

Agile Quick Check

How to create lasting benefits

November 2020 | Dr. Ulrich Guddat (SE), Ramona Stöckl (marenas), Daniel Heygster (marenas)



Warum haben Sie agile Arbeitsweisen eingeführt?

- Realisierung von digitalen Geschäftsmodellen?
- Das Unternehmen kann und muss „schneller“ werden?
- Entwicklungskostenreduzierung?
- Die technische Schuld wird besser beherrscht?
- Moderne Arbeitsweisen ziehen Talente an?





Die grundsätzlichen Fragen seit Ihrer Umstellung auf „Agil“

Heute: Wo stehen Sie in Ihrem Transformationsprozess?

Untersuchung der unterschiedlichen Ebenen im Unternehmen

- Welchen Grad an Verknüpfung zu den zukünftigen Unternehmensergebnissen treffen wir an?
- Blinde Flecken: Wo gibt es Handlungsfelder zur Erreichung des „agilen Potentials“?
- Was kann besser funktionieren in der Umsetzung?

Morgen: Wie hilft Agilität bei der Unternehmensentwicklung?

Untersuchung der Unternehmensziele welche unter anderem durch die Einführung agiler Arbeitsweise erreicht werden sollten

- Welche Rolle spielt Agilität zur Erreichung der einzelnen Unternehmensziele?
- Wieviel sollten Sie sich vornehmen? Auf welche kulturelle Passform können Sie setzen?
- Welche Ziele könnten durch besseres agiles Arbeiten noch erreicht werden?



Die konkreten Fragen in Zeiten der Pandemie

Corona 1: Erzwungener Aufbruch in die Agilität (top-down)

Situatives Handeln ist überall – es ist in der Pandemie gefragt. Das Erfolgsrezept ist die Kombination aus zentraler Vorgabe und flexibler dezentraler Umsetzung. Sie haben begonnen "agil" zu arbeiten

- Werden Entscheidungen „an der richtigen Stelle“ im Unternehmen getroffen?
- Wie bleibt das Vorgehen kundenorientiert?
- Wie sieht der Planungsprozess aus? Welchen Horizont hat Ihre Strategie?

Corona 2: Virtuell arbeiten (bottom-up)

Das bisherige Mantra der agilen Bewegung (12 Prinzipien des agiles Manifest) lautet: Möglichst alle Arbeit in gemeinsamer Präsenz an einem Ort. Scrum ist körperlich. Und nun ist Corona. Die neue Realität der Agilität muss adäquat umgesetzt werden

- Virtualisierung agiler Arbeitsabläufe (z.B. Daily, Retro)
- Virtualisierung von Backlogs und ggf. Planungs-Boards
- Training der Teams in virtueller Zusammenarbeit



Was ist Ihr **Nutzen?**

- Eine bessere Einbettung der kulturprägenden Vorgehensweise der Agilität in die betriebliche Realität und Zielerreichung
- Agilität leistet ihren möglichen Beitrag zu einem effektiven und effizienten Unternehmen
- Sie wollen nachhaltig agil bleiben und kennen die notwendigen Schritte zur Verankerung der agilen Denk- und Arbeitsweisen
- Sie haben ihr agiles Arbeiten zukunftssicher in die Virtualität "gebracht"

Unser Profil: Strategy Engineers & marenas



- Internationale Managementberatung mit Mobilitätsfokus
- Mehrfach ausgezeichneter Beratungsansatz basierend auf tiefem Technologieverständnis
- Bewährte Kompetenzen in Transformationsprozessen der Automobilindustrie (z.B. 3x Aufbau eines neuen ItO Prozesses) und im Design / Aufbau neuer Geschäftsmodelle

