

Agile Management

Adrian @ 1. Wiener Salon bei Leo Baumfeld

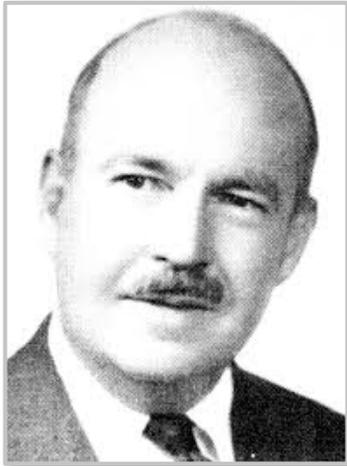
Wien, 3. März 2017

Vorschlag zur Struktur

1. Was ist eigentlich ‚agiles Management‘?
2. Welche Umfeldbedingungen machen ‚Agiles Management‘ erforderlich?
3. Welche Voraussetzungen sind nun für agile Organisationen notwendig?
4. Wie sehen die aktuellen Grundmuster der agilen Transformation aus?
5. Welche Voraussetzungen müssen geschaffen werden, damit agiles Management erfolgreich implementiert werden kann?
6. Welche Methoden und Instrumente sind „state-of-the-art“ bzw. sollte man kennen?
7. Überleitung zur Diskussion: Auswahl interessanter Fragestellungen

Was ist eigentlich agiles Management?

Talcott Parsons (1953): „Working Papers in the Theory of Action“



A: Anpassung (Adaption) an die Umwelt
=> Verhaltenssystem

G: Zielverfolgung (Goal Attainment)
=> persönliches System

I: Integration als Fähigkeit eines Systems,
Zusammenhalt und Einschluss herzustellen
=> Soziales System

L: Strukturhaltung oder Latenz als
Mechanismus zur Erhaltung der Identität
des Systems, obwohl alles stetig im
Wandel ist => kulturelles System

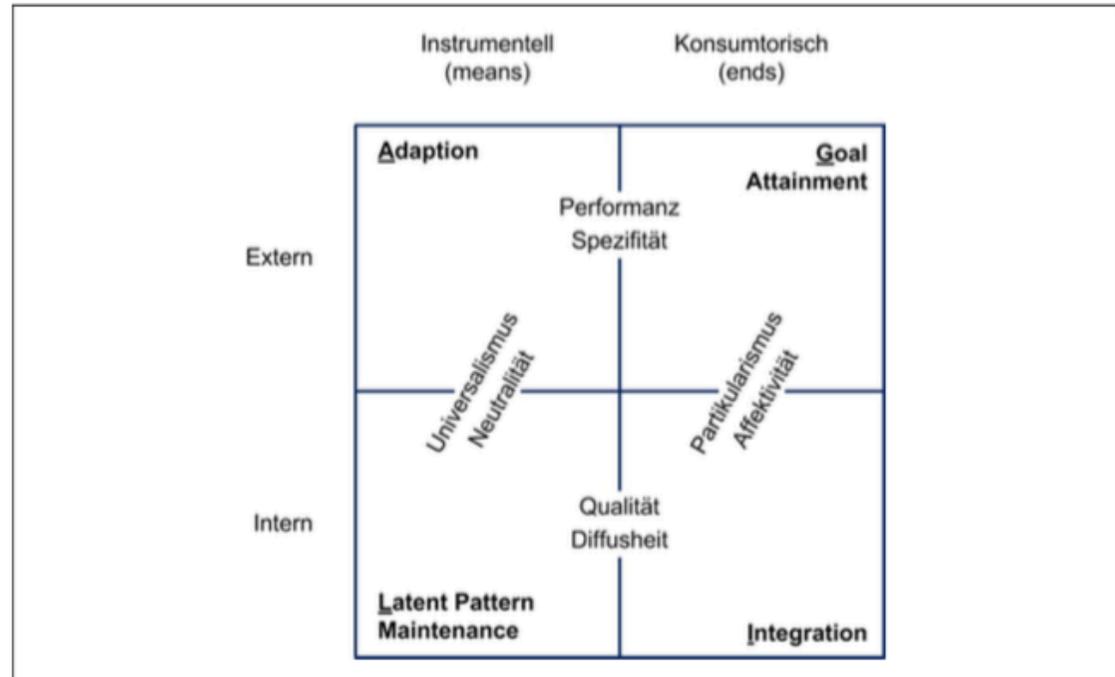


Abbildung 1: Phasen und Achsen des Agil-Schemas T. Parsons (in Anlehnung an Jensen, 1980, S. 81)

- Phasenmodell „four system problems“, deren vier Anfangsbuchstaben das Wort A-G-I-L ergeben – 4 überlebenswichtige Funktionen für lebende / soziale Systeme
- Lediglich die Phase A (Adaption) liefert Parallelen zum späteren Agilitätsbegriff
- *Auch bekannt unter dem Begriff „AGIL-Schema“*

Was ist eigentlich agiles Management?

Kommission des Massachusetts Institute of Technology (MIT): Lehigh report (1986)

Warum?

- Wesentliche Schwächen der US Industrie vermutet
- Veraltete Strategien: Massenproduktion, Beschränkungen innerhalb und zwischen den Unternehmen
- Kurze Zeithorizonte
- Technologische Schwächen in der Produktion: lange Entwicklungszeiten, Negieren der kontinuierlichen Verbesserung, inadäquate Beachtung der Qualität
- Vernachlässigung der Humanressourcen
- Fehler in der Kooperation mit Kunden und Lieferanten
- Missverständnisse zwischen Regierung und Industrien

Empfehlungen der MIT-Kommission

- Gleichzeitige Verbesserung der drei wesentlichen Performance-Kriterien Qualität, Zeit und Kosten
- Engere Kunden- und Lieferantenbeziehungen
- Bessere Technologieausnutzung
- Flachere Organisationen
- Innovative Personalpolitik

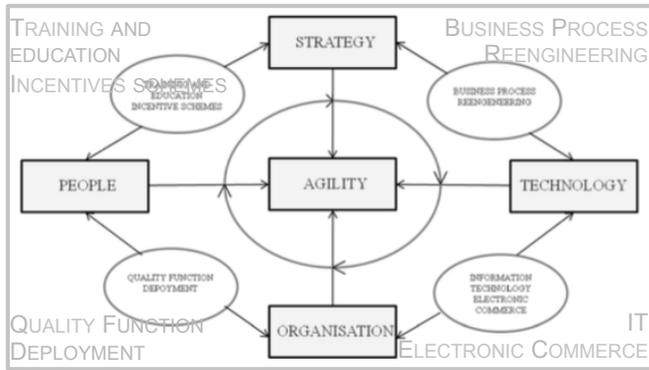
Zusammenfassung der Empfehlungen unter dem Begriff *Agilität*

„A manufacturing system with extraordinary capability to meet the rapidly changing needs of the market place. A system, that can shift quickly among product models or between product lines, ideally in real-time response to customer demand.“

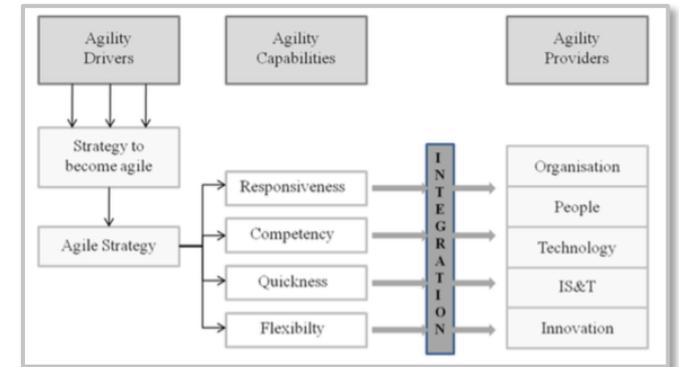
Gründung des Agile Manufacturing Enterprise Forum (AMEF) - auch „Agility Forum“ genannt - innerhalb des Iacocca Institutes (1992) mit dem Ziel der Weiterentwicklung und Verbreiterung des ursprünglichen Agilitätskonzeptes – Projektlaufzeit bis 1999

Was ist eigentlich agiles Management?

Konzepte nach 1991 – diverse Beispiele



Dimensionen	Attribute der Agilität
Agile human resources	Training Teamwork Motivation Organic remuneration systems
Agile technologies	Advanced design technologies Advanced manufacturing technologies Integrated customer/supplier information systems Integrated manufacturing information systems Planning systems Advanced marketing technologies
Value chain integration	Inter-departmental cooperation Cooperation with suppliers Cooperation with customers
Concurrent engineering	Simultaneous product and process development Multi-functional teams Early involvement Close collaboration throughout the process
Knowledge management	Organizational systems to support experimentation Accessible databases Working teams that access, apply and update knowledge Formal mechanisms to disseminate best practices



Generisches Framework des agile manufacturing

Gunasekaran, A., & Yusuf, Y. (2002). Agile manufacturing: A taxonomy of strategic and technical imperatives. *International Journal of Production Research*, S. 1357-1385

Dimensionen und Attribute von Agilität

nach Vázquez-Bustello, D., Avella, L., & Fernández, E. (2007). Agility drivers, enablers and outcomes: Empirical test of an integrated agile manufacturing model. *International Journal of Operations & Production Management*, S. 1303-1332

Konzeptuelles Modell für das agile manufacturing

Sharifi, H., Colquhoun, G., Barclay, I., & Dann, Z. (2001). Agile manufacturing: a management and operational framework. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineering*, S. 857- 868

„Agilität“ setzt sich konzeptuell aus einer Vielzahl verschiedener Modelle zusammen

Ausgewählte Konzepte und Modelle – kein Anspruch auf Vollständigkeit



Was ist eigentlich agiles Management?

