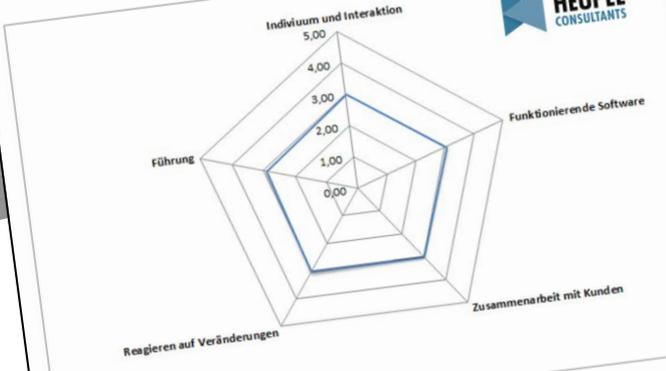
- Produkt:** Ausgestaltung der Aufgabenstellung und des Lieferobjektes
- Prozess:** Ausgestaltung der Arbeitsorganisation
- Team:** Zusammensetzung und Arbeitsfähigkeit der Teams
- Anfragegeber:** Zusammenspiel Projekt und Auftraggeber
- Umfeld:** Rahmenbedingungen des Projektes



Top 10 der „Pain-Points“ – im Detail

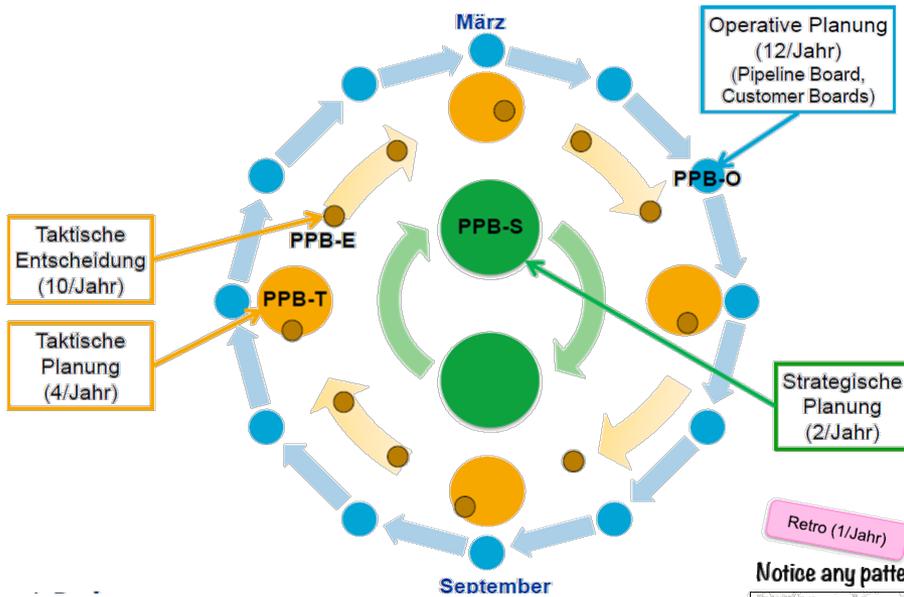
Nr.	Fragenblock
1.	Der Projektleiter war in der Lage Risiken frühzeitig zu erkennen und entsprechend zu reagieren und Projekt-Steuervermassnahmen auf gefahren.
2.	Die Eskalation und Einbindung der Organisation in der Lage zu erkennen und entsprechend zu reagieren und Anforderungen zu kommunizieren und Projekt-Steuervermassnahmen auf gefahren.
3.	Die Meetings waren in der Lage zu erkennen und entsprechend zu reagieren und Projekt-Steuervermassnahmen auf gefahren.

Standort-Assessment Gelebte Agile Werte

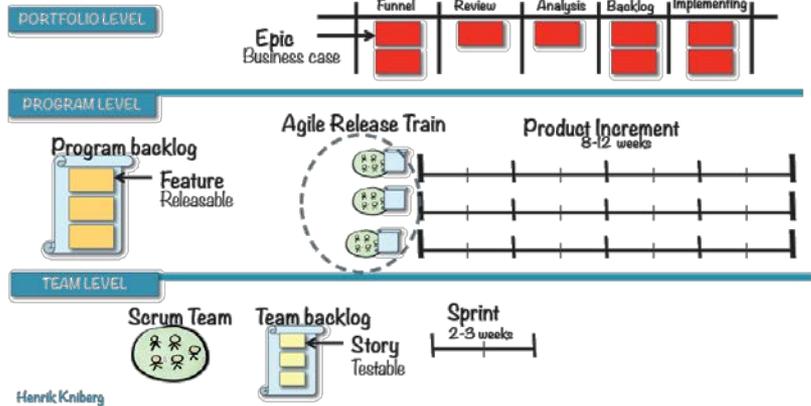


Und damit hätten wir's dann aber, oder?