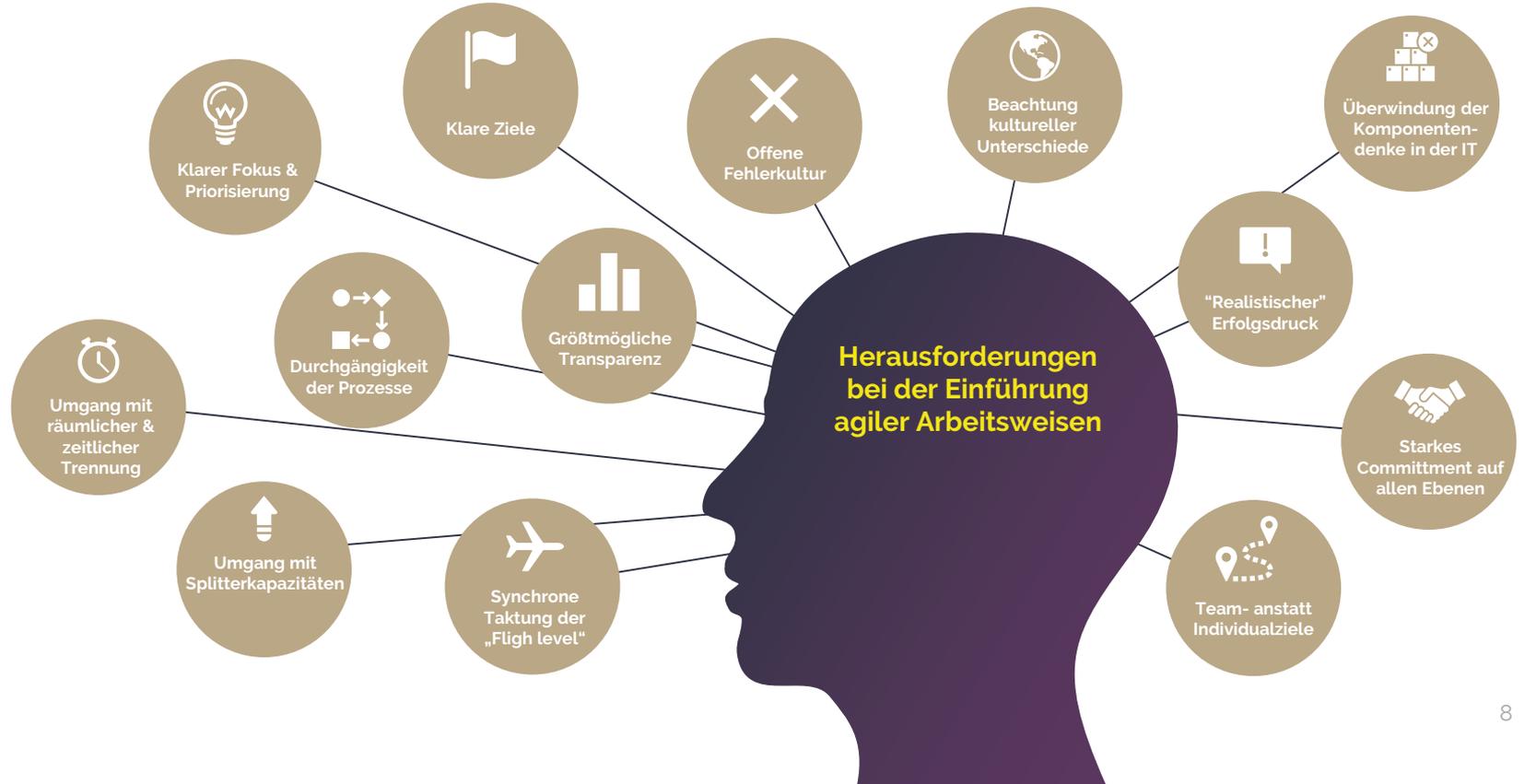
- Führende Beratung mit Fokus auf agilen Strukturen und Organisationsentwicklung
- Tiefgehende Kenntnisse im agilen Produkt und Service Management; umfangreiche Erfahrung mit Transformationsprozessen, im Freigabe- und Anforderungsmanagement
- Global Players und großer Mittelstand als Kunden in verschiedenen Sektoren

Auswahl unserer Projekte

	Automobilkonzern Integrierte Produktstammdaten in Entwicklung, Einkauf, Produktion und Vertrieb	Automobilkonzern Future IT Sales – Begleitung von zukunftsweisenden Veränderungen	B2B Handelskonzern Zukunftsfähige und steuerbare IT	ERP Hersteller Einführung agile Produktentwicklung	Automotive Entwicklungszentrum Schaffung eines dedizierten Software-Entwicklungsbereiches
Daten & Fakten	<ul style="list-style-type: none"> • Vier Vorstandsbereiche als Auftraggeber • Alle Geschäftshauptprozesse betroffen • Budget über Laufzeit >1 Mrd. Euro • >1.000 Projektteammitglieder 	<ul style="list-style-type: none"> • 3 Teilprojekte • > 100 Projektmitglieder 	<ul style="list-style-type: none"> • > 100 Projektmitglieder 	<ul style="list-style-type: none"> • > 16.000 Software-Entwickler weltweit • Bereichsübergreifender Ansatz inkl. weltweiter Vertriebsorganisation • Umgesetzt! 	<ul style="list-style-type: none"> • Neuschaffung eines Vorstandsbereiches im Auftrag des CEO • Neue Arbeitsinhalte, Rollen, Kompetenzen, Prozesse und Organisation • > 450 Projektmitglieder
Hauptveränderungen	<ul style="list-style-type: none"> • Vorhaben von noch nie dagewesener Komplexität • Product Owner Prinzip in den Vorstandsbereichen erstmalig gelebt • Konzernübergreifender Steuerungsprozess • BusDevOps etabliert • Alle Inhalte, Abhängigkeiten, Entscheidungen in einem Konzern-Tool • Einführung MVP Konzept 	<ul style="list-style-type: none"> • Etablierung eines agilen Vorgehensmodells mit den Projektteams • Einführung & Begleitung von agilen Artefakten wie Retrospektive, Reviews & Dailys • Agiles Coaching der Projektteilnehmer • Einführung eines einer Fähigkeiten Karte zur Planung kundenorientierter MVPs 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementierung eines IT-Demand Management Systems • Etablierung einer Priorisierung um nur strategierelevante Großprojekte (z.B. SAP) zu unterstützen/zu starten (Einsparung ca. 5 Mio. Euro p.a.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Einführung von bereichsübergreifenden Teams an allen Standorten weltweit • Führungskräfteprogramm inkl. Coaching 	<ul style="list-style-type: none"> • Etablierung der Software-Entwicklung auf Augenhöhe mit der mechanischen Hardware-Entwicklung • Fokussierung auf Zukunftstechnologien und -Funktionalitäten • Ablösung von SOP-bezogenem Projektausrichtung durch kontinuierliche Entwicklung • Einführung agiler Konzepte für einen kompletten Vorstandsbereich
Ergebnisse	<ul style="list-style-type: none"> • Budgetierung und Ressourcenbereitstellung über 1 Mrd. € • Neue Kernfähigkeiten aus Ursprungsplanung um bis zu drei Jahre vorgezogen 	<ul style="list-style-type: none"> • Effektive, ergebnisorientierte Zusammenarbeit sichergestellt • Pragmatische Lösungen entwickelt & umgesetzt 	<ul style="list-style-type: none"> • Vendors Produkte um 50% reduziert 	<ul style="list-style-type: none"> • ~200 Mio. € Einsparung • Time-to-Market: 6 Monate (statt 24) • Höhere adoption-rate der Kunden • Höhere Mitarbeiterzufriedenheit (gemessen vom Betriebsrat) 	<ul style="list-style-type: none"> • Dedizierter E/E-Architektur und – Software- Entwicklungsbereich eingeführt • Software Qualität verbessert • Entwicklungszeit verkürzt