Es gibt keine eindeutige Definition

„Das agile Unternehmen strebt an, den Wandel im organisatorischen Leben zu einer Routine werden zu lassen, um das organisatorische Trauma zu reduzieren oder zu eliminieren, das viele Firmen lähmt, wenn sie sich an neue Märkte und Umgebungen anpassen wollen. Weil der Wandel stetig ist, ist das agile Unternehmen in der Lage, sich rasch anzupassen und aufkeimende Chancen wahrzunehmen. Das agile Unternehmen sieht sich selbst als eine wesentlichen Komponente eines größeren Systems und die Aktivitäten des Unternehmens führen dazu, dass der Wandels sich sowohl intern als auch im übergeordneten System ausbreitet.“

The agile enterprise strives to make change a routine part of organizational life to reduce or eliminate the organizational trauma that paralyzes many businesses attempting to adapt to new markets and environments.^[5] Because change is perpetual, the agile enterprise is able to nimbly adjust to and take advantage of emerging opportunities. The agile enterprise views itself as an integral component of a larger system whose activities produce a ripple effect of change both within the enterprise itself and the broader system.^[6]

Quellen: https://en.wikipedia.org/wiki/Business_agility
<https://upload-magazin.de/blog/14153-agile-unternehmen/>

Ein wesentlicher Unterschied ist m.E. in den Kommunikations- und Entscheidungsprozessen zu sehen

Merkmalsammlung von „klassischen“ und „agilen“ Organisationen

Merkmale von „klassisch“

- Hierarchisch
- Spezialisten
- Hohe Arbeitsteilung
- Top-Down
- Silos
- ...

Merkmale von „agil“

- Schwarmintelligenz / Crowd
- Netzwerkorganisation
- Schnelligkeit – Entwicklungen erkennen, bewerten und Entscheidungen treffen
- Collaboration
- Co-Creation
- ...

„Netz-Fundstücke“

- Google: geistig und körperlich gewandt
- Duden: von großer Beweglichkeit zeugend; regsam und wendig
- Lateinisch: agilis – behände, schnell, gewandt, tätig, regsam, geschäftig, eifrig, (leicht) beweglich
- Substantiv: Agilität (lat. agilitas) – Beweglichkeit, Schnelligkeit

Eine aktuelle „OE-Perspektive“

"Wenn wir (nun) von Agilität sprechen, meinen wir grundsätzlich eine Fähigkeit, in der Flexibilität, Wendigkeit und schnelles Reaktionsvermögen auf Veränderungen im Vordergrund stehen. Agilität ist ein Ansatz, um aktuelle Anforderungen unter erhöhter Volatilität und bei hoher Komplexität zu lösen."

B. Heitger / A. Serfass, Unternehmensentwicklung, S. 353

Vorschlag zur Struktur

1. Was ist eigentlich ‚agiles Management‘?
2. Welche Umfeldbedingungen machen ‚Agiles Management‘ erforderlich?
3. Welche Voraussetzungen sind nun für agile Organisationen notwendig?
4. Wie sehen die aktuellen Grundmuster der agilen Transformation aus?
5. Welche Voraussetzungen müssen geschaffen werden, damit agiles Management erfolgreich implementiert werden kann?
6. Welche Methoden und Instrumente sind „state-of-the-art“ bzw. sollte man kennen?
7. Überleitung zur Diskussion: Auswahl interessanter Fragestellungen

Welche Umfeldbedingungen machen agiles Management erforderlich?

„Um in einer turbulenten Welt bestehen zu können, benötigen wir Begriffe, die uns helfen, Veränderungen besser fassbar zu machen.“ *Martin J. Eppler – ZOE 4/2015*



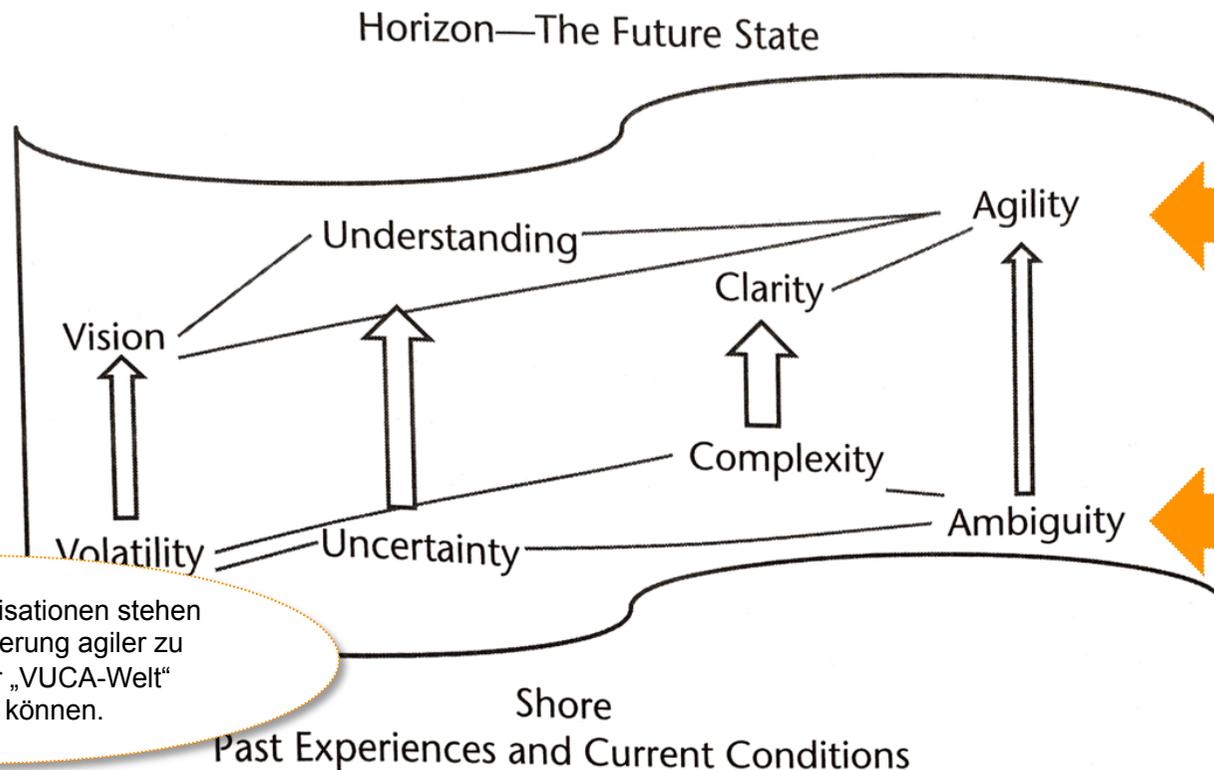
Welche Umfeldbedingungen machen agiles Management erforderlich?

Aktuell wird agiles Management häufig im VUCA-Kontext diskutiert

Hypothese I: Wir befinden uns in einer großen und nachhaltigen Umbruchphase, die längere Zeit anhalten wird.

