

WHITEPAPER

DIE 7 ERFOLGSFAKTOREN FÜR DIGITAL LABS

VON CHRISTOPH SCHMIEDINGER

Die Digitalisierung hat inzwischen selbst die konservativsten Branchen erfasst. Heute lautet die Frage nicht mehr, ob es Veränderungen geben wird, sondern wie stark diese Veränderungen sein werden. Wer unter den Gewinnern der Digitalisierung sein will, muss handeln - aber wie packt man es am besten an?

Ein erfolgreicher Weg ist die Bündelung digitaler Initiativen in eigenen, von der Mutterorganisation weitgehend unabhängigen Einheiten. Ob man sie nun Digital Labs, Digital Hubs oder Digital Campus nennt - sie alle verfolgen dasselbe Ziel: Sie sollen das Unternehmen fit für den digitalen Wandel machen¹. Doch der Wandel beginnt ganz oben: Topmanagement und Führungskräfte müssen die Mission dieser digitalen Sondierungseinheiten festlegen und dafür sorgen, dass sie erfolgreich sein können. Die größte Gefahr am Beginn solcher Initiativen ist, dass die Motivation nur kurz anhält, wenn sie nicht immer wieder befeuert wird. Zu diesem Feuer gehören eine begeisternde Vision einerseits und die richtigen Rahmenbedingungen andererseits, um den Boden zu bereiten, auf dem erste Erfolge erzielt werden können. Daraus nährt sich in weiterer Folge das Wachstum der Initiative.

WOZU ÜBERHAUPT EIN DIGITAL LAB?

Die Verantwortlichen in vielen Unternehmen fragen sich, ob eine eigene Einheit für digitale Initiativen überhaupt nötig ist. Könnten solche Vorhaben nicht auch mit klassischen Matrix-Strukturen abgewickelt werden, also in Programmen und Projekten?

Vor allem in der Arbeit mit großen Unternehmen sehen wir im klassischen Projekt-Setup immer wieder ein Kernproblem:

“DIE TIME-TO-MARKET DER ERGEBNISSE IST SCHLICHTWEG ZU LANGE.”

Natürlich gibt es dafür viele Ursachen, doch drei wesentliche begegnen uns besonders oft. Diese drei Ursachen hängen durchaus voneinander ab und erzeugen im Wechselspiel eine Abwärts-spirale, die den Eintritt am Markt immer weiter nach hinten schiebt: fehlender Fokus, fehlende Leidenschaft, aber dafür eine umso striktere Governance.

¹ Zur Vereinfachung verwenden wir den Begriff "Digital Lab" als Synonym für sämtliche Bezeichnungen der Bündelung digitaler Initiativen.



1) DER FOKUS IST NICHT STARK GENUG

Eine bekannte Situation: Mitarbeiter werden - basierend auf ihrem Wissen - nicht nur einem, sondern gleich mehreren Projekten zugeteilt. Das Tagesgeschäft soll noch nebenbei erledigt werden. Es ist Taskswitching auf höchster Ebene: Alles wird gemacht, aber nichts mit der vollen Aufmerksamkeit. In dieser Zerrissenheit kommen die einzelnen Projekte zu kurz - oft fehlt die richtige Expertise zur richtigen Zeit. Das Gesamtvorhaben verzögert sich unweigerlich.

2) DIE LEIDENSCHAFT FEHLT

Innovative, moderne Produkte entstehen immer aus einer Leidenschaft. Genau diese Leidenschaft ist in den meisten Unternehmen im Laufe der Jahre verloren gegangen. Nur wenige Mitarbeiter brennen für die Vorhaben, zu denen sie gerade verpflichtet wurden. Es gibt keine überzeugende Vision oder sie verschwindet irgendwann in den Schubladen. Wenn die Begeisterung fehlt, verschwinden auch der Enthusiasmus und die Energie der Mitarbeiter. Sie werden langsamer und damit verzögert sich auch das Projekt.