Die Erfolgsfaktoren bei der Einführung agilen Arbeitens sind vielschichtig

Erfolgsfaktoren



Wir bieten Ihnen ein umfassendes Beratungsangebot

Unser Angebot



Begleitende Expert:innen

- Wir erfassen präzise die Umstände Ihrer individuellen Situation
- Wir sind schnell im Thema und erarbeiten maßgeschneiderte Lösungen

Analyse der Ergebnisse

- Wir betrachten gemeinsam mit Ihnen die gewonnenen Erkenntnisse
- Mit Eigen- und Fremdwahrnehmung kommen wir zu einem gemeinsamen Bild

Umsetzung der Maßnahmen

- Wir setzen mit Ihnen gemeinsam die entwickelten Maßnahmen um
- So stellen wir sicher, dass die Maßnahmen bleiben

¹) Wir rechnen genau die Zeit ab, die wir für Sie gearbeitet haben und sind dabei maximal effizient

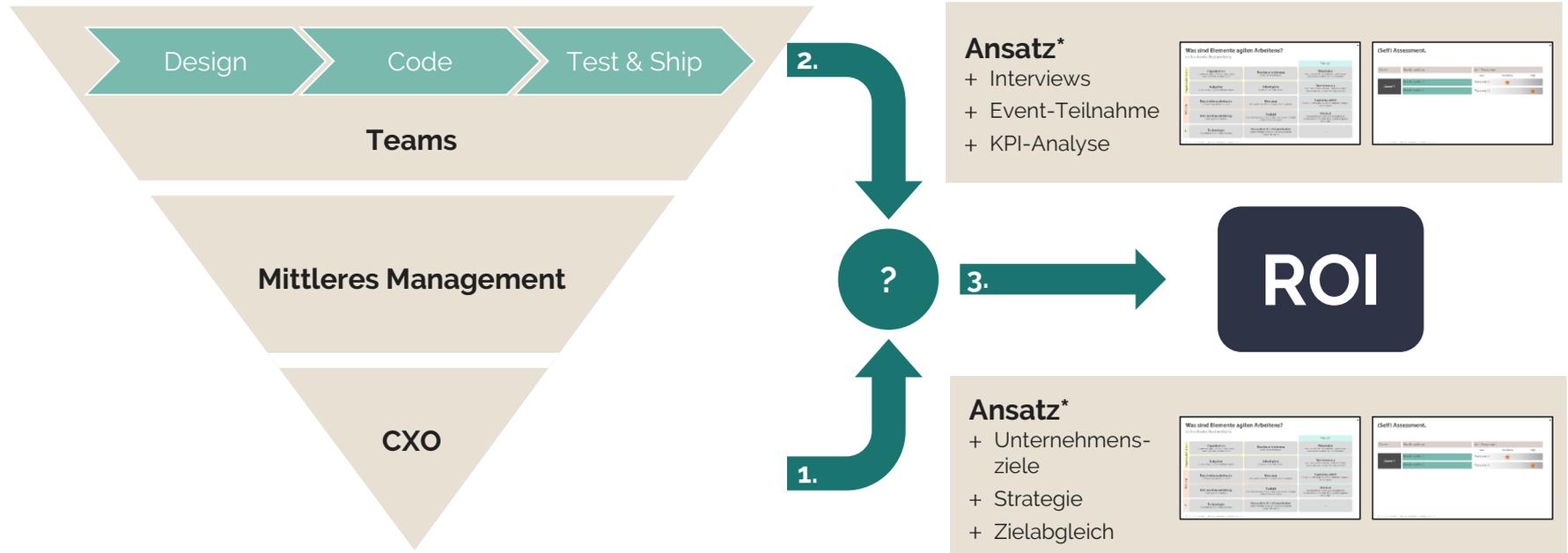
Die grundsätzlichen Fragen seit Ihrer agilen Umstellung:

- Status der agilen Transformation
- Wirkung auf die Unternehmensziele



Wie ist der Stand der agilen Transformation? Hilft die Agilität bei der Zielerreichung? Wie ist die Umsetzung in den Teams?