The Future of Organization Development in a VUCA World

FIGURE 34.1. MOVING FROM VUCA TO VUCA PRIME



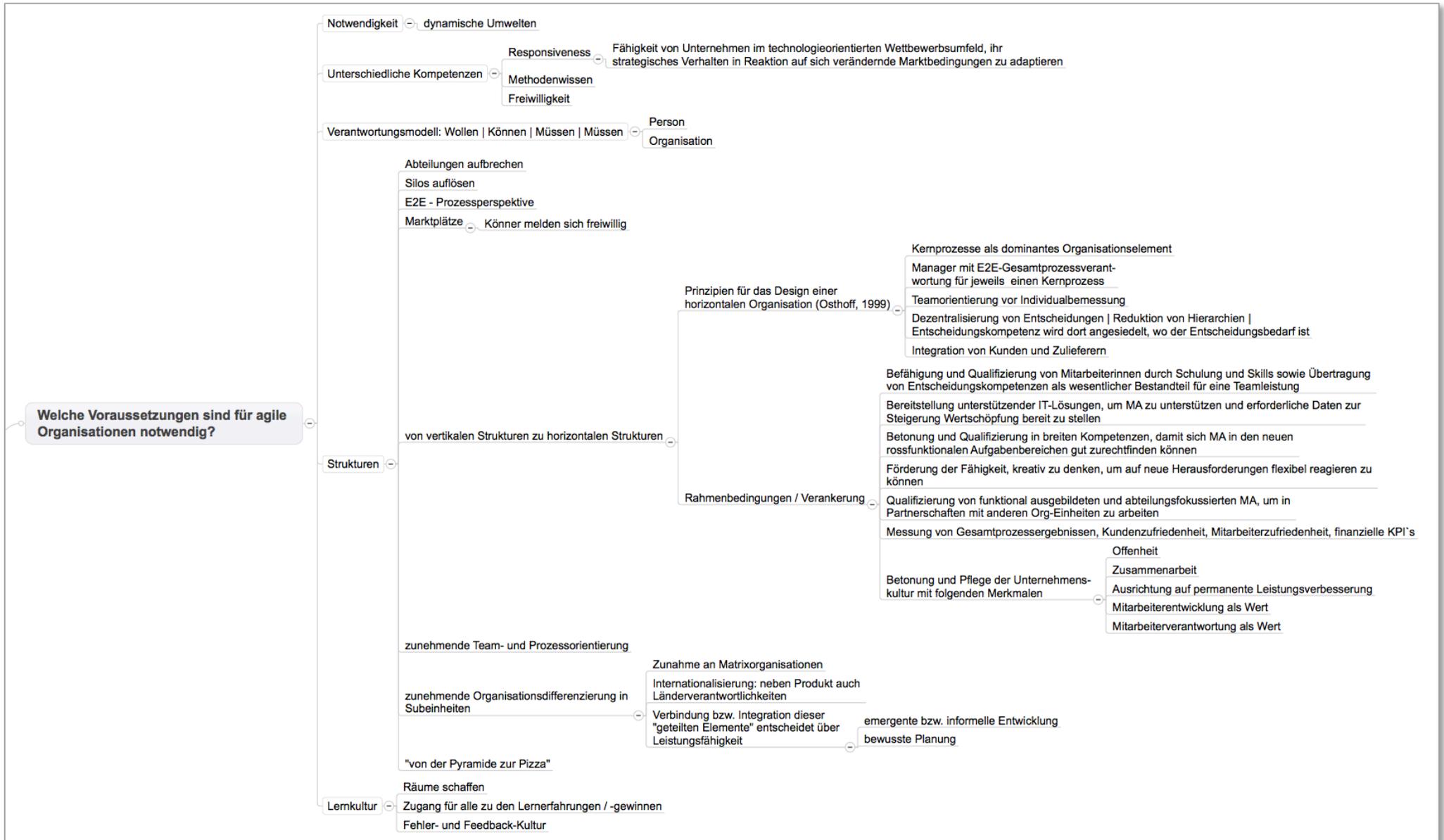
Hypothese II: Organisationen stehen vor der Herausforderung agiler zu werden, um in der „VUCA-Welt“ bestehen zu können.

Vorschlag zur Struktur

1. Was ist eigentlich ‚agiles Management‘?
2. Welche Umfeldbedingungen machen ‚Agiles Management‘ erforderlich?
3. Welche Voraussetzungen sind nun für agile Organisationen notwendig?
4. Wie sehen die aktuellen Grundmuster der agilen Transformation aus?
5. Welche Voraussetzungen müssen geschaffen werden, damit agiles Management erfolgreich implementiert werden kann?
6. Welche Methoden und Instrumente sind „state-of-the-art“ bzw. sollte man kennen?
7. Überleitung zur Diskussion: Auswahl interessanter Fragestellungen

Welche Voraussetzungen sind nun für agile Organisationen notwendig?

Erste Ideen – Welche Voraussetzungen gibt es noch?



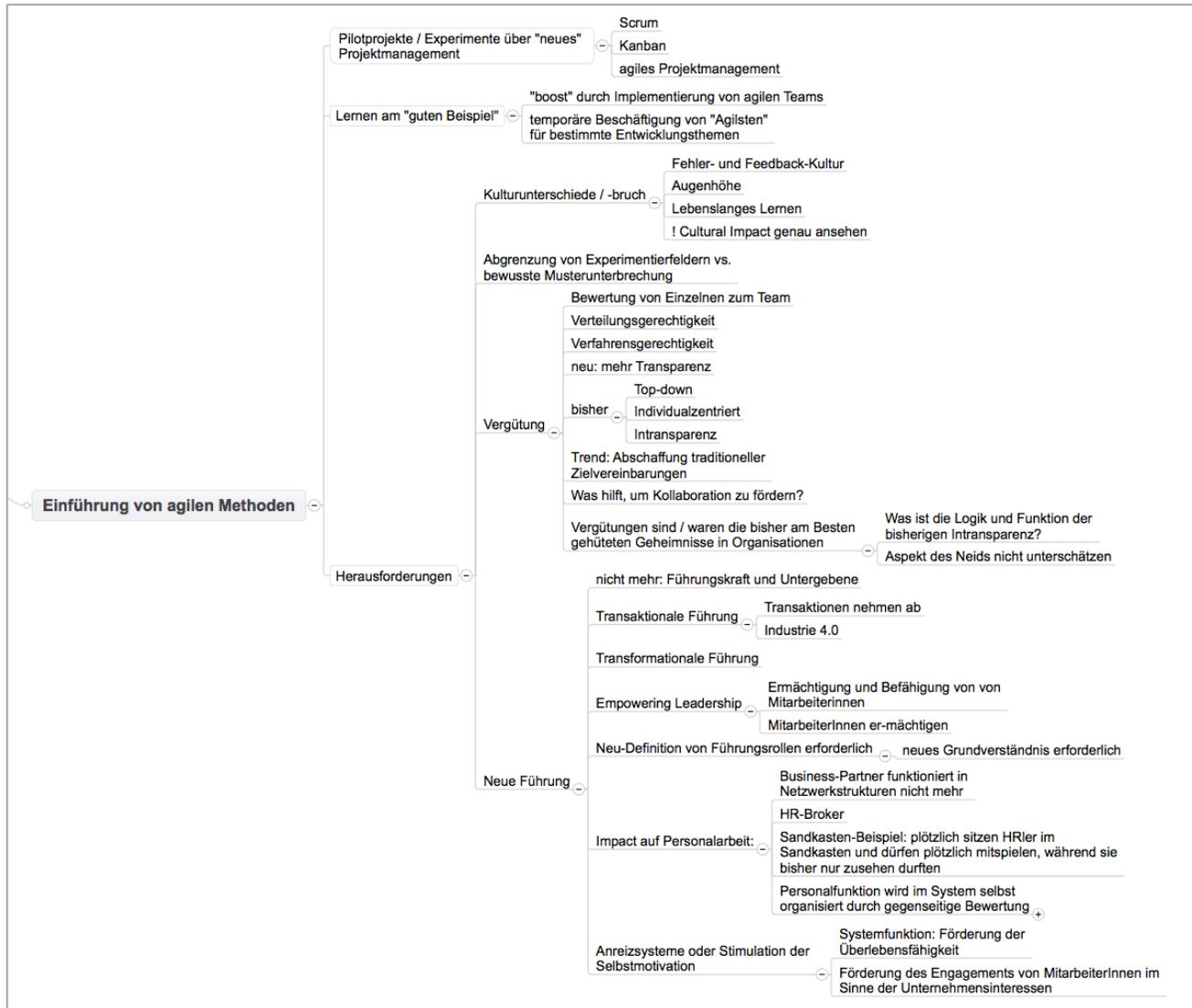
Wie sehen die aktuellen Grundmuster der agilen Transformation aus?

„Duale Organisationen“ – Nur ein theoretisches Konzept oder die Organisationsform der Zukunft?



Welche Voraussetzungen müssen geschaffen werden, damit agiles Management erfolgreich implementiert werden kann?

Es geht weniger um Techniken, sondern um „Mindset“, Grundhaltungen, Wesen und Werte von Organisationen



Merkmale agiler Organisationen

- Agiles Zielbild
- Kundenorientierte Organisationsstruktur
- Iterative Prozesslandschaften
- Mitarbeiterzentriertes Führungsverständnis
- Agile Personal- und Führungsinstrumente
- Agile Organisationskultur

Wofür könnte AGIL denn noch stehen?

- A wie Antizipieren von Veränderungen
- G wie Generieren von Zuversicht
- I wie Initiieren von Handlungen
- L wie Liberalisieren des Denkens

Die zentralen Inhalte des *Agilen Manifests*

Formuliert im Februar 2001 von 17 unabhängigen Software-Praktikern
www.agilealliance.org



- **Individuen und Interaktionen**
über Prozesse und Werkzeuge
- **Funktionierende Software**
über verständliche Dokumentation
- **Zusammenarbeit mit Kunden**
über Aushandeln von Verträgen
- **Reaktion auf Veränderungen**
über Verfolgen eines Plans

Agile Prinzipien, die auf dem *Agilen Manifest* basieren

www.agilealliance.org

The following principles are based on the [Agile Manifesto](#).

1	Our highest priority is to satisfy the customer through early and continuous delivery of valuable software.	7	Working software is the primary measure of progress.
2	Welcome changing requirements, even late in development. Agile processes harness change for the customer's competitive advantage.	8	Agile processes promote sustainable development. The sponsors, developers, and users should be able to maintain a constant pace indefinitely.
3	Deliver working software frequently, from a couple of weeks to a couple of months, with a preference to the shorter timescale.	9	Continuous attention to technical excellence and good design enhances agility.
4	Business people and developers must work together daily throughout the project.	10	Simplicity--the art of maximizing the amount of work not done--is essential.
5	Build projects around motivated individuals. Give them the environment and support they need, and trust them to get the job done.	11	The best architectures, requirements, and designs emerge from self-organizing teams.
6	The most efficient and effective method of conveying information to and within a development team is face-to-face conversation.	12	At regular intervals, the team reflects on how to become more effective, then tunes and adjusts its behavior accordingly.

