

AGILITÄT WILL GELERNT UND GELEBT SEIN!

Eine (Projekt-) Landkarte aktualisiert sich beim Gehen



AGILITÄT WILL GELERNT UND GELEBT SEIN!

Agilität ist in aller Munde. Und das aus gutem Grund. Mehr und mehr Change- oder IT-Projekte scheitern oder erreichen die geplanten Ziele nicht. Hintergrund ist, dass sich klassische Methoden des Projektmanagements nicht für die Steuerung von komplexen sozialen Systemen - wozu Unternehmen und Organisation gehören - eignen. Denn diese funktionieren nicht mit konstanten Parameter und sind deshalb in der Regel weder instruier- noch planbar. Dazu kommt, dass die Geschäftsfelder in Zeiten der Globalisierung zunehmend dynamischer und un-

berechenbarer werden. Agilität, verstanden als angemessene Geschwindigkeit für den Augenblick, kann jedoch helfen, dem Angetrieben sein aus den Erwartungen an die Zukunft und dem Druck der Vergangenheit zu begegnen, sich seiner selbst zu vergewissern und so handlungsfähig zu bleiben oder wieder zu werden. Der Management-Coach Dr. Christoph Röckelein und der SAP Projektmanager Uwe Kiser berichten im Interview von ihren Erfahrungen mit agilen Lernprozessen.



Was macht ein SAP Projektmanager?

Uwe Kiser: Als Projektmanager unterstütze ich meine Kunden bei der Einführung von SAP. Dies ist eine Software zur Abwicklung sämtlicher Geschäftsprozesse eines Unternehmens wie beispielsweise Vertrieb, Service, Einkauf, Produktion, Lagerhaltung, Buchführung und Controlling. Große Unternehmen haben dafür einen eigenen Bereich. Viele mittlere und kleinere Unternehmen beauftragen dafür jemanden wie mich als externen und unabhängigen Projektmanager, dem es einfacher gelingen kann, eine allparteiliche Haltung einzunehmen.

Wieso interessiert einen Projektmanager agiles Lernen?

Uwe Kiser: Der technologische Fortschritt von IT-Systemen, die wachsende Vernetzung interner Strukturen und deren Geschäftsprozesse, die Einbindung externer Kunden und Lieferanten sowie volatile Märkte werden immer komplexer. Wenn ich auf meine zahlreichen Projekte der letzten Jahre zurückschaue,

dann war ein wesentlicher Erfolgsfaktor, nicht nur die Fachthemen in den Fokus zu nehmen, sondern auch den Lernprozess selbst. Wie lernen wir? Wie gehen wir mit Komplexität um? Das sind zentrale Fragen im Kontext von agilem Lernen.

Wie habe ich mir agiles Lernen vorzustellen?

Uwe Kiser: Zum einen die klassische Vermittlung von Inhalten, aber in nicht zu langen Einheiten, und nicht ausschließlich als Frontalunterricht. Darüber hinaus ist es besser, die Lerninhalte für die aktuelle Aufgabenstellung im Projekt festzulegen und in überschaubaren Einheiten auf die konkrete Aufgabenstellung zuzuschneiden. So wird der unmittelbare Praxistransfer sichergestellt. Mit einem agilen Herangehen kann das Zusammenspiel mehrerer Bereiche wie zum Beispiel Vertrieb, Produktion, Einkauf und der Umgang mit komplexen Aufgabenstellungen bei einer SAP Einführung weitaus besser gelingen als mit herkömmlichen Methoden.

Wie kommt da ein Coach ins Spiel?

Christoph Röckelein: In zwei Rollen, als externer Coach für einen Projektmanager, der für das gesamte Projekt zuständig ist, sowie als Pädagoge, der sich viel mit Bildungsprozessen und Didaktik beschäftigt hat.

Coach für einen Projektmanager ist das besonders herausfordernd?

Christoph Röckelein: Herausfordernd ist es vor allem für den Projektmanager, weil die Vielschichtigkeit der Aufgaben und Funktionen enorm ist und alles gleichzeitig zu passieren hat. Hier die Handlungsfähigkeit zu bewahren, ist herausfordernd und anstrengend.



Was macht diese Position so komplex?