Fragen nach der Agilen Umstellung



*) Schwerpunktsetzung möglich

Was sind Elemente agilen Arbeitens?

Suchräume



Im Agile Quick Check können wir sowohl das Gesamtbild betrachten – oder gezielt ins Detail gehen

Agile Quick Check: Vorgehensweise

Organisationskultur	Organisation Zusammensetzung von Teams, Lebenszyklus, Kommunikation und Information	Kundenorientierung Der Kunde steht im Fokus.	Mensch
	Aufgaben Arbeitsstellung, Prozesse, Strategie, Regeln	Arbeitsplatz Arbeitszeit und Arbeitsort: Infrastruktur	
Führung	Entscheidungsbefugnis Führung, Führungsstil, Freiräume	Messung KPIs und Messgrößen, Steuerungsprozess (Gremien)	Mensch
	Informationsverteilung Lenkung von Information	Zielbild Das Zielbild berücksichtigt alle Akteure, Rollen und Artefakte sowie deren Beziehungen.	
IT	Technologie IT Architektur & Entwicklungsprozesse	Innovation & Liefermethoden Design Thinking, Scrum etc. und Verankerung der Kundenperspektive	Mensch

Organisationskultur	Organisation Zusammensetzung von Teams, Lebenszyklus, Kommunikation und Information	Kundenorientierung Der Kunde steht im Fokus.	Mensch
	Aufgaben Arbeitsstellung, Prozesse, Strategie, Regeln	Arbeitsplatz Arbeitszeit und Arbeitsort: Infrastruktur	
Führung	Entscheidungsbefugnis Führung, Führungsstil, Freiräume	Messung KPIs und Messgrößen, Steuerungsprozess (Gremien)	Mensch
	Informationsverteilung Lenkung von Information	Zielbild Das Zielbild berücksichtigt alle Akteure, Rollen und Artefakte sowie deren Beziehungen.	
IT	Technologie IT Architektur & Entwicklungsprozesse	Innovation & Liefermethoden Design Thinking, Scrum etc. und Verankerung der Kundenperspektive	Mensch

Detailbild auf Basis ausgewählter Aspekte

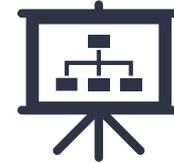
- Detailliertes Bild des Status Quo ausgewählter Aspekte
- Fokussierungen sind sowohl hinsichtlich der Themen als auch hinsichtlich der Unternehmensbereiche denkbar

Gesamtbild auf Basis aller Facetten

- Gesamthafes Bild des Status Quo
- Identifikation aller Handlungsfelder
- Gesamtunternehmen oder einzelne Unternehmensbereiche

Wir führen unseren Agile Quick Check in vier Schritten durch

Agile Quick Check: Ablauf



Stakeholder Interviews

- Kundeninterviews durch SE / marenas mit zentralen Stakeholdern auf allen drei Flughöhen
- Fragenkatalog für jedes "agile Cluster"
- Self Assessment des Kunden als Vorbereitung

Event-Teilnahme

- Expertenteilnahme an agilen Events Ihrer Organisation
 - Planning
 - Daily
 - Retrospective
- Special Topic Communities (Architecture Com, Process Com etc.)

Strukturanalyse

- Online und Offline Analyse bestehender Strukturen
- Fit Tool und Arbeitsmodell

Ergebnisvorstellung

- Workshop
- Vorstellung & Diskussion der Erkenntnisse samt möglicher Maßnahmen (Ausblick)
- Teilnehmer:innen: Auftraggeber:in, Vertreter:in weiterer "Flughöhen"

Für jedes Handlungsfeld stellen wir Ihre Eigenbewertung unserer Experteneinschätzung gegenüber