Portfolio- und Programmmanagement – agil und klassisch



SAFe in a nutshell



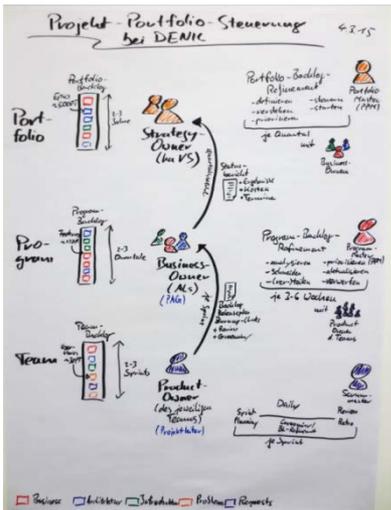
The Program Board

Dependency mapping by teams

Notice any patterns?



Henrik Kniberg & Lars Roost



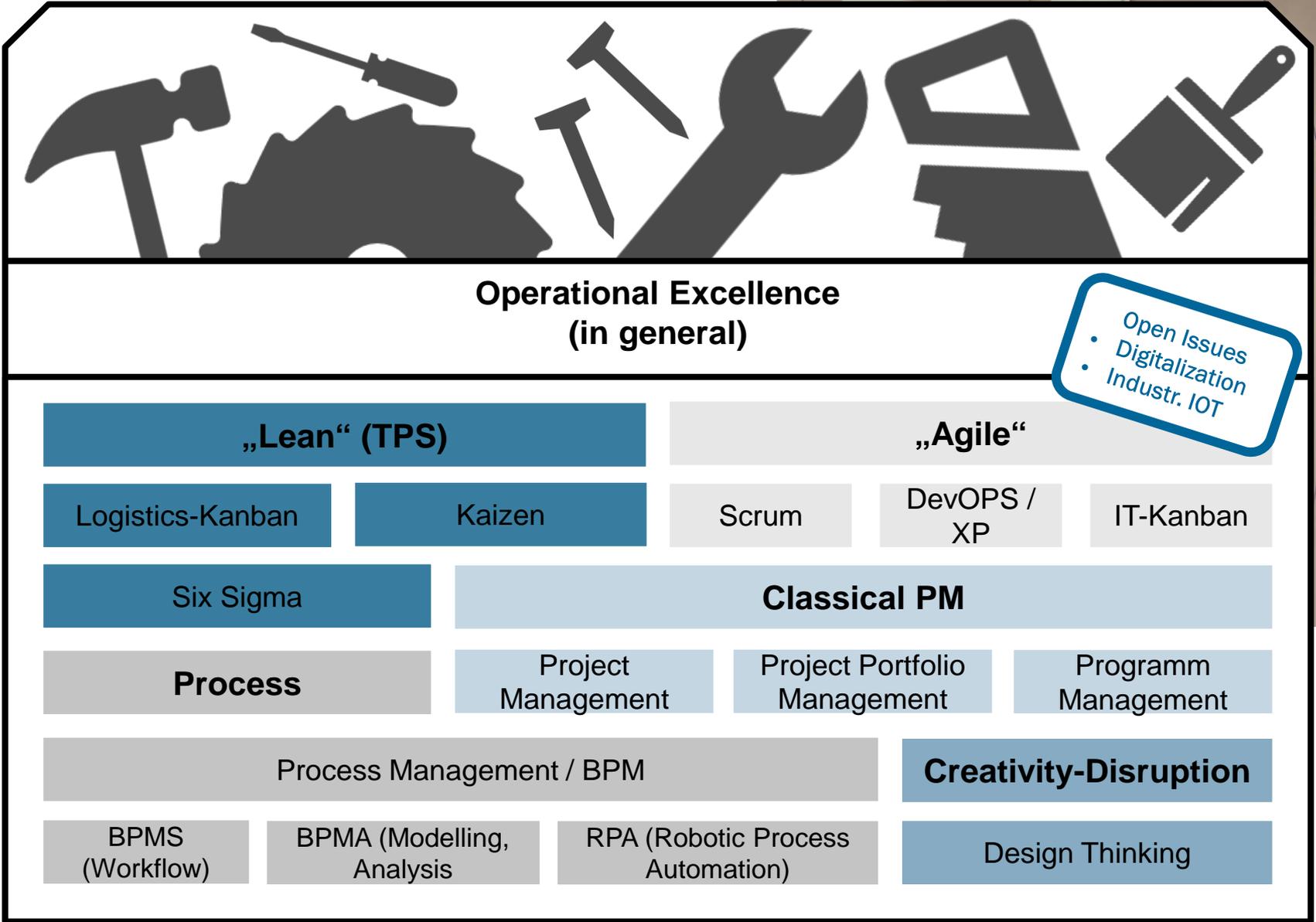
Day 1

08:00	Business
08:30	PM Framework
09:00	Value & Learning
09:30	Product Road Map
10:00	Product Backlog
10:30	Product Backlog
11:00	Product Backlog
11:30	Product Backlog
12:00	Product Backlog
12:30	Product Backlog
13:00	Product Backlog
13:30	Product Backlog
14:00	Product Backlog
14:30	Product Backlog
15:00	Product Backlog
15:30	Product Backlog
16:00	Product Backlog
16:30	Product Backlog
17:00	Product Backlog
17:30	Product Backlog
18:00	Product Backlog

Quelle: Felchlin, Basler Versicherungen

Entnommen: Kniberg/Roost: Is SAFe evil? http://gotocon.com/dl/goto-cph-2015/slides/HenrikKniberg_and_LarsRoost_IsSAFeEvil.pdf