Christoph Röckelein: Die Ansprüche wachsen unaufhörlich. Das Berufsbild eines Projektmanagers ist entstanden, um auf der Gesamtlandkarte der unterschiedlichen Teil-Projekte jemanden zu haben, der nicht nur die gesamte Landkarte auf dem Schirm hat, sondern sie auch immer wieder an die reale Landschaft anpasst und das Ganze zu verstehen und zu kommunizieren versucht. Das kann in solchen vielschichtigen Projekten wie einer SAP-Einführung in so unterschiedlichen Funktionsbereichen und dann noch mit weltweiten Standorten gleichzeitig nur ein Experte schaffen, der das als Expertise lebt. Diese Aufgabe erfordert enorme Aufmerksamkeit.

Kann man Aufmerksamkeit lernen?

Uwe Kiser: Ja, indem man sich seinen Lernprozess immer wieder bewusst macht und aus einer Beobachtungsperspektive nacharbeitet, um sich den aktuellen Situationen der Projektarbeit angemessen stellen zu können. Denn die Interventionen des Projektmanagers verändern ja ständig die Organisation und ihr soziales Miteinander. Alles beeinflusst sich unentwegt. Das zu beobachten und sich kontinuierlich über die eigene Wahrnehmung, Sichtweise und Haltung zu vergewissern, ist eine Form des agilen Lernens für den Projektmanager.

Das heißt, ein Projektmanager ist einerseits exponiert, aber auch gleichzeitig einsam?

Christoph Röckelein: Einsamkeit ist eher ein Nebenprodukt, das

sich einstellen kann. Projektmanager haben eine professionelle Nähe, aber eine persönliche Distanz, weil sie sich immer wieder zum Geschehen distanzieren müssen, um handlungsfähig zu bleiben. Das muss nicht in Einsamkeit münden. Aber sie kann ein Indiz dafür sein, dass sich jemand in der Rolle nicht mehr wohlfühlt und diese Selbstdistanzierung nicht mehr schafft. Es braucht jemand, der idealerweise innerlich unabhängig bleibt, obwohl er - von außen betrachtet - mittendrin ist.

Da kann man sicher Coaching als Unterstützung brauchen?

Christoph Röckelein: Als soziale Wesen passiert es natürlich, dass wir uns alleine fühlen in Spannungsfelder. Die wertfreien und unvoreingenommenen Sparringspartner fehlen. Viele nehmen dann als Schutz eine Habachtstellung ein. Das ist aber keine gute Voraussetzung, um die Rolle des Projektmanagers einzunehmen. Deshalb müssen sie für sich selbst Sorge tragen und Verantwortung für sich und ihre Selbstführung übernehmen, um einen klaren Kopf und ein reines Herz zu bewahren und um ihre Zuständigkeiten gut erfüllen zu können. Verantwortlich ist der Projektleiter nur für seine eigene Handlungsfähigkeit, zuständig ist er für seine Funktionsaufgaben. Wenn er beides vermischt und die Verantwortung für sich aufgibt, verliert es zuerst seine innere Unabhängigkeit, dann die Freude am kollegialen Umfeld sowie sozialen Kontakten und schließlich seine Wirksamkeit - und schlimmstenfalls sogar seine Gesundheit. Dann wird es höchste Zeit, sich um sich zu kümmern. Coaching als Unterstützung hat dabei immer das Ziel, Handlungsfähigkeit beim Kunden zu bewahren oder wiederherzustellen.

Wenn das alles so komplex ist, was macht die Aufgabe dann spannend?

Uwe Kiser: Wenn man ein SAP-System einführt, fasst man das ganze Unternehmen an. Alle und alles sind betroffen. Die Herausforderung ist, die neue Software organisatorisch und prozessual zu verankern. Da verändert sich vieles. Leitgedanken dabei sind: „form follows function“, das heißt, die Organisation folgt dem idealen Prozess und IT „follows business“, das heißt, zuerst müssen die optimalen Geschäftsprozesse klar sein und anschließend werden EDV-Werkzeuge wie SAP eingestellt. Dann muss man sich fragen, welche externen Systeme von Kunden und Lieferanten werden angebunden. Das alles muss sowohl organisatorisch, aber auch systemtechnisch verknüpft werden. Da können schnell Hunderte im Projektteam sein.

Wie hilft da ein Coach?

