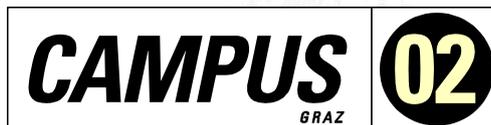
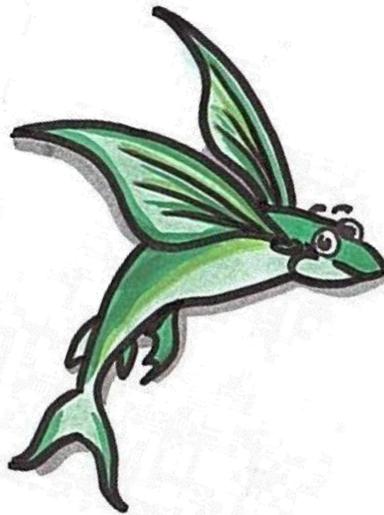


Masterarbeit

**AGILES PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM  
ZUR STEIGERUNG DER INNOVATIONS-  
PERFORMANCE AM BEISPIEL DER BEARINGPOINT  
TECHNOLOGY GMBH**



FACHHOCHSCHULE DER WIRTSCHAFT

Fachhochschul-Masterstudiengang  
Innovationsmanagement

von

**Cornelia Jost**

Betreuer

**DI Dr. Peter Steinbauer**

vom

**25.02.2018**

## EHRENWÖRTLICHE ERKLÄRUNG

„Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benützt und die benutzten Quellen wörtlich zitiert sowie inhaltlich entnommene Stellen als solche kenntlich gemacht habe.“

25.02.2018, Stattegg

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'C. Jost', written over a horizontal line.

Cornelia Verena Jost

## **GLEICHHEITSGRUNDSATZ**

Aus Gründen der Lesbarkeit wird in dieser Arbeit darauf verzichtet, geschlechtsspezifische Formulierungen zu verwenden. Jedoch wird ausdrücklich festgehalten, dass die bei Personen verwendeten männlichen Formen für beide Geschlechter zu verstehen sind.

## **ABSTRACT**

Unternehmen wollen langfristig erfolgreich sein. Dazu benötigen sie eine gute Innovationsperformance. Diese Innovationsperformance ist mehrheitlich nur vorhanden, wenn die Mitarbeiter die Innovationsziele und die Vision der Unternehmung miterreichen wollen. Oft erkennen Mitarbeiter keinen konkreten Zusammenhang zwischen ihren persönlichen Zielen und denen der Unternehmung. Dies gilt es zu verändern, in dem ein bereits bestehendes Performance Management System so angepasst wird, dass es sich in die Arbeitswelt der Mitarbeiter fließend integriert und ein Mittragen der Unternehmensziele erleichtert. Eine solche Anpassung ist durch das vorliegende Flugfisch-Verfahren möglich.

Durch die Analyse des Umfelds des Mitarbeiters wird ein Gesamtbild, wie tatsächlich gearbeitet wird, erstellt. Zusätzlich wird ersichtlich was im Unternehmen gebraucht wird, um Innovationsperformance zu fördern. Gemeinsam mit den Mitarbeitern wird ein agiles Performance Management System neu gestaltet. Dieses verankert Unternehmensziele inklusive Innovationsziele zusammen mit der Vision bei den Mitarbeitern und integriert diese ins tägliche Arbeitsumfeld.

Der Schlüssel zum Erfolg liegt darin, dass die Mitarbeiter direkt mitbestimmen können, was das Unternehmen konkret braucht, um die Unternehmensziele zu erreichen. Dieses Mitwirken gibt den Mitarbeitern Verantwortung und erzeugt Commitment zum Erreichen der Ziele.

Das Umsetzen der Veränderung hin zum neuen agilen Performance Management System, erfolgt zielführend über einen Veränderungs-Canvas. So wird das Flugfisch-Verfahren erfolgreich in einem mittelständigen IT-Unternehmen angewandt und die damit verbundenen Erfahrungen geteilt.

## INHALTSVERZEICHNIS

1	Ausgangslage.....	4
1.1	Forschungsfrage der Masterarbeit.....	5
2	Ziele der Arbeit.....	6
2.1	Abgrenzung des Themas.....	6
3	Untersuchungsdesign.....	7
4	Heutige Umwelt für Unternehmen.....	9
4.1	VUCA Umwelt.....	9
4.2	Agilität.....	11
4.3	Scrum.....	15
5	Feedbacksysteme in der Personalentwicklung.....	18
5.1	Mitarbeitergespräche.....	20
5.2	Performance Management Systeme.....	21
5.2.1	Traditionelles Performance Management System.....	21
5.2.2	Agiles Performance Management System.....	23
5.2.3	Gegenüberstellung des traditionellen und agilen Performance Management System..	25
6	Bewertung der Innovationsperformance.....	28
6.1	Dimensionen des Innovationserfolges.....	29
6.2	Merkmale von Innovation.....	30
6.3	Ziele.....	32
6.3.1	Elemente von Zielen.....	32
6.3.2	Zielbeziehungen.....	32
6.4	Instrumente zur Bewertung von Innovation.....	33
6.4.1	Innovationscontrolling.....	34
6.4.2	Performance Measurement.....	35
6.4.3	Gegenüberstellung von Innovationscontrolling und Performance Measurement.....	37
6.5	Kennzahlen im Innovationsprozess.....	38
6.5.1	Inputkennzahlen.....	41
6.5.2	Prozesskennzahlen.....	42
6.5.3	Outputkennzahlen.....	43
6.5.4	Outcomekennzahlen.....	43
6.6	Der Wunsch zur kompletten Erfassung der Innovationsperformance.....	44
7	Ein neues Verfahren zur Erstellung eines agilen Performance Management Systems: Das Flugfisch-Verfahren.....	46
7.1	Analysen im Flugfisch-Verfahren.....	48
7.1.1	Agile Assessment.....	48
7.1.2	Analyse des bestehenden Performance Management Systems.....	50
7.2	Ausarbeitung des Flugfisch-Verfahrens.....	51
7.2.1	Definierung des neuen agilen Performance Management Systems.....	51
7.2.1.1	Einleitung.....	52

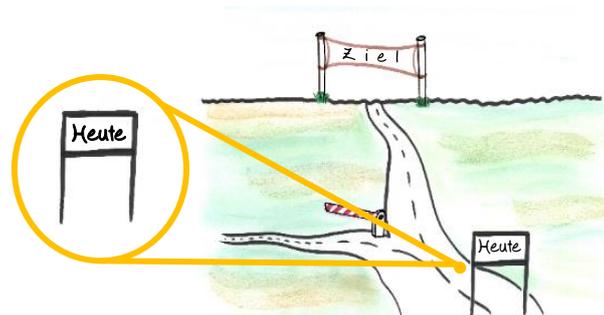
7.2.1.2	Lösungsraum definieren.....	52
7.2.1.3	Ideengenerierung .....	53
7.2.1.4	Ideenbewertung und Lösung ausformulieren.....	54
7.2.2	Festlegung der Umsetzung des neuen agilen Performance Management Systems.....	55
7.2.2.1	Veränderungs-Canvas präsentieren .....	55
7.2.2.2	Nutzenpakete erstellen und priorisieren.....	56
7.2.2.3	Erste Nutzenpakete konkretisieren .....	58
8	Praktische Anwendung des Flugfisch-Verfahrens .....	59
8.1	Das Unternehmen BearingPoint Technology GmbH .....	59
8.1.1	Marktwahrnehmung der BearingPoint Technology.....	60
8.1.2	Das Performance Management System der BearingPoint Technology .....	62
8.2	Haltung der Mitarbeiter zum aktuellen Performance Management System .....	63
8.2.1	Das Umfeld der Mitarbeiter der Abteilung Product Engineering & DevOps.....	63
8.2.2	Ausprägungen des bestehenden Performance Management System in der Abteilung Product Engineering & DevOps .....	65
8.2.3	Die fünf wichtigsten Themenbereiche in Bezug auf das Performance Management System aus Sicht der Mitarbeiter der Abteilung Product Engineering & DevOps .....	68
8.3	Bereitschaft in der Abteilung Product Engineering & DevOps für ein agiles Performance Management System .....	74
8.3.1	Ergebnisse des Agile Journey Indexes über die Teams der Abteilung Product Engineering & DevOps.....	74
8.3.2	Ergebnisse des Agile Journey Indexes für die gesamte Abteilung Product Engineering & DevOps .....	86
8.3.3	Schlussfolgerung aus dem gesamten Agile Journey Index .....	88
8.4	Bewertung der Innovationsperformance in der Abteilung Product Engineering & DevOps .....	90
8.5	Das neue agile Performance Management für die Abteilung Product Engineering & DevOps..	91
8.6	Der Change Backlog für die Umsetzung des neuen agilen Performance Management System	95
8.7	Das agile Performance Management System zur Unterstützung der Innovationsperformance	101
8.8	Der komplette Veränderungs-Canvas für die Umsetzung im Überblick .....	102
8.8.1	Intention.....	103
8.8.2	Das neue aPMS für die Abteilung PED.....	103
8.8.3	Change Backlog .....	103
8.8.4	Risiken bei der Umsetzung .....	104
8.8.5	Status .....	105
8.8.6	Einsichten.....	108
8.8.7	Veränderungs-Canvas für die Abteilung Product Engineering & DevOps.....	108
8.9	Konkrete Handlungsempfehlungen für die Abteilung Product Engineering & DevOps .....	110
8.10	Evaluierung des Flugfisch-Verfahrens .....	111
8.11	Persönliches Resümee .....	114

9	Anhänge .....	125
9.1	Interviews zur Analyse des bestehenden Performance Management Systems der Abteilung Product Engineering & DevOps .....	125
9.1.1	Auswertung der Kernaussagen .....	126
9.1.2	Interviewtranskriptionen .....	141
9.2	Workshop zur Definierung des neuen agilen Performance Management Systems .....	213
9.3	Workshop zur Festlegung der Umsetzung des neuen agilen Performance Management Systems .....	218

# 1 AUSGANGSLAGE

In der heutigen Marktwirtschaft setzen Unternehmen sich vertieft mit der Thematik Innovationsperformance auseinander, damit sie einen langfristigen unternehmerischen Erfolg verzeichnen können. Dies führt dazu, dass wichtige Innovationsziele festgelegt werden, um die definierte Vision zu erreichen. Die Realität, ist, dass diese Ziele zwar mit viel Aufwand erstellt werden, jedoch nur jeder Dritte im Unternehmen die größeren Zusammenhänge der Unternehmensziele kennt.<sup>1</sup> Heutzutage ist es jedoch zunehmend wichtig, dass die Mitarbeiter die Ziele der Unternehmung und deren Zusammenhänge verinnerlichen. Nur so kann sichergestellt werden, dass die Mitarbeiter ihre Tätigkeiten zielgerichtet für den Unternehmenserfolg einsetzen.

Ein Instrument, das von vielen Unternehmen verwendet wird, um Ziele bis hin zum Mitarbeiter runterzubrechen, ist das Performance Management. So setzt auch die BearingPoint Technology GmbH (BE Technology) dieses Instrument zur Festhaltung und Erreichung von Zielen der Mitarbeiter ein. Die BE Technology, früher Infonova GmbH, entwickelt seit 2008 Software in Anwendung agiler Methoden. Dies hat dazu geführt, dass sich Kultur und Arbeitsweise im Unternehmen in diesen Jahren komplett verändert haben. Trotzdem bestehen immer noch Prozesse, welche sich nicht immer optimal mit der agilen Arbeitsweise vereinen lassen.



---

Abbildung 1: Weg der Masterarbeit mit Fokus Heute, Quelle: Eigene Darstellung (2017).

Dies bezieht sich auch auf den traditionellen Ansatz des Performance Management Systems (tPMS). Für klassische Organisationsstrukturen ist er sehr gut geeignet, wobei er nur bedingt im agilen Umfeld anwendbar ist. Dies lässt sich auf den folgenden Prozess zurückführen, welcher auf dessen starren Schema gründet:

---

<sup>1</sup> Vgl. Frenner, Heike (2012), Onlinequelle [19.09.2017].

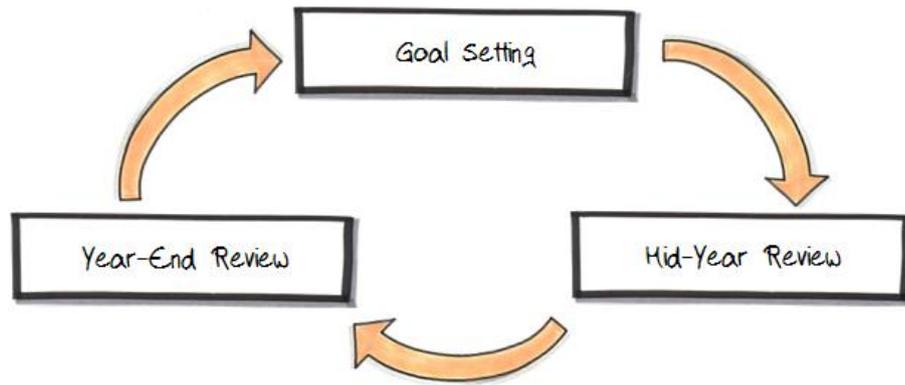


Abbildung 2: Sichtweise des Performance Management Prozesses in der BearingPoint Technology, Quelle: Eigene Darstellung (2017).

Jedes Jahr werden im März die Jahresziele der Mitarbeiter im Goal Setting festgelegt. Im September erfolgt zwischen Performance Manager und Performee das Mid Year Review, wobei hier der Status der Ziele geprüft wird. In vielen Fällen verändert sich das Arbeitsumfeld der Mitarbeiter zwischenzeitlich derart, dass sich Ziele fundamental ändern oder gar obsolet werden. Dies ist in einem agilen Umfeld oftmals so, dennoch sieht der bestehende tPMS keine Anpassung der Ziele außerhalb des Mid Year Review vor.

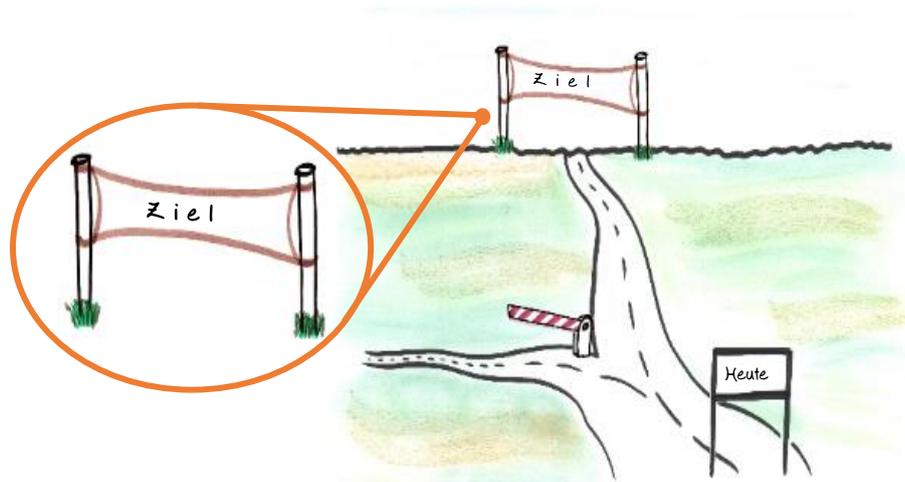
Die BE Technology versucht unter anderem mit dem tPMS ihre Geschäftsziele für die Mitarbeiter greifbar zu machen. Trotz aller Bemühungen, die übergeordneten Ziele für die Mitarbeiter runterzubrechen, bestehen bei den Mitarbeitern weiterhin viele Fragen in Bezug auf die Geschäftsziele. So ergeht es auch den unternehmensweiten Innovationszielen. Ein großer Teil der Mitarbeiter kennt diese Innovationsziele nicht. Und da wo sie bekannt sind, wird die Erreichung dieser Ziele eher nebenbei vorangetrieben. Diese Problematik, dass Innovationsziele und so auch die Innovationsperformance trotz bestehenden Instrumenten nicht vorangetrieben werden, stellt die BE Technology vor eine große Herausforderung.

## 1.1 Forschungsfrage der Masterarbeit

Basierend auf dieser Ausgangslage, entsteht folgende Forschungsfrage für diese Arbeit:

Wie muss ein agiles Performance Management System aussehen, damit es zu einer Steigerung der Innovationsperformance beiträgt?

## 2 ZIELE DER ARBEIT



---

Abbildung 3: Weg der Masterarbeit mit Fokus Ziel, Quelle: Eigene Darstellung (2017).

Mit der zuvor erwähnten Forschungsfrage setzt sich die vorliegende Masterarbeit zum Ziel, ein agiles Performance Management System (aPMS) zu erstellen. Mit diesem ist es möglich die Innovationsperformance auf mehreren Unternehmensebenen nachvollziehbar zu machen.

Unterstützend zu diesem Ziel, wird der Rahmen eines aPMS festgelegt indem:

- Eine Definition des Ablaufs, wie Innovationsziele in der BE Technology auf die Ebene jedes einzelnen Bereiches heruntergebrochen werden, vorhanden ist, damit die Ziele für die Mitarbeiter greifbar werden.
- Eine konkrete Einbindung der Innovationsziele im Arbeitsalltag definiert ist, um die Ziele der BE Technology aktiv zu erreichen.

### 2.1 Abgrenzung des Themas

Innovationsperformance und Performance Management Systeme sind zwei große Themenbereiche. Damit die Masterarbeit fokussiert auf die Forschungsfrage eingehen kann, werden die nachfolgenden Bereiche abgegrenzt.

Der gesamte Innovationsprozess wird im theoretischen, sowie in der empirischen Analyse nicht gesamthaft betrachtet. Vielmehr wird auf die Messung der Innovationsperformance und die Einbindung der Innovationsziele eingegangen.

Eine Umsetzung des Vorgehenskonzeptes zur Erstellung eines agilen Performance Management Systems zur Stärkung der Innovationsperformance, wird im Zuge dieser Masterarbeit nicht erfolgen.

Um die Wirksamkeit eines Vorgehenskonzeptes bestmöglich auszuschöpfen, wird in der BE Technology auf die Abteilung R6 Product Development fokussiert. Andere Bereiche der BE Technology werden nicht direkt betrachtet.

### **3 UNTERSUCHUNGSDESIGN**

Im Rahmen der Analyse der theoretischen Grundlagen, erfolgt eine Umfassung der heutigen Umwelt. Zudem werden traditionelle wie agile PMS und ergänzende Feedbacksysteme näher betrachtet. In einem weiteren Schritt wird dargestellt, wie Innovation in qualitativen und quantitativen Zielen festgehalten wird. Abschließend wird in diesem Teil der Masterarbeit erörtert, wie ein Gesamtkonzept eines agilen PMS zur Stärkung der Innovationsperformance erstellt werden kann.

In einer empirischen Analyse, werden in einem ersten Schritt die bestehenden Innovationsziele und das PMS in der BE Technology analysiert. Darauf erfolgt ein Agile Assessment in einem Unternehmensteil der BE Technology, damit ersichtlich wird wie agil das Unternehmen ist. Als letzter Schritt erfolgt die Erstellung eines angepassten agilen PMS entsprechend dem aus der Analyse der theoretischen Grundlagen entstandenen Gesamtkonzepts. Ziel ist es, in diesem Teil ein klares agiles PMS zu erstellen, das auf den agilen Prinzipien gründet.

Abschließend wird der neue Ansatz des aPMS sowie das Grundkonzept, das zur Erstellung verwendet wird, evaluiert.

Ein klares Bild über die gesamte Masterarbeit verschafft das nachfolgende Untersuchungsdesign.

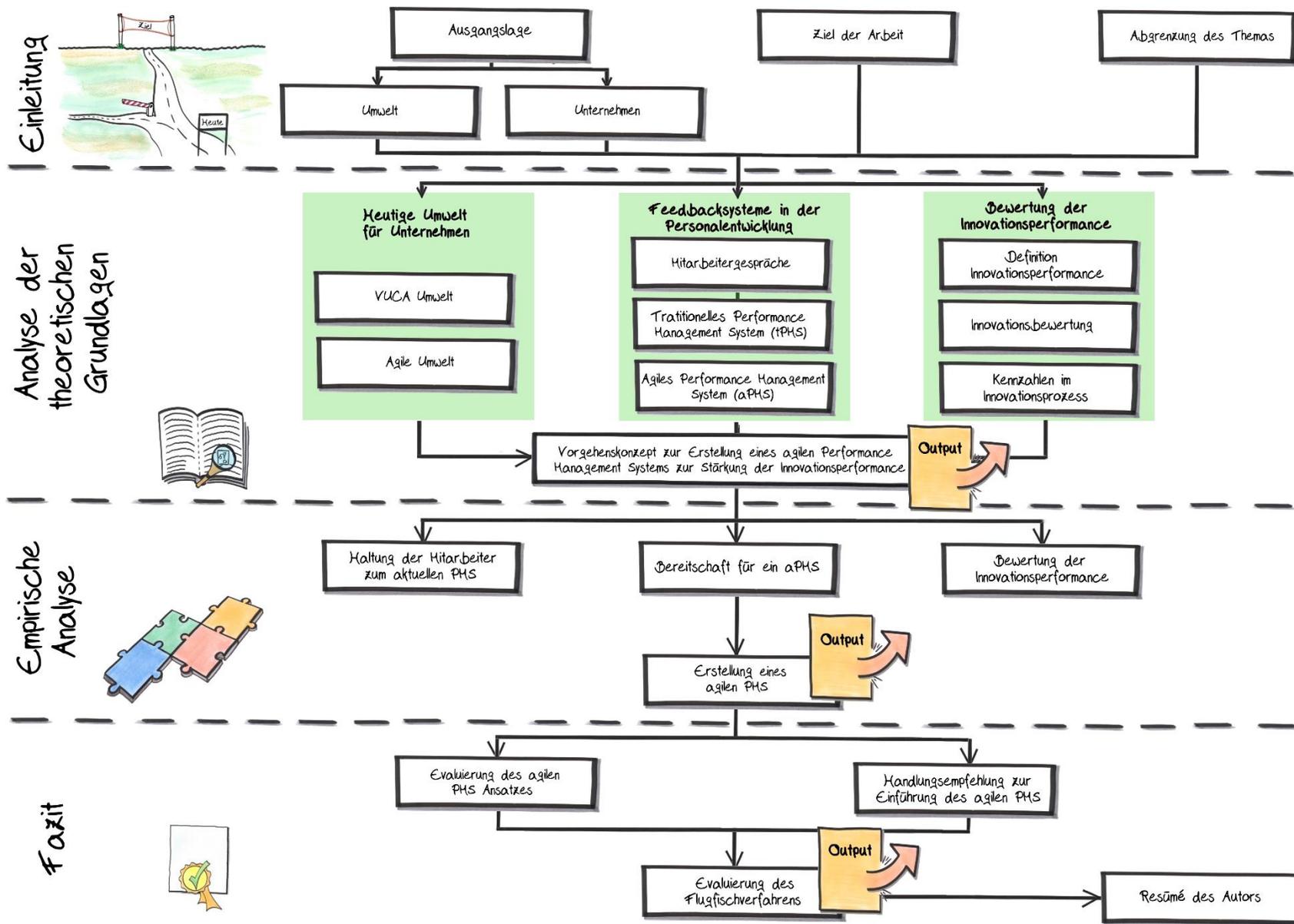


Abbildung 4: Untersuchungsdesign, Quelle: Eigene Darstellung (2017).

## 4 HEUTIGE UMWELT FÜR UNTERNEHMEN

Die Umwelt, in der sich Unternehmen in den letzten Jahren vorfinden, hat sich gegenüber der Vergangenheit stark gewandelt. In der Literatur findet diese oftmals die Bezeichnung VUCA. Dieses Akronym wird nachfolgend näher erläutert.

### 4.1 VUCA Umwelt

In der heutigen Wirtschaft kommen Veränderungen und Anpassungen immer häufiger und schneller vor. Unternehmen sind davon abhängig, wie gut sie in einem solchen Umfeld agieren. Dieses Umfeld kennzeichnet sich durch Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit, kurz VUCA. Dieses Akronym beschreibt das moderne Umfeld und die neue Normalität, in dem die Natur des Wandels neu definiert wird.<sup>2</sup>

Die auf dem Markt von Unternehmen vorherrschend angewandten Business Instrumente und Frameworks wurden jedoch in und für eine Zeit entwickelt, als die wirtschaftliche Zukunft noch besser voraussagen war. Somit im heutigen, sich schnell wandelnden Geschäftsumfeld, nur noch bedingt passen.<sup>3</sup>

Eine Folge daraus, ist, dass sich Unternehmen zunehmend unsicher in ihren Entscheidungen sind, da sie sich einem stagnierenden Markt, globalen Wettbewerb und der Forderung nach einem kontinuierlichen Wandel stellen müssen. Neue Paradigmen und Werkzeuge werden gesucht um diese Herausforderungen zu meistern.<sup>4</sup>

Was genau die vier Begriffe von VUCA auszeichnet und was damit gemeint ist, wird in der nachfolgenden Tabelle 1 erklärt.

---

<sup>2</sup> Vgl. Nandram, Sharda S./Bindlish, Puneet K. (2017), S. 3., Haufe (2015), S. 3., Günter, Lukas (2017), Onlinequelle [01.11.2017].

<sup>3</sup> Vgl. Haufe (2015), S. 12., Hollingworth, Patrick (2016), S. 8., Strategic Agility Institute (2016) S. 20, Onlinequelle [01.11.2017].

<sup>4</sup> Vgl. Mack, Oliver, u.a. (2016), S.3-5.

<b>V</b> Volatility	Volatilität	Volatilität zeigt sich in der Wirtschaft durch die stark schwankenden Märkte. Diese schwankten bereits früher, jedoch sind die Wertsprünge nun in viel kürzeren Zeitabständen. Wodurch die Unsicherheit, in welcher Größe sich allfällige Änderungen befinden, steigt.
<b>U</b> Uncertainty	Unsicherheit	Durch die erhöhte Volatilität ist es immer schwieriger, die Zukunft vorzusagen. Dadurch besteht eine große Unvorhersehbarkeit von Themen, Krisen und Entwicklungen und eine Unklarheit über deren Ursache.
<b>C</b> Complexity	Komplexität	Die Anzahl der Einflussfaktoren haben sich durch die Volatilität und Unsicherheit stark erhöht. Die Umgebung hat sich dahingehend verändert, dass sehr viele Faktoren miteinander vernetzt sind, und nicht-lineare Kausalitäten bestehen. Dadurch wird es immer komplexer und schwieriger die Ursache und Wirkung miteinander zu verbinden.
<b>A</b> Ambiguity	Mehrdeutigkeit	Durch die nichtlinearen Kausalitäten entsteht eine Mehrdeutigkeit einer einzigen Situation trotz allen offenliegenden Faktoren. Dies öffnet den Interpretationsspielraum und erschwert dadurch eine Entscheidung zu fällen.

Tabelle 1: VUCA in einer Übersicht, Quelle: In Anlehnung an Mack, Oliver, u.a. (2016), S. 6, Horney, Nick/O'Shea, Tom (2015), S. 10-13, und Hollingworth, Patrick (2016), S. 24-28.

Um in dieser neuen VUCA Umwelt in der Wirtschaft zu bestehen, müssen sich die Unternehmen anpassen. Denn auf dem heutigen Markt muss ein Unternehmen manövrierfähig sein, damit seine Marktanteile bestehen und ausbaufähig bleiben. Die Unternehmen müssen ihre eigene Haltung in mehreren Bereichen ändern. Ein wichtiger Punkt ist hier, dass die Mitarbeiter direkt zum Unternehmenserfolg beitragen können. Dies erfolgt beispielsweise, indem die Mitarbeiter mehr Verantwortung erhalten und so auch mit den Führungskräften mitentscheiden können. So kann gewährleistet werden, dass das gesamte Knowhow und möglichst viele Informationen dazu beitragen, die richtige Entscheidung für ein Unternehmen zu treffen.<sup>5</sup>

Mit dem Miteinbeziehen von Mitarbeitern alleine, wird ein Unternehmen jedoch nicht langfristig in der VUCA Umwelt bestehen. Unternehmen müssen agil werden um zu überleben und einen Wettbewerbsvorteil gegenüber ihren Konkurrenten zu erlangen.<sup>6</sup>

<sup>5</sup> Vgl. Baker, Tim (2017), S. 22.-23, Günter, Lukas (2017), Onlinequelle [01.11.2017].

<sup>6</sup> Strategic Agility Institute (2016) S. 6, Onlinequelle [01.11.2017]., Vgl. Weinreich, Uwe (2016), S. 14.

## 4.2 Agilität

Damit ein Unternehmen agil werden kann, benötigt es fünf Fähigkeiten, wie dies aus der Abbildung 5 hervorgeht. Die Ausprägungen der einzelnen Fähigkeiten werden aus der Tabelle 2 ersichtlich.

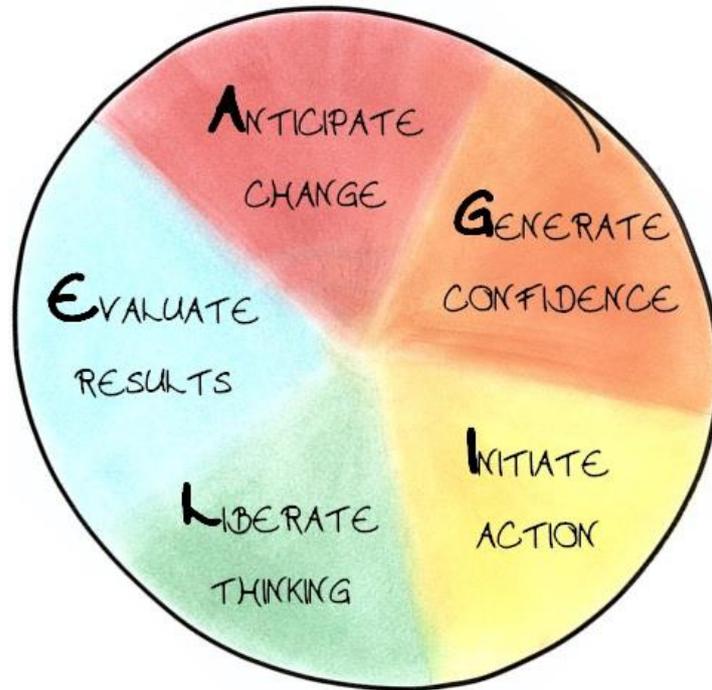


Abbildung 5: Agile Fähigkeiten im Überblick, Quelle: In Anlehnung an Horney, Nick/O'Shea, Tom (2015), S. 53.

Fähigkeit	Ausprägung
<b>A</b> Anticipate Change	<p>Ein Unternehmen kann die wirtschaftlichen Einflüsse interpretieren und erkennt deren Potenzial.</p> <p>Dies wird vor allem sichtbar, wenn folgende Elemente gegeben sind:</p> <p><b>Vision und Fokus</b>                      Die Vision soll das gesamte Unternehmen inspirieren. Damit alles was im Unternehmen geschieht, direkt oder indirekt mit der Vision zusammenhängt, wird ein klarer Fokus benötigt.</p> <p><b>Commitment zu einer strategischen Richtung</b>                      Die strategischen Entscheidungen müssen bestehen, respektive der Wunsch und das Engagement die Vision zu erreichen.</p> <p><b>Der Weg führt / Führung</b>                      Die gesamte Führung in einem Unternehmen muss die Vision stützen und den Weg dazu bereitstellen.</p> <p><b>Managing Change</b>                      Change unterstützt den Umgang mit den neuen Herausforderungen, denen sich ein Unternehmen mit der neuen, nun vorherrschenden Umwelt stellen muss.</p>

<p><b>G</b> Generate Confidence</p>	<p>Das Unternehmen schafft eine Kultur des Vertrauens und Engagement, vor allem mit effektiven und kollaborativen Teams.</p> <p><b>Empowerment und Enablement</b> Die Mitarbeiter müssen befähigt werden, mit den an sie herangetragenen Informationen umgehen zu können. Dies beinhaltet vor allem, dass das Management die Entscheidungsprozesse dezentralisiert. Ergebnis ist ein System, das sich der erhöhten Komplexität besserstellen kann.</p> <p><b>Dezentralisierung der Macht</b> Durch eine Dezentralisierung der Macht ermöglicht ein Unternehmen seinen Mitarbeitern die Möglichkeit Entscheidungen zu treffen, ohne diese jedes Mal vom Vorgesetzten überprüfen zulassen. Durch diese Machtverlagerung erhöht sich die Qualität und Quantität des proaktiven Verhaltens.</p> <p><b>Aktiv nach Verbesserungen/Chancen suchen</b> Die Kultur im Unternehmen unterstützt, dass kontinuierlich nach Verbesserungsmöglichkeiten gesucht wird. Denn es geht nicht nur darum, auf Verbesserungsmöglichkeiten aufmerksam zu werden. Vielmehr aktiv danach zu suchen, um auf verschiedenste Marktsituationen reagieren zu können.</p> <p><b>Eine Toleranz für Mehrdeutigkeit</b> Um der Unsicherheit auf dem Markt, welche zur Normalität geworden ist, entgegenzuwirken, muss ein Unternehmen eine Toleranz für Mehrdeutigkeit zulassen, um auf die Herausforderungen des Marktes reagieren zu können.</p>
<p><b>I</b> Initiate Action</p>	<p>Geeignete Systeme befähigen ein Unternehmen proaktiv und schnell auf allen Ebenen zu agieren.</p> <p><b>Struktureller Fluss</b> Die Organisationsstruktur hat einen großen Einfluss auf die Fähigkeit eines Unternehmens. Unterstützend sind hier die Elemente flache Hierarchie, kundenorientiert und gut strukturierte Teams.</p> <p><b>Bildung von Teams</b> Bei dezentralen Entscheidungen wird ein starkes Team benötigt, das neben der Verantwortung ihrer Entscheidungen auch über das nötige Wissen verfügt, das durch einen Einzelnen nicht mehr sichergestellt werden kann.</p> <p><b>Entwicklung einer Lernorganisation</b> Um kontinuierliche Verbesserungen zu stützen, benötigt ein Unternehmen eine stetig lernende Organisation. So kann sichergestellt werden, dass Mitarbeiter regelmäßig hinterfragen und die bestehenden Tätigkeiten neu überdenken.</p> <p><b>Effektive Kommunikation</b> Damit eine Veränderung gut durchgeführt werden kann, wird eine wirksame Kommunikation notwendig, um so den Übergang in eine neue Umwelt zu unterstützen.</p>

<b>L</b> Liberate Thinking	<p>Im Unternehmen besteht ein Klima und gute Bedingungen für frische innovative Lösungen, indem die Mitarbeiter befähigt und ermutigt werden, innovativ zu sein.</p> <p><b>Innovation-Mindset</b> Ein Mindset kann nur geschaffen werden, wenn die Kultur die Grundlage dazusetzt. Eine Kultur der Innovation heißt, bestehende Systeme, Strukturen, Prozesse, Ziele und Fähigkeiten zu hinterfragen, zu prüfen, widerlegen und neu zu überdenken. Wenn diese Kultur besteht, hat ein Unternehmen die Haltung des Strebens nach neuen besseren Möglichkeiten etabliert. Dies führt dazu, dass das Unternehmen wachsen und sich entwickeln kann.</p>
<b>E</b> Evaluate Results	<p>Das Unternehmen besitzt starke Feedback-Systeme, um kontinuierlich von ihren Handlungen zu lernen und diese auch zu verbessern.</p> <p><b>Schnelle Reaktionsfähigkeit auf dem Markt</b> Da der Markt sich in einem immer schnelleren Tempo verändert, muss sich ein Unternehmen dem anpassen können. Dies heißt, dass die bestehenden Instrumente und Frameworks an die VUCA-Welt angepasst werden müssen.</p>

Tabelle 2: Ausprägungen der fünf Agilen Fähigkeiten, Quelle: In Anlehnung an Horney, Nick/O'Shea, Tom (2015), S. 22-23, Baker, Tim (2017), S. 26-34., Mutizwa, Joe (2015), S. 117ff., Weinreich, Uwe (2016), S. 17-18, Appelo, Jurgen (2011), S. 22-24.

Die vorab beschriebenen Fähigkeiten, zeichnen eine Organisations- und Arbeitsweise ab, welche in vielen Unternehmen neu definiert werden muss. Damit Unternehmen diese Fähigkeit erlangen und auch in der VUCA Umwelt erfolgreich weiterbestehen können, müssen sie agil werden. Denn agil zu sein ist nicht länger eine Option, sondern vielmehr eine Notwendigkeit. Wenn Agilität eine Notwendigkeit ist, sollte davon ausgegangen werden, dass dies weitverbreitet ist und jedes Unternehmen bereits bei sich etabliert hat. Es stellt sich jedoch heraus, dass in der Praxis die Eigenschaften der Agilität nicht einfach umzusetzen sind. Aus diesem Grund wird nachfolgend vertieft auf die Unterschiede der agilen und hierarchischen Umwelt eingegangen und weshalb Agilität sinnvoll für die heutigen und zukünftigen Unternehmen ist.<sup>7</sup>

### Agile und hierarchische Umwelt

Agilität ist keine Methodik. Agilität beinhaltet Instrumente, Frameworks und eine Kultur, die es dem Unternehmen ermöglicht, sich den schnell ändernden Gegebenheiten anzupassen. Hierarchische Instrumente und Frameworks hingegen, haben einen sehr breiten Ansatz zur Schaffung von Produkten und Dienstleistungen. So erfolgt zum Beispiel die Überprüfung erst nach der Fertigstellung oder Ausführung, teilweise aber noch viel später.<sup>8</sup>

Die hierarchische Umwelt geht davon aus, dass alle relevanten Informationen verfügbar und eindeutig sind. Dies ist ein klares Vorgehensmodell für eine stabile Umwelt. Dadurch ist eine detaillierte Planung am Anfang möglich und kann dann auch entsprechend durchgeführt werden. Mittels beständigen Optimierungen

<sup>7</sup> Vgl. Stelman, Andrew (2017), S. 1.

<sup>8</sup> Vgl. Boral, Sumanta (2016), S. 1., Powel Douglass Bruce (2016), S. 42.

bleibt dieses System leistungsfähig und ist darauf ausgelegt, präzise Ausführungen von Aufgaben sicherzustellen.<sup>9</sup>

Alternativ dazu geht die Agilität davon aus, dass Informationen vorhanden sind, diese jedoch nur für die nahe Zukunft gelten und dadurch iterativ geplant wird. Dies heißt, dass in fixen Zeitabständen kontinuierlich Feedback eingeholt wird und mit den neu gewonnenen Informationen weitergeplant wird, resp. der bestehende Plan überprüft und adaptiert wird. Hier wird klar ersichtlich, dass der Schwerpunkt auf der Lösung des Problems liegt, indem kontinuierlich Rückmeldungen eingefordert werden, anstatt starr dem Plan zu folgen, wie es vielfach in der hierarchischen Umwelt gemacht wird.<sup>10</sup>

Wenn nun Unternehmen Projekte durchführen, die die Charakteristiken Unsicherheit und höheres Risiko aufweisen, ist es von Vorteil, wenn sie sich mit der agilen Umwelt auseinandersetzen. Denn bei solchen Projekten ist als Unternehmen wichtiger, sich anpassen zu können, als einem detaillierten Plan zu folgen, der nach kurzer Zeit nur noch zum Teil stimmt. Die Unterschiede der beiden Umwelten gehen aus der Tabelle 3 hervor. Damit solche Projekte erfolgreicher werden, sollten Unternehmen eine agile Denk- und Handlungsweise etablieren. Agilität ist somit eine andere Denkweise, welche auf agilen Werten und Prinzipien basiert.<sup>11</sup>

Hierarchische Umwelt	Agile Umwelt
Strategiefokussiert und vergangenheitsorientiert	Sinnfokussiert und zukunftsorientiert
Starke Hierarchiestruktur	Netzwerke und organische Strukturen
Schwerpunkt liegt auf funktionierenden Systemen (resilient und robust)	Schwerpunkt liegt auf sich stetig verändernde Systeme (adaptiv)
Tätigkeit definieren	Tätigkeit verstehen
Anweisungen und Kontrolle	Autonomie geben
Strikte Standards	Kontinuierliche Innovation
Fokus auf Quantität	Fokus auf Qualität
Leistungsmessung der strikten Standards	Kontinuierliches lernen
Kostenminimierung pro Tätigkeit eines Mitarbeiters	Mitarbeiter sind eine Anlage keine Kosten

Tabelle 3: Gegenüberstellung der hierarchischen und agilen Umwelt, Quelle: In Anlehnung an Griffiths, Mike (2015), S. 21., Hollingworth, Patrick (2016), S. 117.

---

<sup>9</sup> Vgl. Weinreich, Uwe (2016), S. 12.

<sup>10</sup> Vgl. Powel Douglass Bruce (2016), S. 44-45 und Griffiths, Mike (2015), S. 20.

<sup>11</sup> Vgl. Griffiths, Mike (2015), S. 22., Weinreich, Uwe (2016), S. 14-15.

Die wichtigsten Aussagen über die oben erwähnten Werte und Prinzipien spiegeln sich im agilen Manifest, welches 2001 veröffentlicht wurde:

“Individuals and interactions over processes and tools  
Working software over comprehensive documentation  
Customer collaboration over contract negotiation  
Responding to change over following a plan”<sup>12</sup>

In den letzten beiden Kapiteln, wurde die heutige Umwelt erklärt und wie Unternehmen in dieser agieren sollten. Da für ein Unternehmen seine Mitarbeiter ein wesentlicher Erfolgsfaktor sind, beziehungsweise deren Zusammenarbeit, erläutert das nächste Kapitel ein etabliertes Framework in dem die agilen Werte stark verankert sind.

### **4.3 Scrum**

Scrum beinhaltet auf einer Metaebene die agilen Prinzipien und deren Philosophie. Scrum ist ein Vorgehensmodell, in dem Menschen komplexe adaptive Aufgabenstellungen angehen können. Das Framework beeinflusst mit der Zeit die gesamten Strukturen und Arbeitsweisen einer ganzen Organisation. Dafür liefert Scrum fünf Events, drei Rollen und drei Artefakte, wodurch ein Projekt iterativ durchgeführt werden kann. In der Tabelle 4 werden die einzelnen Elemente kurz erläutert: <sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Beck, Kent, u.a. (01.09.2016), Onlinequelle [23.07.2017].

<sup>13</sup> Vgl. Gloger, Boris (2013), S. 6. und Sutherland, Jeff/Schwaber, Ken (2017).

Scrum Element		Definition
<b>Events</b>	Sprint	Ist ein maximaler Zeitraum von einem Monat indem ein potenziell auslieferbares Increment hergestellt wird.
	Sprint Planning	Ziel dieses Events ist es als Scrum Team ein Sprint Ziel und Sprint Backlog zu erstellen, damit ein Sprint Plan besteht.
	Sprint Daily	In diesem Event wird mitgeteilt, was am Vortag fertiggestellt wurde, wo Probleme aufgetaucht sind und welche Arbeiten heute erledigt werden. Nach dem Sprint Daily weiß das Dev Team wie ihre Tagesplanung aussieht.
	Sprint Review	Ziel ist es als Scrum Team dem Kunden das fertiggestellte Increment zu zeigen um Feedback für die weitere Zusammenarbeit zu erhalten.
	Sprint Retrospective	Ziel dieses Events ist mit dem gesamten Scrum Team einen Plan für Verbesserungen zu erstellen, diese fließen direkt in den nächsten Sprint.
<b>Rollen</b> (Scrum Team)	Product Owner (PO)	Ist eine Person, die für die Wertmaximierung des Produktes zuständig ist. Der PO gibt die Vision für das Produkt vor und ist verantwortlich für das Product Backlog.
	Development Team (Dev Team)	Ist ein interdisziplinäres und selbstorganisiertes Team. Dies heißt, dass alle nötigen Fähigkeiten zum Entwickeln eines Produktes vorhanden sind und sie ihre eigene Arbeit selbst organisieren und managen.
	Scrum Master (SM)	Ist ein Servant Leader für das gesamte Scrum Team. Das heißt er befähigt das Scrum Team ohne Weisungsbefugnis, Scrum zu verstehen und zu leben.
<b>Artefakte</b>	Product Backlog	Dies ist eine Liste von allen derzeit bekannten Items, welche für die Erstellung des Produktes benötigt werden. Verantwortlich dafür ist der PO.
	Sprint Backlog	Dies ist eine vom Dev Team prognostizierte Liste aus dem Product Backlog, welche Items für das Produkt im Sprint fertiggestellt werden können.
	Increment	Dies ist das Ergebnis aller im Sprint fertiggestellten Items aus dem Sprint.

Tabelle 4: Scrum Elemente, Quelle: In Anlehnung an Sutherland, Jeff/Schwaber, Ken (2017).

All diese Elemente finden sich im Verlauf von Scrum wieder. Der Start erfolgt dadurch, dass der PO mit dem Kunden die Vision für das Produkt erarbeitet und so das Product Backlog erstellt. Die Items werden zur Vorbereitung mit dem Dev Team gemeinsam im Backlog Refinement genauer beschrieben, damit sie direkt umgesetzt werden können. Im Sprint Planning erstellt das Scrum Team den Sprint Backlog. Dieser zeigt an was das Dev Team im gesamten Sprint arbeitet. Im Sprint Daily sieht das Dev Team dann, wo sie stehen und welche Items noch zu erledigen sind. Nach der Fertigstellung des Increments, wird dieses dem Kunden in einem Sprint Review gezeigt und der Kunde gibt gleichzeitig Feedback. Abschließend wird in der Sprint Retrospective der gesamte Sprint nochmals betrachtet und allfällige Verbesserungen werden erkannt und es wird definiert, wie diese umgesetzt werden können. Diese Verbesserungen fließen direkt wieder in den Product Backlog, welcher bereits für den nächsten Sprint soweit vorbereitet ist, um in das Sprint Planning zu starten. Aus diesem Vorgehen geht hervor, dass Scrum ein wiederholender Zyklus ist, welcher die Transparenz im Projekt für das Scrum Team und den Kunden stark erhöht. Eine Übersicht über das gesamte Framework liefert die Abbildung 6 <sup>14</sup>

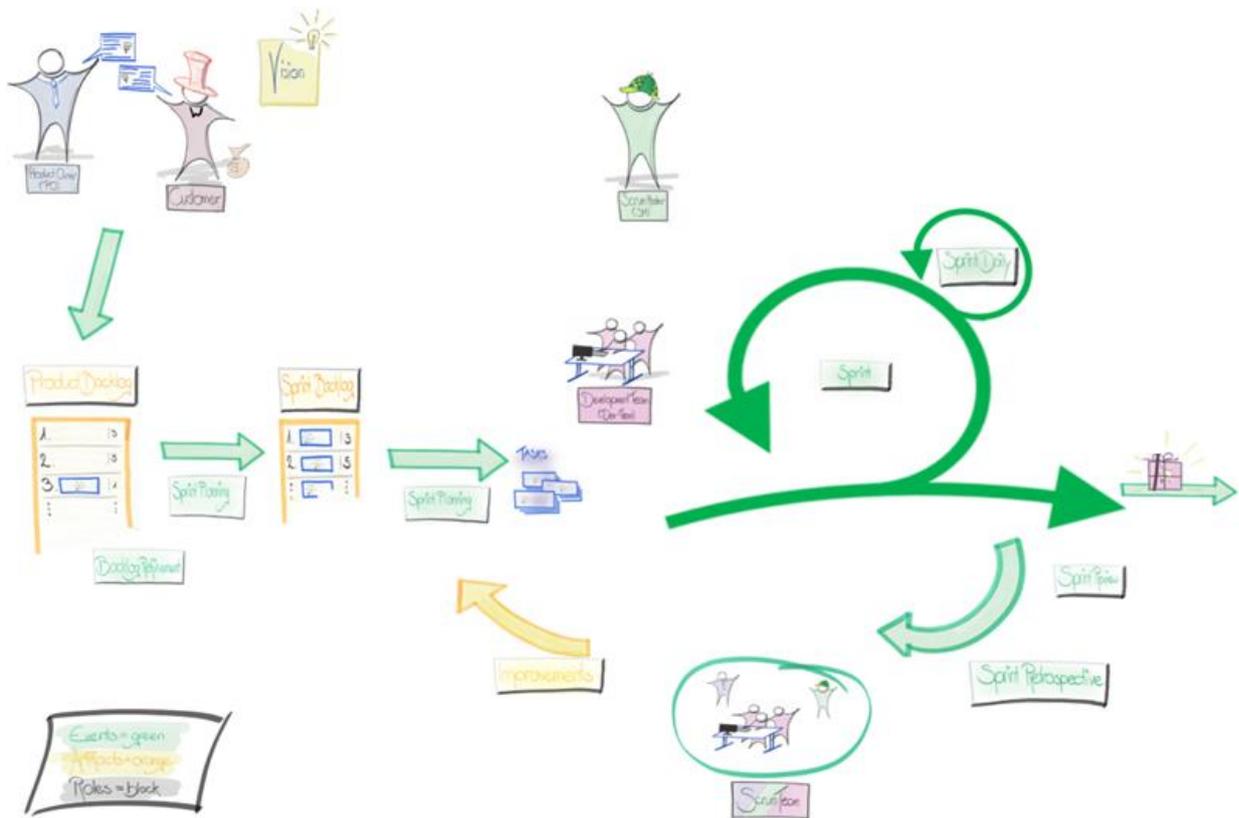


Abbildung 6: Das Scrum Framework im Überblick, Quelle: Eigene Darstellung (2016).

<sup>14</sup> Vgl. Dräther, Rolf/Koschek, Holger/Sahling, Carsten (2013), und Sutherland, Jeff/Schwaber, Ken (2017).

## 5 FEEDBACKSYSTEME IN DER PERSONALENTWICKLUNG

Die organisatorische Verantwortung für die Mitarbeiter hat in den letzten Jahrzehnten stark zugenommen. So ist das Personalmanagement die Summe der betrieblichen Tätigkeiten zur Bereitstellung von personellen Ressourcen, und beinhaltet diese organisatorische Verantwortung. Ein großer Tätigkeitsbereich ist hier die Personalentwicklung.<sup>15</sup> Welche für die Entwicklung von Mitarbeitern auch in einem agilen Umfeld sehr von Bedeutung ist.

Wie in Kapitel 4 beschrieben, hat die Ambiguität in der Umwelt stark zugenommen. Damit Unternehmen mit dieser Situation umgehen können, benötigen sie vertieftes Wissen für Unternehmensentscheidungen.<sup>16</sup> Die Förderung dieses Wissens erfolgt durch den Tätigkeitsbereich Personalentwicklung. Aus diesem Grund ist dieser Bereich des Personalmanagements für diese Masterarbeit ein wichtiger Punkt.<sup>17</sup>

Die Personalentwicklung umfasst die Grundelemente: individuelle Entwicklung, Teamentwicklung und Organisationsentwicklung. Als Rahmen dieser Elemente steht das Wissensmanagement, das für ein Unternehmen von großer Bedeutung ist. Der Zusammenhang dieser Elemente wird in der Abbildung 7 deutlich.

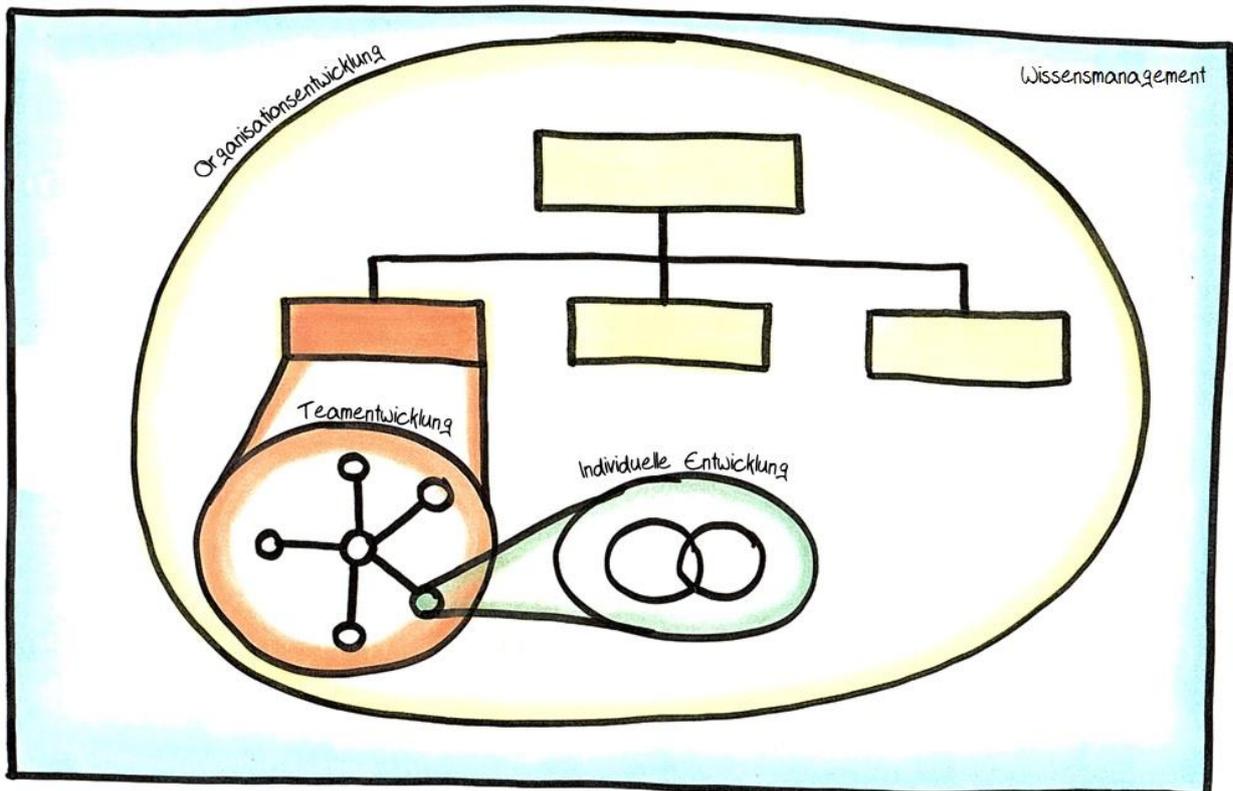


Abbildung 7: Elemente der Personalentwicklung, Quelle: Hugentobler, Walter, u.a. (2008), S. 557 (leicht modifiziert).

<sup>15</sup> Vgl. Wegerich, Christine (2015), S. 7.

<sup>16</sup> Vgl. Hofert, Svenja (2016), S. 22.

<sup>17</sup> Vgl. Berthel, Jürgen/Becker, Fred G. (2010), S. 388.

Ein Teil der Organisationsentwicklung, ist ein übergreifendes ganzheitliches Konzept für jeglichen geplanten Wandel in einem Unternehmen. Um den geplanten Change in einem Unternehmen zu unterstützen sind Teambildungs- und Teamentwicklungsprozesse sehr wichtig. Durch diese Entwicklung wird in einem Team die Gruppendynamik aufgezeigt und Potentiale von Teammitgliedern aktiviert. Damit sich diese Potentiale der Mitarbeiter im Rahmen ihrer Aufgabenerfüllung und ihren Möglichkeiten entwickeln können, benötigt das Unternehmen schließlich eine arbeitsplatz- und laufbahnbezogene Personalentwicklung.<sup>18</sup>

Grundsätzlich ist für diese Masterarbeit die Personalentwicklung von hoher Bedeutung, da diese ein Unternehmen befähigt, Kompetenzen und Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter für gegenwärtige und zukünftige Tätigkeiten zu fördern, um so den gestellten Marktanforderungen zu entsprechen. Nachfolgend wird auf die individuelle Personalentwicklung fokussiert, da hier der Mitarbeiter im Zentrum steht.

In der Praxis wird diese Entwicklung im Rahmen der Personalbeurteilung überprüft und unterstützt. Die Personalbeurteilung ist ein Feedbacksystem, dass die Potenziale, Verhalten und Leistungen von Mitarbeitern alleine oder in Gruppen beurteilt.<sup>19</sup> Zudem besteht diese Beurteilung aus klar definierten Kriterien, die in einem geplanten und formalisierten Prozess durch spezifisch beauftragte Mitarbeiter durchgeführt wird.<sup>20</sup> Die Personalbeurteilung selbst, kann in die Bereiche Leistungs- und Kompetenzbeurteilung und Potential-einschätzung gegliedert werden. Die Leistungsbeurteilung sowie die Kompetenzbeurteilung sind vergangenheitsorientiert. Die Potenzialeinschätzung ist zukunftsorientiert.<sup>21</sup> Damit sich ein Unternehmen entwickeln und positive Ergebnisse und Defizite sichtbar machen kann, erfolgt nun der Fokus auf die vergangenheitsorientierte Leistungs- und Kompetenzbeurteilung. Dadurch wird das Wissen in Bezug auf Unternehmensentscheidungen, welches in der heutigen Umwelt wichtiger denn je ist, reflektiert und die Mitarbeiter können sich mit dem Unternehmen weiterentwickeln.<sup>22</sup>

Üblicherweise werden in der Praxis die Feedbacksysteme Mitarbeitergespräche und Performance Management angewandt. In einem Mitarbeitergespräch geht es um besondere Anlässe und Themen, welche den Vorgesetzten und den Mitarbeiter veranlassen, sich auszutauschen. Beim Performance Management geht es nicht nur um Themen in Bezug auf den Mitarbeiter, vielmehr wie die Qualität und Effektivität eines Mitarbeiters das Unternehmen in der Vergangenheit weiterbrachte.<sup>23</sup>

Um die Unterschiede deutlich zu machen, werden in den nächsten zwei Unterkapiteln diese beiden Feedbacksysteme näher erläutert.

---

<sup>18</sup> Vgl. Hugentobler, Walter, u.a. (2008), S. 557-559.

<sup>19</sup> Vgl. Gmür, Markus/Thommen, Jean-Paul (2011), S. 159., o.V. (31.10.2017) S. 162, Onlinequelle [25.07.2017]., Thommen, Jean-Paul/Achleitner, Ann-Kristin (2009), S. 827.

<sup>20</sup> Vgl. Hugentobler, Walter, u.a. (2008), S. 544.

<sup>21</sup> Vgl. Hugentobler, Walter, u.a. (2008), S. 544-545.