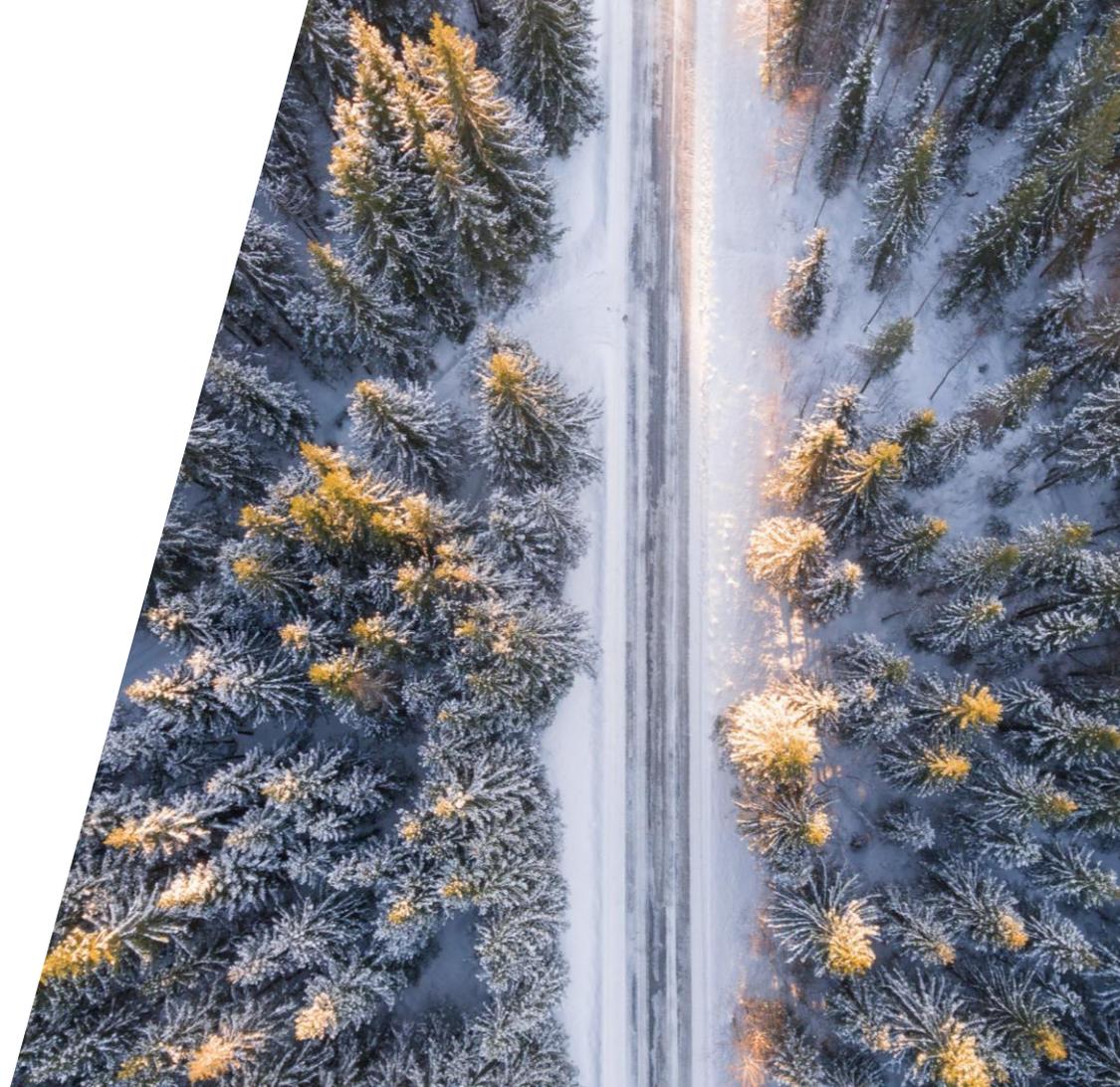
Agile Quick Check: Self-Assessment

Fähigkeiten		Bewertung ¹				Einschätzung marenas & SE ●
Cluster 1		1	2	3	4	
					●	<ul style="list-style-type: none"> • Punkt 1 • Punkt 2 • Punkt 3
Handlungsfeld 1	3,0		○ — ● — ○			
Handlungsfeld 2	2,6		○ — ● — ○			
Handlungsfeld 3	3,7			○ — ● — ○		
Cluster 2		1	2	3	4	
					●	<ul style="list-style-type: none"> • Punkt 1 • Punkt 2
Handlungsfeld 4	2,1	○ — ● — ○				
Cluster 3		1	2	3	4	
					●	<ul style="list-style-type: none"> • Punkt 1 • Punkt 2
Handlungsfeld 5	2,5		○ — ● — ○			

¹ 1; Vorhanden, strukturiert und etabliert; 2: vorhanden, aber nur in Teilen strukturiert und etabliert; 3: vorhanden, aber nicht strukturiert und etabliert; 4: nicht vorhanden

Die konkreten Fragen in Zeiten der Pandemie:

- Neue Governance
- Virtuelles agiles Arbeiten



Das agile Manifest schließt virtuelle Arbeit nicht aus – die agilen Artefakte können in die Virtualität übersetzt werden

Virtualisierung agiler Artefakte

 Führung in der virtuellen Welt
Tipps & Coaching für Führungskräfte bei der Arbeit mit dezentralen Teams

 Meeting ohne physisch anwesende TeilnehmerInnen?
– Tipps & Coaching zur Gestaltung virtueller Meetings

 Backlog, Kanban Board in die Virtualität übersetzt –
individuelle Tool-Lösungen für ihren Kontext



- Analyse Ihres Bedarfs & der aktuellen technischen Voraussetzungen
- Erarbeitung eines Zielbildes zur virtuellen Zusammenarbeit
- Priorisierung der ersten Maßnahmenpakete und Start des Coachings und Begleitung der Umsetzung

Effiziente Kommunikation und Kollaboration auf digitale Wegen basiert auf drei Grundprinzipien

Grundprinzipien der Virtuellen Zusammenarbeit

01

Vertrauen aufbauen

Wir nehmen uns Zeit für eine Vorstellungsrunde wenn neue Teammitglieder oder Kunden in „Calls“ sind, samt Beantwortung von Fragen zu unserer Person, unserem Hintergrund oder Erfahrungen.