Uwe Kiser: Veränderungen sind konfliktträchtig, beispielsweise zwischen Vertrieb und Produktion. Oft werfen verschiedene Bereiche einander nicht genügend Flexibilität vor. Es gibt zahlreiche Spannungsfelder dieser Art. Die sind ohnehin schon da und jetzt kommt noch das SAP Projekt. Wie nehme ich die Menschen emotional mit? Es ist schwierig, Inhalte, Methoden und Emotionen unter einen Hut zu bekommen. Der Coach kann die Kultur des Miteinanders beeinflussen und dem Projektmanager zur Klarheit im Hinblick auf die in der aktuellen Situation erforderliche Interventionsebene wie zum Beispiel Individuum, Team, Bereich oder Organisation verhelfen.

Wie sind die Rollen miteinander verschränkt?

Uwe Kiser: Der Projektmanager schaut, ob die Aufgaben verstanden wurden und achtet darauf, dass verstehbare Arbeitspakete entstehen. Wenn die inhaltliche Lösung wegen emotionaler Spannungen im Team oder gegenüber dem Projektmanager blockiert ist, kann ein neutraler Coach das Projekt dabei unterstützen, den Prozess des Emotionalen zu steuern. Die von Christoph Röckelein entwickelte Pedaktik postuliert in Zeiten von Komplexität und Globalisierung die Notwendigkeit der Selbstführung sowie der Selbstdistanzierung, aber auch Selbstvergewisserung. Das heißt, ich muss sehr präsent sein und darf mich nicht reinziehen lassen in die Prozesse.

Lässt sich das überhaupt vermitteln?

Christoph Röckelein: Das ist wohl ein Grund, warum personenbezogene Beratungskonzepte und systemische Prozessbegleitung in Unternehmen zwischenzeitlich eine feste Größe in der Personal- und Organisationsentwicklung darstellen. Die Grundannahme ist, dass der Projektmanager in die Lage versetzt werden muss, seine Aufmerksamkeit dahin zu lenken, was gerade geschieht. Diese Präsenz ist eine Haltung der Offenheit und Bewusstheit, die nicht als Faktenwissen von außen vermittelt werden kann. Aber sie kann durch Rahmenbedingungen ermöglicht werden durch Coaching. Diese Kompetenz der Aufmerksamkeitssteuerung hat etwas mit der Haltung der Agilität zu tun – nämlich sich bewusst und offen immer wieder neu im Augenblick zu vergewissern, sich zu distanzieren, und dann daraus zu handeln. Wahrlich kein leichter Bildungsprozess.

Das erinnert an eine Haltung des Innehaltens, die auch Burnout vorbeugen kann?

Christoph Röckelein: Das ist Vorbeugung und Medizin zugleich. Ich versuche allerdings, dieses Wort „innehalten“ zu vermeiden, denn damit verbinden viele „anhalten“. Darum geht es aber nicht. Das bedeutet sich einlassen auf den sich permanent vollziehenden Moment. Neudeutsch ist das Agilität. Das ist kein Anhalten, sondern die angemessene Geschwindigkeit für den Augenblick. Ich verlasse bewusst das Angetrieben sein aus den Erwartungen an die Zukunft und dem Druck der Vergangenheit. Den Augenblick und somit auch mich selbst zu spüren, ist mehr als mich zu denken oder zu fühlen. Spüren ist ein augenblickliches Erlebnis, das zunächst nichts kognitiv und emotional Vorprägtes beinhaltet, sondern es erst auslöst. Der Augenblick ist unvoreingenommen und wertfrei. Dies ist der Bildungsraum, der neue Handlungsoptionen erst ermöglicht. Dadurch werden Pläne und Konzepte nicht überflüssig. Doch sie fungieren dabei lediglich als Landkarten. Und wenn sich die Landschaft verändert, muss die Landkarte aktualisiert werden – nicht umgekehrt! Allerdings: für eine solche Haltung der Agilität braucht es immer wieder Orte der Selbstvergewisserung auf allen organisationalen und personalen Ebenen.

Was verändert ein solcher Perspektivenwechsel?

Uwe Kiser: Die Veränderungen der Welt, die durch Digitalisierung, Globalisierung, Automatisierung entstanden ist und eine

Komplexität mit sich bringt, die Orientierung, Halt und Sicherheit genommen hat. Wir haben nicht gelernt, damit umzugehen. Das verunsichert kolossal. Aber da entsteht nun auch ein neues Lernfeld neben dem Management. Dieses neue Lernfeld hilft, sich Bewusstheit darüber zu erarbeiten, dass der jetzige Moment und nicht das Vergangene entscheidend ist; das ermöglicht kreative Ideen, um mit der aktuell noch nicht plan- und verstehbaren Situation umzugehen.

