

# Die Lücke von Scrum in der Theorie und in der Praxis

12 Antworten

Über mich

Was ist der Grund für die Umfrage?

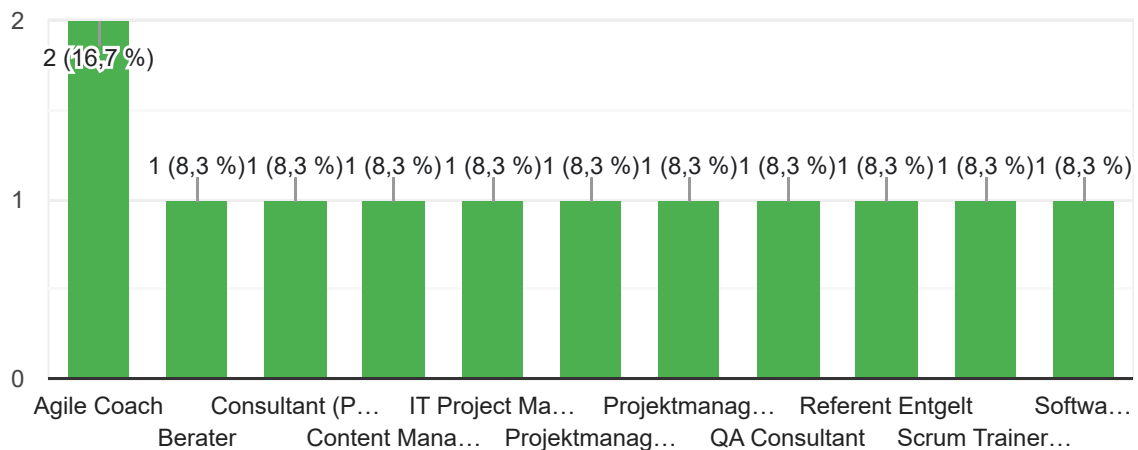
Welchem Zweck soll die Umfrage dienen?

Danke für Ihre Teilnahme

Über Sie

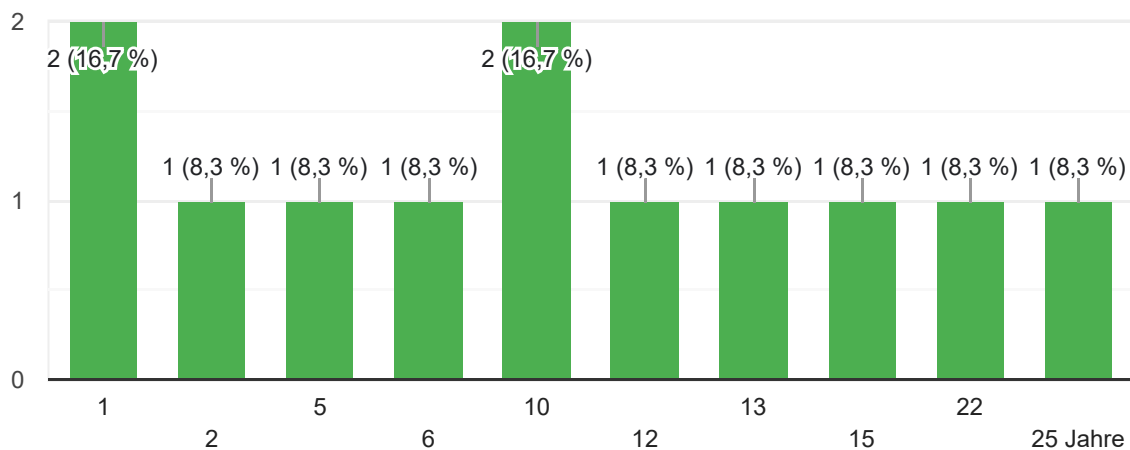
Wie lautet ihre aktuelle Berufsbezeichnung?

12 Antworten



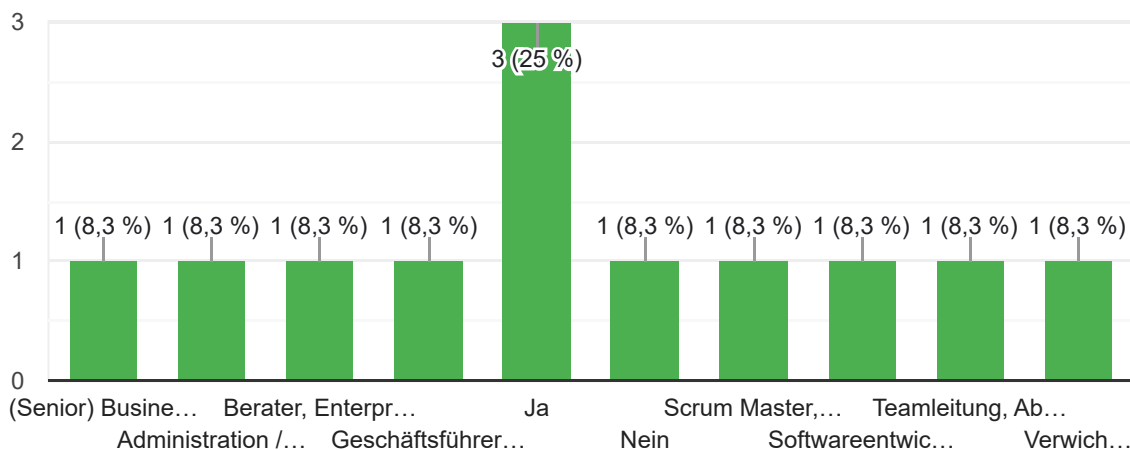
## Wie lange arbeiten Sie schon in dem Bereich? (in Jahren)

12 Antworten



## Hatten Sie bereits Erfahrung in einer anderen Rolle/Position, wenn ja, in welchen?

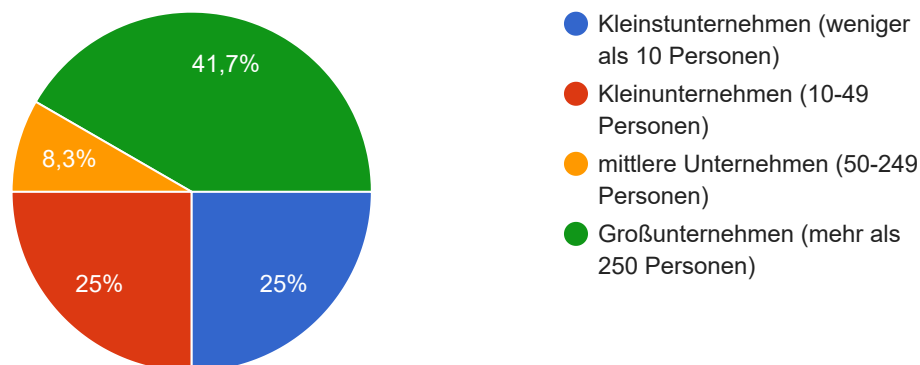
12 Antworten



## Unternehmen und Team

### Wie groß ist das Unternehmen in dem Sie eingestellt sind aktuell?

12 Antworten



Welches Produkt bietet ihr Unternehmen an? (eigene Software, Webseiten für Kunden, ...)