<sup>22</sup> Vgl. Gmür, Markus/Thommen, Jean-Paul (2011), S. 159.

<sup>23</sup> Vgl. Mentzel, Wolfgang/Grotzfeld, Svenja/Haub, Christine (2009), S. 12., Russell, Jeff/Russell, Linda (2014), S. 97-98.

## 5.1 Mitarbeitergespräche

Das Mitarbeitergespräch gehört bei fast jedem Angestellten zum täglichen Berufsleben. Das Mitarbeitergespräch ist ein Instrument der Personalentwicklung und findet in regelmäßigen und unregelmäßigen Abständen zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter statt.<sup>24</sup>

Das Mitarbeitergespräch gründet darauf, dass es ganz klare Verantwortungsbereiche gibt. Wenn ein Mitarbeiter seine Rolle hin zum Vorgesetzten ändert, verschiebt sich auch der Verantwortungsbereich. Währenddessen der Mitarbeiter eine Gestaltungs- und Durchführungsverantwortung besitzt, hat ein Vorgesetzter eine Zielverantwortung und die unternehmerische Verantwortung.<sup>25</sup> So stehen für ein Mitarbeitergespräch die Themen rund um die Gestaltung und Durchführung einer Rolle im Vordergrund.

Das heißt, dass der Inhalt eines Mitarbeitergespräches vorwiegend den Fokus auf die Definition von Tätigkeiten und klare Anweisungen und Kontrolle beinhaltet. Diese Art der Themenbehandlung erfolgt, vorwiegend in einer hierarchischen Welt, wie dies im Kapitel 4 aus der Tabelle 3 hervorgeht. Da diese Umwelt nicht im Vordergrund dieser Masterarbeit liegt, wird hier nicht mehr näher darauf eingegangen. Vertiefendes Wissen und wie ein Mitarbeitergespräch gewinnbringend in einem Unternehmen umgesetzt wird, kann in der untenstehenden Literatur nachgelesen werden.<sup>26</sup>

---

<sup>24</sup> Bartscher, Thomas (22.07.2017), Onlinequelle [22.07.2017].

<sup>25</sup> Vgl. Boden, Martina (2013), S. 4.

<sup>26</sup> Braig, Wilfried/Wille, Roland (2010), Vgl. Fersch, Josef M. (2012), Gabrisch, Jochen (2014), Mentzel, Wolfgang/Grotzfeld, Svenja/Haub, Christine (2009).

## 5.2 Performance Management Systeme

Eingangs im Kapitel 5 wird festgehalten, dass es im Performance Management um die Qualität und Effektivität eines Mitarbeiters geht und wie dies das Unternehmen weiterbringt. Ein Motiv, ein Performance Management System (PMS) zu etablieren ist zum Beispiel, dass die entwickelte Unternehmensstrategie in der gesamten Unternehmung umgesetzt und verfolgt werden soll.<sup>27</sup>

Das PMS hat sich mit der Zeit weiterentwickelt, so dass zwei Hauptausprägungen entstanden sind. Einerseits das traditionelle Performance Management System (tPMS), welches stark in einer hierarchischen Umwelt angewendet wird, andererseits das agile Performance Management System (aPMS), das sich in einer agilen Umwelt entwickelt hat. Beide Systeme werden nachfolgend näher erläutert.

### 5.2.1 Traditionelles Performance Management System

Das tPMS ist ein systematischer Prozess, der zur Steigerung der organisatorischen Leistung führt. Basierend auf die Entwicklung der Leistung von Einzelpersonen und Teams. Das tPMS besteht aus mehreren Aktivitäten, einschließlich Zielsetzung, Coaching, Motivation, Bewertung und Mitarbeiterentwicklung. In diesem System werden Erwartungen in Bezug auf die Rollenverantwortungen, Fähigkeiten und Verhaltensweisen definiert und vereinbart.<sup>28</sup>

Der Ablauf eines tPMS ist für ein Jahr definiert, und beinhaltet die Elemente, die aus der Abbildung 8 hervorgehen.<sup>29</sup>

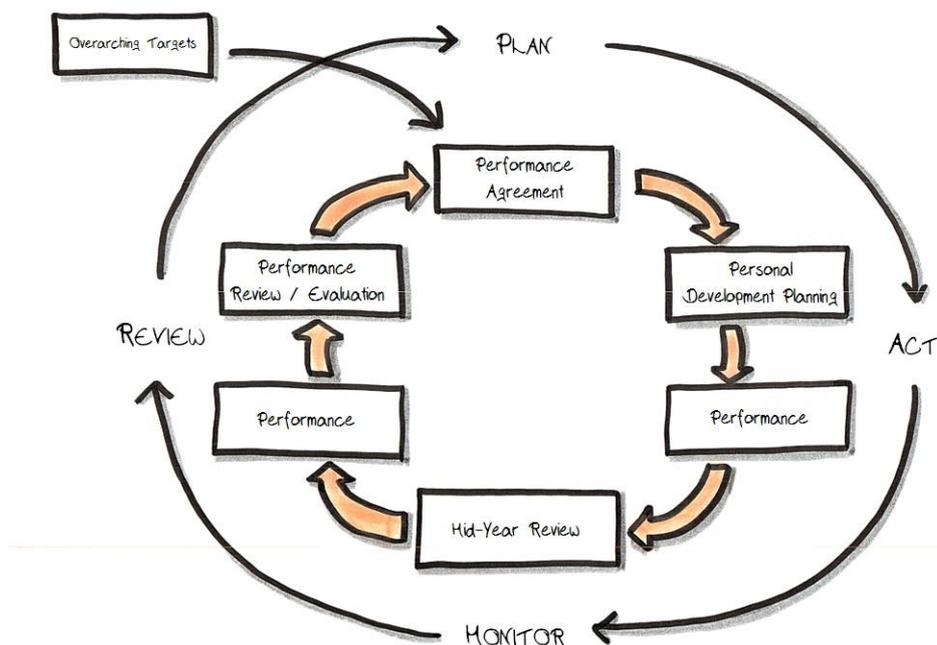


Abbildung 8: Zyklus des traditionellen Performance Management Systems, Quelle: In Anlehnung an Armstrong, Michael (2008), S. 16., Trost, Armin/Plank, Emily (2017), S. 8.

<sup>27</sup> Vgl. Havranek, Christian/Mauhard, Julian (2010), S. 18., Atlas, Alan (2011), Onlinequelle [04.11.2017].

<sup>28</sup> Vgl. Armstrong, Michael (2008), S. 1-2., Luecke, Richard/Hall, Brian J. (2008), S. xi., Schneider, Urs (2010), Onlinequelle [04.11.2017].

<sup>29</sup> Schneider, Urs (2010), Onlinequelle [04.11.2017].

Um den gesamten Prozess zu verstehen, wird in der Tabelle 5 vertieft auf die einzelnen Schritte eingegangen.

<b>Plan</b>	<b>Overarching Targets</b>	<p>Im ersten Schritt, werden Anfang des Unternehmensjahres die Ziele der Unternehmung festgesetzt.</p> <p>Diese übergeordneten Ziele stellen sicher, dass die Ziele der einzelnen Mitarbeiter die Kernwerte der Unternehmung wieder spiegeln.</p>
	<b>Performance Agreement</b>	<p>Nun können die Ziele für den Mitarbeiter vereinbart werden. In diesem sogenannten Performance Agreement wird definiert, wie die Leistungen gemessen und welche benötigt werden, um die erwarteten Ergebnisse zu liefern.</p> <p>In dieser Vereinbarung kann auch ein Performance Improvement Plan enthalten sein. Dieser legt fest, was ein Mitarbeiter erbringen sollte, um seine Leistungen zu verbessern.</p>
<b>Act</b>	<b>Personal Development Planning</b>	<p>Die Rahmenbedingungen für einen Mitarbeiter sind nun festgelegt. In einem Personal Development Planning werden die Handlungen erläutert, die ein Mitarbeiter verwirklichen soll, um seine Fähigkeiten, Kompetenzen und sein Wissen zu erhöhen.</p>
	<b>Performance</b>	<p>Während des gesamten Performance Management Zyklus, werden die Maßnahmen zur Umsetzung des Performance Agreements durchgeführt, indem Sie in den Alltag eines Mitarbeiters miteingeplant werden.</p>
<b>Monitor</b>	<b>Mid-Year Review</b>	<p>Nach dem ersten halben Jahr wird in einem Mid-Year Review der formelle Fortschritt überprüft und festgehalten.</p>
	<b>Performance</b>	<p>Die noch offenen Punkte aus dem Performance Agreement sollten vom Mitarbeiter im letzten halben Jahr umgesetzt werden.</p>
<b>Review</b>	<b>Performance Review / Evaluation</b>	<p>Am Jahresende erfolgt in einem Performance Review eine Evaluierung, in der die Bewertung der Leistungen, Fähigkeiten, Potenziale und Fortschritte eines Mitarbeiters festgehalten werden. Diese Evaluierung ist gleichzeitig die Grundlage für den nächsten Zyklus.</p>

Tabelle 5: Prozess des traditionellen Performance Management Systems im Detail, Quelle: In Anlehnung an Armstrong, Michael (2008), S. 2, 17–18., Trost, Armin/Plank, Emily (2017), S. 8.

### **Vorteile des traditionellen Performance Management Systems**

Mit dem Einbetten des tPMS, werden für ein Unternehmen folgende Vorteile sichtbar:

- Die definierten Ziele setzen Maßstäbe, welche Ergebnisse ein Mitarbeiter erreichen soll. Ohne diese Ziele erfolgt eine Verschwendung von Zeit und Aktivitäten, die zum unternehmerischen Erfolg wenig beitragen.
- Die Mitarbeiter erleben mehr Sicherheit am Arbeitsplatz, Karriereförderung und eine klare Lohnpolitik.
- Die Führungskräfte werden erfolgreicher, da Ihre Mitarbeiter fokussiert die richtigen Aufgaben gut erledigen.<sup>30</sup>

### **Grenzen des traditionellen Performance Management Systems**

Damit das tPMS in einem Unternehmen erfolgreich angewendet werden kann, müssen die Rahmenbedingungen innerhalb der Organisation gegeben sein. Die mit dem tPMS individuell festgesetzten Zielvereinbarungen, unterstützen ein Unternehmen im Erfolg, wenn eine strenge Arbeitsteilung besteht. Wenn jedoch viel Teamarbeit in einem Unternehmen gefordert ist, kann sich das tPMS sogar negativ auf die Teamleistung auswirken und so die Produktivität senken. Zudem erfolgt im traditionellen Performance Management Zyklus lediglich ein bis maximal zweimal im Jahr ein Review, wobei wenig bis gar kein Feedback gegeben wird und somit für die Mitarbeiter wenig Entwicklungsspielraum ermöglicht wird.<sup>31</sup>

## **5.2.2 Agiles Performance Management System**

Im Kapitel 4.1 ist beschrieben, warum in einer VUCA Umwelt die bestehenden Instrumente angepasst werden müssen. Entsprechend hat sich aus dem tPMS das aPMS entwickelt. Das aPMS ist ein kollaboratives, kontinuierliches Feedbacksystem, das sich sehr nahe an der Arbeitspraxis bewegt.<sup>32</sup>

Die wichtigsten Eigenschaften des aPMS, sind ein Entwicklungsfokus auf mehreren Ebenen und die regelmäßigen Feedbacks. Daraus erfolgt, dass qualifizierte und fähige Mitarbeiter auf mehreren Ebenen ein starkes Auftreten haben. Des Weiteren wird ein hohes Leistungsniveau durch regelmäßiges Feedback, Kommunikation und Coaching gesichert.<sup>33</sup>

Der Prozess des aPMS ist sehr einfach gehalten. Denn eine agile Vorgehensweise setzt voraus, dass der Prozess und dessen Arbeitsschritte leicht veränderbar und adaptierbar sind. Dadurch ist ein Ablauf entstanden, bei dem jedes Unternehmen selbst die Verantwortung dafür trägt, die Vorgehensweise auf seine Organisation anzupassen.<sup>34</sup>

---

<sup>30</sup> Vgl. Luecke, Richard/Hall, Brian J. (2008), S. xiii.

<sup>31</sup> Vgl. Trost, Armin/Plank, Emily (2017), S. 50–51., Yatin (2016), Onlinequelle [22.07.2017].

<sup>32</sup> Yatin (2016), Onlinequelle [22.07.2017].

<sup>33</sup> Cognology (o.J.), Onlinequelle [22.07.2017].

<sup>34</sup> Vgl. Scheller, Torsten (2017), S. 3.

Der gesamte aPMS beinhaltet vier wichtige Elemente:<sup>35</sup>

- Zielsetzung
- Unterstützung des Managements im individuellen Coaching
- Bereitstellung von kontinuierlichem Feedback, Support und Veränderung/Wachstum
- Grundlage für kollaboratives, soziales und schnelles Vorgehen

Diese Elemente werden in einem übersichtlichen Prozess in der Abbildung 9 dargestellt. Bei diesem Prozess ist es von besonders hoher Bedeutung, dass die einzelnen adaptierten Schritte in einem Unternehmen regelmäßig vom Management unterstützt werden und auf der Freiwilligkeit der Mitarbeiter beruhen.<sup>36</sup>

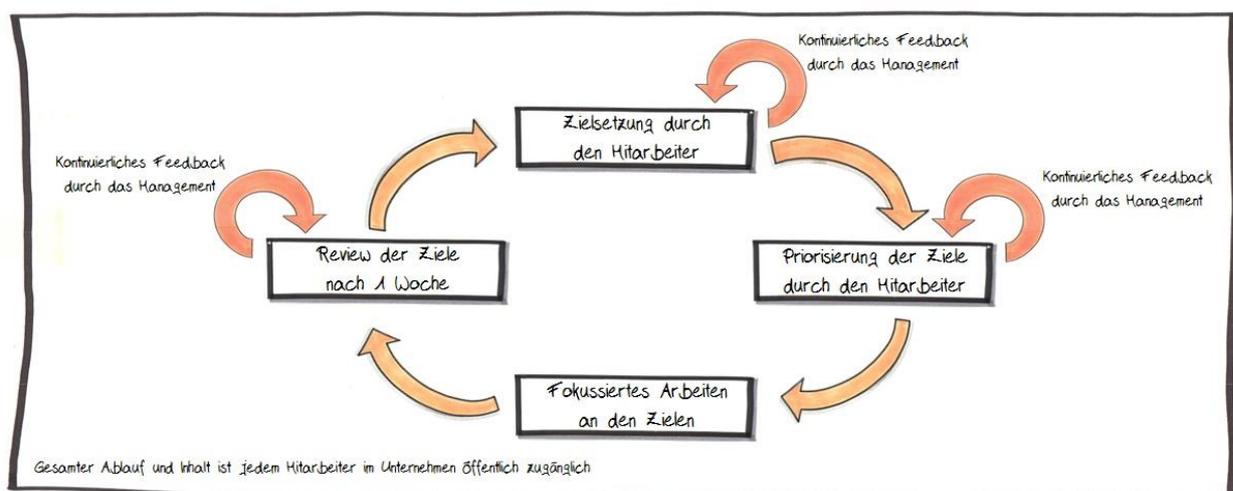


Abbildung 9: Prozess des agilen Performance Management Systems, Quelle: In Anlehnung an Catalano, Rob (o.J.), Onlinequelle [04.11.2017].

### Vorteile des agilen Performance Management Systems

Sobald ein Unternehmen das aPMS einsetzt, können folgende Vorteile beobachtet werden:

#### Verantwortung

Die Verantwortung liegt nicht mehr bei einer Person oder bei einem kleinen Gremium. Die Verantwortung verteilt sich im gesamten Unternehmen unter den Mitarbeitern, wodurch sich die Leistung im gesamten Unternehmen steigert.

#### Offenheit und Vielfalt

Dadurch, dass ein aPMS auf der Freiwilligkeit eines jeden einzelnen Mitarbeiters beruht, ermöglicht das Unternehmen seinen Mitarbeitern, sich so offen zu halten wie sie möchten.

<sup>35</sup> Vgl. Winter Bob (2015), S. 150.

<sup>36</sup> Catalano, Rob (o.J.), Onlinequelle [04.11.2017].

### **Netzwerke**

Um in einer komplexen Umgebung Entscheidungen zu fällen, wird ein gutes Netzwerk benötigt. Dies wird dadurch gefördert, dass alle Mitarbeiter auf allen Ebenen miteinbezogen werden und so auch mehr Austausch erfolgt.<sup>37</sup>

## **5.2.3 Gegenüberstellung des traditionellen und agilen Performance Management System**

Nachdem das tPMS und das aPMS einzeln betrachtet wurden, ist es nun wichtig, die beiden Systeme mit ihren Ausprägungen gegenüberzustellen. Um die Unterschiede zu verdeutlichen, wird nun die Umwelt aus dem Kapitel 4 miteinbezogen.

### **Traditionelle Performance Management und die hierarchische Umwelt**

Dort, wo üblich das tPMS angewandt wird, herrscht eine sehr konservative, traditionelle Organisations- und Arbeitsform. Die Aufgabensicherheit ist sehr hoch. Das bedeutet, dass die Mitarbeiter zu jeder Zeit wissen, welche Aufgaben sie zu erledigen und wie sie mit diesen umzugehen haben. Dies kommt aus dem Umstand, dass die Prozesse und Aufgabenverteilung stark festgelegt sind und keine Ausnahmen vorsehen. Die Beziehung zwischen dem Mitarbeiter und seinem Vorgesetzten ist stark durch Macht gekennzeichnet. Mitarbeiter die in einer solchen Organisation angestellt sind, fühlen sich meistens sehr abhängig vom Unternehmen, da sie nur geringe Chancen auf dem Arbeitsmarkt für eine andere Anstellung sehen. Entscheidungen erfolgen nur auf Geschäftsführungsebene und werden von den unteren Hierarchiestufen ohne zu hinterfragen ausgeführt. In dieser hierarchischen Umwelt gibt es eine klare Trennung zwischen Umsetzung und strategischer Planung. Die Strategische Planung erfolgt an der Spitze, währenddessen die Umsetzung auf der unteren Hierarchieebenen geschieht.<sup>38</sup>

### **Agiles Performance Management und die agile Umwelt**

Die Aufgaben, welche in einem agilen Umfeld entstehen, sind durch eine hohe Unsicherheit gekennzeichnet. Die Mitarbeiter sind in Projekten beschäftigt, deren Ergebnisse nur vage geschätzt werden können. Für ihre Mitarbeiter sind die Vorgesetzten in der agilen Umwelt Partner und/oder Coaches. Dadurch verteilt sich die Macht, welche in der hierarchischen Umwelt rein auf Management Basis angesiedelt ist. Die Mitarbeiter werden in die Entscheidungsprozesse miteingebunden und besitzen auch ein hohes Maß an Eigenverantwortung und Autonomie in der gesamten Organisation. Jegliche Ziele die in einem Unternehmen angestrebt werden, werden mit gemeinsamer Anstrengung erreicht. Die Organisation ist zudem so aufgebaut, dass die Mitarbeiter frei wählen können, wie und wann sie arbeiten wollen. Die Arbeiten erfolgen alle in Teams, denn nur so kann ein Unternehmen der hohen Komplexität und dem Umfang eines Projektes gerecht werden.<sup>39</sup>

---

<sup>37</sup> Vgl. Trost, Armin/Plank, Emily (2017), S. 148.

<sup>38</sup> Vgl. Trost, Armin/Plank, Emily (2017), S. 85.

<sup>39</sup> Vgl. Trost, Armin/Plank, Emily (2017), S. 86.

Wie sich die Framework Elemente des tPMS und aPMS in den einzelnen Umwelten ausprägen, ist in der Tabelle 6 ersichtlich:

<b>Framework Elemente</b>	<b>tPMS in der hierarchischen Umwelt</b>	<b>aPMS in der agilen Umwelt</b>
<b>Aufgabensicherheit</b>	Hoch	Gering
<b>Aufgabendynamik</b>	Gering	Hoch
<b>Dominanz der Managerrolle</b>	Vorgesetzter	Partner / Coach
<b>Autonomie / Selbstregulierung</b>	Gering	Hoch
<b>Laterale Kollaboration</b>	Gering	Hoch (Teams, Netzwerk)
<b>Professionelle Unabhängigkeit</b>	Gering	Hoch

Tabelle 6: PMS Framework Elemente in der hierarchischen und agilen Umwelt, Quelle: In Anlehnung an Trost, Armin/Plank, Emily (2017), S. 86.

Aus der Gegenüberstellung der hierarchischen und agilen Umwelt geht hervor, dass verschiedenste Werte, Annahmen und Verhaltensweisen vorhanden sind. Aus diesem Grund unterliegen auch das hierarchische und agile Performance Management unterschiedlichen Regeln und Standards, welche die Art und Weise des Systems maßgeblich prägen.

Maßgebende Unterschiede zwischen dem tPMS und aPMS bestehen in der Häufigkeit, Verantwortlichkeit und dem Fokus. Das tPMS wird meistens jährlich durchgeführt, das aPMS hingegen wird situationsbezogen durchgeführt. Das bedeutet, dass ein aPMS wöchentlich, monatlich, oder je nach Bedarf durchgeführt wird. Zudem ist beim aPMS jeder einzelne Mitarbeiter verantwortlich und nicht wie im tPMS, nur der Vorgesetzte. Der wichtigste Unterschied zwischen den beiden Systemen liegt im Fokus. Während im tPMS der Output des einzelnen Mitarbeiters im Vordergrund steht, fokussiert das aPMS auf den Wert, der von den Teams für das Unternehmen generiert wird.<sup>40</sup>

Um die Charakteristik der einzelnen Elemente im tPMS und aPMS zu verdeutlichen, werden diese in der Tabelle 7 zusammenfassend aufgedgliedert:

<sup>40</sup> Vgl. HCl (o.J.), S. 5-6., Schneider, Urs (2010), Onlinequelle [04.11.2017]., Winter Bob (2015), S. 155.

Elemente	Traditionelle Performance Management	Agiles Performance Management
Häufigkeit	Jährlich	Monatlich – situationsbezogen
Pflicht	Verpflichtend	Freiwillig
Fokus	Einzelner Mitarbeiter	Team
	Output orientiert	Wertorientiert
Verantwortlichkeit	Manager	Mitarbeiter / Team
Beurteilende Person	Manager	Peer / Selbsteinschätzung / Team
Evaluierungsformat	Quantitativ	Qualitativ
Evaluierungsdimensionen	Stark strukturiert	Offen
Zielsetzung	Top-down	Bottom-up
Dokumentation	Zentral	Keine / Vertraulich
Kontrolle	Zentrale Kontrolle	Nein

Tabelle 7: Traditionelle und agile Ausprägungen der Elemente eines Performance Management Systems, Quelle: In Anlehnung an Trost, Armin/Plank, Emily (2017), S. 9-13, 82., Schneider, Urs (2010), Onlinequelle [04.11.2017], Taylor, Chloe (2015), Onlinequelle [04.11.2017], Atlas, Alan (2011), Onlinequelle [04.11.2017], HCI (o.J.), S. 5-6, Winter Bob (2015), S. 155.

In einer Studie von Deloitte University Press wurde klar, dass die bestehenden PMS in den Unternehmen lediglich bei 8% sehr gut laufen. Hingegen 58% der befragten Unternehmen halten fest, dass ihr PMS nicht effektiv ist. Aus diesen Umstand haben sich bereits rund 70% der Unternehmen dazu entschieden, ihr PMS anzupassen oder zumindest zu evaluieren. Daraus lässt sich schließen, dass Unternehmen ihr bestehendes PMS verändern möchten. Aus dem gesamten Kapitel 5.2 wird deutlich, dass durch die häufigere Festlegung der Ziele und eines kontinuierlichen Feedbacks, die Kommunikation und die Ausrichtung jedes einzelnen Mitarbeiters im Team zur besseren Erreichung des Unternehmensziels beiträgt. Diese Elemente sind im aPMS vorhanden, wodurch den Unternehmen geraten wird, ein aPMS neu zu etablieren.<sup>41</sup>

<sup>41</sup> Barry, Lisa/Garr, Stacia/Liakopoulos, Andy (2014), Onlinequelle [04.11.2017]., Catalano, Rob (o.J.), Onlinequelle [04.11.2017].

## 6 BEWERTUNG DER INNOVATIONSPERFORMANCE

Der Erfolg von Innovationen in einem Unternehmen wird stark beeinflusst, indem die unterschiedlichsten Aktivitäten eines Innovationsprozesses zielgerichtet koordiniert werden. Ein wichtiges Element ist hier die Realisierung von technologischen wie strategischen Innovationszielen. Die Steuerung von Innovationen, ist ein Balanceakt zwischen Möglichkeiten erschaffen und Grenzen setzen. Einerseits wird innerhalb des Unternehmens der organisatorische Rahmen geschaffen um Innovationen zu ermöglichen, andererseits besteht die Gefahr der Unwirtschaftlichkeit. Dieser Balanceakt kann durch die Setzung eines Handlungsspielraums mittels Planungs- und Kontrollinstrumente unterstützt werden.<sup>42</sup>

Auch wenn es Regeln für Innovationen benötigt, muss sichergestellt werden, wieviel davon die Motivation ankurbelt und so auch den Innovationserfolg. Dieser Balanceakt muss im wertschöpfungsoptimierten Handlungsspielraum erfolgen, wie aus der Abbildung 10 hervorgeht.<sup>43</sup>

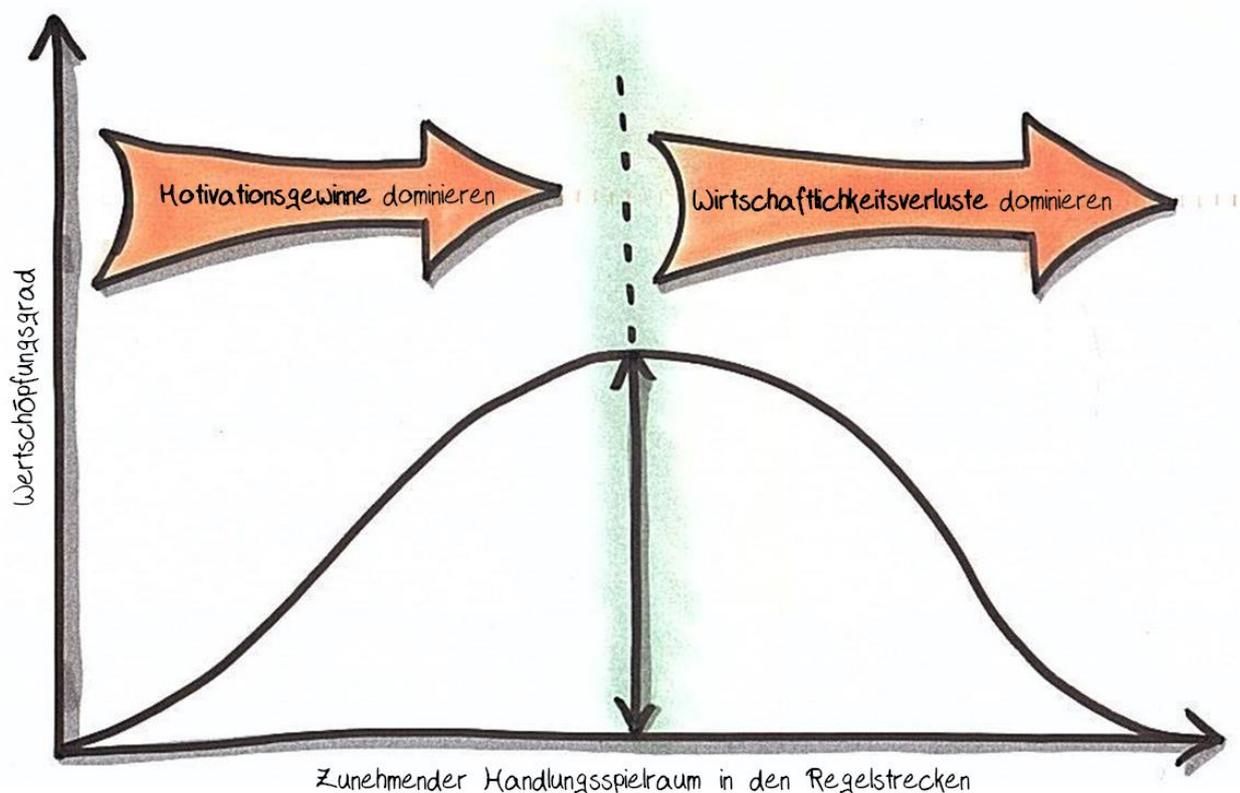


Abbildung 10: Zusammenhang von Innovationserfolg und Handlungsspielraum, Quelle: Schuh, Günther (2012), S. 253 (leicht modifiziert).

Sobald die Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens im Mittelpunkt steht, muss definiert werden, was Innovationsperformance bedeutet. Unter Innovationsperformance wird einerseits die Innovationsbemühung ei-

<sup>42</sup> Vgl. Littkemann, Jörn (2005), S. 5.

<sup>43</sup> Vgl. Schuh, Günther (2012), S. 253.

nes Unternehmens, andererseits die konkreten Innovationen in einem Unternehmen verstanden. Diese Definition beinhaltet nicht direkt beobachtbare Variablen, wodurch die Innovationsperformance in einem Unternehmen konkret definiert werden muss.<sup>44</sup>

Damit die Definition der Innovationsperformance in einem Unternehmen möglich wird, wird nun auf deren Bestandteile näher eingegangen. Diese Bestandteile werden benötigt, um die Innovationsperformance in einem aPMS festzuhalten.

### **6.1 Dimensionen des Innovationserfolges**

Damit die Innovationsperformance überhaupt gemessen werden kann und eine Innovationssteuerung möglich wird, muss der Innovationserfolg vorab operationalisiert werden. Um Innovationserfolg ganzheitlich zu erfassen, sollte dieser unter den ökonomischen, technischen und systemischen/individuellen Aspekten betrachtet werden.<sup>45</sup>

Ökonomische Aspekte auf den Innovationserfolg, können direkt und indirekt festgehalten werden. Generierte Umsätze durch Innovationen sind somit ein direktes Indiz für den Erfolg. Der Umsatz sollte jedoch nicht isoliert betrachtet werden. Gewinn, Deckungsbeitrag und Rentabilität sollten miteinbezogen werden. Indirekte Aspekte werden durch die Betrachtung der Konkurrenz und deren Umsatz, sowie Kostenerhöhung sichtbar.

Technischer Innovationserfolg kann genauso wie der ökonomische Innovationserfolg direkt und indirekt gegliedert werden. Direkte Aspekte können sehr projektspezifisch und ergebnisorientiert erfasst werden. Dies umfasst die technische Leistungsfähigkeit des Produktes und dessen Qualität, sowie die komparativen Produktvorteile und die Kundenzufriedenheit. Indirekt werden technische Aspekte durch Überwälzungseffekte sichtbar. Beispiele dazu sind: Lernerfolge, Erfahrungs- und Know-how-Zuwachs sowie Transfereffekte.

Schließlich kann eine Innovation in einem Unternehmen auch systemische wie individuelle Aspekte haben. Systemische Aspekte werden durch positive Umwelt-, Soziale, und Autonomieeffekte von einer Innovation sichtbar. Individuelle Aspekte hingegen wirken beim einzelnen Mitarbeiter. So kann seine Anerkennung steigen, wenn er eine wissenschaftliche Publikation veröffentlicht hat. Zudem kann sich ein Mitarbeiter durch die Innovation im Unternehmen selbstverwirklichen.

Diese drei Dimensionen des Innovationserfolges sind zur Übersicht in der Abbildung 11 zusammengefasst.

---

<sup>44</sup> Vgl. Vartanian, Vatchagan (2003), S. 15.

<sup>45</sup> Vgl. Möller, Klaus/Menninger, Jutta/Robers, Diane (2011), S. 3-5.

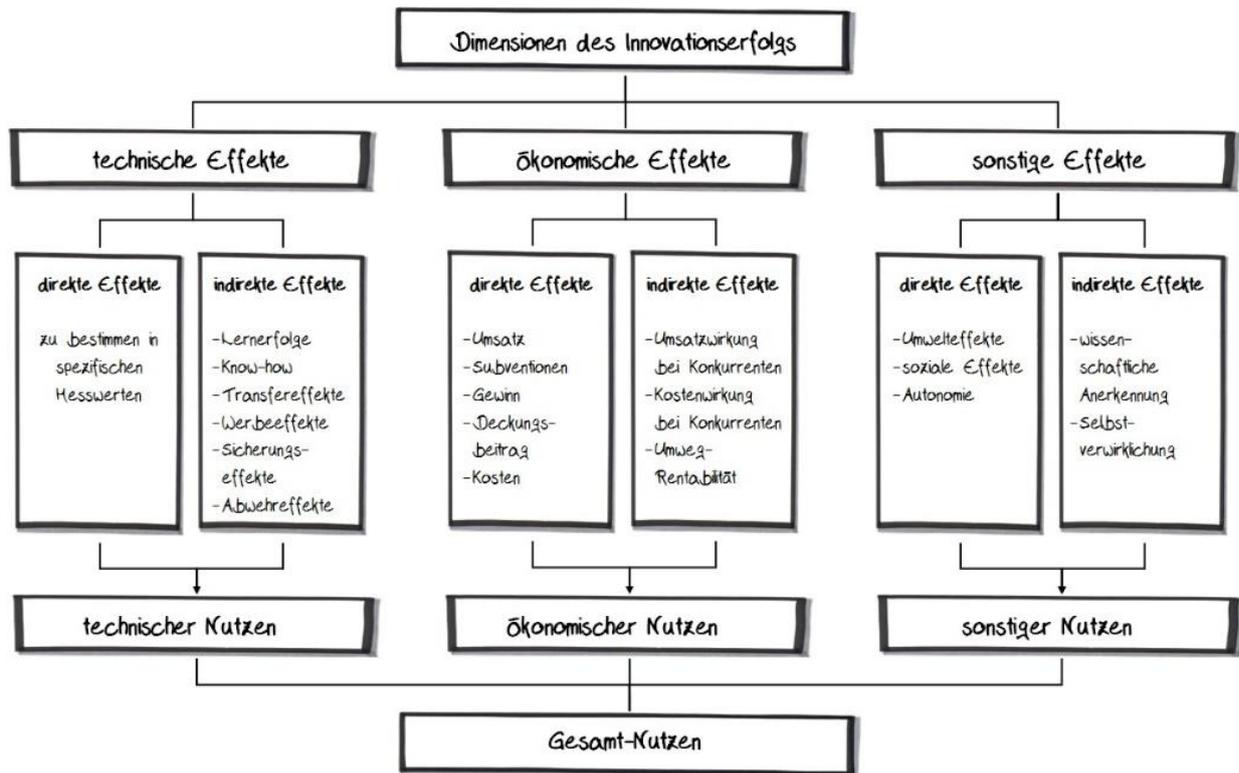


Abbildung 11: Dimensionen der Innovationsleistung, Quelle: Ahsen, Anette von (2013), S. 19., Möller, Klaus/Menninger, Jutta/Robers, Diane (2011), S. 4., Granig, Peter (2007), S. 60–62. (leicht modifiziert).

## 6.2 Merkmale von Innovation

Nachdem nun die Dimensionen von Innovation beschrieben sind, wird nachfolgend vertieft auf Merkmale von Innovation eingegangen. Auch wenn es davon viele gibt, reduzieren sich diese auf die Merkmale Neuheitsgrad, Komplexität, Unsicherheit und Konfliktgehalt. Diese vier Merkmale weisen mehrstufige Beziehungen und Abhängigkeiten voneinander auf, wie dies aus der Abbildung 12 hervorgeht.

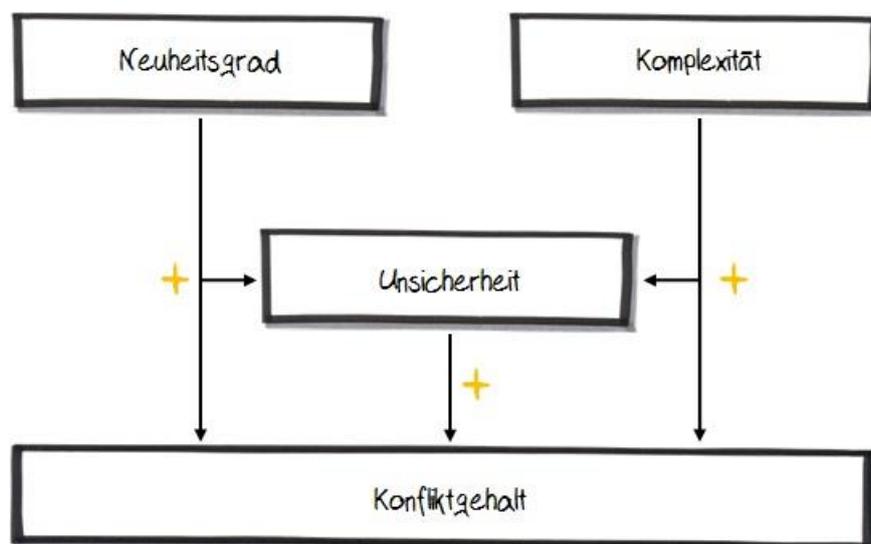


Abbildung 12: Innovationsmerkmale, Quelle: Vahs, Dietmar/Brem, Alexander (2015), S. 37.

Damit Klarheit entsteht, was diese einzelnen Merkmale für Innovation bedeuten, werden die Ausprägungen in der Tabelle 8 erläutert.

Innovationsmerkmal	Ausprägung
<b>Neuheitsgrad</b>	Je grösser der Neuheitsgrad ist, desto mehr Unsicherheit besteht, da unerwartete Situationen und bislang unbekannte Probleme auftreten können.
<b>Komplexität</b>	Innovationen sind immer wieder sehr komplex, da die Vorgänge nicht linear erfolgen. Dies heißt auch, dass im Innovationsprozess eine hohe Komplexität entsteht, da es verschiedenste Interdependenzen und Verbindungen gibt.
<b>Unsicherheit</b>	Steigen der Neuheitsgrad und die Komplexität einer Innovation, ruft dies eine Unsicherheit hervor, da das Risiko zum Erfolg einer Innovation steigt.
<b>Konfliktgehalt</b>	<p>Konflikte verbergen sich in allen Phasen des Innovationsprozesses. Diese können positive, sowie auch negative Auswirkungen auf ein Unternehmen haben.</p> <p>Ein positiver Aspekt, ist, dass durch den Konfliktgehalt Veränderungen hervorgerufen werden. Diese geben einen Anstoß hin zu Innovationen. Allerdings besteht die Gefahr, dass Konflikte auch eine destruktive Wirkung zeigen und so die Innovation hindern.</p>

Tabelle 8: Ausprägungen der Innovationsmerkmale, Quelle: In Anlehnung an Vahs, Dietmar/Brem, Alexander (2015), S. 36–37.

Die Merkmale der Innovation dienen in dieser Masterarbeit als Grundlage für die im Kapitel 6.5 definierten Kennzahlen.

## 6.3 Ziele

Im aPMS ist es sehr wichtig, dass klare Ziele gesetzt werden, welche die Mitarbeiter erreichen können. Damit dies möglich wird, muss definiert werden, welche Elemente ein Ziel beinhaltet. Denn Ziele dienen dazu, angestrebte Zustände zu definieren.<sup>46</sup>

### 6.3.1 Elemente von Zielen

Die Verfolgung der Innovationsziele erfolgt in jedem Unternehmen unterschiedlich, wodurch sich auch die einzelnen Zielelemente stark unterscheiden. Dadurch, dass bei Innovationen oftmals mehrere Organisationseinheiten eines Unternehmens beteiligt sind, bestehen auch unterschiedliche Sichtweisen auf die Innovationsziele.<sup>47</sup> In der Tabelle 9 sind die fünf Zielelemente im Detail erläutert.

Zielelement	Erläuterung
<b>Zielobjekt</b>	Ein Zielobjekt ist ein bestimmter Ausschnitt aus der Realität, der sich auf ein Ziel bezieht. Auf betriebswirtschaftlicher Ebene gilt das Unternehmen als Zielobjekt. In Bezug auf Innovationsprozesse ist das Zielobjekt meistens ein einzelner Teilbereich vom Unternehmen.
<b>Zieleigenschaften</b>	Zieleigenschaften zeigen Kriterien zur Bewertung auf technischer, wirtschaftlicher, ökologischer und sozialer Basis auf.
<b>Zielmaßstab</b>	Der Zielmaßstab quantifiziert die Zieleigenschaften. Wichtig zu beachten ist hier, dass der Zielmaßstab direkt und indirekt sein kann. Gewinne und Umsätze sind direkte Größen, wobei bestimmte Indikatoren zur Mitarbeiterzufriedenheit indirekt sind.
<b>Zielfunktion</b>	Die Zielfunktion drückt den angestrebten Zielerreichungsgrad aus, wobei dies durch Extremierung, Fixierung, Begrenzung oder Satisfizierung möglich ist.
<b>Zeitlicher Bezug</b>	Damit bestimmt werden kann, ob die Ziele kurzfristig oder langfristiger Natur sind, benötigt es einen festgesetzten Zeitpunkt, bis wann der angestrebte Zustand erreicht werden soll. Dies wird durch den zeitlichen Bezug klar.

Tabelle 9: Erläuterungen der Zielelemente, Quelle: In Anlehnung an Vahs, Dietmar/Brem, Alexander (2015), S. 38-39.

### 6.3.2 Zielbeziehungen

Sobald klar ist, welche Elemente in einem Ziel vorhanden sind, fehlt nun die Definierung, welche Beziehung das Ziel zu anderen Zielen hat. Da vielfach in einem Unternehmen nicht nur ein Innovationsziel besteht, ist es wichtig, diese möglichen Beziehungen zu jeglichen anderen Zielen zu kennen. Diese Ziele können in den Präferenzrelationen, Instrumentalrelationen und Interdependenzrelationen eingesehen werden. Die Konkretisierung der Relationen erfolgt in der Tabelle 10 um einen Überblick zu erhalten.

<sup>46</sup> Vgl. Watzka, Klaus (2016), S. 1.

<sup>47</sup> Vgl. Möller, Klaus/Menninger, Jutta/Robers, Diane (2011), S. 3-4., Vahs, Dietmar/Brem, Alexander (2015), S. 38-40.

<b>Zielbeziehungen</b>	<p><b>Präferenzrelation</b></p> <p>Mit der Differenzierung von Haupt- und Nebenziel, wird der Umfang und die Priorität der Ziele festgelegt.</p>	<p><b>Hauptziel</b></p>	
		<p><b>Nebenziel</b></p>	
	<p><b>Instrumentalrelation</b></p> <p>Diese Unterteilung ermöglicht zu definieren, inwieweit ein Ziel zur Erreichung eines anderen Ziels unterstützt. Hier wird mindestens von einer teilweisen Komplementarität ausgegangen</p>	<p><b>Oberziele</b></p>	
		<p><b>Zwischenziele</b></p>	
		<p><b>Unterziele</b></p>	
	<p><b>Interdependenzrelation</b></p>	<p><b>Komplementäre Ziele</b></p> <p>Ein Ziel ist komplementär, wenn durch die Erreichung eines Ziel, die Erreichung eines Anderen gesteigert wird.</p>	
	<p><b>Neutrale Ziele</b></p> <p>Zwei Ziele beeinträchtigen sich gegenseitig nicht.</p>		
	<p><b>Konfliktäre Ziele</b></p> <p>Wenn durch das Erreichen eines Ziels, eine Minderung des Zielerreichungsgrades eines zweiten Ziel bewirkt wird.</p>		

Tabelle 10: Zielbeziehungen, Quelle: In Anlehnung an Vahs, Dietmar/Brem, Alexander (2015), S. 38-40., Watzka, Klaus (2017), S. 11-13., Ramb, Bernd-Thomas (o.J.), Onlinequelle [05.11.2017].

## 6.4 Instrumente zur Bewertung von Innovation

Was nun Innovationsperformance für ein Unternehmen bedeutet und in welchen Dimensionen und Merkmalen diese verankert ist, wurde im Kapitel 6.2 festgehalten. Zudem besteht nun Klarheit, wie Ziele zusammengesetzt sind und in welchen Relationen sie gesetzt werden können. Mit dieser Grundlage, kann ein weiterer wichtiger Schritt in dieser Masterarbeit gemacht werden; die Bewertung einer Innovation.

Der Inhalt einer Innovationsbewertung, ist, dass ermittelt und beurteilt wird, wie hoch der Zielerfüllungsgrad eines Innovationsziels ist. Mit der Bewertung von Innovationszielen wird transparent, welche Projekte Erfolgchancen haben. Zudem wird eine Auswahl der erfolgversprechendsten Projekte und die Eliminierung der Restlichen möglich. Schließlich werden so Verbesserungspotenziale in den Projekten aufgedeckt.<sup>48</sup>

Damit eine Bewertung von Innovationen möglich wird, werden qualitative, semi-quantitative und quantitative Informationen benötigt. Qualitative Informationen zeichnen sich dadurch aus, dass sie auf Beschreibungen beruhen. Semi-quantitative Informationen werden in Zahlen ausgedrückt, beruhen jedoch auf individuelle Einschätzungen. Quantitative Informationen sind messbare Größen, die Interpretationen zwischen anderen Größen möglich machen.<sup>49</sup>

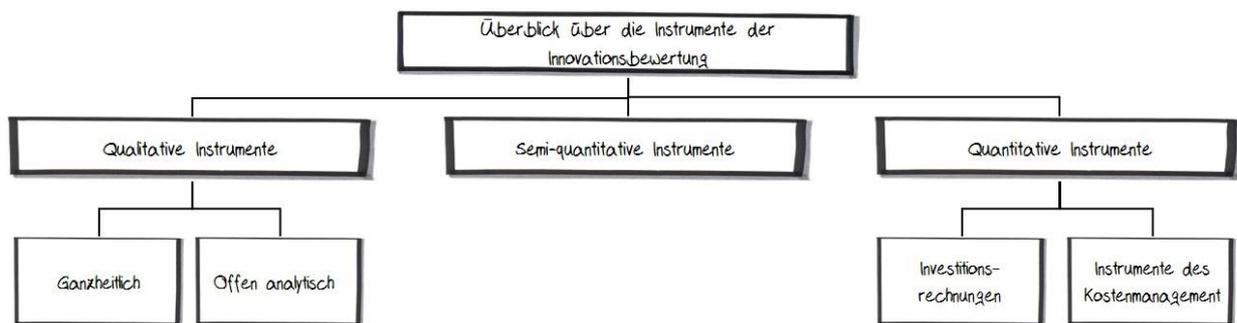


Abbildung 13: Instrumente zur Bewertung von Innovation, Quelle: Ahsen, Anette von (2013), S. 16.

Diese Informationen werden mit verschiedensten Instrumenten gesammelt und ausgewertet. Um einen Überblick über die möglichen Instrumente zu erhalten, zeigt die Abbildung 13 diese auf einen Blick.

In dieser Masterarbeit wird nachfolgend auf qualitative und quantitative Instrumente fokussiert. Von diesen Instrumenten wird das Innovationscontrolling, das sich überwiegend mit finanziellen Zusammenhängen auseinandersetzt, und das Performance Measurement, das nicht-finanzielle und finanzielle Inhalte bewertet, näher betrachtet.<sup>50</sup>

### 6.4.1 Innovationscontrolling

Innovationscontrolling ist ein prozessorientierter Begriff, der einen zielorientierten Einsatz von Controlling Instrumenten in Bezug auf Innovation vorsieht. Das Ziel des Innovationscontrollings ist die Sicherstellung von Effektivität und Effizienz des Innovationsprozesses. Dadurch unterstützt dieses Instrument die Führung in Bezug auf Innovationen.<sup>51</sup> Die Aufgabe des Innovationscontrollings ist die Bereitstellung von Informationen um Entscheidungen im Innovationsbereich zu machen. Hierzu dienen finanzielle Kennzahlen, wobei diese meistens in einem Kennzahlensystem dargestellt werden. Denn die Beziehungen und Einflussfakto-

---

<sup>48</sup> Vgl. Ahsen, Anette von (2013), S. 9-10.

<sup>49</sup> Vgl. Ahsen, Anette von (2013), S. 15-17.

<sup>50</sup> Vgl. Möller, Klaus/Menninger, Jutta/Robers, Diane (2011), S. 21.

<sup>51</sup> Vgl. Möller, Klaus/Menninger, Jutta/Robers, Diane (2011), S. 7-9.

ren der einzelnen finanziellen Kennzahlen zueinander sollten sichtbar sein. Zudem kann das Kennzahlensystem als Zielsystem verstanden werden, wenn die einzelnen Steuerungsgrößen vom Entscheidungsträger beeinflusst werden können.<sup>52</sup>

Nachfolgend wird das Innovationscontrolling für die Unterscheidung von klassischer und neuer Bewertung verwendet. Nähere Informationen, wie im Innovationscontrolling mit klassischen Kennzahlen umgegangen wird, kann in den gelisteten Fachliteraturen der Fußnote entnommen werden.<sup>53</sup>

### 6.4.2 Performance Measurement

Das Performance Measurement beschreibt den Prozess der Quantifizierung von Effizienz und Effektivität einer unternehmerischen Tätigkeit. Somit besteht ein Performance Measurement System aus einer strukturierten Sammlung von Kennzahlen und folgenden Merkmalen:

- Kennzahlen haben immer einen direkten Bezug zu den Zielen
- Berücksichtigung von finanziellen und nichtfinanziellen Kennzahlen
- Beachtung von internen und externen Anspruchsgruppen<sup>54</sup>

Ziel der Performance Measurement Systeme ist, die organisationale Zielerreichung zu verbessern.

Damit das Performance Measurement begrifflich präzise abgegrenzt werden kann, wird nachfolgend auf die Begriffe Performance, Steuerung und Regelung eingegangen.

#### Performance

Performance hat einen engen Zusammenhang mit Erfolg. Erfolg kann aus folgenden Perspektiven gesehen werden:

- **Zielansatz**  
Erfolg wird als Grad der Erreichung der Unternehmensziele verstanden.
- **Systemansatz**  
Erfolg zeigt sich in der langfristigen Überlebensfähigkeit eines Unternehmens als System.
- **Interessenpluralistischer Ansatz**  
Ansprüche von internen wie externen Stakeholdern müssen hier erfüllt werden um erfolgreich zu sein.
- **Kontingenzansatz**  
Erfolg hängt immer von der konkreten Situation des Unternehmens ab.

---

<sup>52</sup> Vgl. Möller, Klaus/Menninger, Jutta/Robers, Diane (2011), S. 20.

<sup>53</sup> Vgl. Gleich, Ronald/Schimank, Christof (2015), Albers, Sönke (2015), Granig, Peter (2007), S. 175-222.

<sup>54</sup> Vgl. Möller, Klaus/Menninger, Jutta/Robers, Diane (2011), S. 21-23., Grüning, Michael (2002), S. 3.

Da Performance Measurement die organisationale Zielerreichung beinhaltet, wird unter Performance in diesem Zusammenhang die Fähigkeit eines Unternehmens verstanden, seine Ziele und Erwartungen zu erreichen.<sup>55</sup>

### Steuerung und Regelung

Performance Measurement Systeme unterliegen der systemtheoretischen Tradition. In der Systemtheorie wird zwischen statischem und dynamischem System unterschieden, wobei es sich hier um ein dynamisches System handelt. Damit die Steuerung und Regelung in Bezug auf das Performance Measurement verstanden werden kann, hier eine kurze Erläuterung der Elemente eines dynamischen Systems:

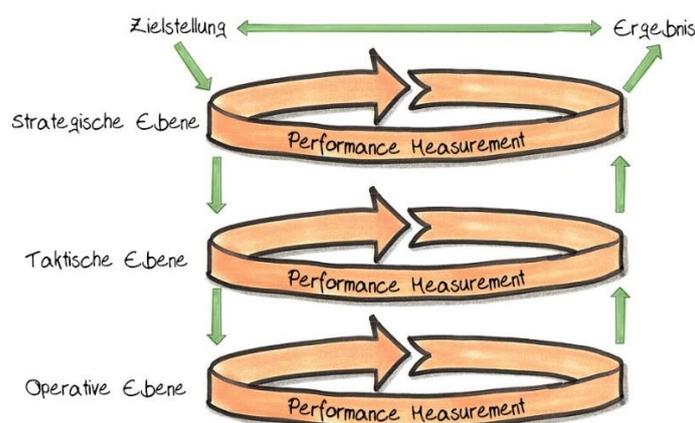
Jegliche Variablen in einem dynamischen System stehen in einer regelmäßigen Wechselbeziehung, dies spiegelt das **System** und dessen **Dynamik** wieder. Die Wechselbeziehungen wie die Variablen können sich mit der Zeit verändern, wodurch die **Komplexität** steigt. Zudem stehen die Beziehungen immer offen in einer Systemwelt.

In diesem dynamischen System des Performance Measurement, wird durch **Regelungsprozesse** versucht den aktuellen Zielerreichungsgrad zu erreichen. Als Grundlage dienen dazu aktuelle Feedbacks über Zielerreichungsgrad und Lösungsmöglichkeiten. Dadurch werden Störungen nach ihrem Eintreten erkannt und kompensiert.

Bei **Steuerungsprozessen** geht es hingegen darum, frühzeitig alternative Lösungswege zur Zielerreichung zu finden und umzusetzen. Zudem wird regelmäßig geprüft, ob das Ziel und dessen Inhalt mit den ständig veränderten Umweltbedingungen noch akkurat ist oder angepasst werden muss.<sup>56</sup>

### Performance Measurement auf mehreren Stufen

Das Performance Measurement setzt alle Elemente aus Performance, Steuerung und Regelung im Controlling Prozess um, damit ein mehrdimensionales Zielsystem für das gesamte Unternehmen, wie in der Abbildung 14 möglich wird.



---

Abbildung 14: Performance Measurement-System mit mehreren Zielebenen, Quelle: Grüning, Michael (2002), S. 9.

---

<sup>55</sup> Vgl. Grüning, Michael (2002), S. 4-5.

<sup>56</sup> Vgl. Grüning, Michael (2002), S. 7-8.

### 6.4.3 Gegenüberstellung von Innovationscontrolling und Performance Measurement

Bei traditionellen Kennzahlen wird mehrheitlich auf finanzielle Zusammenhänge in mehrdimensionalen Steuerungssystemen geachtet. Diese fanden vor allem Ende der 80er, Anfang der 90er Jahre im Innovationscontrolling Anwendung, da hier die Unternehmen sehr auf die operative Produktivität gerichtet waren. In den darauffolgenden Jahren nahmen die Wettbewerbs- und Informationsanforderungen für eine ganzheitliche strategische Sicht stark zu, wodurch eine Integrierung eines Performance Measurement Systems an Wichtigkeit gewann.<sup>57</sup> Grundsätzlich bezieht das Performance Measurement zusätzliche, nicht-finanzielle Messgrößen mit ein, da diese eine wesentliche Vorlaufwirkung haben und so später auf die finanziellen Kennzahlen wirken. Das Performance Measurement liefert einer Unternehmung hierzu den nötigen konzeptionellen Rahmen.<sup>58</sup>

Um die verschiedenen Sichtweisen von Performance Measurement und Innovationscontrolling auf die Bewertung in einem Unternehmen konkreter zu machen, dient die Tabelle 11.

Innovationscontrolling	Performance Measurement Systeme
Monetäre Ausrichtung (vergangenheitsorientiert)	Kundenausrichtung (zukunftsorientiert)
Begrenzt flexibel; ein System deckt interne und externe Informationsinteressen ab	Aus den operativen Steuerungserfordernissen abgeleitete hohe Flexibilität
Einsatz primär zur Überprüfung des Erreichungsgrades finanzieller Ziele	Überprüfung des Strategieumsetzungsgrades; Impulsgeber zur weiteren Prozessverbesserung
Kostenreduzierung	Leistungsverbesserung
Vertikale Berichtsstruktur	Horizontale Berichtsstruktur
Fragmentiert	Integriert
Kosten, Ergebnisse und Qualität werden isoliert bewertet	Qualität, Auslieferungen, Zeit und Kosten werden simultan bewertet
Unzureichende Abweichungsanalyse	Abweichungen werden direkt zugeordnet (Bereich/Person)
Individuelle Leistungsanreize	Team-/Gruppenbezogene Leistungsanreize
Individuelles Lernen	Lernen der gesamten Organisation

Tabelle 11: Gegenüberstellung von Innovationscontrolling und Performance Measurement; Quelle: In Anlehnung an Möller, Klaus/Menninger, Jutta/Robers, Diane (2011), S. 10-13, 21-23.

<sup>57</sup> Vgl. Grüning, Michael (2002), S. 1.

<sup>58</sup> Vgl. Möller, Klaus/Menninger, Jutta/Robers, Diane (2011), S. 21-23.

Aus den Erläuterungen des gesamten Kapitels 6.4 geht hervor, dass das Performance Measurement ein nützliches Instrument für ein agiles Umfeld ist.

## 6.5 Kennzahlen im Innovationsprozess

Damit eine Innovationsbewertung mit nützlichen Umgebungsvariablen erfolgen kann, benötigt jedes Instrument, so auch das Performance Measurement, geeignete Kennzahlen. Diese werden in diesem Kapitel erörtert. Als erstes wird hier nun der Sinn und Zweck von Kennzahlen erläutert.

Mittels Kennzahlen zeigt ein Unternehmen seine Prioritäten, wo Verbesserungen erfolgen sollen. Damit dienen die Kennzahlen einem Unternehmen dazu, ihre Ressourcen und Mitarbeiter auf das Wichtige zu fokussieren. Durch die Kennzahlen wird in einer Organisation ersichtlich, wo sie war, wo sie sich hinbewegt und wo allfällige Barrieren vorhanden sind.<sup>59</sup>

Bezogen auf die Innovation, gibt es für Kennzahlen folgende Nutzungsarten:

- **Instrumentelle Nutzung**

Kennzahlen werden hier zur Lösung spezifischer Entscheidungsprobleme genutzt. Dadurch ist es möglich, verschiedene Handlungsalternativen anhand objektiver Größen zu begutachten und eine Entscheidung zu fällen.