Wie argumentiert man seinem Auftraggeber gegenüber, dass man einen Coach braucht?

Uwe Kiser: Wenn man in so ein Unternehmen reinschaut, dann gibt es große Projektteams mit vielen externen Beratern und Entwicklern. Wenn man das betrachtet und sich fragt, was kostet uns ein Tag ineffizienter Arbeitsweise allein an externen Beratungs- und Entwicklungskosten, dann versteht man schnell die Rentabilität eines Coachings. Ein Coach hilft dem Projektmanager, sich selbst zu beobachten und sich über sein eigenes Verhalten bewusst zu werden. Aus diesem Selbstverständnis heraus können andere, für den Projekterfolg wirksamere Zugänge oder Interventionen, gefunden werden.



Das Bedürfnis, sich die Vergangenheit zu erklären, ist oft groß. Coaches mögen das nicht, warum?

Christoph Röckelein: So absolut würde ich das nicht sagen. Aber ein Coach hört anders hin, wenn jemand erzählt. Er hört nicht mit dem chronologischen „Projektrohr“ zu, sondern hört auf die Auswirkungen im hier und jetzt. Es sind ja oft die Deutungsmuster und Erfahrungen der Vergangenheit, die in der Gegenwart auf die Zukunft angewandt werden. Die Frage ist aber, wie geht es mir aktuell und wie gehen wir jetzt und hier mit der Situation um. Das wird beispielsweise durch Bilder und Metaphern ausgedrückt. Der Coach transformiert das in Sprache und Erleben. Aus welcher inneren Haltung betrachtet der Projektmanager seine innere und äußere Wirklichkeit – aus der Haltung des Mangels oder der schöpferischen Fülle. Der Coach muss aufpassen, dass er nicht reingezogen wird in die Mangelhypnose, die ja dekon-

struiert werden soll. Coaches arbeiten mit hoher Empathie bei gleichzeitiger Distanz der Beobachtung, die sie davor bewahrt, in die Trance des Coachees zu geraten. Diese Kompetenz der Selbstführung muss der Coach mitbringen. Ziel ist es, auch dem Projektmanager diese Form der Selbstführung zu ermöglichen.

Wie profitiert die Selbstführung vom Coaching?

Uwe Kiser: Das Wahrnehmenlernen hilft, in die Kraft zu kommen und aus einer Distanz zu sich selbst heraus zu entscheiden und zu kommunizieren. In komplexen und konfliktreichen Situationen kommt es schon mal zu einem Gefühl der Ohnmacht oder Hilflosigkeit. Dies engt Gelassenheit, Zuversicht und Handlungsfähigkeit stark ein. Ein Coach kann helfen, in die Distanz zur eigenen Auffassung zu gehen und wieder Klarheit im Hinblick auf die Problemstellung und Handlungsmöglichkeiten zu gewinnen. Während des Coachingprozesses bin ich mir beispielsweise auch darüber klargeworden, dass durch bewusst verdichtetes Sprechen wirksamere Interventionen gesetzt werden können als durch minutenlange Monologe, denen keiner mehr folgen kann. Umgekehrt interveniere ich wirksamer. Ich unterbreche Personen, die durch komplexes und zu detailliertes Sprechen mich und Andere in eine Art Trance versetzen, die lösungsorientiertes Handeln behindert.

Verändert das etwas in der Kultur?

Uwe Kiser: Das Gefühl des Verstandenwerdens, des Gesehenwerdens darf nicht selektiv sein, sondern muss als Haltung gelebt werden, damit es gelingt, auch die Skeptiker zu erreichen. So gelingt am Ende die Akzeptanz des Projekts. Je kompetenter ein Projektmanager agil lernt und handelt, umso besser kann er auf das Projektziel ausgerichtet steuern.

Erweitert der Projektmanager also seinen Werkzeugkoffer, oder ist da noch mehr?