Übertragung der Agilen Prinzipien auf das nachstehende Modell lässt die Hypothese zu, dass es für ein Gelingen etlicher Regeln bedarf

unsichtbar

sichtbar

Person/en

Mentale Landkarten

- Das Ganze betrachten #10

Kommunikation

- Gegenseitiger Nutzen #7
- Flow #9
- Mitmenschlichkeit #15
- Sprechen statt ablegen #21
- Zusammenarbeit und Kooperation #30

Organisation

Kultur

- Business Value #2
- Arbeit sichtbar machen #5
- Integrität einbauen #12
- Qualität #17
- Schnelles Scheitern #22
- Schnellstmögliches Ausliefern #23
- Unterstützende Kultur #26
- Stets Verbesserungen vornehmen #27
- Verschwendung eliminieren #28
- Vielfalt leben #29

Regeln regeln

- Adaption #1
- Aktive Einbeziehung der Anwender #3
- Akzeptierte Verantwortung #4
- Baby steps, Inkremente und Iterationen #6
- Bevollmächtigtes Team #8
- Inspektion #11
- Lernen verstärken #13
- Limitierung der laufenden Arbeiten #29
- Ökonomie #16
- Reflexion #18
- Regelmäßige Auslieferung #19
- Reversible Änderungen #20
- Selbstorganisierte Teams #24
- So spät wie möglich entscheiden #25

Agile Werte sollten nicht vorgegeben werden, sondern im System transparent und besprechbar gemacht werden

Die Arbeit auf der „Werteebene“ wird bei agilen Transformationsprozessen häufig vergessen, hat aber eine hohe Relevanz

Agile Werte	
#1	Zusage / „Committment“
#2	Einfachheit
#3	Feedback
#4	Fokus
#5	Kommunikation
#6	Mut
#7	Offenheit
#8	Respekt

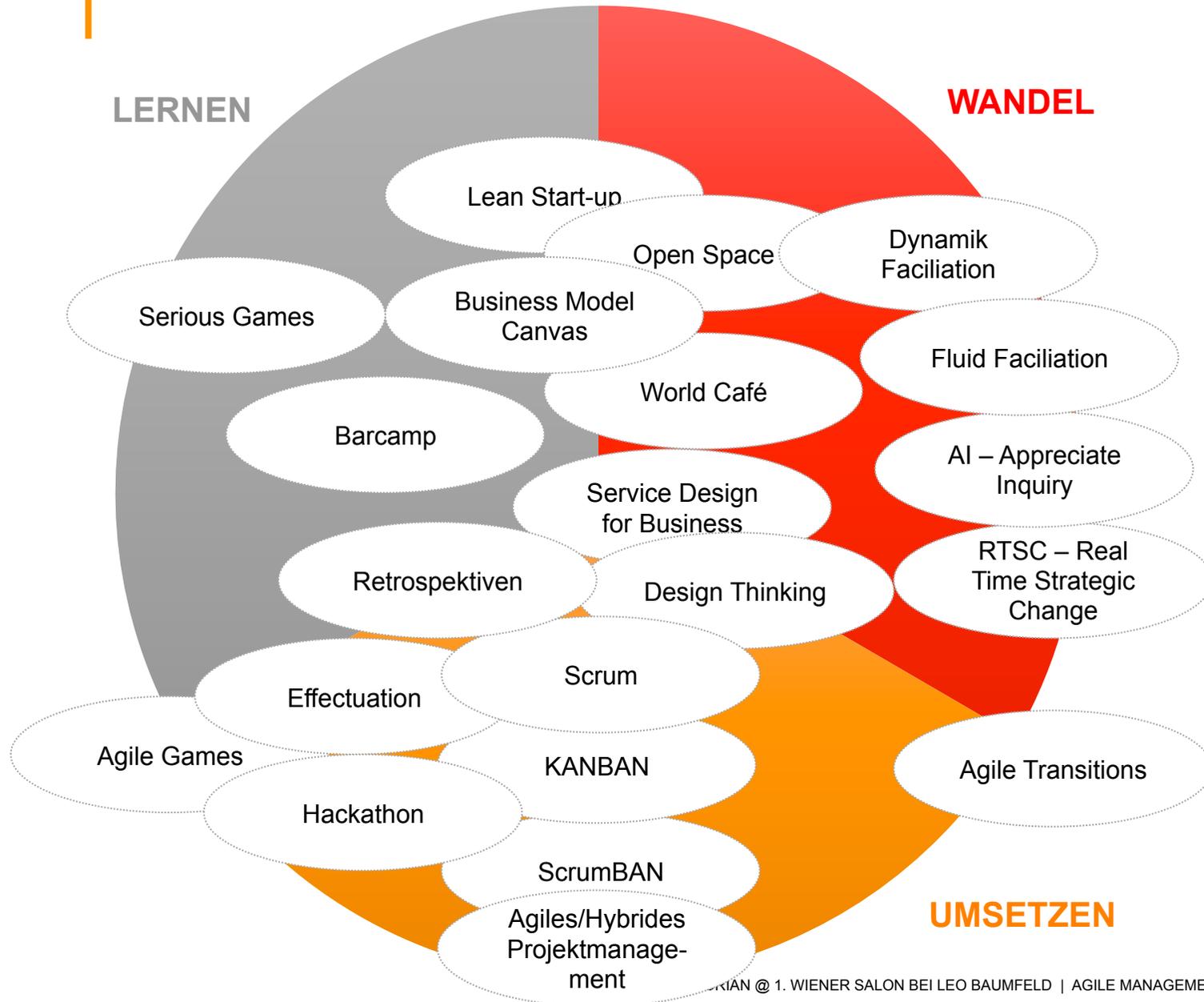
Grundbedürfnisse von Individuen <i>in Anlehnung an das Motivationsmodell von Klaus Grawe</i>
Orientierung / Kontrolle
Lustgewinn / Unlustvermeidung
Bindungen
Selbstwerterhöhung / Selbstwertschutz

Vorschlag zur Struktur

1. Was ist eigentlich ‚agiles Management‘?
2. Welche Umfeldbedingungen machen ‚Agiles Management‘ erforderlich?
3. Welche Voraussetzungen sind nun für agile Organisationen notwendig?
4. Wie sehen die aktuellen Grundmuster der agilen Transformation aus?
5. Welche Voraussetzungen müssen geschaffen werden, damit agiles Management erfolgreich implementiert werden kann?
6. Welche Methoden und Instrumente sind „state-of-the-art“ bzw. sollte man kennen?
7. Überleitung zur Diskussion: Auswahl interessanter Fragestellungen

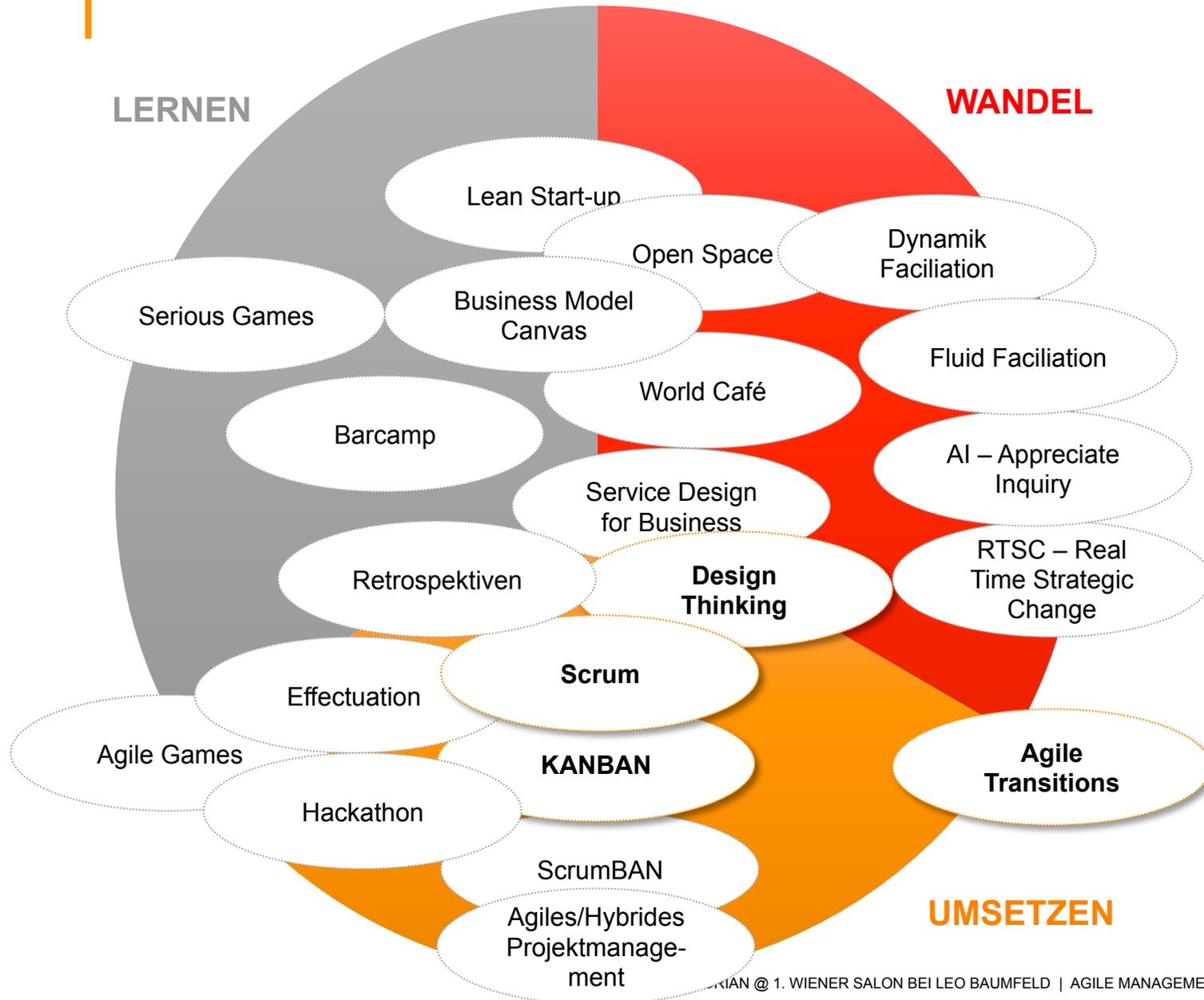
Welche Methoden und Instrumente sind „state-of-the-art“ bzw. sollte man kennen?