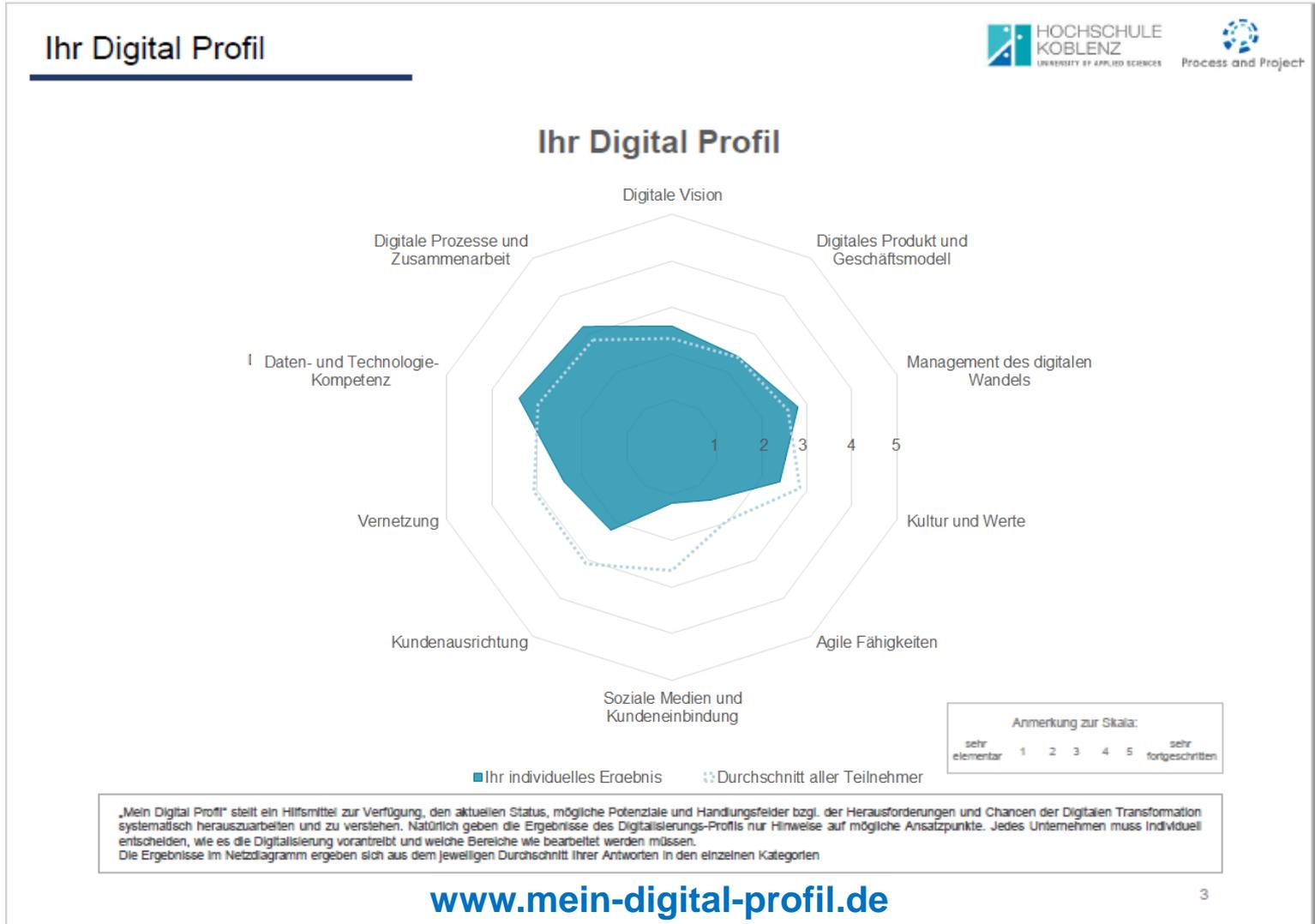
Methodology Toolbox



Digitalisierung – Internet of Things

Eine vielschichtige Herausforderung

Mein Digital Profil – Beispielauswertung



Events zum Thema agile Methoden und Digitalisierung



Praxisforum
Prozess- & IT-Management

10. Praxisforum Prozess- und IT-Management, 30. Mai 2017 „Prozess-, Projekt- und IT-Management im digitalen Unternehmen“

Hochkarätige Referenten berichten über ihre aktuellen Themen, erfolgreichen Ansätze und Visionen. Interaktive Formate erlauben Austausch und die Transformation der Inhalte auf die eigenen Aufgabenstellungen.

www.praxisforum.eu



Die Keynote für das Praxisforum steht fest!



Wiebe van der Horst,
CIO der BASF Group und CIO des Jahres 2014

Global und Agil? Chancen und Herausforderungen integrierter IT- und Prozesslösungen in Zeiten der Digitalisierung und Globalisierung

2. Praxiswerkstatt Agilität und Digitalisierung, 31. Mai 2017

„Ambiguität, Komplexität und Vernetzung als Herausforderung und Chance.“
„Digitalisierung und agile Methoden als Schlüssel zum Erfolg in wechselhaften Zeiten“



Praxiswerkstatt
Agilität & Digitalisierung



Die Praxiswerkstatt bringt Experten, interessante Menschen und Treiber der Veränderung auf ihrer Suche nach neuen Konzepten und Wegen zusammen.