- **Konzeptionelle Nutzung**

Die Kennzahlen werden als Grundlageninformationen zur Verständniserweiterung angewendet, um so den Denkprozess und die Handlungen in einem Unternehmen zu beeinflussen

- **Symbolische Nutzung**

Die Kennzahlen werden vergangenheitsorientiert verwendet, um Entscheidungen nachträglich zu legitimieren.<sup>60</sup>

All diese Nutzungsarten der Kennzahlen fließen in die Qualität des Innovationsmanagements ein, um so den Innovationserfolg maßgeblich zu beeinflussen. Aus der Abbildung 15 gehen die direkten und indirekten Effekte hervor, wenn Kennzahlen instrumentell, konzeptionell und symbolisch verwendet werden. Sie zeigt auch, wie der Innovationserfolg durch die Nutzung von Innovationskennzahlen verbessert werden kann.<sup>61</sup>

---

<sup>59</sup> Vgl. Gravett, Linda S./Caldwell, Sheri A. (2016), S. 71.

<sup>60</sup> Vgl. Möller, Klaus/Menninger, Jutta/Robers, Diane (2011), S. 57.

<sup>61</sup> Vgl. Möller, Klaus/Menninger, Jutta/Robers, Diane (2011), S. 58.

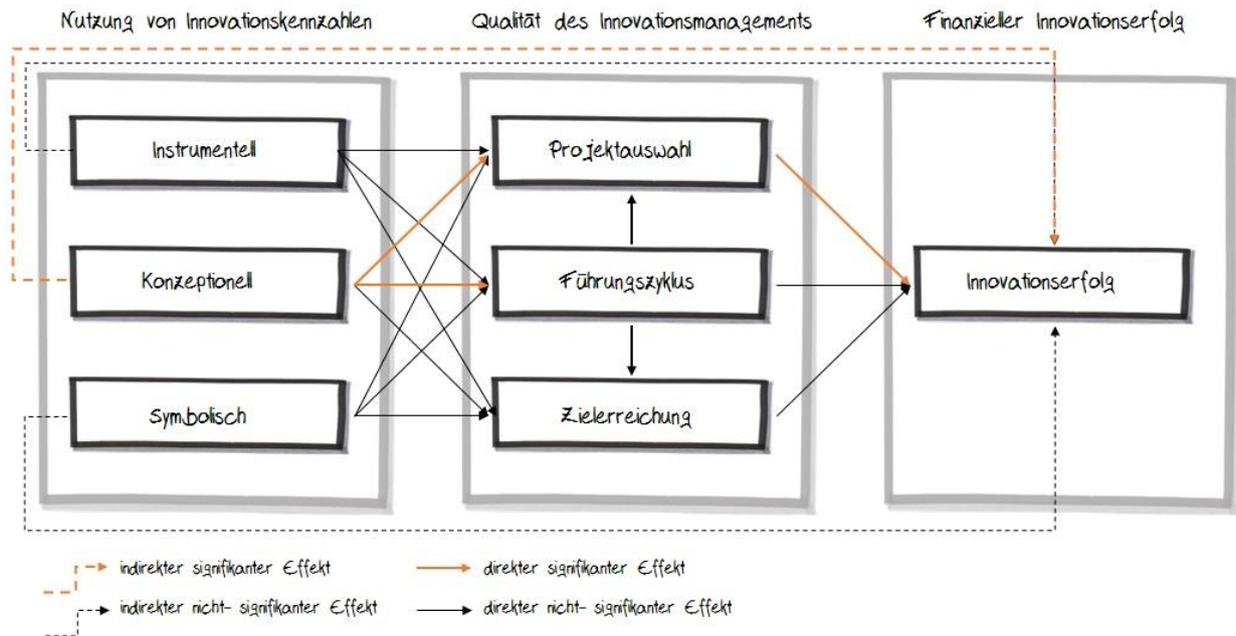


Abbildung 15: Nutzung und Erfolgswirkung von Innovationskennzahlen, Quelle: Möller, Klaus/Menninger, Jutta/Robers, Diane (2011), S. 58 (leicht modifiziert).

Die Auswahl der richtigen Kennzahlen zur Steigerung der Innovationsperformance ist von großer Bedeutung. Unternehmen besitzen unterschiedliche Innovationsziele und müssen diesbezüglich auf ihre Bedürfnisse hin, sinnvolle Kennzahlen auswählen. In den nachfolgenden Kapiteln 6.5.1 bis 6.5.4, wird eine Auswahl von Kennzahlen zur Messung der Innovationsperformance aufgelistet. Diese Kennzahlen wurden fokussiert auf diese Masterarbeit ausgewählt, um im aPMS Anwendung zu finden. Die Kennzahlensammlung aus denen im empirischen Teil dieser Masterarbeit eine Anzahl ausgewählt werden kann, sind zur Verständlichkeit in vier Rubriken unterteilt: <sup>62</sup>

- **Inputkennzahlen**

Kennzahlen in der Rubrik Input sind Innovationsindikatoren, durch deren Einsatz Innovation überhaupt erst greifbar wird. Diese sind gut beobachtbar und einfach messbar.

Jegliche Innovationsanstrengungen eines Unternehmens können so übersichtlich dargestellt werden. Jedoch ist hier zu beachten, dass diese einen indirekten Einfluss auf den Innovationserfolg haben.

- **Prozesskennzahlen**

Prozesskennzahlen liefern dem Unternehmen Informationen über die Effektivität und Effizienz bei der Umwandlung von Innovationsinput und -output. Im Innovationsprozess stecken viele Tätigkeiten eines Unternehmens, welche nicht alltäglich sind, wodurch die Transparenz hier von hohem Nutzen ist. Die bestimmten Zielgrößen der Innovationsprojekte werden projektspezifisch wie projektüber-

<sup>62</sup> Vgl. Vartanian, Vatchagan (2003), S. 17, 19-21, 24., Möller, Klaus/Menninger, Jutta/Robers, Diane (2011), S. 42-43, 49., Schuh, Günther (2012), S. 255.

Vgl. Möller, Klaus/Menninger, Jutta/Robers, Diane (2011), S. 58.

greifend in Echtzeit gemessen. Auf dieser Ebene wird empfohlen, die Bewertung vorwiegend bei inkrementellen Innovationen zu machen. Eine Bewertung von radikalen Innovationen kann dazu führen, dass der Kontrolle über den Prozess zu viel Gewicht gegeben wird und so die Kreativität eingeschränkt wird.

- **Outputkennzahlen**

Kennzahlen in der Rubrik Output, messen die Resultate der Forschungs- und Entwicklungstätigkeit, wodurch sie gleichermaßen Indikatoren für die Quantität wie Qualität der realisierten Innovationen sind. Die Messungen in diesem Prozessschritt erfolgen verzögert, wodurch sie für die Evaluation und für eine zukünftige Verbesserung sehr gut geeignet sind.

- **Outcomekennzahlen**

Outcomekennzahlen zeigen einem Unternehmen den direkten wirtschaftlichen und auf den Markt bezogenen Erfolg ihrer Innovationstätigkeit.

### 6.5.1 Inputkennzahlen

Nachfolgend wurden Inputkennzahlen ausgewählt, die diesen Prozessschritt messbar machen können in einem Unternehmen.

Kategorie	Innovationskennzahl	Erläuterung	Vorteile	Nachteile
Geldmittel	$\frac{\text{Investitionsquote} = \text{Investitionen in Innovationsprojekte}}{\text{Jahresumsatz}}$	Rückschlüsse auf die Innovationsfähigkeit möglich, da hier die Bedeutung von Innovation im Unternehmen gemessen wird. Je grösser der Wert umso besser. Erstrebenswert für innovative Unternehmen ist ein Wert von 5 – 8% und für sehr innovative Unternehmen 8 – 20%.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nutzbarer Vergleichswert durch das Verhältnis zum Umsatz</li> <li>Einfache Berechnung</li> <li>Zeigt Verbesserungspotenzial auf, wenn das Ergebnis vom angestrebten Ziel abweicht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Keine Aussage über die Verwendung der Mittel</li> <li>Individuelle Risiken pro Projekt sind nicht ersichtlich</li> <li>Richtwert ist sehr abhängig von der Branche</li> </ul>
	$\frac{\text{Mitarbeiterverfügbarkeit} = \text{Anzahl Beschäftigte im Innovationsmanagement}}{\text{Anzahl Beschäftigte im Unternehmen}}$	Die Quelle der Ideengenerierung wird durch die Mitarbeiterverfügbarkeit ersichtlich.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Übersichtliche Darstellung der Ressourcen für innovatives Handlungspotential im Unternehmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Keine Aussagekraft über die Kompetenz der Mitarbeiter</li> </ul>
Personal	$\frac{\text{Anzahl Weiterbildungsmassnahmen pro Mitarbeiter}}{\text{Anzahl Mitarbeiter}}$	Diese Kennzahl zeigt wie hoch die Qualifikation der Mitarbeiter ist. Eine hohe Anzahl zeigt, dass die Unternehmung Weiterbildungen stark fördert und so ihren Mitarbeitern zu neuen Kompetenzen verhilft. Eine geringe Anzahl weist darauf hin, dass die Mitarbeiter wenig Wissenszuwachs durch Weiterbildungen erhalten.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Schnelle Übersicht über die Anzahl Weiterbildungen im Unternehmen</li> <li>Mögliche Steigerung der Innovationstätigkeit wird sichtbar</li> <li>Förderung der Innovationskultur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Keine Aussage über die Qualität der Weiterbildungsmassnahmen</li> <li>Keine Differenzierung der grösseren/kleineren Weiterbildungsmassnahmen</li> </ul>
	$\frac{\text{Anzahl Ideen pro Mitarbeiter} = \text{Anzahl Ideen}}{\text{Anzahl Mitarbeiter}}$	Hier wird ersichtlich wie groß die Kreativität, Qualifikation und auch die Motivation der Mitarbeiter ist. Eine hohe Zahl lässt auf ein gutes Innovationsklima schließen, wogegen eine niedrige Zahl zeigt, dass die Mitarbeiter nicht genügend Freiräume zur Entwicklung von Ideen haben.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rückschlüsse auf die Innovationskultur möglich</li> <li>Überblick über alle eingebrachten Ideen im Unternehmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unternehmens- und Abteilungsübergreifende Vergleiche sind wenig sinnvoll</li> <li>Qualität der Ideen ist nicht ersichtlich</li> </ul>
Information	$\frac{\text{Anzahl Vorschläge je Ideenkampagne} = \text{Anzahl gefundender Ideen}}{\text{Anzahl Ideenkampagnen}}$	Bei Kampagnen geht es um das fokussierte hervorbringen von unternehmensinternen Ideen zu einem spezifischen Thema. Es wird ersichtlich wie gut die Qualität des Kampagnen-Ansatzes ist	<ul style="list-style-type: none"> <li>einfache Berechnung</li> <li>Erleichterung der Kampagnenauswertung</li> <li>Verbesserungsansatz für Kampagnen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reduzierte Aussagekraft der Anzahl bei nicht sorgfältiger Anwendung</li> </ul>
	$\frac{\text{Passionierte Ideentreiber im Unternehmen} = \text{Anzahl Mitarbeiter mit hoher Anzahl neuer Ideen}}{\text{Gesamtanzahl Mitarbeiter}}$	Übersicht über die innovativsten Mitarbeiter, auch Evangelists, in einem Unternehmen. Eine hohe Anzahl lässt auf eine innovationsfähige Unternehmung schließen. Eine niedrige Anzahl zeigt, dass meistens Verbesserungen im Unternehmen erforderlich sind.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Förderung von Evangelists</li> <li>Erkennung von nicht ausgeschöpften Potentialen</li> <li>Schaffung von Mitarbeitern als Vorbildfunktion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Keine Aussagekraft über die Qualität der eingebrachten Ideen</li> <li>Fokus auf Evangelist und Vernachlässigung von noch nicht aktiven Mitarbeitern</li> </ul>

Tabelle 12: Relevante Inputkennzahlen im Überblick, Quelle: In Anlehnung an Möller, Klaus/Menninger, Jutta/Robers, Diane (2011), S. 40., Kaschny, Martin (2015), S. 381., Ahsen, Anette von (2013), S. 130., und Reichert, Klaus (2014), S. 36, 60, 139, 146.

### 6.5.2 Prozesskennzahlen

Kategorie	Innovationskennzahl	Erläuterung	Vorteile	Nachteile
Projekterfassung	$\frac{\text{Anteil geplanter Umsatz} / \text{Gewinn pro neuem Produkt je Strategieziel}}{\text{geplanter Umsatz/Gewinn}} = \frac{\text{Summe entsprechend Strategieziel}}{\text{Summe entsprechend Strategieziel}}$	Damit der Strategieorientierung der Innovationsziele Rechnung getragen wird und nicht zu einer Verschwendung von Ressourcen kommt, gilt es dies zu Überwachen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nicht strategierelevante Projekte werden aufgedeckt</li> <li>Ermöglicht effizienten Einsatz von Ressourcen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erhält nur Aussagekraft, wenn die Strategieziele eindeutig definiert sind</li> <li>Gute Ideen könnten vor-schnell aussortiert werden</li> </ul>
	$\frac{\text{Anzahl beteiligter Unternehmensbereiche}}{\sum \text{Unternehmensbereiche mit Innovationsbezug}}$	Die Beteiligung ermöglicht Rückschlüsse auf die Innovationskultur und die Fähigkeit des Unternehmens zur Ideengenerierung.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Einfach zu berechnen</li> <li>Aufschluss über die Qualität von unternehmensinternen Absprachen und Zusammenarbeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Qualität ist nur indirekt ableitbar</li> <li>Definition von Beteiligung an Innovationsprojekten nötig</li> </ul>
	$\frac{\text{Zielerreichungsgrad von erfolgreichen Innovationsprojekten}}{\frac{\text{erreichte Zielerfüllung}}{\text{erwartete Zielerfüllung}} \geq 100\%}$	Hier zeigt sich die Fähigkeit eines Unternehmens Innovationsprojekte umzusetzen und wie gut die Ziele erreicht werden.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zeigt klar die Zielerreichung von Innovationsprojekten an</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gibt keinen Aufschluss über die Kosten des Projekts</li> </ul>
Kunden-zufriedenheit	$\frac{\text{Akzeptanz eines Innovationsprojektes in Kundenbefragungen}}{\frac{\text{Anzahl positiver Kundenstimmen in Befragungen}}{\text{Anzahl befragter Kunden}}}$	Damit Fehlinvestitionen vermieden und die Wahrscheinlichkeit auf wirtschaftlichen Erfolg gesteigert werden kann, ist es von Nutzen, die Präferenzen und Meinungen von Kunden einzuholen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reduzierung von schlechten Innovationsprojekten durch Einbezug von Kundenmeinungen</li> <li>Sehr geeignet für Marketingzwecke</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kein Aufschluss über das reale Kaufverhalten der Kunden</li> <li>Große Abhängigkeit von einer guten Stichprobe ohne Bias</li> </ul>
Zeit	$\frac{\sum_{n=1}^N \text{Zeit von der Idee zum Produkt} = \sum_{n=1}^N \text{Entwicklungszeit neues Produkt}_n}{N}$ <p><math>N = \text{Anzahl Projekte}</math></p>	Die Durchschnittliche Entwicklungszeit für eine Innovation, kann hier gut zur Evaluation genutzt werden.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vermeidung eines Klumpenrisikos, durch die Förderung von kleinen Projekten</li> <li>Schnelle Ergebnisse erhalten die Motivation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Viele kleine Projekte bergen die Gefahr zur Verzettelung</li> <li>Reduktion der Entwicklungszeit hat häufig eine Qualitätsminderung zur Folge</li> </ul>
Kosten des Projektes	$\sum_{n=1}^N \text{Kosten}_n \cdot N$ <p>= Kostenstellen (z.B. Marktrecherche, Trendstudien)</p>	Um Innovationssicherheit zu schaffen, ist es wichtig, die Innovationstätigkeit den Marktanforderungen anzupassen. Hier wird ersichtlich, welche Aufwände für die Marktforschung und Trendanalyse anfallen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Einfach zu berechnen</li> <li>Zeigt die Performance eines Unternehmens beim Reagieren auf Trends</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kein klarer Richtwert ableitbar</li> <li>Keine Aussagekraft über die Qualität der Marktforschung und Trendanalyse</li> </ul>

Tabelle 13: Relevante Prozesskennzahlen im Überblick, Quelle: In Anlehnung an Möller, Klaus/Menninger, Jutta/Robers, Diane (2011), S. 43., Kaschny, Martin (2015), S. 381., Ahsen, Anette von (2013), S. 131., und Reichert, Klaus (2014), S. 50, 70, 83, 89, 107, 115.

### 6.5.3 Outputkennzahlen

Kategorie	Innovationskennzahl	Erläuterung	Vorteile	Nachteile
<b>Wissens-generierung</b>	$\frac{\text{Anzahl Veröffentlichungen pro Jahr je Mitarbeiter im Innovationsbereich}}{\frac{\text{Gesamtzahl Veröffentlichungen pro Jahr}}{\text{Unternehmensmitarbeiter am Stichtag}}}$	Hier wird die Kompetenz der Mitarbeiter sichtbar. Für ein Unternehmen ist es von Bedeutung, dass hochwertige Publikationen durch Ihre Mitarbeiter erfolgen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Außenwirkung wird absolut dargestellt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wirkung der Publikationen auf dem Markt werden nicht erfasst</li> </ul>
<b>Produkt &amp; Prozess Entwicklung</b>	$\frac{\text{Anzahl neues Produkte und Dienstleistungen pro Jahr}}{\text{Anzahl neuer Produkte der letzten } t \text{ Jahre}} \cdot t \text{ Jahre}$	Messung der Anzahl an innovativen Produkten in einem Unternehmen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einfach zu berechnen</li> <li>• Nutzbar für Marketingzwecke</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vergleiche mit anderen Unternehmen sind schwierig</li> <li>• Qualität und Wirtschaftlichkeit wird ausgeschlossen</li> </ul>

Tabelle 14: Relevante Outputkennzahlen im Überblick, Quelle: In Anlehnung an Möller, Klaus/Menninger, Jutta/Robers, Diane (2011), S. 48., Reichert, Klaus (2014), S. 97, 103.

### 6.5.4 Outcomekennzahlen

Kategorie	Innovationskennzahl	Erläuterung	Vorteile	Nachteile
<b>Marktanteil</b>	$\frac{\text{Steigerung Marktanteil je Innovationsprojekt}}{\text{Marktanteil Jahr 2} - \text{Marktanteil Jahr 1}}$	Hier wird der Unterschied der Marktanteile seit der Einführung des Produktes aufgezeigt. Ein hoher Marktanteil kann bewirken, dass sich der Lebenszyklus des Produktes verlängern kann	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aussage über den Nutzen eines Produktes für ein Unternehmen</li> <li>• Ermöglicht die Auswahl von vielversprechenden Innovationen die bereits auf dem Markt sind</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viele äussere Faktoren bestimmen den Marktanteil</li> <li>• Produkte werden verworfen, obwohl sie lediglich eine längere Anlaufzeit haben als Andere</li> <li>• Genaue Beobachtungen des Marktes erweisen sich teilweise als schwierig</li> </ul>
<b>Umsatz-wirkung</b>	$\frac{\text{Steigerung der Innovationseffizienz} = \frac{\text{Umsatz neuer Produkte}}{\text{Auszahlungen für Innovationsprojekte}}}{\text{Return on Innovation Spending (ROInno)} = \frac{\text{Gewinn aus neuen Produkten} - \text{Ausgaben für neue Produkte}}{\text{Ausgaben für neue Produkte}}}$	Der wirtschaftliche Erfolg einer Innovation kann hier ermittelt werden.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einfache Messung der Innovationseffizienz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reine Betrachtung der Wirtschaftlichkeit</li> </ul>
		Die Steigerung der Profitabilität soll hier sichtbar gemacht werden. Die Effektivität der eingesetzten Ressourcen für neue Produkte wird gemessen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zeigt Fehlallokationen</li> <li>• Einfach zu berechnen</li> <li>• Vergleichswert für Effizienz der Ressourcennutzung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stark branchenabhängig</li> <li>• Starke Einwirkung von externen Faktoren</li> </ul>

Tabelle 15: Relevante Outcomekennzahlen im Überblick, Quelle: In Anlehnung an Möller, Klaus/Menninger, Jutta/Robers, Diane (2011), S. 52., Kaschny, Martin (2015), S. 381., Ahsen, Anette von (2013), S. 133. und Reichert, Klaus (2014), S. 49, 52, 54.

## 6.6 Der Wunsch zur kompletten Erfassung der Innovationsperformance

Zu Beginn des Kapitels 6 wurde bereits erklärt, dass die Steuerung von Innovationen ein Balanceakt zwischen Möglichkeiten erschaffen und Grenzen setzen ist. Aus diesem Grund ist die richtige Erfassung von Innovationsperformance von großer Bedeutung. Dies haben auch viele Unternehmen bereits erkannt, wie dies aus der Studie «Innovationssteuerung 2010»<sup>63</sup> hervorgeht. Die Unternehmen wünschen sich eine Übersicht und Steuerungsmöglichkeit über den gesamten Innovationsprozess. Wobei die Steuerung der Auswahl von Innovationsprojekten als Wichtigstes angesehen wird. Am wenigsten möchten die Unternehmen die Phase der Ideengenerierung steuern, wobei sie dennoch als wertvoll erachtet wird. Welche Phasen welche Relevanz für Unternehmen haben, geht aus der Abbildung 16 hervor.<sup>64</sup>

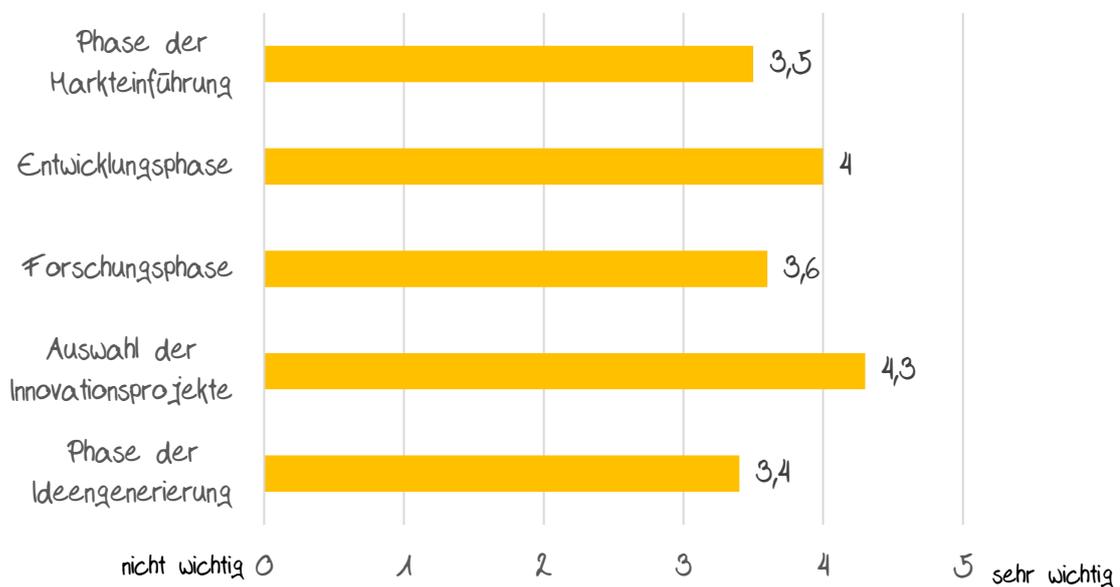


Abbildung 16: Relevanz der Innovationssteuerung im Innovationsprozess, Quelle: Möller, Klaus/Janssen, Sebastian (2010), S. 7.

Somit kann festgehalten werden, dass Unternehmen ihre Innovationsperformance sehr gerne mit Kennzahlen erfassen würden, wenn jedoch die Gegenüberstellung der Realität und des Wunsches von Unternehmen erfolgt, sieht dies sehr unterschiedlich aus. Die Meisten der befragten Unternehmen verwenden in allen vier Prozessphasen eine bis mehrere Kennzahlen, dies geht auch aus der Abbildung 17 hervor.

<sup>63</sup> Vgl. Möller, Klaus/Janssen, Sebastian (2010).

<sup>64</sup> Vgl. Möller, Klaus/Janssen, Sebastian (2010), S. 7.

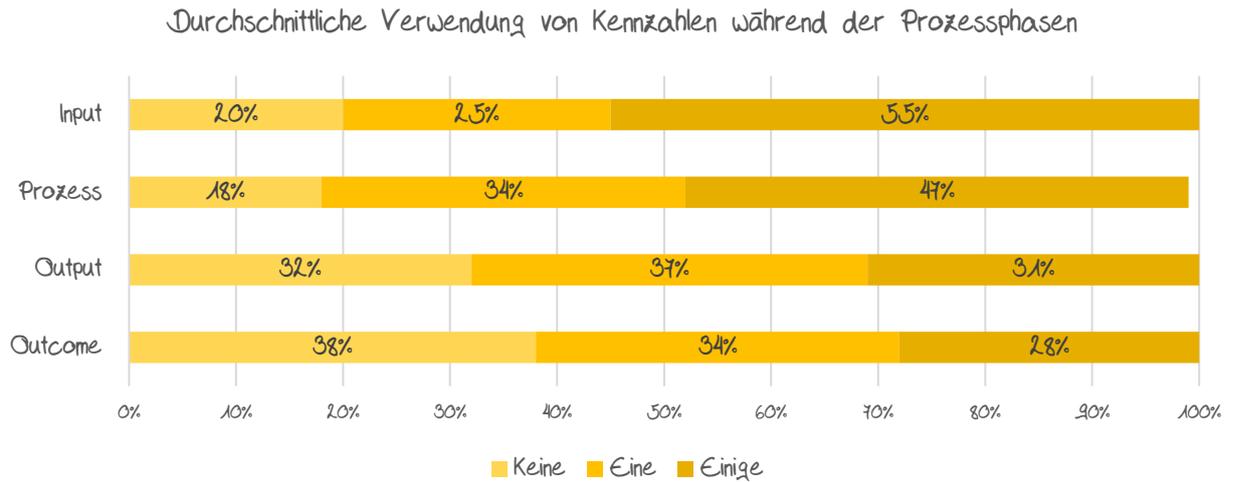


Abbildung 17: Durchschnittliche Verwendung von Kennzahlen während der Prozessphasen, Quelle: In Anlehnung an Möller, Klaus/Janssen, Sebastian (2010), S. 15.

Die Zufriedenheit der Unternehmen mit ihrer Nutzung der Kennzahlen in den ersten drei Prozessphasen, Input, Prozesse und Output ist zu 65% vorhanden. Hingegen wünschen sich die Unternehmen eine viel intensivere Nutzung von Outcomekennzahlen, was der Abbildung 18 entnommen werden kann.

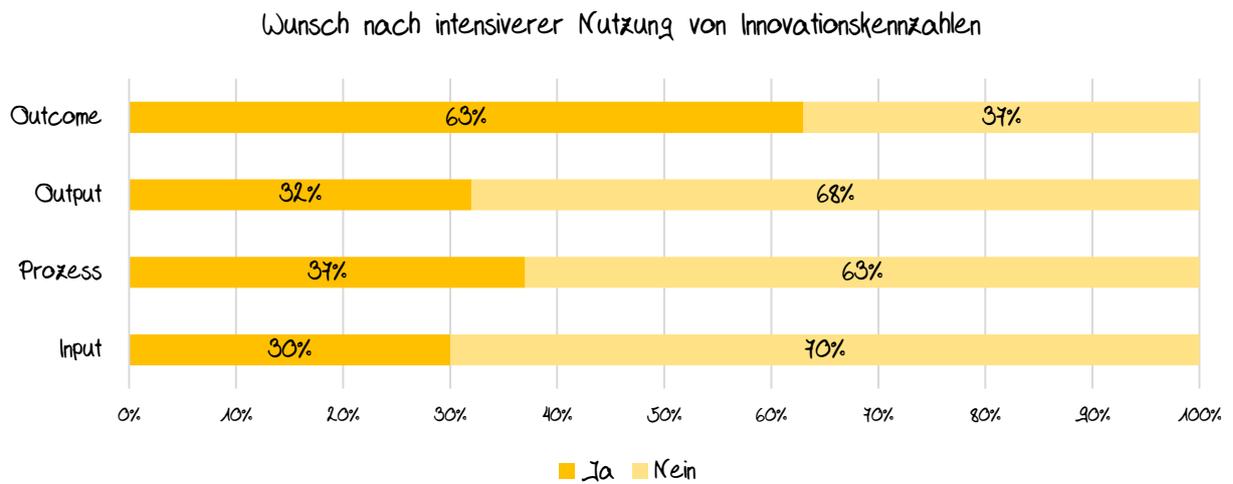


Abbildung 18: Wunsch nach intensiverer Nutzung von Innovationskennzahlen, Quelle: Möller, Klaus/Janssen, Sebastian (2010), S. 17.

Insgesamt geht aus der Studie hervor, dass die Nutzung von Innovationskennzahlen für Unternehmen wichtig ist und noch einige Verbesserungspotentiale bestehen. Damit befürworten die Ergebnisse der Studie die vorliegende Masterarbeit, denn durch die Erstellung eines agilen Performance Management Prozesses zur Stärkung der Innovationsperformance, unterstützt diese die Unternehmen in ihrem Anliegen.

## 7 EIN NEUES VERFAHREN ZUR ERSTELLUNG EINES AGILEN PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEMS: DAS FLUGFISCH-VERFAHREN

Im Kapitel 4.1 wurde erläutert, dass die vorherrschende VUCA Umwelt für Unternehmen bewältigt werden kann, wenn sie agil werden. Dies heißt für Unternehmen, dass die bestehenden Organisationsstrukturen und Arbeitsweisen neu überdacht werden müssen. Nun ist es so, dass einige Unternehmen bereits teilweise agil sind. Damit ein Unternehmen definieren kann, wie weit es agil ist, muss erst festgelegt werden, was bereits besteht und wo es noch fehlt. Dies kann durch ein Agile Assessment erfolgen. Mit diesem Assessment kann auch festgestellt werden, wo Innovationsperformance möglich oder auch vorhanden ist. In der vorliegenden Masterarbeit wird die Forschungsfrage beantwortet, wie ein aPMS zur Steigerung der Innovationsperformance beiträgt. Aus diesem Grund muss auf der einen Seite, die Agilität eines Unternehmens festgelegt werden und auf der anderen Seite, welche Elemente des bestehenden tPMS die Innovationsperformance und die Agilität bereits unterstützen. Wenn diese Analyse abgeschlossen ist, kann ein aPMS für ein Unternehmen erstellt werden. Als letzter Schritt erfolgt dann die Definierung, wie die Umsetzung aussehen soll.



---

Abbildung 19: Logo Flugfisch-Verfahren, Quelle: Eigene Darstellung (2017).

All diese Schritte bilden zusammen das Flugfisch-Verfahren. Die Herkunft des Namens kommt vom Namensvetter Flugfisch. Dieser Fisch kann sich seiner Umgebung agil im Wasser wie in der Luft anpassen. Zudem zeigt er eine enorm starke Performance wenn er im Flug ist, genauso wie die Innovationsperformance durch ein aPMS gestärkt werden soll. Die Abbildung 20 zeigt dieses Flugfisch-Verfahren. Wie die gesamte Konzeptionsphase im Detail aussieht, wird in den nachfolgenden Kapiteln 7.1 und 7.2 erläutert.

# Ein neues Verfahren zur Erstellung eines agilen Performance Management Systems: Das Flugfisch-Verfahren

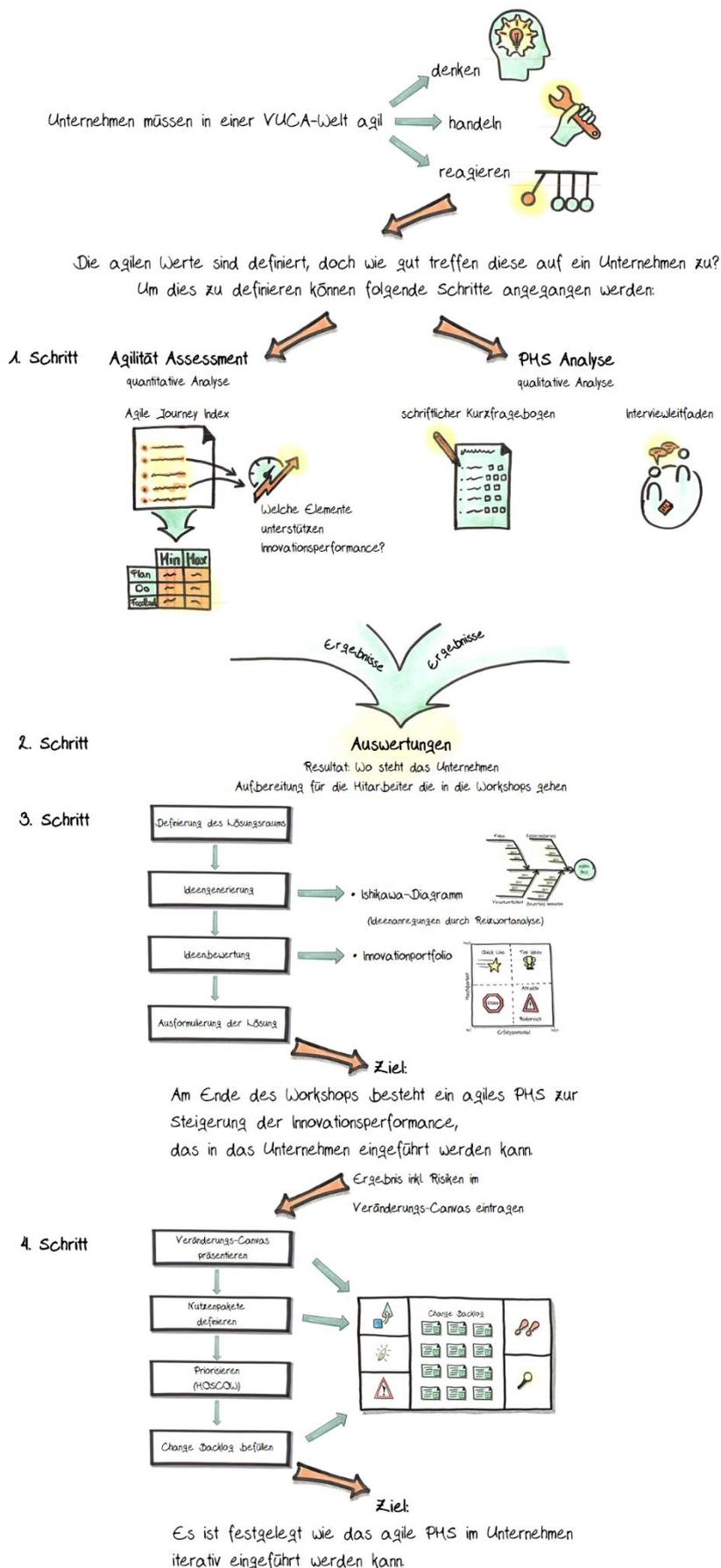


Abbildung 20: Überblick über das Flugfisch-Verfahren, Quelle: Eigene Darstellung (2017).

## 7.1 Analysen im Flugfisch-Verfahren

Wie vorgängig erwähnt, werden nun Möglichkeiten für ein Unternehmen, zur Schaffung der Grundlagen aufgezeigt. Diese werden für eine Erstellung eines aPMS zur Steigerung der Innovationsperformance benötigt.

Folgende Elemente werden in diesem Kapitel behandelt:

### **Agile Assessment**

Wie agil ist das Unternehmen bereits und wo kann es noch wachsen.

### **Analyse des bestehenden PMS**

Welche Elemente unterstützen die Innovationsperformance sowie die Agilität des Unternehmens.

#### 7.1.1 Agile Assessment

Ein Unternehmen, das sich von der traditionellen Organisationsform hin zur agilen Organisationsform entwickelt, ist nicht von heute auf Morgen in der gesamten Unternehmung agil. Dieser Change benötigt Zeit, bestehende Strukturen und Strategien müssen neu überdenkt werden. Das Ziel eines Unternehmens muss es sein, ein agiles Unternehmen zu werden, um fokussiert, schnell und effektiv auf Veränderungen der Umwelt zu reagieren. Wie agil ein Unternehmen bereits ist, kann durch ein Agile Assessment festgestellt werden. Ein bereits in der Praxis oft verwendetes Agiles Assessment ist der Agile Journey Index.

Der Agile Journey Index hält in den drei Kategorien Plan, Do und Feedback fest, wie agil die Teams im Unternehmen sind. Neben diesen drei Kategorien in denen alle bekannten agilen Praktiken abgefragt werden, bestehen zusätzlich folgende Schlüsselfaktoren:

- Requirements
- Projekt Management
- Qualität
- Nächste Schritte (Leadership und Transition)

Die Werte, wie gut ein Unternehmen in diesen Schlüsselfaktoren ist, werden durch eine Mischung aus den obengenannten Kategorien erstellt, wie dies aus der Tabelle 16 hervorgeht. Des Weiteren zeigt die Tabelle 16, welche Bereiche zu den Kategorien bewertet werden.<sup>65</sup>

Die im Kapitel 6.5 definierten Kennzahlen können teilweise in dem Agile Journey Index wiedergefunden werden. Die Bereiche in denen diese vorkommen, sind in der Tabelle 16 blau hinterlegt.

---

<sup>65</sup> Vgl. Krebs, AgileBill/Morgan, Peggy/Ashton, Rod (2011).

## Ein neues Verfahren zur Erstellung eines agilen Performance Management Systems: Das Flugfisch-Verfahren

Kategorie	Schlüsselfaktor	Score	1	3	5	7	9	10
		Tools						
<b>Plan</b> The first category is planning. It collects all the practices related to envisioning	Requirements	Vision, Roadmap, Personae, Storymap	None	Have 1 of 4	Have 2 of 4	Have 3 of 4	Have 4 of 4	Peer & Coach
	Requirements	User Stories	None	Have	3 C's, RGB	INVEST	Sized well	Peer & Coach
	Requirements	Product Backlog	None	Have	Prioritized	Enough Items Estimated	Updated Priority	Peer & Coach
	Requirements	Estimation	None	Some	Planning Poker	Use '?' if needed	Analysis info	Peer & Coach
	Project Management	Release Plan	None	Sketch	Non-funct. Specs	Stretch Goals	Adjust	Peer & Coach
	Project Management	Sprint Planning	None	Have	Speed Buffer	Meta stories	<15% added	Peer & Coach
	Project Management	Governance	None	Inception	Elaboration	Transition	Production	Peer & Coach
<b>Do</b> The next part is the hard part – technical implementation of your project. What practices build in quality and highlight the need for mid course correction?	Project Management	Sprint Daily	None	Some „ABCs“ weekly	Stand	Finish in under 15 minutes	„ABCs“ are common	Peer & Coach
	Project Management	Task Board	None	Have	Organized	Remote	Limit WIP	Peer & Coach
	Project Management	Burndown	None	Have	Update daily	Track within 15%	Decide	Peer & Coach
	Quality	Code Review	None	Some	Common	Efficient	Styles	Peer & Coach
	Quality	Dev Unit Test	None	Do	Auto	In Build	Tandem	Peer & Coach
	Quality	Automated QA Test	None	Have	Used regularly	Sufficient	Measure Coverage	Peer & Coach
	Quality	Quality Engineering	None	Chunks	Test Early, Test Often	Exploratory	„ility“ testing	Peer & Coach
	Quality	Continuous Integration	None	Automated builds	„Daily“	Auto Tests	On demand & Visible	Peer & Coach
	Quality	Done Done Done	None	Defined	50% met	80% met	95% met	Peer & Coach
<b>Feedback</b> Feedback is the key mechanism of Agile. This is true both of product feedback, and feedback on how we do our work.	Requirement	Demo	None	Have	Stakeholder inclusion	Gather feedback	Use to improve	Peer & Coach
	Leadership	Sprint Retrospective	None	Have	Do Action	Measure	Share	Peer & Coach CA & AEF
	Leadership	Kaizen Improvemens	None	Learn	Gather ideas	Try new	Share	Peer & Coach

Tabelle 16: Agile Journey Index, Quelle: Krebs, AgileBill/Morgan, Peggy/Ashton, Rod (2011) (leicht modifiziert).

### 7.1.2 Analyse des bestehenden Performance Management Systems

Wenn nun festgelegt ist, in welchem Grad ein Unternehmen agil ist, erfolgt der nächste Schritt im Flugfisch-Verfahren; die Analyse des bestehenden PMS. Die meisten Unternehmen arbeiten bereits seit längerer Zeit mit ihrem PMS. Durch eine qualitative Analyse, die mit dem Kurzfragebogen aus der Tabelle 17 und Interviewleitfaden aus der Tabelle 18 erfolgt, werden die nötigen Informationen gesammelt.<sup>66</sup>

Welche Rolle bekleiden Sie aktuell im Unternehmen? .....				
Bitte kreuzen Sie das für Sie zutreffende an	<input type="checkbox"/>	Performance Manager		
	<input type="checkbox"/>	Performee		
Wie alt sind Sie?	<input type="checkbox"/>	20 – 37	<input type="checkbox"/>	38 – 50
	<input type="checkbox"/>	50 – 59	<input type="checkbox"/>	60+
Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an:	<input type="checkbox"/>	weiblich		<input type="checkbox"/>
				männlich
Nachfolgend sind einige Aussagen aufgelistet. Bitte teilen Sie mit, wie sehr die Aussagen in Ihrem Umfeld zutreffen.		trifft gar nicht zu	trifft wenig zu	trifft ziemlich zu
				trifft völlig zu
Die Aufgaben in meinem Bereich können weit in die Zukunft geplant werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Aufgabengebiet in meinem Bereich verändert sich ständig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Mitarbeiter definieren Ihre Arbeiten vollkommen autonom.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In meinem Bereich arbeiten alle Mitarbeiter in Gruppen zusammen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Management in meinem Bereich ist für mich mehr ein Partner/Coach als ein Vorgesetzter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kreuzen Sie bitte bei den nächsten Fragen die Antwort an die zutrifft oder ergänzen sie die für Sie passende Antwort. (Mehrfachnennungen nicht möglich)				
Wie regelmäßig finden die Gespräche in Bezug auf Ihr Performance Management statt?	<input type="checkbox"/>	jährlich	<input type="checkbox"/>	monatlich
	<input type="checkbox"/>	.....		
Wie sehr wird die Durchführung eines Performance Managements erwartet?	<input type="checkbox"/>	verpflichtend	<input type="checkbox"/>	freiwillig
	<input type="checkbox"/>	.....		
Wo liegt der Fokus bei Ihren persönlichen Zielvereinbarungen?	<input type="checkbox"/>	persönlicher Fokus	<input type="checkbox"/>	Teamfokus
	<input type="checkbox"/>	.....		
Wer ist in Ihrem Tätigkeitsbereich für das Performance Management zuständig?	<input type="checkbox"/>	Manager	<input type="checkbox"/>	Team
	<input type="checkbox"/>	Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>	.....
Durch wen erfolgt Ihre Beurteilung im Performance Management?	<input type="checkbox"/>	Manager	<input type="checkbox"/>	Selbsteinschätzung
	<input type="checkbox"/>	Team	<input type="checkbox"/>	.....
Wie sind die Bewertungskriterien zur Beurteilung in Ihrem Performance Management definiert?	<input type="checkbox"/>	klar vorgegeben	<input type="checkbox"/>	komplett offen
	<input type="checkbox"/>	.....		
Auf welcher Ebene werden Ihre persönlichen Ziele festgelegt?	<input type="checkbox"/>	Manager	<input type="checkbox"/>	Team
	<input type="checkbox"/>	Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>	.....
Wie werden die Ergebnisse aus Ihrem Performance Management abgelegt?	<input type="checkbox"/>	zentrale Ablage	<input type="checkbox"/>	gar nicht
	<input type="checkbox"/>	.....		

Tabelle 17: Kurzfragebogen zur Analyse eines Performance Management Systems, Quelle: Eigene Darstellung (2017).

<sup>66</sup> Vgl. Kuckartz, Udo (2008), S. 20-23.

Sobald die Interview Teilnehmer den Kurzfragebogen ausgefüllt haben, kommt der zweite Teil der Analyse des PMS, das persönliche Interview. In diesem Interview wird auf die Elemente Aufgabendynamik, Dominanz der Management Rolle und laterale Kollaboration fokussiert, um einen vertieften Einblick zu erhalten, wie traditionell oder agil das bestehende PMS ist. Der Interviewleitfaden in der Tabelle 18 unterstützt während dieser Befragung.

Frage	Präzisierungshinweise
Wie sieht bei Ihnen ein normaler Arbeitstag aus? (Beispielsweise letzten Mittwoch?)	Aufgaben, Verantwortlichkeiten, Zusammenarbeit
Könnten Sie bitte beschreiben, wie Aufgaben in Ihrer Abteilung im Unternehmen aufkommen?	Aufgabenklarheit, Unsicherheit der Arbeitsaufgaben, Verteilung, Zuweisung
Wie würden Sie die Rolle des Managements im gesamten Unternehmen beschreiben?	Aufgaben, Verantwortlichkeit, Entscheidungsfindung, Partner/Coach oder Vorgesetzter
Könnten Sie bitte erläutern, wie das gesamte Performance Management System in Ihrer Abteilung im Unternehmen aus Ihrer Sicht abläuft?	Prozessschritte, Kommunikation, Ab-/Eingaben, involvierte Personen
Wie beurteilen Sie aus Ihrer Sicht, die Präsenz des Performance Management Systems im Tagesgeschäft?	Kommunikation, Miteinbezug in die tägliche Arbeit
Wie ist Ihre allgemeine Zufriedenheit mit dem bestehenden Performance Management System in der gesamten Unternehmung?	Rund um den Prozess, damit verbundenen Ergebnisse

Tabelle 18: Interviewleitfaden zur Analyse eines Performance Management Systems, Quelle: Eigene Darstellung (2017).

Durch das Agile Assessment und die Analyse des bestehenden PMS wird es möglich, die Haltung der Mitarbeiter zum aktuellen PMS zu erfassen und die Bereitschaft für ein aPMS. Des Weiteren wird eruiert wo die Innovationsperformance in einem Unternehmen sichtbar ist. Nun kann das Flugfisch-Verfahren zum dritten Schritt kommen und ein aPMS erstellt werden.

## 7.2 Ausarbeitung des Flugfisch-Verfahrens

Damit sich die Erstellung und die Definierung der Umsetzung in einem Unternehmen rasch festigen kann, sollten hier die Mitarbeiter in der Konzeptionsphase von mehreren Ebenen miteinbezogen werden. So wird eine Basis für eine nachhaltige Veränderung geschaffen.

### 7.2.1 Definierung des neuen agilen Performance Management Systems

#### Ziel des Workshop 1

Am Ende des Workshops besteht ein aPMS, dass in das Unternehmen eingeführt werden kann.

Ein Leitfaden für den Workshop kann eine Einleitung, Definierung des Lösungsraums, Ideengenerierung, Ideenbewertung, Ausformulierung der Lösung enthalten.

In den nächsten Unterkapiteln wird vertieft auf die einzelnen Ablaufschritte eingegangen und eine Variante von Methoden erläutert, um den dritten Schritt im Flugfisch-Verfahren als Unternehmen zu machen.

### 7.2.1.1 Einleitung

Die Teilnehmer eines Workshops in einem Unternehmen fokussieren sich mehrheitlich auf ihre Arbeiten. Wenn sie dann nahtlos als Teilnehmer im Workshop sitzen, sind ihre Gedanken noch nicht ganz beim Thema. Aus diesem Grund ist es wichtig, dass die Teilnehmer abgeholt werden. Damit das obengenannte Ziel des Workshops erreicht wird ist es zudem wichtig, den Teilnehmern aufzuzeigen, dass ihren Gedanken keine Schranken auferlegt werden. Zu diesem Zweck eignet sich eine Adaption der Methode „Nichts gesehen“. Die genaue Beschreibung ist der Tabelle 19 zu entnehmen:

<b>Zeitbedarf</b>	Fünf Minuten
<b>Ressourcen</b>	Meetingraum, Notizpapier und Stift
<b>Beschreibung</b>	<p>Die Teilnehmer werden gebeten den Meetingraum zu verlassen.</p> <p>Anschliessend werden ihnen fünf konkrete Fragen zum Meetingraum gestellt. Beispiele dafür wären:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Wie viele Pflanzen befinden sich im Meetingraum?</li><li>• Wie viele Fenster hat der Meetingraum?</li><li>• Wie viele Stühle stehen im Meetingraum?</li><li>• Wie viele Tische stehen im Meetingraum?</li><li>• Was gibt es zu Trinken im Meetingraum?</li></ul> <p>Anschliessend werden im Meetingraum gemeinsam mit den Teilnehmern die Antworten zusammengefasst. Wer von den Teilnehmern hat alle Antworten korrekt, wer hat vier korrekt und so weiter.</p> <p>So zeigen Sie den Teilnehmern auf, dass zwar jeder den Meetingraum regelmäßig benützt, sich jedoch seiner Umgebung kaum bewusst ist. Diese selektive Wahrnehmung soll in diesem Workshop geöffnet werden, um Ideen freien Lauf zu lassen.</p>

Tabelle 19: Methode „Nichts gesehen“, Quelle: In Anlehnung an Weidenmann, Bernd/Busch, Frank (2015), S. 120–121.

### 7.2.1.2 Lösungsraum definieren

Nachdem die Teilnehmer abgeholt sind und ihr Fokus auf dem Workshop liegt, ist es wichtig den Lösungsraum zu kommunizieren. Der Lösungsraum vermittelt den Teilnehmern, in welchem Rahmen sich ihre Ideen bewegen können. Gleichzeitig werden mögliche Ideen außerhalb des Lösungsraums ausgeklammert.<sup>67</sup> Für den vorliegenden Workshop wird der Lösungsraum wie folgt definiert:

Im Workshop geht es um kontinuierliche Feedbackzyklen, Innovationsbemühungen und konkrete Innovationen in einem Unternehmen.

---

<sup>67</sup> Vgl. Grünig, Rudolf/Kühn, Richard (2013), S. 103-104.

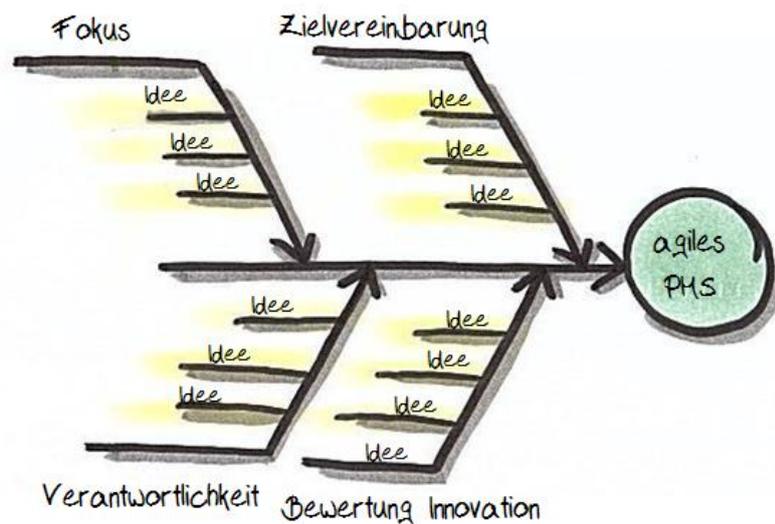
### 7.2.1.3 Ideengenerierung

Für die Ideengenerierung werden die Bereiche; Fokus, Verantwortlichkeit, Zielvereinbarung und Evaluierung/Bewertung von Innovationen festgelegt. Diese Bereiche ergeben sich aus der Analyse des bestehenden tPMS eines Unternehmens und des Agile Assessments.

Damit die Teilnehmer nun Ideen generieren können, kann unterstützend auf die Methoden Ishikawa-Diagramm und Reizwortanalyse zurückgegriffen werden. Wie diese zusammenspielen wird aus der Tabelle 20 ersichtlich.

#### Ishikawa-Diagramm

Zur Lösungsfindung können Haupt- und Nebenaspekte aufgezeigt werden. In einer Darstellung kann so auf die gewünschte Lösung mittels dem zentralen horizontalen Pfeil Bezug genommen werden. Ergänzend dazu, werden die Bereiche zur Ideengenerierung als Hauptaspekte genommen. Die Nebenaspekte sind nun Ideen, die von den Teilnehmern ergänzt werden können. Das leere Diagramm sieht wie folgt aus:



#### Reizwort-Analyse

Es kommt immer wieder vor, dass Teilnehmer gerade keine Ideen haben. Um sie bei der Ideenfindung zu unterstützen, kann die Reizwort-Analyse helfen. Hier geht es darum, nach dem Zufallsprinzip Begriffe auszuwählen und diese zu analysieren. Dadurch können Assoziationen entstehen, welche die Teilnehmer zu neuen Ideen führen, und in das Ishikawa-Diagramm einfließen können.

Tabelle 20: Ideengenerierung im ersten Workshop, Quelle: In Anlehnung an Schröder, Marion (2008), S. 132-136, 187-189.

### 7.2.1.4 Ideenbewertung und Lösung ausformulieren

Nach der Ideengenerierung ist idealerweise ein großer Pool an Ideen aufgebaut. Diese müssen nun bewertet werden und die Besten werden für das Unternehmen ausgewählt. Aus diesem Grund müssen Entscheidungskriterien festgelegt werden. Ein Entscheidungskriterium ist die präzise Formulierung eines Ziels hin zur Bewertung, um eine Entscheidung treffen zu können.<sup>68</sup> Im konkreten Fall werden die Ideen auf Ihre Machbarkeit und das Erfolgspotential bewertet. Diese beiden Kriterien beinhalten folgende Elemente:

Kriterium	Erläuterung
<b>Machbarkeit</b>	Wirtschaftlichkeit, technische Umsetzbarkeit, Einführung (einfach/schwer)
<b>Erfolgspotential</b>	Entspricht den agilen Werten, Mehrwert für Unternehmen/Mitarbeiter

Tabelle 21: Kriterien zum Innovationsportfolio, Quelle: Putz, Michael (2016), Onlinequelle [16.10.2017] (leicht modifiziert).

Mittels dieser Kriterien kann dann ein Innovationsportfolio wie in der Abbildung 21 erstellt werden:

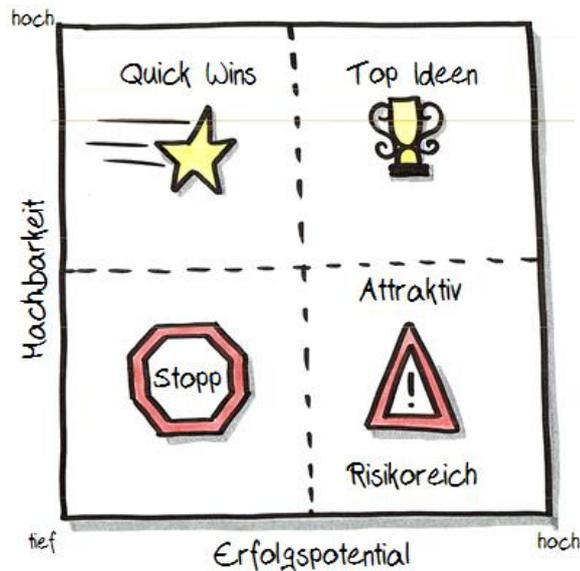


Abbildung 21: Innovationsportfolio, Quelle: Putz, Michael (2016), Onlinequelle [16.10.2017].

Die gesammelten Ideen werden nun anhand dieser Kriterien im Portfolio eingegliedert. Ideen die nach der Bewertung in den Quadranten Quick Wins, Top Ideen und Attraktiv (risikoreich) kommen, können in den nächsten Schritt genommen werden. In diesem letzten Schritt, können nun die Ideen aus allen vier Bereichen zu einem aPMS zusammengefügt werden. Das Resultat liefert ein mögliches aPMS für ein Unternehmen.

<sup>68</sup> Vgl. Grünig, Rudolf/Kühn, Richard (2013), S. 109-111.

## 7.2.2 Festlegung der Umsetzung des neuen agilen Performance Management Systems

Das aPMS aus dem ersten Workshop besteht aus reinen Ideen und ist sehr grob gehalten. Damit eine Umsetzung möglich wird, erfolgt der vierte Schritt im Flugfisch-Verfahren. In diesem Schritt besteht folgendes Ziel:

### Ziel des Workshop 2

Es ist festgelegt wie das aPMS im Unternehmen iterativ eingeführt werden kann.

Wenn nun in einem Unternehmen ein solcher Change zum aPMS gemacht werden möchte, um zusätzlich die Innovationsperformance zu stärken, benötigt das Unternehmen einen agilen Ansatz. Das agile Change-Management ist dazu ideal geeignet, denn dies entwickelt iterativ neue Arbeitsweisen. Lediglich der Anfang und das Ende ist bekannt, denn die Details werden erst nach und nach definiert. In dieser iterativen Entwicklung kann sichergestellt werden, dass Änderungen während des Changes leicht erfolgen können.<sup>69</sup>

Ein Leitfaden für den zweiten Workshop sieht wie folgt aus:

- Veränderungs-Canvas präsentieren
- Nutzenpakete erstellen
- Nutzenpakete priorisieren
- Change Backlog befüllen
- Erste Nutzenpakete konkretisieren

### 7.2.2.1 Veränderungs-Canvas präsentieren

Der Change zu einem neuen PMS, kann durch ein Veränderungs-Canvas begleitet werden. Der Veränderungs-Canvas gibt einen Überblick über einen Change, wenn die Veränderung schrittweise erfolgen soll. Mitarbeitern in einem Unternehmen hilft dieser Veränderungs-Canvas zu verstehen wo die Unternehmung mit ihrem Change steht und wohin sie sich bewegen will. Ziel des Veränderungs-Canvas ist es, Unsicherheiten durch Transparenz zu reduzieren.<sup>70</sup> Adaptiert auf die Umsetzung eines aPMS kann dieser Veränderungs-Canvas wie in der Tabelle 22 aussehen:

---

<sup>69</sup> Vgl. Franklin, Melanie (2014), S. 9.

<sup>70</sup> Vgl. Little, Jason (2014), S. 137-140.