Wer hat Begegnungen / Erfahrungen mit diesen Methoden / Instrumenten gemacht?



Welche Methoden und Instrumente sind „state-of-the-art“ bzw. sollte man kennen?

Wer hat Begegnungen / Erfahrungen mit diesen Methoden / Instrumenten gemacht?



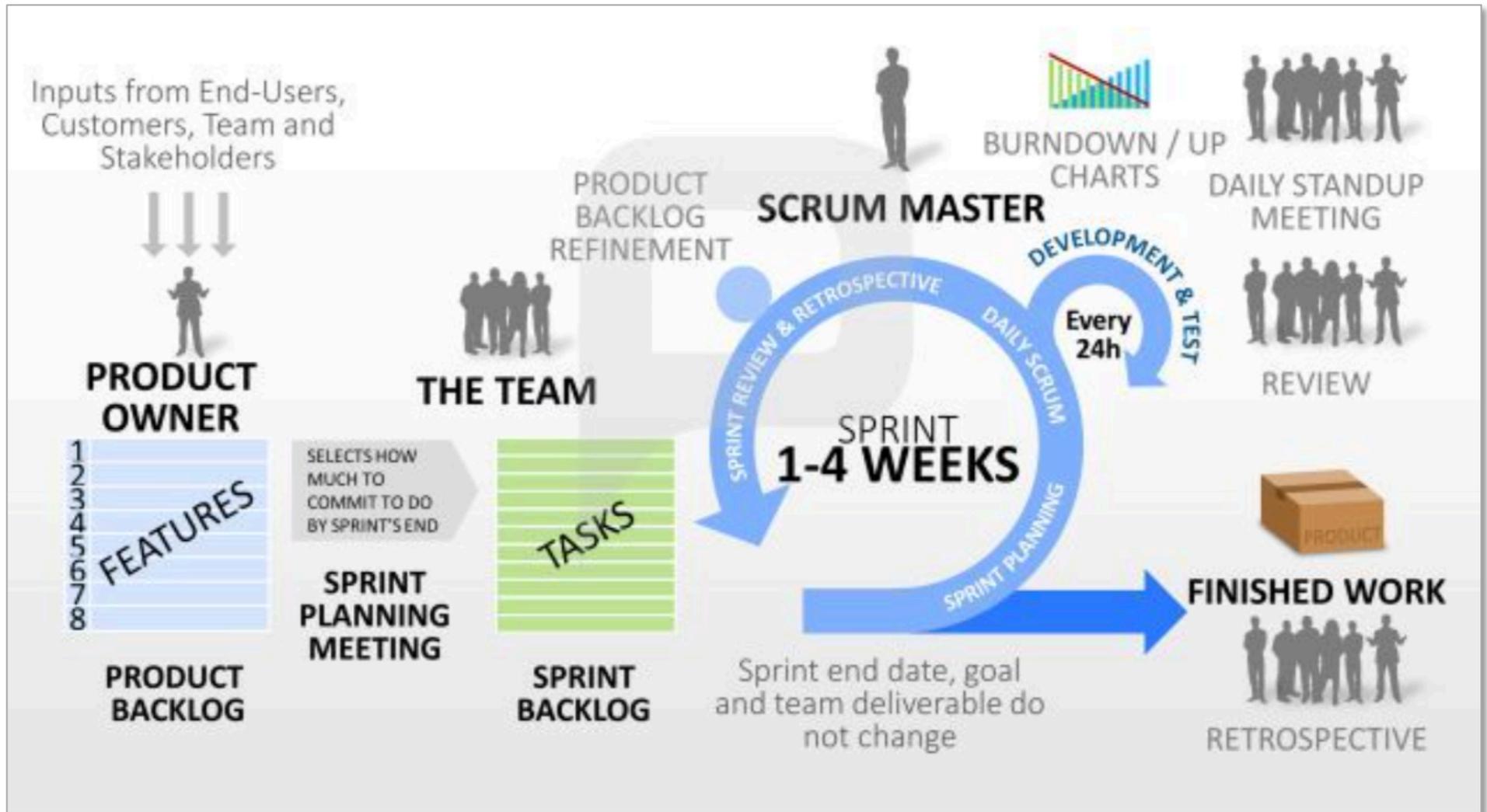
Scrum

Scrum-Prozess-Modell

Rollen	Meetings	Artefakte (Prozessdokumente)	Verantwortlichkeiten
Product-Owner	Sprint Planung	Product-Backlog	<ul style="list-style-type: none">▸ Arbeit an einer gemeinsamen Vision▸ Zusammenstellung von Anforderungen▸ Managen und Priorisieren des Product Backlogs▸ Abnahme der Software am Ende jeder Iteration▸ Managen des Releaseplans▸ Die Profitabilität des Projekts (ROI) <p>Metapher: Der Product Owner ist ein <i>CEO</i></p>
Development Team	Sprint Review (Fokus: Produkt) Sprint Retrospektive (Fokus: Prozess im Scrum-Team)	Burn-down-Chart	<ul style="list-style-type: none">▸ Schätzen der Größe von Backlog-Einträgen▸ Lieferversprechen für Inkremente auslieferbarer Software abgeben & einhalten▸ Den eigenen Fortschritt überwachen▸ Sich selbst organisieren – dem Product Owner verantwortlich gegenüber zu liefern, wie versprochen
Scrum-Master	Daily Meeting	Sprint-Backlog Impediment-Backlog (Auflistung der Hindernisse)	<ul style="list-style-type: none">▸ Ermutigung und Behütung des Teams▸ Beseitigung von Hindernissen▸ Den Prozess in Bewegung halten▸ Die Sozialisation von Scrum im Organisationsumfeld vorantreiben <p>Metapher: Der ScrumMaster ist ein <i>Moderator, Coach, Mentor</i> und <i>Bulldozer!</i></p>

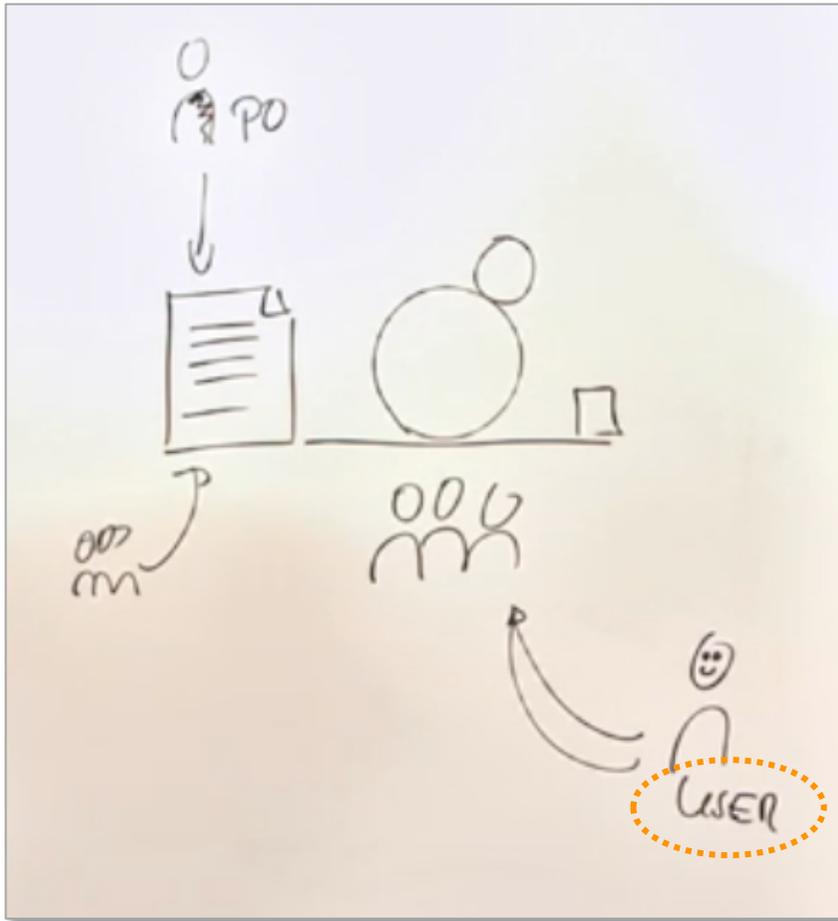
Der Scrum-Prozess

Funktioniert das auch bei Non-IT-Projekten? Ist es nicht an der Zeit, Scrum neu zu denken?

