

DIE MACHT VON RETROSPEKTIVEN

Teams verstehen. Führung entwickeln.

Von Thomas Büdinger



DIE MACHT VON RETROSPEKTIVEN

Teams verstehen. Führung entwickeln.



INHALT

INHALT	2	ÜBER DEN REINEN STERNEN-SCORE HINAUS	13
VORWORT	3	ÜBER THOMAS BÜDINGER	15
WAS SIND RETROSPEKTIVEN?	4	KONTAKT	15
REGELN FÜR GUTE PERSPEKTIVEN	5		
DIE PRIME DIRECTIVE	5		
DIE VEGAS REGEL	6		
KEIN ANKLAGEN	7		
DER SAFETY CHECK	8		
WIE GEHT DER SAFETY CHECK?	9		
STARKER FOKUS	11		
PERSPEKTIVENWECHSEL	12		
DER ABSCHLUSS	13		

DIE MACHT VON RETROSPEKTIVEN

Teams verstehen. Führung entwickeln.



VORWORT

Ich arbeite seit mehr als 15 Jahren im agilen Kontext und habe erst mit der Zeit den wahren Wert von Retrospektiven erkannt – insbesondere, wenn man über den Tellerrand hinausblickt. Wer Retrospektiven lediglich als Rückblick auf eine vergangene Phase betrachtet, wird niemals ihr volles Potenzial ausschöpfen. Denn Retrospektiven bieten weit mehr als nur die Festlegung von Maßnahmen zur Verbesserung der zukünftigen Zeitabschnitte.

In Retrospektiven lässt sich die Stimmung der Gruppe unmittelbar erfassen. Man kann erkennen, wie sicher sich die Teilnehmenden fühlen, und zwischen den Zeilen lesen, um offene und verdeckte Absichten ans Licht zu bringen. Diese Erkenntnisse helfen dabei, Themen anzusprechen, die sonst oft verborgen bleiben.

Retrospektiven leisten außerdem einen wichtigen Beitrag zur Teambildung. Eine gute Moderation, die die Gruppe gezielt anleitet, bringt Themen auf den Tisch, die sonst möglicherweise unausgesprochen blieben. Sie fördert die Selbstverpflichtung der Gruppe, stärkt Offenheit und gegenseitigen Respekt und baut Vertrauen innerhalb des Teams auf.

Natürlich ist dies nicht mit einer einzigen Retrospektive getan. Der Effekt liegt in der Regelmäßigkeit und im kontinuierlichen Begleiten der Teilnehmer. Vertrauen – sowohl in die Gruppenmitglieder als

auch in den Moderator – entsteht nicht über Nacht. Es ist ein schrittweiser, manchmal langwieriger Prozess.

Dennoch lohnt sich diese Investition in Zeit und Energie. Es ist ein großartiges Gefühl, wenn die Kommunikation im Team spürbar besser wird und die Zusammenarbeit ein neues Niveau erreicht.

Die Macht von Retrospektiven – Teams verstehen. Führung entwickeln. ist kein gewöhnliches Handbuch für Team-Retrospektiven, wie sie bereits in vielen Buchhandlungen zu finden sind. Dieses Booklet bietet eine grobe Struktur und zeigt, wie man aus einer losen Ansammlung von Menschen eine Gruppe mit gemeinsamen Interessen formt. Es beleuchtet, wie Facilitatoren oder Führungskräfte zwischen den Zeilen lesen lernen können und auch abseits der Retrospektiven ihre Wirkung entfalten können. Es wird deutlich, wer welche Art der Ansprache benötigt – sei es ein eher stiller und introvertierter Typ oder jemand, der versucht, die Führung der Gruppe an sich zu reißen.

Ich wünsche Dir viel Freude mit diesem Booklet, erfolgreiche Retrospektiven und wertvolle Erkenntnisse für Deine Arbeit.

Thomas Büdinger

DIE MACHT VON RETROSPEKTIVEN

Teams verstehen. Führung entwickeln.

WAS SIND RETROSPEKTIVEN?

Der Begriff "Retrospektive" bezeichnet den Rückblick auf ein vergangenes Ereignis. Im agilen Kontext werden Retrospektiven als eines der Scrum-Events am Ende einer Iteration – des Sprints – durchgeführt. Ziel ist es, dass das Scrum-Team sich und seine Arbeitsweisen kontinuierlich verbessert. Der Scrum Master übernimmt dabei die Rolle des Moderators oder Facilitators.