12 Antworten

ein Produkt für die Industrie

Webbasierte Lösungen für Kunden

Dienstleistung

Content Marketing, eigene Software zur Distribution

Service dienstleistungen für Entwicklung bis hin zu Marketing

Websites und maßgeschneiderte Softwatelösungen

Training, Workshop und 1:1 für Führungskräfte

Webseite, Digitale Produkte

Versicherungen

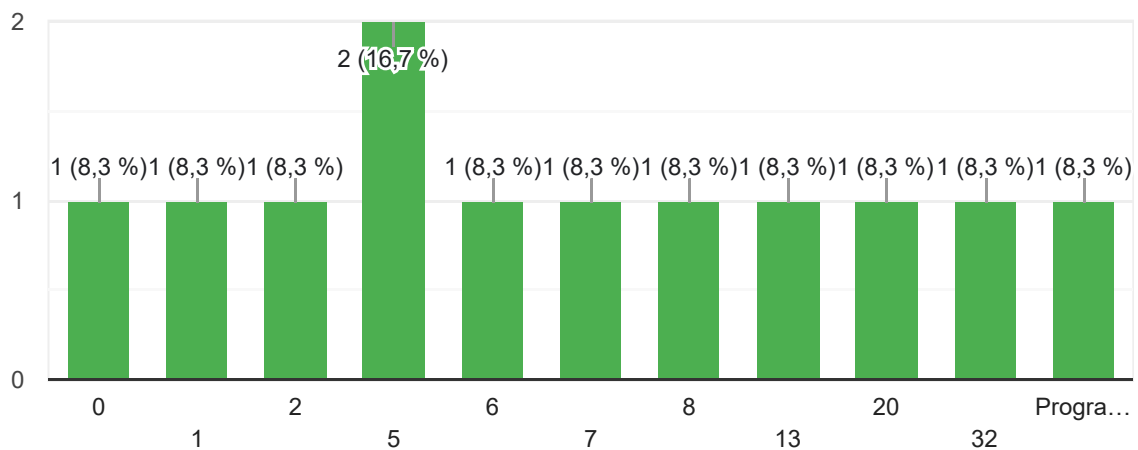
Dienstleistung zu agilen Themen

Software

Webseiten, Apps, Intranet, individual Entwicklung

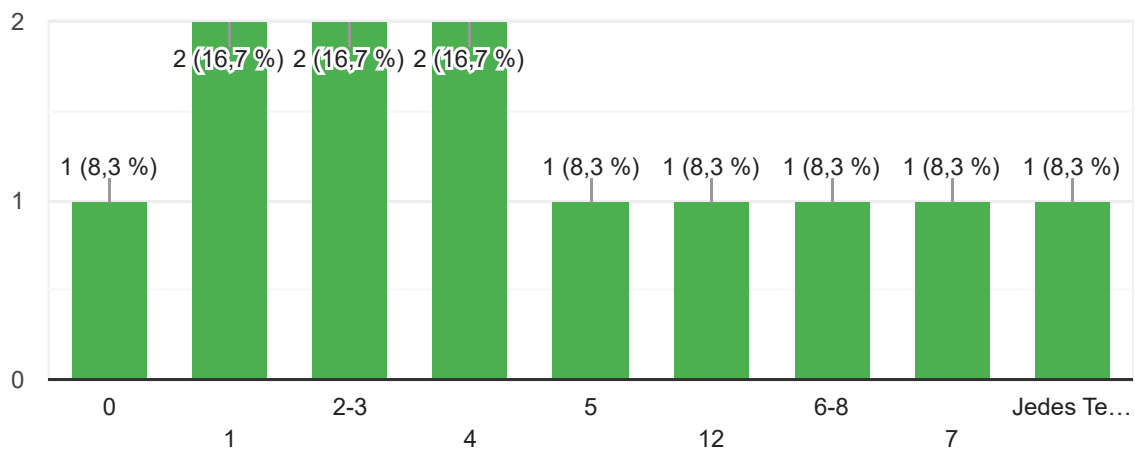
Wie groß ist Ihr aktuelles Team?

12 Antworten



An wie vielen Projekten arbeitet Ihr Team durchschnittlich gleichzeitig?

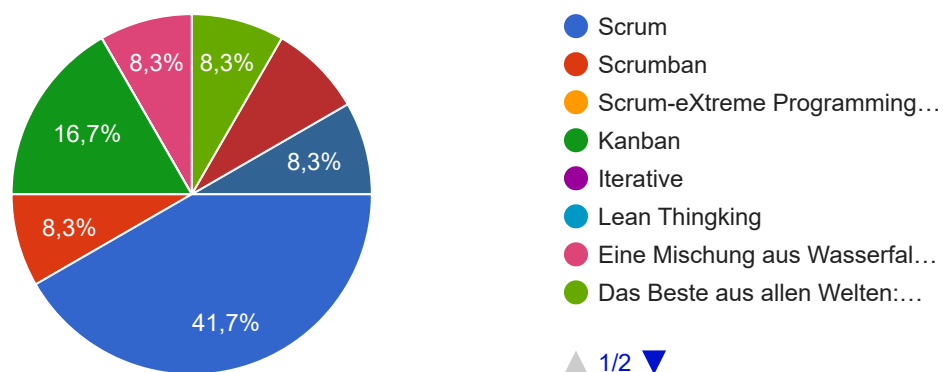
12 Antworten



### Agile Frameworks, Agile Methoden

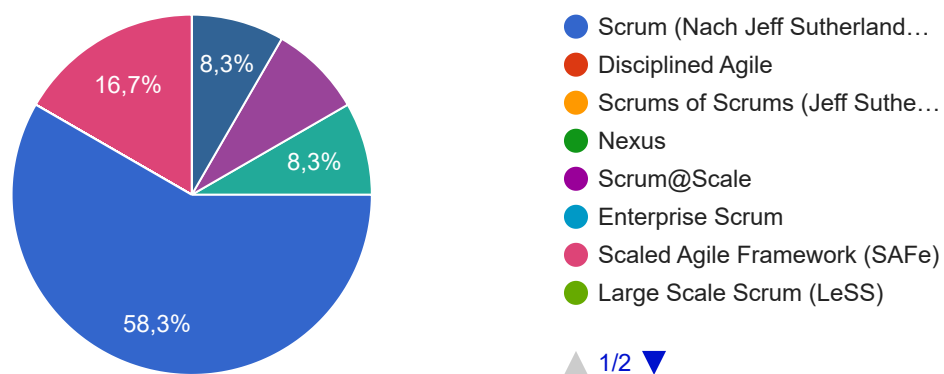
Welche der folgenden agilen Methoden nutzen Sie?

12 Antworten



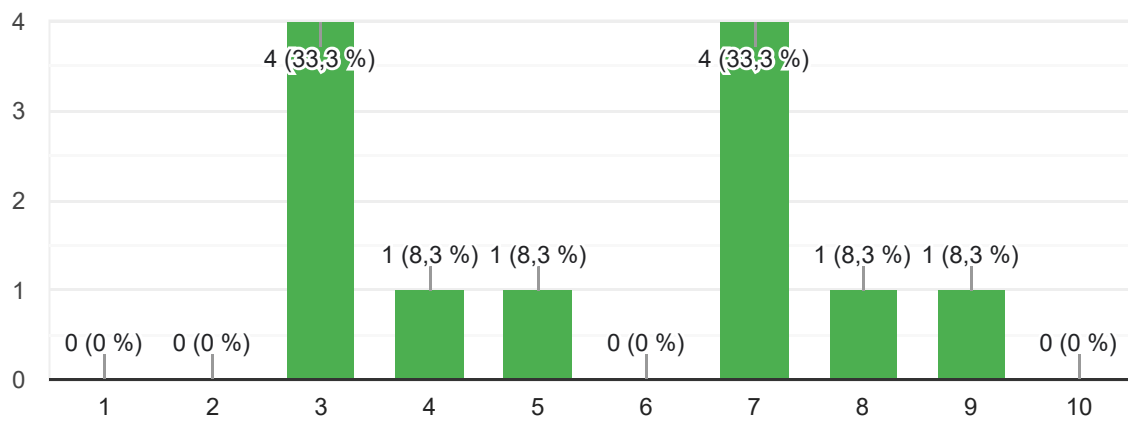
Für welches der folgenden Frameworks hat sich Ihr Unternehmen entschieden?

12 Antworten



## Wie sehr hält sich Ihr Unternehmen dabei an das Framework?

12 Antworten



## An welchen Stellen weicht Ihr Unternehmen von der Theorie ab?

11 Antworten

Hauptsächlich Rollenverteilung (es gibt Überschneidungen) den Rest versuchen wir nach Lehrbuch, haben aber keinen ausgebildeten Scrum Master

Wenn Kunde und/oder Projekt es nicht hergeben, wird komplett klassisch gearbeitet. Dies betrifft kleine überschaubare Projekte, wo agil eher mit Kanonen auf Spatzen schießen wäre. Vor allem wenn der Kunde keinen Mehrwert sieht, sind jegliche Diskussionen überflüssig und kosten nur unnötig Zeit.

Eingebettet in einer "alten Welt". Quasi: Scrum unter Wasserfall

Sprints

Planung und ausführung der arbeitsschritte. Aber sind alles Integrative teams und man muss auf andere Teams warten.

- Rollenverteilung (PO häufig nicht verfügbar oder muss anderweitig, zB durch internen Projektmanager, vertreten werden.)
- Ereignisse / Meetings (Häufig nicht in Gänze durchführbar, da Kunden nicht immer bereit sind diese vollumfänglich zu bezahlen und an diesen Stellen sparen möchte)
- Daily Scrum wird häufig nur wöchentlich durchgeführt

An denen, wo es nicht mit der Unternehmenskultur und Unternehmenswerten übereinstimmt. An denen, wo das Framework zu starre Grenzen setzt und damit eher Mehraufwand produziert als die Zusammenarbeit fördert.

Ich habe über 20 Jahre Berufserfahrung, davon 10 Jahre in der IT Beratung, daher kenne ich die guten und schlechten Seiten von allen gängigen Methoden und Frameworks

Sprintdisziplin, kaum Reviews

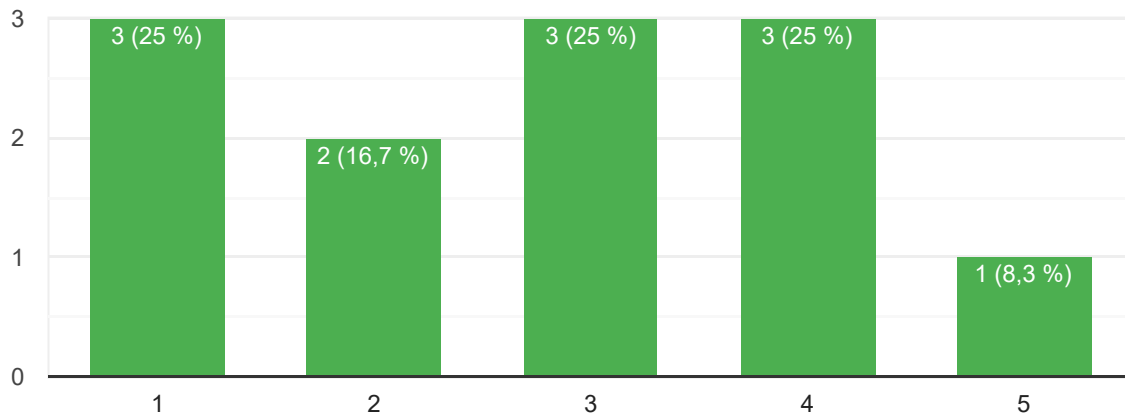
Kein Business Value an Objectives, Keine Lean Business Cases, Ungenügende Einbindung der Business Owner, Kein Continuous Deployment, Keine Einbeziehung Feedback da verzögerte System Demo

Fokus auf ein Produkt, Daily Scrum

Nach der Lehrbuch SCRUM Phase (3-6 Sprints pro Team) darf das Team selbstständig per Retro Anpassungen vornehmen, die auch SCRUM nach Lehrbuch verändern können. Das sind in der Regel kleine Stellschrauben.