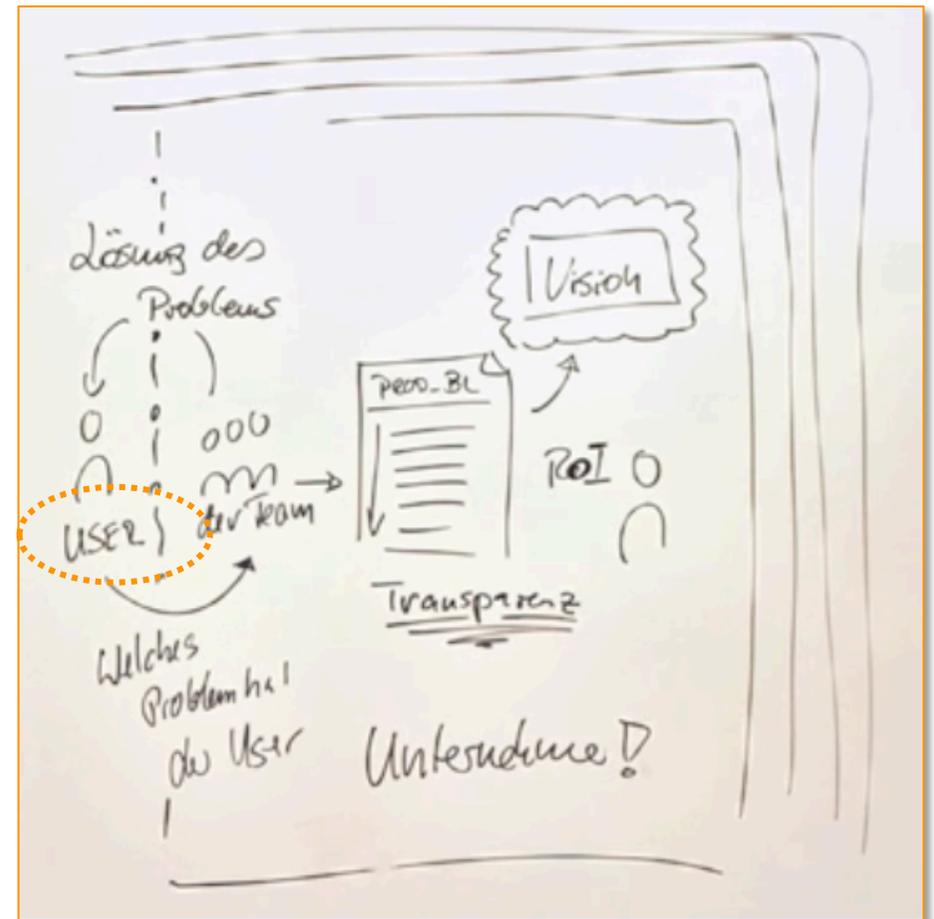


Scrum 3.0: Nur ein Marketing-Gag oder eine sinnvolle und notwendige Weiterentwicklung?

Nach Boris Gloger: <https://www.youtube.com/watch?v=cEPszwcnVHg>



Scrum 1.0 / 2.0



Scrum 3.0

KANBAN oder Kanban?

KANBAN: eine in 2007 veröffentlichte Methode zur evolutionären Verbesserung des Prozesses der Softwareentwicklung

Kanban: ein dezentrales Selbststeuerungssystem auf der Grundlage der bei Toyota entwickelten Methode der Produktionsablaufsteuerung

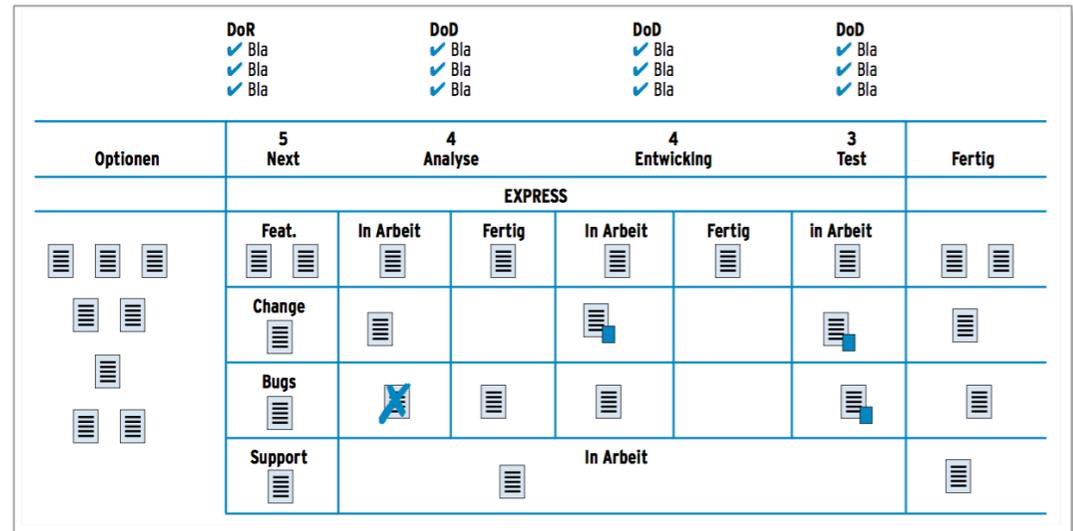
Kanban-Prinzipien

1. Starte mit dem, was du jetzt machst
2. Verfolge inkrementelle Veränderungen
3. Fördere Führung auf allen Ebenen

Kanban-Praktiken / -Regeln

1. Macht Arbeit sichtbar
Visualisiere den Workflow
2. Limitiere parallele Tätigkeiten
Fange eine neue Arbeit nicht an, bevor eine andere erledigt ist
3. Manage der Arbeitsfluss
Begrenze die Anzahl der Aufgaben in Bearbeitung (WIP)
4. Implementiere Feedback-Mechanismen
Messe die durchschnittliche Zeit zwischen Beginn und Fertigstellung einer Aufgabe. Finde Wege, diese Zeit zu verringern und möglichst konstant zu halten.

Skizze eines Kanban-Boards



- Karten „wandern“ von links nach rechts
- Arbeitsfortschritt und Workload ist für das gesamte Team sichtbar
- DoR: Definition of Ready / DoD: Definition of Done – beide Definitionen sind jeweils wichtig, um klare Kriterien für das „wandern“ einer Karte zu haben
- „Daily stand-up“-Meeting für ein Review des Arbeitsfortschritts, der Kapazitätssteuerung und der Identifizierung von Blockaden

Scrum vs. Kanban

Stimmigkeit und Passung sowie „Reifegrad“ der Organisation sind erfolgskritisch

Eher Kanban als Scrum, wenn	Eher Scrum als Kanban, wenn
<ul style="list-style-type: none"> die Organisation größere Veränderungen ablehnt und das Management stark um Konsens bemüht ist. 	<ul style="list-style-type: none"> durch den Methodenwechsel nicht nur der Entwicklungsprozess, sondern auch das Entwicklungsergebnis (Produkt) verbessert werden soll.
<ul style="list-style-type: none"> die Projektziele, im Sinne von Spezifikationen, schon zu Beginn klar fixiert werden (können). 	<ul style="list-style-type: none"> Kunden oder andere Partner intensiv in die Entwicklung eingebunden werden sollen.
<ul style="list-style-type: none"> die Projektteams aus verschiedenen, nicht untereinander austauschbaren Spezialisten bestehen. 	<ul style="list-style-type: none"> das Endprodukt zu Beginn der Entwicklung nur als unscharfe Vision existiert.
<ul style="list-style-type: none"> die Führungskultur eher „Befehl und Gehorsam“ als „Eigenverantwortung und Vertrauen“ entspricht. 	<ul style="list-style-type: none"> eine grundlegende Kultur von sich selbst organisierenden Teams eingeführt werden soll.
<ul style="list-style-type: none"> das Hauptproblem im Projektmanagement durch „viel anfangen – wenig fertigstellen“ beschrieben ist. 	

	Kanban	Scrum
Objekte	Aufgaben	Produkt
Steuerung	Kontinuierlicher Fluss	Effektive Taktung (Sprints)
Elemente	Aufgaben	Stories, Aufgaben
Kontext	Aufgabenmanagement	Projektmanagement
Verbesserung von	Prozess	Projektergebnis, Prozess
Anwendung	Persönlich, Team, Projekte	Entwicklungsprojekte

Scrumban

Die Kombination beider Methoden ist organisationsspezifisch vorzunehmen. Es entstehen laufend Weiterentwicklungen.