Wozu soll das PMS verändert werden (Ziel)?	Change Backlog	Wie messen wir den Fortschritt?
Welcher Missstand soll gelöst werden?	Eine priorisierte Liste aller bekannten Nutzenpakete für den Change.	Welche Metriken nutzen wir um den Fortschritt zu messen?
<b>Welche Lösung gibt es?</b>		<b>Einsichten</b>
Lösungsergebnis aus dem ersten Workshop		Was funktioniert?
<b>Welche Risiken bestehen?</b>		Was nicht?
Ergebnis aus dem ersten Workshop		

Tabelle 22: Veränderungs-Canvas, Quelle: Little, Jason (2014), S. 138 (leicht modifiziert).

Dieser adaptierte Veränderungs-Canvas kann bereits nach dem ersten Workshop in den Bereichen „Wozu soll das PMS verändert werden?“ und „Welche Lösung gibt es?“ befüllt werden. Diese Zusammenfassung des ersten Workshops kann als Grundlage für diesen zweiten Workshop genommen werden, damit die Workshop Teilnehmer verstehen, welches aPMS iterativ eingeführt werden soll und wozu.

### 7.2.2.2 Nutzenpakete erstellen und priorisieren

Durch die Präsentation des Veränderungs-Canvas erhalten die Teilnehmer einen Überblick, was bereits besteht und wie die Lösung aussieht. Damit das Ziel aus dem Veränderungs-Canvas iterativ erreicht werden kann, kann dieses in Teilziele unterteilt werden. Diese Teilziele werden nachfolgend Nutzenpakete genannt. Nutzenpakete sind in sich kleine abgeschlossene Verbesserungen, und zeigen einen klaren Nutzen für einen Betroffenen auf. Ein Nutzenpaket kann von einem Unternehmen in kurzer Zeit umgesetzt werden. Durch diese Teilziele wird einem Unternehmen die Möglichkeit geboten, die gesammelten Erfahrungen in die nachfolgenden Nutzenpakete einfließen zu lassen und im Veränderungs-Canvas unter „Einsichten“ festzuhalten.<sup>71</sup>

Sobald die Teilnehmer die Nutzenpakete für das neue aPMS erstellt haben, gilt es nun die Priorisierung vorzunehmen. Ein einfaches und effektives Hilfsmittel ist hier die MoSCoW-Priorisierung. Mit dieser werden alle Nutzenpakete mit einem der folgenden Vermerke versehen:

<sup>71</sup> Vgl. Korn, Hans-Peter/Berchez, Jean Pierre (2013), S. 151.

<b>M Must have</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Essentiell für die Realisierung des Changes</li> <li>• Es gibt keine alternativen Wege</li> <li>• Wenn diese Nutzenpakete nicht vorhanden sind, wird der Change scheitern</li> </ul>
<b>S Should have</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Erfolg des Changes kann auch ohne dieses Nutzenpaket erfolgen</li> <li>• Es gibt andere Wege, wobei diese nicht die optimale Lösung darstellen</li> <li>• Ein anderer Weg verursacht enorme Kosten und bindet viele Ressourcen</li> </ul>
<b>C Could have</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wünschenswertes Nutzenpaket, jedoch nicht essentiell notwendig</li> <li>• Alternative Wege bestehen und können ohne grossen Aufwand für den Change genutzt werden</li> </ul>
<b>W Won't have</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Realisierung des Changes kann gut ohne dieses Nutzenpaket erfolgen</li> <li>• Wird derzeit im Change Backlog nicht enthalten sein. (eventuell zu einem späteren Zeitpunkt)</li> </ul>

Tabelle 23: Moscow-Priorisierung, Quelle: In Anlehnung an Franklin, Melanie (2014), S. 28.

Nach der Anwendung von MoSCoW ist ersichtlich, welche Priorität ein Nutzenpaket hat. Damit der Fortschritt der Umsetzung des aPMS gemessen werden kann, wird eine Aufwandschätzung benötigt.

Eine Schätzung von Nutzenpaketen ermöglicht bei der Planung des Changes, den ungefähren Aufwand zu eruieren. Dies unterstützt in zweifacher Hinsicht, einerseits ist es ein zusätzlicher Wert für die Priorisierung, andererseits kann dadurch der Fortschritt des Changes festgehalten werden. Einer der häufig verwendeten Schätzgrößen ist das T-Shirt-Sizing, dies ermöglicht den Teilnehmern eine relative Schätzung der Nutzenpakete ohne die Details dazu zu kennen. <sup>72</sup>

T-Shirt-Size	Realistic Case	Best Case	Worst Case
<b>XS</b>	4 PS	2 PS	8 PS
<b>S</b>	1 PT	4 PS	2 PT
<b>M</b>	2 PT	1 PT	4 PT
<b>L</b>	4 PT	2 PT	8 PT
<b>XL</b>	8 PT	4 PT	16 PT
<b>XXL</b>	16 PT	8 PT	32 PT

Legende: PS = Personenstunden, PT = Personentage

Tabelle 24: T-Shirt-Sizing, Quelle: Kugler, Sebastian (2014), Onlinequelle [07.02.2018] (leicht modifiziert).

<sup>72</sup> Vgl. Pichler, Roman (2011), S. 64., Kugler, Sebastian (2014), Onlinequelle [07.02.2018].

Nachdem nun die Priorität und die Aufwandschätzung vorhanden sind, können die Teilnehmer im Veränderungs-Canvas, den Change Backlog mit den Nutzenpaketen befüllen. Wichtig ist hier, dass die Nutzenpakete zuoberst sind, welche die höchste Priorität haben und gegenüber anderen mit der gleichen Priorität, den geringsten Aufwand aufweisen. Dadurch wird der Nutzen für die Betroffenen rasch sichtbar.

### **7.2.2.3 Erste Nutzenpakete konkretisieren**

Damit die Umsetzung der aPMS zur Steigerung der Innovationsperformance starten kann, wird nun noch eine Konkretisierung von den ersten Nutzenpaketen erforderlich. Hier ein Beispiel aus einem Software Unternehmen, wie ein Nutzenpaket aussehen könnte:

„Als Management-Team sind wir in der Lage, die Einsätze unserer Mitarbeiter mindestens für die nächsten drei Monate zu planen, damit die Belastungssituation der Personen ersichtlich wird und Projektpriorisierung und Kapazitätsplanung in Einklang gebracht werden können.“<sup>73</sup>

Nachdem die Teilnehmer die Nutzenpakete ausgearbeitet haben, ist das Ziel des Workshops erreicht.

Nun kann ein Change in kleinen Schritten erfolgen, wodurch es für ein Unternehmen auch leichter ist, diese Umsetzung voranzutreiben. Die kleinen Erfolge der jeweiligen Schritte unterstützen den Change und schaffen Vertrauen im Unternehmen. Demzufolge ist der Nutzen mit diesem Vorgehen, dass ein Change in einem Unternehmen gelebt werden kann.<sup>74</sup>

---

<sup>73</sup> Korn, Hans-Peter/Berchez, Jean Pierre (2013), S. 152.

<sup>74</sup> Vgl. Foegen, Jörn Malte/Solbach, Mareike/Raak, Claudia (2008), S. 92 und 103.

## 8 PRAKTISCHE ANWENDUNG DES FLUGFISCH-VERFAHRENS

Ziel dieser Arbeit ist, ein aPMS gemäss Kapitel 5.2.2 zu erstellen, in dem das Sichtbarmachen der Innovationsperformance auf mehreren Unternehmensebenen möglich ist. Damit dies erfolgen kann, wurde im Kapitel 7 ein Verfahren erstellt, welches dies möglich macht. Das Verfahren zielt darauf ab, dass ein Unternehmen in einer agilen Umwelt einen idealen Weg findet, um zu einem passenden aPMS zu kommen. Das Flugfisch-Verfahren wird in diesem Kapitel auf die Product Engineering & DevOps Abteilung der BE Technology angewendet. Damit schon im Vorfeld klar wird, in welchem Umfeld sich die BE Technology bewegt, wird nachfolgend die Unternehmung kurz vorgestellt.

### 8.1 Das Unternehmen BearingPoint Technology GmbH

Die BearingPoint Technology GmbH (BE Technology) wurde unter dem Namen Infonova GmbH im Jahr 1989 als Information und Technologie Unternehmen gegründet. Ziel des Unternehmens ist, technische und wirtschaftliche Lösungen in verschiedenen Branchen zu etablieren. Im Jahr 2002 wurde die Infonova GmbH eine Tochtergesellschaft der BearingPoint und erlebte schliesslich im Juli 2017 ein komplettes Rebranding. Die Geschäftsbereiche der Infonova GmbH wurden in die BearingPoint Struktur integriert. Die BearingPoint ist als unabhängiges Management und Technologieberatungs Unternehmen in den Bereichen Consulting, Solutions und Ventures bekannt und tätig. Der Consulting Bereich beinhaltet das Advisory Business. Im Bereich Solutions geht es darum, Methoden für eine erfolgreiche digitale Transformation der Kunden zu erstellen und diese dabei zu unterstützen. Im dritten Bereich Ventures, beschäftigt sich die BearingPoint mit erfolgsversprechenden Start-ups und investiert in sie oder bietet ihnen Unterstützung.<sup>75</sup>

Durch das Rebranding wurde aus der Infonova GmbH die BE Technology, welche sich in die Bereiche Infonova R6 und Agile Software Engineering unterteilt. Der Bereich Infonova R6 gehört mit seinem gleichnamigen Produkt zur BearingPoint Business Unit Digital Transformation. So ist in dieser Business Unit das Wissen für agile digitale Transformationen mit dem Produkt Infonova R6, das konkrete Lösung anbietet, vereint.<sup>76</sup> Der Bereich Agile Software Engineering wurde in den BearingPoint Bereich Consulting eingegliedert.

Die Business Unit Digital Transformation gliedert sich in der BE Technology in die Bereiche Sales, Offering Strategy, Technology Strategy und Management of Existing Accounts. Im Bereich Technology Strategy gibt es einerseits die Abteilung Product Engineering & DevOps (PED) und die Abteilung Solution Architecture & Product Consulting. Der Fokus dieser Arbeit liegt in der Abteilung PED. Aus diesem Grund wird nun nur noch auf die Abteilung PED eingegangen. In dieser Abteilung erfolgt die Produktentwicklung von Infonova R6. Die Abteilung PED ist sehr flach organisiert, das heisst, es gibt momentan vier Development Teams, welche am Produkt Infonova R6 arbeiten. Diese Teams arbeiten nach Scrum.

---

<sup>75</sup> infonova (2017), Onlinequelle [19.01.2018]. und BearingPoint (2018), Onlinequelle [19.01.2018].

<sup>76</sup> BearingPoint (2017), Onlinequelle [19.01.2018]. und infonova (2017), Onlinequelle [19.01.2018].

Um sich einen Überblick über die Organisation der BearingPoint und der BE Technology zu verschaffen, kann in der Abbildung 22 die Organisationsstruktur bis hin zu den Development Teams entnommen werden.

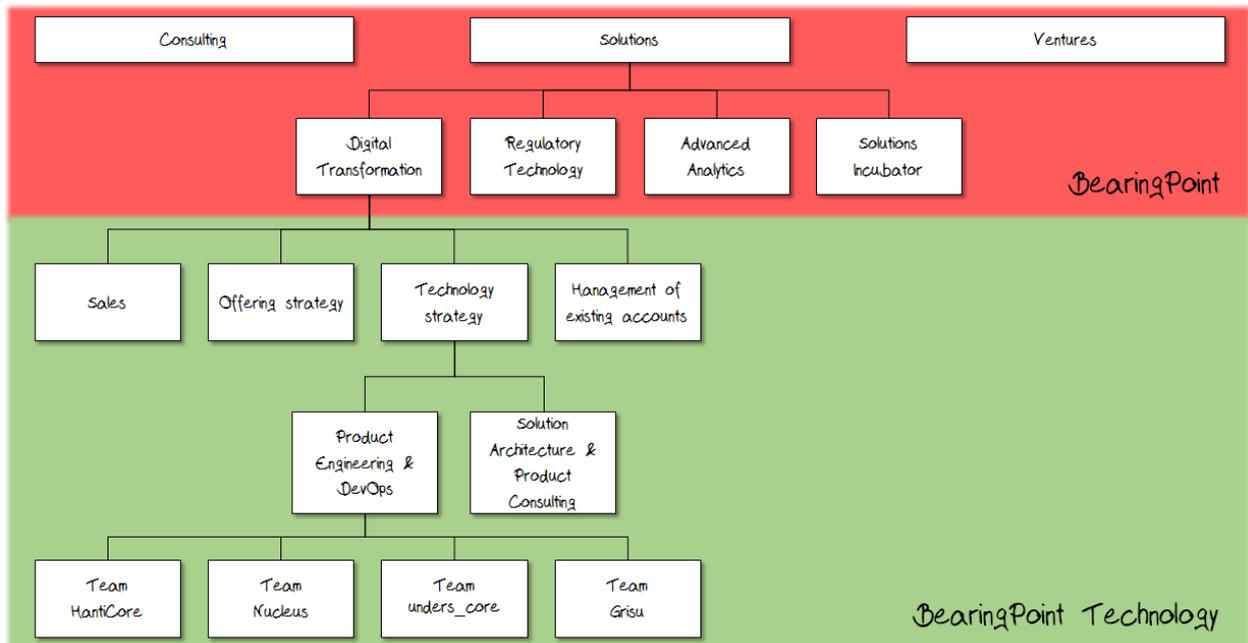


Abbildung 22: Organisationsstruktur BearingPoint und BearingPoint Technology, Quelle: Eigene Darstellung (2018).

### 8.1.1 Marktwahrnehmung der BearingPoint Technology

In den Bereichen, in denen sich die BE Technology etabliert hat, werden sie auch von anderen Unternehmen wahrgenommen. Gartner Inc., ein weltweit führendes Forschungs- und Beratungsunternehmen, kann diese Wahrnehmung aufzeigen. Sie unterstützen Geschäftsführer in allen Branchen mit den objektiven Einsichten, die sie brauchen, um auch umfassend die richtigen Entscheidungen zu treffen. Im jährlich veröffentlichten Magic Quadrant für integriertes Umsatz- und Kundenmanagement von Gartner Inc. zeigt sich auch die BE Technology. In dieser Analyse werden Lösungen, Abrechnung, Kundenbetreuung, Bewertung, Preisgestaltung und Partnerbeziehung bewertet, die ein Unternehmen in dieser Branche zu bieten hat. Aus diesem Report geht hervor, dass eine große Stärke der BE Technology mit ihrem Produkt Infonova R6, ist, dass das Produkt intern entwickelt und nicht durch Akquisitionen angeeignet wurde. Zudem bietet das Produkt Infonova R6 aus Sicht der Gartner Inc. ein umfassendes Portfolio bestehend aus dem Digital Ecosystem Management kurz DEM mit ergänzenden Beratungsangeboten. Des Weiteren schätzen BE Technology Kunden die zukunftsweisende Produktarchitektur, sowie deren Aktualität und Qualität der technischen Dienstleistungen. Neben diesen Stärken gilt jedoch, dass die BE Technology im Jahr 2017 keine großen Kundenakquisitionen hatte. Zudem ist das geografische Marktgebiet der BE Technology auf Westeuropa und Asien/Pazifik beschränkt. In anderen Regionen ist das Unternehmen wenig präsent.<sup>77</sup>

<sup>77</sup> Vgl. Scholz, Norbert J./Forsman, Jouni/Nandan, Amresh (2017).

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die BE Technology aus der Sicht von Gartner Inc. als Visionär gilt. Das bedeutet, dass es die BE Technology sehr gut zustande bringt, die kommunizierte Vision zu erfüllen, wobei die Fähigkeit der Umsetzung auf dem Markt in Ordnung ist.



Abbildung 23: Magic Quadrant for Integrated Revenue and Customer Management for CSPs, Quelle: Scholz, Norbert J./Forsman, Jouni/Nandan, Amresh (2017)

### 8.1.2 Das Performance Management System der BearingPoint Technology

Der Erfolg in der Wirtschaft sieht die BearingPoint darin, dass sich jeder Mitarbeiter der gesamten Holding stark engagiert. <sup>78</sup> Damit die bestehende Business Strategie der BearingPoint verfolgt wird, startet hier der Performance Management Prozess. Dieser Prozess gilt firmenweit und findet somit auch Anwendung in der PED Abteilung. Der Prozess beinhaltet die firmenweiten Ziele, Werte und die Vision und bricht diese auf den einzelnen Mitarbeiter runter. Dadurch erhält jeder Mitarbeiter in der BearingPoint eine Roadmap für seine Karriere, welche auch die strategischen Ziele der BearingPoint unterstützen. <sup>79</sup>



---

Abbildung 24: Performance Management System der BearingPoint, Quelle: Kluge, Valerie (13.03.2017), Onlinequelle [19.01.2018]

Der Performance Management Prozess beginnt kalendarisch zwischen Januar und anfangs Februar mit dem Year End Review. In diesem Schritt wird die Performance eines jeden Mitarbeiters basierend auf dem Goal Setting und Mid-Year Review bewertet. <sup>80</sup>

Mitte Februar bis Anfang März wird im Goal Setting festgelegt, welche Ziele ein Mitarbeiter von Januar bis Dezember verfolgen wird. Ziel in diesem Schritt ist es, wesentliche Meilensteine zu identifizieren und zu definieren, welches Wissen und welche Erfahrung in diesem Jahr angeeignet werden soll. Des Weiteren wird festgehalten, wie der Mitarbeiter vorhat, die Unternehmenswerte und Prinzipien zum Leben zu erwecken. Falls ein Mitarbeiter unter dem Jahr zur BearingPoint dazustößt, erfolgt das Goal Setting in den ersten 45 Tagen ab Arbeitsbeginn. <sup>81</sup>

---

<sup>78</sup> Kluge, Valerie (13.03.2017), Onlinequelle [19.01.2018].

<sup>79</sup> Pol, Maikel (14.12.2017), Onlinequelle [19.01.2018].

<sup>80</sup> Kluge, Valerie (13.03.2017), Onlinequelle [19.01.2018].

<sup>81</sup> Kluge, Valerie (13.03.2017), Onlinequelle [19.01.2018]. und Pol, Maikel (14.12.2017), Onlinequelle [19.01.2018].

Als dritter Schritt erfolgt im August das Mid Year Review. Hier geht es darum, zu identifizieren wo der Mitarbeiter bereits erfolgreich war und in welchen Bereichen er sich noch verbessern kann, damit er die Ziele aus dem Goal Setting erreicht. Das Mid Year Review bietet außerdem die Möglichkeit, die definierten Ziele zu aktualisieren und wenn nötig, der aktuellen Umwelt anzupassen.<sup>82</sup>

Vor jedem Mid Year und Year End Review erfolgt das Engagement Review. Dieses Review beinhaltet die Performance und Kompetenzentwicklung im aktuellen Projekt eines jeden Mitarbeiters, aus Sicht des jeweiligen Engagement Managers.<sup>83</sup>

## **8.2 Haltung der Mitarbeiter zum aktuellen Performance Management System**

Der Bereich, in der sich die Abteilung PED befindet, ist nun durch das Kapitel 8.1 abgesteckt. Auch das aktuelle PMS ist definiert. Nicht jedoch, wie die Mitarbeiter zu diesem System stehen, was für sie gut funktioniert und was nicht. Damit diese Fragen beantwortet werden können, sieht das Flugfisch-Verfahren im ersten Schritt eine PMS Analyse mittels Interviews vor, wie es im Kapitel 7.1.2 festgelegt ist. Im Zuge dieser Masterarbeit werden 14 Mitarbeiter mit verschiedenen Rollen in der Abteilung PED befragt. Die Befragung erfolgt in zwei Schritten. In einem ersten Schritt erhalten die Befragten einen Kurzfragebogen und im Zweiten werden sie konkret in einem Interview über die Arbeitsweise in der Abteilung, sowie ihre Haltung zum Performance Management Prozess befragt. Nachfolgend werden die Auswertungen näher erläutert und was dies für die Abteilung PED heißt.

### **8.2.1 Das Umfeld der Mitarbeiter der Abteilung Product Engineering & DevOps**

Das Umfeld der Mitarbeiter der PED Abteilung ist für die Definition, ob ein aPMS für diese Abteilung geeignet ist, von großer Bedeutung. Ein PMS unterstützt die Mitarbeiter nicht, wenn es bei seiner Anwendung nicht in das Umfeld und die Arbeitsweise der Mitarbeiter passt. Die Mitarbeiter der Abteilung PED haben somit Auskunft über folgende Bereiche gegeben:

- Arbeitssicherheit und -dynamik
- Autonomie, Selbstregulierung und laterale Kollaboration
- Dominanz der Management Rolle

#### **Aufgabensicherheit und -dynamik**

In Bezug auf die Aufgabensicherheit und -dynamik weisen die Mitarbeiter darauf hin, dass eine Planung weit in die Zukunft größtenteils möglich ist. Die Tendenz aus den Ergebnissen des Kurzfragebogens zeigen jedoch klar, dass einige davon überzeugt sind, dass dies nicht geschieht. Das Aufgabengebiet der einen Hälfte der Mitarbeiter verändert sich selten, bei der anderen Hälfte stehen die Mitarbeiter immer wieder vor neuen Aufgabengebieten. Dies zeigen folgende Aussagen:

---

<sup>82</sup> Pol, Maikel (14.12.2017), Onlinequelle [19.01.2018]. und Kluge, Valerie (13.03.2017), Onlinequelle [19.01.2018].

<sup>83</sup> Pol, Maikel (14.12.2017), Onlinequelle [19.01.2018].

*„Ok. Das meiste mache ich freiwillig. So freiwillig im Sinn von "ich komme selber darauf, dass da Handlungsbedarf ist und möchte was daran ändern.“*

Senior System Analyst

*„Der Großteil ist wirklich, dass ich selber; und das gefällt mir auch so an meiner Arbeit, dass ich selber sehen kann „Ok da muss was getan werden und dann, oder da möchte ich was tun in der Richtung“ und dann kann ich das auch antreiben.“*

Senior System Analyst

*„Also da glaube ich, bin ich ein bisschen ein Ausreißer, denn an den Themen an denen unser Team gerade arbeitet, an diesem Thema ergibt sich viel während der Umsetzung, da gibt es relativ wenig was davor schon klar.“*

Technology Architect

### **Autonomie, Selbstregulierung und Laterale Kollaboration**

Die Mitarbeiter arbeiten mehrheitlich in Teams zusammen, um die ihre anstehenden Arbeiten zu erledigen. Dennoch erfolgt die Arbeit bedingt autonom. Dies wird durch folgende Zitate ersichtlich.

*„Das konnte ich nicht wirklich für mich selbst bestimmen, deswegen musste ich zuerst zum Matteo gehen.“*

System Engineer

*„je nach Team entweder dass das ganze Team an einer Story arbeitet oder mehrere im Team, dass sie sich die Task aufteilen oder eben mehrere User Stories im Team und sich diese aufteilen.“*

Senior System Engineer

*„Ja, dafür haben wir das Scrum Board. Und am Daily Scrum macht das Team die Verteilung.“*

Technology Architect

### **Dominanz der Management Rolle**

Die Management Rolle in der Abteilung PED wird ganz klar als Partner/Coach gesehen. Dies zeigen auch die Zitate aus den Interviews:

*„Partner/Coach. Das ist unsere Firmenphilosophie und ich glaub, das trifft sich ganz gut.“*

Technology Architect

*„Es ist mehr Coach, Partner. Es ist sehr freundlich. Bei uns gibt es keine Hierarchie. Du redest wie mit einem Freund“*

Senior System Engineer

*„Der lässt nie den Chef raushängen. Er kommt auf einen zu und wir reden auf Augenhöhe. Wir reden drüber, was wir machen können.“*

Senior Technology Architect

Das Ergebnis aus diesem Teil der Analyse zeigt, dass das Umfeld in dem sich die Mitarbeiter der Abteilung PED befinden, im Vergleich mit den Angaben aus der Tabelle 5 im Kapitel 5.2.3, mehrheitlich agile Züge aufweist. Dadurch ist die Grundlage für ein aPMS aus dieser Sicht gegeben. Wichtig ist nun anzusehen, ob die Ausprägungen des bestehenden PMS diese agile Arbeitsweise grundsätzlich unterstützt oder nicht.

## 8.2.2 Ausprägungen des bestehenden Performance Management System in der Abteilung Product Engineering & DevOps

Die einzelnen Ausprägungen der Elemente eines PMS zeigen, ob es sich eher um ein traditionelles oder agiles PMS handelt, wie dies aus dem Kapitel 5.2.3 hervorgeht. Aus diesem Grund werden nachfolgend die Ergebnisse aus den Interviews aufgezeigt.

### Häufigkeit und Pflicht

Das bestehende PMS sieht im Verlauf des Jahres fixe Gespräche beim Goalsetting, Mid Year Review und Year End Review vor. In der Realität, finden die Gespräche in Bezug auf die Performance eines Mitarbeiters in der Abteilung PED, mehrheitlich einmal jährlich statt. Vereinzelt gibt es halbjährlich, vierteljährlich oder monatlich Gespräche und ganz selten Gespräche nur bei Bedarf. Dies zeigen die folgenden Aussagen aus den Interviews:

*„Also wir haben was vorgegeben gekriegt und haben die Vorgabe etwas auszufüllen und dass machen wir dann am Jahresanfang und am Jahresende, dazwischen das hängt vom Performance Manager ab.“*

Senior System Engineer

*„Also ich sage mal, so wie wir es im Moment haben, dass wir uns zweimal im Jahr zusammensetzen und wirklich nur zu den Terminen und Sachen Gedanken machen, das ist glaube ich wirklich ein bisschen zu wenig.“*

System Engineer

*„Also in Bezug auf meinen Performance Manager geschieht dies genau einmal im Jahr, wenn diese Email kommt, dass du das ausfüllen sollst. Bei dem Mid-Year Review Email habe ich gefragt, ob ich da jetzt irgendwas zu tun habe, nachdem ich ja auch neu Performance Manager geworden bin.“*

Senior System Engineer

Dies zeigt ganz klar, dass das System zwar definiert, wann die Gespräche erfolgen sollten, doch in Wirklichkeit haben die Mitarbeiter das System bereits selbständig auf ihre Arbeitsweise adaptiert. Dennoch haben die Mitarbeiter der Abteilung PED nicht die Möglichkeit, das gesamte PMS so zu adaptieren wie sie es brauchen, da das gesamte PMS verpflichtend ist.

*„Aus meiner Sicht. Aus meiner Sicht läuft das so ab, dass sich die Performance Manager mehr oder weniger öfter pro Monat oder Jahr treffen und gemeinsam ermitteln, wie sich der Performee im Laufe der Zeit entwickelt hat.“*

Technology Architect

*„Dann fühle ich mich informiert, dann krieg ich eine Einladung von meinem Performance Manager. Dort gehe ich dann hin und der Performance Manager geht dann mit mir die Ziele durch, vom vorherigen Jahr, die werden dann bewertet und beurteilt wie auch immer.“*

Senior System Engineer

*„Aber da ist es meistens so, dass es auf maximal drei bis vier Meetings pro Jahr kommt, wo wir Dinge besprechen.“*

Senior Technology Architect

Dadurch ist eine Unterstützung der in der Abteilung PED vorherrschenden agilen Arbeitsweise durch das bestehende PMS nicht gegeben.

### Fokus und Verantwortlichkeiten

Ein aPMS hat den Fokus des Systems auf ein Team und deren Wertgenerierung. Der Fokus des bestehenden PMS in der Abteilung PED liegt jedoch hauptsächlich auf der Einzelperson und zeigt lediglich Tendenzen in Richtung Team.

„Bei mir ist das Problem, ich sehe nicht unbedingt die Sinnhaftigkeit eines so starren Prozesses in unserer Abteilung überhaupt. Also so wie wir arbeiten, sollte das Ganze vielleicht eher mehr aus dem Team kommen.“

Technology Architect

Somit wird die Arbeitsweise der Mitarbeiter mehrheitlich nicht unterstützt. Denn der Teamgedanke ist im aktuellen PMS nicht verankert. Dies zeigt auch wer sich für das PMS derzeit verantwortlich sieht, der Manager. Die Mitarbeiter fühlen sich nur vereinzelt für das PMS verantwortlich, dies zeigt die Abbildung 25.



Abbildung 25: Verantwortlichkeiten im PMS in der Abteilung PED, Quelle: Eigene Darstellung (2018).

### Beurteilende Person und Evaluierungsdimensionen

Bei den vorgängig erläuterten Bereichen wurde sichtbar, dass es sich beim bestehenden PMS mehr um ein tPMS, wie im Kapitel 5.2.1, handelt als um ein aPMS. Sobald es jedoch um die Evaluierungsdimensionen und die beurteilende Person geht, verändert sich hier die Richtung. Bei den meisten Mitarbeitern in der Abteilung PED, erfolgt die Beurteilung durch Selbsteinschätzung und durch den Abteilungsmanager, dies zeigt sich auch in der Abbildung 26. Dadurch wird die Verantwortung der Beurteilung verteilt, so wie es auch mit einem aPMS gehandhabt wird. Zudem ist es den Mitarbeitern mehrheitlich komplett offengelassen, wie die Evaluierung erfolgen soll.

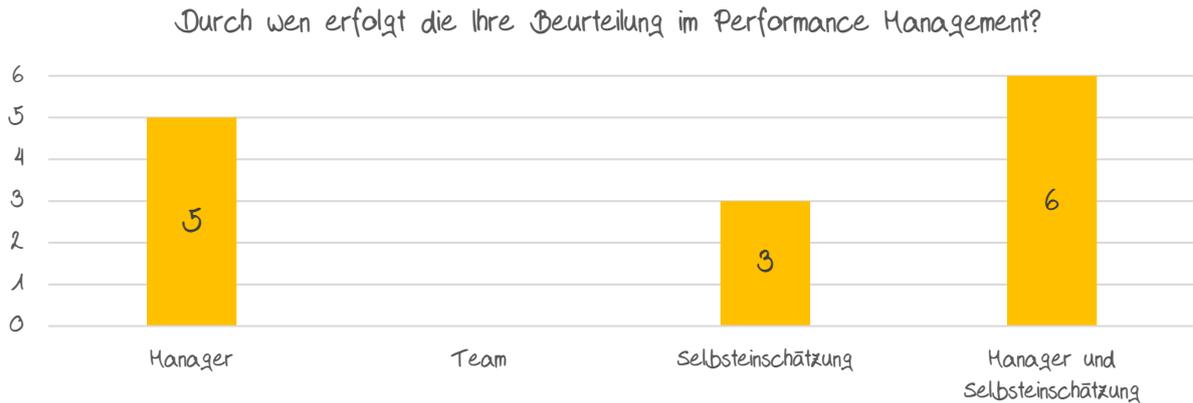


Abbildung 26: Beurteilende Personen im PMS in der Abteilung PED, Quelle: Eigene Darstellung (2018).

### Zielsetzung

Für die hier vorliegende Arbeit ist die Zielsetzung im PMS von großer Bedeutung. Denn hier geht es auch darum, wie die Innovationsperformance in das bestehende PMS einfließt. Denn die Mitarbeiter der Abteilung PED werden mehr als Anlagen gesehen und nicht als Kostenpunkt, da ihr Input die Abteilung und dessen Produkt Infonova R6 weiterbringt. So ist es von großer Wichtigkeit, dass das Element Zielsetzung zur agilen Arbeitsweise der Mitarbeiter passt. Leider werden die Ziele mehrheitlich vom Manager festgelegt, was die Abbildung 27 zeigt. Die Mitarbeiter werden nur vereinzelt miteinbezogen, so ist es im bestehenden PMS festgelegt. Genau diese Regelung passt aber nicht zur Arbeitsweise der Abteilung PED. Dies gilt es klar zu ändern.

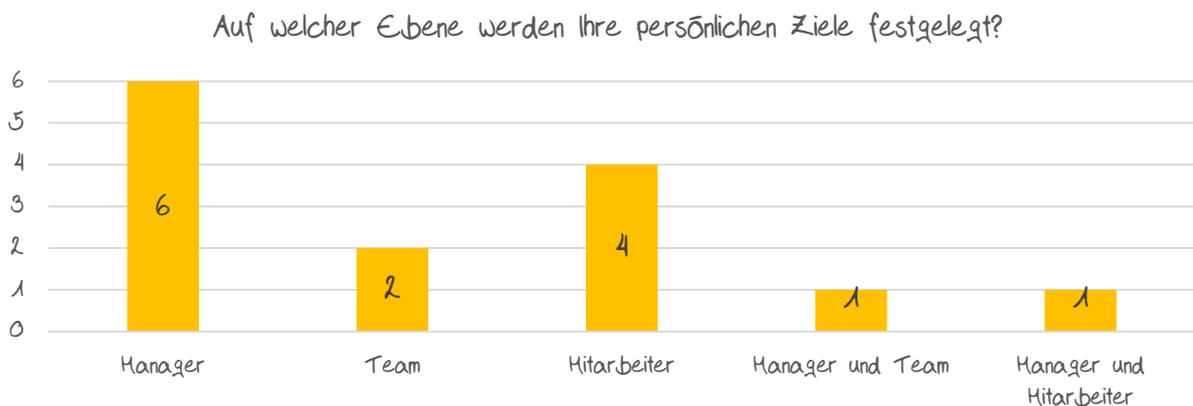


Abbildung 27: Zielsetzung im PMS in der Abteilung PED, Quelle: Eigene Darstellung (2018).

Aus den Erläuterungen in diesem Kapitel geht klar hervor, dass das aktuelle PMS traditionelle sowie agile Züge aufweist. In welchen Bereichen nun Handlungsbedarf im PMS aus Sicht der Mitarbeiter der Abteilung PED besteht, wird im nächsten Kapitel 8.2.3 aufgezeigt.

### 8.2.3 Die fünf wichtigsten Themenbereiche in Bezug auf das Performance Management System aus Sicht der Mitarbeiter der Abteilung Product Engineering & DevOps

Während den Interviews mit den ausgewählten Mitarbeitern der Abteilung PED kristallisieren sich Bereiche, die die Mitarbeiter stark beschäftigen raus. Die Aussagen der Befragten können auf fünf Bereiche gemäß der Abbildung 28 zusammengezogen werden.

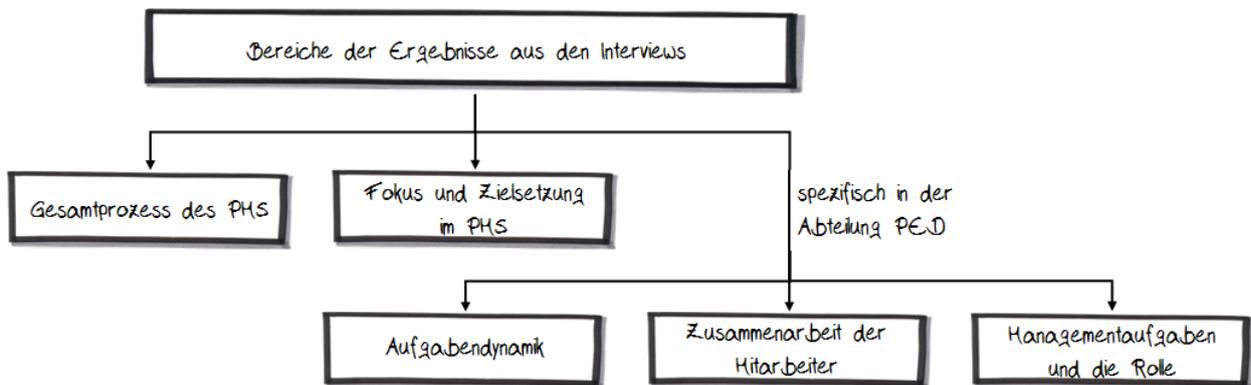


Abbildung 28: Bereiche zu denen die Interviewpartner Aussagen treffen, Quelle: Eigene Darstellung (2018).

Der Fokus und die Zielsetzung des PMS in der BearingPoint, ist die eigene Business Strategie zu unterstützen. Dies ist den Mitarbeitern der Abteilung PED nicht bewusst. Denn aus ihrer Sicht, sehen sie den Performance Manager im Prozess vor allem als Unterstützung, wenn Probleme mit einem Mitarbeiter auftreten oder wenn Beförderungen anstehen. Dies wird zum Beispiel mit den folgenden zwei Aussagen verdeutlicht:

*„Eigentlich wird es glaube ich nur dann relevant, wenn man gravierende Probleme mit einer Person hat.“*

Manager

*„Für Beförderungen ist dieses Performance Management System dann wirklich sinnvoll. Es ist zwar kein Garant, dass es hilft, aber man muss das ganze Jahr dabei sein und irgendwie immer sichtbar machen was gut war.“*

Senior System Engineer

Diese Sicht auf das PMS findet sich teilweise auch wieder, wenn die Jahresziele im Goal Setting definiert werden. Diese werden vor allem aus dem Grund heraus erstellt, dass sie verlangt werden. Die Intention, dass eine Roadmap für einen Mitarbeiter im Goal Setting erstellt wird, ist für die Mitarbeiter in der Abteilung PED nicht erkennbar:

*„Zum Beispiel für mich, mit meiner persönlichen Entwicklung habe ich nicht das Gefühl, dass das Performance Management, das ist was mich weiterbringt.“*

Technology Architect

*„Ich tue mich ja selber schwer mit meinem Performee, ein gewisses Maß an Weiterentwicklung und Verbesserung ... zu indizieren, weil ich nicht weiß wie der nächste Schritt für ihn aussehen kann.“*

Senior Manager

Zudem werden im Goal Setting aus Sicht der Befragten Ziele festgelegt, welche während des Jahres obsolet werden können. Dies bewirkt, dass die Sinnhaftigkeit einiger Ziele bereits nach zwei Monaten von den Mitarbeitern hinterfragt wird. Aus diesem Grund ist aus ihrer Sicht der Jahresrhythmus zu lange gefasst, da so nur bedingt reagiert werden kann. Wichtig wäre, dass ein stetiger Feedbackzyklus entsteht, um die Entwicklung einerseits auf Teambasis, andererseits auf persönlicher Ebene kontinuierlich zu verfolgen:

*„Weil da einfach wirklich für ein Jahr Ziele definiert werden, deren Sinnhaftigkeit sich meistens in den ersten zwei Monaten schon wieder erledigt hat.“*

Technology Architect

*„Also als Performance Manager ist es meistens so, dass man Team Senior ist, das sieht man dann eh, was als Performee auf was der Fokus gelegt wird und auf was wertgelegt wird und ob die Richtung passt und ob es dem Ziel vom Team förderlich ist“*

Senior System Engineer

*„Du nennst es Performance Management. Für mich ist das Weiterentwicklung vom ganzen Team.“*

Senior System Engineer

Um das Feedback für einen Mitarbeiter und auch für die Abteilung gewinnbringend zu gestalten, sollte dieses auf mehreren Unternehmensebenen erfolgen und nicht nur auf Basis der Ziele. Im Moment ist es so, dass das Feedback nur vom Performance Manager kommt, außer dieser engagiert sich für seinen Performee und holt zusätzliches Feedback von anderen Mitarbeitern ein. Dieses erhält dann der Performee vom Performance Manager zusammengefasst mitgeteilt:

*„Auf der Ebene braucht man eigentlich eine andere Art von Feedback. Die Performance Management Gespräche sind aus meiner Sicht zu sehr Goal orientiert.“*

Technology Architect

Performance Managern in der Abteilung PED fehlen teilweise die nötigen Kompetenzen, um ihre Rolle angemessen auszuüben. Dies wird vor allem sichtbar, wenn ein Performee Coaching benötigt oder Möglichkeiten aufgezeigt haben möchte, welche Wege er wie gehen kann. Als Unterstützung für die Performance Manager würde eine klare Rollendefinition über seine Rechte und Pflichten helfen.

Ein weiterer sehr wichtiger Bereich ist die Sicht der Befragten auf den Prozess des PMS innerhalb der Abteilung. Grundsätzlich finden sie die Idee hinter dem PMS der BearingPoint sehr gut. Nur sehen sie auch, dass dieser Prozess auf die Business Unit Consulting zwar perfekt zugeschnitten, jedoch in der Abteilung PED nur begrenzt anwendbar ist. Dadurch wird für die Mitarbeiter der Abteilung PED kein wirklicher Mehrwert des PMS sichtbar. Die Mitarbeiter arbeiten in dieser Abteilung sehr stark in langfristigen Teams und haben somit eine andere Arbeitsweise, als wenn sie einzeln die Themen bearbeiten würden:

*„In meiner Sicht ist es eher so, dass man quasi vom Konzern von BearingPoint jetzt für die Consultant spezifischen Prozess ausdefiniert, der dort wahrscheinlich funktioniert.“*

Senior System Engineer

Da der definierte Prozess nicht zur Arbeitsweise der Mitarbeiter passt, entsteht das Gefühl, dass es keine Strukturen für das PMS gibt. Für viele gibt es einmal im Jahr ein Gespräch in dem das Year End Review und das Goal Setting in einem Schritt durchgegangen werden. Danach haben die Performees sowie die

Performance Manager mehrheitlich keinen Kontakt mehr zum PMS. Das PMS ist für einige der Befragten komplett vom Tagesgeschäft weg und für Wenige teilweise vorhanden. Dies wird deutlich, wenn die Befragten beschreiben, wie das gesamte PMS aus ihrer Sicht aussieht. Im Vordergrund stehen hier immer wieder die Gespräche mit dem Performance Manager, wobei diesem überlassen wird, wie viele stattfinden. Einige machen unregelmäßige Coachings, andere treffen sich mit ihrem Performee alle zwei Wochen, jeden Monat, jeden zweiten Monat oder einmal im Jahr:

*„Jetzt ist es kein sehr definierter Prozess. Ich weiß einfach, es gibt einmal die Geschichte wo man darüber redet.“*

Manager

*„Also vom Prozess her gibt es nicht viel außer diesem berühmten Goalsetting. Und jetzt kann man sich darüber unterhalten wie dieses Goalsetting abläuft von den globalen Zielen bis es dann ganz konkret wird. Und das ist eigentlich in dem Sinne kein Prozess. Also dies ist meine Sichtweise.“*

Senior Manager

Hier wird erneut ersichtlich, dass die Mitarbeiter der Abteilung PED bereits neue Wege abseits des vordefinierten Prozesses für sich gefunden haben. Damit ein PMS nicht nur niedergeschrieben ist, sondern auch gelebt wird, sollte dieser von den Teams kommen. Dadurch stößt das PMS auf mehr Akzeptanz von den Mitarbeitern und würde so von ihnen getragen.

*„Bei mir ist das Problem, ich sehe nicht unbedingt die Sinnhaftigkeit eines so starren Prozesses in unserer Abteilung überhaupt. Also so wie wir arbeiten, sollte das Ganze vielleicht eher mehr aus dem Team kommen.“*

Technology Architect

Die Aussage „so wie wir arbeiten“ ist hier sehr vage. Die Bereiche Aufgabendynamik, Zusammenarbeit und Managementaufgaben und ihre Rolle in der Abteilung PED zeigen, was genau damit gemeint ist.

Die zu bearbeiteten Themen für das Produkt Infonova R6 werden auf einer Ebene den Teams weiter zur Bearbeitung gegeben, so dass lediglich der Rahmen abgesteckt ist, in welche Richtung sich Infonova R6 hin entwickeln soll. Das bedeutet, dass ein Thema nicht bis ins kleinste Detail vom Product Management definiert ist und sich das Development nur noch um die Umsetzung kümmert, sondern nur der Business Wert definiert wird und wo der Kundennutzen liegt. Wie die detaillierte Umsetzung aussieht, damit der Kundennutzen erreicht wird, erfolgt in jedem Team mit seinen Mitarbeitern. Sie generieren selbständig Lösungen und treffen die Entscheidung, welche Lösung letztendlich umgesetzt werden soll.

*„Also ich glaub es gibt einen Rahmen. Für Entwickler ist der Rahmen im Endeffekt, dass sie in irgendeinem Detailgrad ein Kundenproblem bekommen und dies ausarbeiten und umsetzen müssen.“*

Manager

*„Im Endeffekt ist es so, dass wir uns die gesamte Arbeit eigentlich selber definieren und einteilen.“*

Senior System Engineer

Damit die Arbeitsweise funktioniert, welche die Teams mit dem Product Management leben, erfolgen nach der Umsetzung in den Teams in kurzen Abständen regelmäßige Reviews und allgemeine Feedbackzyklen. Diese Rückkopplung wird von allen Beteiligten in und aus der Abteilung PED geschätzt, denn dies erhöht

die Transparenz auf Teamebene und auf der gesamten Abteilung. Zudem erfolgt eine Synchronisation zwischen den Teams, was gerade gemacht wird und noch kommt.

*„Wie die Funktionalität aussehen soll, dafür gibt es eine klare Vorgabe .... Die Umsetzung ist eigentlich wieder ein sehr dynamischer Prozess, und wie das Ganze zusammenkommt, erfolgt mit den ständigen Reviews und Feedbackzyklen.“*

Technology Architect

Da die Mitarbeiter selbständig Lösungen definieren sollen, wird von den Teams eine hohe Selbstorganisation vorausgesetzt. Das bedeutet, dass die Teams ein gewisses Maß an Autonomie besitzen und so selbständig arbeiten, sowie Unterstützung holen wenn sie welche benötigen. Dies wird auch ersichtlich, wenn die Planung für die Umsetzung in den Teams festgesetzt wird. Falls offene Punkte in Bezug auf nicht technische Themen zum Produkt bestehen, holen sich die Teams die Informationen bei ihrem Product Owner. Die Planung für den nächsten Sprint erfolgt von den Teams, denn sie teilen mit, was sie in dem Sprint leisten können.

*„Und die Teams sind natürlich selbstorganisiert. Die schauen mehr oder weniger, dass sie es sich selbst ausmachen, welche Implementierung wer macht.“*

Technology Architect

Damit die Zusammenarbeit in der Abteilung PED wie oben beschrieben funktioniert, wird ein gutes Management benötigt, welches dies unterstützt. So sehen die meisten Befragten den Head of Department (HoD) und den Product Manager nicht als Vorgesetzten der ihnen die Arbeit vorgibt, sondern als Partner und Coach. Der persönliche und nahe Kontakt spielt hier eine große Rolle. Dies erfolgt dadurch, dass eine sehr flache Hierarchie gelebt wird und die Managementaufgaben auf mehreren Rollen verteilt sind.

*„Bei uns ist es sehr klassisch. Wir haben keine Hierarchie, die man sonst in den Firmen mehr vorfindet. Die ist bei uns aufgebrochen, wir haben eher mehr persönlichen Kontakt.“*

System Engineer

Dass die Managementaufgaben so gut verteilt sind, sehen die Befragten als förderlich. Was in der Abteilung PED jedoch fehlt, ist eine klare Definition, wer welche Entscheidungen treffen kann. Dies führt dazu, dass es sehr lange dauern kann, bis eine wichtige Entscheidung gefällt wird.

*„Wenn man Entscheidungen wirklich haben will, dann geht man eher zum R., der ist für uns halt eher für die tägliche Arbeit für konkretere Entscheidungen. Der Rest ist eher so "Schaun wir mal" machen wir mal ein Meeting“*

Senior System Engineer

Alle angesprochenen Punkte zeigen auf, dass die Mitarbeiter Verbesserungspotential beim aktuellen PMS sehen. Damit eine detaillierte Übersicht über die fünf Bereiche möglich ist, kann die Abbildung 29 herangezogen werden. Hier sind die Hauptaussagen der Befragten sinngemäß zusammengefasst, wobei widersprüchliche Aussagen beibehalten sind.

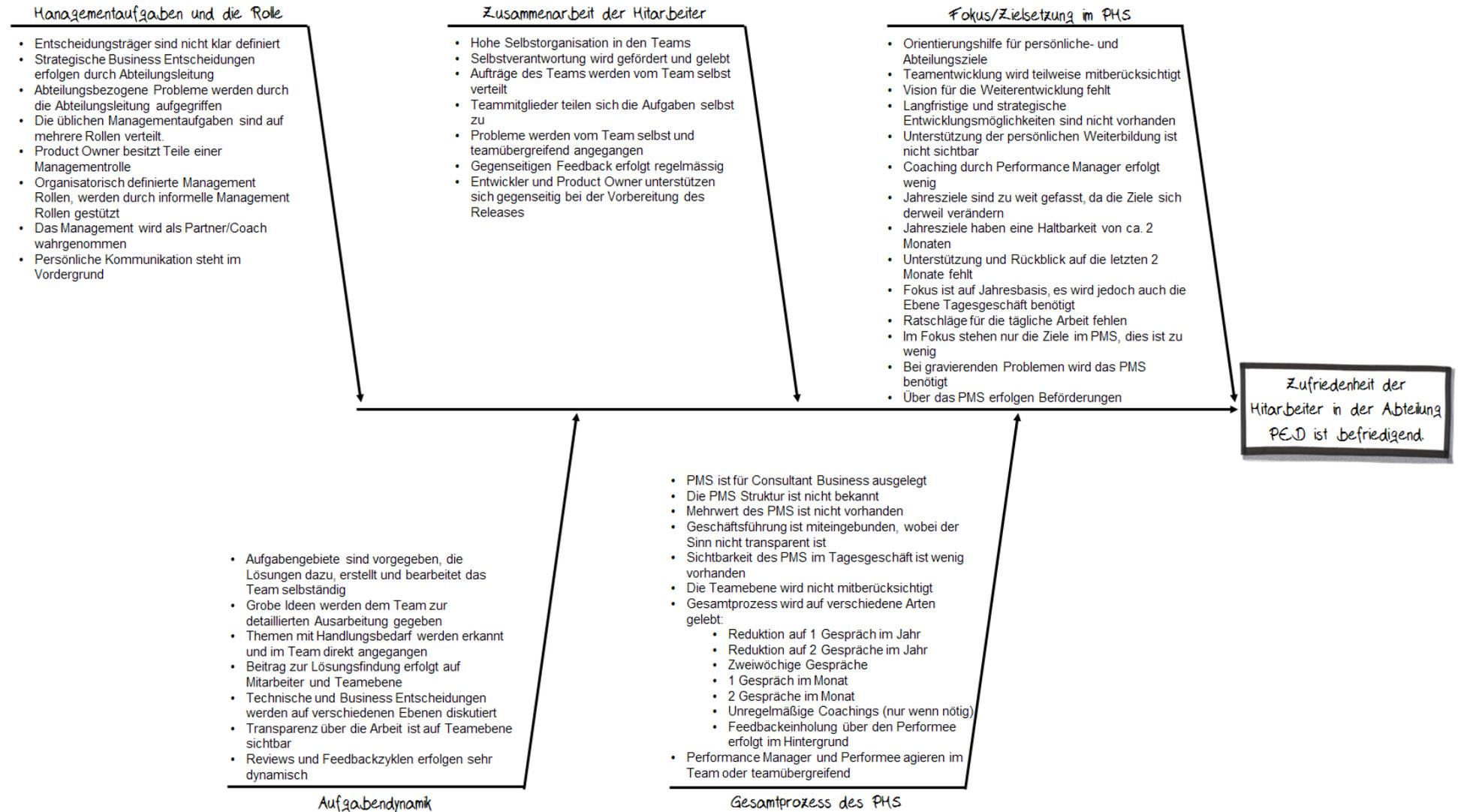


Abbildung 29: Vertiefter Einblick in die fünf wichtigen Themenbereiche in Bezug auf das aktuelle PMS, Quelle: Eigene Darstellung (2018).

Als zusammenfassendes Ergebnis aller Befragungen zeigt sich, dass die gesamte Zufriedenheit der Mitarbeiter in der Abteilung PED mit dem bestehenden PMS lediglich befriedigend ist. Dies kann der Abbildung 29 entnommen werden sowie den nachfolgenden Aussagen aus den Interviews.

„Aber prinzipiell bin ich momentan nicht so zufrieden, weil die Schwierigkeit ist, dass wir wirklich für Visionen wohin sich Leute entwickeln sollen nicht haben.“

Technology Architect

„Also ich sage mal, so wie wir es im Moment haben, dass wir uns zweimal im Jahr zusammensetzen und wirklich nur zu den Terminen und Sachen Gedanken machen, das ist glaube ich wirklich ein bisschen zu wenig.“

System Engineer

„Ich finde es auch nicht schlecht, dass es die jährlichen Gespräche gibt unabhängig dessen, ob sie verpflichtend sind oder nicht.“

Senior System Engineer

„Also wir sind definitiv über dem Durchschnitt. ... Ich denk aber, dass es sehr viele Optimierungsmöglichkeiten gibt und dass sehr viel verbessert werden kann in der Hinsicht.“

Senior System Analyst

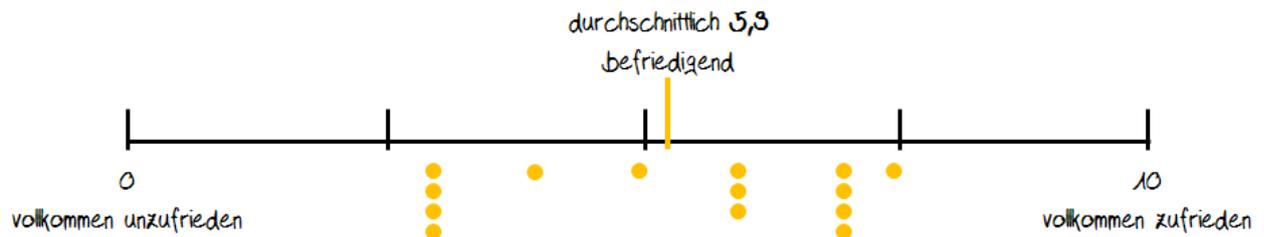


Abbildung 30: Zufriedenheit der Mitarbeiter mit dem bestehenden PMS, Quelle: Eigene Darstellung (2018).

Klar ist, dass das Verbesserungspotential nicht mehr eine reine Annahme ist, sondern sich durch die Auswertungen der Interviews im Anhang 9.1 deutlich äußert. Wichtig ist nun in einem weiteren Schritt, das im Flugfisch-Verfahren vorgesehene Agile Assessment durchzuführen, damit ersichtlich wird wie agil die Abteilung PED bereits ist. Erst dann ist die Grundlage für die die Erstellung eines neuen PMS gegeben.

## **8.3 Bereitschaft in der Abteilung Product Engineering & DevOps für ein agiles Performance Management System**

Im vorangegangenen Kapitel 8.2.1 ist das Umfeld, in dem sich ein Mitarbeiter der Abteilung PED befindet, bereits durch die Analyse der Interviews grob umrissen. Der Agile Journey Index als Teil des Flugfisch-Verfahrens, liefert hier zusätzliche Informationen darüber, wie agil die Abteilung PED bereits ist. Die einzelnen Fragen aus dem Agile Journey Index, können dem Kapitel 7.1.1 entnommen werden.

Die Abteilung PED besteht im Moment aus vier Development Teams. Die Teams A, B und C, arbeiten an der Weiterentwicklung von Infonova R6 und sind derzeit an der Erstellung der Release 8.0 des Produktes. Das Team D hingegen ist nicht direkt in die Feature <sup>84</sup> Entwicklung miteingebunden. Das Team bearbeitet Defects <sup>85</sup>, welche durch die Abteilung Delivery and Operation der BE Technology gemeldet werden. Diese Abteilung integriert das Produkt Infonova R6 in der Systemlandschaft bei einem Kunden der BE Technology. Die Teams der Abteilung PED arbeiten nach Scrum. Wie gut diese Arbeitsweise bereits in der Abteilung PED für die Software Entwicklung verankert ist, geht aus den Resultaten des Agile Journey Indexes hervor. Damit eine Gesamtübersicht von der Abteilung PED möglich wird, sind alle vier Teams durch Delegierte befragt worden. Nachfolgend wird jedes Team im Detail analysiert und bewertet, danach erfolgt die Betrachtung der gesamten Abteilung PED.

auf jedes Team einzeln eingegangen und dann die gesamte Abteilung PED betrachtet.

### **8.3.1 Ergebnisse des Agile Journey Indexes über die Teams der Abteilung Product Engineering & DevOps**

Die nachfolgenden Ergebnisse des Agile Journey Indexes über die Teams beruhen auf der Einschätzung eines Teammitgliedes. Wichtig ist hier, dass die Teilnehmer vorab informiert werden, was der Inhalt des Agile Journey Indexes ist. Denn so wird verhindert, dass die Teilnehmer unvorbereitet am Agile Assessment teilnehmen. Die Delegierten finden sich sehr schnell im Agile Assessment zurecht. Dadurch dass der Agile Journey Index sehr nahe an den Scrum Guide angelehnt ist, ist das Agile Assessment für die Teamebene ideal geeignet. Die Ergebnisse daraus werden auf den nächsten Seiten pro Team zusammengefasst und interpretiert.

---

<sup>84</sup> Ein Feature ist eine Funktionalität einer Software.

<sup>85</sup> Ein Defect ist ein Fehler, der in der Software nach der Auslieferung gefunden wird.

Team A: Results from the Agile Journey Index				
	Key Factor	Tools	Score	Explanations
Plan	Rq	Vision, Roadmap, Personae, Storymap	7	<b>Have 3 of 4</b> Vision, Roadmap, Storymap
	Rq	User Stories	7	<b>INVEST</b> It stands for 'Independent, Negotiable, Valuable, Estimable, Small, and Testable. It is a useful shorthand to remember the criteria for well written user stories.
	Rq	Product Backlog	7	<b>Enough Items are Estimated</b> preparation for release planning, the product backlog should be estimated. What is important is that the team estimates enough so they have prioritized estimated items to chose from for the release plan.
	Rq	Estimation	9	<b>Analysis Information</b> It's not just the numbers. Sometimes the discussion that arises between votes is the true value of the method.
	Pm	Release Plan	9	<b>Adjust</b> Do you have regular discussions with the product owner and adjust the plan based on current realities?
	Pm	Sprint Planning	5	<b>Speed Buffer</b> Team members have important work to do that is not directly related to coding or testing. It is important to allow time for email, fixing a hot emergency bug from a customer, etc.
	Pm	Governance	7	<b>Transition</b> Train the support and market teams. (this does not refer to testing - testing is done throughout the whole release)
Do	Pm	Sprint Daily	5	<b>Stand</b> Do the face to face participants stand up during the meeting if face to face?
	Pm	Task Board	9	<b>Limit Work in Progress</b> The team keeps an eye on the 'in progress' column to ensure a balance between tasks being started and too much multi-tasking.
	Pm	Burndown	1	<b>None</b>
	Qa	Code Review	7	<b>Efficient</b> Code reviews are running well and are a good investment of time for this team.
	Qa	Dev Unit Test	7	<b>In Build</b> Is a smart selection of tests run as part of the build process?
	Qa	Automated QA Test	7	<b>Sufficient</b> Do they cover enough cases, scenarios, and assertions?
	Qa	Quality Engineering	5	<b>Test Early, Test Often</b> Sprints are not 'waterations'. The first few days of an iteration may have more development (overlapped with test prep). But soon code should come into the testers hands for validation.
	Qa	Continuous Integration	9	<b>Visible Results</b> Is the build triggered on demand? Are the results of the build easy to see by the team?
	Qa	Done Done Done	9	<b>Met eighty percent of the time</b> Are the criteria usually met?
Feedback	Rq	Demo	7	<b>Gather Feedback</b> Does the team collect comments on the product from the stakeholders based on the demonstration?
	Ld	Sprint Retrospective	5	<b>Do Actions</b> Do you implement the improvements identified?
	Ld	Kaizen Improvement	5	<b>Gather information</b> Do people collect fresh ideas from other teams and around the industry?