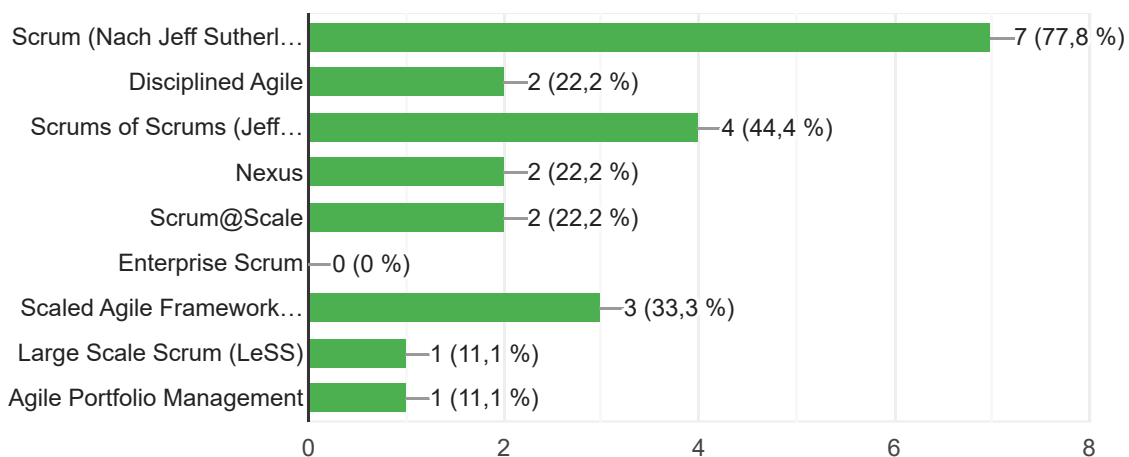
## Für wie gravierend halten Sie den Einfluss dieser Abweichung auf den Erfolg der Scrum Integration?

12 Antworten



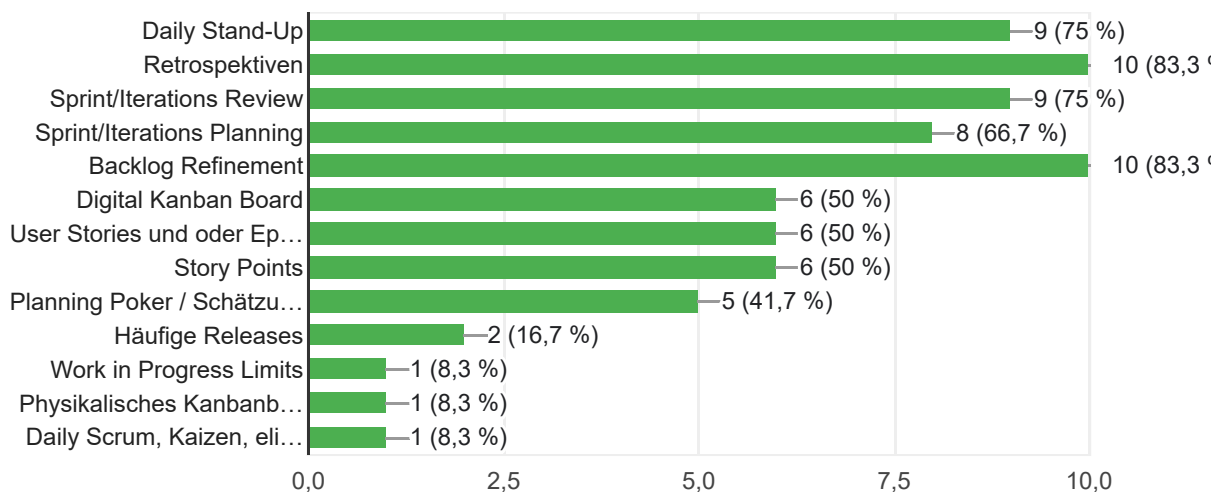
## Hatten Sie bereits Erfahrung mit einem der anderen genannten Frameworks?

9 Antworten



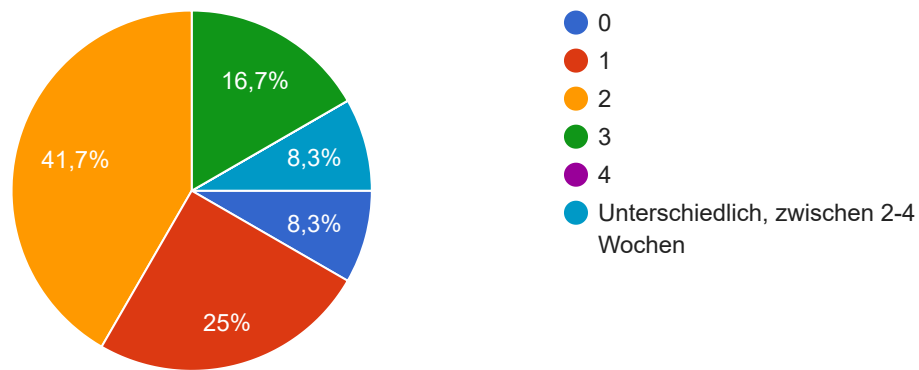
## Welche der folgenden Methoden nutzt Ihr Unternehmen aktiv?

12 Antworten



## Wie lange dauert ein Sprint bei Ihnen in Wochen? (0 für keine Sprints)

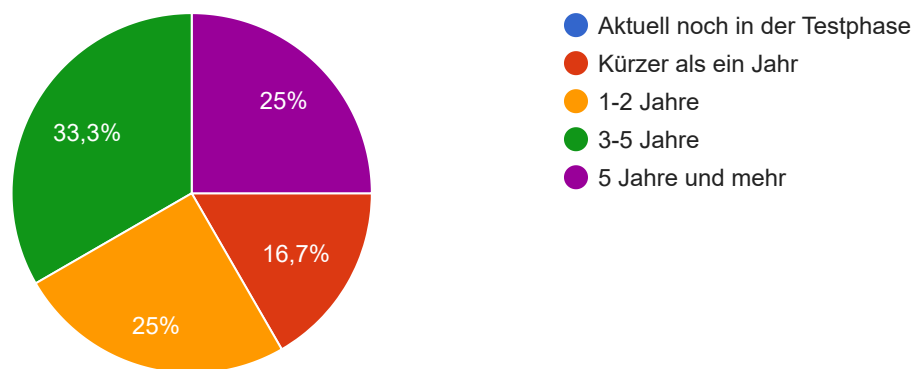
12 Antworten



## Bestandsaufnahme: Scrum

### Wie lange arbeitet Ihr Team bereits mit Scrum?

12 Antworten





## Wie lange arbeiten Sie schon mit Scrum? (in Jahren)

11 Antworten

1-2 Jahre

12

15

4

1

2

8

6

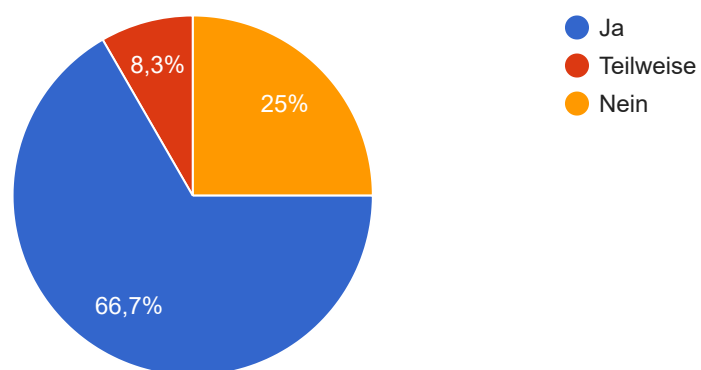
10

20

7

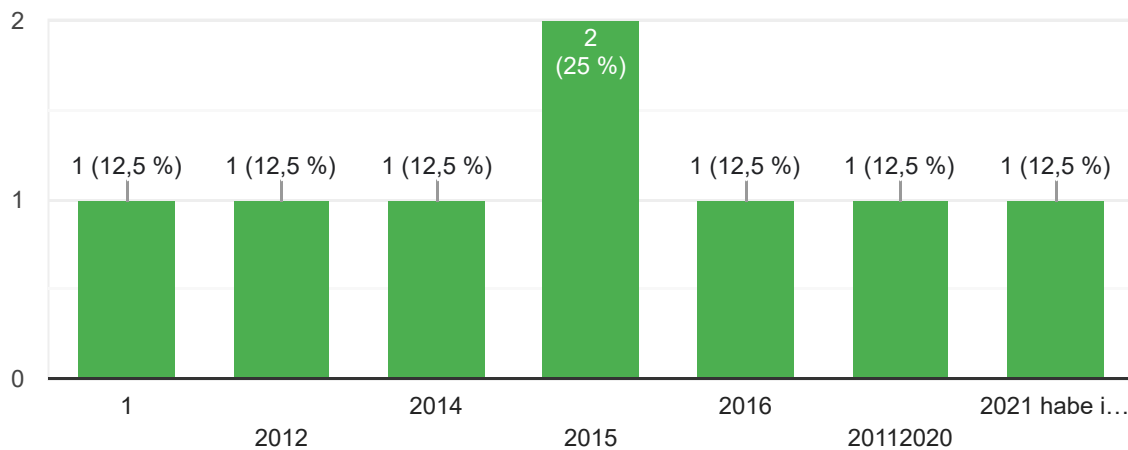
## Haben Sie schon einmal den Scrum Guide gelesen?