Doch Retrospektiven haben nicht nur im agilen Umfeld ihre Berechtigung. Auch in der klassischen Projektwelt sind sie von großem Nutzen. Es ist sinnvoll, nach jedem Projektabschnitt zu reflektieren: Was hat das Projekt behindert? Welche Herausforderungen könnten zukünftig auftreten? Und wie lässt sich die Zusammenarbeit im Team verbessern?

Eine Retrospektive kann sich darüber hinaus auf den Entstehungsprozess eines Produkts, einer Dienstleistung oder ganz allgemein auf die Teamzusammenarbeit außerhalb von Scrum oder klassischen Projektstrukturen beziehen.

Der Kern einer Retrospektive ist die Reflexion. Es geht darum, die Potenziale einer Gruppe zu erkennen und gezielt zu nutzen, um als Team zu wachsen und erfolgreichere Ergebnisse zu erzielen.



DIE MACHT VON RETROSPEKTIVEN

Teams verstehen. Führung entwickeln.

REGELN FÜR GUTE PERSPEKTIVEN

Die Prime Directive

Norman Kerth formulierte in seinem 2013 erschienenen Buch „Project Retrospectives – A Handbook for Team Reviews“ erstmals die sogenannte Prime Directive für Retrospektiven.

Singgemäß übersetzt lautet sie:

„Unabhängig von den Ergebnissen oder Erkenntnissen gehen wir davon aus, dass jede Person ihr Bestes gegeben hat – basierend auf ihrem Wissen, ihren Fähigkeiten, den verfügbaren Ressourcen und den jeweiligen Rahmenbedingungen.“

Diese Formulierung bietet eine gemeinsame Grundlage für alle Teilnehmenden einer Retrospektive. Sie definiert eine klare Startposition und schafft Vertrauen: Alle Beteiligten werden mit der Annahme begrüßt, dass sie ihr Bestes getan haben – innerhalb der Rahmenbedingungen, die ihnen zur Verfügung standen. Damit wird die Retrospektive zu einem geschützten Raum, in dem Feedback offen gegeben und angenommen werden kann.

Die Prime Directive – auf Deutsch oft als „Oberste Richtlinie“ bezeichnet – sollte zu Beginn jeder Retrospektive vorgelesen

werden, um sicherzustellen, dass alle Teilnehmenden sich damit identifizieren können.

Wenn die Prime Directive einer Gruppe zum ersten Mal vorgestellt wird, ist es hilfreich, ihren Inhalt kurz gemeinsam zu diskutieren. So kann die Gruppe eine gemeinsame Interpretation der Richtlinie entwickeln. Diese gemeinsame Vereinbarung legt die Grundlage für eine erfolgreiche Teamretrospektive.



DIE MACHT VON RETROSPEKTIVEN

Teams verstehen. Führung entwickeln.

Die Vegas Regel

Ursprünglich wurde der Satz „What happens in Vegas, stays in Vegas“ 2003 als Werbeslogan für den Tourismus in Las Vegas geprägt. Seitdem hat er in verschiedenen Abwandlungen Eingang in die Populärkultur gefunden. Sinngemäß beschreibt die sogenannte „Vegas Rule“ einen geschützten Raum, in dem Dinge passieren dürfen, ohne dass sie die Öffentlichkeit erreichen.

Im Kontext von Retrospektiven geht es jedoch weniger um Party, Spaß oder Exzesse, sondern vielmehr darum, in einem geschützten Raum offen seine Meinung äußern zu können – ohne Angst, dass diese Informationen nach außen getragen werden und Nachteile mit sich bringen. Dadurch entsteht ein vertrauensvolles Umfeld, in dem Maßnahmen zur effektiven Beseitigung von Missständen diskutiert und beschlossen werden können.

Manchmal erfordert es jedoch, dass einer der Teilnehmenden ein Mandat erhält, um mit bestimmten Informationen außerhalb der Gruppe handeln zu dürfen – etwa um konkrete Maßnahmen umzusetzen oder Probleme anzusprechen. Diese Entscheidung sollte idealerweise unmittelbar nach der Festlegung der Maßnahme getroffen werden. Alternativ kann am Ende der Retrospektive die Frage geklärt werden, wo die Vegas Rule für den

konkreten Fall ihre Gültigkeit verliert, um gezielt ins Handeln kommen zu können.



DIE MACHT VON RETROSPEKTIVEN

Teams verstehen. Führung entwickeln.