Tabelle 25: Team A: Ergebnisse des AJI, Quelle: In Anlehnung an Krebs, AgileBill/Morgan, Peggy/Ashton, Rod (2011).

Das Team A besteht aus sechs Entwicklern und hat einen PO und SM. Mit dieser Teamgröße besitzt Team A eine gute Größe. Durch die derzeit reine Entwicklung von Features, kann Team A auf einen gut gefüllten Product Backlog zurückgreifen. Damit ersichtlich wird wie agil Team A bereits ist, erfolgt nachfolgend die Bestimmung der vier Schlüsselfaktoren des Agile Journey Indexes.

### **Rq – Requirements – Score 7.4 von 10**

Bei der Anforderungsanalyse ist Team A sehr gewissenhaft. Dies zeigt sich in mehreren Bereichen. Ein sehr markanter und wichtiger Teil ist die Vision. Team A weiß in welche Richtung sich das Produkt Infonova R6 entwickelt und kennt dazu auch die Roadmap des Produktes. Aus dieser Roadmap erstellt der PO Epics für Team A und User Stories<sup>86</sup> für das Product Backlog. Dieses wird von Team A vorab geschätzt. Bei der Schätzung ist festzuhalten, dass die Komplexität einer User Story, die Grundlage für fruchtbare Diskussionen ist. Des Weiteren fließt das Feedback von den Stakeholdern in die Planung und Analyse mit ein. Diese können dieses Feedback entweder in Testsessions oder in Abnahmen mitteilen und es wird entweder vom PO oder von Team A aufgenommen. Zusammenfassend für den Bereich Requirements kann erfasst werden, dass Team A auf einem sehr guten Weg ist und nur noch wenig fehlt, damit das Team andere Teams bei der Anwendung von Scrum unterstützen kann.

### **Pm – Project Management – Score 6.0 von 10**

Das Projekt Management ist darauf angewiesen, dass die Requirements gut vorbereitet sind, genau so wie es bei Team A geschieht. Dennoch ist die Wertung des Projekt Managements ein wenig tiefer. Grund für den tieferen Score, ist, dass einerseits kein Burndown in Bezug auf das Feature erfolgt; durch den Burndown würde Team A eine Übersicht erhalten, wie viel Zeit bis zum Release noch bleibt und wie groß der verbleibende Umfang der im Moment eingeplanten User Stories ist. Dies wäre eine ideale Grundlage für Diskussionen von Team A und seinem PO. Andererseits erfolgt während dem Sprint Planning ein Plan, bei dem Zeitpuffer nur bedingt miteinbezogen werden. Trotz dieser Punkte hat Team A eine sehr gute Diskussionsbasis mit dem PO, durch den regelmäßig angepassten Release Plan. Hier erfolgen laufend Anpassungen an die aktuelle Situation, falls sich das Epic oder die User Stories verändern oder im Team ein Impediment<sup>87</sup> aufgetaucht ist, welches die Release verzögert. Zudem lebt Team A eine sehr hohe Transparenz auf ihrem Task Board, denn es ist zu jederzeit ersichtlich, an was gerade gearbeitet wird. Das hat auch zur Folge, dass das Task Board nicht nur einmalig während dem Sprint Daily aktualisiert wird, sondern auch durch den Tag. Abschließend kann in diesem Bereich aufgezeigt werden, dass das Projekt Management für das Feature, an dem Team A arbeitet, transparent sichtbar gemacht wird.

### **Qa – Quality – Score 7.3 von 10**

Damit Team A ein Feature liefern kann, das eine hohe Qualität aufweist, arbeiten sie intensiv an der Qualitätssicherung. Regelmässig erfolgen Code Reviews innerhalb von Team A, wodurch das Team sicherstellt, dass die implementierten User Stories für das Feature, nicht nur von einer Person entwickelt werden,

---

<sup>86</sup> Ein Epic beschreibt eine Kundenanforderung auf einer hohen Abstraktionsebene. Diese wird dann in User Stories, Teilanforderungen zerlegt. Eine User Story beinhaltet anhand einer Geschichte ein bestimmtes Bedürfnis des Anwenders.

<sup>87</sup> Ein Impediment ist etwas, das den Fortschritt oder das Erreichen von etwas erschwert oder unmöglich macht.

sondern auch eine Feedbackschleife und somit eine Wissensverteilung im Team möglich ist. Des Weiteren gibt Team A darauf acht, dass die Tests für das Produkt Infonova R6 überprüft werden und zu der Umsetzung einer User Story fix dazu gehören. Somit kann auch für den Bereich Qualität festgehalten werden, dass das Team einen sehr guten Job macht.

### **Ld – Leadership – Score 5.0 von 10**

Im Bereich Feedback einholen und in die tägliche oder zukünftige Arbeit miteinbeziehen, zeigt Team A erkennbares Verbesserungspotential auf. Team A sammelt Verbesserungen im Team und definiert dazu in der Retrospektive klare Schritte zur Umsetzung der Verbesserung. Zudem werden hierzu auch Ideen von anderen Teams gesammelt. Danach fängt es jedoch an zu stocken. Denn die vorgenommenen Verbesserungen werden zwar umgesetzt, doch ob die Verbesserungen wirklich den erhofften effekt gebracht haben, wird nur gefühlsmässig sichtbar. Team A geht davon aus, dass jede angegangene Verbesserung, auch eine bessere Arbeitsweise hervorruft. Die identifizierten Verbesserungen werden somit von Team A nicht gemessen. Dennoch reflektieren sie ihre Arbeitsweise regelmässig. Die Ergebnisse aus der Reflektion bleiben im Team und werden nicht an andere Teams offen weitergegeben, damit diese von den Ergebnissen zusätzlich profitieren könnten.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Team A sehr stark Agilität lebt. Team A hinterfragt seine Tätigkeiten regelmässig und versucht die Arbeitsweise auch dahingehend zu adaptieren, dass es für das Team und die Abteilung PED am gewinnbringendsten ist.

Team B: Results from the Agile Journey Index				
	Key Factor	Tools	Score	Explanations
Plan	Rq	Vision, Roadmap, Personae, Storymap	7	<b>Have 3 of 4</b> Vision, Roadmap, Storymap
	Rq	User Stories	7	<b>INVEST</b> It stands for 'Independent, Negotiable, Valuable, Estimable, Small, and Testable.
	Rq	Product Backlog	5	<b>Prioritized</b> Having all items in the backlog shown in priority order at all times is key to the operation of the Scrum style of Agile Project Management as well as Kanban. Teams will do the most important things first (in terms of business value to their customers).
	Rq	Estimation	9	<b>Analysis Information</b> It's not just the numbers. Sometimes the discussion that arises between votes is the true value of the method.
	Pm	Release Plan	9	<b>Adjust</b> Do you have regular discussions with the product owner and adjust the plan based on current realities?
	Pm	Sprint Planning	3	<b>Have</b> Does your team have any form of plan for the next sprint or iteration?
	Pm	Governance	5	<b>Elaboration</b> Prove the architecture through working code. These iterations have an architecture 'flavor'.
	Do	Pm	Sprint Daily	9
Pm		Task Board	5	<b>Organized</b> The team uses an arrangement of work on the board that reveals information some teams color code to connect stories and tasks. Some teams color code by role.
Pm		Burndown	1	<b>None</b> It is not exist
Qa		Code Review	7	<b>Efficient</b> Code reviews are running well and are a good investment of time for this team.
Qa		Dev Unit Test	7	<b>In Build</b> Is a smart selection of tests run as part of the build process?
Qa		Automated QA Test	7	<b>Sufficient</b> Do they cover enough cases, scenarios, and assertions?
Qa		Quality Engineering	9	<b>"ility" testing</b> Does the team test for non functional facets like usability, reliability, accessibility, performance, security, and other initiatives.
Qa		Continuous Integration	9	<b>Visible Results</b> Is the build triggered on demand? Are the results of the build easy to see by the team?
Qa		Done Done Done	3	<b>Have</b> Does your team have a definition of Done?
Feedback	Rq	Demo	9	<b>Use to Improve</b> Is the feedback used to improve the product in future iterations according to priority?
	Ld	Sprint Retrospective	7	<b>Measure</b> Do you measure the results?
	Ld	Kaizen Improvement	5	<b>Gather information</b> Do people collect fresh ideas from other teams and around the industry?

Tabelle 26: Team B: Ergebnisse des AJI, Quelle: In Anlehnung an Krebs, AgileBill/Morgan, Peggy/Ashton, Rod (2011).

Die Teamgrösse des Teams Team B ist um einen Entwickler kleiner als das von Team A. Zudem arbeiten zwei Entwickler Teilzeit, wodurch die Koordination unter den Entwicklern zunimmt. Zu den Entwicklern kommt ein PO und SM hinzu. Team B arbeitet derzeit an einem Feature bei dem während der Entwicklung immer wieder neue dazugehörige Themen aufkommen. Nachfolgend wird ersichtlich, inwiefern sich Team B von Team A unterscheidet.

### **Rq – Requirements – Score 7.4 von 10**

In Bezug auf die Anforderungsanalyse für das Feature zeigt sich, dass dem Team die Vision und die dazugehörige Roadmap bekannt sind. Durch den PO und vor allem durch das Team identifizierte User Stories, werden nach bestem Wissen und Gewissen eingeschätzt. Die Schätzungen erfolgen meistens sehr kurzfristig, wodurch im Product Backlog lediglich die für den aktuellen Sprint geplanten User Stories ausdefiniert werden. Der Product Backlog ist dahingehend priorisiert, dass Team B jederzeit die wichtigsten User Stories zuoberst im Product Backlog findet und anfangen kann zu implementieren. Was Team B sehr gut macht, ist das regelmässige einfließen lassen der Feedbacks der Stakeholder in die aktuelle Planung. Dadurch gewährleisten sie, dass die Entwicklung in die Richtung erfolgt, in die der Stakeholder das Feature benötigt. Zusammenfassend für diesen Bereich kann festgehalten werden, dass Team B in der aktuellen Situation sein Bestes gibt, um die genutzten Tools weiterhin zu festigen und Verbesserungen direkt einfließen lässt.

### **Pm – Project Management – Score 5.3 von 10**

Während der Planung der User Stories, erfolgen regelmässig Diskussionen zwischen dem PO und Team B, um den bestehenden Release Plan an die aktuelle Situation anzupassen. Das heisst, dass auf Release Ebene, die Planung sehr gut erfolgt. Wenn nun die Sprint Ebene betrachtet wird, zeigt sich, dass während dem Sprint Planning zwar darüber gesprochen wird, was im Sprint umgesetzt werden soll, jedoch werden zusätzliche Arbeiten welche zur Release, aber nicht direkt zu einer User Story gehören, nicht miteingeplant. Dies führt während dem Sprint immer wieder zu Engpässen. Interessant ist dadurch umso mehr, dass das Sprint Daily bei Team B hervorragend läuft. Denn auf Tagesbasis wird jeden Morgen ganz konkret angesehen, welche Themen gerade anstehen und welche Blocker durch Team B selbst gelöst werden müssen. Dahingehend wird ein Tagesplan aufgestellt, wie dies erreicht werden kann. Diese konkrete Planung ist jedem Teammitglied bewusst. Diese wird auch auf dem Task Board ersichtlich, wobei hier nicht darauf geachtet wird, ob sich Team B zu viel vornimmt. Im Gesamtüberblick besitzt Team B im Projekt Management einen sehr guten Release Plan und eine sehr gute Tagesplanung. Interessanterweise erfolgt auf Sprintbasis die Planung bedingt. Dies ist höchstwahrscheinlich darauf zurückzuführen, dass während dem Sprint immer wieder kleinere und grössere Anpassungen in den User Stories erfolgen und dadurch ein Sprint Planning nicht einfach umzusetzen ist. Hingegen werfen diese Anpassungen den Release Plan nicht um, auf Tagesbasis ist das Team eingespielt und selbstorganisiert genug um dies zu bewältigen.

### **Qa – Quality – Score 7.0 von 10**

Im Bereich Qualität achtet Team B sehr darauf, dass die umgesetzten User Stories genügend getestet werden. Dies wird dadurch sichtbar, dass im spezifischen Bereich Quality Engineering funktionale und nicht funktionale Tests erstellt werden. Während der Umsetzung ist Team B darauf bedacht, fortlaufend die umgesetzte Arbeit zu überprüfen. Somit stellt Team B eine gute Qualität für seine User Stories sicher. Ein Punkt gilt es hier dennoch zu erwähnen. Denn trotz dieser sehr guten Übersicht über die Qualität ihrer Arbeit, vernachlässigt das Team seine Definition, wann eine User Story fertig ist. Team B besitzt zwar eine Definition, wann eine User Story fertig gestellt ist, diese kommt jedoch nicht in der täglichen Arbeit zur Anwendung. Dadurch kann nicht sichergestellt werden, dass jede User Story den Qualitätskriterien der Abteilung entspricht.

### **Ld – Leadership – Score 6.0 von 10**

Bei Team B besteht eine regelmässige Feedbackkultur. Dadurch stellen sie auch sicher, dass jegliches Feedback vom Team und von anderen Stakeholdern miteinbezogen wird. Zudem werden die gesetzten Verbesserungen auch gemessen, um festzustellen welche Wirkung diese aufweisen. Was Team B nicht macht, ist die Resultate der Verbesserungen und die eingeholten Feedbacks mit anderen Teams zu teilen, damit diese von ihnen lernen können.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sich Team B im Gesamtüberblick nicht viel von Team A unterscheidet, denn auch dieses Team weist einen guten Agilitätsgrad auf. Bei der Betrachtung der einzelnen Bereiche, wie die beiden Teams Agilität leben, werden Unterschiede sichtbar.

Team C: Results from the Agile Journey Index				
	Key Factor	Tools	Score	Explanations
Plan	Rq	Vision, Roadmap, Personae, Storymap	5	<b>Have 2 of 4</b> Vision, Roadmap
	Rq	User Stories	7	<b>INVEST</b> It stands for 'Independent, Negotiable, Valuable, Estimable, Small, and Testable. It is a useful shorthand to remember the criteria for well written user stories.
	Rq	Product Backlog	3	<b>Have a backlog that is visible to team members</b> Some team members have never seen their product backlog. Before agile is adopted they are simply assigned work one requirement at a time. With Agile the culture of transparency guides teams into making the entire backlog visible at all times.
	Rq	Estimation	9	<b>Analysis Information</b> It's not just the numbers. Sometimes the discussion that arises between votes is the true value of the method.
	Pm	Release Plan	9	<b>Adjust</b> Do you have regular discussions with the product owner and adjust the plan based on current realities?
	Pm	Sprint Planning	9	<b>Less than fifteen percent added</b> We do not usually add user stories in the middle of an iteration. But is is okay to add engineering sub tasks.
	Pm	Governance	5	<b>Elaboration</b> Prove the architecture through working code. These iterations have an architecture 'flavor'.
	Do	Pm	Sprint Daily	9
Pm		Task Board	5	<b>Organized</b> The team uses an arrangement of work on the board that reveals information some teams color code to connect stories and tasks. Some teams color code by role.
Pm		Burndown	1	<b>None</b>
Qa		Code Review	7	<b>Efficient</b> Code reviews are running well and are a good investment of time for this team.
Qa		Dev Unit Test	7	<b>In Build</b> Is a smart selection of tests run as part of the build process?
Qa		Automated QA Test	7	<b>Sufficient</b> Do they cover enough cases, scenarios, and assertions?
Qa		Quality Engineering	9	<b>"ility" testing</b> Does the team test for non functional facets like usability, reliability, accessibility, performance, security, and other initiatives.
Qa		Continuous Integration	9	<b>Visible Results</b> Is the build triggered on demand? Are the results of the build easy to see by the team?
Qa		Done Done Done	7	<b>Met eighty percent of the time</b> Are the criteria usually met?
Feedback		Rq	Demo	9
	Ld	Sprint Retrospective	5	<b>Do Actions</b> Do you implement the improvements identified?
	Ld	Kaizen Improvement	5	<b>Gather information</b> Do people collect fresh ideas from other teams and around the industry?

Tabelle 27: Team C: Ergebnisse des AJI, Quelle: In Anlehnung an Krebs, AgileBill/Morgan, Peggy/Ashton, Rod (2011).

Das dritte Team, welches Features entwickelt, ist das Team C Team. Team C weist die gleiche Teamgröße wie das Team A Team auf. Des Weiteren haben sie, wie die anderen beiden Teams, einen PO und einen SM.

### **Rq – Requirements – Score 6.6 von 10**

Wenn der Bereich Anforderungsanalyse in Team C angesehen wird, ist im Überblick ersichtlich, dass das Team quantitativ den schlechtesten Score aufweist. Dennoch besitzt Team C sehr gute Grundlagen in diesem Bereich. Einerseits werden die User Stories mit ihrer gesamten Komplexität betrachtet und dann eingeschätzt, andererseits ist der Inhalt der User Stories sehr hochwertig. In welche Richtung sich das zu entwickelnde Feature bewegen soll, wird Team C durch die kommunizierte Vision und Roadmap klar. Der dadurch erstellte Product Backlog entsteht mit einer Priorisierung auf Sprintbasis. Team C hat zudem einige noch nicht so erfahrene Teammitglieder, was dazu führt, dass sich diese erst noch mit der Übersicht über den Product Backlog vertraut machen müssen. Dies wird von den anderen Teammitgliedern gefördert, wodurch sich Team C hier bereits am Weiterentwickeln ist.

### **Pm – Project Management – Score 6.3 von 10**

In Team C wird sehr viel Wert darauf gelegt, dass vom Release Plan über das Sprint Planning und dann schliesslich im Sprint Daily, eine Linie vorhanden ist. Dadurch gehören Abstimmungen zwischen Team C und dem PO zur Tagesordnung, wodurch eine regelmässige Anpassung des Release Plans erfolgt. Dieses gute Zusammenspiel zeigt sich auch auf dem Task Board wieder, denn dort ist die gesamte zu erledigende Arbeit auf Sprintbasis sichtbar. Damit den weniger erfahrenen Teammitgliedern diese Linie von der Release Übersicht bis hin zum Sprint Daily sichtbar wird, fehlt hier der Burndown. Dieser kann den Teammitgliedern bei der Orientierung helfen, wie sich die Umsetzung des Features gesamthaft entwickelt.

### **Qa – Quality – Score 7.7 von 10**

Dadurch, dass Team C sehr viel Wert auf ein einheitliches Gesamtbild legt, ist es hier nicht weiter überraschend, dass die Qualität der Arbeit sehr hoch ist. Von den Teams, welche Features entwickeln, weist Team C die beste Qualität während ihrer Umsetzung auf. Dies zeigt sich dadurch, dass die Tests für die User Stories sehr genau hinterfragt werden und nur die erstellt werden, welche für die Überprüfung notwendig sind und nicht einfach, weil viel getestet werden soll. Team C ist in fast allen Qualitätsthemen gleich gut wie Team B. Was Team C zusätzlich sehr gut macht, ist, dass sie nicht nur eine Definition haben, wann etwas fertiggestellt ist und diese verwenden. Sondern sie erreichen die festgelegten Kriterien bis zu 80% der Zeit. Zusammenfassend wird im Bereich Qualität ersichtlich, dass Team C seinen Job richtig gut macht.

### **Ld – Leadership – Score 5.0 von 10**

In Bezug auf die Feedbackschleife in Team C zeigt sich, dass Verbesserungen identifiziert und auch umgesetzt werden. Ob diese Verbesserungen die gewünschte Wirkung zeigen, wird bei Team C nicht spezifisch gemessen. Für die tägliche Arbeit werden von Team C neue Ideen im Team und ausserhalb gesammelt, dennoch kommt es hier nie bis ganz zur Umsetzung. Schliesslich erfolgt auch bei Team C wie bei Team A und Team B keine Kommunikation zu den anderen Teams, welche Verbesserungen getätigt wurden und was diese gebracht haben.

Umfassend ausgedrückt, ist Team C bereits sehr gut in seiner agilen Arbeitsweise. Dadurch, dass einige junge Teammitglieder im Team sind, die sich noch stark entwickeln, erfolgt auch in der agilen Arbeitsweise eine stetige Verbesserung. Team C hat gesamthaft den Sinn von Agilität verstanden und möchte sich auch stetig verbessern.

Team D: Results from the Agile Journey Index				
	Key Factor	Tools	Score	Explanations
Plan	Rq	Vision, Roadmap, Personae, Storymap	5	<b>Have 2 of 4</b> Vision, Roadmap
	Rq	User Stories	5	<b>Card, Conversation, Confirmation</b> This stands for "Role, Goal, Benefit" and comprise the 3 parts of the 'card' element of the user story.
	Rq	Product Backlog	5	<b>Prioritized</b> Having all items in the backlog shown in priority order at all times is key to the operation of the Scrum style of Agile Project Management as well as Kanban. Teams will do the most important things first (in terms of business value to their customers).
	Rq	Estimation	3	<b>Have any method of estimation</b> Some teams have no formal method to estimate. This level represents teams that at least have some procedure, but does not specify which one.
	Pm	Release Plan	1	<b>None</b>
	Pm	Sprint Planning	5	<b>Speed Buffer</b> Team members have important work to do that is not directly related to coding or testing. It is important to allow time for email, fixing a hot emergency bug from a customer, etc.
	Pm	Governance	7	<b>Transition</b> Train the support and market teams. (this does not refer to testing - testing is done throughout the whole release)
	Do	Pm	Sprint Daily	9
Pm		Task Board	9	<b>Limit Work in Progress</b> The team keeps an eye on the 'in progress' column to ensure a balance between tasks being started and too much multi-tasking.
Pm		Burndown	9	<b>Decide</b> The team should use the burndown chart not just to view status, but as a signal to take action when the trend shows they team may not cleanly reach zero hours or points of work left.
Qa		Code Review	9	<b>Styles</b> The team has considered several review styles and allow a selected mix based on the people and needs.
Qa		Dev Unit Test	9	<b>Tandem</b> Are unit tests written at or near the same time as the code?
Qa		Automated QA Test	7	<b>Sufficient</b> Do they cover enough cases, scenarios, and assertions?
Qa		Quality Engineering	7	<b>Exploratory Testing</b> Do people use manually guided tests to dig into soft areas of the code, and adjust based on what they find?
Qa		Continuous Integration	9	<b>Visible Results</b> Is the build triggered on demand? Are the results of the build easy to see by the team?
Feedback	Qa	Done Done Done	9	<b>Met eighty percent of the time</b> Are the criteria usually met?
	Rq	Demo	7	<b>Gather Feedback</b> Does the team collect comments on the product from the stakeholders based on the demonstration?
	Ld	Sprint Retrospective	7	<b>Measure</b> Do you measure the results? (Quantitatively if possible)
	Ld	Kaizen Improvement	1	<b>None</b>

Tabelle 28: Team D: Ergebnisse des AJI, Quelle: In Anlehnung an Krebs, AgileBill/Morgan, Peggy/Ashton, Rod (2011).

Das Team D Team ist ein Team, welches keine Feature Entwicklung macht, sondern dafür sorgt, dass die Wartung von Infonova R6 gewährleistet ist. Die Teamgröße ist gleich wie die bei Team B. Zudem besitzt auch Team D einen PO und SM. Team D arbeitet mit vielen Elementen von Scrum, wobei sie einige für sich stark adaptiert haben, da die Grundstruktur bei ihnen keine Entwicklung eines Produktes ist, sondern die Wartung eines bereits bestehenden Produktes. Wie sich dies auf die Arbeitsweise von Team D auswirkt, wird in den folgenden vier Bereichen ersichtlich.

### **Rq – Requirements – Score 5.0 von 10**

Die Vision und die Roadmap sind Team D bekannt, die grosse Menge an bestehenden Defects sollen abgearbeitet werden, um die technische Schuld zu verringern. Dadurch besteht das Product Backlog von Team D aus einer Priorisierung der Defects. Gegenüber den anderen Teams schneidet Team D in Bezug auf die Einschätzungen der zu erledigenden Arbeit nicht so gut ab. Das Team schätzt zwar die Defects ein, jedoch werden diese nicht immer im Detail vorab analysiert. Dies rührt daher, dass es teilweise ein Charakterzug eines Defects ist, dass nicht direkt eingeschätzt werden kann, wie komplex dieser ist. Es kann lediglich ein Gefühl für die Komplexität entstehen, da nicht immer ersichtlich ist in welche Bereiche von Infonova R6 sich der Defect auswirkt.

### **Pm – Project Management – Score 6.7 von 10**

Bei den anderen Teams ist immer ein Release Plan vorhanden. Bei Team D besteht kein Releaseplan, da dieser aus Sicht des Teams nicht erstellt werden kann. Hingegen wird während dem Sprint Planning durch Team D sehr darauf geachtet, dass allfällige Buffer eingeplant werden, da es in der Natur eines Defects liegt, dass der Aufwand sich schlagartig vergrössern kann. Nach dem Sprint Planning wird während dem Sprint auf Tagesbasis genau darauf geachtet, dass das Sprint Daily alle, für jedes Teammitglied relevanten Informationen liefert, um die geplante Arbeit zu erledigen. Dadurch ist das Task Board zu jederzeit aktuell und wird auch während dem Tag aktualisiert. Auch wenn Team D keinen Release Plan hat, besitzt es als einziges Team einen Burndown. Dieser wird von Team D auch regelmässig hinzugezogen, wenn sichtbar wird, dass sich der Sprint nicht so entwickelt wie angedacht. So wird aufgrund des Burndowns die Entscheidung gefällt, ob die geplante Arbeit dennoch erreicht werden könnte.

### **Qa – Quality – Score 8.3 von 10**

Dadurch, dass Team D die technische Schuld des Produktes Infonova R6 verringern will, ist es umso wichtiger, dass die Qualität jederzeit im Mittelpunkt steht. Gegenüber den anderen Teams weist Team D das beste Resultat in diesem Bereich auf. Dies wird sichtbar, indem Team D verschiedenste Stile von Code Reviews innerhalb des Teams macht, um zu gewährleisten, dass die Aufhebung des Defects nicht zu einem erneuten Fehler führt. Zudem werden die bestehenden Tests für das Produkt Infonova R6 auch überprüft und allenfalls angepasst, damit diese für die Zukunft eine bessere Qualität aufweisen. Es besteht auch eine klare Beschreibung, wenn ein Defect fertiggestellt und die gesamte Arbeit erledigt ist.

### **Ld – Leadership – Score 4.0 von 10**

Team D reflektiert sich regelmässig und geht identifizierte Verbesserungen an. Die Auswirkungen der Umsetzung werden gemessen, um sicherzustellen, dass die angestrebte Verbesserung seine Wirkung zeigt. Leider erfolgt hier die Verteilung des Wissens, wie diese Verbesserungen sich positiv oder auch negativ auf die Arbeit von Team D auswirken, nicht an die anderen Teams in der Abteilung PED. Was Team D komplett fehlt, ist die Sicht von aussen. Feedback von Stakeholdern wird nicht eingeholt, wodurch mögliche Ideen so nicht abgeholt werden.

Im Zusammenzug wird ersichtlich, dass Team D agil arbeitet, sich hier in den Bereichen Requirements und Leadership jedoch noch klar verbessern kann. In der Umsetzung der geplanten Arbeiten weist Team D sehr agile Arbeitsweisen auf, was dazu führt, dass Team D gesamthaft betrachtet, seinen derzeitigen Job gut macht.

### **8.3.2 Ergebnisse des Agile Journey Indexes für die gesamte Abteilung Product Engineering & DevOps**

Nachdem die Delegierten ihre jeweiligen Teams bewertet haben, erfolgt die Bewertung auf Abteilungsebene. Diese Bewertung erfolgt in mehreren Schritten. Zuerst überlegen sich die Delegierten, welchen Wert sie dem jeweiligen Bereich geben würden. Danach erfolgt ein Vergleich der Werte. Meistens sind diese nicht alle identisch und die Diskussion startet, wieso der jeweilige Wert gewählt wurde. Danach überlegen sich die Delegierten jeder für sich selbst nochmals, ob der gewählte Wert gleichbleibt oder sich ändert. Diese neuen Werte werden erneut verglichen. Wenn es zu keiner direkten Einigung kommt, einigen sich die Delegierten in der zweiten Diskussionsrunde auf einen Wert. Die Ergebnisse der Bewertung sind der Tabelle 29 festgehalten:

Abteilung Product Engineering & DevOps		
Program Level	Score	Explanations
Governance	3	<b>Aware</b> Does your enterprise have standards for all projects that help guide investment funding and achieve regulatory benefits?
Priority Allocation	5	<b>Deliver against Capacity</b> Has your program budgeted some capacity to address key areas, such as features, architecture, support, and technical debt?
Metrics	5	<b>The goal question metrics (GQM) pattern is used to focus</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceptual level (Goal)</li> <li>• Operational level (Question)</li> <li>• Quantitative level (Metric)</li> </ul>
Results	1	<b>None</b>
Cross Team	9	<b>Organizational Learning</b> The program or group of teams matures as a unit by sharing practices and continuing to optimize how they work together not as group of random teams, but as cohesive larger entity. Their retrospectives covers
Trained	9	<b>Certified</b> The training includes industry standard certification, and at least 15% of the team members have earned one that relates to the process they perform, such as ICAgile ICP, Scrum CSM,CSP, PMI-ACP, or SAFe(TM) SP or SA or other relevant certifications.
Team Map	1	<b>None</b> Teams are available, but not with a balanced size and mix of roles.
Milestone Flow	7	<b>Teamwork culture at the Program Level</b> It's great to see teamwork when it happens. Mature teams do it in their group of 10 people or so. But what of the larger program or organization?

Tabelle 29: Abteilung Product Engineering & DevOps: Ergebnisse des AJI, Quelle: In Anlehnung an Krebs, AgileBill/Morgan, Peggy/Ashton, Rod (2011).

Auf Abteilungsebene wird schnell sichtbar, dass sich die Abteilung PED Gedanken darüber macht, wie ganz allgemein ein Release durchgeführt werden soll und wie dieses sich auf die tägliche Arbeit auswirkt. Damit diese Richtlinien jedoch auch ihre Wirkung zeigen können, fehlt es hier an einer aktiven Kommunikation dieser Information an die Mitarbeiter der Abteilung PED. Bei der Betrachtung wie dies gelöst wird in Bezug auf die Priorisierung der Kerntätigkeiten der Abteilung, zeigt sich hier, dass das Budget für die Features und Wartung festgelegt wird und dieses als eine Grundlage dient, eine Priorisierung auf Abteilungsebene vorzunehmen. Dies ist eine wichtige Erkenntnis, denn die Priorisierung der Aufgaben in der Abteilung PED erfolgen so nicht nur auf Teamebene, sondern auch auf Abteilungsebene. Das Management bedient sich an Metriken um eine Übersicht über die Abteilung PED zu erhalten. Diese Metriken werden jedoch nicht transparent genug kommuniziert, da diese Metriken den Mitarbeitern oftmals nicht bekannt sind. Es passt dann auch ganz gut dazu, dass die Resultate der umgesetzten Arbeit nur bedingt angesehen werden. Gemäß den Delegierten ist die Evaluierung auf Sprint Basis vorhanden, und ganz wenig auf Release Basis. Ein weiterer Blick auf die Ziele oder eine Definierung derer, erfolgt aus ihrer Sicht nicht.

Als Gegenstück zeigt sich in der Abteilung PED sehr schön, dass die Abteilung eine lernende Organisationskultur fördert. Es wird auf Release Ebene reflektiert, was gut funktioniert hat und wo sich die Abteilung

verbessern kann. Nötige Anpassungen werden in der nächsten Release vorgenommen und es wird erneut reflektiert, ob die Anpassungen wirklich gemacht wurden und den gewünschten Nutzen erreicht haben. Durch die Kultur einer lernenden Organisation fördert die Abteilung PED ihre Mitarbeiter, sich weiterzubilden und auch offizielle Zertifizierungen zu absolvieren.

In der Übersicht arbeitet die Abteilung PED vorwiegend in Teams. Neben den vier Development Teams, gibt es ein PO Team. Die restlichen Mitarbeiter der Abteilung PED arbeiten hingegen nicht in Teams, sondern vielmehr alleine oder maximal zu zweit. Gemäß der Delegierten fehlt hier eine bessere Verteilung der Mitarbeiter in Teams. Abgesehen davon, dass die Teams nicht alle ideal zusammengestellt sind, wird in der Bewertung ersichtlich, dass eine ausgeprägte Teamkultur in der Abteilung PED vorhanden ist. Es erfolgen regelmäßig Team Reviews teamübergreifend. Es besteht ein gemeinsames Verständnis, dass unter den Teams zu jeder Zeit so gut wie möglich gegenseitig unterstützt wird. Schließlich gibt es auch abteilungsweise Events neben der Arbeit, die die bestehende Kultur der Abteilung PED festigen.

Zusammenfassend kann hier festgehalten werden, dass auf Abteilungsebene ein paar agile Züge vorhanden sind, diese jedoch noch um einiges verstärkt werden könnten.

### **8.3.3 Schlussfolgerung aus dem gesamten Agile Journey Index**

In der Gesamtbetrachtung ist die Abteilung PED eine agile Abteilung. In den Teams ist ersichtlich, dass jedes Team auf seine Weise agil ist. In jedem Team herrscht eine Reflexionskultur. Dies ist sichtbar dadurch, dass sich die Teams regelmäßig durch ihre Retrospektiven analysieren, was gut funktioniert und wo sie verbessern könnten. Die Teams setzen auch sehr hohe Anforderungen an die Qualität ihrer Arbeit, dadurch ist hier der agile Ansatz der Teams sehr stark verankert, was der Zusammenschluss aller Wertungen im Bereich Quality zeigt. Im Bereich der Planung zeigt sich auf Teamebene, dass agile Züge da sind und einige agile Tools regelmäßig verwendet werden, wobei hier noch großes Verbesserungspotential vorhanden ist. Dies leitet auch sehr gut auf die Abteilungsübersicht über. Hier gibt es einige agile Züge, dennoch ist die Einbindung, beispielsweise von Abteilungszielen oder Reflektionen über die umgesetzte Arbeit auf längere Zeit, bedingt vorhanden. Bedingt vorhanden dadurch, dass auf Management Ebene die Reflektion gemäß der Delegierten höchstwahrscheinlich geschieht, jedoch nicht transparent für die Mitarbeiter der Abteilung PED zugänglich ist.

Abschliessend kann hier als Gesamtergebnis des Agile Assessments festgehalten werden, dass sich die Abteilung PED in allen Bereichen im Mittelfeld der Agilität befindet und teilweise sogar darüber. Dies zeigt die Abbildung 31.

## Agile Assessment

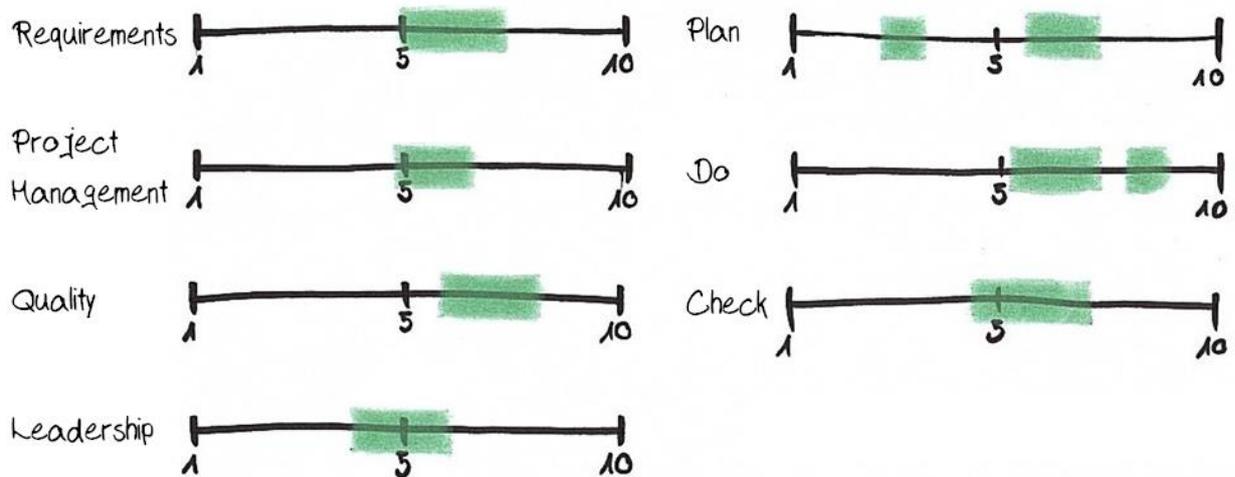


Abbildung 31: Gesamtauswertung des Agile Journey Indexes, Quelle: Eigene Darstellung (2018).

Das Ziel des Agile Assessments im Flugfisch-Verfahren ist, eine Auswertung darüber zu erhalten, ob die Abteilung PED agil arbeitet. Des Weiteren wird in der Auswertung der Interviews sichtbar, wo beim bestehenden PMS Verbesserungspotential vorhanden ist. Diese beiden Bereiche können hier mit einem klaren Ja beantwortet werden. Die Mitarbeiter sind bedingt zufrieden mit ihrem PMS und würden sich eine Anpassung an ihre agile Arbeitsweise wünschen.

## 8.4 Bewertung der Innovationsperformance in der Abteilung Product Engineering & DevOps

Im Kapitel 7.1.1 ist festgehalten, dass in den Bereichen Sprint Planning, Governance, Quality Engineering, Continuous Integration, Demo, Sprint Retrospective und Kaizen Improvements des Agile Journey Indexes die im Kapitel 6.5 definierten Kennzahlen wiedergefunden werden können. Die Auswertung dieser Werte sind in der Tabelle 31 nochmals zusammengefasst:

Category	Key Factor	Tools	Team Score			
			Team A	Team B	Team C	Team D
Plan	Pm	Sprint Planning	5	3	9	5
		Governance	7	5	5	7
Do	Qa	Quality Engineering	5	9	9	7
		Continuous Integration	9	9	9	9
Feedback	Rq	Demo	7	9	9	7
	Ld	Sprint Retrospective	5	7	5	7
	Ld	Kaizen Improvements	5	5	5	1

Tabelle 30: Auswertungen der Bereiche des AJI, wo die Innovationsperformance ersichtlich wird, Quelle: In Anlehnung an Krebs, AgileBill/Morgan, Peggy/Ashton, Rod (2011).

Die Tools, welche bei den Teams eine Wertung von Fünf oder mehr erhalten haben, sind optisch mit Grün hervorgehoben. Dies zeigt, dass die angewendeten Tools mehr als nur vorhanden sind. Vielmehr werden die Tools bis zu einem gewissen Maß an die agile Arbeitsweise der Teams adaptiert. Aus diesem Grund sollte hier während der Durchführung des Agile Assessments und den darin geführten Diskussionen, die Thematik Innovationsperformance thematisiert werden. Während dem Agile Assessment hat sich sehr rasch herausgestellt, dass ein gemeinsames Verständnis der Teams, was nun Innovation in der Abteilung PED ist und wie sich dann noch die Innovationsperformance in den Teams und auf Abteilungsebene verhält, nicht vorhanden ist. Aus diesem Grund kann in diesem Schritt des Flugfisch-Verfahrens keine Aussage getroffen werden, in welchen Bereichen der Abteilung PED Innovationsperformance vorhanden ist oder nicht. So ist derzeit Innovationsperformance in der Abteilung PED nicht präsent und so auch nicht sichtbar.

## 8.5 Das neue agile Performance Management für die Abteilung Product Engineering & DevOps

Das Flugfisch-Verfahren aus dem Kapitel 7 sieht im dritten Schritt vor, dass ausgewählte Mitarbeiter zusammenkommen sollen, um gemeinsam in einem Workshop ein neues aPMS zu erstellen. Bei diesem Workshop nehmen vier Mitarbeiter teil. Drei Mitarbeiter kommen direkt aus der Abteilung PED und ein Mitarbeiter kommt aus der Personalabteilung der BE Technology. Dieser Teilnehmerkreis sind bewusst so gewählt. Einerseits besitzen die internen Mitarbeiter komplett verschiedene Rollen, andererseits kommt mit einem Mitarbeiter außerhalb der Abteilung eine neue Sichtweise für die Ideengenerierung.

Durch die Auswertungen der Interviews im Kapitel 8.2.3 ist ersichtlich, dass die Mitarbeiter kein einheitliches Verständnis über das bestehende PMS haben. Daher erfolgt in einem ersten Schritt eine kurze Erläuterung an die Workshop Teilnehmer, wie das gesamte PMS in der BE Technology aufgebaut ist. Danach wird ihnen eine Zusammenfassung der Auswertungen aus den Kapiteln 8.2 bis 8.4 in einem kurzen Überblick vorgestellt. Wichtig ist hier, dass die Präsentation der beiden Themen nicht zu lange dauert, damit der Fokus des Workshops, die Erstellung eines neuen aPMS, nicht verloren geht. Aus diesem Grund haben die Workshop Teilnehmer lediglich zwei große Poster wie in der Abbildung 32 und Abbildung 33 vor sich, damit sie sich über die aktuelle Situation ein Bild machen können.

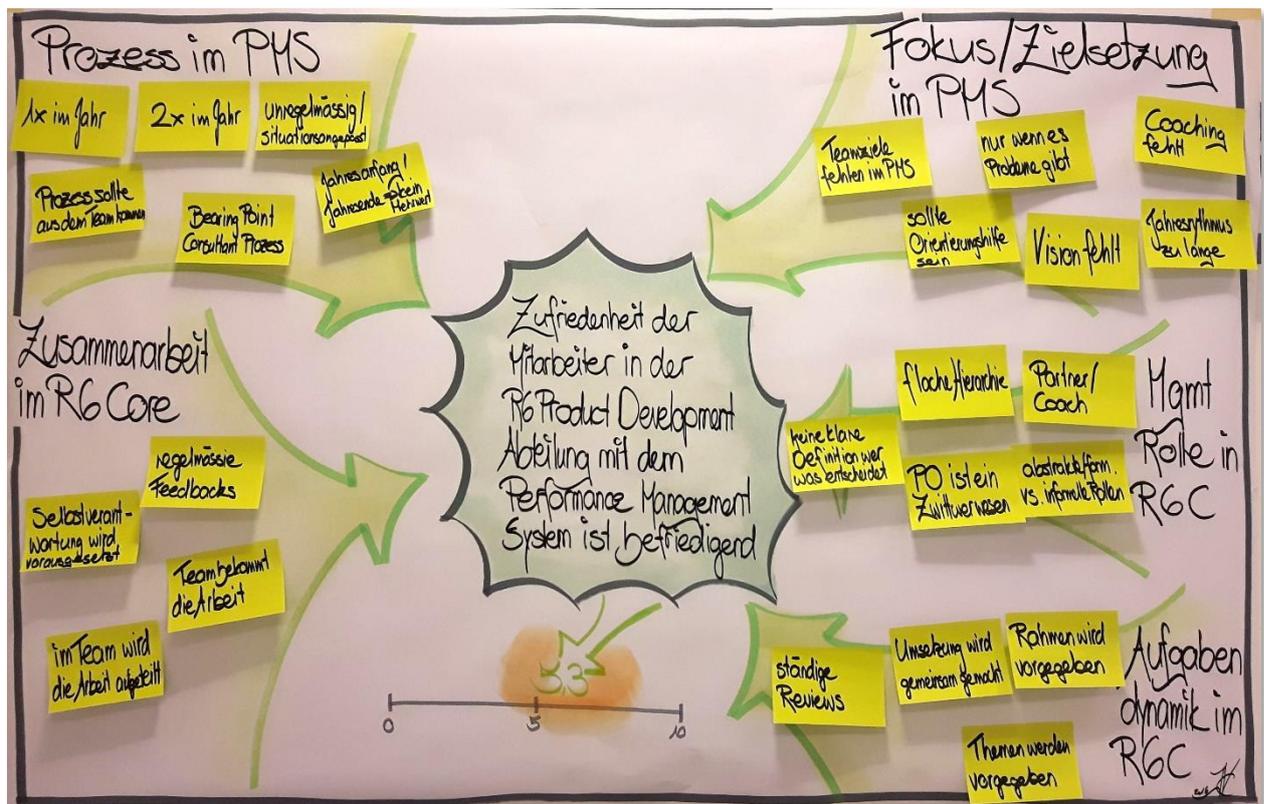


Abbildung 32: Haltung der Mitarbeiter zum PMS im Überblick für den 3. Schritt des Flugfisch-Verfahrens, Quelle: Eigene Darstellung (2017).

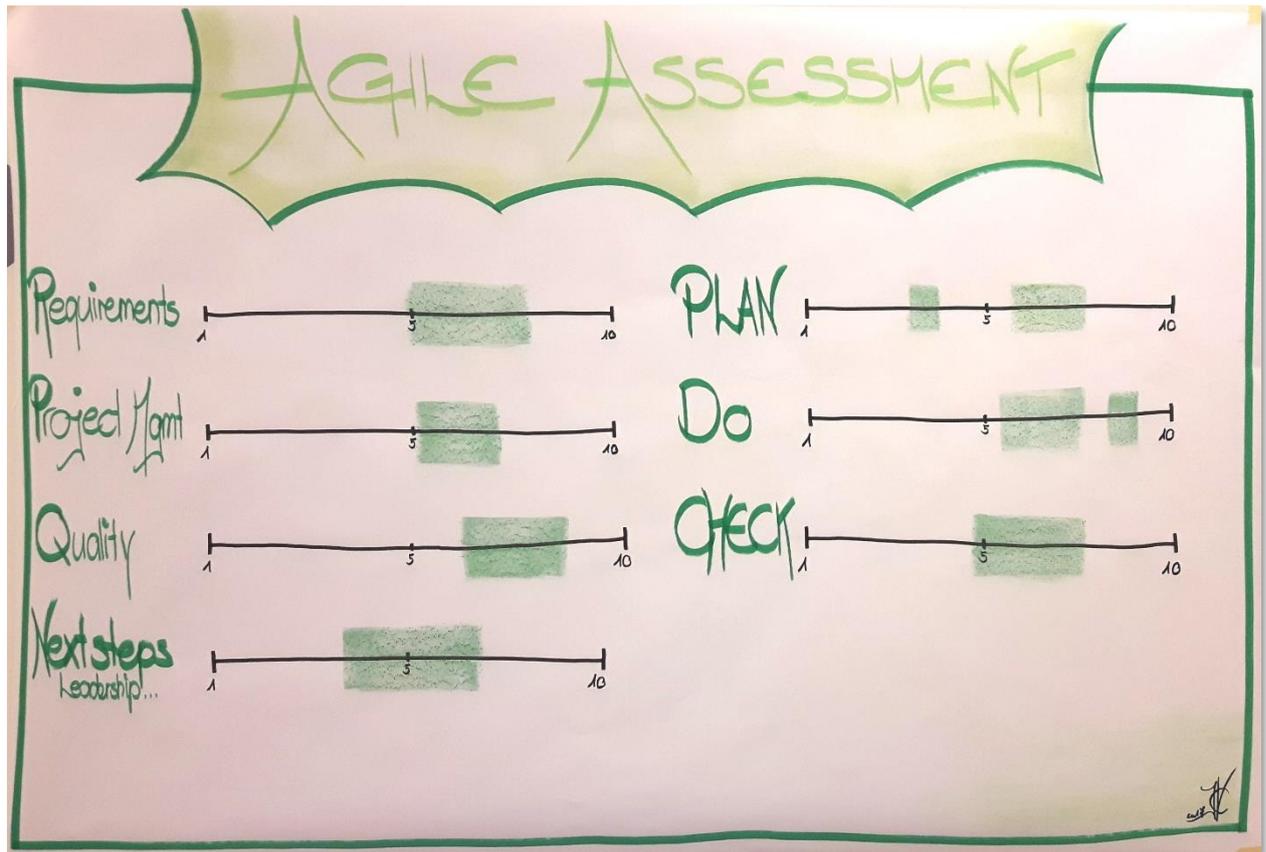


Abbildung 33: Gesamtauswertung des AJI für den 3. Schritt des Flugfisch-Verfahrens: Eigene Darstellung (2017).

Mit dieser Grundlage können die Workshop Teilnehmer die Ideengenerierungsphase starten. Ideen von den Teilnehmern kommen sehr schnell, da sie die Situationen, welche vorab in den Auswertungen erläutert werden, sehr gut kennen und dadurch selbst eine Veränderung wünschen. Nach dieser Phase bestehen sehr viele Ideen, welche bewertet werden müssen. Das Ergebnis zeigt, dass sehr viele Ideen ein hohes Erfolgspotential versprechen, jedoch die Machbarkeit nicht immer einfach gegeben ist, wie aus Abbildung 34 hervorgeht. Alle Ideen die als Quick Wins, Top Ideen und Attraktiv eingestuft sind, werden die Grundlage für das neue aPMS in der Abteilung PED bilden.

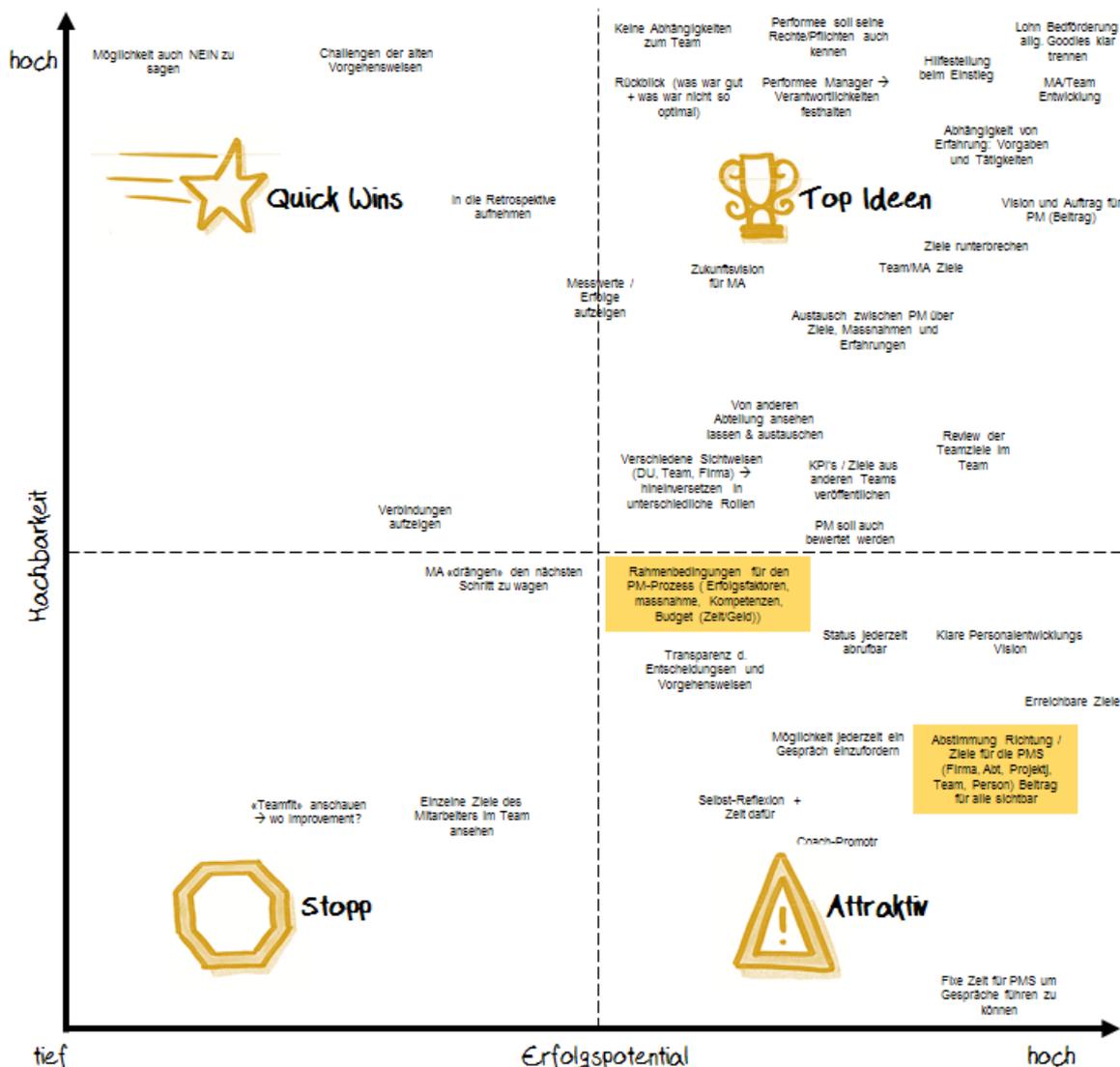


Abbildung 34: Bewertung der Ideen aus dem 3. Schritt des Flugfisch-Verfahrens, Quelle: Eigene Darstellung (2018).

Die Ideen und die Diskussionen aus dem Workshop zeigen klar, dass das bestehende PMS funktionierende Teile hat und die Intention für ein aPMS in der Abteilung PED vorhanden ist.

Als Grundlage für das Zusammenfassen der Ideen, wird das aPMS aus dem Kapitel 5.2.2 genommen, jedoch mit einer sehr wichtigen Adaption. Aus der Analyse des bestehenden PMS und auch aus den Diskussionen der Workshop Teilnehmer geht hervor, dass die Vermittlung der Vision ein unverzichtbarer Bestandteil im neuen aPMS sein muss. Mit den neuen Schritten für die Abteilung PED, soll aus Sicht der Workshop Teilnehmer einerseits die Innovationsbemühungen besser sichtbar gemacht, andererseits das System besser auf die Umgebung bei der BE Technology abgestimmt werden.

Neben diesen Schritten des neuen aPMS wird im Workshop klar, dass die Rollen die sich in diesem Framework bewegen, nicht genügend klar definiert sind und auch eine Überarbeitung benötigen. Aus diesem Grund ist es für die Rollen Performance Manager, Performee und Team wichtig, Klarheit zu erhalten. Klar-

heit darüber, welche Verantwortlichkeiten, Rechte und Pflichten sie haben. Die Rolle des Head of Department und die der Personalabteilung, soll durch das gesamte System gestützt werden und die ihnen unterliegenden Arbeiten fördern.

Am Ende des dritten Schrittes des Flugfisch-Verfahrens soll nun ein aPMS bestehen, das in der Abteilung PED eingeführt werden kann. Da das aPMS aus dem Workshop lediglich die Ideen der Workshop Teilnehmer auf die Bereiche verteilt hat, erfolgt als Vorbereitung für den vierten Schritt des Flugfisch-Verfahrens die Vereinigung der Ideen in den einzelnen Bereichen. Diese Arbeit erfolgt als Nachbearbeitung des ersten Workshops. Das Ergebnis, wie nun ein aPMS für die Abteilung PED aussehen kann, geht aus der Tabelle 31 hervor.

<b>Vision</b>	<p>Am Anfang jedes Jahres, wird die Vision kommuniziert. Zudem wird mitgeteilt wie weit das Unternehmen bereits gekommen ist.</p> <p>Falls es eine Neuausrichtung gibt, wird diese den Mitarbeitern kommuniziert.</p>
<b>Zielsetzung</b>	<p>Am Anfang des Jahres werden die Rahmenbedingungen, wie Erfolgsfaktoren des aPMS, sowie das angepasste Budget für Zeit und Geld, vom HoD kommuniziert.</p> <p>Des Weiteren werden die Ziele auf Oberziele und Unterziele unterteilt. Hier dienen die bestehenden Strukturen als Rahmen. Aus diesem Grund werden die langfristigen Ziele des Unternehmens vorgestellt. Aus diesen leiten sich die Abteilungsziele für das Jahr ab. Die Teamziele, sowie die persönlichen Ziele, sind Unterziele die sich im Jahr anpassen können.</p> <p>Im Verlauf des Jahres, im zwei Monate Rhythmus, werden die Ziele auf Ihre Validität geprüft. Sobald Ziele in der Review Phase obsolet sind, werden diese fallen gelassen. Zudem wird erneut darauf geschaut, ob sich neue Ziele ergeben haben. Falls ja werden diese auf Team und persönlicher Ebene aufgenommen.</p>
<b>Priorisierung der Ziele</b>	<p>Im ersten Schritt werden die Verbindungen und Abhängigkeiten der Ziele untereinander aufgezeigt.</p> <p>Danach erfolgt eine Priorisierung der Abteilungs- und Teamziele durch ausgewählte Mitarbeiter, um damit den Fokus für die Mitarbeiter zu schaffen.</p>
<b>Fokussiertes Arbeiten an den Zielen</b>	<p>Alle festgesetzten Ziele, bis hin zu den Teamzielen, stehen jedem zur Einsicht zur Verfügung. Bei dieser Übersicht soll der Fortschritt ersichtlich.</p> <p>Im für die Teams ähnlichen Rhythmus, wird der Fortschritt der Teamziele in der Retrospektive angesehen. Dadurch entsteht kein neues Meeting und allfällige Probleme mit den Zielen, können direkt angesprochen werden. So wird schnell sichtbar, wenn ein Ziel stockt oder obsolet wird.</p>

**Review der Ziele nach  
2 Monaten**

In dieser Phase werden die Abteilungsziele, Teamziele und persönlichen Ziele betrachtet.

Hierzu erfolgt ein Rückblick auf die zwei letzten Monate. Wobei es wichtig ist, festzuhalten was gut gelaufen ist und wo noch was fehlt.