12 Antworten



Wenn Sie sich bereits mit einer Veröffentlichung des Scrum Guides beschäftigt haben, mit welcher? (Jahr genügt)

8 Antworten



Welche Abteilungen nutzen Scrum in Ihrem Unternehmen? (Projektmanagement, HR, UX, UI, Konzeption, Entwicklung...)

11 Antworten

Softwareentwicklung für Webprojekte

Eine Person, da selbständig.

50%

Content, Projektmanagement, Development

Entwicklung Projektmanagement

Projektmanagement, Backend, Frontend, Konzeption, UX, UI

Da ich alleine bin, nutze ich agiles arbeiten für alles, sogar mit meinen Klienten im Mentoring und Coaching

Projektmanagement, Entwicklung, Team Digitale Produkte

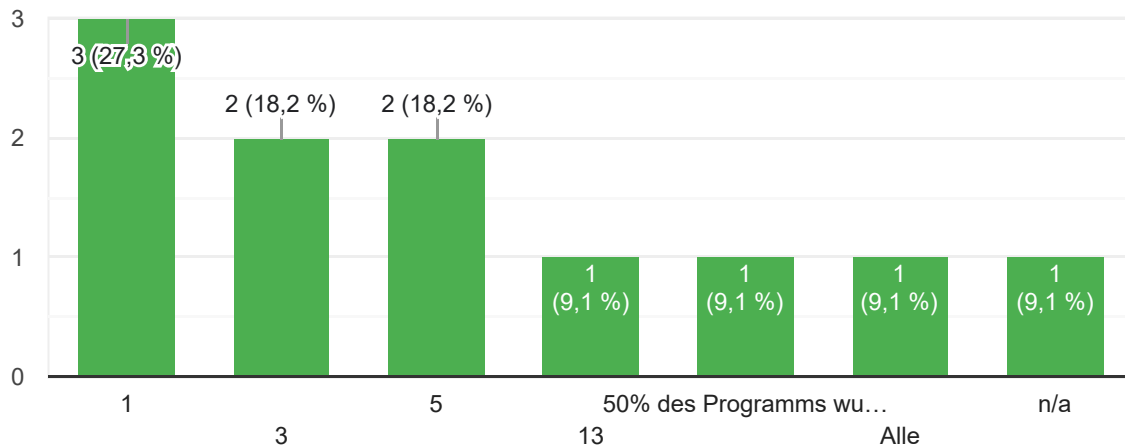
IT, UX, UI, teilweise Business

Alle

Entwicklung, die restlichen arbeiten mit Kanban

Wie viele Teammitglieder haben eine aktive Auseinandersetzung mit der Theorie von Scrum abgeschlossen und somit ein ausgeprägtes Verständnis?

11 Antworten



Welche Quelle halten Sie für Wertvoll um sich das Scrum Framework anzueignen?

10 Antworten

Hauptsählih Den Scrum-Guide, weitere Literatur und Erklärungen

Man sollte sich generell informieren und dann für sich die sinnvollen Aspekte herausuchen und versuchen diese pragmatisch in seiner Arbeitsweise zu implementieren. Wer denkt Scrum ist wie eine Bibel und versucht dies überall so zu implementieren, wird in der Regel scheitern oder sehr viele Diskussionen führen und dadurch mehr Zeit verbrennen als notwendig.

Schulung

Scrum Agiles Projektmanagement erfolgreich einsetzen dpunkt.verlag

Workshop durch Experten

Original für die Zertifizierung und Erfahrungsberichte für die Realität

Scrum Guide, diverse Yout Tube Videos, Lego for Scrum, das Web

Trainings

Scrum Guide, Scrum.org und Scrum Inc Trainings, Bücher

Scrum Guide, Praxis und Literatur zu den Detailthemen ...

Wenn Sie ein Zertifikat für Scrum oder eine der Rollen besitzen, von welcher Quelle?

8 Antworten

Keine Zertifizierung

CSPO

vmedu

n/a

scrum.org

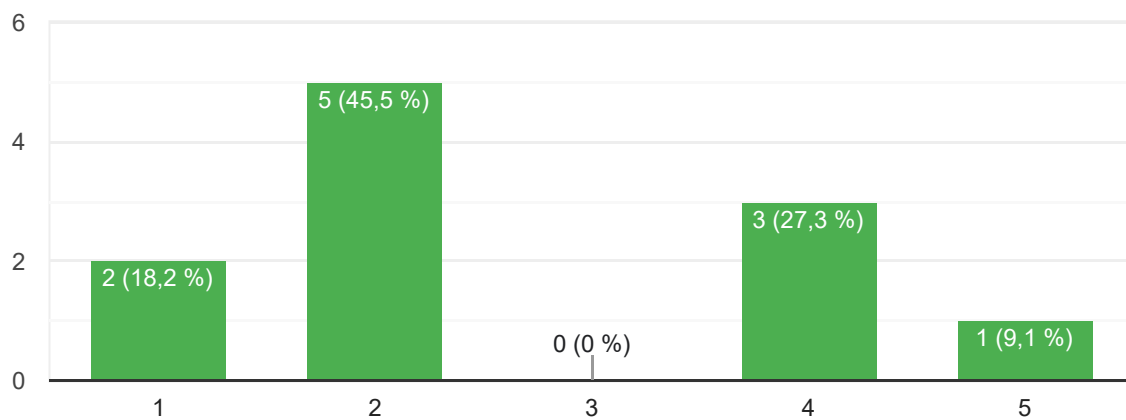
Scrum Inc. und Scaled Agile Inc.

Scrum.org, Scrum Alliance, Scrum Inc

Scrum.org

Wie würden Sie die Expertise bewerten, die ein solches Zertifikat vermittelt?

11 Antworten



Was waren Gründe oder Ursachen für ihr Unternehmen, das Framework Scrum zu wählen?

11 Antworten

Um eine erprobte Vorgehensweise nachzuahmen. Vorteile sind außerdem die regelmäßigen Planungen, kombiniert mit Zielorientierem arbeiten. Relativ großer standard in der Softwareentwicklung

Bei größeren Projekten helfen die kleinen Iterationen sehr ein Projekt zu bewerten und neu zu justieren. Dem Kunden sind zu Beginn viele Dinge oft nicht klar. Anstatt am Ende ein "fertigen" Projekt zu haben, wo alles ein wenig anders ist als vorgestellt, kann man so ein deutlich besseres Produkt vorfinden, wo alle konstant aktiv mit dran gearbeitet haben. Kosten sind ebenfalls deutlich überschaubarer.

Abkehr Wasserfall

Mehr Struktur bei mehr Agilität

gute frage

Schnelle Anpassung, schnelles Feedback. Außerdem war es wahrscheinlich einfach hip und trendy scrum zu benutzen

Durch eigene Erfahrung jahrelang erprobt

Optimierung der bestehenden Prozesse, flexibler auf chaotische Projektumfeld reagieren

Schnellere Umsetzung und stärkere Kundenzentrierung

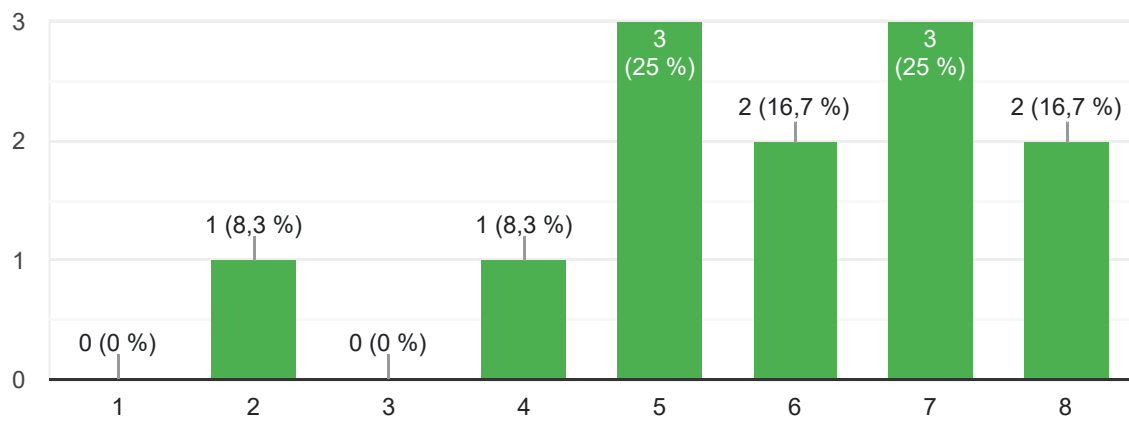
unseren Kunden zu helfen komplexe Themen zu lösen

Klar war, dass klassisches PM nicht zielführend für komplexe Projekte ist und je größer das Projekt wird desto komplexer wurden diese auch. Offensichtlich war, dass es Alternativen geben muss und da sind wir über Scrum / Agile gestolpert.