3) DIE GOVERNANCE IST ZU STRIKT UND ZU LANGSAM

Umfassende Status-Reportings, unzählige Gremien und viele Eskalationsebenen - das ist die rigide Governance-Realität in vielen Unternehmen, vor allem in Großkonzernen. Wer hier schnelle Entscheidungen erwartet, wartet lange: Entscheidungen tröpfeln nur langsam wieder nach unten. Und wieder dehnt sich die Projektdurchlaufzeit aus.

Weil die alten Strukturen zu behäbig sind, sehen viele Unternehmen in der Gründung eines Digital Labs die Antwort. Die Hoffnungen, die in diese Initiativen gesetzt werden, sind groß, die Erwartungen enorm: "Sobald wir ein Digital Lab haben, werden Innovationen am laufenden Band produziert." Doch wie stellt das Management sicher, dass diese Unternehmungen tatsächlich erfolgreich werden? Neben allen Chancen birgt das Unterfangen naturgemäß auch Risiken: Teuer produzierte, aber unprofitable Spielereien gehören genauso zu den Fallstricken wie das Entstehen einer kompletten Parallelorganisation, deren Ergebnisse nicht mehr in das Mutterunternehmen integriert werden können.

Sollten Sie gerade überlegen, für Ihre Digitalisierungsinitiative ein Digital Lab zu gründen, empfehlen wir Ihnen, sich im Vorfeld Gedanken zu sieben Faktoren zu machen, die für den Erfolg entscheidend sind.



DIE 7 ERFOLGSFAKTOREN FÜR DIGITAL LABS

Wir unterstützen Unternehmen in diversen Branchen beim Aufbau von Digital Labs. Dabei sehen wir immer wieder, dass es für das Gelingen auf das richtige Zusammenspiel von Struktur, Führung und Skills ankommt. Diese drei Bereiche lassen sich noch genauer in 7 Erfolgsfaktoren unterteilen:

1. **Optimale Rahmenbedingungen**
2. **Modernes Führungsverständnis**
3. **Geeignete Mitarbeiter**
4. **Absolute Kundenzentrierung**
5. **Schlanke Governance**
6. **Zusammenarbeit mit externen Partnern**
7. **Transformation in die Gesamtorganisation**

1) OPTIMALE RAHMENBEDINGUNGEN

Innovation kann durchaus aus der Routine entstehen, doch ein Digital Lab braucht andere Rahmenbedingungen als den Unternehmensalltag. Das betrifft im Wesentlichen

- **das organisatorische Setup und**
- **die physische Infrastruktur.**

Organisatorisch betrachtet sollte für ein Digital Lab ein eigener Bereich/eine eigene Unit gegründet werden. Ob es gleich die Ausgliederung in eine eigene Gesellschaft sein muss, bleibt Ihre Entscheidung, der wichtige Punkt ist: Die Unzulänglichkeiten einer Matrixorganisation sollten durch das organisatorische Setup vermieden werden - zum Beispiel das Konfliktpotenzial, das durch den gespaltenen Fokus mehrerer Führungskräfte entsteht. Jene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die im Digital Lab arbeiten, müssen sich zu 100 Prozent dieser Initiative widmen können und den Führungskräften innerhalb dieser Einheit klar zugeordnet sein.

Mit der physischen Infrastruktur ist die Arbeitsumgebung der Mitarbeiter eines Digital Labs gemeint. Ein Digital Lab braucht Räumlichkeiten, in denen sich die Kreativität entfalten und eine Atmosphäre der guten Zusammenarbeit entstehen kann. Dazu gehören moderne Arbeitsraumkonzepte² mit offenen Büroflächen, Flipcharts, Whiteboards und Rückzugsmöglichkeiten. Wichtig: Arbeitsmaterial muss schnell und in der ausreichenden Menge vorhanden sein - wenn zusätzliches Flipchartpapier erst bewilligt und um ordentliche Stifte gebettelt werden muss, bremst das die besten Ideen aus.