Der Status der Abteilungsziele, sowie der Teamziele, wird allen Mitarbeitern der Abteilung sichtbar gemacht.

Resultat dieser Phase ist der Status der bestehenden Ziele. Folgende Möglichkeiten bestehen:

- In Arbeit (Fortschritt transparent machen)
- Erreicht
- Obsolet (fällt aus den bestehenden Zielen raus)

Tabelle 31: Aufbau des neuen aPMS für die Abteilung PED, Quelle: Eigene Darstellung (2018).

## **8.6 Der Change Backlog für die Umsetzung des neuen agilen Performance Management System**

Nachdem ein neues aPMS für die Abteilung PED erstellt ist, wird ein konkreter Change Backlog für die Umsetzung benötigt. Dies ist der 4. Schritt im Flugfisch-Verfahren. Der Change Backlog ist das Ergebnis des zweiten Workshops. Ziel in diesem Workshop ist es festzuhalten wie das aPMS in der Abteilung iterativ eingeführt werden kann. Der Teilnehmerkreis hat sich zum ersten Workshop komplett geändert. Wobei weiterhin drei Workshop Teilnehmer direkt aus der Abteilung PED kommen und ein Teilnehmer aus der Personalabteilung. Bei den Teilnehmern aus der Abteilung PED ist es wichtig, dass diese direkt vom neuen aPMS betroffen sind, denn so können sie gleich mitentscheiden und ihre Meinung für die Einführung des neuen PMS miteinbringen. Aus der Personalabteilung ist neu ein Teilnehmer mit Entscheidungsbefugnis dabei. Dies ist an diesem Punkt des Verfahrens von großer Bedeutung, da das neue aPMS von der Personalabteilung auch mitgetragen und gelebt werden muss.

Da der Teilnehmerkreis sich geändert hat, wird den Teilnehmern des zweiten Workshops nochmals kurz aufgezeigt, wie die Haltung der Mitarbeiter zum bestehenden PMS ist sowie dass ein aPMS in der Abteilung PED möglich ist. Zudem kriegen die Teilnehmer den Aufbau des neuen aPMS für die Abteilung PED gemäß Tabelle 31 präsentiert. Nach der Präsentation ist es wichtig, dass die Teilnehmer für die Erstellung der Nutzenpakete jeden Schritt des neuen aPMS nochmals durchgehen und festhalten, welche detaillierteren Inhalte der Schritt beinhaltet. Das Ergebnis ist eine nicht priorisierte Liste von Tätigkeiten, Abklärungen und Prozessschritte zum neuen aPMS, die in der Abbildung 35 vorhanden sind. Dieses Vorgehen ist in diesem Stadium der Diskussionen sinnvoller als perfekte Nutzenpakete zu erstellen, da sich die Workshop Teilnehmer auf die ihnen einfallenden Punkte fokussieren, die aus ihrer Sicht zu tätigen sind.

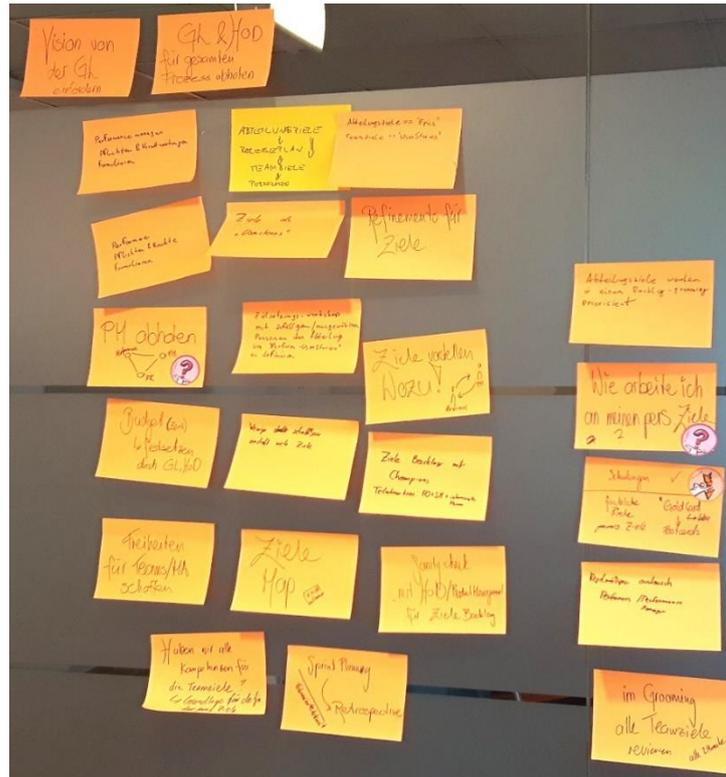


Abbildung 35: Erste Ergebnisse aus dem 4. Schritt des Flugfisch-Verfahrens, Quelle: Eigene Darstellung (2018).

Die Priorisierung nach MoSCoW ist den teilnehmenden Mitarbeiter der Abteilung PED nicht fremd, was dazu führt, dass sie schnell realisieren was als Nächstes zu tun ist. Teilnehmer, die noch nicht in Berührungen mit dieser Methode gekommen ist, erhalten eine Erklärung durch die anderen Teilnehmer. Nach lediglich fünf Minuten ist die Priorisierung, wie sie aus der Abbildung 36 hervorgeht, zustande gekommen.

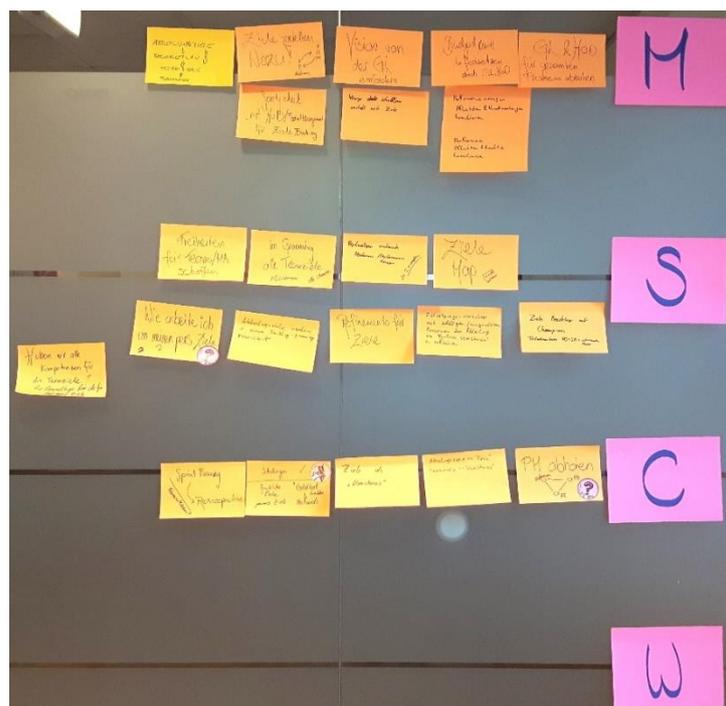


Abbildung 36: MoSCoW-Priorisierung der Nutzenpakete für das Change Backlog, Quelle: Eigene Darstellung (2018).

Die Workshop Teilnehmer sind mit dem Ergebnis zufrieden. Was im Hinblick auf die Umsetzung von großer Bedeutung ist, da diese Workshop Teilnehmer von Anfang an positiv auf die Veränderung eingestellt sind.

Da die Nutzenpakete erst stichwortartig aufgeschrieben sind, werden diese nun noch detailliert erstellt. Dieser Schritt ist sehr wichtig, da hier nochmals auf folgende Fragen eingegangen werden muss:

- Wer ist der Akteur oder Nutzer?
- Was ist die Intention dieses Schrittes?
- Welchen Mehrwert hat dieser Schritt für den Akteur oder Nutzer?

Der Schritt wird einerseits konkretisiert, andererseits erfolgt der Check, ob dieser Schritt für die Umsetzung notwendig ist. Die in einem ersten Entwurf erstellten Nutzenpakete, sind so alle konkretisiert und ergeben einen Change Backlog von 23 Nutzenpakete.

Damit die Abteilung PED die Umsetzung ins Tagesgeschäft einplanen kann, benötigt sie eine Abschätzung, wie lange die einzelnen Nutzenpakete dauern. Die Erfahrung der Workshop Teilnehmer in Bezug auf solche Änderungen, ist beschränkt vorhanden. Dennoch konnten sie eine relative Schätzung abgeben. Als Unterstützung dient hier die T-Shirt Estimation. Diese Schätzvariante ist den Teilnehmern bekannt und bringt die einzelnen Nutzenpakete in Relation zueinander. Die Schätzung dauert 15 Minuten und ergibt ein einvernehmliches Ergebnis. Alle Nutzenpakete haben nun eine Priorisierung und eine Schätzung über die Umsetzung. Mit all diesen Informationen ist es leicht den Change Backlog priorisiert zu befüllen. Ein Überblick über die priorisierten Nutzenpakete liefert der Change Backlog aus der Tabelle 32:

Change Backlog			
Nutzenpaket		MoSCoW	T-Shirt Size
1	Als Performance Manager kann ich meinem Performee meine Pflichten und Verantwortungen erklären, damit klar ist, wie ich die Unternehmung und meinen Performee unterstützen kann.	M	XS
2	Als Performee bin ich in der Lage, meine Rechte & Pflichten wahrzunehmen, damit ich weiß welche Möglichkeiten ich in welchem Rahmen habe.	M	M
3	Als Change Owner erkläre ich der Geschäftsführung/Head of Department, dass eine Veränderung des bestehenden PMS zur Steigerung der Innovationperformance führt.	M	XXL
4	Als Mitarbeiter bekomme ich die Vision und die Strategie von der Geschäftsführung in einem Kickoff Anfang des Jahres vorgestellt.	M	L
5	Als Head of Department setze ich das Budget (Zeit) mit der Geschäftsführung anfangs Jahr fest, um den Mitarbeitern einen Rahmen zu geben.	M	S

6	Als Performance Manager kann ich dem Performee das "Wozu die Ziele in der PED sinnvoll sind" erklären um so die intrinsische Motivation zu fördern.	M	XS
7	Als Mitarbeiter der PED Abteilung erstelle ich konkrete Ziele, welche so für die Abteilung erreichbar werden.	M	S
8	Als Epic-Champion (Abteilungsziele) setze ich mich mit Head of Department, Product Management und User Story Champion (Team Ziele) zusammen, damit die Ziele die Produktentwicklung unterstützen/ergänzen.	M	M
9	Als Scrum Master organisiere ich ein Sanity-Check Meeting mit Epic-Champion (Abteilungsziele), Head of Department und Product Management, damit der Ziele Backlog durchgegangen wird. Dadurch erreiche ich ein Commitment zum Ziele Backlog.	M	M
10	Als Head of Department priorisiere ich die Abteilungsziele mit den dazu gehörenden Champions in einem Ziele Backlog Refinement, um eine erste Priorisierung zu erhalten.	S	M
11	Als freiwilliger und interessierter Mitarbeiter, erstelle ich gemeinsam mit anderen User Stories (Ziele), um das Ziel Backlog zu befüllen.	S	S
12	Als Epic/User Story - Champion erstelle ich mit PO/SM und interessierten Personen ein Zielbacklog, um eine priorisierte Liste der Ziele zu erhalten.	S	XL
13	Als Champion bereite und stelle ich mein Ziel im Refinement Meeting vor, damit die Ziele so gut ausgearbeitet sind, um für die Umsetzung bereit zu stehen.	S	S
14	Als Team erkennen wir, ob wir alle benötigten Kompetenzen für die Teamziele besitzen, um diese auch umsetzen zu können	S	XS
15	Als Performee weiß ich, wie ich an meinen persönlichen Zielen arbeiten kann, um so die Unternehmung Richtung Vision zu unterstützen.	S	M
16	Als Champion meines Teamzieles nehme ich an dem 2-monatigen Refinement über die Ziele Backlog teil, um so den Status mitzuteilen und bei der Priorisierung mitzuhelfen.	S	XS
17	Als Performance Manager tausche ich mich mit meinem Performee aktiv alle zwei Monate über seine persönlichen Ziele aus.	S	XS

18	Als Champion meines Ziels setze ich mich mit den anderen Champions zusammen, um eine Ziele Map physisch zu erstellen, damit die einzelnen Abhängigkeiten klar ersichtlich werden.	S	S
19	Als Change Owner kommuniziere ich die Abteilungsziele als Epic und die Teamziele als Userstory, um die artverwandten Bezeichnungen zu verwenden, damit die Ziele ins Daily Business eingebettet werden können.	C	L
20	Als Teammitglied gehe ich in der Retrospektive eines jeden Sprints die Ziele des Sprints mit dem Team durch, um mögliche Improvement & Impediments zu identifizieren und nächste Schritte festzulegen.	C	XS
21	Als Performee plane ich meine GoldCards im Sprint Planning aktiv mit ein, um mir so den nötigen Rahmen zur Verfolgung eigener Ziele während dem Sprint zu schaffen.	C	XS
22	Als HR-Mitarbeiter organisiere ich ein Kick-off Meeting mit Performee und Performance Manager, damit ihnen die Rechte und Pflichten klar sind.	C	S
23	Als Champion eines Ziels formuliere ich dieses wie eine User Story, damit die Intention und der Value klar festgelegt sind.	C	S

Tabelle 32: Priorisierter Change Backlog für die Umsetzung des neuen aPMS, Quelle: Eigene Darstellung (2018).

Während der T-Shirt Estimation gibt es ein paar Diskussionen in Bezug auf fünf Nutzenpakete. Drei davon bilden bereits während ihrer Erstellung zentrale Diskussionspunkte. In der Tabelle 33 werden die fünf Nutzenpakete aufgelistet und die Bedenken und Unsicherheiten der Workshop Teilnehmer festgehalten.

Nutzenpaket		Bedenken und Unsicherheiten
8	Als Epic-Champion (Abteilungsziele) setze ich mich mit Head of Department, Product Management und User Story Champion (Team Ziel) zusammen, damit die Ziele die Produktentwicklung unterstützen/ergänzen.	Damit dieses Nutzenpaket funktioniert ist es wichtig, dass sich der Head of Department und das Product Management zuerst zusammensetzen um die Ziele für die Abteilung PED mit ihrem Produkt Infonova R6 gemeinsam zu definieren. Aus diesem Grund hat dieses Nutzenpaket klare Abhängigkeiten zu den Nutzenpaketen Nummer vier und fünf.

13	Als Champion stelle ich mein Ziel im Refinement Meeting vor, damit die Ziele so gut ausgearbeitet sind um für die Umsetzung bereit zu stehen.	Bei diesem Nutzenpaket wird während der T-Shirt Estimation die Schätzung eingehend diskutiert. Der Grund, weil es gemäß den Workshop Teilnehmern darauf ankommt, ob der Champion bereits Erfahrungen im Ziele präsentieren hat oder nicht. Je nach dem benötigt die Umsetzung dieses Nutzenpakets mehr Zeit oder weniger.
15	Als Performee weiß ich, wie ich an meinen persönlichen Zielen arbeiten kann um so die Unternehmung Richtung Vision zu unterstützen.	Im Tagesgeschäft ist es wichtig als Performee an seinen Zielen zu arbeiten. Damit diese die Vision der BE Technology unterstützen, benötigt es hier ganz dringend mehr Informationsfluss, wo sich die BE Technology überhaupt hinbewegen will.
21	Als Performee plane ich meine GoldCards im Sprint Planning aktiv mit ein, um mir so den nötigen Rahmen zur Verfolgung eigener Ziele während dem Sprint zu verschaffen.	Die Umsetzung sogenannter GoldCards ist sehr hilfreich. Kritisch ist hier zu beachten, dass die Einplanung von solchen GoldCards nicht von jedem Produkt Manager oder PO gut geheißen wird und so in Frage gestellt wird. Aus diesem Grund ist hier zu überdenken, wie diese GoldCards verwendet werden.
22	Als HR-Mitarbeiter organisiere ich ein Kick-off Meeting mit Performee und Performance Manager, damit ihnen die Rechte und Pflichten klar sind.	Die Idee, dass ein HR-Mitarbeiter die nötige Zeit für jedes Kick-off Meeting erhält, ist gut. Jedoch befürchten die Workshop Teilnehmer, dass hier die nötigen Ressourcen nicht vorhanden sind. Dadurch sollte die dritte Person in diesem Kick-off Meeting, bei der detaillierten Ausformulierung und Umsetzung nochmals überdacht werden.

Tabelle 33: Bedenken / Unsicherheiten zu fünf Nutzenpakete aus dem Change Backlog, Quelle: Eigene Darstellung (2018).

Die von den Workshop Teilnehmern geäußerten Bedenken fließen in den Veränderungs-Canvas ein, da hier auch die Risiken aufgelistet werden müssen.

Abschließend im Workshop, betrachten die Teilnehmer das gesamte System nochmals um eine Einschätzung abzugeben, wie gut das aPMS realisierbar ist. Ergebnis ist, dass es nicht einfach umzusetzen ist. Die Wahrscheinlichkeit ist jedoch sehr hoch, dass in der Abteilung PED die Umsetzung möglich ist, wie dies aus der Abbildung 37 hervorgeht.

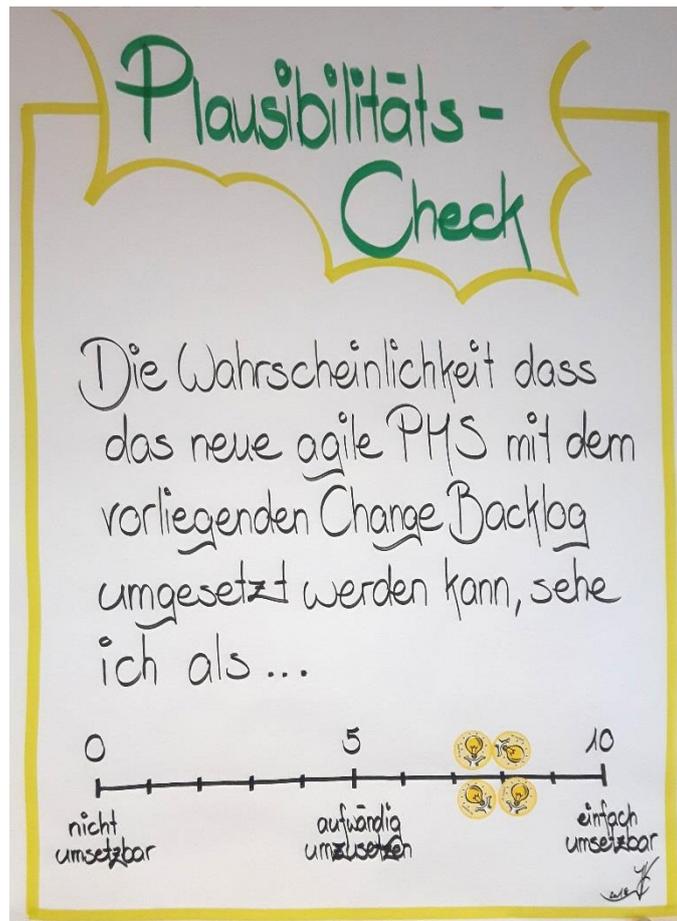


Abbildung 37: Plausibilitäts-Check für das neue aPMS, Quelle: Eigene Darstellung (2018).

## 8.7 Das agile Performance Management System zur Unterstützung der Innovationsperformance

Im vorangegangenen Kapitel 8.4 ist bereits festgehalten, dass keine Aussage darüber getroffen werden kann, in welchen Bereichen der Abteilung PED Innovationsperformance vorhanden ist oder nicht. Während des dritten und vierten Schrittes des Flugfisch-Verfahrens, haben die beiden Teilnehmerkreise der Workshops, die Situation in der Abteilung PED in Bezug auf Innovationsperformance vertieft diskutiert. In den Diskussionen wird schnell ersichtlich, dass eine einheitliche Sichtweise auf den Bereich Innovationsperformance fehlt. Wenn das Thema Innovation angesprochen wird, kommt als erste Antwort, dass keine Innovationen in den letzten zwei Jahren stattgefunden haben. Bei näherer Betrachtung und durch Nachfragen, beginnt sich in den Gesprächen ein Bild zu formen. Dieses Bild zeigt, dass aus technologischer Sicht, immer wieder Innovationen in das Produkt Infonova R6 einfließen. Dass es sogar Paradigmen Wechsel in den Technologien in Infonova R6 gegeben hat, diese jedoch nicht direkt als Innovation erkannt werden. Des Weiteren werden Innovationsbemühungen bei einzelnen Mitarbeitern gesehen, jedoch nur, wenn sich diese in der Freizeit dafür interessieren. Ansonsten erfolgt aus Sicht der Workshop Teilnehmern keine direkten Bemühungen ein Innovationsumfeld zu schaffen. Die Weiterbildungen, welche im Unternehmen zwar möglich sind, aber nicht rege genutzt werden, sind meistens bereits Weiterbildungen von Themen, die sich schon in der Branche etabliert haben. Aus diesem Grund, werden die möglichen Weiterbildungen

für Technologien als nicht attraktiv gesehen, da sie für das Unternehmen und die Weiterentwicklung von Infonova R6, nicht mehr unbedingt relevant sind.

Die Performance Manager könnten hier ganz stark unterstützen und ihre Performees motivieren, sich während der Arbeitszeit, in komplett neue Technologien einzuarbeiten. Dafür müssen die Performance Manager aus Sicht der Workshop Teilnehmer mehr Sinn in den Weiterbildungen und dem großen Gesamtbild, wo sich die BE Technology hin entwickeln will, sehen. Zudem müssten die Performance Manager dann auch die nötige Freiheit und Selbstverantwortung haben, die Ihnen ein aPMS liefern könnte, um solche Schritte einleiten zu können.

Schließlich glauben die Workshop Teilnehmer, dass zwar Innovation von der BearingPoint sowie von der BE Technology gewünscht ist, jedoch nie das nötige Risiko eingegangen werden will. Risiken, welche Innovationen mit sich bringen, wenn die BE Technology das Produkt wirklich weiterbringen will. Wenn es dennoch eine Innovation bis zur Budget Freigabe geschafft hat, fehlt schlussendlich die benötigte Zeit, um diese Innovation auch umzusetzen.

Wichtig ist hier nun zu klären, inwiefern das neue aPMS die Innovationsperformance unterstützen kann. Damit das gesamte System zur Steigerung der Innovationsperformance dient, muss zuerst festgelegt werden, in welchen Phasen im aPMS, dies genau sichtbar gemacht sein soll. Aus den Diskussionen mit allen Teilnehmern aus den Workshops ist ersichtlich, dass die Wahrnehmung von Innovation in der Abteilung PED nicht groß ist. Es werden zwar Meilensteine für das Produkt Infonova R6 festgehalten, jedoch ist die Umsetzung von Innovationen dann meistens sehr schwerfällig oder nur teilweise vorhanden. Aus diesem Grund kann das neue aPMS in einem ersten Schritt, die Wahrnehmung von Innovationsperformance in der Abteilung PED, wenn gewünscht, steigern. Erst in einem weiteren Schritt, können konkrete Maßnahmen im aPMS umgesetzt werden, um eine Steigerung der Innovationsperformance zu ermöglichen. Sobald dieser Schritt erfolgt ist, können dann auch ausgewählte, für die Abteilung PED passende Kennzahlen, aus dem Kapitel 6.5 genommen werden, um einen Fortschritt der Innovationsperformance aufzuzeigen und schlussendlich auch zu verzeichnen.

## **8.8 Der komplette Veränderungs-Canvas für die Umsetzung im Überblick**

Nach dem vierten und letzten Schritt des Flugfisch-Verfahrens, besteht nun ein konkreter Change Backlog. Damit die Veränderung in der Abteilung PED stattfinden kann, ist es nötig, einen Überblick für alle Mitarbeiter in der Abteilung PED zu ermöglichen. Ein einfacher und sehr übersichtlicher Weg, ist, das gesamte Ergebnis mit einem Veränderungs-Canvas gemäß Kapitel 7.2.2.1 festzuhalten. Dies aus dem Grund, damit die Mitarbeiter der Abteilung PED verstehen, wozu die Veränderung und was die Lösung ist, welche Risiken bekannt sind, wie der derzeitige Umsetzungsplan aussieht und schließlich, welche Veränderungen konkret umgesetzt werden. Es folgt eine Zusammenfassung der Rubriken des Veränderers-Canvas.

### 8.8.1 Intention

Am Anfang dieser Masterarbeit steht die Forschungsfrage „Wie muss ein aPMS aussehen, damit es zu einer Steigerung der Innovationsperformance beiträgt?“. Während der Anwendung des Flugfisch-Verfahrens in der Abteilung PED wird offenkundig, dass zuerst in der Abteilung geklärt werden muss, was Innovationsperformance bedeutet. Gleichzeitig würde die Wahrnehmung der Innovationsperformance in der Abteilung PED mit einem aPMS gesteigert. Somit ist die Intention des Veränderung-Canvas, dass die Wahrnehmung der Innovationsperformance durch ein neues angepasstes aPMS gesteigert wird.

### 8.8.2 Das neue aPMS für die Abteilung PED

Eine Lösung, um die Wahrnehmung der Innovationsperformance zu steigern, ist im dritten und vierten Schritt des Flugfisch-Verfahrens entstanden. Die detaillierte Erarbeitung ist in den Kapiteln 8.5 und 8.6 beschrieben. Ein Überblick wie das neue aPMS aussieht, geht aus der Abbildung 38 hervor.

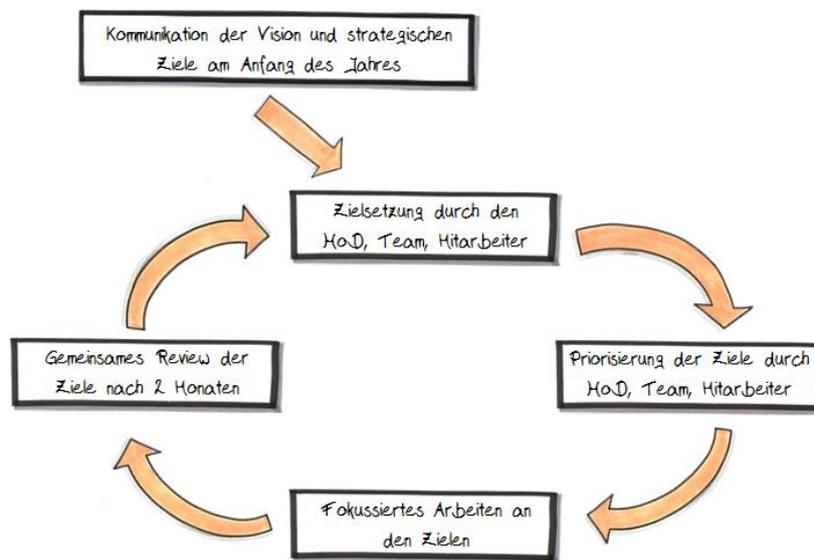


Abbildung 38: Übersicht über das neue aPMS für die Abteilung PED, Quelle: Eigene Darstellung (2018).

### 8.8.3 Change Backlog

Damit die Lösung im Kapitel 8.8.2 umgesetzt werden kann, wird eine Übersicht über den Change Backlog benötigt. Wie dieser im Detail entstanden ist, kann dem Kapitel 8.6 entnommen werden. Der Change Backlog in der Tabelle 32 ist priorisiert und enthält kleine Teilziele, respektive Nutzenpakete, damit eine iterative Umsetzung möglich ist. Zudem ist der Change Backlog zum derzeitigen Zeitpunkt, aus Sicht der Workshop Teilnehmer im vierten Schritt des Flugfisch-Verfahrens, vollständig. Dies bedeutet jedoch nicht, dass während der Umsetzung keine neuen Teilziele entstehen können. Falls dies der Fall ist, werden diese in den bestehenden Change Backlog integriert. Wichtig ist hier zu beachten, dass ein neues Nutzenpaket in den Change Backlog gegenüber bereits bestehenden Nutzenpakete priorisiert werden muss und nicht einfach nur unten angehängt werden soll. Dies aus dem Grund, da die Möglichkeit besteht, dass das neue Nutzenpaket wichtiger ist als beispielsweise das Nutzenpaket 23. Die aktuelle Übersicht des Change Backlogs, ist der Mittelpunkt des gesamten Veränderung-Canvas.

### 8.8.4 Risiken bei der Umsetzung

Bei jeder Veränderung gibt es Risiken bei der Umsetzung. Deshalb ist es wichtig, dass sich die Abteilung PED den Risiken bewusst ist und sie immer wieder vor Augen hat. Im vierten Schritt des Flugfisch-Verfahrens, haben die Workshop Teilnehmer bereits die für sie bekannten Risiken diskutiert. Das Ergebnis dieser Diskussion ist in der Tabelle 33 ersichtlich. Nachfolgend sind diese Risiken erneut kurz zusammengefasst, damit sie für den Veränderungs-Canvas aufbereitet sind.

Risiko	Erläuterung	Betroffene Phase des aPMS	betroffene Nutzenpakete
Auf Management Ebene besteht keine Einigung in welche Richtung die Abteilung PED sich entwickeln soll.	Die Management Ebene muss sich, bevor die Mitarbeiter anfangen gemeinsam Ziele festzusetzen, zuerst selbst darüber einigen, welche Ziele die BE Technology verfolgt. Falls dies nicht erfolgt, kann es dazu führen, dass sich die Ziele, wie in Kapitel 6.3.2 festgehalten, zu konfliktären Zielen wandeln. Unter diesen Umständen schaden die Ziele mehr, als dass sie die BE Technology unterstützen.	Kommunikation der Vision und strategischen Ziele am Anfang des Jahres	4 5 8 10
Die Erfahrung der Mitarbeiter, gute und konkrete Ziele zu formulieren, ist teilweise nicht vorhanden.	Die Mitarbeiter der Abteilung PED besitzen bereits einiges an Verantwortung. Die Erfahrung, wie gute und konkrete Ziele formuliert und dann auch präsentiert werden, fehlt bei einigen Mitarbeitern. Aus diesem Grund kann es hier zu erhöhtem Aufwand gegenüber der anfänglichen Schätzung von den Workshop-Teilnehmern kommen. Als Hilfestellung dazu, können die Elemente von Zielen aus dem Kapitel 6.3.1 genommen werden.	Zielsetzung durch den HoD, Team, Mitarbeiter	6 7 13 16 17 23
Die Vision und die Ziele der BE Technology werden nicht klar kommuniziert.	Die Vision und die Ziele der BE Technology soll durch die Mitarbeiter der Abteilung PED mitgetragen werden. Damit dies funktioniert, benötigen die Mitarbeiter Informationen darüber, in welche Richtung sich die BE Technology bewegt. Diese Information ist derzeit bedingt vorhanden. Wenn diese Information nicht fließt, kann es sein, dass die Mitarbeiter mit bestem Wissen und Gewissen in die falsche Richtung arbeiten.	Kommunikation der Vision und strategischen Ziele am Anfang des Jahres	3 15

<p>Zeit für die persönlichen Ziele ist nicht vorhanden.</p>	<p>Die Idee, dass sich die Mitarbeiter der Abteilung PED explizit die Zeit für ihre persönlichen Ziele durch sogenannte GoldCards, nehmen können, ist sehr gut. Wenn dies jedoch auf der Ebene des Product Management und PO nicht unterstützt wird, wird diese Idee nie anfangen zu Leben.</p>	<p>Fokussiertes Arbeiten an den Zielen</p>	<p>21</p>
<p>Skalierung durch Personalabteilung nicht gewährleistet.</p>	<p>Die Personalabteilung ist für die gesamte BE Technology verantwortlich. Aus diesem Grund besteht das Risiko, dass wenn ein persönliches Gespräch zwischen HR-Mitarbeiter, Performance Manager und Performee erfolgen soll, dies nicht skaliert. Hier muss potentiell bei der Umsetzung nach einer alternativen Lösung gesucht werden.</p>	<p>Über das gesamte aPMS</p>	<p>22</p>

Tabelle 34: Risiken für den Veränderungs-Canvas der Abteilung PED, Quelle: Eigene Darstellung (2018).

### 8.8.5 Status

Beim Status geht es darum, dass festgehalten wird, wie weit die Umsetzung bereits fortgeschritten ist. Zu diesem Zweck, können die aus dem im vierten Schritt des Flugfisch-Verfahrens erstellten Einschätzungen, aus der Tabelle 32 der Workshop Teilnehmer genommen werden. Damit kann festgehalten werden, wie lange die Umsetzung gemäß aktuellen Einschätzungen dauern kann. Die Einschätzungen geben einen Richtwert zur Dauer eines Nutzenpakets. In der Tabelle 35 sind alle Nutzenpakete mit ihren Schätzwerten nochmals kurz zusammengefasst. Wichtig ist hier zu beachten, dass die Personenstunden wie üblich auf eine Person festgelegt sind.

Nutzenpaket-Nr.	T-Shirt Size	Realistic Case (h)	Best Case (h)	Worst Case (h)
1	XS	4	2	8
2	M	16	8	32
3	XXL	128	64	256
4	L	32	16	64
5	S	8	4	16
6	XS	4	2	8
7	S	8	4	16
8	M	16	8	32
9	M	16	8	32
10	M	16	8	32
11	S	8	4	16
12	XL	64	32	128
13	S	8	4	16
14	XS	4	2	8
15	M	16	8	32
16	XS	4	2	8
17	XS	4	2	8
18	S	8	4	16
19	L	32	16	64
20	XS	4	2	8
21	XS	4	2	8
22	S	8	4	16
23	S	8	4	16
<b>Gesamttotal in h</b>		<b>420</b>	<b>210</b>	<b>840</b>

Tabelle 35: Alle Schätzungen für die Nutzenpakete zusammengefasst, Quelle: Eigene Darstellung (2018).

Nachdem nun eine Übersicht vorhanden ist, wie viele Wochen die Umsetzung dauern kann, ist es möglich einen prognostizierten Burndown für die Umsetzung zu visualisieren. Bei der Visualisierung werden folgende Voraussetzungen angenommen:

- Für die Umsetzung ist ein Change Owner verantwortlich, wobei dieser direkt von zwei Entwicklern unterstützt wird.
- Eine durchschnittliche Arbeitswoche eines Mitarbeiters in der Abteilung PED beträgt 38,5 Stunden

Mit diesen Voraussetzungen ergeben sich folgende Durchlaufzeiten mit den drei Szenarien, wenn die Mitarbeiter zu 100%, zu 50% und zu 25% an der Umsetzung während ihrer Arbeitszeit arbeiten:

	Realistic Case	Best Case	Worst Case
<b>Gesamttotal in h</b>	420 h	210 h	840 h
<b>3 Mitarbeiter zu 100%</b>	4 Wochen	2 Wochen	7 Wochen
<b>3 Mitarbeiter zu 50%</b>	7 Wochen	4 Wochen	15 Wochen
<b>3 Mitarbeiter zu 25%</b>	15 Wochen	7 Wochen	29 Wochen

Tabelle 36: Grundlagen für die Visualisierung eines Burndowns, Quelle: Eigene Darstellung (2018).

Realistisch gesehen wird ein bestehender Mitarbeiter nicht zu 100% an der Umsetzung des aPMS arbeiten. Wenn die Abteilung PED jedoch die Veränderung des bestehenden PMS will, ist es sinnvoll drei Mitarbeiter zu 50% dafür abzustellen. Deshalb ergibt sich ein Burndown wie in der Abbildung 39. Dieser kann zu Beginn der Umsetzung als Übersicht im Veränderungs-Canvas dargestellt werden. Wichtig ist hier zu erwähnen, dass dieser während der Umsetzung, an den tatsächlichen Fortschritt angepasst werden muss.

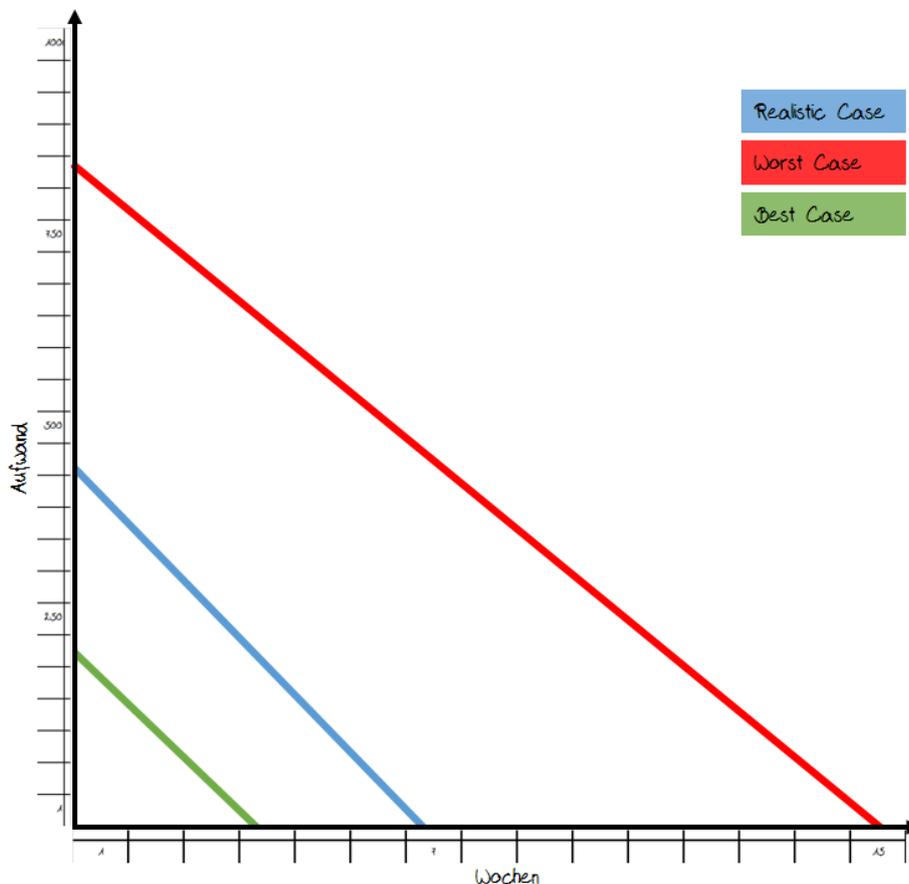


Abbildung 39: Burndown für die Umsetzung des neuen aPMS für die Abteilung PED, Quelle: Eigene Darstellung (2018).

### **8.8.6 Einsichten**

Die Rubrik Einsichten dient dazu, sobald die Umsetzung der Veränderung angefangen hat, aufzuzeigen, was gut funktioniert und wo es noch stockt. Im vorliegenden Veränderungs-Canvas wird diese Rubrik noch leer sein, da die Umsetzung noch nicht begonnen hat. Wenn die Veränderung jedoch gestartet ist, empfiehlt es sich, allfällige Einsichten durch einen festgesetzten Zeitpunkt festzuhalten. Da in der Abteilung PED in 14-tägigen Sprints gearbeitet wird, liegt es nahe, diesen Zyklus für die Einsichten im Veränderungs-Canvas beizubehalten. Eine Einsicht kann beispielsweise sein, dass ein neues Nutzenpaket dazu kommt, welches nun neu in den Change Backlog priorisiert werden muss oder ein neues Risiko aufgetreten ist. All diese Erkenntnisse können dann in dieser Rubrik festgehalten werden.

### **8.8.7 Veränderungs-Canvas für die Abteilung Product Engineering & DevOps**

Nachdem nun alle Rubriken im Detail erläutert sind, kann der Veränderungs-Canvas befüllt werden. So entsteht ein Gesamtbild, wie die Umsetzung des neuen aPMS zur Steigerung der Sichtbarkeit der Innovationsperformance möglich wird.

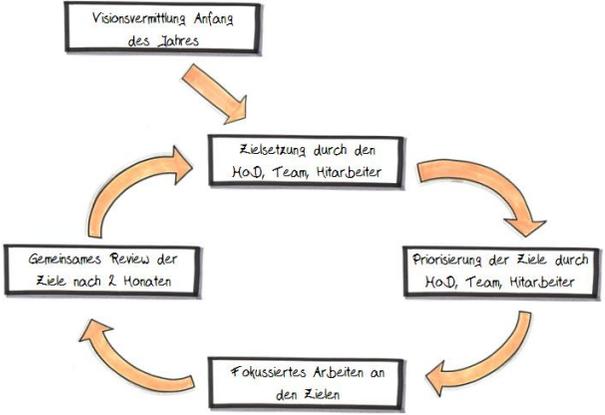
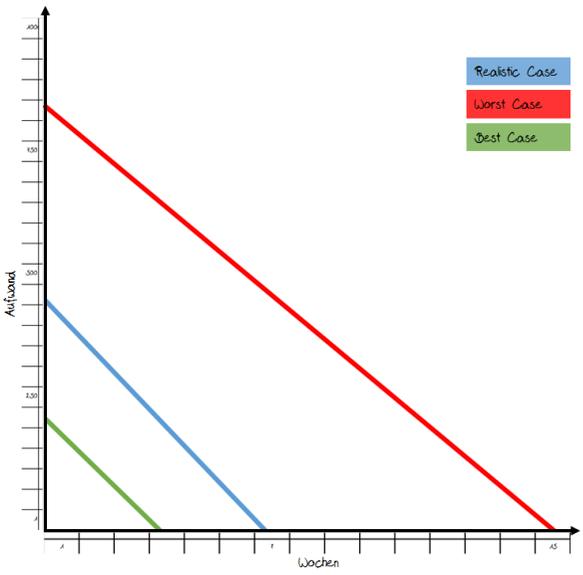
Intention	Change Backlog	Status																																																																								
<p>Die Wahrnehmung der Innovationsperformance soll durch ein neues angepasstes aPMS gesteigert wird.</p>																																																																										
<p><b>Das neue aPMS für die Abteilung PED</b></p>																																																																										
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Nutzenpakete</th> <th>MoSCoW</th> <th>Est.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1 Als Performance Manager kann ich meinem Performee meine Pflichten und Verantwortungen erklären, damit klar ist, wie ich die Unternehmung und meinen Performee unterstützen kann.</td><td>M</td><td>XS</td></tr> <tr><td>2 Als Performee bin ich in der Lage, meine Rechte &amp; Pflichten wahrzunehmen, damit ich weiß welche Möglichkeiten ich in welchem Rahmen habe.</td><td>M</td><td>M</td></tr> <tr><td>3 Als Change Owner erkläre ich der Geschäftsführung/Head of Department, dass eine Veränderung des bestehenden PMS zur Steigerung der Innovationsperformance führt.</td><td>M</td><td>XXL</td></tr> <tr><td>4 Als Mitarbeiter bekomme ich die Vision von der Geschäftsführung in einem Kickoff Anfang des Jahres vorgestellt.</td><td>M</td><td>L</td></tr> <tr><td>5 Als Head of Department setze ich das Budget (Zeit) mit der Geschäftsführung anfangs Jahr fest, um den Mitarbeitern einen Rahmen zu geben.</td><td>M</td><td>S</td></tr> <tr><td>6 Als Performance Manager kann ich dem Performee das "Wozu Ziele in der PED sind" erklären um so die intrinsische Motivation zu fördern.</td><td>M</td><td>XS</td></tr> <tr><td>7 Als Mitarbeiter der PED Abteilung erstelle ich konkrete Ziele, welche dafür für die Abteilung erreichbar werden.</td><td>M</td><td>S</td></tr> <tr><td>8 Als Epic-Champion (Abteilungsziele) setze ich mich mit Head of Department, Product Management und User Story Champion (Team Ziel) zusammen, damit die Ziele die Produktentwicklung unterstützen/ergänzen.</td><td>M</td><td>M</td></tr> <tr><td>9 Als Scrum Master organisiere ich ein Sanity-Check Meeting mit Epic-Champion (Abteilungsziele), Head of Department und Product Management, damit der Ziele Backlog durchgegangen wird. Dadurch erreiche ich ein Commitment zum Ziele Backlog.</td><td>M</td><td>M</td></tr> <tr><td>10 Als Head of Department priorisiere ich die Abteilungsziele mit den dazu gehörenden Champions in einem Ziele Backlog Refinement um eine erste Priorisierung zu erhalten.</td><td>S</td><td>M</td></tr> <tr><td>11 Als freiwilliger und interessierter Mitarbeiter erstelle ich gemeinsam, mit Anderen User Stories (Ziele), um das Ziel Backlog zu befüllen.</td><td>S</td><td>S</td></tr> <tr><td>112 Als ein Epic/User Story - Champion erstelle ich mit PO/SM und interessierten Personen ein Zielbacklog, um eine priorisierte Liste der Ziele zu erhalten.</td><td>S</td><td>XL</td></tr> <tr><td>13 Als Champion stelle ich mein Ziel im Refinement Meeting vor, damit die Ziele so gut ausgearbeitet sind um für die Umsetzung bereit zu stehen.</td><td>S</td><td>S</td></tr> <tr><td>14 Als Team erkennen wir, ob wir alle benötigten Kompetenzen für die Teamziele besitzen, um diese auch umsetzen zu können</td><td>S</td><td>XS</td></tr> <tr><td>15 Als Performee weiß ich, wie ich an meinen persönlichen Zielen arbeiten kann um so die Unternehmung Richtung Vision zu unterstützen.</td><td>S</td><td>M</td></tr> <tr><td>16 Als Champion meines Teamzieles nehme ich an dem 2-monatigen Refinement über die Ziele Backlog teil, um so den Status mitzuteilen und bei der Priorisierung mitzuhelfen.</td><td>S</td><td>XS</td></tr> <tr><td>17 Als Performance Manager tausche ich mich mit meinem Performee aktiv alle zwei Monate über seine persönliche Zielen aus.</td><td>S</td><td>XS</td></tr> <tr><td>18 Als Champion meines Ziels setze ich mich mit den anderen Champions zusammen, um eine Ziele Map physisch zu erstellen, damit die einzelnen Abhängigkeiten klar ersichtlich werden.</td><td>S</td><td>S</td></tr> <tr><td>19 Als Change Owner kommuniziere ich die Abteilungsziele als Epic und die Teamziele als Userstory um die Artverwandten Bezeichnungen zu verwenden, damit die Ziele ins Daily Business eingebettet werden können.</td><td>C</td><td>L</td></tr> <tr><td>20 Als Teammitglied gehe ich in der Retrospektive eines jeden Sprints die Ziele des Sprints mit dem Team durch, um mögliche Improvement &amp; Impediments zu identifizieren und nächste Schritte festzulegen.</td><td>C</td><td>XS</td></tr> <tr><td>21 Als Performee plane ich meine GoldCards im Sprint Planning aktiv mit ein, um mir so den nötigen Rahmen zur Verfolgung eigener Ziele während dem Sprint zu schaffen.</td><td>C</td><td>XS</td></tr> <tr><td>22 Als HR-Mitarbeiter organisiere ich ein Kick-off Meeting mit Performee und Performance Manager, damit ihnen die Rechte und Pflichten klar sind.</td><td>C</td><td>S</td></tr> <tr><td>23 Als Champion eines Ziels formuliere ich dieses wie eine User Story, damit die Intention und der Value klar festgelegt ist.</td><td>C</td><td>S</td></tr> </tbody> </table>	Nutzenpakete	MoSCoW	Est.	1 Als Performance Manager kann ich meinem Performee meine Pflichten und Verantwortungen erklären, damit klar ist, wie ich die Unternehmung und meinen Performee unterstützen kann.	M	XS	2 Als Performee bin ich in der Lage, meine Rechte & Pflichten wahrzunehmen, damit ich weiß welche Möglichkeiten ich in welchem Rahmen habe.	M	M	3 Als Change Owner erkläre ich der Geschäftsführung/Head of Department, dass eine Veränderung des bestehenden PMS zur Steigerung der Innovationsperformance führt.	M	XXL	4 Als Mitarbeiter bekomme ich die Vision von der Geschäftsführung in einem Kickoff Anfang des Jahres vorgestellt.	M	L	5 Als Head of Department setze ich das Budget (Zeit) mit der Geschäftsführung anfangs Jahr fest, um den Mitarbeitern einen Rahmen zu geben.	M	S	6 Als Performance Manager kann ich dem Performee das "Wozu Ziele in der PED sind" erklären um so die intrinsische Motivation zu fördern.	M	XS	7 Als Mitarbeiter der PED Abteilung erstelle ich konkrete Ziele, welche dafür für die Abteilung erreichbar werden.	M	S	8 Als Epic-Champion (Abteilungsziele) setze ich mich mit Head of Department, Product Management und User Story Champion (Team Ziel) zusammen, damit die Ziele die Produktentwicklung unterstützen/ergänzen.	M	M	9 Als Scrum Master organisiere ich ein Sanity-Check Meeting mit Epic-Champion (Abteilungsziele), Head of Department und Product Management, damit der Ziele Backlog durchgegangen wird. Dadurch erreiche ich ein Commitment zum Ziele Backlog.	M	M	10 Als Head of Department priorisiere ich die Abteilungsziele mit den dazu gehörenden Champions in einem Ziele Backlog Refinement um eine erste Priorisierung zu erhalten.	S	M	11 Als freiwilliger und interessierter Mitarbeiter erstelle ich gemeinsam, mit Anderen User Stories (Ziele), um das Ziel Backlog zu befüllen.	S	S	112 Als ein Epic/User Story - Champion erstelle ich mit PO/SM und interessierten Personen ein Zielbacklog, um eine priorisierte Liste der Ziele zu erhalten.	S	XL	13 Als Champion stelle ich mein Ziel im Refinement Meeting vor, damit die Ziele so gut ausgearbeitet sind um für die Umsetzung bereit zu stehen.	S	S	14 Als Team erkennen wir, ob wir alle benötigten Kompetenzen für die Teamziele besitzen, um diese auch umsetzen zu können	S	XS	15 Als Performee weiß ich, wie ich an meinen persönlichen Zielen arbeiten kann um so die Unternehmung Richtung Vision zu unterstützen.	S	M	16 Als Champion meines Teamzieles nehme ich an dem 2-monatigen Refinement über die Ziele Backlog teil, um so den Status mitzuteilen und bei der Priorisierung mitzuhelfen.	S	XS	17 Als Performance Manager tausche ich mich mit meinem Performee aktiv alle zwei Monate über seine persönliche Zielen aus.	S	XS	18 Als Champion meines Ziels setze ich mich mit den anderen Champions zusammen, um eine Ziele Map physisch zu erstellen, damit die einzelnen Abhängigkeiten klar ersichtlich werden.	S	S	19 Als Change Owner kommuniziere ich die Abteilungsziele als Epic und die Teamziele als Userstory um die Artverwandten Bezeichnungen zu verwenden, damit die Ziele ins Daily Business eingebettet werden können.	C	L	20 Als Teammitglied gehe ich in der Retrospektive eines jeden Sprints die Ziele des Sprints mit dem Team durch, um mögliche Improvement & Impediments zu identifizieren und nächste Schritte festzulegen.	C	XS	21 Als Performee plane ich meine GoldCards im Sprint Planning aktiv mit ein, um mir so den nötigen Rahmen zur Verfolgung eigener Ziele während dem Sprint zu schaffen.	C	XS	22 Als HR-Mitarbeiter organisiere ich ein Kick-off Meeting mit Performee und Performance Manager, damit ihnen die Rechte und Pflichten klar sind.	C	S	23 Als Champion eines Ziels formuliere ich dieses wie eine User Story, damit die Intention und der Value klar festgelegt ist.	C	S	
Nutzenpakete	MoSCoW	Est.																																																																								
1 Als Performance Manager kann ich meinem Performee meine Pflichten und Verantwortungen erklären, damit klar ist, wie ich die Unternehmung und meinen Performee unterstützen kann.	M	XS																																																																								
2 Als Performee bin ich in der Lage, meine Rechte & Pflichten wahrzunehmen, damit ich weiß welche Möglichkeiten ich in welchem Rahmen habe.	M	M																																																																								
3 Als Change Owner erkläre ich der Geschäftsführung/Head of Department, dass eine Veränderung des bestehenden PMS zur Steigerung der Innovationsperformance führt.	M	XXL																																																																								
4 Als Mitarbeiter bekomme ich die Vision von der Geschäftsführung in einem Kickoff Anfang des Jahres vorgestellt.	M	L																																																																								
5 Als Head of Department setze ich das Budget (Zeit) mit der Geschäftsführung anfangs Jahr fest, um den Mitarbeitern einen Rahmen zu geben.	M	S																																																																								
6 Als Performance Manager kann ich dem Performee das "Wozu Ziele in der PED sind" erklären um so die intrinsische Motivation zu fördern.	M	XS																																																																								
7 Als Mitarbeiter der PED Abteilung erstelle ich konkrete Ziele, welche dafür für die Abteilung erreichbar werden.	M	S																																																																								
8 Als Epic-Champion (Abteilungsziele) setze ich mich mit Head of Department, Product Management und User Story Champion (Team Ziel) zusammen, damit die Ziele die Produktentwicklung unterstützen/ergänzen.	M	M																																																																								
9 Als Scrum Master organisiere ich ein Sanity-Check Meeting mit Epic-Champion (Abteilungsziele), Head of Department und Product Management, damit der Ziele Backlog durchgegangen wird. Dadurch erreiche ich ein Commitment zum Ziele Backlog.	M	M																																																																								
10 Als Head of Department priorisiere ich die Abteilungsziele mit den dazu gehörenden Champions in einem Ziele Backlog Refinement um eine erste Priorisierung zu erhalten.	S	M																																																																								
11 Als freiwilliger und interessierter Mitarbeiter erstelle ich gemeinsam, mit Anderen User Stories (Ziele), um das Ziel Backlog zu befüllen.	S	S																																																																								
112 Als ein Epic/User Story - Champion erstelle ich mit PO/SM und interessierten Personen ein Zielbacklog, um eine priorisierte Liste der Ziele zu erhalten.	S	XL																																																																								
13 Als Champion stelle ich mein Ziel im Refinement Meeting vor, damit die Ziele so gut ausgearbeitet sind um für die Umsetzung bereit zu stehen.	S	S																																																																								
14 Als Team erkennen wir, ob wir alle benötigten Kompetenzen für die Teamziele besitzen, um diese auch umsetzen zu können	S	XS																																																																								
15 Als Performee weiß ich, wie ich an meinen persönlichen Zielen arbeiten kann um so die Unternehmung Richtung Vision zu unterstützen.	S	M																																																																								
16 Als Champion meines Teamzieles nehme ich an dem 2-monatigen Refinement über die Ziele Backlog teil, um so den Status mitzuteilen und bei der Priorisierung mitzuhelfen.	S	XS																																																																								
17 Als Performance Manager tausche ich mich mit meinem Performee aktiv alle zwei Monate über seine persönliche Zielen aus.	S	XS																																																																								
18 Als Champion meines Ziels setze ich mich mit den anderen Champions zusammen, um eine Ziele Map physisch zu erstellen, damit die einzelnen Abhängigkeiten klar ersichtlich werden.	S	S																																																																								
19 Als Change Owner kommuniziere ich die Abteilungsziele als Epic und die Teamziele als Userstory um die Artverwandten Bezeichnungen zu verwenden, damit die Ziele ins Daily Business eingebettet werden können.	C	L																																																																								
20 Als Teammitglied gehe ich in der Retrospektive eines jeden Sprints die Ziele des Sprints mit dem Team durch, um mögliche Improvement & Impediments zu identifizieren und nächste Schritte festzulegen.	C	XS																																																																								
21 Als Performee plane ich meine GoldCards im Sprint Planning aktiv mit ein, um mir so den nötigen Rahmen zur Verfolgung eigener Ziele während dem Sprint zu schaffen.	C	XS																																																																								
22 Als HR-Mitarbeiter organisiere ich ein Kick-off Meeting mit Performee und Performance Manager, damit ihnen die Rechte und Pflichten klar sind.	C	S																																																																								
23 Als Champion eines Ziels formuliere ich dieses wie eine User Story, damit die Intention und der Value klar festgelegt ist.	C	S																																																																								
<p><b>Risiken bei der Umsetzung</b></p>		<p><b>Einsichten</b></p>																																																																								
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auf Management Ebene besteht keine Einigung, in welche Richtung sich die Abteilung PED entwickeln soll.</li> <li>• Die Erfahrung der Mitarbeiter, gute und konkrete Ziele zu formulieren, ist teilweise nicht vorhanden.</li> <li>• Die Vision und die Ziele der BE Technology, werden nicht klar kommuniziert.</li> <li>• Zeit für die persönlichen Ziele ist nicht vorhanden.</li> <li>• Skalierung durch Personalabteilung nicht gewährleistet.</li> </ul>																																																																										

Tabelle 37: Veränderungs-Canvas für die Umsetzung des neuen aPMS, Quelle: Eigene Darstellung (2018).

## 8.9 Konkrete Handlungsempfehlungen für die Abteilung Product Engineering & DevOps

Die Analyse im ersten Schritt des Flugfisch-Verfahrens hat gezeigt, dass die Mitarbeiter einigermaßen zufrieden mit ihrem bestehenden PMS sind, jedoch überzeugt sind, dass es noch eine bessere Lösung gibt. Dies unter anderem deshalb, weil sie sich ein System wünschen, das sich besser ihrem täglichen Arbeitsumfeld integriert. Dafür ist ein adaptiertes aPMS sehr geeignet, denn die Abteilung PED ist eine Abteilung mit vielen agilen Zügen. Auch wenn die Analyse gezeigt hat, dass ein wichtiges Element, die Zielsetzung, mehrheitlich noch komplett vom Management vorgegeben wird. Hier ist eine Entwicklung hin zu gemeinsamen Zielsetzungen mit den Teams möglich. Der Rahmen dazu, gibt das neue aPMS.

Das in dieser Masterarbeit adaptierte aPMS ist von den Mitarbeitern, für die Mitarbeiter der Abteilung PED erstellt worden. Dadurch steigt die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Umsetzung. Dies zeigt auch der Plausibilitäts-Check, am Ende des vierten Schrittes des Flugfisch-Verfahrens. Die ausgewählten Mitarbeiter aus der Abteilung PED und die Mitarbeiter der Personalabteilung, ermessen eine Umsetzung als wahrscheinlich.