**Zu dem Gap in der Praxis**

## Wie würden Sie den Erfolg der Integration von Scrum in Ihrem Unternehmen bewerten?

12 Antworten



## Was sind die Herausforderungen der Integration von Scrum gewesen?

11 Antworten

Story Point vergeben und planen. Anfangs haben wir nie das erreicht was wir geplant haben, liegt aber auch daran, dass wir uns viel mit neuen Themen beschäftigen.

Relativ überschaubar.

Erziehung der Fachabteilungen

Anpassung an interne Prozesse

Planung

Durch einige Faktoren ist die Integration von scrum nach Lehrbuch häufig nicht 1:1 möglich. Die Herausforderung besteht darin scrum als Tool zu sehen und so zu integrieren, dass es ins jeweilige Unternehmen passt.

Um SCRUM nicht nur als Framework sondern tatsächlich gelebt zu integrieren, bedarf es an einigen Voraussetzungen, um damit erfolgreich zu arbeiten.

Meine Erfahrungen aus der Praxis:

Management gibt vor, dass jetzt agil gearbeitet wird und wollen gleichzeitig kontrollieren -> agil trifft auf klassisch

weder die Organisation noch die Menschen sind bereit dafür, agil zu arbeiten

Die größte Herausforderung ist: einen Wandel der Unternehmenskultur und -werte auf allen Ebenen einschließlich Management, Vorstände, Geschäftsführer zu vollziehen

Denn nur wenn die Menschen bereit sind und fähig sind, einem für sie neuen und unbekannten Umfeld zu arbeiten, dann kann die Integration von SCRUM durchaus zum Erfolg führen.

Akzeptanz im Team und in anderen Abteilungen, die mit uns Zusammenarbeiten, Sprintdisziplin

Kulturelle Veränderung, Hierarchiedenken

räumliche Verteilung der Mitarbeiter sowie multiple Projekte

Mindset, Menschen ändern ihre Philosophie und Einstellung zur Arbeit nicht von heute auf Morgen. Sowohl die Scrum Teams als auch die Kunden haben damit Probleme gehabt. Das ist heute schon deutlich weiter. Dennoch geht es immer wieder darum "müssen" in "wollen" zu transformieren.

Das Wissen über die Methode ist lächerlich einfach. Daher geht es ausschließlich um den festen Willen Agilität zu implementieren und die Geduld den Tanker langsam zu drehen.

## Was waren Lösungsansätze mit denen Ihr Unternehmen versucht hat die Herausforderungen zu lösen?

11 Antworten

Erfahrung sammeln

Offene Diskussion und nicht krampfhaft an die "Bibel" halten. So wurde es damals in der Agentur gemacht.

Gebetsmühlenartige Wiederholung

Verzichten auf fixe Sprints in manchen Abteilungen

Bessere Planung

Erörterung in Workshop: was bietet scrum? Was sind die Probleme im Unternehmen? Welche Aspekte von scrum kann man nutzen, um diese zu beheben? Was steht im Weg um scrum wie vorgesehen integrieren zu können? Kann man diese Hürden bewältigen und macht es Sinn dies zu tun?

Kunden gingen in erster Linie so vor:

Agile Coaches, Scrum Master und Product Owner zuerst mit Dienstleistern und Freelancer besetzt

Dann wurde das zu teuer auf Dauer

Daher wurden dann interne Mitarbeiter auf die Positionen gesetzt

Der Wandel der Organisation wurde teilweise durch Change Manager begleitet

Am Ende war SCRUM oder SAFe nicht dienlich, da der Mehraufwand durch die Integration wesentlich höher als die erfolgreiche Zusammenarbeit war

aktive Kommunikation, gute Projektergebnisse

Coaching

Technische Unterstützung sowie Disziplin

Vehemenz, Courage, Domänenentscheidungen anstatt gelebter Hierarchie, Übertragen von Verantwortung ...



## Welche Herausforderungen blieben bis heute bestehen?

10 Antworten

Kunden überzeugen.

Senior Management abholen

Story Points definieren

Planung

Äußere Faktoren wie z.B. die Bereitswilligkeit von Kunden zu kontrollieren

Weder Mensch noch die Organisation wurden und werden befähigt, agil zu arbeiten

Zusammenarbeit mit Abteilungen, die keine Agile Methoden benutzen

Zielsystem passt noch nicht zu agilem Führungsverständnis, Hierarchie Denken, wenig Erfahrung der Mitarbeiter mit Selbstorganisation

räumliche Verteilung der Mitarbeiter sowie multiple Projekte

Menschen sind Menschen und fallen immer wieder in alte Verhaltensmuster gerade wenn man bis 20 oder 30 Jahren mit der preußischen Hierarchie aufgewachsen ist. Solange das Schulsystem so ist, werden wir Mindset ändern müssen. Neue Kolleg:innen, neue Kund:innen, alle müssen offen für Agilität sein ...

Welche Ratschläge würden Sie anderen Unternehmen, Teams oder Kollegen mitgeben um die Integration und Adaption von Scrum zu erleichtern?

10 Antworten

Grundsätzlich die Vorteile erkennen und verstehen. Aber nicht alles als in Stein gemeißelt betrachten. Es kann auch schrittweise integriert werden. Wie vieles sollte es ein Prozess sein. Von 0 auf 100 endet oftmals eher in Chaos und Unmut.

Meidet die Evangelisten. Anfangen, machen, besser werden

Schulungen durchführen

gute Planung

Erfahrenen Agile Coach engagieren, welcher die Prozesse des Unternehmens analysiert und versteht. Auf Basis dessen Ratschläge einholen.

Ein Wandel = Change beginnt immer an der Basis, am Fundament des Unternehmens

- 1 Neue Kultur und neue Werte müssen von Innen heraus definiert werden
- 2 Wofür mache ich das? Warum mache ich das? muss beantwortet werden (Frage nach dem Sinn des Unternehmens, des Changes und der neuen Kultur)
- 3 Belegschaft, die davon betroffen ist, muss von Anfang an mit einbezogen werden (Ein Change hinter verschlossenen Türen ist das unsinnigste, was ein Management tun kann)
- 4 Organisation muss bereit sein, sich auf agil einzulassen und umzustellen. Das fängt bei der Aufbauorganisation an und hört bei Kommunikationskonzepten auf
- 5 Menschen müssen bereit sein, agil zu arbeiten, denn sind sie es nicht, sind sie Erfolgsverhinderer
- 6 Organisation muss befähigt werden (Kompetenzen und Fähigkeiten), um agil aufgestellt zu sein
- 7 Menschen müssen befähigt werden durch Trainings in agilen Kompetenzen, um entsprechende Fähigkeiten zu erwerben
- 8 wer nicht mit diesem Wandel gehen will, muss sich nach Alternativen umschauen und ggf. das Unternehmen verlassen

Eine ganze Organisation und Menschen zu verändern von der bisherigen Unternehmenskultur und -werte ist eine große Aufgabe.

Die bisherigen Arbeitsweisen und Zusammenarbeiten funktioniert so nicht mehr. Viele Unternehmen haben auf agiles arbeiten umgestellt, weil man das so macht. Das ist allerdings eine der schlechtesten Voraussetzungen, um so einen fundamentalen Wandel zu begehen.

Scrum Workshop zur Einführung, Vorteile kommunizieren, die aktuellen Herausforderungen sichtbar machen

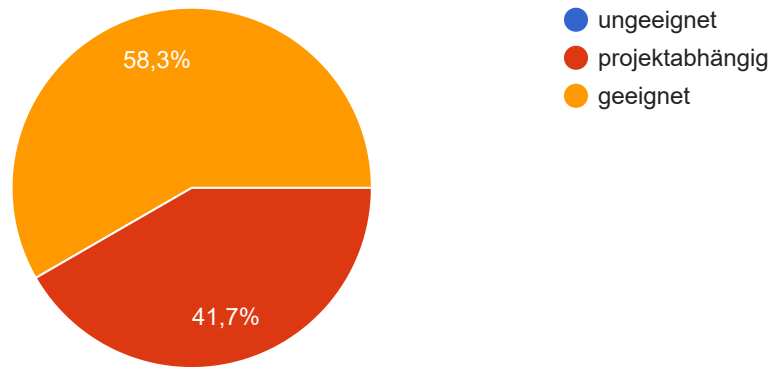
Mehr Investition in Change Management und vorab Hindernisse transparent machen sowie Zwischenlösungen entwickeln

haltet euch an das pure Framework und lernt daraus

Mindestens eine Person muss es im Unternehmen geben, die für die Prozessänderung einen Freifahrtschein hat. Also die volle Autonomie Agilität einzuführen und Maßnahmen umzusetzen. Halbherzigkeit ist der größte Feind der Transformation

Halten Sie Scrum für ungeeignet für Ihren Anwendungszweck?