² Siehe dazu auch "Organisationsentwicklung, Ausgabe 2/16 - Schwerpunkt: Raum für Wandel" und FAZ - "Willkommen im Büro der Zukunft" - <http://bit.ly/1P33HhF>

2) MODERNES FÜHRUNGSVERSTÄNDNIS

Wer ein Digital Lab führt, kann kein Verwalter sein. Hier ist eine leuchtende Persönlichkeit gefragt, die mit ihren Visionen Menschen gewinnen und motivieren kann. Die Vision steht im Zentrum der Initiative und soll die Beteiligten beim Gedanken daran immer wieder mitreißen und natürlich auch Sicherheit und Orientierung geben. Die Vision kontinuierlich zu verbreiten und nachzuschärfen ist daher eine Hauptaufgabe der Führungskräfte - das stellt hohe Anforderungen an die zwischenmenschlichen Fähigkeiten. Gestärkt wird die Kraft zum Vermitteln einer Vision durch umfangreiches Wissen über die Branche und die Auswirkungen der Digitalisierung auf das Business.

Diese visionäre Führungspersönlichkeit ist der Eckpfeiler einer flachen, produktorientierten Hierarchie, in der ein laterales Führungsverständnis³ gelebt wird. Geführt wird also nicht mit den Mitteln der Kontrolle, sondern der Befähigung: Die Führungskräfte schaffen die Voraussetzungen und bieten Unterstützung an, damit ihre Mitarbeiter Erfolge erzielen und wachsen können.

Scrum kann ein solches Führungskonzept sein, mit dem die Verantwortung organisiert wird. Jedes Produkt des Digital Labs wird von einem oder mehreren Scrum Teams gebaut, die jeweils wiederum von einem ScrumMaster und einem Product Owner geführt werden. Während der Product Owner den fachlichen Weg vorgibt, kümmert sich der ScrumMaster um die kontinuierliche Weiterentwicklung des Teams. Für die fachliche Entscheidungskompetenz über mehrere Scrum Teams könnte ein Chief Product Owner eingesetzt werden.

Die Begeisterung zu wecken und immer wieder neu zu entfachen, ist eine der wichtigsten Aufgaben von Führung, die Neues schaffen will. Wie sich die eigene Begeisterungsfähigkeit der Führung im Team widerspiegelt, welche Leidenschaft und Emotion sie unter den Mitarbeitern auslösen kann, zeigt dieses Video⁴ des Starts einer Falcon 9 von SpaceX sehr eindrucksvoll.

3) GEEIGNETE MITARBEITER

Leidenschaft und Zwangsverpflichtung schließen einander aus. Wer Leidenschaft und Begeisterung in seinem Digital Lab schaffen will, findet die geeigneten Mitarbeiter über den Weg der Einladung. Was bedeutet das? Ganz einfach: Sie legen Ihre Vision für das Digital Lab öffentlich dar - Mitarbeiter, die sich davon angesprochen fühlen, können sich freiwillig für die Mitarbeit melden oder sich bewerben. Das hat den Vorteil, dass die Mitarbeiter aufgeschlossen für eine neue Herausforderung sind und die so wichtige Leidenschaft bereits mitbringen.

Für die Entwicklung innovativer Produkte benötigen Sie versierte Experten. Im Wesentlichen müssen die folgenden vier Kernkompetenzen abgedeckt werden:

³ Siehe dazu auch "Selbstorganisation braucht Führung" von Boris Gloger und Dieter Rösner

⁴ "SpaceX Makes History" - <https://youtu.be/brE21SB02j8>

- ▶ **Fachliches Branchen- & Digitalisierungswissen**
 - ▶ Experten, die die Branche wie ihre Westentasche kennen genauso wie Vordenker, die sich Geschäftsmodelle der Zukunft vorstellen können.
- ▶ **IT- und Technologiewissen**
 - ▶ Experten, die State-of-the-Art-Technologien beherrschen und als Generalisten in mehreren Bereichen einsetzbar sind (zum Beispiel Software-Entwickler statt Java-Entwickler).
- ▶ **Wissen zu User Experience und Design**
 - ▶ Experten, die nahtlose Customer Journeys⁵ modellieren und den Prozess der Benutzung einfach, intuitiv und grafisch ansprechend gestalten.
- ▶ **Prozess- und Methodenwissen**
 - ▶ Experten, die sich mit modernen Kreativitätstechniken wie Design Thinking⁶, Arbeitshilfsmitteln wie Software Kanban⁷ und ganzen Frameworks wie Scrum auskennen.