02

Offen kommunizieren

Wenn wir irritiert sind oder es fachliche Unklarheiten geben sollte, bitten wir unsere Gesprächspartner dies direkt im Call oder im Anschluss zu äußern. Allgemein ist es auch förderlich Wünsche, Erwartungen und Ziele offen anzusprechen.

03

Rücksicht nehmen

Durch den Chat oder im Call kann man nicht immer sehen, ob jemand vielleicht einen schlechten Tag erwisch hat oder schlecht geschlafen haben könnte. Wir fragen nach, hören zu und nehmen Rücksicht.

Unsere zehn Tipps für Führungskräfte bei der Arbeit mit dezentralen Teams

Führung in der Digitalen Welt

01 Vertrauen schenken, Kontrolle abgeben.
Das Vertrauen der Führungskraft in die Arbeit der einzelnen Teammitglieder ist die Basis für erfolgreiche dezentrale Teams. Ihre Mitarbeitenden danken Ihnen dieses Vertrauen häufig mit entsprechender Leistungsbereitschaft. Gewöhnen Sie sich an den Gedanken, ein Stück Kontrolle abzugeben.

02 Je weniger Infrastruktur desto besser.
Sorgen Sie für eine funktionierende Remote-Infrastruktur, zu der jeder Zugang hat und die jeder bedienen kann. Limitieren Sie die Tools, mit denen Sie arbeiten. Für jede Aufgabe (max.) eine separate Plattform: Video, Voice, Text, Daten. Idealerweise in einem integrierten Collaboration Tool wie z.B. Microsoft Teams.

03 Regeln regeln.
Sorgen Sie für Klarheit über Rollen- und Aufgabenverteilung, Kompetenzen und Prozesse, Medien- und Daten-Etikette, Work Management (virtuelle Meetings inkl. Agenda und Protokolle, Timings) und den Umgang mit Konflikten.

04 Vision und Ziele vermitteln!
Kommunizieren Sie klare und messbare Ziele für das Team und jeden Mitarbeitenden persönlich. Begeistern Sie alle dafür und halten Sie die Ziele transparent und verbindlich nach. Justieren Sie nach, wo nötig.

05 Strukturgeben, Freiheit lassen.
Tägliche virtuelle Teammeetings sorgen dafür, dass alle auf dem neuesten Stand sind, alle nötigen Informationen haben und Projekte ggf. angepasst werden können. Ansonsten freuen sich Ihre Mitarbeitenden, wenn Sie ihnen Raum, Zeit und Freiheit geben, eigenständig ihren Aufgaben nachzugehen.

06 Richtig kommunizieren!
Je intensiver und persönlicher Sie kommunizieren, desto besser. Also: Tools mit Kamera vor Telefon vor Mail vor Text. Kommunizieren Sie klar und wertschätzend. Emoticons sind übrigens nicht nur für Ihre Kinder – sie können auch in schriftlicher Business-Kommunikation für einen positiven Kontext sorgen. :-)

07 Konflikte schnell klären.
Entwickeln Sie eine noch höhere Sensibilität für mögliche Konflikte. Konflikte möchten schnell und nachhaltig geklärt werden. Denken Sie immer daran: „Separate People from Problems!“ Und vielleicht mal mit „Ich-Botschaften“ nach Marshall Rosenberg kommunizieren: <https://tinyurl.com/tdf8gdx>

08 Für „unproduktive Zeit“ sorgen.
Schaffen Sie bewusst Raum für informellen Austausch, z.B. virtuelle Kaffeepausen oder Mittagspausen mit Kollegen und Kolleginnen gemeinsam. Bringen Sie bewusst etwas Leichtigkeit in den Alltag.

09 Als Vorbild führen.
„Der Fisch stinkt vom Kopf her.“ Seien Sie sich immer der Wirkung Ihres Handelns bewusst und als Führungskraft ein positives und inspirierendes Vorbild.

10 Jeden Mitarbeitenden individuell wertschätzen.
Der persönliche individuelle tägliche Kontakt mit jedem Mitarbeitenden sollte – gerade in diesen Zeiten - für Sie Pflicht sein: Er dient der Beziehungspflege, dem Adressieren individueller Wünsche, Sorgen und Bedürfnissen, der Motivation, der Problemlösung, der Unterstützung, der frühestmöglichen Identifikation von Problemen, sowie – last but not least – als Zeichen der individuellen Wertschätzung für Ihre Teammitglieder!