Christoph Röckelein: Die Frage ist, wo liegt der Referenzpunkt? Auf dem Werkzeugkasten oder auf dem Phänomen? Das ist entscheidend. Wenn ich Werkzeuge habe, habe ich Kategorisierung und nehme die Wirklichkeit dadurch wahr. Für einen Hammer ist ja alles ein Nagel. Ein Phänomen aber ist ein Phänomen. Wertfrei und statt bewertbar zunächst einmal lediglich beschreibbar. Ich mache den Unterschied zwischen Problem und Phänomen sowie zwischen Bewertung und Beschreibung. Denn die Beschreibung eines Phänomens als Problem ist schon eine Deutung. Die Haltung der Gegenwärtigkeit beschreibt indes das Phänomen in dem Moment offen und wertfrei. Es geht also um Wahrnehmung statt um Wahrheit. Sonst geben wir Antworten auf Fragen, die niemand gestellt hat und dem Augenblick nicht gerecht werden. Wir können die Zukunft weniger denn je vorhersehen?

Agiles Lernen wird also wichtiger werden. Wie könnte das aussehen?

Uwe Kiser: Wir müssen uns in vielen Bereichen der Unternehmen und Organisationen von der Illusion völliger Planbarkeit und Kontrolle lösen und das aktuelle Geschäftsumfeld vielmehr als dynamisch und im sozialen Umfeld als komplex annehmen lernen.

Das ist gerade für Projekte im SAP-Umfeld nicht immer leicht zu akzeptieren. Ist die Einführung von IT-Systemen technisch noch zu planen, so sind das soziale System, also die Menschen aus verschiedenen Bereichen in einem Unternehmen sowie die Unwägbarkeiten in einem volatilen Markt kaum mehr planbar. In vielen Unternehmen ist das Konzept der Agilität eingeführt worden, da klassische Projektmanagementmethoden in einem sozial komplexen Umfeld scheiterten. Agile Methoden sollen dynamikrobust und resilient gegenüber dem unvermeidlichen Wandel machen. Die Wirksamkeit von Agilität hängt aber sehr stark mit dem Menschen- und Weltbild sowie mit der inneren Haltung aller Projektbeteiligten zusammen.

Wie hilft die Pedagogik, solch ein dynamisches und volatiles Umfeld zu gestalten?

Christoph Röckelein: Agilität kann nicht implementiert werden, sondern will gelernt und gelebt werden. Sie ist primär eine innere Haltung und nicht ein Instrument. So wird innere Haltung zu einem immer bedeutsameren Bildungskonzept in der Organisations- und Personalentwicklung. Agiles Lernen bedeutet, sich lernend und innerlich beweglich auf immer neue Ereignisse einstellen zu können. Mein Plädoyer ist, Agilität als Phänomen der Inspiration, Kreativität und des Schöpferischen in allen Prozessen zu akzeptieren. Denn, sie wahrnehmen und damit umgehen zu können, das wird die Herausforderung sein für die Personal- und Organisationsentwicklung überhaupt. Nicht die Instruktionsdidaktik, sondern eine Ermöglichungsdidaktik prägt diese Lernprozesse.

Was hemmt dabei?

Christoph Röckelein: Ungewissheit kann Angst machen. Aber aus einer Haltung der Zuversicht, Neugierde und Offenheit heraus kann Vertrauen entstehen. Erst der zweite Blick gilt der Landkarte und dem Werkzeugkasten. Krisen, wie wir sie seit 2008 unaufhörlich erleben, haben eine hohe Verunsicherung gebracht. Der Reflex zur Vereinfachung ist aber nicht der Weg. Der nächste Bildungsschritt ist ein Zuwachs an Bewusstheit - wach, offen, zuversichtlich statt lediglich die Erweiterung von Wissensinhalten. Frederic Laloux (2015, S. 43f) definiert in seinem aktuellen Buch eine solche Organisation als eine Evolution des Bewusstseins hin zu komplexen, verfeinerten Verhaltensweisen und Beziehungsformen. Diese Organisationen meistern Veränderung, indem sie auf Stärken aufbauen, mit Widrigkeiten umgehen, Weisheit jenseits von Rationalität zeigen und nach Ganzheit streben. Also eine entsprechende Weitsicht und Veränderungsbereitschaft haben (Laloux 2015, S. 51). Es sind sich selbst vergewissernde Unternehmen, die sinnstiftende Formen der Zusammenarbeit ermöglichen – das kann als eine Form agilen Lernens gesehen werden.

Was verwandelt sich dabei?

Uwe Kiser: Ich akzeptiere jetzt auch das Nichtwissen. Im Moment noch nicht wissen kann die Gebärmutter der Kreativität sein, brachte es mein Tageskalender neulich treffend auf den Punkt. **Christoph Röckelein:** Nichtwissen ist der Raum, in dem das relevante Wissen für den Augenblick offenbar wird. Diesen Raum

als Bildungsort zu akzeptieren, ist alles andere als leicht. Und die Frage, wie damit Wirtschaftspläne zu erstellen sind, müssen wir angehen. Dafür gilt es, von manchen Denkgewohnheiten Abschied zu nehmen. Aber es gibt schon Menschen, die mit so viel Neugierde unterwegs sind, dass sie gar nicht wissen, von welcher Krise wir sprechen. Sie sind inspiriert aus dem Augenblick heraus. Das ist eine Haltungsfrage. Wir müssen uns permanent selbst vergewissern, wer wir gerade sind – und bei selbstvergewissernden Organisationen ist das genauso. Es gibt eine Zielorientierung, aber keine Autorität des Weges mehr. Die Landkarte aktualisiert sich beim Gehen.

Stichwort: Agiles Lernen

Unter „Agilem Lernen“ verstehen die Meisten das Übertragen agiler Methoden der Projektarbeit auf Lernprozesse. Denn: Wenn eine Kultur „agil“ sein will, dann sollte sie nicht nur ihr Projektmanagement optimieren. Sie sollte auch für agile Lernprozesse im Umfeld der Projekte sorgen. Agiles Lernen bedeutet lernen durch tun – eine zutiefst erfahrungsbasierte Lernform. „Agil“ wird dabei im Sinne von beweglich, wendig, energiegeladen, vital verstanden. Den Lehrenden kommt dabei eher die Rolle eines Lernbegleiters oder Unterstützers (Coach) als die eines Dozierenden zu. Oft findet diese Art des Lernens im Arbeitsprozess selbst und in der Gruppe statt und soll als eine generelle Art der Haltung implementiert werden. Auf diesen Aspekt fokussiert gerade die Pedaktik, welche die innere Haltung als zentrales Element der Wirksamkeit postuliert.

Das Interview wurde von Kirsten Baumbusch im April 2017 mit dem SAP Projektmanager und Organisationsentwickler Uwe Kiser und seinem Coach Dr. Christoph Röckelein geführt.

Entstanden ist der „agile“ Ansatz ursprünglich aus der Entwicklungsarbeit von Software und der dabei gemachten Erfahrung, dass viele Entwicklungsprojekte zu komplex sind, um sie auf einmal zu erfassen. Es gilt also, im Prozess und vom Prozess lernend zu agieren - agil eben. Letztlich geht es darum, umfangreiche Lern-Prozesse in überschaubare Phasen einzuteilen und diese beständig transparent zu machen, zu überprüfen und anzupassen. Eine große Rolle spielt beim Agilen Lernen, dass jeder einzelne Mitarbeitende nicht nur motiviert ist dafür, sondern auch Verantwortung übernimmt und lernt, sich selbst zu führen. So wird aus dem Agilen Lernen ein wichtiger Faktor für die Zukunftsfähigkeit.

PROFILE



Dr. Christoph Röckelein arbeitet seit 1999 als Executive Coach und Berater in Wirtschaftsunternehmen und Organisationen. Er ist geschäftsführender Leiter des Freiburger Instituts für Persönlichkeitsdidaktik (Pedaktik). Die von ihm begründete Pedaktik erforscht er und wendet sie in personenbezogenen Beratungskonzepten der Führungskräfteentwicklung an. Als wissenschaftlicher Leiter verantwortet er diese auch seit 2007 in der Umsetzung und Anwendung im „Kontaktstudium Haltungsbasiertes Coaching und Beratung“ an der Akademie für wissenschaftliche Weiterbildung der Pädagogischen Hochschule Freiburg.

Mehr Infos unter:
www.institut-roeckelein.de



Uwe Kiser (M.A.) ist seit 1998 selbstständiger SAP Projektmanager, Prozessberater und Referent. Davor war er insgesamt 10 Jahre bei Endress + Hauser, Klöckner, SICK und debis im SAP Umfeld angestellt. Er kennt die Geschäftsprozesse vieler Branchen und verbindet betriebswirtschaftliches, methodisches und technisches SAP Wissen mit über 25 Jahren Erfahrung. Von 2013 bis 2015 hat er an der Technischen Universität in Kaiserslautern nebenberuflich Organisationsentwicklung mit dem Schwerpunkt Lernprozesse aus strategischer Perspektive studiert.

Mehr Infos unter:
www.kiser.de