Neben der Auswahl von Mitarbeitern aus Ihrem bestehenden Pool bedeutet die fokussierte Bearbeitung digitaler Opportunities auch das gezielte Recruiting von Experten von außen. Viele in einem Digital Lab benötigten Berufsbilder sind heute noch selten oder gar nicht in Unternehmen anzutreffen. Dazu gehören unter anderem User Experience Designer, Data Scientists⁸ oder Growth Hackers⁹.

Allen sollte eine positive, offene Haltung zur Digitalisierung gemeinsam sein und die Fähigkeit, in dieser Herausforderung die Möglichkeiten zu erkennen. Gegenseitiger Respekt unabhängig von Hierarchien, der Aufbau einer Fehlerkultur und das Unterstützen von kontinuierlicher Weiterbildung sind ebenfalls Merkmale einer innovationsfreundlichen Kultur.

4) ABSOLUTE KUNDENZENTRIERUNG

Den Kunden und Anwender in den Mittelpunkt der Produktentwicklung zu stellen, ist in Zeiten der Digitalisierung unabdingbar. Das gelingt zum Beispiel mit Design Thinking: Durch kontinuierliches Feedback der Anwender werden erste Prototypen in Iterationen von Stunden bis Tagen weiterentwickelt. Dabei steht die Beobachtung des Anwenders und dessen Interaktion mit dem Prototypen im Vordergrund, um bestehende (aber nicht bewusst wahrgenommene) Bedürfnisse zu identifizieren und zu adressieren.

⁵ Siehe dazu auch "Von User Experience Design, Agilität und Personas" <http://bit.ly/2qVEM9M>

⁶ Siehe dazu auch "Von Design Sprints und anderen Design Thinking Ansätzen" - <https://blog.borisgloger.com/2017/05/31/design-sprint-oder-lockerer-prozess-welcher-ansatz-des-design-thinkings-passt-wann/>

⁷ Siehe dazu auch "Kanban: Successful Evolutionary Change for Your Technology Business" von David J. Anderson

⁸ FAZ - "Digitalisierung - Irgendwas mit Daten" - <http://bit.ly/2cflhUG>

⁹ GrowthHackers - <https://growthhackers.com/>



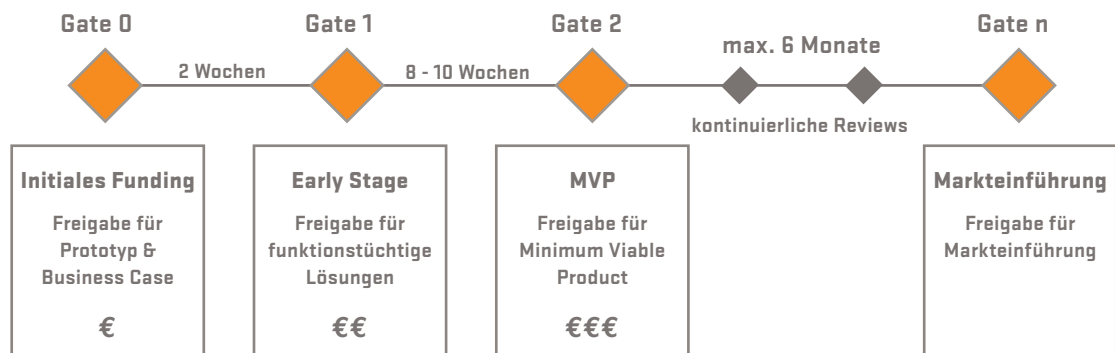
Empathie für den Benutzer ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor im weiteren Verlauf der Produktentwicklung. Diese Empathie lässt sich zum Beispiel durch Personas¹⁰ entwickeln. Personas sind fiktive Repräsentanten einer Zielgruppe, die durch einen Lebenslauf und individuelle Charakter-