Mit diesen grundlegenden Tipps können erfolgreich virtuelle Meetings gestaltet werden

Gestaltung Virtueller Meetings

Allgemeines & Inhaltsgestaltung

- ✓ Keine allzu langen Calls einstellen, ab 90 Minuten zwei virtuelle Meetings daraus machen
- ✓ Keine überladenen Folien präsentieren – weniger ist mehr! Nicht jede Folie muss gezeigt werden – sie kann auch im Nachgang versendet werden
- ✓ Jedes Meeting hat eine Moderation, es gibt zu Beginn eine klare und kurze Agenda
- ✓ Zusammenfassung der Ergebnisse zum Schluss
- ✓ Ausblick und Follow-up Planung

Kommunikation

- ✓ Immer aktive Zustimmung einfordern, aktiv nachfragen auf Verständnisfragen → Miteinander reden, nicht übereinander
- ✓ „Schweigepausen“ vermeiden und beschreiben, was man gerade tut „ich denke gerade nach“, „ich sehe in meinen Unterlagen nach“, „ich musste mir gerade etwas notieren“
- ✓ Den Call mit Feedback abschließen – „Was können wir das nächste Mal besser machen? Was sollten wir unbedingt beibehalten?“ / Technik, Agenda, Methoden, ...

Technik

- ✓ Kamera an! Jedoch nur, wenn die Bandbreite dies zulässt. Falls nicht, wenigstens kurz am Anfang zur Vorstellung.
- ✓ Falls technisch möglich die „Weichzeichner“ Funktion für den Hintergrund nutzen → Privatsphäre ist wichtig
- ✓ Stummschalten, wenn man zuhört
- ✓ Sind alle Teilnehmer anwesend? Dies auch zwischendurch sicherstellen
- ✓ Den Chat ebenfalls beachten, jemand könnte hier etwas geschrieben haben

Bildschirmfreigabe



- ✓ Alle Pop-ups schließen, Chatnachrichten, email-Nachrichten oder Erinnerungen erscheinen so auch nicht beim Teilen des Bildschirms.
- ✓ Keine anderen Fenster offen haben, als die für das Meeting angedachten
- ✓ Keine privaten Seiten oder andere Anwendungen

Ob Dateiaustausch, Chats oder Videokonferenzen – der Markt für Tools zur virtuellen Zusammenarbeit ist nicht erst seit COVID-19 groß

Tools für die Virtuelle Zusammenarbeit



Microsoft Teams ist in Office365 voll integriert und hat einige Features wie Task Management, Dateiablage, Chatfunktion und Videokonferenzen - per Mausclick im Gruppenchat mit <10.000 Teilnehmern gleichzeitig: [mehr](#)



Überall von jedem beliebigen Endgerät aus nutzbar [mehr](#)



Cisco Webex Teams für spezielle Funktionen wie Whiteboarding [mehr](#)



Wrike: Arbeitsabläufe für Projektmanagement optimieren [mehr](#)



RingCentral ist ein globaler Anbieter von einheitlichen Cloud-Kommunikationen [mehr](#)



Rocket.Chat, sicher und einfach [mehr](#)



Owncloud als sichere Datei-Austausch-Software [mehr](#)



Lifesize App für Gruppen-Videoanrufe mit bis zu 8 Teilnehmern gleichzeitig - ohne herunterladen oder ein Konto [mehr](#)



StarLeaf App vereint Chat-, Besprechungs- und Anruhfunktionen in einer einzigen Anwendung [mehr](#)



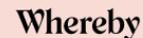
Verschiedene Channels für jede Art von Unterhaltung erstellen: [mehr](#)



GoToMeeting für online Meetings mit bis zu 25 Teilnehmern [mehr](#)



Jitsi Meet für Video- und Audiokonferenzen mit einer Cloud-basierten Software [mehr](#)



Whereby Video Meetings auf dem Browser [mehr](#)



Zoom für Video- und Audiokonferenzen – Cloud-basierte Software

 Achtung: IT-Sicherheitsexperten warnen bzgl. der Sicherheitsstandards von Zoom und der damit verbundenen Möglichkeiten für Cyber-Kriminalität [mehr...](#)

Wir sehen zwei zentrale Rollen in der Workshop-Vorbereitung und – Durchführung – mit diesen Tipps gelingt die erfolgreiche Gestaltung

Gestaltung Virtueller Workshops

Rollen



**Strategischer
Owner**

Übernimmt die inhaltliche Steuerung des Termins inkl. der inhaltlichen Vorbereitung und entscheidet, wer welchen Input bringen muss. Definiert die Agenda und legt die Teilnehmenden fest.