Kein Anklagen

Sollte es in einer Retrospektive einmal hitzig werden, insbesondere wenn sich die Teilnehmenden gegenseitig Vorwürfe machen, ist es hilfreich, im Vorfeld ein gemeinsames Agreement zu treffen: In Momenten der Aufregung sollten Ich-Aussagen formuliert werden.

Mein Lieblingsbeispiel für den Unterschied zwischen Du- und Ich-Aussagen ist folgendes:

*"**Du** bevormundest mich"*

*"**Ich** fühle mich von Dir bevormundet".*

Während die erste Aussage einen Vorwurf formuliert und häufig ein Ping-Pong von Anschuldigungen auslöst, drückt die zweite Aussage ein persönliches Gefühl aus und richtet sich ohne Anklage an die andere Person.

Im ersten Fall führt der Austausch wahrscheinlich zu keiner Lösung. Schlimmer noch, es könnten sich die Fronten verhärten, was die zukünftige Kommunikation und Zusammenarbeit erschwert.

Im zweiten Fall hingegen wird ein Dialog möglich. Die angesprochene Person fragt sich möglicherweise, warum ihr Gegenüber sich so fühlt, und es entsteht die Basis für einen konstruktiven Austausch. Mit der richtigen Moderation können solche Gespräche dazu beitragen, Missverständnisse oder Fehlinterpretationen zu klären und emotionale Spannungen abzubauen.

Dabei geht es nicht darum, zwanghaft Harmonie herzustellen. Vielmehr soll eine kontrollierte Auseinandersetzung ermöglicht werden, die ohne unnötige Eskalation auskommt und auf gegenseitigem Respekt basiert.



DIE MACHT VON RETROSPEKTIVEN

Teams verstehen. Führung entwickeln.

DER SAFETY CHECK

Der Safety Check gehört – ebenso wie die Prime Directive und die Vegas-Regel – zu den Elementen, die psychologische Sicherheit in einer Gruppe fördern.

Der Begriff *Psychological Safety* wurde von Amy Edmondson, Organisationspsychologin an der Harvard University und Autorin von *The Fearless Organization*, geprägt und intensiv erforscht. Psychologische Sicherheit bildet die Grundlage für eine gesunde und produktive Arbeitskultur sowie für erfolgreiche zwischenmenschliche Beziehungen. Sie ermöglicht es, in einem sicheren Umfeld offen Gedanken, Ideen und Sorgen zu teilen, ohne Angst vor abwertender Kritik oder Diskriminierung haben zu müssen. Psychologische Sicherheit fördert Innovation, Kreativität und effektive Teamarbeit.

Ich setze den **Safety Check** stets in der ersten Retrospektive einer neuen Gruppe ein. Danach nutze ich ihn situativ: Wenn der Verdacht besteht, dass es Spannungen in der Gruppe gibt, oder wenn die Ergebnisse einer vorherigen Retrospektive hinter meinen Erwartungen zurückblieben, führe ich den Safety Check erneut durch.

Der Safety Check liefert wertvolle Einblicke in die Stimmung und das Verhalten der Teilnehmenden und hilft, mögliche Hindernisse frühzeitig zu identifizieren.



DIE MACHT VON RETROSPEKTIVEN

Teams verstehen. Führung entwickeln.

Wie geht der Safety Check?

Der Safety Check beantwortet die übergeordnete Frage:

„Wie sicher fühlst du dich in der Gruppe, um aktiv zur Retrospektive beizutragen?“

Danach führe ich eine anonyme Umfrage durch, an der sich alle Teilnehmer beteiligen können. Ich stelle die folgenden fünf Fragen:

5 Punkte: *Kein Problem, ich kann über alles sprechen.*

4 Punkte: *Ich spreche über fast alles; ein paar Themen könnten schwierig für mich sein.*

3 Punkte: *Ich werde über einige Dinge sprechen, aber nicht über alles.*

2 Punkte: *Ich werde nicht viel sagen und überlasse es den anderen, Themen anzusprechen.*

1 Punkte: *Ich werde überhaupt nicht reden, da ich mich nicht sicher fühle.*

Für den Safety Check können diverse Umfragetools wie Slido oder Menti verwendet werden, die eine anonyme Teilnahme ermöglichen. In Präsenzbesprechungen habe ich jedoch auch schon „Wahlkabinen“ installiert, in denen jeder Teilnehmende seinen „Stimmzettel“ in Ruhe ausfüllen konnte.