istiken beschrieben werden. Wichtig ist, dass diese Personas datengetrieben erstellt oder zumindest validiert werden, um Fehlentscheidungen zu vermeiden. Im Entwicklungsprozess dienen Personas zur Modellierung von Customer Journeys, zur Priorisierung von Zielgruppen und zur Identifikation spezifischer Bedürfnisse in Form von Funktionalitäten und/oder User Interface Designs. Im Idealfall werden echte Anwender direkt in die Iterationen der Produktentwicklung integriert. So bekommt das Entwicklungsteam frühzeitig Feedback und kann Fragen stellen. Die realen Anwender sollten auch immer mit den Personas verglichen werden, um die getroffenen Hypothesen entweder zu verifizieren oder zu verwerfen. Übrigens: Die Integration von Anwendern ist keine ausschließliche Sache in der Entwicklung von B2C-Produkten, sondern lohnt sich auch im B2B-Bereich.

5) SCHLANKE GOVERNANCE

Einer der triftigsten Gründe dafür, eine Digitalisierungsinitiative in ein Digital Lab auszulagern, ist die bewusste Verschlinkung der Governance. Grundsätzlich sollte für jedes Produkt oder jede Opportunity ein Product Owner wirtschaftlich verantwortlich sein. Er oder sie hat die alleinige Entscheidungshoheit über den Scope des Produkts innerhalb der vorab definierten Vision und den dazugehörigen Rahmenbedingungen.

Das Management hat die Rolle des Venture Capitalists für die einzelnen Produkte und Opportunities, die sich mit einer schlanken Variante des Stage-Gate-Prozesses steuern lassen. In diesem Konzept werden die risikobehafteten (weil innovativen) Opportunities des Digital Labs analog zu Venture-Capital-Finanzierungsrunden, etwa bei Startups, finanziert: Anhand des aktuellen Informationsstands wird in den Gates schrittweise mehr Budget freigegeben. Wichtig ist, dass diese Entscheidungen schnell und auf Grundlage echter Daten wie Tests oder Umfragen getroffen werden.



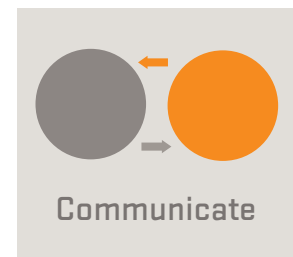
¹⁰ Siehe dazu auch "Von User Experience Design, Agilität und Personas" - <http://bit.ly/2qVEM9M>

Ausschlaggebend ist, den Fokus des Digital Labs zu wahren, und das bedeutet, nicht zu viele Ideen gleichzeitig zu entwickeln. Dabei hilft ein agiles Portfoliomanagement¹¹: Die aktuell bearbeiteten Vorhaben werden zum Beispiel anhand des Stage-Gate-Prozesses an einem Board visualisiert. Das verschafft im wahrsten Sinne des Wortes einen Überblick und es wird klarer, welche wertschöpfungsorientierten Entscheidungen getroffen werden sollten. Sinnvoll ist in diesem Zusammenhang auch, anhand der Theory of Constraint¹² die Engpässe in einer Initiative zu identifizieren und diese bestmöglich zu entlasten.

6) ZUSAMMENARBEIT MIT EXTERNEN PARTNERN

Externe Sichtweisen helfen, aus dem Tunnelblick auszubrechen und weisen auf Stolpersteine hin, die sonst unentdeckt bleiben würden. Aufstrebende Startups bringen frische Sichtweisen mit und daher bietet sich eine Zusammenarbeit an. Dabei sollte man mit dem Bewusstsein an die Sache gehen, dass es verschiedene Möglichkeiten der Kooperation gibt und jede sollte auch finanziell bewertet werden. Es gibt drei wesentliche Formen der Zusammenarbeit mit Startups:

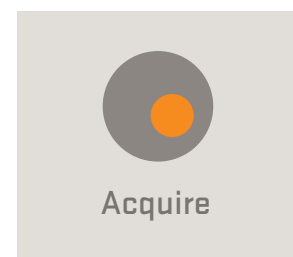
1. **Communicate:** Im Rahmen von Konferenzen, Community Meet-ups oder informellen Treffen werden Informationen und Wissen ausgetauscht, um voneinander zu lernen. Dabei beschränkt sich die Zusammenarbeit auf diesen Austausch und wird nicht weiter intensiviert. Etablierte Unternehmen bleiben so am Puls der Zeit und können Trends antizipieren.