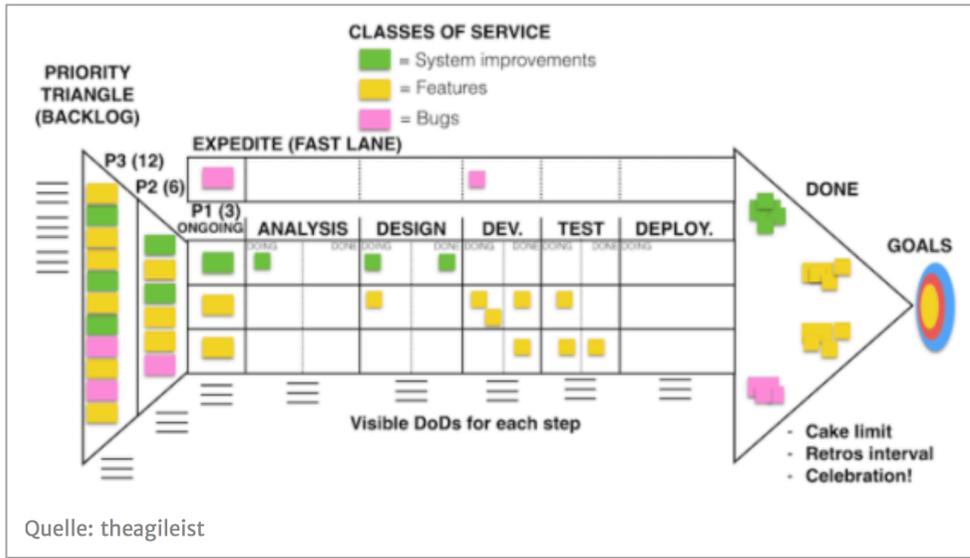
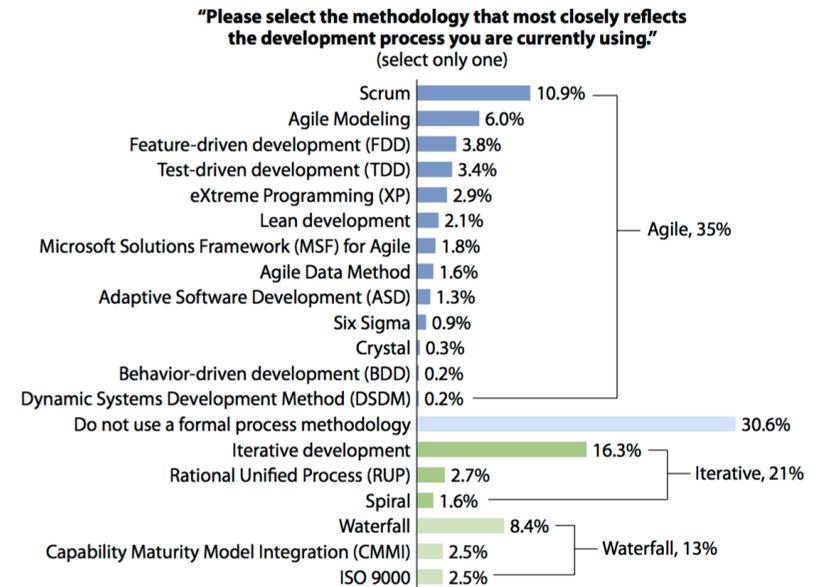


Figure 1 Agile Adoption Has Reached Mainstream Proportions



Source: Forrester/Dr. Dobb's Global Developer Technographics® Survey, Q3 2009
 56100

Source: Forrester Research, Inc.

LeSS: Large Scaled Scrum

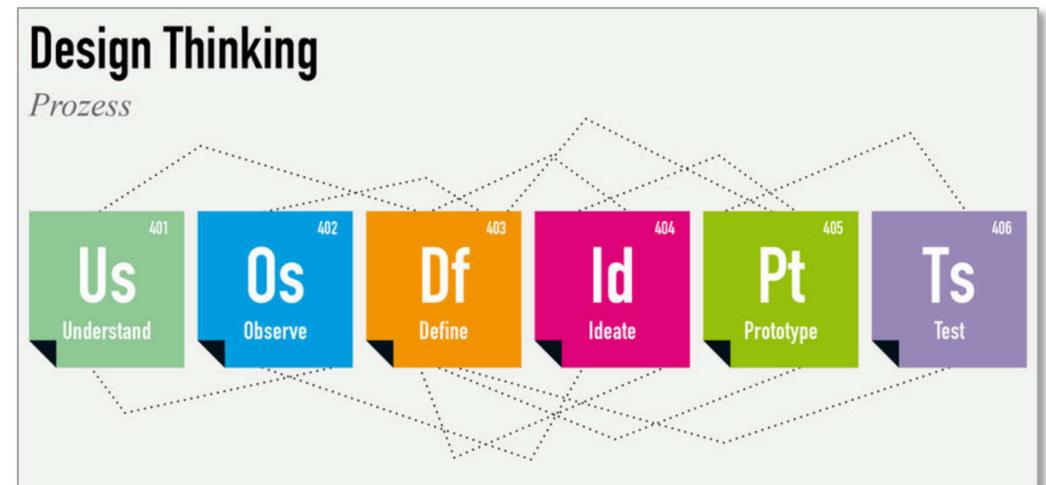
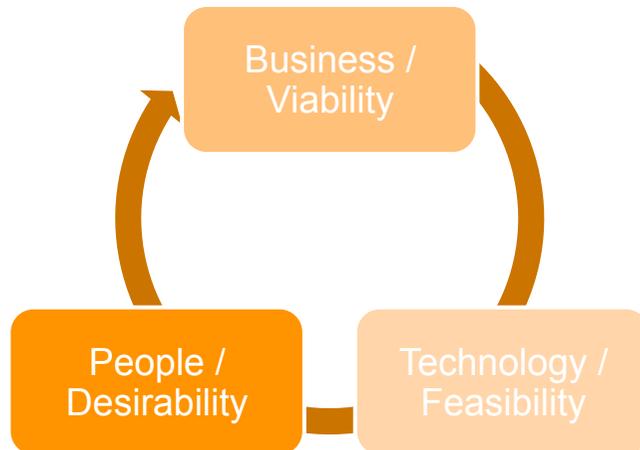
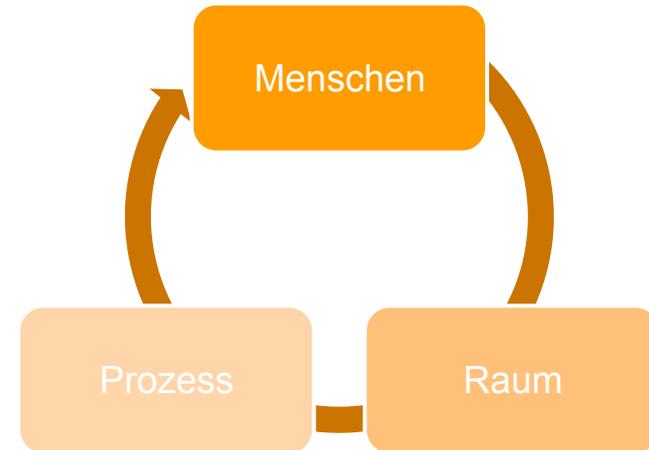
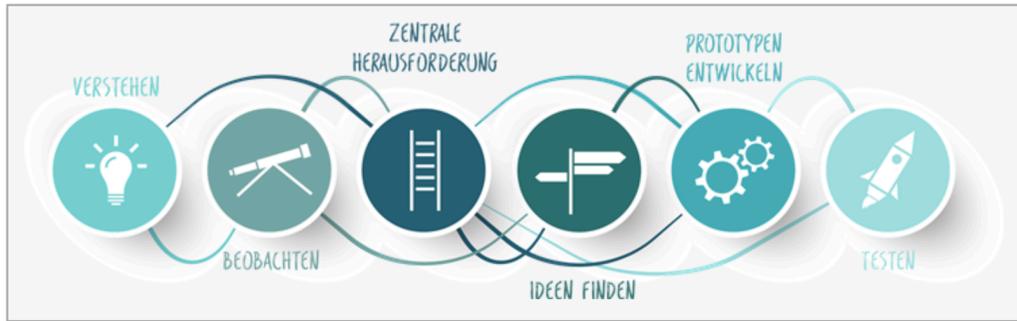
SAFe: Scaled Agile Framework for Enterprise™