12 Antworten



Welche Rollen oder Methoden wurden von dem Alten mit in den neuen Prozess übernommen und warum?

(z.B. bei Wasserfall -> Scrum, könnte das Projektmanager sein oder Anforderungsmanagement)

10 Antworten

Retrospektive hauptsächlich.

Sprints und Reviews. Da kleine Pakete mit umgesetzt werden können und im Anschluss mit dem Kunden dies bewertet werden kann. Und vor allem auch das Projekt neu justiert werden kann.

?

.

Nicht bekannt

Projektmanagement = Business Owner

Die Unternehmen sind sehr kreativ darin, dem Management weiterhin die Macht und Kontrolle über Zahlen und das Ergebnis zu erhalten

Roadmap: Langfristige Wasserfall Jahresplanung, Puffer für spontane Aufgaben aus dem Tagesgeschäft

Release Management, da Technologie für Release on Demand noch nicht reif genug. Tribe Manager wegen Hierarchie Denken.

Techniken aus der alten Welt funktionieren durchaus auch im agilen Kontext siehe z.B. Technikern aus dem Anforderungsmanagement (Techniken zur Anforderungserhebung etc..)

Keine! Das ist auch wichtig, weil Rollen und Methoden neu gedacht sind und nicht der alte Wein in neuen Schläuchen.

Natürlich kann ein klassischer PM in die Rolle eines Scrum-Masters wachsen aber er muss seine neue Rolle kennen und danach handeln. Ein Übernehmen ist nicht möglich. Genau wie dieses Märchen von Lastenheft zu Backlog. Wer solche Themen übernimmt hat leider den Hintergrund nicht verstanden und damit kann auch keine Transformation laufen.

## Wer leitete Ihre Transformation/den Übergang zu Scrums Methoden? (Rolle/Position)

11 Antworten

Teamleiter

Ich (selbstständig)

Die PL (ehemaligen im Regelfall)

CEO

PM macht die Meetings und schaut das sich jeder auf seinen Teil fokussieren kann

Scrum Master / Agile Coach

Change Management und Agile Coach auf Projektleitungsebene

Ich als IT Project Manager / Agile Coach

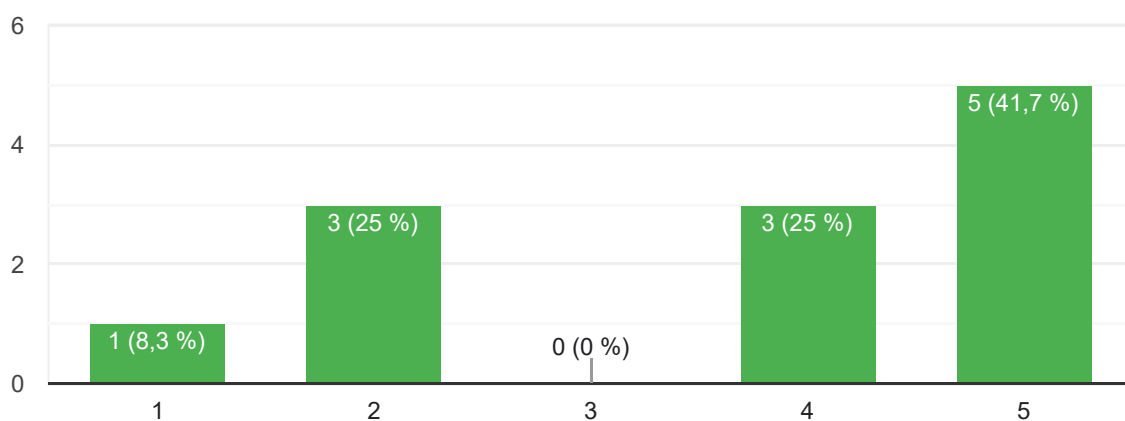
Mein Team als Lean Agile Center of Exzellenz allerdings ohne Führungskompetenz

Wir selbst und Dr. Jeff Sutherland

Personalverantwortlicher, Projektmanager und Prokurist in einer Person

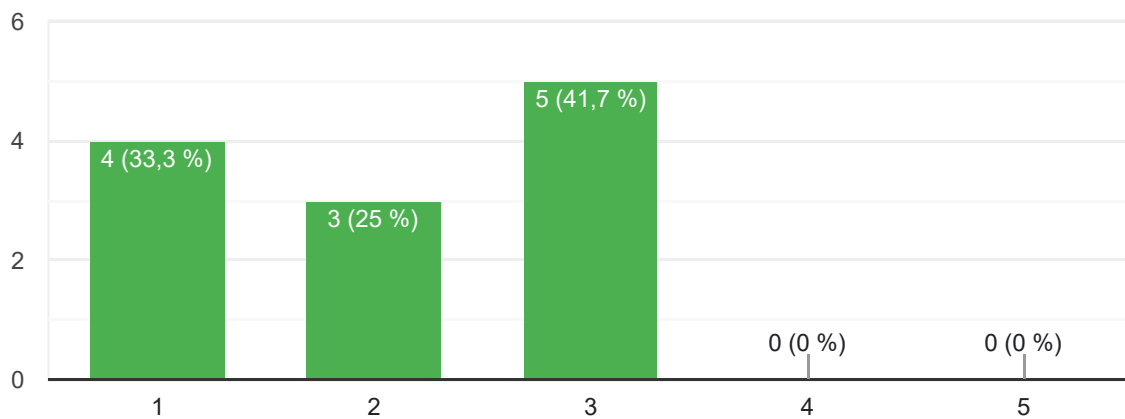
## Wie schätzen Sie die Selbstorganisation und das Selbstmanagement Ihres Teams ein?

12 Antworten



## Wie hoch ist Ihre Motivation Scrum durch ein anderes Framework zu ersetzen?

12 Antworten



## Welches Framework empfehlen Sie alternativ?

7 Antworten

Man sollte einfach immer schauen was es so gibt und schauen, welche Ansätze ggf. sinnvoll für den eigenen Ablauf sind. Bin kein Freund von, hier gibt es was neues, genau so muss man es jetzt machen. Mit Bedacht anschauen und prüfen ob es für einen selber sinnvoll ist.

kein

Ich empfehle, sich dem Stand der Organisation nach eine passende Methode für sich selbst zusammenzustellen

Agiles Projektmanagement

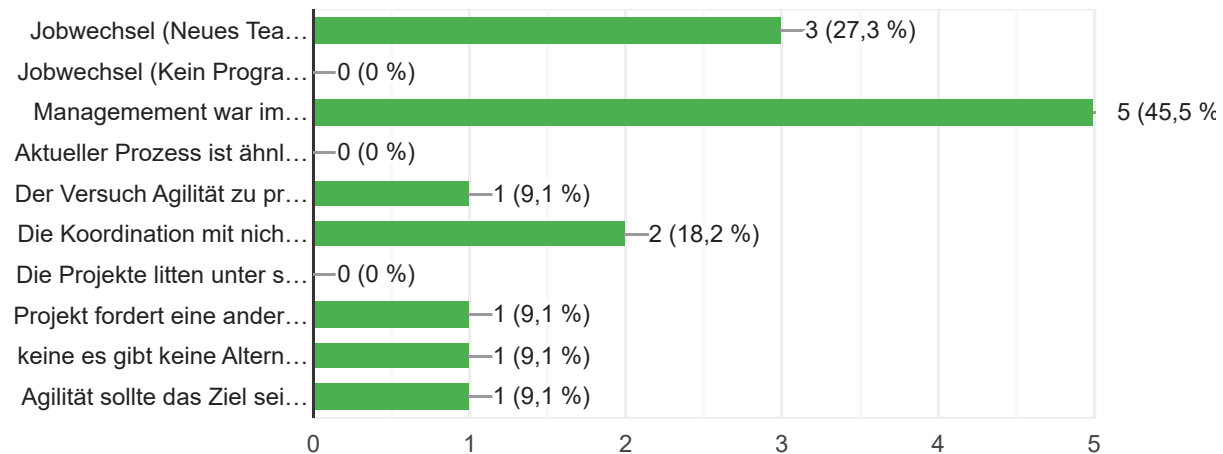
SAFE bei Skalierung wie in unserm Fall (ca. 300 Entwickler)

In großen Organisationen Scrum@Scale von Dr. Jeff Sutherland, da es ein Meta Framework ist (Spotify ist z.B. eine Implementierung davon)

Scrumban - Eine Weiterentwicklung von Scrum. Es kommt eben auf die Projektstruktur an. Scrum ist ein mögliches Werkzeug aus dem Kasten.