2. **Collaborate** Durch die Zusammenarbeit mit einem Startup entsteht eine Geschäftsbeziehung, die dem verfolgten Zweck gemäß ausgestaltet wird. Geht es ausschließlich um die Technologie eines Startups, bieten sich die Lizenzierung und Nutzung einer White-Label-Lösung oder ein Software-as-a-Service Ansatz an. Eine Variante der engeren Zusammenarbeit ist die Gründung eines Accelerators¹³ oder eines Joint Ventures: Das Startup wird dabei zum Beispiel durch die Bereitstellung von Infrastruktur unterstützt.



3. **Acquire:** Überlappen sich die Ziele des Startups mit jenen des eigenen Unternehmens, kann ein Kauf in Erwägung gezogen werden. Essenziell ist bei dieser Variante die Integrationsstrategie, damit die Key Player des aufgekauften Unternehmens mit ihrem Know-how langfristig im Team bleiben.



¹¹ Siehe dazu auch "Manage Your Project Portfolio: Increase Your Capacity and Finish More Projects" (2. Auflage) von Johanna Rothman

¹² Siehe dazu auch "The Goal" von Eliyahu M. Goldratt

¹³ Institution, die Startups in einem bestimmten Zeitraum durch Unterstützung/Coaching zu einer schnellen Entwicklung verhilft (siehe auch <http://bit.ly/2a8BDvF>)

Ein Digital Lab kann von jeglicher Art der Zusammenarbeit mit Partnern profitieren – meist ist eine Kombination aus allen Varianten der Schlüssel zum Erfolg. Sie müssen aber nicht gleich aufs Ganze gehen. Starten Sie im Rahmen Ihrer Initiative mit kleinen Experimenten, bei denen Sie zum Beispiel ein Startup als externe Unterstützung einbinden. So können Sie die Vorteile evaluieren, aber auch schon einen Funken des Startup-Spirits auf Ihr Digital Lab überspringen lassen.

7) TRANSFORMATION DER GESAMTORGANISATION

Eine Digitalisierungsinitiative soll - auch wenn sie in einem Digital Lab angestoßen wird - nachhaltig im Mutterunternehmen integriert werden. In der Regel benötigt das Digital Lab Unterstützung aus der bestehenden Linienorganisation – Beispiele dazu sind die Schnittstellen zu Legacy-Systemen¹⁴ oder die Nutzung von Shared Services wie etwa Rechtsexperten. Durch die Unterschiede im Mindset, in der Arbeitsweise und in der Geschwindigkeit der Entwicklung entstehen zwangsläufig Konflikte, die adressiert werden müssen. Wird hier nicht rechtzeitig gehandelt, droht die Kluft größer und größer zu werden. Im schlimmsten Fall wird das Digital Lab sogar von der Mutterorganisation abgestoßen.

Fakt ist:

Wenn ein Digital Lab gegründet wird, muss sich auch die Stammorganisation bewegen und kontinuierlich in kleinen Schritten mitentwickelt werden. Alles beginnt mit einer offenen Informationspolitik: Von Anfang an sollte klar kommuniziert werden, welche Ziele mit dem Digital Lab verfolgt werden und wie die mittelfristige Strategie zur Positionierung dieser Einheit im Kontext des Gesamtunternehmens aussieht.