Die BE Technology verfolgt unternehmensweit das Ziel, dem Kunden durch innovative Lösungen bei seiner digitalen Transformation zu helfen. Damit dies möglich ist, benötigt die Abteilung PED stetig neue Innovationen für das Produkt Infonova R6 und für seine Teams. Um dies zu erreichen, muss in der Abteilung PED das nötige Umfeld geschaffen werden. Durch konkrete Einbindung der Mitarbeiter in die Zielsetzung und so die Vergabe von mehr Verantwortung an die Mitarbeiter, ist ein erster Schritt gesetzt. Denn durch das aPMS kann anfangs die Wahrnehmung der Innovationsperformance gesteigert werden und weiterführend die Innovationsperformance an sich.

Damit nun die Umsetzung erfolgen kann, benötigt es vorab noch ein paar wichtige Schritte. Der Erste und Wichtigste ist, dass die Geschäftsführung sowie das Head of Department vorab überzeugt sein muss, dass das bestehende PMS nicht für die Abteilung PED geeignet ist. Ihnen muss klar werden, dass das alte System noch sehr hierarchisch geprägt ist, in dem Sinne, dass das Management die Planung erstellt, wie die Ziele genau aussehen, um die Vision der BE Technology zu erreichen. Die Mitarbeiter der Abteilung PED, sind dann nur mehr für die praktische Umsetzung zur Erreichung der Ziele verantwortlich. Hier braucht es eine neue Denk- und Handlungsweise. Das heißt, dass die Mitarbeiter der Abteilung PED in die Erstellung der Abteilungsziele miteingebunden werden und die Vision der BE Technology kennen.

Sobald diese neue Denk- und Handlungsweise vorhanden ist, kann das nötige Budget festgelegt werden, damit die Umsetzung auch wirklich realisiert werden kann. Wenn dies geschehen ist, muss ein Change Agent definiert werden, der die Umsetzung antreibt. Das bedeutet nicht, dass er alleine die Umsetzung durchführt, vielmehr bringt er, mit zwei weiteren Entwicklern als Team, die Mitarbeiter der Abteilung PED dazu, die Veränderung hin zu einem aPMS zu machen.

Damit sich das gesamte aPMS langfristig in der Abteilung PED etablieren kann, müssen die Schnittstellen zur gesamten BE Technology in Bezug auf das aPMS geklärt werden. Zudem muss ein Weg gefunden werden, wie sich dieses System in die Strukturen der BearingPoint eingliedern lässt, da zurzeit noch ein anderes PMS in der gesamten BearingPoint etabliert ist.

Wenn diese Schritte gesetzt sind, steht dem Kick-off für die Umsetzung eines aPMS in der Abteilung PED nichts mehr im Wege.

## 8.10 Evaluierung des Flugfisch-Verfahrens

Das im Kapitel 7 gezeigte Flugfisch-Verfahren ist in der Abteilung PED erfolgreich angewandt worden. Ziel des Verfahrens ist die Festlegung, wie ein adaptiertes aPMS in einem Unternehmen iterativ eingeführt werden kann. Das Ergebnis ist im Kapitel 8.8.7 zusammengefasst. Durch die Durchführung in der Abteilung PED, konnten Erkenntnisse darüber gewonnen werden, welche Schritte gut funktionieren und welche noch zu adaptieren sind. Aus der Tabelle gehen die Erkenntnisse für die einzelnen Schritte hervor.

Schritt des Flugfisch-Verfahrens	Erkenntnisse bei der Durchführung des Flugfisch-Verfahrens
<p><b>1 Schritt:</b> Analyse</p>	<p>Bei der Analyse des aPMS ist es sinnvoll, vor dem persönlichen Interview, einen schriftlichen Kurzfragebogen durch die Befragten erstellen zu lassen. Dadurch kann bereits ein erstes Bild über die Situation des bestehenden PMS erstellt und im Interview vertiefte Fragen gestellt werden.</p> <p>Das Agile Assessment liefert für die Abteilung PED brauchbare Resultate. Wenn das Flugfisch-Verfahren jedoch in einem Unternehmen durchgeführt wird, das kein Software Unternehmen ist, funktioniert der Agile Journey Index nicht. Aus diesem Grund müsste hier ein anderes Agile Assessment hinzugezogen werden, aus welchem zudem die allfällig bestehende Innovationsperformance rausgelesen werden kann.</p> <p>Die Analyse sollte vor dem Agile Assessment um eine Analyse erweitert werden, nämlich die der allgemeinen Sicht des Unternehmens auf Innovation. Dadurch wird ersichtlich, ob ein einheitliches Verständnis zu Innovation besteht und wenn ja, in welche Richtung hin sich ein Unternehmen entwickeln möchte.</p>
<p><b>2. Schritt:</b> Auswertungen</p>	<p>Ein großer Vorteil bei den Auswertungen der Analyse, ist, dass die Ursachen der Zufriedenheit der Mitarbeiter kurz und prägnant zusammengefasst sind. Dadurch kann der dritte Schritt solide gestartet werden.</p>
<p><b>3. Schritt:</b> Erstellung eines aPMS</p> <p><b>4. Schritt:</b> Erstellung des Change Backlogs für die Umsetzung des aPMS</p>	<p>Im dritten sowie im vierten Schritt funktioniert sehr gut, wenn die jeweiligen Teilnehmerkreise nicht zweimal die gleichen sind. Dies hat den Vorteil, dass mehrere Blickwinkel auf die anstehende Erstellung eines aPMS erfolgen. Zudem zeigt sich die positive Wirkung auch darin, dass die Teilnehmer, welche bereits im Workshop von der Umsetzung eines aPMS überzeugt sind, in der Unternehmung positiv über die anstehende Veränderung reden. Diese Verteilung von positiven Informationen erleichtert die tatsächliche Umsetzung des aPMS sehr.</p>

<p><b>4. Schritt:</b> Erstellung des Change Backlogs für die Umsetzung des aPMS</p>	<p>Nach der ersten Erstellung der Nutzenpakete war ein erstes Review nötig, da diese nur stichwortartig festgehalten wurden. Zudem hat sich gezeigt, dass nach der Fertigstellung, ein erneutes Review durch eine unabhängige Gruppe sinnvoll wäre. Damit die Nutzenpakete genau das beinhalten, was die Workshop Teilnehmer beabsichtigen.</p> <p>Nachdem der Change Backlog priorisiert und erstellt ist, sollte hier als Abschluss des vierten Schrittes, gemeinsam mit den Workshop Teilnehmern der Veränderungs-Canvas befüllt werden, damit diese einen Gesamtüberblick über ihr Ergebnis erhalten.</p>
---	---

Tabelle 38: Erkenntnisse durch die Durchführung des Flugfisch-Verfahrens, Quelle: Eigene Darstellung (2018).

Damit die Erkenntnisse im gesamten Flugfisch-Verfahren sichtbar werden, sind diese in einem ersten adaptierten Überblick über das Flugfisch-Verfahren in der Abbildung 40 eingearbeitet und blau hervorgehoben.

Die agilen Werte sind definiert, doch wie gut treffen diese auf ein Unternehmen zu?  
Um dies zu definieren können folgende Schritte angegangen werden:

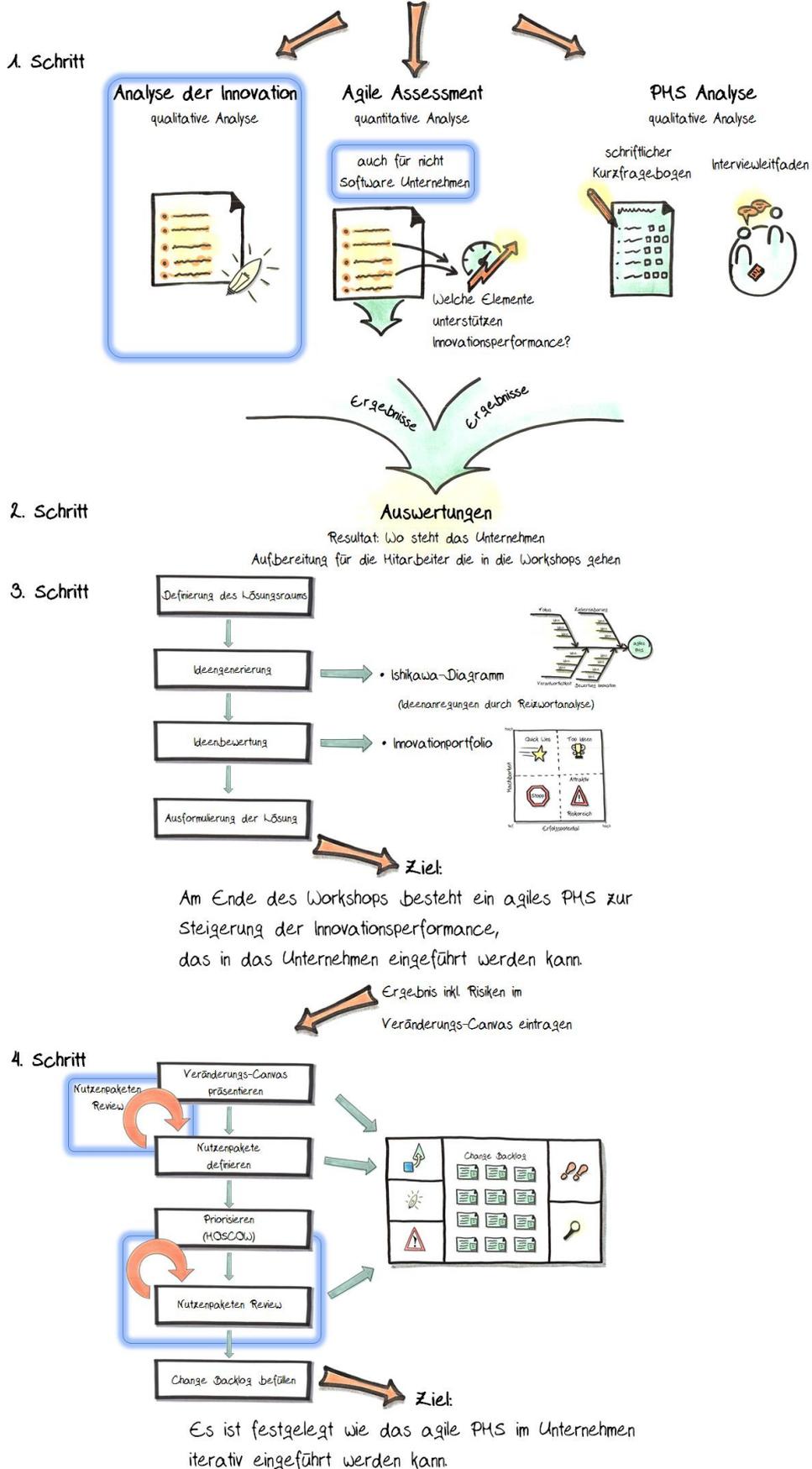


Abbildung 40: Überblick über das adaptierte Flugfisch-Verfahren, Quelle: Eigene Darstellung (2018).

## 8.11 Persönliches Resümee

Das vorliegende Flugfisch-Verfahren zeigt, wie ein PMS zu einem aPMS adaptiert werden kann. Während der Erstellung des Flugfisch-Verfahrens wird ersichtlich, dass es eine grosse Bandbreite an Ansichten gibt, was Agilität bedeutet. Hingegen wird nie genau erklärt, wie ein Unternehmen von einem tPMS zu einem aPMS kommt. Ein möglicher Weg wird durch das Flugfisch-Verfahren erstellt und gezeigt.

Während der Durchführung des Flugfisch-Verfahrens zeigt sich, dass die Mitarbeiter der BE Technology sehr gerne mitmachen. Dies begründet sich dadurch, dass die Mitarbeiter gerne bei Veränderungen direkt miteingebunden werden, damit diese dann auch zu Ihnen passen. Das Flugfisch-Verfahren setzt voraus, dass ein Unternehmen ein einheitliches Bild von Innovationsperformance besitzt. Bei der BE Technology findet sich eine einheitliche Sichtweise jedoch nicht, wodurch sich die Analyse der Innovationsperformance erschwert. Bei einer erneuten Umsetzung des Flugfisch-Verfahrens ist es wichtig, dass vor der Durchführung überprüft wird, wie ein Unternehmen die Innovationsperformance sieht. Falls nötig, ist eine Klärung des Begriffs vorab nötig.

Wenn ein Unternehmen das Flugfisch-Verfahren durchführen will, muss es sich im Klaren sein, dass eine Anpassung des PMS hin zu einem aPMS, eine Umverteilung der Verantwortung mit sich bringt. Denn das Management hat nach der Einführung eines aPMS, seine vorab vorhandene Verantwortung im tPMS an die Teams und dessen Mitarbeiter abgegeben. Diese Veränderung, verbunden mit der einhergehenden anfänglichen Unsicherheit, muss dem Unternehmen bewusst sein. Falls ein Unternehmen dieses Risiko nicht eingehen will, sollte es das Flugfisch-Verfahren nicht durchführen. Grund ist, dass bei der Erstellung eines aPMS eine falsche Hoffnung bei den Mitarbeitern geweckt wird. Die dann aber nicht erfüllt wird, wenn das aPMS nicht realisiert wird.

Bei der Evaluierung des Flugfisch-Verfahrens zeigt sich, dass das angewendete Agile Assessment den Fokus rein auf der Teamebene besitzt. Damit eruiert werden kann, ob ein Unternehmen bereit ist, einen weiteren Schritt zu mehr Agilität zu gehen, sollte im Flugfisch-Verfahren ein zusätzliches Agile Assessment auf Management Ebene durchgeführt werden.

## LITERATURVERZEICHNIS

Ahsen, Anette von (2013): *Bewertung von Innovationen im Mittelstand*, Springer, BerlinHeidelberg.

Albers, Sönke (2015): *Handbuch Technologie- und Innovationsmanagement. Strategie - Umsetzung - Controlling*, 1, Gabler Verlag, Wiesbaden.

Armstrong, Michael (2008): *Performance management. Key strategies and practical guidelines*, 3rd ed., Kogan Page, London.

Atlas, Alan: *Performance Management for Agile People*

<https://www.agileconnection.com/article/performance-management-agile-people> [Stand 04.11.2017].

Baker, Tim (2017): *Performance management for agile organizations: Overthrowing the eight management myths that hold businesses back*, Palgrave Macmillan, Cham.

Barry, Lisa;Garr, Stacia; Liakopoulos, Andy: *Performance management is broken*

<https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/human-capital-trends/2014/hc-trends-2014-performance-management.html> [Stand 04.11.2017].

Bartscher, Thomas: *Mitarbeitergespräch*

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/85822/mitarbeitergespraech-v7.html> [Stand 22.07.2017].

BearingPoint: *Find out what's been happening in our world: Two brands become one: Infonova now BearingPoint* <https://www.infonova.com/en/two-brands-become-one-infonova-now-bearingpoint.html> [Stand 19.01.2018].

BearingPoint: *Unsere Geschichte: Über 100 Jahre im Dienst für unsere Kunden*

<https://www.bearingpoint.com/de-ch/ueber-uns/unsere-geschichte/> [Stand 19.01.2018].

Beck, Kent;Beedle, Mike;van Bennekum, Arie;Cockburn, Alistair;Cunningham, Ward;Fowler, Martin;Greening, James;Highsmith, Jim;Hunt, Andrew;Jeffries, Ron;Kern, Jon;Marick, Brian;Martin, Robert C.;Mellor, Steve;Schwaber, Ken;Sutherland, Jeff; Thomas, Dave: *Manifesto for Agile Software Development* <http://agilemanifesto.org/> [Stand 23.07.2017].

Berthel, Jürgen; Becker, Fred G. (2010): *Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit*, 9., vollst. überarb. Aufl., Schäffer-Poeschel, Stuttgart.

Boden, Martina (2013): *Mitarbeitergespräche führen. Situativ, typgerecht und lösungsorientiert*, Imprint: Springer Gabler, Wiesbaden.

Boral, Sumanta (2016): *Ace the PMI-ACP® exam: A Quick Reference Guide for the Busy Professional*, Springer Verlag, s.l.s.l.

Braig, Wilfried; Wille, Roland (2010): *Mitarbeitergespräche: Gesprächsführung aus der Praxis für die Praxis*, Sonderausg, Humboldt, Hannover.

Catalano, Rob: *What Is Agile Performance Management?* <http://hr-gazette.com/what-is-agile-performance-management/> [Stand 04.11.2017].

Cognology: *The Ultimate Guide to Agile Performance Management*

[http://www.cognology.com.au/learning\\_center/agile-performance-management/](http://www.cognology.com.au/learning_center/agile-performance-management/) [Stand 22.07.2017].

Dräther, Rolf; Koschek, Holger; Sahling, Carsten (2013): *Scrum - kurz & gut*, 1. Aufl., O'Reilly, Beijing/Köln [u.a.].

Fersch, Josef M. (2012): *Erfolgsorientierte Gesprächsführung: Leitfaden für effektive und effiziente Mitarbeitergespräche und Mitarbeiterbesprechungen Mit Beispielen und Formblättern*, Online-Ausg., Gabler Verlag, Wiesbaden.

Foegen, Jörn Malte; Solbach, Mareike; Raak, Claudia (2008): *Der Weg zur professionellen IT: Eine praktische Anleitung für das Management von Veränderungen mit CMMI, ITIL oder SPICE*, Springer, Berlin/Heidelberg/New York, NY.

Franklin, Melanie (2014): *Agile Change Management: A Practical Framework for Successful Change Planning and Implementation*, Kogan Page, London.

Frenner, Heike: *Unternehmensziele & Co: Wieviel müssen Mitarbeiter wissen?*

<https://www.karriere.at/blog/unternehmensziele.html> [Stand 19.09.2017].

Gabrish, Jochen (2014): *Die Besten im Gespräch*, Luchterhand, Köln.

Gleich, Ronald; Schimank, Christof (2015): *Innovationscontrolling: Innovationen effektiv steuern und effizient umsetzen*, 1. Auflage, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg.

Gloger, Boris (2013): *Scrum: Produkte zuverlässig und schnell entwickeln; [mit kostenlosem E-Book; mit Scrum-Checkliste zum Heraustrennen]*, 4, Hanser, München.

Gmür, Markus; Thommen, Jean-Paul (2011): *Human Resource Management: Strategien und Instrumente für Führungskräfte und das Personalmanagement in 13 Bausteinen*, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Versus, Zürich.

Granig, Peter (2007): *Innovationsbewertung: Innovationsbewertung: Potentialprognose und -steuerung durch Ertrags- und Risikosimulation*, 1, Deutsche Universitäts-Verlag, Wiesbaden.

Gravett, Linda S.; Caldwell, Sheri A. (2016): *Learning Agility: The Impact on Recruitment and Retention*, Palgrave Macmillan US, New York.

Griffiths, Mike (2015): *PMI-ACP exam prep: Rapid learning to pass the PMI Agile Certified Practitioner (PMI-ACP) exam*, 2nd edition, RMC Publications, Minnetonka, MN.

Grünig, Rudolf; Kühn, Richard (2013): *Entscheidungsverfahren für komplexe Probleme: Ein heuristischer Ansatz*, 4., korr. und überarb. Aufl., Springer Gabler, Heidelberg.

Grüning, Michael (2002): *Performance-Measurement-Systeme: Messung und Steuerung von Unternehmensleistung*, 1. Aufl., Dt. Univ.-Verl., Wiesbaden.

Günter, Lukas: *veröffentlichte Artikel* <https://www.coverdale.at/publikationen/veroeffentliche-artikel/newsarticle/detail/agile-fuehrung-vuca-world/> [Stand 01.11.2017].

Haufe (2015): *Agile Unternehmen: Das Betriebssystem für die Arbeitswelt der Zukunft*, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg.

Havranek, Christian; Mauhard, Julian (2010): *Gehalt und Leistung managen Gehalt und Leistung: Die unternehmerische Gestaltung von Gehaltssystemen*, 2, Linde international, Wien.

HCI (o.J.): *Agile Performance Management: HR's Next Big Move*, Human Capital Institute, New York.

Hofert, Svenja (2016): *Agiler führen: Einfache Maßnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität*, Gabler, Wiesbaden.

Hollingworth, Patrick (2016): *The Light and Fast Organisation: A New Way of Dealing with Uncertainty*, John Wiley & Sons, Melbourne.

Hugentobler, Walter;Schaufelbühl, Karl;Blattner, Matthias; Baldegger, Urs (2008): *Integrale Betriebswirtschaftslehre: Ein Lehrbuch für die Bachelor-Stufe*, 2. erw. Aufl., Orell Füssli, Zürich.

infonova: *Interested in finding out more?: About us* <https://www.infonova.com/en/about-us.html> [Stand 19.01.2018].

Kluge, Valerie: *Performance Management*

[https://together.bearingpoint.com/country/de/HR/Career\\_LeadershipDevelopment/PerformanceManagement/Pages/performance-management.aspx](https://together.bearingpoint.com/country/de/HR/Career_LeadershipDevelopment/PerformanceManagement/Pages/performance-management.aspx) [Stand 19.01.2018].

Korn, Hans-Peter; Berchez, Jean Pierre (2013): *Agiles IT-Management in grossen Unternehmen*, 1. Auflage, Symposion Publishing GmbH, Düsseldorf.

Krebs, AgileBill;Morgan, Peggy; Ashton, Rod (2011): *Agile Journey Index*, Agil Dimensions LLC, o.O.

Kuckartz, Udo (2008): *Qualitative Evaluation: Der Einstieg in die Praxis*, 2. aktual. Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

Kugler, Sebastian: *Aufwandsschätzung mit T-Shirt-Größen (T-shirt sizing)*

<https://www.webfactory.de/blog/aufwandsschaetzung-mit-t-shirt-groessen-t-shirt-sizing> [Stand 07.02.2018].

Littkemann, Jörn (2005): *Innovationscontrolling*, Vahlen, München.

Little, Jason (2014): *Lean change management: Innovative practices for managing organizational change*, HMEExpress, [United States].

Luecke, Richard; Hall, Brian J. (2008): *Performance management: Measure and improve the effectiveness of your employees*, 2, Harvard Business School, Boston, Mass.

Mack, Oliver;Khare, Anshuman;Kramer, Andreas; Burgartz, Thomas (2016): *Managing in a VUCA world*, Springer, Cham.

Mentzel, Wolfgang;Grotzfeld, Svenja; Haub, Christine (2009): *Mitarbeitergespräche: Mitarbeiter motivieren, richtig beurteilen und effektiv einsetzen ; [schwierige Situationen: Kritik- und Kündigungsgespräche ; CD-ROM mit Gesprächsleitfäden, Zielvereinbarungsformular, Beurteilungsbogen]*, 8. Aufl., Haufe-Mediengruppe, Freiburg, Br.BerlinMünchen [i.e.] Planegg.

Möller, Klaus; Janssen, Sebastian (2010): *Innovationssteuerung 2010: Mit Innovationscontrolling Kreativität wirtschaftlich entfalten*, Georg-August-Universität Göttingen, Göttingen.

Möller, Klaus;Menninger, Jutta; Robers, Diane (2011): *Innovationscontrolling: Erfolgreiche Steuerung und Bewertung von Innovationen*, Schäffer-Poeschel, Stuttgart.

Nandram, Sharda S.; Bindlish, Puneet K. (2017): *Managing VUCA Through Integrative Self-Management*, Springer, [S.I.].

o.V.: *Feedback* <http://www.onpulsion.de/lexikon/feedback/> [Stand 25.07.2017].

Pichler, Roman (2011): *Agile product management with Scrum: Creating products that customers love*, Addison-Wesley, Upper Saddle River, NJMunich [u.a.].

Pol, Maikel: *Performance Management*

<https://together.bearingpoint.com/country/nl/HR2/PerformanceManagement/Pages/default.aspx> [Stand 19.01.2018].

Powel Douglass Bruce (2016): *Agile Systems Engineering*, Morgan Kaufmann, Waltham.

Russell, Jeff; Russell, Linda (2014): *Fearless performance reviews: Coaching conversations that turn every employee into a star player*, McGraw-Hill Education, New York.

Scheller, Torsten (2017): *Auf dem Weg zur agilen Organisation: Wie Sie Ihr Unternehmen dynamischer, flexibler und leistungsfähiger gestalten*, 1, Vahlen, München.

Schneider, Urs: *Mitarbeiterkompetenzen entwickeln & steuern mit Performance Management*

<http://www.personalmanagement.info/hr-know-how/fachartikel/detail/mitarbeiterkompetenzen-entwickeln-steuern-mit-performance-management/> [Stand 04.11.2017].

Scholz, Norbert J.;Forsman, Jouni; Nandan, Amresh (2017): *Magic Quadrant for Integrated Revenue and Customer Management for CSPs*, Gartner, o.O.

Schuh, Günther (2012): *Innovationsmanagement: Handbuch Produktion und Management 3*, 2. Aufl., Springer, Berlin [u.a.].

Stellman, Andrew (2017): *Head First Agile: A Brain-Friendly Guide to Agile and the PMI-ACP Certification*, O'Reilly Media, Incorporated, Sebastopol.

Strategic Agility Institute: *The VUCA Report* [www.strategicagilityinstitute.com](http://www.strategicagilityinstitute.com) [Stand 01.11.2017].

Thommen, Jean-Paul; Achleitner, Ann-Kristin (2009): *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre: Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht*, 6., überarbeitete und erweiterte Auflage, Gabler, Wiesbaden.

Trost, Armin; Plank, Emily (2017): *The End of Performance Appraisal: A practitioners' guide to alternatives in Agile Organisations*, Springer Science and Business Media; Springer, Cham.

Vahs, Dietmar; Brem, Alexander (2015): *Innovationsmanagement: Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung*, 5., überarb. Aufl., Schäffer-Poeschel, Stuttgart.

Vartanian, Vatchagan (2003): *Innovationsleistung und Unternehmenswert: Empirische Analyse wachstumsorientierter Kapitalmärkte*, 1. Aufl., Dt. Univ.-Verl., Wiesbaden.

Watzka, Klaus (2016): *Ziele formulieren: Erfolgsvoraussetzungen wirksamer Zielvereinbarungen*, 1. Aufl. 2016, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH; Springer Gabler, Wiesbaden.

Wegerich, Christine (2015): *Strategische Personalentwicklung in der Praxis: Instrumente, Erfolgsmodelle, Checklisten, Praxisbeispiele*, 3., Aufl. 2015, Springer Berlin, Berlin.

Weinreich, Uwe (2016): *Lean Digitization: Digitale Transformation durch agiles Management*, Gabler, Berlin.

Winter Bob (2015): *Agile Performance Improvement: The New Synergy of Agile and Human Performance Technology*, apress, New York.

Yatin: *Traditional vs Agile Performance Management* <http://upraise.io/blog/traditional-vs-agile-performance-management/> [Stand 22.07.2017].

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1:	Weg der Masterarbeit mit Fokus Heute, Quelle: Eigene Darstellung (2017).....	4
Abbildung 2:	Sichtweise des Performance Management Prozesses in der BearingPoint Technology, Quelle: Eigene Darstellung (2017).....	5
Abbildung 3:	Weg der Masterarbeit mit Fokus Ziel, Quelle: Eigene Darstellung (2017).....	6
Abbildung 4:	Untersuchungsdesign, Quelle: Eigene Darstellung (2017).....	8
Abbildung 5:	Agile Fähigkeiten im Überblick, Quelle: In Anlehnung an Horney, Nick/O'Shea, Tom (2015), S. 53.....	11
Abbildung 6:	Das Scrum Framework im Überblick, Quelle: Eigene Darstellung (2016).....	17
Abbildung 7:	Elemente der Personalentwicklung, Quelle: Hugentobler, Walter, u.a. (2008), S. 557 (leicht modifiziert).....	18
Abbildung 8:	Zyklus des traditionellen Performance Management Systems, Quelle: In Anlehnung an Armstrong, Michael (2008), S. 16., Trost, Armin/Plank, Emily (2017), S. 8.....	21
Abbildung 9:	Prozess des agilen Performance Management Systems, Quelle: In Anlehnung an Catalano, Rob (o.J.), Onlinequelle [04.11.2017].....	24
Abbildung 10:	Zusammenhang von Innovationserfolg und Handlungsspielraum, Quelle: Schuh, Günther (2012), S. 253 (leicht modifiziert).....	28
Abbildung 11:	Dimensionen der Innovationsleistung, Quelle: Ahsen, Anette von (2013), S. 19., Möller, Klaus/Menninger, Jutta/Robers, Diane (2011), S. 4., Granig, Peter (2007), S. 60–62. (leicht modifiziert).....	30
Abbildung 12:	Innovationsmerkmale, Quelle: Vahs, Dietmar/Brem, Alexander (2015), S. 37.....	30
Abbildung 13:	Instrumente zur Bewertung von Innovation, Quelle: Ahsen, Anette von (2013), S. 16. .34	
Abbildung 14:	Performance Measurement-System mit mehreren Zielebenen, Quelle: Grüning, Michael (2002), S. 9.....	36
Abbildung 15:	Nutzung und Erfolgswirkung von Innovationskennzahlen, Quelle: Möller, Klaus/Menninger, Jutta/Robers, Diane (2011), S. 58 (leicht modifiziert).....	39
Abbildung 16:	Relevanz der Innovationssteuerung im Innovationsprozess, Quelle: Möller, Klaus/Janssen, Sebastian (2010), S. 7.....	44
Abbildung 17:	Durchschnittliche Verwendung von Kennzahlen während der Prozessphasen, Quelle: In Anlehnung an Möller, Klaus/Janssen, Sebastian (2010), S. 15.....	45
Abbildung 18:	Wunsch nach intensiverer Nutzung von Innovationskennzahlen, Quelle: Möller, Klaus/Janssen, Sebastian (2010), S. 17.....	45
Abbildung 19:	Logo Flugfisch-Verfahren, Quelle: Eigene Darstellung (2017).....	46
Abbildung 20:	Überblick über das Flugfisch-Verfahren, Quelle: Eigene Darstellung (2017).....	47
Abbildung 21:	Innovationsportfolio, Quelle: Putz, Michael (2016), Onlinequelle [16.10.2017]. .....	54
Abbildung 22:	Organisationsstruktur BearingPoint und BearingPoint Technology, Quelle: Eigene Darstellung (2018).....	60
Abbildung 23:	Magic Quadrant for Integrated Revenue and Customer Management for CSPs, Quelle: Scholz, Norbert J./Forsman, Jouni/Nandan, Amresh (2017) .....	61

Abbildung 24:	Performance Management System der BearingPoint, Quelle: Kluge, Valerie (13.03.2017), Onlinequelle [19.01.2018].....	62
Abbildung 25:	Verantwortlichkeiten im PMS in der Abteilung PED, Quelle: Eigene Darstellung (2018). .....	66
Abbildung 26:	Beurteilende Personen im PMS in der Abteilung PED, Quelle: Eigene Darstellung (2018). .....	67
Abbildung 27:	Zielsetzung im PMS in der Abteilung PED, Quelle: Eigene Darstellung (2018). .....	67
Abbildung 28:	Bereiche zu denen die Interviewpartner Aussagen treffen, Quelle: Eigene Darstellung (2018). .....	68
Abbildung 29:	Vertiefter Einblick in die fünf wichtigen Themenbereiche in Bezug auf das aktuelle PMS, Quelle: Eigene Darstellung (2018). .....	72
Abbildung 30:	Zufriedenheit der Mitarbeiter mit dem bestehenden PMS, Quelle: Eigene Darstellung (2018). .....	73
Abbildung 31:	Gesamtauswertung des Agile Journey Indexes, Quelle: Eigene Darstellung (2018). ....	89
Abbildung 32:	Haltung der Mitarbeiter zum PMS im Überblick für den 3. Schritt des Flugfisch-Verfahrens, Quelle: Eigene Darstellung (2017). .....	91
Abbildung 33:	Gesamtauswertung des AJI für den 3. Schritt des Flugfisch-Verfahrens: Eigene Darstellung (2017). .....	92
Abbildung 34:	Bewertung der Ideen aus dem 3. Schritt des Flugfisch-Verfahrens, Quelle: Eigene Darstellung (2018). .....	93
Abbildung 35:	Erste Ergebnisse aus dem 4. Schritt des Flugfisch-Verfahrens, Quelle: Eigene Darstellung (2018). .....	96
Abbildung 36:	MoSCoW-Priorisierung der Nutzenpakete für das Change Backlog, Quelle: Eigene Darstellung (2018). .....	96
Abbildung 37:	Plausibilitäts-Check für das neue aPMS, Quelle: Eigene Darstellung (2018). .....	101
Abbildung 38:	Übersicht über das neues aPMS für die Abteilung PED, Quelle: Eigene Darstellung (2018). .....	103
Abbildung 39:	Burndown für die Umsetzung des neuen aPMS für die Abteilung PED, Quelle: Eigene Darstellung (2018). .....	107
Abbildung 40:	Überblick über das adaptierte Flugfisch-Verfahren, Quelle: Eigene Darstellung (2018). .....	113

## TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1:	VUCA in einer Übersicht, Quelle: In Anlehnung an Mack, Oliver, u.a. (2016), S. 6, Horney, Nick/O'Shea, Tom (2015), S. 10-13, und Hollingworth, Patrick (2016), S. 24-28.....	10
Tabelle 2:	Ausprägungen der fünf Agilen Fähigkeiten, Quelle: In Anlehnung an Horney, Nick/O'Shea, Tom (2015), S. 22-23, Baker, Tim (2017), S. 26-34., Mutizwa, Joe (2015), S. 117ff., Weinreich, Uwe (2016), S. 17-18, Appelo, Jurgen (2011), S. 22-24. ....	13
Tabelle 3:	Gegenüberstellung der hierarchischen und agilen Umwelt, Quelle: In Anlehnung an Griffiths, Mike (2015), S. 21., Hollingworth, Patrick (2016), S. 117.....	14
Tabelle 4:	Scrum Elemente, Quelle: In Anlehnung an Sutherland, Jeff/Schwaber, Ken (2017). ....	16
Tabelle 5:	Prozess des traditionellen Performance Management Systems im Detail, Quelle: In Anlehnung an Armstrong, Michael (2008), S. 2, 17–18., Trost, Armin/Plank, Emily (2017), S. 8. ....	22
Tabelle 6:	PMS Framework Elemente in der hierarchischen und agilen Umwelt, Quelle: In Anlehnung an Trost, Armin/Plank, Emily (2017), S. 86.....	26
Tabelle 7:	Traditionelle und agile Ausprägungen der Elemente eines Performance Management Systems, Quelle: In Anlehnung an Trost, Armin/Plank, Emily (2017), S. 9-13, 82., Schneider, Urs (2010), Onlinequelle [04.11.2017], Taylor, Chloe (2015), Onlinequelle [04.11.2017], Atlas, Alan (2011), Onlinequelle [04.11.2017], HCI (o.J.), S. 5-6, Winter Bob (2015), S. 155. ....	27
Tabelle 8:	Ausprägungen der Innovationsmerkmale, Quelle: In Anlehnung an Vahs, Dietmar/Brem, Alexander (2015), S. 36–37. ....	31
Tabelle 9:	Erläuterungen der Zielelemente, Quelle: In Anlehnung an Vahs, Dietmar/Brem, Alexander (2015), S. 38-39. ....	32
Tabelle 10:	Zielbeziehungen, Quelle: In Anlehnung an Vahs, Dietmar/Brem, Alexander (2015), S. 38-40., Watzka, Klaus (2017), S. 11-13., Ramb, Bernd-Thomas (o.J.), Onlinequelle [05.11.2017].	33
Tabelle 11:	Gegenüberstellung von Innovationscontrolling und Performance Measurement; Quelle: In Anlehnung an Möller, Klaus/Menninger, Jutta/Robers, Diane (2011), S. 10-13, 21-23. ....	37
Tabelle 12:	Relevante Inputkennzahlen im Überblick, Quelle: In Anlehnung an Möller, Klaus/Menninger, Jutta/Robers, Diane (2011), S. 40., Kaschny, Martin (2015), S. 381., Ahsen, Anette von (2013), S. 130., und Reichert, Klaus (2014), S. 36, 60, 139, 146.....	41
Tabelle 13:	Relevante Prozesskennzahlen im Überblick, Quelle: In Anlehnung an Möller, Klaus/Menninger, Jutta/Robers, Diane (2011), S. 43., Kaschny, Martin (2015), S. 381., Ahsen, Anette von (2013), S. 131., und Reichert, Klaus (2014), S. 50, 70, 83, 89, 107, 115. ....	42
Tabelle 14:	Relevante Outputkennzahlen im Überblick, Quelle: In Anlehnung an Möller, Klaus/Menninger, Jutta/Robers, Diane (2011), S. 48., Reichert, Klaus (2014), S. 97, 103...	43
Tabelle 15:	Relevante Outcomekennzahlen im Überblick, Quelle: In Anlehnung an Möller, Klaus/Menninger, Jutta/Robers, Diane (2011), S. 52., Kaschny, Martin (2015), S. 381., Ahsen, Anette von (2013), S. 133. und Reichert, Klaus (2014), S. 49, 52, 54. ....	43

Tabelle 16: Agile Journey Index, Quelle: Krebs, AgileBill/Morgan, Peggy/Ashton, Rod (2011) (leicht modifiziert).....	49
Tabelle 17: Kurzfragebogen zur Analyse eines Performance Management Systems, Quelle: Eigene Darstellung (2017). ....	50
Tabelle 18: Interviewleitfaden zur Analyse eines Performance Management Systems, Quelle: Eigene Darstellung (2017). ....	51
Tabelle 19: Methode „Nichts gesehen“, Quelle: In Anlehnung an Weidenmann, Bernd/Busch, Frank (2015), S. 120–121. ....	52
Tabelle 20: Ideengenerierung im ersten Workshop, Quelle: In Anlehnung an Schröder, Marion (2008), S. 132-136, 187-189.....	53
Tabelle 21: Kriterien zum Innovationsportfolio, Quelle: Putz, Michael (2016), Onlinequelle [16.10.2017] (leicht modifiziert). ....	54
Tabelle 22: Veränderungs-Canvas, Quelle: Little, Jason (2014), S. 138 (leicht modifiziert). ....	56
Tabelle 23: Moscow-Priorisierung, Quelle: In Anlehnung an Franklin, Melanie (2014), S. 28. ....	57
Tabelle 24: T-Shirt-Sizing, Quelle: Kugler, Sebastian (2014), Onlinequelle [07.02.2018] (leicht modifiziert).....	57
Tabelle 25: Team A: Ergebnisse des AJI, Quelle: In Anlehnung an Krebs, AgileBill/Morgan, Peggy/Ashton, Rod (2011).....	75
Tabelle 26: Team B: Ergebnisse des AJI, Quelle: In Anlehnung an Krebs, AgileBill/Morgan, Peggy/Ashton, Rod (2011).....	78
Tabelle 27: Team C: Ergebnisse des AJI, Quelle: In Anlehnung an Krebs, AgileBill/Morgan, Peggy/Ashton, Rod (2011).....	81
Tabelle 28: Team D: Ergebnisse des AJI, Quelle: In Anlehnung an Krebs, AgileBill/Morgan, Peggy/Ashton, Rod (2011).....	84
Tabelle 29: Abteilung Product Engineering & DevOps: Ergebnisse des AJI, Quelle: In Anlehnung an Krebs, AgileBill/Morgan, Peggy/Ashton, Rod (2011). ....	87
Tabelle 30: Auswertungen der Bereiche des AJI, wo die Innovationsperformance ersichtlich wird, Quelle: In Anlehnung an Krebs, AgileBill/Morgan, Peggy/Ashton, Rod (2011). ....	90
Tabelle 31: Aufbau des neuen aPMS für die Abteilung PED, Quelle: Eigene Darstellung (2018).....	95
Tabelle 32: Priorisierter Change Backlog für die Umsetzung des neuen aPMS, Quelle: Eigene Darstellung (2018). ....	99
Tabelle 33: Bedenken / Unsicherheiten zu fünf Nutzenpakete aus dem Change Backlog, Quelle: Eigene Darstellung (2018). ....	100
Tabelle 34: Risiken für den Veränderungs-Canvas der Abteilung PED, Quelle: Eigene Darstellung (2018).....	105
Tabelle 35: Alle Schätzungen für die Nutzenpakete zusammengefasst, Quelle: Eigene Darstellung (2018).....	106
Tabelle 36: Grundlagen für die Visualisierung eines Burndowns, Quelle: Eigene Darstellung (2018). .	107
Tabelle 37: Veränderungs-Canvas für die Umsetzung des neuen aPMS, Quelle: Eigene Darstellung (2018).....	109

Tabelle 38: Erkenntnisse durch die Durchführung des Flugfisch-Verfahrens, Quelle: Eigene Darstellung (2018)..... 112

## **9 ANHÄNGE**

### **9.1 Interviews zur Analyse des bestehenden Performance Management Systems der Abteilung Product Engineering & DevOps**

Auf den folgenden Seiten sind alle Transkriptionen der 14 Interviews in Bezug über die Analyse des bestehenden PMS vorhanden. Zusätzlich sind auch die Kernaussagen, sowie deren Kategorisierung hier festgehalten.

Die Namen der Interviewten wurden geändert, um ihre Identität anonym zu halten.

### 9.1.1 Auswertung der Kernaussagen

<b>Auswertung der Kernaussagen</b>			
<b>Relevante Aussage der Interview Partner</b>	<b>Kernaussage</b>	<b>Kategorie</b>	<b>Nr.</b>
sowieso einmal im Sprint gemacht werden müssen sind nicht persönlich zugeteilt, so nimmt man sich aus dem Backlog	Aufgabengebiete sind vorgegeben, die Lösungen dazu, erstellt und bearbeitet das Team selbständig	Aufgabendynamik	23
Ja schon bis zu einem gewissen Grad. Der PO ist unser erster Punkt, wo wir hingehen für nicht technische Entscheidungen.	Technische und Business Entscheidungen werden auf verschiedenen Ebenen diskutiert	Aufgabendynamik	25
Und sonst ist es auch teilweise selbst irgendwie Arbeitsbeschaffung, je nachdem wie man will.	Themen mit Handlungsbedarf werden erkannt und im Team direkt angegangen	Aufgabendynamik	26
Im Endeffekt werden die Epics mal zugeteilt, beziehungsweise kann man es sich aussuchen, es gibt halt welche die werden fix verteilt, oder man kann aktiv sagen man will ein Epic haben	Grobe Ideen werden dem Team zur detaillierten Ausarbeitung gegeben	Aufgabendynamik	27
Also ich glaub es gibt einen Rahmen. Also für Entwickler ist der Rahmen im Endeffekt, sie bekommen in irgendeinem Detailgrad ein Kundenproblem und müssen das ausarbeiten und umsetzen.	Grobe Ideen werden dem Team zur detaillierten Ausarbeitung gegeben	Aufgabendynamik	28
Für mich persönlich funktioniert das so, dass die Tasks meistens in abstrakter Weise auf dem Scrum Board sind. Also dies sind diese Tasks, welche wir im Sprint Planning als Team erstellen. Und von diesen Tasks suche ich mir einen aus.	Beitrag zur Lösungsfindung erfolgt auf Mitarbeiter und Teamebene	Aufgabendynamik	29
Das ist eigentlich wieder ein sehr dynamischer Prozess, wie das Ganze zusammenkommt, mit den ständigen Reviews und Feedbackzyklen.	Reviews und Feedbackzyklen erfolgen sehr dynamisch	Aufgabendynamik	30
Also im Endeffekt ist es so, dass wir uns die gesamte Arbeit eigentlich selber einteilen	Aufgabengebiete sind vorgegeben, die Lösungen dazu, erstellt und bearbeitet das Team selbständig	Aufgabendynamik	31
Aber prinzipiell eigentlich mehr anhand von Ideen als von ausformulierten Designs.	Grobe Ideen werden dem Team zur detaillierten Ausarbeitung gegeben	Aufgabendynamik	32
Naja, prinzipiell wenn es um Themenkreise wie Epic geht ist das mehr oder weniger freiwilliges melden / durch Zuweisung je nach dem, und wenn es um die fachlichen Themen wie das Produkt betreffen und diese Pakete die wir als Epic bezeichnen ist es meistens freiwillig oder mehr oder weniger zugewiesen also eher mehr freiwillig.	Aufgabengebiete sind vorgegeben, die Lösungen dazu, erstellt und bearbeitet das Team selbständig	Aufgabendynamik	33
Ich glaube dass wir in dem was wir tun sehr transparent sind, also mit den Themen die uns beschäftigen sind wir sehr transparent und schauen, dass wir das alles sehr gut machen mit diesen ganzen ScrumBoards. Und für jeden ist klar was rennt	Transparenz über die Arbeit ist auf Teamebene sichtbar	Aufgabendynamik	34

Anhänge

Ein bisschen schwierig, also von den Teams her finde ich es noch einfacher, weil es dort meistens der Product Owner vorgibt was zu tun ist. Und es gibt eine Deadline dazu einen Sprint oder eine Release.	Aufgabengebiete sind vorgegeben, die Lösungen dazu, erstellt und bearbeitet das Team selbständig	Aufgabendynamik	35
Ok. Das meiste mache ich freiwillig. So freiwillig im Sinn von "ich komme selber darauf, dass da Handlungsbedarf ist und möchte was daran ändern".	Themen mit Handlungsbedarf werden erkannt und im Team direkt angegangen	Aufgabendynamik	36
Also da hab ich mich mit einigen Entwicklern darüber unterhalten. Sie haben wirklich das Gefühl, dass sie selbst kreativ sein können. Dass sie selbst zur Lösungsfindung beitragen können.	Beitrag zur Lösungsfindung erfolgt auf Mitarbeiter und Teamebene	Aufgabendynamik	37
Du ich kann mir meine Aufgaben die ich übernehme und in was für einer Reihenfolge ich diese abarbeite und wieviel Zeit ich ihnen zugestehe, das kann ich mir alles selber aussuchen.	Aufgabengebiete sind vorgegeben, die Lösungen dazu, erstellt und bearbeitet das Team selbständig	Aufgabendynamik	38
Die täglichen Aufgaben, bestelle ich mir eigentlich selbst.	Teammitglieder teilen sich die Aufgaben selbst zu	Aufgabendynamik	88
Ich glaube die Rahmenbedingungen, werden gesteckt. ... Aber die Arbeiten im Täglichen dann anfallen die teilen sich die Leute eigentlich die Teams selber ein.	Teammitglieder teilen sich die Aufgaben selbst zu	Aufgabendynamik	90
Das heisst, es gibt einen Anteil meiner Arbeit, der ein geplanter Anteil ist, das ist das was meistens über Besprechungen läuft. Und dann eher einen ungeplanten Teil der sich mehr aus dem Tagesgeschäft heraus aufkommt.	Themen mit Handlungsbedarf werden erkannt und im Team direkt angegangen	Aufgabendynamik	100
Was auch immer das dann für Themen sind, aber wie ich die Themen angehe und in welchem Umfang und wie kann ich selber bestimmen.	Grobe Ideen werden dem Team zur detaillierten Ausarbeitung gegeben	Aufgabendynamik	101
Ich glaube das sind verschiedenste Ebenen, ich kann nicht sagen dass alles irgendwie total vorgegeben ist oder es ist alles total frei. Das hängt auch ganz stark von der Struktur ab die wir haben und ganz stark auch von der Person ab die einen Auftrag erhält, denn Architekten haben natürlich erheblich mehr Freiheiten als ein Junior.	Aufgabengebiete sind vorgegeben, die Lösungen dazu, erstellt und bearbeitet das Team selbständig	Aufgabendynamik	103
Ich glaube es ist halt einfach wichtig, dass man eine Transparenz schafft, dass man die Prozesse die die Leute tun auch transparent macht und dass dadurch auch die Anderen in Kontakt kommen möglichst gut verstehen, lernen, was ist das Resultat was raus kommen muss und wie kommt man dahin.	Transparenz über die Arbeit ist auf Teamebene sichtbar	Aufgabendynamik	109
Das hängt davon ab, es gibt ja noch fixe Aufgaben, die klar in meinen Verantwortungsbereich fallen, das sind eben beim Sprintstart und Sprintende, das heisst ich mache ein bisschen das Release Management, das heisst die ganzen Service Pack Releases am Ende vom Sprint beziehungsweise am Anfang vom Nächsten	Aufgabengebiete sind vorgegeben, die Lösungen dazu, erstellt und bearbeitet das Team selbständig	Aufgabendynamik	112
Und ich schaue dass ich irgendwie die Rahmenbedingungen schaffe	Aufgabengebiete sind vorgegeben, die Lösungen dazu, erstellt und bearbeitet das Team selbständig	Aufgabendynamik	116

Anhänge

Dass ich mal alles vorbereite, damit das Team arbeiten kann.	Grobe Ideen werden dem Team zur detaillierten Ausarbeitung gegeben	Aufgabendynamik	123
Der Grossteil ist wirklich, dass ich selber; und das gefällt mir auch so an meiner Arbeit, dass ich selber sehen kann „Ok da muss was getan werden und dann, oder da möchte ich was tun in der Richtung“ und dann kann ich das auch antreiben.	Themen mit Handlungsbedarf werden erkannt und im Team direkt angegangen	Aufgabendynamik	138
Also da glaube ich, bin ich ein bisschen ein Ausreiser, denn an den Themen an denen unser Team gerade arbeitet, an diesem Thema ergibt sich viel während der Umsetzung, da gibt es relativ wenig was davor schon klar.	Beitrag zur Lösungsfindung erfolgt auf Mitarbeiter und Teamebene	Aufgabendynamik	139
Die legen sich die Aufgaben, von mir vorgegeben, aber dann im weiteren Teil selber fest.	Aufgabengebiete sind vorgegeben, die Lösungen dazu, erstellt und bearbeitet das Team selbständig	Aufgabendynamik	145
Meistens kommt dann eh meine Arbeitskollegin, dann machen wir eine gemeinsame Besprechung und sprechen uns ab, was für den Tag zu tun ist oder machen aus, dass jeder zuerst die Sachen noch fertig macht wo noch nicht fertig sind und dann machen wir erst die Besprechung.	Transparenz über die Arbeit ist auf Teamebene sichtbar	Aufgabendynamik	151
Wir müssen es gemeinsam machen und das ganze Team sollte wissen, was passiert und warum jemand auf einem Task arbeiten sollte.	Transparenz über die Arbeit ist auf Teamebene sichtbar	Aufgabendynamik	164
Es ist nicht so, dass er mir Dinge anschafft. Das macht bei uns kaum jemand kommt mir vor. Ich gehe einfach zu 'Du ich bräuchte das, kannst du mir da helfen, weil du dich da besser auskennst.'	Technische und Business Entscheidungen werden auf verschiedenen Ebenen diskutiert	Aufgabendynamik	178
Also es kommt einfach darauf an, wen man als Performance Manager hat. Also als Performance Manager ist es meistens so, dass man Team Senior ist, das sieht man dann eh, was als Performee auf was der Fokus gelegt wird und auf was wertgelegt wird und ob die Richtung passt und ob es dem Ziel vom Team förderlich ist	Teamentwicklung wird teilweise mitberücksichtigt	Fokus/Zielsetzung im PMS	2
Dafür ist dieses Performance Management System dann wirklich sinnvoll. Es ist zwar kein Garant dass es hilft, aber man muss das ganze Jahr dabei sein und irgendwie immer sichtbar machen was gut war.	Über das PMS erfolgen Beförderungen	Fokus/Zielsetzung im PMS	3
Eigentlich wird es glaub ich nur dann relevant, wenn man gravierende Probleme mit einer Person hat.	Bei gravierenden Problemen wird das PMS benötigt	Fokus/Zielsetzung im PMS	4
Ich würde mir jedoch wünschen, dass mir persönliche Ziele auch aktiv eingefordert werden und mit mir auch eher meine langfristige Entwicklung in der Firma thematisiert wird.	Langfristige und strategische Entwicklungsmöglichkeiten sind nicht vorhanden	Fokus/Zielsetzung im PMS	5
dass dieses Goalsetting relativ, das ist noch der Teil vom ganzen Prozess, der von dem ganzen Teil am sinnlosesten ist. Weil du einfach wirklich für ein Jahr Ziele definiert werden, deren Sinnhaftigkeit meistens in den ersten zwei Monaten schon wieder erledigt hat.	Jahresziele haben eine Haltbarkeit von ca. 2 Monaten	Fokus/Zielsetzung im PMS	7

Anhänge

Es ist einfach, diese Ziele sind Prozessbefriedigung, diese haben wirklich nichts mit der Realität zu tun	Jahresziele haben eine Haltbarkeit von ca. 2 Monaten	Fokus/Zielsetzung im PMS	8
So nach dem Motto "Wie ging es dir in den letzten zwei Monaten", aber da wird jetzt auch nicht über die Erreichung von Zielen formal geredet.	Unterstützung und Rückblick auf die letzten 2 Monate fehlt	Fokus/Zielsetzung im PMS	9
Also bei einem aktuellen Projekt, ist wöchentlich fast zu lang. Für die meisten Tätigkeiten. Es ist teilweise schon Tagesbasis, aber teilweise ist es ein Bereich von mehreren Tagen.	Jahresziele sind zu weit gefasst, da die Ziele sich derweil verändern	Fokus/Zielsetzung im PMS	10
Zum Beispiel für mich, mit meiner persönlichen Entwicklung habe ich nicht dass Gefühl, dass das Performance Management, dass ist was mich weiterbringt.	Unterstützung der persönlichen Weiterbildung ist nicht sichtbar	Fokus/Zielsetzung im PMS	11
Auf der Ebene braucht man eigentlich eine andere Art von Feedback. Die Performance Management Gespräche sind aus meiner Sicht zu sehr Goal orientiert.	Im Fokus stehen nur die Ziele im PMS, dies ist zu wenig	Fokus/Zielsetzung im PMS	12
Gar nicht, also im Tagesgeschäft, also für mich gar nicht.	Fokus ist auf Jahresbasis, es wird jedoch auch die Ebene Tagesgeschäft benötigt	Fokus/Zielsetzung im PMS	13
Wie länger man dann aber dabei ist, desto weniger relevant ist das Ganze, also da hat man sich schon eingespielt, da weiss man wo will man selber hin und mit wem muss man wie umgehen.	Jahresziele sind zu weit gefasst, da die Ziele sich derweil verändern	Fokus/Zielsetzung im PMS	14
Der Ablauf an sich ist, man setzt sich mit dem Performee zusammen oder ich setze mich mit meinem Performance Manager zusammen, um uns regelmässig zu sehen und zu diskutieren, was wurde erreicht, wo ist was aufgefallen, wo kann man sich verbessern.	Im Fokus stehen nur die Ziele im PMS, dies ist zu wenig	Fokus/Zielsetzung im PMS	15
Und natürlich schadet es nicht, wenn man auch von anderen Leuten Feedback bekommt. Das wird dann eher zu einem Feedback Prozess als ein Performance Management.	Ratschläge für die tägliche Arbeit fehlen	Fokus/Zielsetzung im PMS	16
ist insofern begründet, dass es vorallem als Orientierungshilfe dient. Vorallem in Bezug auf Abteilungsziele, persönliche Ziele und so weiter.	Orientierungshilfe für persönliche- und Abteilungsziele	Fokus/Zielsetzung im PMS	17
Aber prinzipiell bin ich momentan nicht so zufrieden, weil die Schwierigkeit ist, dass wir wirklich für Visionen wohin sich Leute entwickeln sollen nicht haben.	Vision für die Weiterentwicklung fehlt	Fokus/Zielsetzung im PMS	18
Mir fehlt so ein bisschen der Coaching Anteil von den Performace Managern.	Coaching durch Performance Manager erfolgt wenig	Fokus/Zielsetzung im PMS	20
Ich tue ich mich ja selber schwer mit meinem Performees halt, ein gewisses Mass an Weiterentwicklung und Verbesserung und weiterbringen zu indizieren, weil ich nicht weiss wie der nächste Schritt für ihn aussehen kann.	Vision für die Weiterentwicklung fehlt	Fokus/Zielsetzung im PMS	22
Gar nicht im Tagesgeschäft enthalten	Fokus ist auf Jahresbasis, es wird jedoch auch die Ebene Tagesgeschäft benötigt	Fokus/Zielsetzung im PMS	24

Anhänge

Man hat das Gefühl dass man etwas ein bisschen weiterbringt ... Ich bin jetzt ganz zufrieden, dass wir keinen Druck dahinter haben	Mehrwert des PMS ist nicht vorhanden	Fokus/Zielsetzung im PMS	51
Also das ist wahrscheinlich überraschend, aber in Wirklichkeit tut mir der Prozess nicht weh, und das ist mir sehr wichtig.	Mehrwert des PMS ist nicht vorhanden	Fokus/Zielsetzung im PMS	60
Also Ziel des Performance Management ist es, aus meiner Sicht, dass jeder Mitarbeiter jemanden hat der aktiv daran interessiert ist, in seinem Mitarbeiter sein im weitesten Sinn zu verbessern.	Orientierungshilfe für persönliche- und Abteilungsziele	Fokus/Zielsetzung im PMS	105
Bei allem was ein bisschen so über dieses Ding hinausgeht wird es ein wenig schwieriger, weil das coaching starkt von Persönlichkeiten abhängt und ob sie jemandem weiterhelfen können, weil was wir nicht haben sind professionelle coaches, dass sagst, die Leute sind so weit ausgebildet, dass ihn versucht in seinem Selbstfindungs sagen wir einmal in seinem Selbstverbesserungsprozess begleiten	Im Fokus stehen nur die Ziele im PMS, dies ist zu wenig	Fokus/Zielsetzung im PMS	106
wirklich auch strategisch wie man sich entwickeln kann und hat auch Ratschläge erteilt, wie man sich in gewissen Situationen verhalten kann	Ratschläge für die tägliche Arbeit fehlen	Fokus/Zielsetzung im PMS	143
Der unsere Quasi Richtlinie ist, was wir vom Team aus, neben unserer normalen Tätigkeit, was hauptsächlich bedeutet den Integratoren Unterstützung zu bieten. Das ist unser grober Plan für das Jahr, der ist quasi immer im Fokus	Teamentwicklung wird teilweise mitberücksichtigt	Fokus/Zielsetzung im PMS	144
Da versuchen wir Goals festzulegen für das gesamte Jahr. Darauffolgend, also dass ich dass was ich mache mit meinem Performance Manager. Basierend darauf, mache ich Performance Management Meetings mit den einzelnen Mitarbeitern von mir. Und breche diese Goals einerseits in Teamgoals auf und dann aber nochmals in Persönliche Goals.	Teamentwicklung wird teilweise mitberücksichtigt	Fokus/Zielsetzung im PMS	150
Du nennst es Performance Management. Für mich ist das Weiterentwicklung vom ganzen Team.	Teamentwicklung wird teilweise mitberücksichtigt	Fokus/Zielsetzung im PMS	169
Die Soll-Funktionsweise ist, dass wir kein klassisch nach Team und Abteilungen orientiertes Perfomance Management haben, sondern dass typischerweise eine erfahrene Person eine nicht so erfahrene Person als Perfomance Manager übernimmt und gemeinsam mit dieser Person die Aufgabe hat, diesen Perfomee weiterzubringen.	Im Fokus stehen nur die Ziele im PMS, dies ist zu wenig	Fokus/Zielsetzung im PMS	179
Das Ziel ist es, dass du den Wirkungskreis und Einsatzbereich des Performees vergrößerst.	Orientierungshilfe für persönliche- und Abteilungsziele	Fokus/Zielsetzung im PMS	180
Das, was man in die Ziele reinschreibt, ist oft was anderes, als was dann passiert. Man passt die Ziele zu wenig stark an, an das was tatsächlich passiert.	Jahresziele sind zu weit gefasst, da die Ziele sich derweil verändern	Fokus/Zielsetzung im PMS	185
Man bewertet retrospektive das Jahr, wie das gelaufen ist, was die Person gemacht, ohne unbedingt zu schauen, welche Ziele vereinbart waren.	Jahresziele sind zu weit gefasst, da die Ziele sich derweil verändern	Fokus/Zielsetzung im PMS	186