Prägnante, kurze Fachinputs und interaktive Formate wie Fishbowl, World Café, Open Space erlauben es, Wissen und Wege zu teilen und gemeinsam zu entwickeln.

www.praxiswerkstatt.eu

Workshops “Agiles Projektmanagement” und “Agiles PMO”

Agiles Projektmanagement

Scrum, Kanban,
Design Thinking
in das Projektmanagement integrieren

7. Februar 2017

www.process-and-project.net/scrum

Agiles PMO

Agile Methoden
in die Organisation tragen
Agiles PMO und
Agile Center of Excellence

8. Februar 2017

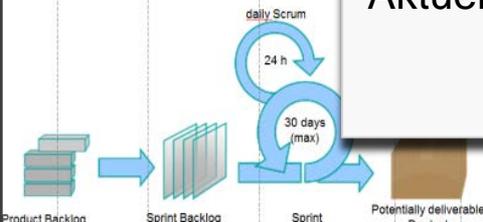
www.process-and-project.net/agilesPMO

Kent Beck James Grenning Robert C. Martin
Mike Beedle Jim Highsmith Steve Mellor
Arie van Bennekum Andrew Hunt Ken Schwaber
Alistair Cockburn Ron Jeffries Jeff Sutherland
Ward Cunningham Ivo Kern Dave Thomas
Martin Fowler Brian Marick

Scrum

Aktuelle Informationen zum Projekt- und Prozessmanagement
von Prof. Gadatsch und Prof. Komus

www.process-and-project.net/newsletter



Interessant?

Keine Informationen mehr verpassen:
Aktuelle Studien,
Vorträge und Publikationen

www.process-and-project.net/newsletter

Vorträge unter www.komus.de/vortrag

Sie treffen mich bei:



Twitter: @Ayelt Komus



Xing: www.xing.com/profile/Ayelt_Komus



LinkedIn: <http://de.linkedin.com/in/komus>