Die im Digital Lab identifizierten Hindernisse sollten als Indikatoren für Weiterentwicklungspotenziale in der Gesamtorganisation dienen. Neben der raschen Lösung dieser Hindernisse im Digital Lab muss daher stets evaluiert werden, wie eine langfristige Lösung für die gesamte Organisation aussehen und implementiert werden kann. Und schließlich ist der kontinuierliche Austausch zwischen Kollegen des Digital Labs und der Mutterorganisation ausschlaggebend. Über den reinen Informationsaustausch hinaus können Entsendungen dabei helfen, die Positionen der jeweils anderen Gruppe zu verstehen und so einen organischen Informationsfluss entstehen zu lassen.

¹⁴ Bestehende Altsysteme, die historisch gewachsen und somit meist nur schwer erweiterbar sind

borisgloger consulting unterstützt mehrere Großunternehmen bei ihren Digitalisierungsinitiativen und im Aufbau von Digital Labs. Passend zu Ihrer Ausgangssituation und Ihren Zielen setzen wir an verschiedenen Punkten an:

- ◆ Gemeinsam entwickeln wir eine nachhaltige Digitalisierungsstrategie, arbeiten mit dem Management an einem agilen Führungsverständnis und entwickeln das passende organisatorische Set-up für Ihre Initiative.
- ◆ In einem zweiten Schritt arbeiten wir an den notwendigen Rahmenbedingungen, um so den bestmöglichen Start der Initiative und der darin tätigen Mitarbeiter zu gewährleisten.
- ◆ Operativ bauen wir in Ihren Teams das Wissen über agiles Arbeiten, usernahe Produktentwicklung und moderne Technologien auf, damit ihre Mitarbeiter so schnell wie möglich selbstständig handeln können.
- ◆ Und schließlich unterstützen wir Sie dabei, agile Werte und Praktiken in Ihrem Gesamtunternehmen wirksam zu verankern, damit die Organisation auf die zukünftigen Entwicklungen des Marktes und auf die Bedürfnisse der Kunden wendig reagieren kann.

Reden wir über Ihre Herausforderung!

Gegenseitiges Vertrauen ist die unbedingte Voraussetzung für einen so wichtigen Schritt wie den Wandel zu einem agilen Unternehmen. Wir kommen gerne zu einem unverbindlichen Beratungsgespräch bei Ihnen vorbei, zeigen Ihnen, wer wir sind, wie wir arbeiten und was wir für Sie tun können. Wir freuen uns darauf!

Ihr Ansprechpartner: Christoph Schmiedinger

Als System Engineer, Projektmanager und Product Owner hat Christoph Schmiedinger mehrere komplexe, skalierte Entwicklungsprojekte im sicherheitskritischen Bereich mit agilen Methoden erfolgreich durchgeführt. Diese Expertise fließt heute in seine Arbeit mit Großbanken ein, die er im Rahmen von Digitalisierungsinitiativen begleitet. Dabei berät er das Management bei den nötigen strategischen Weichenstellungen und entwickelt die passenden Umsetzungsmaßnahmen.

E-Mail: christoph.schmiedinger@borisgloger.com

LinkedIn: <https://at.linkedin.com/in/christoph-schmiedinger-083b268b/en>

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



Über die **borisgloger consulting GmbH**

Die borisgloger consulting GmbH mit Sitz in Baden-Baden und Wien gehört in der DACH-Region zu den führenden Managementberatungen im Bereich des agilen Change-Managements und der agilen Produktentwicklung. Der Schwerpunkt liegt auf dem Management-Framework Scrum. Gründer und Geschäftsführer Boris Gloger ist der weltweit erste Certified Scrum Trainer und hat über 5000 Manager bzw. Projektteams in diesem iterativen Vorgehensmodell geschult.

borisgloger consulting bietet Training und Consulting für Fach- und Führungskräfte im Bereich des agilen Managements an. Die 2008 gegründete borisgloger consulting GmbH beschäftigt derzeit 40 Mitarbeiter.

Mehr Informationen unter www.borisgloger.com

borisgloger consulting GmbH

Lichtentaler Straße 7
D-76530 Baden-Baden
T +49 (0) 72 21.398 737-0
F +49 (0) 72 21.398 737-10
office@borisgloger.com
www.borisgloger.com