## Was wären die Gründe für die Anwendung eines anderen Frameworks?

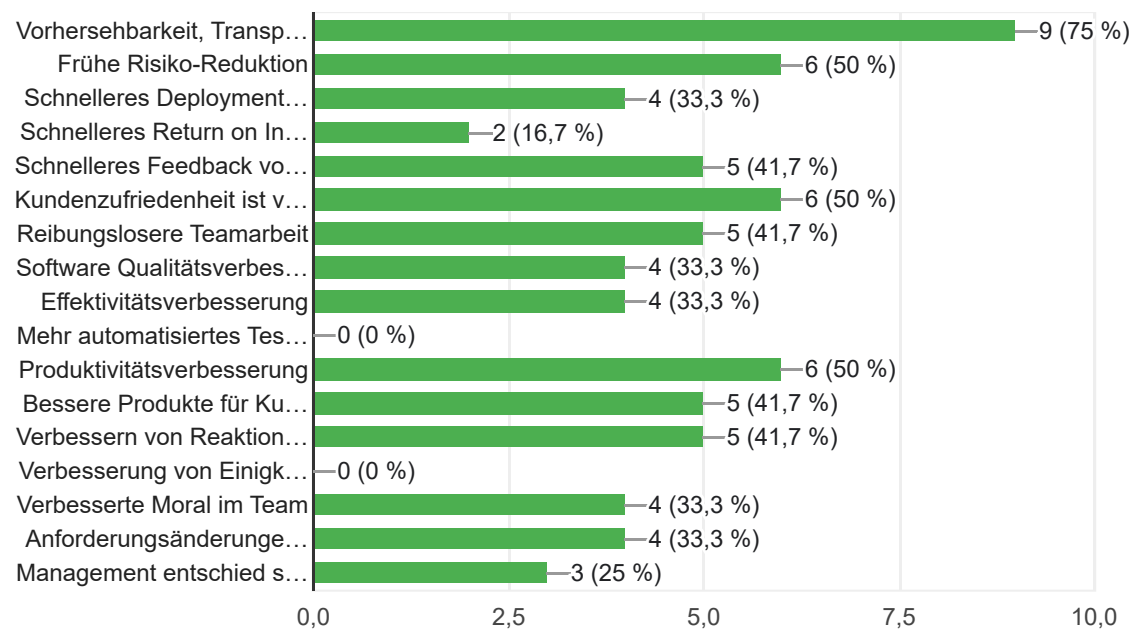
11 Antworten



## Bekannte Herausforderungen und deren Lösungsansätze

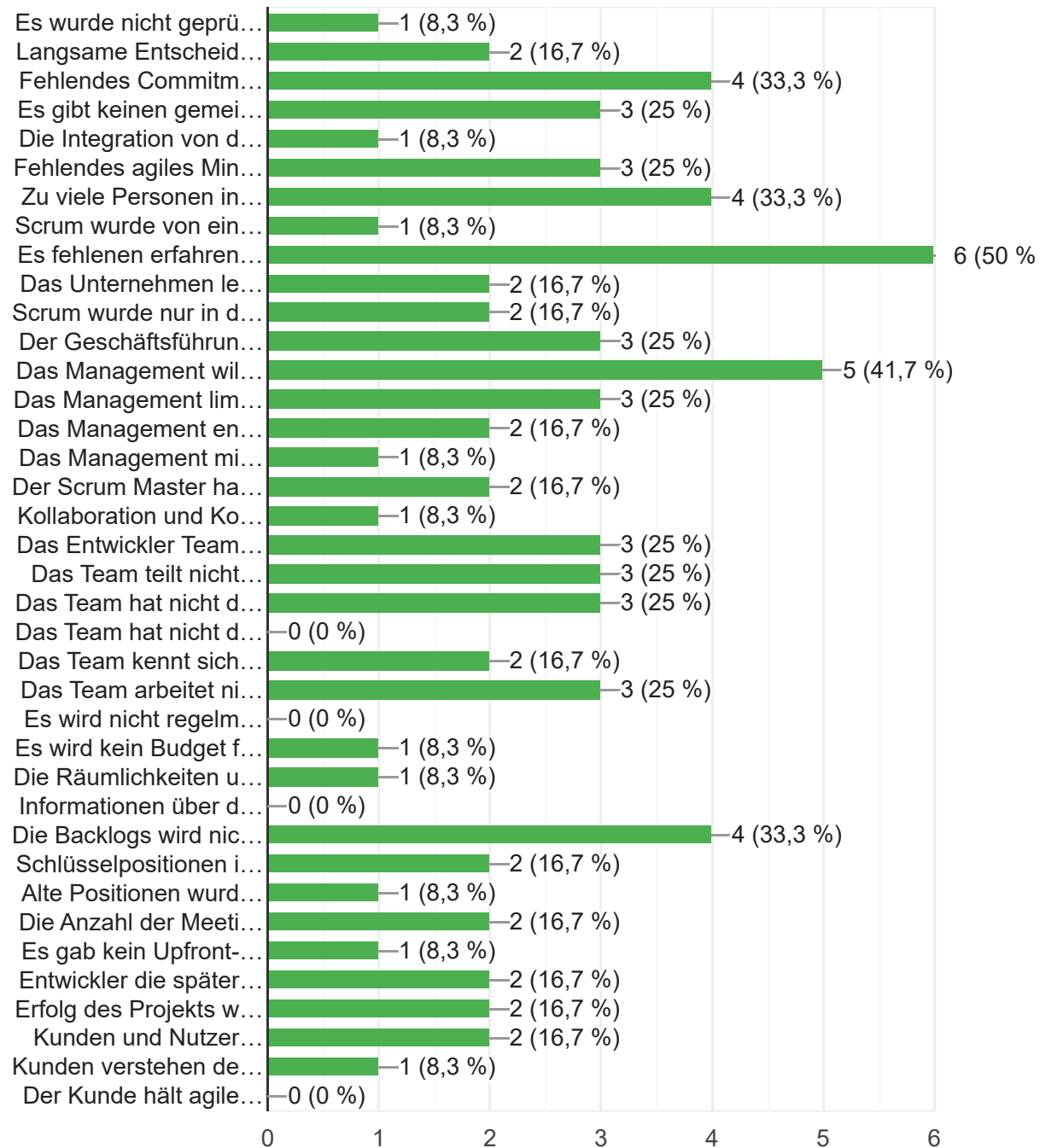
Welche der folgenden Gründe waren es, die zur Integration von Scrum in Ihrem Unternehmen gesorgt haben?