Nach der Umfrage werte ich die Stimmen aus:

- **Mittelwert > 3 Punkte:** Es ist davon auszugehen, dass eine sinnvolle Diskussion mit produktiven Ergebnissen möglich ist.
- **Mittelwert ≤ 3 Punkte:** In diesem Fall sollte hinterfragt werden, warum der Wert so niedrig ist, und wie man die psychologische Sicherheit in der Gruppe verbessern kann.

Wichtig ist, dass niemand bedrängt wird, seine Bewertung offenzulegen. Es geht darum, ein sicheres Umfeld zu schaffen – nicht darum, Schuldige zu suchen oder Druck auszuüben.

Wenn die Ergebnisse des Safety Checks auf eine niedrige psychologische Sicherheit hinweisen, kann es sinnvoll sein, die Retrospektive zu pausieren. Stattdessen sollte das Team gemeinsam besprechen, welche Faktoren zur Unsicherheit beitragen und wie diese beseitigt werden können. Eine mögliche Frage könnte sein: „Macht die Retrospektive in diesem Moment Sinn, oder sollten wir uns zunächst auf das Thema der Unsicherheit konzentrieren?“ Diese Vorgehensweise gewährleistet, dass die Gruppe auf lange Sicht in einem geschützten und konstruktiven Rahmen arbeiten kann.

DIE MACHT VON RETROSPEKTIVEN

Teams verstehen. Führung entwickeln.

COMMITMENT DER TEILNEHMER

Wenn es in Retrospektiven darum geht, Maßnahmen zu definieren, ist es essenziell, dass keine vagen Beschlüsse gefasst werden, sondern klare und tragfähige Entscheidungen.

Ein wichtiger Aspekt dabei ist, **Ross und Reiter** zu benennen. Unsere Sprache verrät uns oft: In unzähligen Retrospektiven habe ich Formulierungen wie „Man müsste mal“, „Man sollte ...“, „Wir sollten endlich ...“ oder „Uns fehlt ...“ gehört. Meine direkte Frage darauf ist immer: „**Wer ist ,man’?**“ oder „**Wer ist ,wir’?**“

Ich fordere die Teilnehmenden auf, in der Retrospektive konkret zu benennen, **wer etwas tun soll** oder **wer etwas benötigt**. Häufig herrscht in Besprechungen die Angst, dass ein To-Do an einem selbst hängen bleibt, oder es fehlt der Mut, von einem anderen Teilnehmenden einzufordern, eine Aufgabe zu übernehmen, die klar in dessen Bereich fällt. Doch ohne klare Zuordnung kommt die Gruppe keinen Schritt weiter.

Auch wenn es unangenehm sein mag, fordere ich die Teilnehmenden dazu auf, Verantwortung für sich und die Gruppe zu übernehmen. Diese Fähigkeit entwickelt sich jedoch nicht sofort. In den ersten ein oder zwei Retrospektiven fällt es vielen noch schwer, Verantwortung klar zu übernehmen. Doch mit der Zeit und

durch die konsequente Wiederholung meiner Fragen verändert sich die Besprechungskultur.

Ich habe oft erlebt, dass Teilnehmende, die anfänglich häufig „Man“ formulierten, allmählich begannen, eine deutlichere Sprache zu sprechen. Zum Beispiel:

- *„Ich benötige in der kommenden Woche von dir Unterstützung bei X, damit ich Y erledigen kann.“*
- *„Ich kann X nicht übernehmen, da ich nächste Woche andere Prioritäten habe. Ich würde jedoch erwarten, dass du diese Aufgabe anstelle von mir erledigst.“*

Eine klare und gesunde Sprache, die unmissverständlich formuliert, wer etwas erwartet und wer etwas erledigen wird, ist wichtig. Selbst wenn noch keine Lösung gefunden ist, entfacht diese Art der Kommunikation zumindest eine Diskussion. Diese ist dann die Grundlage, um Erwartungen zu klären und gemeinsam Lösungen zu erarbeiten.

DIE MACHT VON RETROSPEKTIVEN

Teams verstehen. Führung entwickeln.

STARKER FOKUS

Fokus ist die Konzentration unserer Bemühungen auf ein Ziel.

Der Volksmund sagt: *"Wer viel unternimmt, richtet wenig aus"*.