Weitere relevante Methoden im Feld

Prince2 Agile

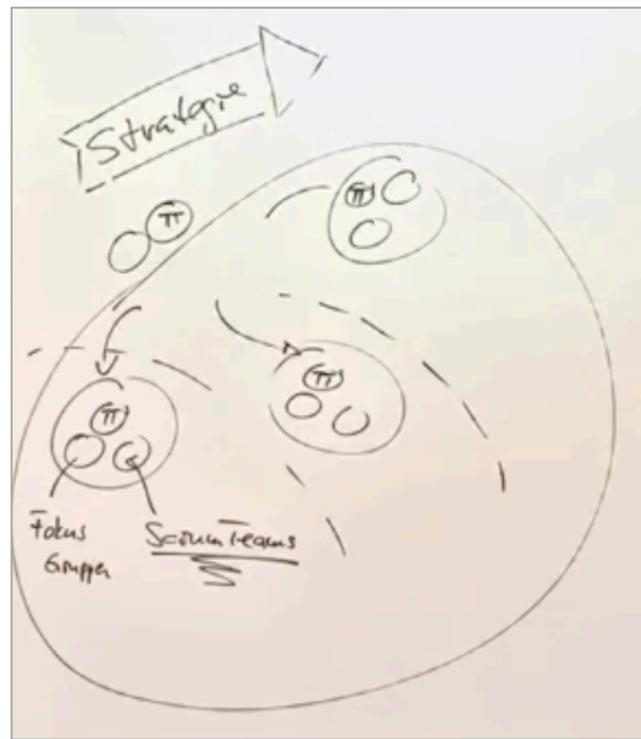
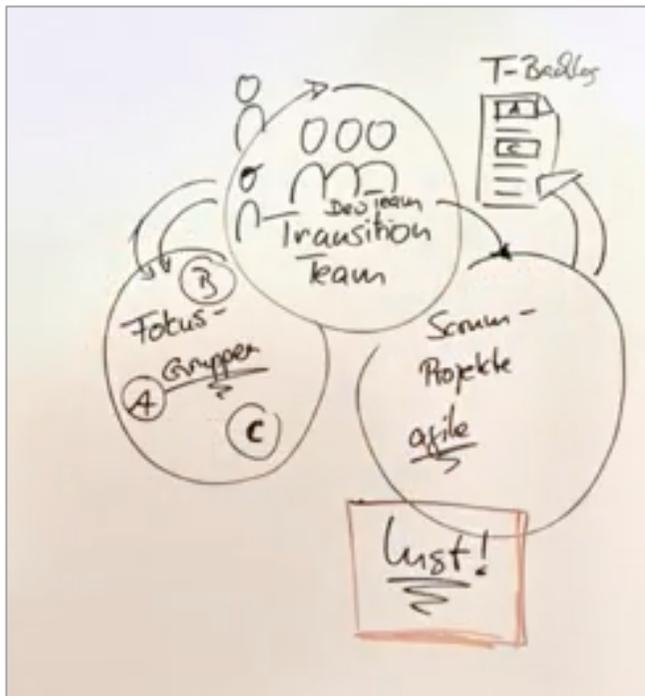
Design Thinking: „fancy-shit“ oder der derzeit wirksamste Problemlösungsprozess?

Prozess und seine Merkmale



Die Entwicklung von Transitionsmodellen hat gerade erst begonnen

Bsp.: Transformation durch „Transition Teams“

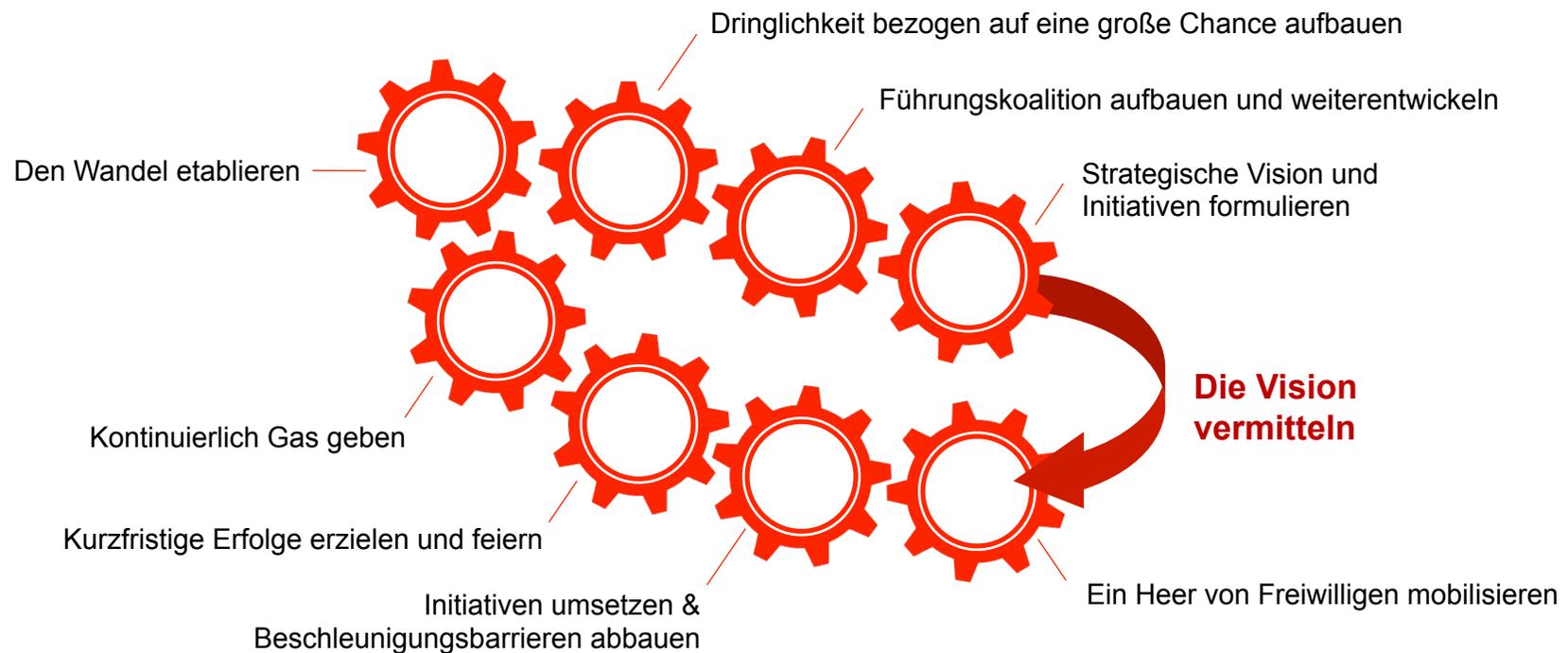


Handgemacht -
bei mir selbst
anfange!

- ① Scrum
- ② Agilität
- ③ ...
- ④ ...

Die 8 Beschleuniger für Organisationen nach John P. Kotter – XLR8 (Accelerate)

Ein theoretisches Modell oder „Blueprint“ für ‚agile transitions‘ zur Dualen Organisation?



Vorschlag zur Struktur

1. Was ist eigentlich ‚agiles Management‘?
2. Welche Umfeldbedingungen machen ‚Agiles Management‘ erforderlich?
3. Welche Voraussetzungen sind nun für agile Organisationen notwendig?
4. Wie sehen die aktuellen Grundmuster der agilen Transformation aus?
5. Welche Voraussetzungen müssen geschaffen werden, damit agiles Management erfolgreich implementiert werden kann?
6. Welche Methoden und Instrumente sind „state-of-the-art“ bzw. sollte man kennen?
7. Überleitung zur Diskussion: Auswahl interessanter Fragestellungen

Zur Diskussion

Interessante Fragestellungen für die weitere Diskussion

1. IST AGILE MANAGEMENT IN DER VERWALTUNG MÖGLICH UND SINNVOLL, Z.B. BEI DEN PROGRAMMAKTEURINNEN?
2. AGILE MANAGEMENT: NEUER WEIN IN ALTEN SCHLÄUCHEN, DEJA-VU ODER PARADIGMENWECHSEL?
3. WELCHE AUSWIRKUNGEN HAT ‚AGILE MANAGEMENT‘ FÜR DIE BERATUNG UND UNSERE (ÖAR) BERATUNGSANSÄTZE?
4. WIE MUSS SICH BERATUNG WANDELN, UM DIE ANSPRÜCHE VON KUNDEN HINSICHTLICH AGILER ORGANISATIONEN AUCH AUF DER BERATERSEITE SELBST ABZUBILDEN?
5. WELCHE FRAGESTELLUNGEN SOLLTEN WIR HEUTE ABEND NOCH DISKUTIEREN?

Agile Unternehmen waren gestern – sind RESPONSIVE ORG die Zukunft?

Auszug aus dem RESPONSIVE MANIFESTO – www.responsive.org

Responsive Organizations are built to learn and respond rapidly through the open flow of information; encouraging experimentation and learning on rapid cycles; and organizing as a network of employees, customers, and partners motivated by shared purpose.

WHAT IS A RESPONSIVE ORG?

There's a reason we've run organizations the way we have. Our old Command and Control operating model was well-suited for complicated and predictable challenges. Some of these challenges still exist today and may respond to the industrial-era practices that we know so well. However, as the pace of change accelerates, the challenges we face are becoming less and less predictable. Those practices that were so successful in the past are counter-productive in less predictable environments. In contrast, Responsive Organizations are designed to thrive in less predictable environments by balancing the following tensions:

More Predictable <-> Less Predictable

Profit <-> Purpose
Hierarchies <-> Networks
Controlling <-> Empowering
Planning <-> Experimentation
Privacy <-> Transparency

Vielen Dank

Adrian Brüll

Tel. +49 (0)6074 483011

Mobil +49 (0)151 18255541

E-Mail adrian.bruell@me.com

XING https://www.xing.com/profile/Adrian_Bruell

LinedIn <https://www.linkedin.com/in/adrianbruell>