**Operativer
Owner**

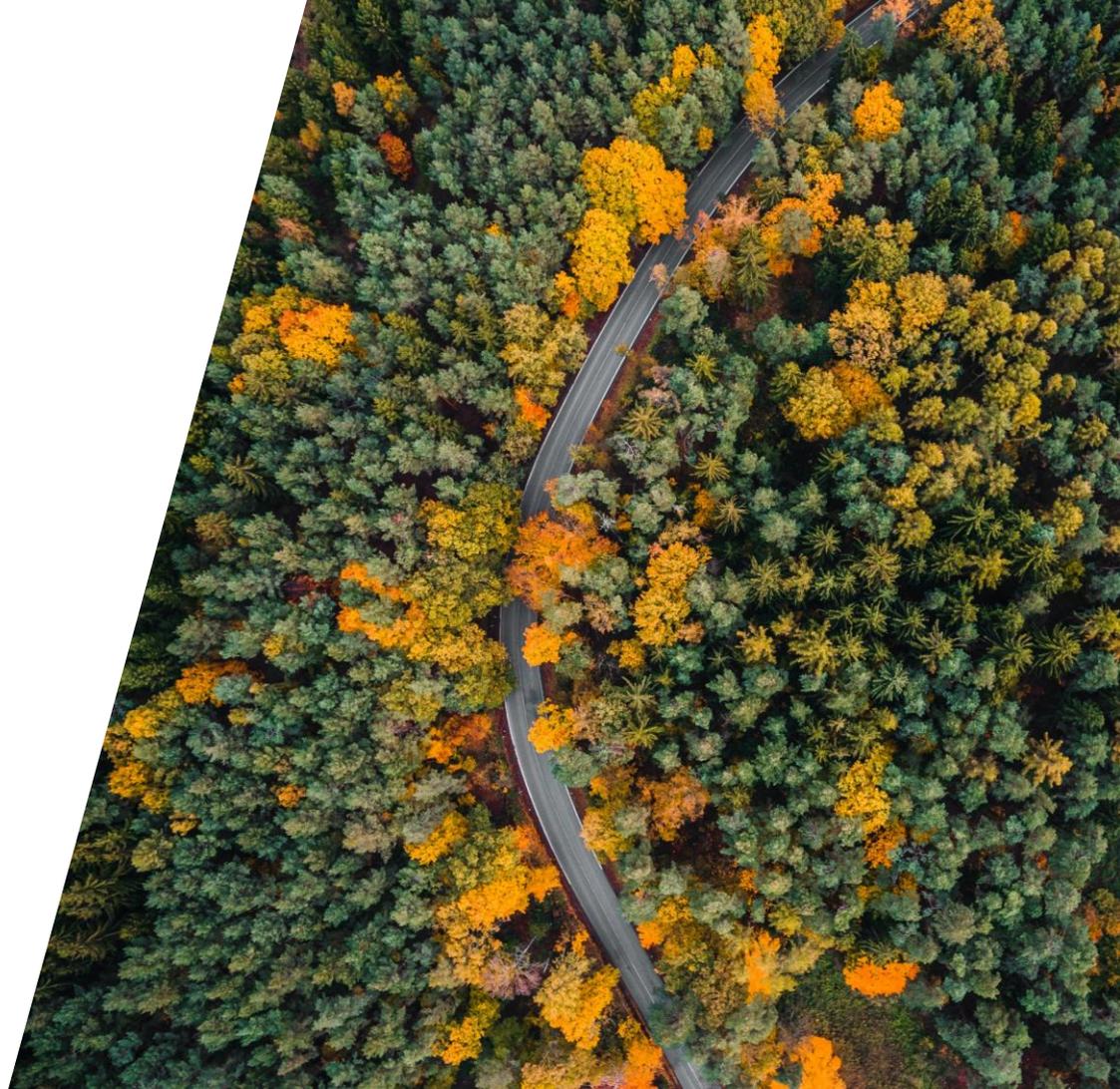
Steuert die Terminorganisation inkl. Agendabereitstellung und ist verantwortlich dafür, dass alle Materialien „griffbereit“ sind, die für den Termin benötigt werden. Legt fest, wer die Bildschirmsteuerung übernimmt (vor dem Termin) und ob/wie protokolliert werden sollte.

- Es gibt zwei wesentliche Rollen: “Operativer Owner” und “Strategischer Owner”
- Verantwortlichkeiten müssen klar definiert sein
- Je nach Kontext werden die Rollen durch eine oder zwei Personen besetzt

Checkliste

- Termineintrag an Teilnehmende versenden
 - Zielsetzung
 - Agenda
 - Dokumente zur Vorabinformation
- Meeting-Präsentation vorbereiten
 - Einleitung (Ziel, Teilnehmende, Ergebnisse)
 - Agenda
 - Workshop-Unterlage
 - Nächste Schritte
- (Ergebnis-)Präsentation versenden
- Anschlusstermin organisieren oder nächste Schritte / Ergebnisse kommunizieren

Was geschieht mit den
Ergebnissen unserer Analyse?



Was passiert mit den im Agile Quick Check erarbeiteten Ergebnissen?

Agile Quick Check: Ausblick



Unsere Expert:innen



Diskutieren Sie mit uns die nächsten Schritte

Ihre Kontakte



Ramona Stöckl / marenas

Senior Managerin
Mitglied im Management Team
r.stoeckl@marenas-consulting.com
+49 (160) 76 48 162



Dr. Ulrich Guddat / Strategy Engineers

Partner
ugu@strategyengineers.com
+49 (151) 1616 6877



Daniel Heygster / marenas

Senior Consultant & Agile Specialist
d.heygster@marenas-consulting.com
+49 (151) 29 12 99 88