Der Fokus oder Brennpunkt ist der Punkt eines optischen Geräts, an dem sich die Lichtstrahlen schneiden. Im Brennpunkt erreichen die Strahlen ihre maximale Bündelung. Wer als Kind im Physikunterricht einmal mit einer Lupe oder einem Brennglas experimentiert hat, weiß: Der Fokus kann so intensiv sein, dass er im Sonnenlicht ein Blatt Papier entzünden kann. Diffuses Licht vermag das nicht.

Ganz ähnlich verhält es sich mit unseren Bemühungen um ein Ergebnis. Wenn wir unsere Energien bündeln und uns gezielt auf eine Tätigkeit fokussieren, stehen die Chancen gut, dass die Intensität unserer Anstrengungen zu einem großartigen Ergebnis führt.

In Retrospektiven bedeutet Fokus, dass die Gruppe nicht zu viele Maßnahmen definiert, die bis zur nächsten Sitzung umgesetzt werden sollen. **Drei Aufgaben** reichen vollkommen aus. Oft neigt die Gruppe dazu, viele Maßnahmen zu formulieren, aus Angst, dass wichtige Themen verloren gehen. Doch bei einer langen Liste

besteht die Gefahr, dass nichts davon mit der nötigen Sorgfalt angegangen wird. Hier hilft eine strikte Priorisierung.

Meine Standardfrage in solchen Momenten lautet:

„Was glaubt ihr, welche Aufgabe bis zur nächsten Retrospektive den größten Impact hat?“

In der Diskussion stellen sich häufig ganz klare Sieger heraus, die die Gruppe als zwingend erforderlich sieht, während andere Themen, die die Gruppe beschäftigen nette Add Ons sind.

Manchmal habe ich auch schon das Kano Modell herangezogen, um der Gruppe bei der Entscheidung der wichtigsten Maßnahmen zu helfen.



DIE MACHT VON RETROSPEKTIVEN

Teams verstehen. Führung entwickeln.

PERSPEKTIVENWECHSEL

Um in Retrospektiven gute Ergebnisse zu erzielen, ist manchmal ein radikaler Perspektivenwechsel notwendig. Dieses Stilmittel hilft, die Einstellung der Teilnehmenden zu einem Problem zu verändern und neue Lösungswege zu finden.

Ein Beispiel aus meiner Praxis verdeutlicht dies: Ich arbeitete mit einem Team an der Planung eines Fertigstellungstermins. Das Team überlegte intensiv, welche Aktivitäten in welcher Reihenfolge erledigt werden müssten, um die Timeline einzuhalten. Nach ausgiebiger Diskussion waren alle mit dem Ergebnis sehr zufrieden. Die Reihenfolge der Aufgaben sowie die Summe der Aktivitäten waren klar und gut durchdacht.

Zunächst war daran nichts auszusetzen. Doch im zweiten Schritt schlug ich dem Team einen Perspektivenwechsel vor: „**Welche realistischen Zwischenfälle könnten erfahrungsgemäß eintreten, die den Fertigstellungstermin gefährden?**“

Erstaunlicherweise zeigte sich das Team bei dieser Frage besonders kreativ. Innerhalb kurzer Zeit entstand eine umfangreiche Liste mit potenziellen Störungen, die tagtäglich den Fokus beeinträchtigen und die Einhaltung der Deadline verhindern könnten.

Mit der Timeline und der Liste möglicher Hindernisse wandten wir uns an die Führungskräfte. Wir präsentierten den geplanten Ablauf und den anvisierten Fertigstellungstermin, wiesen jedoch deutlich darauf hin, dass der Erfolg an eine wichtige Bedingung geknüpft war: **Alle identifizierten Störungen müssten minimiert oder vollständig ausgeschlossen werden.**

Dieses Vorgehen führte zu einem bemerkenswerten Effekt: Das Team konnte mit hohem Fokus und nahezu störungsfrei an seinem Ziel arbeiten – und letztlich die Deadline erfolgreich einhalten.



<https://de.pinterest.com/pin/4151824651269376/>

DIE MACHT VON RETROSPEKTIVEN

Teams verstehen. Führung entwickeln.

DER ABSCHLUSS

Am Ende jeder Retrospektive frage ich die Teilnehmenden, ob sie ihre Zeit als gut investiert empfunden haben. Dafür nutze ich ein einfaches 5-Sterne-Bewertungssystem, das Dir vielleicht von Produktbewertungen bekannt ist. Dieses System hilft sowohl der Gruppe als auch mir, den Erfolg der Retrospektive einzuschätzen und Verbesserungspotenziale für die nächste Runde zu identifizieren:

- **5 Sterne:** Ich bin mit dem Ergebnis sehr zufrieden. Meine Zeit war sehr gut investiert
- **1 Stern:** Ich bin mit dem Ergebnis unzufrieden. Meine Zeit war nicht gut investiert.