12 Antworten



## Welche der folgenden Herausforderungen hatte Ihr Unternehmen bei der Integration von Scrum?

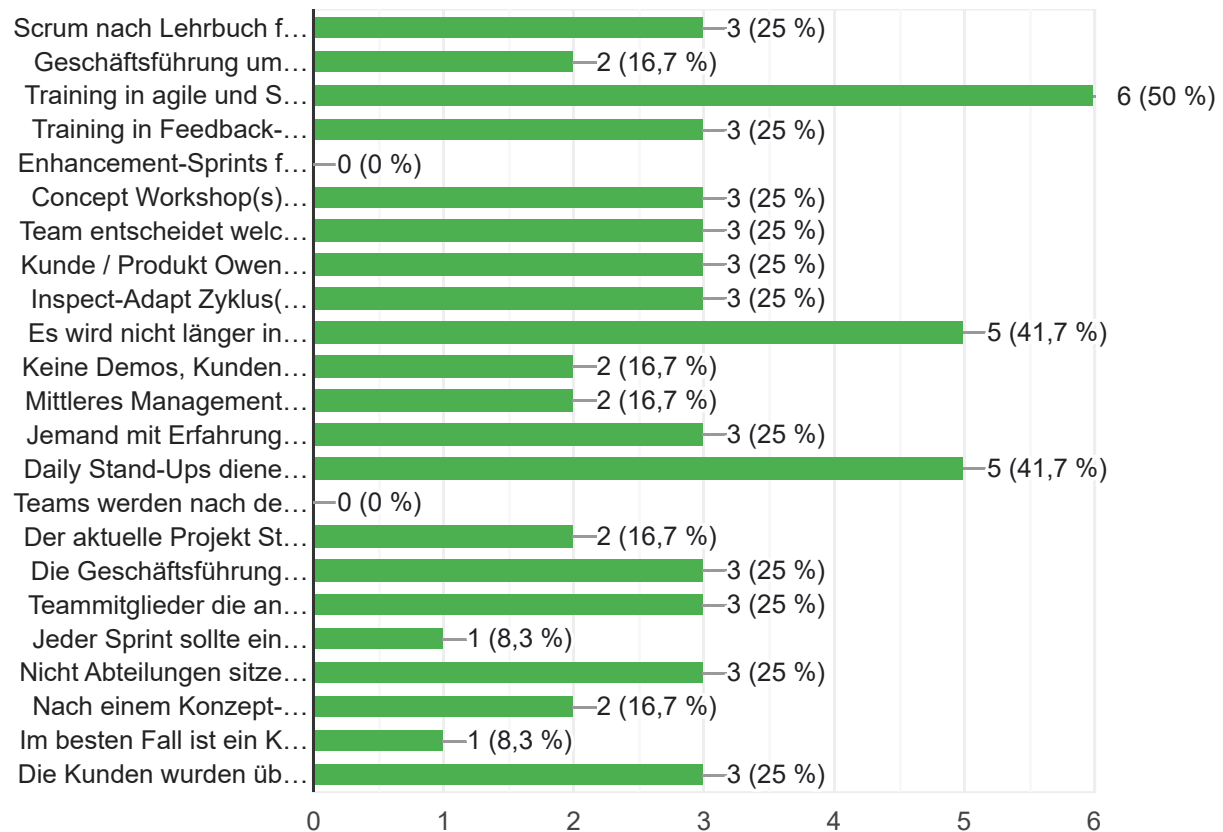
12 Antworten





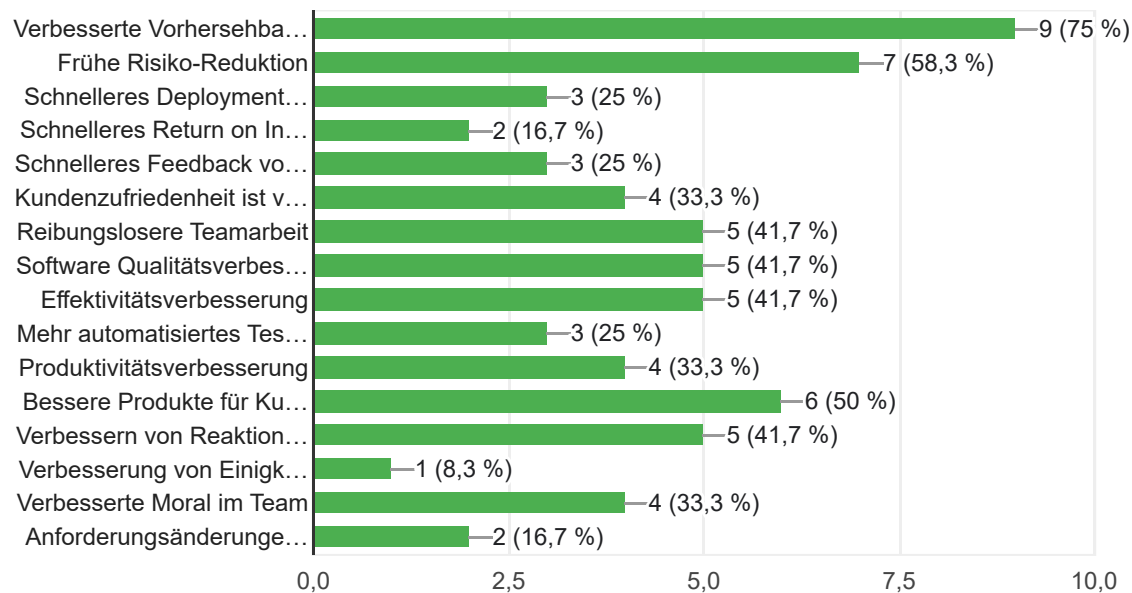
## Welche der folgenden Lösungsansätze hatte auch Ihr Unternehmen versucht?

12 Antworten



## Welche Folgen von agiler Transformation treffen auf Ihr Unternehmen zu?

12 Antworten



Ihre Anmerkungen

## Haben Sie noch andere Gründe für den Theorie-Praxis Gap von Scrum?

8 Antworten

Das Hauptproblem ist und bleibt, viele wollen alles auf einmal verändern. Langsam die Leute/das Team an die agile Arbeitsweise heranzuführen und schauen welche Aspekte gut sind und welche nicht. Team sollte dabei stets involviert werden.

Keine Angst vor dem Gap.

<https://german-iod.org/blog/2019/08/07/newwork-rueckbau-des-sicherheitsnetzes/>  
<https://german-iod.org/blog/2019/02/25/ueber-agiles-micromanagement/>

Die Anwendung von Scrum auf Abteilungen, die kein Development machen, kann schwierig sein. Deadlines sind oft in 1 bis 2 Tagen - in Sprints denken macht also keinen Sinn.

In der Praxis unterscheidet sich jedes Unternehmen in Struktur, Prozessen und Kontext. Die Theorie hingegen geht von einer „perfekten Welt“ aus.

Zu viel Theorie, zu viel Zertifizierung

Zu wenig Praxis, zu wenig Erfahrungen, zu wenig Verkörperung (Embodiment)

Zielsysteme unterstützen Scrum nicht

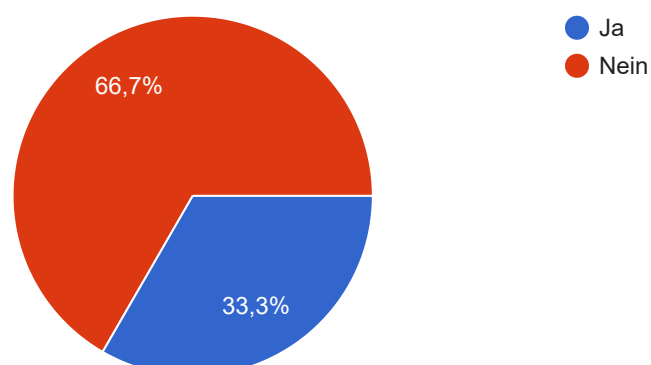
Leider wird das Buzzword genutzt aber nicht verstanden und andere Ansätze wie SAFe verbrennen hier die Erde.

5 Jahre Transformation halten viele nicht durch und weichen die Regeln auf. Das ist der Untergang schon vor dem Start. Für mich gibt es kaum einen Gap, wenn man das Agile Mindset im Auge behält.

Führung und Transformation kann so einfach sein aber das geht nur, wenn die Führung sich selber auch zurück stellen kann. Leider sind Führungskräfte selten Supporter fürs Team. Doch wenn Führungskräfte zuerst an sich, Geld und Macht denken, dann kann Agilität nicht funktionieren.

## Wollen Sie die Quellen für diese Umfrage sehen?

12 Antworten



Quellen für diese Umfrage

Folgende Quellen wurden genutzt um die Listen zu erstellen:

### Nennung in der Abschlussarbeit

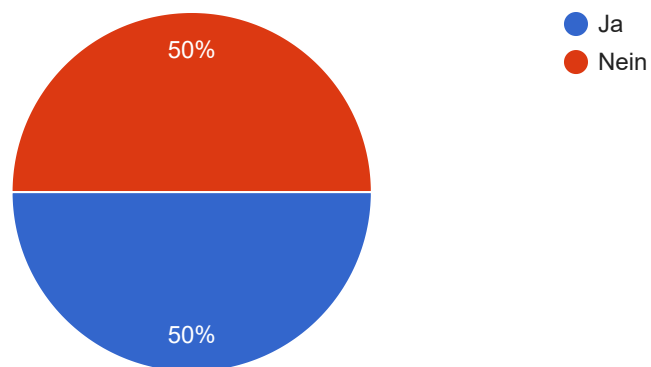
Möchten Sie für Rückfragen zu Ihren Antworten Ihre Email-Adresse angeben?

9 Antworten

Removed to protect the privacy of the practitioners

Möchten Sie in meiner Abschlussarbeit als Interviewpartner genannt werden?  
(Andernfalls bleiben Sie anonym)

12 Antworten



## Für die Nennung geben Sie bitte folgende Daten an:

*Titel Vorname Nachname*

*Aktuelle Position in den Unternehmen*

*Aktuelles Unternehmen für das Sie arbeiten*

*(optional) Einen Link zu Ihrem LinkedIn/Xing/... Profil*

6 Antworten

Normen Möller ([https://www.xing.com/profile/Normen\\_Moeller/cv](https://www.xing.com/profile/Normen_Moeller/cv))

Sonja Zuckerstätter BA MSc  
Content Managerin  
content garden technologies GmbH  
<https://www.linkedin.com/in/sonja-zuckerstaetter>

Norman Günther, BZ.medien Digital, [https://www.xing.com/profile/Norman\\_Guenther4/cv](https://www.xing.com/profile/Norman_Guenther4/cv)

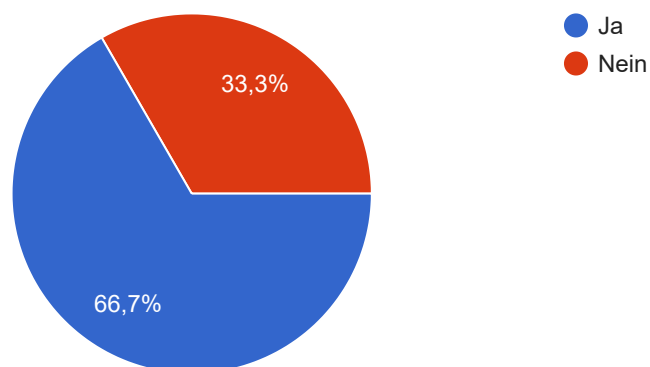
Michael Spiller, Senior Agilw Coach, metafinanz Informationssysteme GmbH,  
<https://linkedin.com/in/michaelspiller>

Jean-Pierre Berchez, Gesellschafter HLSC GmbH, <https://www.linkedin.com/in/jpberchez/>

Mario Hirschfeld, schaffrath, Agile Coach

Möchten Sie nach Veröffentlichung der Abschlussarbeit benachrichtigt werden um sich die Ergebnisse durchzulesen?

12 Antworten



Eine letzte kleine Bitte...

Wenn Sie Fragen zu der Umfrage haben, melden Sie sich gerne bei mir: