QRPmag

Die QRP Kundenzeitung für Angewandtes Management

Ausgabe I/2015

WIE AGIL IST PRINCE2?

Martin Rother,
Geschäftsführer, Trainer und Coach der
QRP Management Methods International GmbH

ES TUT SICH WAS IM PROJEKTMANAGEMENT

Im Juli 2015 veröffentlichte die Axelos Ltd. das Buch von Keith Richards „PRINCE2 Agile™". Das Werk wurde in den offiziellen Kanon mit aufgenommen. Als PRINCE2 Practitioner können Sie sich bei QRP darin ausbilden lassen und ein offizielles Zertifikat erwerben. Da agile Produktherstellungsverfahren wie Scrum keine Projektmanagementmethoden sind, porfitieren Sie mit der Unterstützung einer Managementmethode durchaus.

Dass PRINCE2 seit 2009 bereits agil ist, wurde kaum wahrgenommen und wird durch diese Publikation sicher bekannter. Es gibt zwar keine Definition, was „agil" im Projektmanagement bedeutet, aber es gibt das „Agile Manifest", in dem die Ansätze der Agilität beschrieben sind. Agilität bedeutet unter anderem, dass man schnell auf veränderte Bedingungen reagieren kann und sich dem Ziel in Iterationen nähert. PRINCE2 mit seinem feinmaschigen Frühwarnsystem und dem Konzept der Managementphasen unterstützt dies. PRINCE2 fordert, man möge die Akzeptanzkriterien eines Projekts respektive eines Produkts priorisieren und bietet als Eselsbrücke das „MoSCoW"-Verfahren an, bei dem die Prioritäten in die Kategorien „Must have, Should have, Could have und Won't have for now" einteilt. Das unterstützt Agilität und hilft dabei, in der gewünschten Qualität kosten- und fristgerecht zu liefern.

Eine Bemerkung zur Dokumentation: Der Vorwurf, PRINCE2 sei dokumentenlastig, ist von uns nicht nachvollziehbar – da hilft nur das Lesen des Handbuchs. Die Anpassbarkeit von PRINCE2 und das Festhalten an den Prinzipien macht PRINCE2 zu einem idealen Partner für agile Ansätze. Unser „altes" Seminar „PRINCE2 und Scrum" wird dadurch nicht überflüssig, da es den PRINCE2 Practitioner nicht voraussetzt, allerdings auf Scrum beschränkt. Scrum ist zwar agil — agil ist deshalb nicht gleich Scrum.

Für die perfekte Verbindung von PRINCE2 mit den verschiedenen agilen Ansätzen ist unser Seminar PRINCE2 Agile™ optimal geeignet. Hierzu sind Sie herzlich eingeladen.

Wir freuen uns auf Sie.

Herzlichst,
Ihr
Martin Rother

THEMENSPECIALS

- PROGRAMMMANAGEMENT
- PORTFOLIOMANAGEMENT
- PRINCE2 & SCRUM
- PROJEKTCOACHING

MANAGEMENTBERATUNG

Organisationen müssen sich der permanent wechselnden Rahmenbedingungen anpassen können. Ob, wie, mit welcher Qualität und mit welchen Mitteln solche Veränderungs- und Enwicklungsprozesse zu gestalten sind, hängt einzig und allein von der Leitung ab. Sei es im Projektmanagement, im Prozess- oder im Programmmanagement. Dabei kommt es nicht allein auf Methodenkenntnis an. Die Fertigkeit Mitarbeiter-/innen gezielt und ganzheitlich der individuellen Unternehmenssitation zu „professionalisieren", ihnen Wissen mitzugeben und am Ende in die Praxis zu transferieren ist die Grundlage jedes unternehmerischen Erfolgs. Nur so entsteht dauerhafte und nachhaltige Wertschöpfung.

Portfoliomanagement

Management of Portfolios (MoP) betrachtet das Management von Change-Projekten und -Programmen aus einer strategischen Sicht und gewinnt dadurch einen Überblick über alle Change-Aktivitäten. Dazu gehören Details über die einzelnen Elemente des Portfolios, dessen Kosten und Risiken, der jeweilige Fortschrittsverlauf sowie die Auswirkungen auf die normalen Geschäftsabläufe und die strategischen Ziele der Organisation.

Um erfolgreich zu sein, müssen Organisationen mit der Zeit gehen. Das bedeutet, dass sie ihre täglichen (oder normalen) Geschäftsabläufe optimieren und sich auf eine veränderte Nachfrage und veränderte Erwartungen einstellen müssen.

Portfoliomanagement hilft Organisationen, die richtigen Änderungen normaler Geschäftsabläufe zu implementieren. Diese Änderungen werden anhand von Projekten und Programmen durchgeführt. Darüber hinaus ermöglicht dies einen „Blick aus der Vogelperspektive" auf alle Change Aktivitäten – sowohl jene bei der Planung als auch jene bei der Umsetzung. Es zählen eindeutige Informationen zu den einzelnen Elementen des Portfolios, den Kosten, den bestehenden Risiken, den Fortschritten und den Auswirkungen auf die normalen Geschäftsabläufe. Die strategischen Ziele der Organisation sind ebenfalls nicht ausgenommen.

Programmmanagement

Mit wachsender Geschwindigkeit müssen Unternehmen heutzutage auf die Veränderungen der Märkte reagieren. Seien es ökologische, politische, soziale Veränderungen oder auch gesetzliche Anpassungen. Hier muss das Management rechtzeitig agieren und aktiv Veränderungsprozesse herbeiführen – nur so können Unternehmen ihre Marktposition sichern und weiterhin stärken.

Solche Aufgabenstellungen werden heute strukturiert auf Basis des Projektmanagements durchgeführt. Dies ist zwar ein Schritt in die richtige Richtung, doch bietet Projektmanagement alleine nicht die notwendigen Werkzeuge, um an einigen Stellen strategische Aufgaben durchzuführen. Speziell dafür wurde das Programmmanagement als eine Methode entwickelt, die auf Basis von „Best Practice" organisatorische Veränderungen sowohl im privatwirtschaftlichen wie auch im öffentlichen Umfeld implementiert.

MSP – Managing Successful Programmes – ist ein Programm um die komplexen Anpassungen von Geschäftsprozessen oder die Umsetzung von politischen oder sozialen Veränderungen durchzuführen. Ein Programmmanagement unterscheidet ein *Projektmananagement* davon, dass es eine flexible Organisationsstruktur ist. Sie wird für einen befristeten Zeitraum eingerichtet, um die Implemetierung mehrerer zusammenhängender Projekte zu koordinieren, zu leiten und zu kontrollieren. Dabei stehen Ergebnis- und Nutzenorientierung als Hauptaufgabe des Programms im Vordergrund, um so die strategischen Ziele des Unternehmens zu unterstützen. Im Gegensatz dazu ist Projektmanagement eine für einen befristeten Zeitraum geschaffene Organisation, die den Auftrag hat, ein oder mehrere Produkte entsprechend einem vereinbarten Business Case zu liefern.

Mit den Kenntnissen aus MSP öffnet sich Ihnen eine koordinierte und effektive Organisation, Lenkung und Implementierung eines Portfolios von Projekten und Aktivitäten, die strikt auf die Strategie Ihres Unternehmens ausgerichtet sind.

[Das QRP Seminar **MoP** beinhaltet:]

Einführung in das Portfoliomanagement
Definition und Abgrenzung zum Projekt- und Programmmanagement
Nutzen und Bezug des Portfoliomanagements
Prinzipien eines erfolgreichen Portfoliomanagements
Es werden die verschiedenen Implementierungsansätze diskutiert, welche Faktoren dabei zu berücksichtigen sind und wie der Erfolg der Implementierung gemessen werden kann.
Portfolio-Definitions- und Lieferzyklen, zugehörige Praktiken und Techniken
Dokumente und Rollen im Portfoliomanagement

Dieses QRP-Training wendet sich an alle, die Veränderungsmaßnahmen auswählen und/oder entscheiden.

[Das QRP Seminar **MSP** beinhaltet:]

Organisation und Führung
Benefits Management
Capability Management
Stakeholder Management und Kommunikation
Risikomanagement
Programmplanung und Kontrolle
Business Case Management
Qualitätsmanagement

Das Seminar wendet sich an Fach- und Führungskräfte, Projektleiter, Projektmitarbeiter sowie IT-Leiter

Michael Kneip,
Trainer und Coach bei QRP Management Methods International GmbH

Portfoliomanagement versteht sich nicht als neue Disziplin, sondern versucht vielmehr auf bestehenden Prozessen, wie strategische Planung, Investitionsrechnung sowie Projekt- und Programmmanagement aufzubauen und diese besser zu koordinieren. Portfolio Management beschäftigt sich nicht im Detail mit dem Management dieser Projekte und Programme. Vielmehr wird das Management von Change Projekten und Programmen von einer strategischen Sichtweise aus betrachtet und der Fokus auf die oben genannten zentralen Themen gerichtet.

Portfoliomanagement kann innerhalb spezifischer Abteilungen der Organisation effektiv eingesetzt werden, z. B. beim „IT Portfolio". Jedoch lässt sich der größte Erfolg realisieren, wenn die Führungsebene Portfoliomanagement einsetzt, um das Change Portfolio der Organisation als Ganzes umzusetzen. ■

Wie agil ist PRINCE2?

PRINCE2 und Scrum verbinden

Scrum [deutsch: Gedränge] ist ein Vorgehensmodell der agilen Softwareentwicklung. Ken Schwaber, Jeff Sutherland und Mike Beedle haben Scrum entwickelt und etabliert.

Als Software-Entwicklungsmethode wird Scrum das erste Mal im Buch „Wicked Problems, Righteous Solutions" (1991) beschrieben. Scrum wurde zuerst als Methode zur Produktentwicklung von Nonaka und Takeuchi entwickelt (The New New Product Development Game). Die Grundlagen von Scrum liegen im Wissensmanagement und wurden später von Jeff Sutherland und Ken Schwaber durch die Hinzunahme streng wissenschaftlicher Vorgehensweisen weiter ausgebaut.

Transparenz sorgt dabei für Sichtbarkeit der Prozessaspekte, die das Ergebnis beeinflussen – für diejenigen, die für die Ergebnisse verantwortlich sind. Diese Aspekte müssen nicht nur transparent sein, es muss auch bekannt sein was im Blick behalten werden muss. Das bedeutet, wann immer jemand bei der Inspektion eines Prozesses der Meinung ist, dass etwas „done" (wirklich fertig) ist, muss es *seiner* Definition von „Done" entsprechen.

Inspektion Die verschiedenen Aspekte des Prozesses müssen so häufig untersucht werden, dass inakzeptable Abweichungen entdeckt werden können. Bei der Häufigkeit der Inspektion muss berücksichtigt werden, dass sämtliche Prozesse durch diesen Vorgang verändert werden. Ein Problem entsteht, sobald die erforderliche Häufigkeit von Inspektionen die Toleranz gegenüber der Inspektion des Prozesses überschreitet. Die dritte Säule ist **Adaption.** Wenn der Untersuchende während der Inspektion feststellt, dass sich ein oder mehrere Aspekte des Prozesses außerhalb des akzeptablen Rahmens bewegen und das resultierende Produkt inakzeptabel sein wird, muss der Untersuchende den Prozess oder die Arbeitsgegenstände anpassen. Die Anpassung muss so schnell wie möglich erfolgen, um weitere Abweichungen zu vermeiden. Scrum kann besser verstanden werden, wenn man die „Schlanke Produktion" [engl.: Lean Production] kennt. Scrum überträgt keine Erfahrungen aus der Automobilbranche auf die Softwareentwicklung. Dennoch zeigt es, dass diese Erfahrungen zum Verständnis der grundlegenden Probleme in der Software-Entwicklung beitragen.

In der Automobilbranche gilt das Unternehmen Toyota als Vorreiter der Schlanken Produktion. Das sich ständig in der Weiterentwicklung befindende Toyota Production System (TPS) umfasst dabei Methoden und Arbeitsmittel der Produktion und steht im selben Verhältnis zum „Toyota Way". Die Philosophie hinter dem TPS, wie die Scrum-Methodik zur agilen Softwareentwicklung. Im Mittelpunkt steht bei beiden Systemen die „ständige Weiterentwicklung" der Mitarbeiter, der Herstellungsprozesse, der Arbeitsmittel und Methoden – unter gleichzeitig konstantem Beibehalten der Grundannahmen die dahinter stehen. Gemein sind den meisten agilen Vorgehensmodellen dabei die gleichzeitige Weiterentwicklung aller an dem Prozess Beteiligten, sowohl Kunden als auch Partner. Ziel der Grundannahmen ist es, die Produktion ständig zu verbessern, um höchste Qualität bei niedrigstem Aufwand zu erreichen (KAIZEN).

Ständige Weiterentwicklung

Bei Scrum wird grundsätzlich angenommen, dass Produktfertigungs- und Entwicklungsprozesse so komplex sind, dass sie sich im Voraus weder in große abgeschlossene Phasen, noch in einzelne Arbeitsschritte mit der Granularität von Tagen oder Stunden pro Mitarbeiter planen lassen. Somit ist es produktiver, wenn sich ein Team in einem festen äußeren Rahmen mit sehr grober Granularität selbst organisiert. Dieses selbstorganisierte Team übernimmt in diesem, mit dem Product Owner, abgestimmten Rahmen die gemeinsame Verantwortung für die Fertigstellung der selbstgewählten Aufgabenpakete. Dabei werden die traditionellen Werkzeuge „von oben" (zur Kommunikation oder Projektsteuerung sowie vom Management) für die Teamstrukturierung festgelegter Prozesse abgelehnt, die die Zusammenarbeit im Team kontrollieren und regulieren.

Scrum erfüllt als agile Methode die Bedingungen der agilen Software-Entwicklung, die 2001 im Agilen Manifest u. a. von Ken Schwaber und Jeff Sutherland mit formuliert wurden:

- Individuen und Interaktionen gelten mehr als Prozesse und Tools
- Funktionierende Programme gelten mehr als ausführliche Dokumentation
- Die stetige Zusammenarbeit mit dem Kunden steht über Verträgen
- Der Mut und die Offenheit für Änderungen stehen über dem Befolgen eines festgelegten Plans

Wie agil ist PRINCE2 dabei?

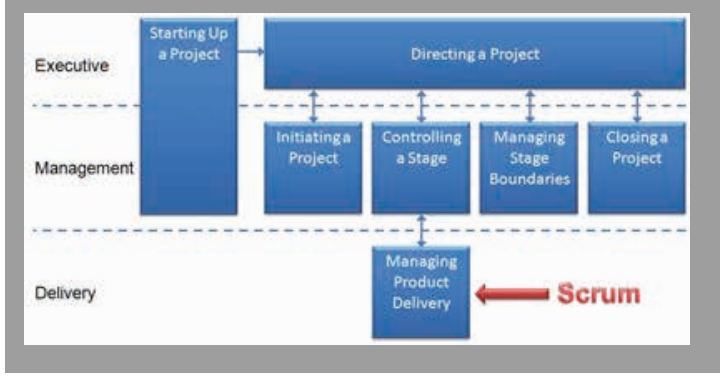
In der agilen Welt hat PRINCE2 keinen guten Stand, sondern steht in dem Ruf sehr statisch und kontrollorientiert zu sein, da zahlreiche Ansätze von PRINCE2 dem Agilen Manifest widersprechen. Allerdings ist eines der elemanten Ansätze von PRINCE2, die Anpassbarkeit auf jede Art von Projekt. In der aktuellen Version PRINCE2:2009 ist dieser Aufgabenstellung ein eigenes Kapitel im Handbuch gewidmet, in dem eine Vielzahl von Beispielen Anregungen für die Praxis geben.

In der Tat ist die PRINCE2 Anpassung an die Projektumgebung ein wesentlicher kritischer Erfolgsfaktor bei der Implementierung und Durchführung eines Projekts. Ferner wird im Handbuch an mehreren Stellen über die Verbindungsmöglichkeiten von PRINCE2 mit anderen Methoden hingewiesen. Dies erfolgt, weil PRINCE2 eine Projektmanagementmethode ist und über die Methoden zur Herstellung der Liefergegenstände des Projekts keine Vorgaben macht.

Scrum in PRINCE2 integrieren

Sowohl Scrum als auch PRINCE2 legen den Fokus auf Produkte und eindeutigen messbaren Akzeptanzkriterien. Auch ist die Philosophie des Managens über Phasen gleich. Bei Scrum werden Sprints mit einer Länge von bis zu 30 Tagen beauftragt und ein Release enthält mehrere Sprints. PRINCE2 empfiehlt den Planungshorizont des Projektes nur soweit zu detaillieren wie es vor der Risikobelastung des Projekts und der Planung tragfähig ist. Dies sind in der Praxis meist Projektphasen von 4 bis 6 Monaten, für die es detaillierte Phasenpläne mit Produktbeschreibungen und genehmigten Ressourcen, Budgets und Toleranzen gibt. Die erstellten Produkte werden bei PRINCE2 nach und nach abgenommen und wenn möglich ins Tagesgeschäft transferiert. Dies unterstützt die Philosophie der inkrementellen Innovation von Scrum.

Der natürliche Anschluss von SCRUM an PRINCE2 ist daher der Prozess „Managen der Produktlieferung" als eigene Methodik zur Entwicklung von Spezialistenprodukten.



Im Scrum Prozess geht es ausschließlich um die Lieferung. Innerhalb von PRINCE2 ist dieser Prozess eine Black Box. Bei PRINCE2 geht es im Wesentlichen um das Management des Projekts und die Beauftragung und Überwachung der Lieferung der Projektergebnisse und Teilergebnisse. Der natürliche Anschluss von Scrum an PRINCE2 ist daher der Prozess „Managen der Produktlieferung" als eigene Methodik zur Entwicklung von Spezialistenprodukten.

FAZIT

Scrum ist eine sehr effiziente Methode um Ergebnisse zu erzielen. Wie bei anderen Methoden funktioniert eine Implementierung des Lehrbuches kaum. Man muss schrittweise vorgehen und idealerweise ist eine Scrum Implementierung ein eigenes Projekt. Menschen scheuen sich vor zu großen Veränderungsschritten, deshalb gilt es ein Konzept zu finden, das eine schrittweise Implementierung umsetzt. Eine Orientierung dabei an den größten Benefits der Methode für die Organisation schafft frühzeitig Vertrauen und sichert die Investition. Dies gilt für PRINCE2 genauso. Auch hier gilt es schrittweise vorzugehen und die Organisation Stück für Stück an eine neue und bessere Arbeitsweise heranzuführen. Es hilft dabei die Erfolge regelmäßig zu messen und zu quantifizieren.

Sowohl die Einführung von Scrum als auch die von PRINCE2 sollte als Projekt durchgeführt werden, bei dem die einzelnen Umsetzungsschritte klar geplant und messbar gemacht werden. In der Praxis empfiehlt es sich, die Teams mit Scrum arbeiten zu lassen und das Projekt mit PRINCE2 abzuwickeln. Die Methoden sind vollständig kompatibel und ergänzen sich an den Nahtstellen nahezu perfekt.

Die Kombination beider Methoden mit dem agilen Ansatz von Scrum, der Anpassungsfähigkeit von PRINCE2 an die Projektumgebung sowie die Offenheit für die Anbindung anderer Methoden für spezielle Themen, können für ein Unternehmen zu einem extrem erfolgreichen, zukunftsorientierten Ansatz entwickelt und implementiert werden. Dies kann allerdings nicht „nach Lehrbuch" erfolgen, sondern erfordert Erfahrung, Weitblick und ständiges Lernen und Anpassen bei der Implementierung und im Betrieb.

Jetzt BILDUNGSSCHECK sichern!
weiterbildungsberatung.nrw

BILDUNGSSCHECK NORDRHEIN-WESTFALEN

Unternehmen und Teilnehmer die an einem QRP Seminar für ihre berufliche Weiterbildung teilnehmen, haben die Möglichkeit durch das Land Nordrhein-Westfalen gefördert zu werden.

Seit 2006 gibt es in NRW das Förderprogramm „Bildungsscheck". Mit dem Programm, finanziert aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) und aus Landesmitteln, fördert das nordrhein-westfälische Arbeitsministerium die Beteiligung an beruflicher Weiterbildung von Beschäftigten aus kleinen und mittleren Betrieben. Berufsrückkehrende können einen Bildungsscheck erhalten, sofern die Agentur für Arbeit nicht zuständig ist oder eine Förderung abgelehnt hat.

Der Bildungsscheck NRW wird zu 50% aus Landesmitteln und zu 50% aus Mitteln des europäischen Sozialfonds finanziert. In der neuen ESF Förderphase (Europäischer Sozialfonds) 2014–2020 richtet sich der Bildungsscheck NRW vor allem an Un- und Angelernte, Beschäftigte ohne Berufsabschluss und Berufsrückkehrende. Ob Sie förderberechtigt sind, können Sie online auf der Webseite der Weiterbildungsberatung Nordrhein-Westfalen testen. Hier finden Sie auch weitere Informationen zum Förderprogramm: **www.weiterbildungsberatung.nrw**

(Quelle: Weiterbildungsberatung NRW)

NEU! PRINCE2 AGILE™ Seminar ab September!

Ab September 2015 bietet QRP das Seminar PRINCE2 Agile™ an. Das erste Seminar findet vom 28. bis 30. September in Köln statt. Detaillierte Informationen finden Sie auf unserer Webseite www.qrp.de.

TERMINE IN KÖLN

AUGUST 2015

ITIL Foundation	
03.08.2015 - 05.08.2015	Köln
MSP - Foundation	
10.08.2015 - 12.08.2015	Köln
MSP - Practitioner	
13.08.2015 - 14.08.2015	Köln
PRINCE2 Foundation	
17.08.2015 - 19.08.2015	Köln
PRINCE2 Rezertifizierung	
20.08.2015 - 21.08.2015	Köln
MoR Foundation	
27.08.2015 - 28.08.2015	Köln
Der „Faktor Mensch" im Projektmanagement	
31.08.2015 - 01.09.2015	Köln

SEPTEMBER 2015

Agiles Projektmanagement PRINCE2 und Scrum	
03.09.2015 - 04.09.2015	Köln
PRINCE2 Foundation	
14.09.2015 - 15.09.2015	Köln
PRINCE2 Practitioner	
16.09.2015 - 18.09.2015	Köln
Cobit 5 Foundation	
21.09.2015 - 22.09.2015	Köln
PRINCE2 AGILE™	
28.09.2015 - 30.09.2015	Köln

OKTOBER 2015

PRINCE2 Foundation	
12.10.2015 - 14.10.2015	Köln
MoP Foundation	
19.10.2015 - 20.10.2015	Köln
MoP Practitioner	
21.10.2015 - 22.10.2015	Köln
PRINCE2 Practitioner	
26.10.2015 - 28.10.2015	Köln
PRINCE2 Foundation ENGLISH	
26.10.2015 - 28.10.2015	Köln

NOVEMBER 2015

ITIL Foundation	
02.11.2015 - 04.11.2015	Köln
Better Business Cases Foundation	
05.11.2015 - 06.11.2015	Köln
PRINCE2 Rezertifizierung	
12.11.2015 - 13.11.2015	Köln
PRINCE2 Foundation	
09.11.2015 - 10.11.2015	Köln
PRINCE2 Practitioner	
11.11.2015 - 13.11.2015	Köln
Der „Faktor Mensch" im Projektmanagement	
16.11.2015 - 17.11.2015	Köln
MoR	
26.11.2015 - 27.11.2015	Köln
MSP Foundation	
30.11.2015 - 02.12.2015	Köln

DEZEMBER 2015

MSP PRACTITIONER	
03.12.2015 - 04.12.2015	Köln
PRINCE2 Foundation	
07.12.2015 - 09.12.2015	Köln
P3O Foundation	
10.12.2015 - 11.12.2015	Köln
PRINCE2 Practitioner	
14.12.2015 - 16.12.2015	Köln
Agiles Projektmanagement PRINCE2 & Scrum	
17.12.2015 - 18.12.2015	Köln

© Foto: Köln Tourismus GmbH

NEWS

QRP Projektcoaching

Der Erfolg einer Management-Methode stellt sich erst in ihrer Umsetzung innerhalb des Unternehmems heraus. Damit dieser Erfolg gewährleistet ist, begleitet Sie ein QRP-Coach in der erstmaligen Praxisanwendung. Ob bei der schnellen Beantwortung von Fragen oder der Adaption der Methode an die individuellen Gegebenheiten Ihres Unternehmens. Gute Kommunikation ist essentiell für ein gelingendes Projekt um reibungslos zu funktionieren und um sich als Organisation erfolgreich zu entwickeln. Gerade bei der Integration von PRINCE2 Agile™ und PRINCE2 & Scrum ist die individuelle Begleitung in Ihrem Unternehmensumfeld sinnvoll, da die Integration am Anfang eine große Herausforderung darstellt.

- Einzel-Coaching für Fach- und Führungskräfte
- Team- bzw. Gruppen-Coaching
- Projekt-Coaching
- Strategie-Coaching
- Entwicklungsorientiertes Coaching
- Agile Coaching

Darüber hinaus leisten wir über unsere **Coaching-Programme:**

- Übernahme des Projektmanagements
- Unterstützung der Projektleiter
- Projektplanung
- Projektsicherung
- Risikomanagement
- Qualitätsmanagement
- Projektsupport
- Analyse und Optimierung der Prozesskompetenz
- Ausbildung der Mitarbeiter-/innen

Das Coaching der QRP zeichnet sich durch eine persönliche Beratung für Fach- und Führungskräfte in direkter Arbeitsumgebung aus. aus. Hier unterstützen wir Sie in allen Fragen und Methoden des Projektmanagements. Das Coaching der QRP umfasst nicht nur die nachhaltige Implementierung einer Management-Methode in das Unternehmen, sondern stellt das Thema „Management-Kompetenzen" an erste Stelle.

Neue Kollegin in Köln

Natascha Brötz betreut seit dem 1. Mai unsere Aktivitäten im Marketing und Vertrieb und ist neben Gabriele Schade Ihre Ansprechpartnerin für das Seminarangebot.

Natascha Brötz,
Manager Marketing & CRM bei QRP Management Methods International GmbH

Ab sofort finden Sie uns übrigens auf Facebook, XING, Twitter und LinkedIn. Regelmäßig berichten wir dort über Neuigkeiten aus dem QRP Portfolio. Folgen Sie uns.

facebook.com/pages/QRP-Management-Methods-International-GmbH

Aktuelle Meldungen zwitschern wir auf Twitter: @QRPkoeln

#1_Aug-2015/500_nießen

IMPRESSUM

QRP*mag* | QRP Kundenzeitung | Ausgabe I/2015

Herausgeber
QRP Management Methods International GmbH
Auf dem Rothenberg 10-12
50667 Köln | Deutschland
www.qrp.de

Verantwortlich für den Inhalt
Martin Rother

QRP Management Methods International GmbH

Geschäftsführer: Martin Rother

Gesellschaftssitz: Köln
Registergericht: Amtsgericht Köln
Handelsregister: HRB 55767
USt.-IdNr. DE 814 452 002

Redaktion: Natascha Brötz
E-Mail: natascha.broetz@qrp.de

Texte: Martin Rother, Michael Kneip, Natascha Brötz

PRINCE2, MSP, ITIL, P3O, MoP und M_o_R sind eingetragene Warenzeichen der AXELOS Ltd.