Zusätzlich bitte ich die Teilnehmenden um Feedback zu zwei weiteren Aspekten:

1. Treffen die Ergebnisse die Bedürfnisse der Gruppe?
2. War meine Moderation angemessen?

Über den reinen Sternen-Score hinaus

Die Bewertung allein reicht mir jedoch nicht aus. Ich versuche, in einer kurzen Fragerunde herauszufinden, was aus Sicht der Teilnehmenden besser hätte laufen können. Dabei bitte ich nicht

nur um Kritik, sondern gezielt um **konstruktive Vorschläge**: Kritik ist wertvoll, aber ohne Lösungsansätze ist sie deutlich weniger wert.

Das erhaltene Feedback fließt direkt in die Vorbereitung der nächsten Retrospektive ein. Es ermöglicht mir, gezielt auf die Bedürfnisse der Gruppe einzugehen und so sicherzustellen, dass zukünftige Sitzungen noch effektiver und gewinnbringender gestaltet werden.

Dieser iterative Ansatz – die regelmäßige Einholung von Rückmeldungen und deren konsequente Umsetzung – ist nicht nur ein Ausdruck von Wertschätzung gegenüber den Teilnehmenden, sondern auch ein Schritt in Richtung kontinuierlicher Verbesserung.



DIE MACHT VON RETROSPEKTIVEN

Teams verstehen. Führung entwickeln.

HAT DIR GEFALLEN, WAS DU GELESEN HAST?

Wenn Dir dieses Booklet gefallen, dann freue ich mich, wenn Du es empfiehlst und Deine Impulse mit anderen Personen teilst.

Wenn Du Feedback zum Booklet hast, dann melde Dich doch bei mir. Das kannst Du gerne über die Kontaktdaten auf der letzten Seite tun.

Du darfst mir auch gerne eine Bewertung schreiben. Darüber freue ich mich ganz besonders. Bewertungen sind auf der **Website**, bei **Proven Expert** oder bei **Google** möglich, ganz wie es Dir beliebt.

Website: <https://buedinger.coach/die-macht-von-retrospektiven/#h-bewertungen>

Proven Expert: <https://www.provenexpert.com/thomas-buedinger/91ex/>

Google: <https://g.page/r/Ceeex7gMErwWEAE/review>

Vielen Dank vorab!

Dein Thomas Büdinger.

DIE MACHT VON RETROSPEKTIVEN

Teams verstehen. Führung entwickeln.



ÜBER THOMAS BÜDINGER



Seit über 15 Jahren habe ich mich dem agilen Arbeiten verschrieben. Meine Leidenschaft sind die Themen rund um Agile Leadership und die agile Team- und Organisationsentwicklung.

Seit 2015 bin ich Unternehmer, selbständiger Berater, Coach und Trainer. Ich berate mittelständische Unternehmen und deren Führungskräfte bei der Etablierung eines Agile Mindset, der agilen Transformation und der Skalierung ihrer Organisation.

Davor war ich in Unternehmen als Führungskraft tätig, wo ich selbst Initiator von agilen Transformationen und deren Umsetzung war.

Meine Branchenkenntnisse erstrecken sich über die Bereiche: Digitale Medien, Bildungswesen, Immobilienwirtschaft, Finanzwesen und Geräte- und Maschinenbau. Dort habe ich innerhalb von Produktentwicklungsprojekten meinen Kunden entscheidende Hilfestellungen und Impulse zur Erreichung deren Ziele geben.

Oberursel, Dezember 2024

KONTAKT

Proven Expert Kundenbewertungen

4,90 von 5
★★★★★
SEHR GUT
31 Bewertungen

100%
Empfehlungen

Aufwand / Nutzen
SEHR GUT (4,80)

Top-Kompetenzen: ✓ Engagement ✓ Objektivität ✓ Sensibilisierung [Mehr Infos](#)

<https://www.provenexpert.com/thomas-buedinger/>



<https://www.linkedin.com/in/thomasbuedinger/>

Thomas Büdinger
Elsterweg 12
61440 Oberursel
info@buedinger.coach
+49 151 42532869
+49 6172 265 8872



<https://buedinger.coach>