Anhänge

Das was ich als stark verbesserungswürdig sehe, ist, dass wir am Anfang des Jahres immer einen unheimlichen Aufwand machen, indem wir versuchen die Abteilungsziele zu definieren und dann die Abteilungsziele in die Teams weiterzutragen.	Orientierungshilfe für persönliche- und Abteilungsziele	Fokus/Zielsetzung im PMS	188
Das sind typischerweise Sachen, was wir gerne verbessert hätten in der Art und Weise wie wir arbeiten oder das hätten wir gerne verändert in der Art und Weise wie wir arbeiten.	Im Fokus stehen nur die Ziele im PMS, dies ist zu wenig	Fokus/Zielsetzung im PMS	189
Diese Dinge, die rundherum sind da definieren wir immer recht viele Sachen, wir setzen uns aber nie zusammen, wo wir stehen oder warum wir nicht weiter gekommen sind oder was müssen wir machen, damit wir weiter kommen und lassen wir es überhaupt bleiben, dass wir uns Abteilungsziele setzen, weil wir machen das eh nie.	Jahresziele sind zu weit gefasst, da die Ziele sich derweil verändern	Fokus/Zielsetzung im PMS	190
Bei der anderen Abteilung war der Performance Manager zwar der Abteilungsleiter und der hat vom Daily Business auch nichts mitgekriegt, aber wir haben dann immer diese 14-tägigen bis dreiwöchentliche Meetings gehabt und da hat es eher funktioniert, denn er hat es wirklich ernst genommen.	Gesamtprozess wird auf verschiedene Arten gelebt: Zweiwöchige Gespräche	Gesamtprozess des PMS	1
Das ist halt was, dass irgendwie neben bei passiert bei uns, kommt mir vor, also da ist auch dieser Perform Prozess drin, das passiert zwar, das wird dem Prozess genüge getan, aber dass das jetzt irgendwelche größeren Auswirkungen hätte, sehe ich nicht.	Mehrwert des PMS ist nicht vorhanden	Gesamtprozess des PMS	6
Nein das ist niedergeschrieben, das ist für mich wie eine Archivierung aus meiner Sicht und festgehalten.	Mehrwert des PMS ist nicht vorhanden	Gesamtprozess des PMS	19
In meiner Sicht ist es eher so dass man quasi vom Konzern von BearingPoint jetzt für die Consultant spezifischen Prozess ausdefiniert die dort wahrscheinlich funktionieren,	PMS ist für Consultant Business ausgelegt	Gesamtprozess des PMS	47
Also wir haben was vorgegeben gekriegt und haben die Vorgabe etwas auszufüllen und dass machen wir dann am Jahresanfang und am Jahresende, dazwischen das hängt vom Performance Manager ab.	Gesamtprozess wird auf verschiedene Arten gelebt: Reduktion auf 2 Gespräche im Jahr	Gesamtprozess des PMS	48
Es bringt eh nix, dass es halt ein Prozess ist den man halt vorgegeben kriegt, den man einzuhalten hat.	Mehrwert des PMS ist nicht vorhanden	Gesamtprozess des PMS	50
Ganz hart formuliert, gibt es zwei Prozessschritte; es gibt das End-Year-Review und das Goalsetting. Und sonst gibt es offiziell keine Schritte dafür.	Gesamtprozess wird auf verschiedene Arten gelebt: Reduktion auf 2 Gespräche im Jahr	Gesamtprozess des PMS	52
Nicht existent. Also ich würde sagen, dass bei uns das Performance Management in keinster Weise gelebt, meiner Meinung nach.	Sichtbarkeit des PMS im Tagesgeschäft ist wenig vorhanden	Gesamtprozess des PMS	53
Wie der Rest des Jahres funktioniert ist extrem abhängig von den Performance Managern.	Gesamtprozess wird auf verschiedene Arten gelebt: Unregelmäßige Coachings (nur wenn nötig)	Gesamtprozess des PMS	55

Anhänge

der Prozess gibt ja vor, dass man zweimal im Jahr ein Gespräch hat, beziehungsweise er zwingt dich zu einmal im Jahr zu einem Gespräch, wo halt am Ende des Jahres Year-End-Review und am Anfang der Jahres wo meistens der gleiche Zeitpunkt ist Goalsetting.	Gesamtprozess wird auf verschiedene Arten gelebt: Reduktion auf 1 Gespräch im Jahr	Gesamtprozess des PMS	56
beim alten Projekt, da gab es wirklich alle ein bis zwei Monate spätestens ein Entwicklungsgespräch wo man mal so unterhältet wie lauf es, was sind die Ziele.	Die PMS Struktur ist nicht bekannt	Gesamtprozess des PMS	57
Also ich sage mal, so wie wir es im Moment haben, dass wir uns zweimal im Jahr zusammensetzen und wirklich nur zu den Terminen und Sachen Gedanken machen, das ist glaube ich wirklich ein bisschen zu wenig.	Gesamtprozess wird auf verschiedene Arten gelebt: Reduktion auf 2 Gespräche im Jahr	Gesamtprozess des PMS	58
also im Endeffekt gibt es einfach jährlich ein verpflichtendes Goalsetting, wo mal Ziele für ein Jahr festgelegt werden, das ist das Einzige was wirklich notwendig ist.	Gesamtprozess wird auf verschiedene Arten gelebt: Reduktion auf 1 Gespräch im Jahr	Gesamtprozess des PMS	59
Ich glaube das ist einfach ein notwendiges Übel, was durch die Firmenstruktur getrieben wird und ausgefüllt werden muss oder sich darum gekümmert werden muss.	Mehrwert des PMS ist nicht vorhanden	Gesamtprozess des PMS	61
Also im Bezug auf meinen Performance Manager geschieht dies genau einmal im Jahr, wenn diese Email kommt, dass du das ausfüllen sollst. Bei dem Mid-Year Review Email habe ich gefragt, ob ich da jetzt irgendwas zu tun habe, nachdem ich ja auch neu Performance Manager geworden bin.	Gesamtprozess wird auf verschiedene Arten gelebt: Reduktion auf 1 Gespräch im Jahr	Gesamtprozess des PMS	62
ass ich mindestens einmal in der Woche oder alle zwei Wochen wirklich Zeit nehme	Gesamtprozess wird auf verschiedene Arten gelebt: Unregelmäßige Coachings (nur wenn nötig)	Gesamtprozess des PMS	63
Wenn es mehr Gespräche in kürzeren Abständen geben würde zwischen Performance Manager und Performee die fix vorgegeben sind, damit die dann auch gemacht werden.	Gesamtprozess wird auf verschiedene Arten gelebt: Zweiwöchige Gespräche	Gesamtprozess des PMS	64
Ich glaube es ist nicht die Richtige Form und es ist auch nicht ich weiss es nicht wie auch die Beförderungen sind. Es wirkt sehr intransparent.	Mehrwert des PMS ist nicht vorhanden	Gesamtprozess des PMS	65
Im Tagesgeschäft kriegt man schon mit, dass Leute diese Coaching Gespräche machen und dass sie beispielsweise so Performance Lunches, dann essen gehen und dann reden wie das ist.	Gesamtprozess wird auf verschiedene Arten gelebt: Unregelmäßige Coachings (nur wenn nötig)	Gesamtprozess des PMS	66
Im Tagesgeschäft kriegt man schon mit, dass Leute diese Coaching Gespräche machen und dass sie beispielsweise so Performance Lunches, dann essen gehen und dann reden wie das ist.	Die PMS Struktur ist nicht bekannt	Gesamtprozess des PMS	67
im Hintergrund finden ja eigentlich solche Feedbackrunden statt. Also bei uns in der Abteilung ist es glaube ich so, dass es mit jedem gemacht wird, wo du selbst zusammenarbeitest, das wird ein bisschen von meinem Performance Manager nachgefragt.	Gesamtprozess wird auf verschiedene Arten gelebt: Feedbackeinholung über den Performee erfolgt im Hintergrund	Gesamtprozess des PMS	68

Anhänge

Ich weiss nicht, wie sie Performance Manager werden, ob sie sich selbst freiwillig dafür melden müssen oder ob es an sie herangetragen wird. Es kann auch sein dass es unterschiedlich ist.	Gesamtprozess wird auf verschiedene Arten gelebt: Reduktion auf 2 Gespräch im Jahr	Gesamtprozess des PMS	69
Und dann gibt's Performance Manager, da unsere Team-Konstellationen häufig wechseln, die nicht im Team sind; manche sind im Team.	Performance Manager und Performee agieren im Team oder teamübergreifend	Gesamtprozess des PMS	70
Weil es mit meiner Rolle zusammenhängt, natürlich habe ich ein Auge auf die Leute in meinem Team. Und da kommt es doch vor, dass ich mal mit dem Performance Manager reden muss oder schauen	Performance Manager und Performee agieren im Team oder teamübergreifend	Gesamtprozess des PMS	71
Dann Optimierung hinsichtlich der schwammigen Vorgaben. Also, dass man ein paar Sachen mehr verpflichtend macht. Weil momentan ist es so, du kannst einen Performance Manager haben, der dich super betreut, so wie mein Performance Manager.	Mehrwert des PMS ist nicht vorhanden	Gesamtprozess des PMS	72
Und was ich merke, dass je mehr das ganze durch das Tagesgeschäft durchsetzt ist desto besser funktioniert, das ist bei den Technikern.	Sichtbarkeit des PMS im Tagesgeschäft ist wenig vorhanden	Gesamtprozess des PMS	73
Also aktuell haben wir eigentlich nur zwei fix Punkte das eine heisst Goal Setting und das andere heisst Year End Review. Dazwischen überlassen wir im Weiteren die Gestaltung frei.	Gesamtprozess wird auf verschiedene Arten gelebt: Reduktion auf 2 Gespräche im Jahr	Gesamtprozess des PMS	74
Also vom Prozess her gibt es nicht viel ausser dieses berühmte Goalsetting. und jetzt kann man sich darüber unterhalten wie dieses Goalsetting abläuft von den globalen Zielen bis es dann ganz konkret wird. Und das ist eigentlich in dem Sinne kein Prozess. Also dies ist meine Sichtweise.	Gesamtprozess wird auf verschiedene Arten gelebt: Reduktion auf 2 Gespräche im Jahr	Gesamtprozess des PMS	75
Ja wiederum der technische Teil des Performance Managment mit dem sich die Leute mittlerweile recht stark identifizieren, das heisst, zum Beispiel die Senior machen Code Reviews in Bezug auf Feedback wie vorallem die Senioren das wahrnehmen wie sich die Leute in Retros und Meeting und im Tagesgeschäft verhalten, ich glaube das geht recht gut.	Sichtbarkeit des PMS im Tagesgeschäft ist wenig vorhanden	Gesamtprozess des PMS	76
Ich habe den Vorteil, dass sie alle bei mir im Team sind	Hohe Selbstorganisation in den Teams	Gesamtprozess des PMS	79
Und wenn man da was weiterbringen will, dann muss man das Ganze halt ein bisschen ernster nehmen.	Die PMS Struktur ist nicht bekannt	Gesamtprozess des PMS	80
Bei mir ist das Problem, ich sehe nicht unbedingt die Sinnhaftigkeit eines so starren Prozesses in unserer Abteilung überhaupt. Also so wie wir arbeiten, sollte das Ganze vielleicht eher mehr aus dem Team kommen.	Die Teamebene wird nicht mitberücksichtigt	Gesamtprozess des PMS	84
Das Performance Management bei uns in der Abteilung funktioniert aus meiner Sicht so, dass wir uns zweimal im Jahr mit unseren Performance Managern und mit unseren Performees zusammensetzen.	Gesamtprozess wird auf verschiedene Arten gelebt: Reduktion auf 2 Gespräche im Jahr	Gesamtprozess des PMS	86

Anhänge

ber das Tool, da schreiben wir das einfach rein, weil wir es reinschreiben müssen. Und ich verstehe auch nicht warum das an oberster Instanz unterschrieben werden muss, und das dann wieder zurückgeschrieben werden muss.	Geschäftsführung ist miteingebunden, wobei der Sinn nicht transparent ist	Gesamtprozess des PMS	87
Aus meiner Sicht. Aus meiner Sicht läuft das so ab, dass sich die Performance Manager mehr oder weniger öfter pro Monat oder Jahr treffen und gemeinsam ermitteln, wie sich der Performee im Laufe der Zeit entwickelt hat.	Gesamtprozess wird auf verschiedene Arten gelebt: 1 Gespräch im Monat	Gesamtprozess des PMS	111
Dann fühle ich mich informiert, dann krieg ich eine Einladung von meinem Performance Manager. Dort gehe ich dann hin und der Performance Manager geht dann mit mir die Ziele durch, vom vorherigen Jahr, die werden dann bewertet und beurteilt wie auch immer.	Gesamtprozess wird auf verschiedene Arten gelebt: Reduktion auf 1 Gespräch im Jahr	Gesamtprozess des PMS	119
Und auf Basis dessen plus des Feedbacks oder des Gefühls deines Performance Managers kriegst du dann halt einfach die Rückmeldung. Genau so war das bis jetzt bei mir.	Gesamtprozess wird auf verschiedene Arten gelebt: Feedbackeinholung über den Performee erfolgt im Hintergrund	Gesamtprozess des PMS	120
Wir reden natürlich immer wieder über die Ziele und er fragt nach wie es aussieht und bis wann wir die einzelnen Milestones erreichen. Aber es gab jetzt dann nicht explizit einen Termin dafür.	Die PMS Struktur ist nicht bekannt	Gesamtprozess des PMS	121
Aber so, wenn der Performance Manager nicht im Team ist, bestehen kaum Berührungspunkte.	Performance Manager und Performee agieren im Team oder teamübergreifend	Gesamtprozess des PMS	125
Jetzt ist es kein sehr definierter Prozess. Ich weiss einfach, es gibt einmal die Geschichte wo man darüber redet.	Die PMS Struktur ist nicht bekannt	Gesamtprozess des PMS	129
Und es gibt zwei Reviews, einmal das End-of-year Review, was verpflichtend ist von der Firma und einmal das Mid-year Review, was nicht verpflichtend ist.	Gesamtprozess wird auf verschiedene Arten gelebt: Reduktion auf 2 Gespräch im Jahr	Gesamtprozess des PMS	134
Wenn der Performance Manager mit im Team ist, dann könnte es sein, dass es einen Interessenskonflikt gibt, weil der Performance Manager mehr aufs Team schaut als auf sein Performee. Wenn er ausserhalb vom Team ist, kann es sein, dass er einfach zu wenig von seinem Performee mitkriegt, um da was beurteilen zu können.	Performance Manager und Performee agieren im Team oder teamübergreifend	Gesamtprozess des PMS	135
ich finde es gut dass es sehr viel Spielraum lässt, aber es gibt manche Sachen, die sollten bei allen fix sein.	Die PMS Struktur ist nicht bekannt	Gesamtprozess des PMS	137
Ich tue dem Prozess genüge.	Mehrwert des PMS ist nicht vorhanden	Gesamtprozess des PMS	141
dann hast halt gewisse Punkte und hast halt ein monatliches Meeting mit meinem Performance Manager, also realistisch wird es alle zwei monate oder drei Monate oder quartalsweise durchgeführt, weil niemand von uns Zeit hat meistens.	Gesamtprozess wird auf verschiedene Arten gelebt: 2 Gespräch im Monat	Gesamtprozess des PMS	142

Anhänge

Man könnte da zum Beispiel die letzten zwei Sprints zum Beispiel auf sich selber reflektieren lassen und selber schauen das heisst jetzt vielleicht, da hätte ich mehr Engagement zeigen können, da hätte ich was sagen	Sichtbarkeit des PMS im Tagesgeschäft ist wenig vorhanden	Gesamtprozess des PMS	159
Da habe ich unterschiedliche Erfahrungen. Also das heisst, mein erster Performance Manager hat das monatlich gemacht, das haben wir nach einem halben Jahr in einen längeren Rahmen gesetzt also wir setzen uns jedes halbe Jahr zusammen.	Gesamtprozess wird auf verschiedene Arten gelebt: Reduktion auf 2 Gespräch im Jahr	Gesamtprozess des PMS	160
Das Problem aus meiner Sicht, ist, dass nicht klar definiert ist, was wir wollen aus unserem Performance Management System gewinnen.	Mehrwert des PMS ist nicht vorhanden	Gesamtprozess des PMS	166
Wir setzen uns zweimal im Jahr zusammen und reden über all diese Probleme. ... Das bedeutet, dass ich nicht viel Zeit in den Prozess investiere. Das Problem ist, dass wir nicht wissen, was wir damit erreichen wollen.	Gesamtprozess wird auf verschiedene Arten gelebt: Reduktion auf 2 Gespräch im Jahr	Gesamtprozess des PMS	167
Der Performance Manager ist kein Vorgesetzter, sondern derjenige, der mehr Erfahrung hat und der einem hilft zu wachsen.	Performance Manager und Performee agieren im Team oder teamübergreifend	Gesamtprozess des PMS	181
Je juniorer die Leute sind, desto öfter treffe ich mich. Also öfter ist dann auch nicht so oft, vielleicht alle ein bis zwei Monate.	Gesamtprozess wird auf verschiedene Arten gelebt: 1 Gespräch im Monat	Gesamtprozess des PMS	182
Aber da ist es meistens so, dass es auf maximal drei bis vier Meetings pro Jahr kommt, wo wir Dinge besprechen.	Gesamtprozess wird auf verschiedene Arten gelebt: Reduktion auf 2 Gespräch im Jahr	Gesamtprozess des PMS	183
Was am Ende des Jahres passiert, ist, dass die Zielerreichung und die monetäre Entlohnung oder Bewertung der Mitarbeiter doch zwei verschiedene Paar Schuhe sind.	Die PMS Struktur ist nicht bekannt	Gesamtprozess des PMS	184
Das finde ich gut, dass die Performance Manager oft sehr nah an den Performees dran sind und das ist meines Erachtens sehr entscheidend, damit da irgendwas Vernünftiges rauskommen kann.	Performance Manager und Performee agieren im Team oder teamübergreifend	Gesamtprozess des PMS	187
also Management für ein bisschen länger fristigere Planung aber macht auch Daily Business Integratoren besänftigen,	Product Owner besitzt Teile einer Managementrolle	Management-aufgaben/Rollen	39
Vorplanung des Releases, Entscheidungen zu treffen also strategische Business Entscheidungen	Strategische Business Entscheidungen erfolgen durch Abteilungsleitung	Management-aufgaben/Rollen	40
Probleme aus dem Weg räumen, also wirklich Abteilungsbezogene Probleme soweit es halt geht, muss man dazu sagen.	Abteilungsbezogene Probleme werden durch die Abteilungsleitung aufgegriffen	Management-aufgaben/Rollen	41
Die abstrakteren Rollen sind der Adrian und der Sam, das sind einfach eher die Rollen wo ich als strategisch bezeichnen würde. ... Personalbezogen, Max. Dann so Business technische Entscheidungen, würde ich René bezeichnen.	Organisatorisch definierte Management Rollen, werden durch informelle Management Rollen gestützt	Management-aufgaben/Rollen	42
ch denk aus der Team Perspektive ist die Management Rolle der PO, dann für uns ist, da gibt es natürlich noch den Max und natürlich auch für die Teams	Product Owner besitzt Teile einer Managementrolle	Management-aufgaben/Rollen	43

Anhänge

Bei uns ist es sehr klassisch, wir haben keine Hierarchie, die man sonst in den Firmen mehr vorfindet, die ist bei uns aufgebrochen, wir haben eher mehr persönlichen Kontakt.	Persönliche Kommunikation steht im Vordergrund	Management-aufgaben/Rollen	44
Also ich sehe es eher als, wir haben relativ flache Hierarchien generell, deswegen sehe ich es eher als Coach oder Trainer eigentlich. Vorgeschrieben, ich meine wir versuchen immer so gut wie möglich dass die Leute selbst rausfinden was zu tun ist,	Die üblichen Managementaufgaben sind auf mehrere Rollen verteilt.	Management-aufgaben/Rollen	45
wenn man Entscheidungen wirklich haben will, dann geht man eher zum René, der ist für uns halt eher für die tägliche Arbeit für konkretere Entscheidungen der Rest ist eher so "Schaun wir mal" machen wir mal ein Meeting	Entscheidungsträger sind nicht klar definiert	Management-aufgaben/Rollen	46
Ich bin ein Product Owner, und so gut wie jeder bei uns im Team hat jeder eine Sonderfunktion und andere Verantwortlichkeiten.	Die üblichen Managementaufgaben sind auf mehrere Rollen verteilt.	Management-aufgaben/Rollen	54
Mit dem Rest tue ich mich jetzt schon recht schwer, denn formelle Hierarchie gibt es nur eine: Gabriel und was jetzt die Produktentwicklung angeht.	Persönliche Kommunikation steht im Vordergrund	Management-aufgaben/Rollen	93
Führt aber in manchen Bereichen dazu dass sie, wie soll man sagen, dass sich die Leute ein bisschen fergesteuert vorkommen weil sie ganz klar Dinge umsetzen die ganz klar angeschafft werden.	Organisatorisch definierte Management Rollen, werden durch informelle Management Rollen gestützt	Management-aufgaben/Rollen	102
Denn Management bedeutet zum Einen alles zu organisieren und dafür zu sorgen dass es realisiert wird und dass das Ziel erreicht wird.	Strategische Business Entscheidungen erfolgen durch Abteilungsleitung	Management-aufgaben/Rollen	104
Also Managment Rolle an sich hat sicher der Max und der Sam.	Die üblichen Managementaufgaben sind auf mehrere Rollen verteilt.	Management-aufgaben/Rollen	110
Es gibt aber meiner Meinung nach ein paar Überschneidungen die so an den Max gehen beziehungsweise obwohl jetzt der Sam der direkte Vorgesetzte ist in erster Linie von der Hierarchie her arbeiten wir auch natürlich mit dem Max zusammen wenn man was braucht oder auch zwecks Urlaub dergleichen. Also für mich sind sie gleichgestellt	Organisatorisch definierte Management Rollen, werden durch informelle Management Rollen gestützt	Management-aufgaben/Rollen	114
Es überschneidet sich alles ein wenig, also es ist nicht klar abzugrenzen.	Die üblichen Managementaufgaben sind auf mehrere Rollen verteilt.	Management-aufgaben/Rollen	115
Also eigentlich sehe ich nur die Juniors eigentlich nicht so wirklich als Management.	Die üblichen Managementaufgaben sind auf mehrere Rollen verteilt.	Management-aufgaben/Rollen	117
Management ... Also Weisungsbefugt ist für mich der Sam und der Max.	Die üblichen Managementaufgaben sind auf mehrere Rollen verteilt.	Management-aufgaben/Rollen	118
Partner/Coach. Das ist unsere Firmenphilosophie und ich glaub, das trifft sich ganz gut.	Das Management wird als Partner/Coach wahrgenommen	Management-aufgaben/Rollen	124
Dann haben wir noch den Sam, der ist ganz klar inhaltlich verantwortlich für das was ausgeliefert wird. Hält sich aber organisatorisch eher zurück.	Strategische Business Entscheidungen erfolgen durch Abteilungsleitung	Management-aufgaben/Rollen	127

Anhänge

Ich glaube Grossteils ist die Management Rolle Coach oder Partner. Und wenn es zu Konfliktsituationen kommt, dann müssen sie halt, aber das tun sie dann auch. Dann müssen sie halt eher Vorgesetzten Verhalten an den Tag legen.	Das Management wird als Partner/Coach wahrgenommen	Management-aufgaben/Rollen	128
Die PO's sind aus meiner Sicht ganz klar von aussen getrieben. Und zwar vom Produktmanagement. Aber auch da gibt es aus einer Sicht genug Spielraum.	Product Owner besitzt Teile einer Managementrolle	Management-aufgaben/Rollen	130
Weil Management bringt für mich auch immer so eine Form vom Entscheidungsgewalt mit sich.	Strategische Business Entscheidungen erfolgen durch Abteilungsleitung	Management-aufgaben/Rollen	131
Ich hab das Gefühl das Management ist da, allerdings oft sehr unkonkret. Max nehme ich oft wahr im operativen Geschäft. Aber das ganze weitere Management / Produktmanagement, wenn man davon jetzt vom Sam und so ausgeht, bis auf kurz im CoreSync einmal die Woche, sehe ich ihn so gut wie gar nicht.	Entscheidungsträger sind nicht klar definiert	Management-aufgaben/Rollen	132
Auch Partner oder Coach trifft es nicht, sondern ich nehme ihn einfach als Entscheidungsträger wahr.	Das Management wird als Partner/Coach wahrgenommen	Management-aufgaben/Rollen	133
Ja es gibt halt diese Interessante Seite des Product Management wo es eigentlich darum geht einfach diesen Feature Backlog zu befüllen, diese User Story Geschichten auszuarbeiten also einfach zu definieren was die Themen sind und welche dran kommen.	Strategische Business Entscheidungen erfolgen durch Abteilungsleitung	Management-aufgaben/Rollen	140
Team Management, da sehe ich ganz klar den Max, als Ansprechpartner, wenn es darum geht, vielleicht Ressourcen anzufordern oder vielleicht Leute mit Aufgaben länger zu betreuen bei denen wir uns gegenseitig unterstützen	Das Management wird als Partner/Coach wahrgenommen	Management-aufgaben/Rollen	146
Aber da ist es aber vom Management her, es sind zwar einige Personen drinnen die Manager sind, allerdings würde ich sagen, leben diese das Ganze sehr unterschiedlich.	Strategische Business Entscheidungen erfolgen durch Abteilungsleitung	Management-aufgaben/Rollen	147
Grundsätzlich gibt es vier Aufgabenbereiche Releaseplanung Management, das weiss ich zum Beispiel ganz genau, da gehe ich zum Cédric oder René, aber andererseits bezüglich Defects ist es die Jana, bezüglich Ideas oder den Prozess der Feature Requests gehe ich zur Sabrina, das sind so ziemlich meine Ansprechpartner.	Die üblichen Managementaufgaben sind auf mehrere Rollen verteilt.	Management-aufgaben/Rollen	148
Vorgesetzter von mir als auch von der Product Ownern.	Product Owner besitzt Teile einer Managementrolle	Management-aufgaben/Rollen	149
Also vielleicht zuerst auf mich bezogen, ist es so, dass ich schon das Gefühl habe, dass der Max versucht mir alle Steine aus dem Weg zu räumen, dass ich möglichst problemlos arbeiten kann.	Abteilungsbezogene Probleme werden durch die Abteilungsleitung aufgegriffen	Management-aufgaben/Rollen	152
Dafür hat er auch die Scrum Master, glaube ich, dass diese ihn dann auch mal einen Hinweis geben.	Organisatorisch definierte Management Rollen, werden durch informelle Management Rollen gestützt	Management-aufgaben/Rollen	153

Anhänge

Die müssen ihren Kopf hinhalten, wenn was nicht so funktioniert, die müssen einfach schauen, dass sich das Rad immer fort dreht.	Abteilungsbezogene Probleme werden durch die Abteilungsleitung aufgegriffen	Management-aufgaben/Rollen	154
Und ich würde dann darauf vertrauen, dass die Sachen die ich dem Scrum Master bespreche wenn ich das will weitergetragen werden, aber wenn ich das nicht will, nicht.	Organisatorisch definierte Management Rollen, werden durch informelle Management Rollen gestützt	Management-aufgaben/Rollen	155
Also sie definieren mehr oder weniger, also jetzt ganz Abstrakt und High-Level was das Produkt machen soll	Strategische Business Entscheidungen erfolgen durch Abteilungsleitung	Management-aufgaben/Rollen	156
Natürlich gehört zum Management auch noch, der Max kümmert sich um die Leute	Abteilungsbezogene Probleme werden durch die Abteilungsleitung aufgegriffen	Management-aufgaben/Rollen	157
Da würde ich zuerst mal Max nehmen, der bei uns das Personalmanagement macht. Dann würde ich den René und Sam her nehmen, die bei uns das Produktmanagement machen. Und dann würde ich die Jana noch als Defect-Managerin hernehmen. Und die ganzen PO's würde ich dann unter Sam und René stellen. Die kümmern sich darum, dass die Teams die richtigen Aufgabenpakete kriegen.	Die üblichen Managementaufgaben sind auf mehrere Rollen verteilt.	Management-aufgaben/Rollen	158
Management gibt es in meinen Augen auf unterschiedlicher Ebene. Du hast zum Beispiel Personalmanagement, dann Produktmanagement, Teammanagement	Die üblichen Managementaufgaben sind auf mehrere Rollen verteilt.	Management-aufgaben/Rollen	163
Es ist mehr Coach, Partner. Es ist sehr freundlich. Bei uns gibt es keine Hierarchie. Du redest wie mit einem Freund	Das Management wird als Partner/Coach wahrgenommen	Management-aufgaben/Rollen	165
Wo die Entscheidungen nun wieder tendenziell stärker durch die Führungspersönlichkeiten gelegt werden.	Entscheidungsträger sind nicht klar definiert	Management-aufgaben/Rollen	173
Wir stellen nicht intelligente und smarte Personen an, damit wir ihnen sagen, was zu tun ist, sondern damit sie uns sagen, was zu tun ist. Das wird zur Zeit nicht so gelebt.	Entscheidungsträger sind nicht klar definiert	Management-aufgaben/Rollen	174
Das ist nicht so ganz klar von der Struktur her, wer jetzt welche Verantwortlichkeiten hat.	Entscheidungsträger sind nicht klar definiert	Management-aufgaben/Rollen	175
Diese typischen Sachen wann ein Entwickler motiviert ist und wann er seine Leistung bringt, wird dann vom Produktmanager sehr stark reingerudert, wofür es eigentlich den Abteilungsleiter gibt, sich mit der Entwicklung auskennt.	Entscheidungsträger sind nicht klar definiert	Management-aufgaben/Rollen	176
Der lässt nie den Chef raushängen. Er kommt auf einen zu und wir reden auf Augenhöhe. Wir reden drüber, was wir machen können.	Das Management wird als Partner/Coach wahrgenommen	Management-aufgaben/Rollen	177
je nach Team entweder dass das ganze Team an einer Story arbeitet oder mehrere im Team, dass sie sich die Task aufteilen oder eben mehrere User Stories im Team und sich diese aufteilen.	Aufträge des Teams werden vom Team selbst verteilt	Zusammenarbeit der Mitarbeiter	77
Grundsätzlich schätze ich die Meisten ein, dass sie sich diese selber nehmen.	Teammitglieder teilen sich die Aufgaben selbst zu	Zusammenarbeit der Mitarbeiter	78

Anhänge

Falls ich ein Thema zum diskutieren habe, gehe ich meistens am Morgen zu Matteo, da er um die Uhrzeit Zeit hat.	Probleme werden vom Team selbst und teamübergreifend angegangen	Zusammenarbeit der Mitarbeiter	81
Ist es so, dass meine Aufgaben darin besteht, dass wir das Epic durchbekommen.	Entwickler und Product Owner unterstützen sich gegenseitig bei der Vorbereitung des Releases	Zusammenarbeit der Mitarbeiter	82
Ja, dafür haben wir das ScrumBoard. Und am DailyScrum macht das Team die Verteilung.	Aufträge des Teams werden vom Team selbst verteilt	Zusammenarbeit der Mitarbeiter	83
Das konnte ich nicht wirklich für mich selbst bestimmen, deswegen musste ich zuerst zum Matteo gehen.	Probleme werden vom Team selbst und teamübergreifend angegangen	Zusammenarbeit der Mitarbeiter	85
Es gibt natürlich immer wieder in gewissen Teams selbstverwaltungsebenen eigentlich, wo Seniors den Takt vorgeben. Dies sind jetzt formal nicht sonderlich ausgeprägt. Das ist mehr eine adhoc.	Selbstverantwortung wird gefördert und gelebt	Zusammenarbeit der Mitarbeiter	89
Wo du dir gegenseitig Feedback gibst. Mündlich und danach dann halt über die Sachen sprichst und manchmal Ziele festsetzt, sowas.	Gegenseitiges Feedback erfolgt regelmässig	Zusammenarbeit der Mitarbeiter	91
Und die Teams sind natürlich selbstorganisiert die schauen mehr oder weniger, dass sie es sich selbst ausmachen, welche Implementierung wer macht.	Hohe Selbstorganisation in den Teams	Zusammenarbeit der Mitarbeiter	92
Aber nicht in dem Sinn, was sind jetzt die nächsten Ziele die wir erreichen können, manche Performees von sich aus und haben auch den Ehrgeiz und fordern auch den Performance Manager heraus im Hinblick auf Beförderung und Weiterbildung, aber da merkt man dann auch der Performance Manager eher dahinter ist, dass er ein bisschen mit einem strukturierteren Plan anzugehen. Aber ich glaube dieses strukturierte Performance	Selbstverantwortung wird gefördert und gelebt	Zusammenarbeit der Mitarbeiter	94
dass ich die Dinge mache, die mit dem Team zusammenhängen, also mit den Scrum Teams, zum Beispiel ganz normale Dailies, Fragen die sich aus den Stories ergeben, Dinge die neu aufkommen, Probleme die man findet möglichst schnell beseitigen.	Probleme werden vom Team selbst und teamübergreifend angegangen	Zusammenarbeit der Mitarbeiter	108
Du musst sehr hinterher sein, also wenn ich einen Task jetzt hergebe, dann gehe ich jetzt mal nicht davon aus, dass ich proaktiv darüber informiert werde was jetzt das Resultat ist, sondern dass ich immer wieder nachgehe.	Probleme werden vom Team selbst und teamübergreifend angegangen	Zusammenarbeit der Mitarbeiter	113
Ich muss viel mit anderen Leuten zusammenarbeiten und reden und Probleme lösen oder Probleme besprechen.	Gegenseitigen Feedback erfolgt regelmässig	Zusammenarbeit der Mitarbeiter	161
Normalerweise arbeiten zwei Leute auf einer Story mindestens.	Aufträge des Teams werden vom Team selbst verteilt	Zusammenarbeit der Mitarbeiter	162
Wenn ich merke, dass Leute nicht viel genug reden und schlechte Lösungen haben oder nicht an das große Bild denken, an das Produkt von den Tasks denken, dann sage ich das sofort.	Selbstverantwortung wird gefördert und gelebt	Zusammenarbeit der Mitarbeiter	168

Anhänge

Zum Beispiel war ich letzte Woche auf einer Konferenz in London und jetzt kann ich nicht einfach ganz normal zur Tagesordnung übergehen. Ich möchte das ja auch in die Organisation reintragen, was ich gelernt habe.	Hohe Selbstorganisation in den Teams	Zusammenarbeit der Mitarbeiter	171
Das ganze Steering von unserer internen Infrastruktur, mit Benedikt und Pascal, da gibt es Dinge, die ich in der Kommunikation mit anderen überlege und dann umsetze oder die Vorbereitung treffe, dass es umgesetzt werden kann. Dass es auf den Backlog kommt, dass es organisiert wird.	Selbstverantwortung wird gefördert und gelebt	Zusammenarbeit der Mitarbeiter	172
Ich würde mir jedoch wünschen, dass mir persönliche Ziele auch aktiv eingefordert werden und mit mir auch eher meine langfristige Entwicklung in der Firma thematisiert wird.		Zufriedenheit	5
ist insofern begründet, dass es vorallem als Orientierungshilfe dient. Vorallem in Bezug auf Abteilungsziele, persönliche Ziele und so weiter.		Zufriedenheit	17
Aber prinzipiell bin ich momentan nicht so zufrieden, weil die Schwierigkeit, ist, dass wir wirklich für Visionen wohin sich Leute entwickeln sollen nicht haben.		Zufriedenheit	18
Man hat das Gefühl dass man etwas ein bisschen weiterbringt ... Ich bin jetzt ganz zufrieden, dass wir keinen Druck dahinter haben		Zufriedenheit	51
Also ich sage mal, so wie wir es im Moment haben, dass wir uns zweimal im Jahr zusammensetzen und wirklich nur zu den Terminen und Sachen Gedanken machen, das ist glaube ich wirklich ein bisschen zu wenig.		Zufriedenheit	58
Also das ist wahrscheinlich überraschend, aber in Wirklichkeit tut mir der Prozess nicht weh, und das ist mir sehr wichtig.		Zufriedenheit	60
Ich glaube es ist nicht die Richtige Form und es ist auch nicht ich weiss es nicht wie auch die Beförderungen sind. Es wirkt sehr intransparent.		Zufriedenheit	65
Wenn ich jetzt sage das Performance Management hilft und Leute zu entwickeln, dass glaube ich funktioniert es nicht schlecht, dann würde ich wahrscheinlich		Zufriedenheit	107
Ich finde es auch nicht schlecht, dass es die jährlichen Gespräche gibt unabhängig dessen, ob sie verpflichtend sind oder nicht.		Zufriedenheit	122
Es ist mir eigentlich relativ gleichgültig, also 5.		Zufriedenheit	126
Also wir sind definitiv über dem Durchschnitt. ... Ich denk aber, dass es sehr viele Optimierungsmöglichkeiten gibt und dass sehr viel verbessert werden kann in der Hinsicht.		Zufriedenheit	136
Aber der Performance Management Prozess hat keine Auswirkungen in Real World.		Zufriedenheit	170

## 9.1.2 Interviewtranskriptionen

Datum:	24.10.2017	Interview durchgeführt von:
Interview Partner, Position:	Max, Senior Manager	Cornelia Jost
<b>Kurzfragebogen</b>		
<b>Frage</b>		<b>Auswahl des Befragten</b>
Welche Rolle bekleiden Sie aktuell im Unternehmen?		Senior Manager
Welche Rolle bekleiden Sie aktuell aus Sicht des PMS?		Performance Manager
Wie alt sind Sie?		38 – 50
Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an:		männlich
Die Aufgaben in meinem Bereich können nicht weit in die Zukunft geplant werden.		trifft ziemlich zu
Das Aufgabengebiet in meinem Bereich verändert sich ständig.		trifft wenig zu
Die Mitarbeiter definieren Ihre Arbeiten vollkommen autonom.		trifft wenig zu
In meinem Bereich arbeiten alle Mitarbeiter in Gruppen zusammen.		trifft völlig zu
Das Management in meinem Bereich ist für mich mehr ein Partner/Coach als ein Vorgesetzter		trifft wenig zu
Wie regelmäßig finden die Gespräche in Bezug auf Ihr Performance Management statt?		jährlich
Wie sehr wird die Durchführung eines Performance Managements erwartet?		verpflichtend
Wo liegt der Fokus bei Ihren persönlichen Zielvereinbarungen?		Teamfokus
Wer ist in Ihrem Tätigkeitsbereich für das Performance Management zuständig?		Manager
Durch wen erfolgt die Ihre Beurteilung im Performance Management?		Manager
Wie sind die Bewertungskriterien zur Beurteilung in Ihrem Performance Management definiert?		komplett offen (Job Levels)
Auf welcher Ebene werden Ihre persönlichen Ziele festgelegt?		Manager
Wie werden die Ergebnisse aus Ihrem Performance Management abgelegt?		gar nicht
<b>Interviewleitfragebogen</b>		
1	Wie sieht bei Ihnen ein normaler Arbeitstag aus? (Beispielsweise letzten Mittwoch?)	
2	Könnten Sie bitte beschreiben, wie Aufgaben in Ihrer Abteilung im Unternehmen aufkommen?	
3	Wie würden Sie die Rolle des Managements im gesamten Unternehmen beschreiben?	
4	Könnten Sie bitte erläutern, wie das gesamte Performance Management System in Ihrer Abteilung im Unternehmen aus Ihrer Sicht abläuft?	
5	Wie beurteilen Sie aus Ihrer Sicht, die Präsenz des Performance Management Systems im Tagesgeschäft?	
6	Wie ist Ihre allgemeine Zufriedenheit mit dem bestehenden Performance Management System in der gesamten Unternehmung?	

persönliches Interview					
Min	Frage	Name	Transkript	Kategorien	Nr.
	1	Cornelia	Wie sieht ein ganz normaler Arbeitstag bei dir aus? Jetzt wirklich in Bezug auf Aufgaben, Verantwortlichkeiten oder mit wem zu zusammenarbeitest.		
00:21	1	Interviewpartner	Normaler Arbeitstag mal sehen. Die eine Geschichte ist, wie strukturiert das Tagesgeschäft beginnt mit dem Koordinationsauftakt und daraus ergeben sich dann meistens so ein paar unmittelbare Themen die ich dann in den meisten Fällen über den Tag verfolgen muss. Ein paar Mails lesen, wobei dies kein Arbeitstreiber ist und dann meistens Themen die sich im Vorfeld ergeben haben. <b>Das heisst, es gibt einen Anteil meiner Arbeit, der ein geplanter Anteil ist, das ist das was meistens über Besprechungen läuft. Und dann eher einen ungeplanten Teil der sich mehr aus dem Tagesgeschäft heraus aufkommt. Beziehungsweise so was, das an mich herangetragen wird.</b>	Aufgabendynamik	100
	2	Cornelia	Und die Aufgaben, die du während des Tages machst, wenn du die beschreiben müsstest. Etwas das eher eben wo um dich persönlich geht und deine Aufgaben die du hast, ist das eben etwas das du dir selber sagst, das ist die Arbeit die ich will oder solche die du machen musst? Jetzt eben in Bezug auf die Verteilung und Zuweisung an Aufgaben an dich?		
01:50	2	Interviewpartner	Ach so, jo eh. Jetzt geht es um die Autonomie. <b>Du ich kann mir meine Aufgaben die ich übernehme und in was für einer Reihenfolge ich diese abarbeite und wieviel Zeit ich ihnen zugestehe, das kann ich mir alles selber aussuchen.</b> Die Inhalte der Aufgaben kann ich mir nicht aussuchen, weil ich arbeite hauptsächlich an Themen die von aussen an mich herangetragen werden. <b>Was auch immer das dann für Themen sind, aber wie ich die Themen angehe und in welchem Umfang und wie kann ich selber bestimmen.</b>	Aufgabendynamik	38  101
	2	Cornelia	Und wenn du jetzt mal von dir persönlich weggehst, auf die gesamte Abteilung bei uns im R6 Product Development, wie siehst du da die Aufgabenverteilung und Zuweisung? Ist das eher auf Entwicklerebene, Dokumentation, Product Owner, Scrum Master und Architekten ist das anders? Ist das eher so, dass die Leute selber den Rahmen bekommen oder dass sie die Arbeit zugewiesen bekommen, aus deiner Sicht?		

02:58	2	Interviewpartner	<p>Unterschiedlich. Ich glaube, dass die Vorgaben bei uns relativ detailliert sind, weil die Leute die das Strategische steuern oft eine ganz klare Vorstellung haben von der Umsetzung. Das geht jetzt nicht bis ins Mikrodetail, aber relativ weit runter. Das hat seine Qualität, weil dadurch die PO, Techniker und Architekten sehr konkret über Details reden und können dadurch kompetente Antworten geben. <b>Führt aber in manchen Bereichen dazu dass sie, wie soll man sagen, dass sich die Leute ein bisschen ferngesteuert vorkommen weil sie ganz klar Dinge umsetzen die ganz klar angeschafft werden.</b> Also vielleicht wird das bei denen die die Aufträge aussprechen gar nicht so wahrgenommen. Aber in der letzten Release haben dies ganz viele das Gefühl gehabt. <b>Ich glaube das sind verschiedenste Ebenen, ich kann nicht sagen, dass alles irgendwie total vorgegeben ist oder es ist alles total frei. Das hängt auch ganz stark von der Struktur ab die wir haben und ganz stark auch von der Person ab die einen Auftrag erhält, denn Architekten haben natürlich erheblich mehr Freiheiten als ein Junior.</b> Auf der anderen Seite, versuchen wir halt aber das kann ich nicht, das ist jetzt eine Mutmassung, dass eigentlich schon jeder in seinem Job-Level seine Freiheiten hat.</p>	<p>Managementaufgaben/Rolle</p> <p>Aufgabendynamik</p>	<p>102</p> <p>103</p>
	3	Cornelia	<p>Wenn wir jetzt bei Aufgaben und deren Übertragen sind. Wie würdest du bei uns in der Abteilung die Rolle des Managements beschreiben? Das ist eine Frage die hier miteinhergeht, also wo siehst du bei uns die Rolle des Managements? Und wer hält diese Rolle und was ist dein Verständnis von Management?</p>		
06:31	3	Interviewpartner	<p>Also, ich glaube wir haben zwei Ebenen von Management. <b>Denn Management bedeutet zum einen alles zu organisieren und dafür zu sorgen dass es realisiert wird und dass das Ziel erreicht wird.</b> Die zweite Ebene ist eine die sich ganz klar mit der Produktion auseinandersetzt und das ist für mich das gesamte Produktmanagement das geht über die PO's und dann bis zu einem gewissen Grad zu dem Senior. Und da ist der ganze Auftragsfluss von dem was die zu liefernden Resultate, was sind die Erfolgskriterien und wie schaut die gesamte Umsetzung aus. Und die Entwickler sind dann die Ansprechpartner für die PO's und Architekten.</p>	Managementaufgaben/Rolle	104

			Und die zweite Geschichte und die auch ganz wenig bei uns im Alltag eigentlich an Relevanz hat, ist dieses Linienmanagement. Da geht es darum zu sagen, das ist bei uns in der Produktentwicklung weit mehr zurückhaltend als im Delivery dort ist es viel mehr, das ist dieses Zusammenbauen von Teams und diese versorgen mit Aufträgen und mit Projekten, Weiterbildung von den Leuten also eigentlich Organisations- und People-Management dort gehört für mich auch ein wenig diese Prozesse dazu. Ja, also das sind für mich so die zwei Ebenen vom Management. <b>Mit dem Rest tue ich mich jetzt schon recht schwer, denn formelle Hierarchie gibt es nur eine: Gabriel und was jetzt die Produktentwicklung angeht.</b> Das ist aber nicht die Hierarchie wie Informationen weitergegeben werden und wie Entscheidungen getroffen werden, da gibt es dann viel von Netzwerken in denen Informationen weitergegeben werden und Entscheidungen getroffen werden.	Managementaufgaben/Rollen	93
	4	Cornelia	Bei diesen drei Fragen ging es mir vor allem mal darum, abzustecken wie es ganz Grundsätzlich bei uns aussieht. Eben, was die Aufgaben sind und die Rollen ist vom Management. Jetzt möchte ich gerne ein bisschen tiefer gehen in Bezug auf das Performance Management System. Und wie würdest du unser Performance Management in sich als Ganzes erklären? Also wirklich nicht nur den Prozess alleine, sondern wirklich das gesamte System.		
10:33	4	Interviewpartner	<b>Also Ziel des Performance Management ist es, aus meiner Sicht, dass jeder Mitarbeiter jemanden hat der aktiv daran interessiert ist, in seinem Mitarbeiter sein im weitesten Sinn zu verbessern.</b> Das ist so das Grundprinzip, dass jemand da ist der aktiv zu dem was du tust und wie du bist Feedback gibt mit dem Ziel ein Verbesserungsprozess durchzulaufen. <b>Und was ich merke, dass je mehr das ganze durch das Tagesgeschäft durchsetzt ist desto besser funktioniert, das ist bei den Technikern.</b> Und hier ist eine klare Skill-Hierarchie da ist, das heisst, dass der Meister den Gesellen und der Gesell dem Lehrling coacht und so funktioniert das recht gut. <b>Bei allem was ein bisschen so über dieses Ding hinausgeht wird es ein wenig schwieriger, weil das Coaching stark von Persönlichkeiten abhängt und ob sie jemandem weiterhelfen können, weil was wir nicht haben sind professionelle Coaches, dass sagst, die Leute sind so weit ausgebildet, dass ihn versucht in seinem Selbstfindung sagen wir einmal in seinem Selbstverbesserungsprozess begleiten</b> und ihn so Anhaltspunkte oder vielleicht Ideen zu initiieren, dass er sich weiterentwickelt. Und das haben wir mal, so sage ich in der Methodik Performance Management nicht verankert. Darum wird es auch schwierig, wenn die Leute also, wenn der Performance Manager und der Performee immer über das Wissen und über die Erfahrung weiterhelfen kann sondern einfach auf ein klassisches Coaching eingehen kann. Da wird es glaube ich ein wenig schwierig. <b>Ich tue ich mich ja selber schwer mit meinem Performees halt, ein gewisses Mass an Weiterentwicklung und Verbesserung und weiterbringen zu indizieren, weil ich nicht weiss wie der nächste Schritt für ihn aussehen kann.</b>	Fokus/Zielsetzung im PMS  Gesamtprozess des PMS  Fokus/Zielsetzung im PMS	105  73  106

				Fokus/Zielsetzung im PMS	22
	5	Cornelia	Und wie wären für dich einzelnen Prozessschritte jetzt im Performance Management System?		
14:26	5	Interviewpartner	<b>Also aktuell haben wir eigentlich nur zwei fix Punkte das eine heisst Goal Setting und das andere heisst Year End Review. Dazwischen überlassen wir im Weiteren die Gestaltung frei.</b> Was ist merke, dass wenn man einen guten Performance Manager hat, der einem das Vorlebt, dann gibt er das meistens an seine Performees weiter. <b>Also vom Prozess her gibt es nicht viel ausser dieses berühmte Goalsetting. und jetzt kann man sich darüber unterhalten wie dieses Goalsetting abläuft von den globalen Zielen bis es dann ganz konkret wird. Und das ist eigentlich in dem Sinne kein Prozess. Also dies ist meine Sichtweise.</b>	Gesamtprozess des PMS	74 75
	5	Cornelia	Ja, das ist auch gut so, denn mir geht es um deine Sichtweise. Du hast es jetzt schon vorher angesprochen, dass du sagst, wenn das Performance Management im Tagesgeschäft ist besser läuft. Wie präsent glaubst du ist das Performance Management im Tagesgeschäft bei uns in der Abteilung?		
			<b>Ja wiederum der technische Teil des Performance Management mit dem sich die Leute mittlerweile recht stark identifizieren, das heisst, zum Beispiel die Senior machen Code Reviews in Bezug auf Feedback wie vor allem die Senioren das wahrnehmen wie sich die Leute in Retros und Meeting und im Tagesgeschäft verhalten, ich glaube das geht recht gut.</b> Das heisst es ist relativ regelmässig, regelmässig heisst jetzt nicht alle paar Wochen, aber ich habe schon das Gefühl, dass was weitergeht. Denn man sieht schon, dass man sich mit den Leuten auseinandergesetzt hat und so Verbesserungen erzielt hat. Es trifft nicht auf jeden zu, aber ich glaub schon, dass es per se, das Performance Management vorhanden ist.	Gesamtprozess im PMS	76

16:42	5	Interviewpartner	<p><b>Aber nicht in dem Sinn, was sind jetzt die nächsten Ziele die wir erreichen können, manche Performees von sich aus und haben auch den Ehrgeiz und fordern auch den Performance Manager heraus im Hinblick auf Beförderung und Weiterbildung, aber da merkt man dann auch der Performance Manager eher dahinter ist, dass er ein bisschen mit einem strukturierteren Plan anzugehen. Aber ich glaube dieses strukturierte Performance Management</b> so zu sagen wir machen dies und dies und dies und da kommt dann das und dies sind die Entwicklungsschritte von einem System Analyst zu einem System Engineer, das bin ich mir nicht ganz sicher. Es funktioniert schliesslich besser als ich gedacht habe, aber was ich noch immer sehe das zum Beispiel das Herausfordern in Bezug auf Selbständigkeiten sehr selten geschieht. Das jetzt zum Beispiel wie es in einer anderen Abteilung geschieht ganz aktiv. Er setzt sich noch mit dem Projektleiter auseinander und sagt ich habe da jemanden der eher mehr Verantwortung übernehmen will schau, dass sich dieser dort hineinwickelt. Dies passiert bei uns überhaupt nicht. Wenn wir einen Performance Manager haben, dann fragt er irgendetwas wo wir an Entwicklung rein organisatorisch unterstützen können, damit wir einen gewissen Rahmen schaffen wo jemand sich bewegen kann.</p>	Zusammenarbeit der Mitarbeiter	94
	6	Cornelia	Wie zufrieden bist du jetzt mit der gesamten Performance Management System das wir jetzt haben bei uns in der Abteilung? Einerseits mal als Rating, wenn jetzt zum Beispiel 0 vollkomme unzufrieden und 10 vollkommen zufrieden, wie würdest du es werten?		
21:54	6	Interviewpartner	<p>Kommt jetzt darauf an was für einen Masstab man jetzt anwendet. <b>Wenn ich jetzt sage das Performance Management hilft und Leute zu entwickeln, das glaube ich funktioniert es nicht schlecht, dann würde ich wahrscheinlich</b> so 7 sagen. Wenn es jetzt darum geht Abteilungsziele umzusetzen dann funktioniert es gar nicht, weil das Performance Management obwohl es immer irgendwie ansteht diese nicht miteinbezieht.</p>	Zufriedenheit	107

Datum:	24.10.2017	Interview durchgeführt von:
Interview Partner, Position:	Cédric, Technology Architect	Cornelia Jost
<b>Kurzfragebogen</b>		
<b>Frage</b>	<b>Auswahl des Befragten</b>	
Welche Rolle bekleiden Sie aktuell im Unternehmen?	Technology Architect	
Welche Rolle bekleiden Sie aktuell aus Sicht des PMS?	Performee	
Wie alt sind Sie?	20 – 37	
Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an:	männlich	
Die Aufgaben in meinem Bereich können nicht weit in die Zukunft geplant werden.	trifft wenig zu	
Das Aufgabengebiet in meinem Bereich verändert sich ständig.	trifft wenig zu	
Die Mitarbeiter definieren Ihre Arbeiten vollkommen autonom.	trifft wenig zu	
In meinem Bereich arbeiten alle Mitarbeiter in Gruppen zusammen.	trifft ziemlich zu	
Das Management in meinem Bereich ist für mich mehr ein Partner/Coach als ein Vorgesetzter	trifft ziemlich zu	
Wie regelmäßig finden die Gespräche in Bezug auf Ihr Performance Management statt?	jährlich	
Wie sehr wird die Durchführung eines Performance Managements erwartet?	verpflichtend	
Wo liegt der Fokus bei Ihren persönlichen Zielvereinbarungen?	persönlicher und Teamfokus	
Wer ist in Ihrem Tätigkeitsbereich für das Performance Management zuständig?	Manager	
Durch wen erfolgt die Ihre Beurteilung im Performance Management?	Manager und Selbsteinschätzung	
Wie sind die Bewertungskriterien zur Beurteilung in Ihrem Performance Management definiert?	komplett offen	
Auf welcher Ebene werden Ihre persönlichen Ziele festgelegt?	Manager und Team	
Wie werden die Ergebnisse aus Ihrem Performance Management abgelegt?	zentrale Ablage, Email	
<b>Interviewleitfragebogen</b>		
1	Wie sieht bei Ihnen ein normaler Arbeitstag aus? (Beispielsweise letzten Mittwoch?)	
2	Könnten Sie bitte beschreiben, wie Aufgaben in Ihrer Abteilung im Unternehmen aufkommen?	
3	Wie würden Sie die Rolle des Managements im gesamten Unternehmen beschreiben?	
4	Könnten Sie bitte erläutern, wie das gesamte Performance Management System in Ihrer Abteilung im Unternehmen aus Ihrer Sicht abläuft?	
5	Wie beurteilen Sie aus Ihrer Sicht, die Präsenz des Performance Management Systems im Tagesgeschäft?	
6	Wie ist Ihre allgemeine Zufriedenheit mit dem bestehenden Performance Management System in der gesamten Unternehmung?	

persönliches Interview					
Min	Frage	Name	Transkript	Kategorien	
	1	Cornelia	Dann habe ich zum Eingang eine ganz einfache Frage. Wie sieht bei dir ein normaler Arbeitstag aus?		
00:10	1	Interviewpartner	Ja, also ein normaler Arbeitstag sieht bei mir so aus, <b>dass ich die Dinge mache, die mit dem Team zusammenhängen, also mit den Scrum Teams, zum Beispiel ganz normale Dailies, Fragen die sich aus den Stories ergeben, Dinge die neu aufkommen, Probleme die man findet möglichst schnell beseitigen.</b> Das ist die eine Variante und die andere Variante sind Anfragen aus den unterschiedlichsten Projekten sein sie entweder laufende Projekte wie das Projekt A, B, C und so weiter, die entweder neue Anforderungen haben oder Defects haben. Bei Defects müssen wir nachschauen, wie verhält sich das bei uns aktuell wie stellen sie sich das vor und je nachdem wie sie es sich vorstellen wir da was getriggert oder nicht. Und natürlich das gesamte Ding, dass auch noch dazu kommt, aber das gehört jetzt nicht zum normales Arbeitstag, dann ist hier die gesamte Geschichte mit der Planung von den Releases.	Zusammenarbeit der Mitarbeiter	108
	2	Cornelia	Neben dem, dass du mir jetzt deinen Arbeitstag beschrieben hast, kannst du mir beschreiben wie deine Aufgaben in der Abteilung sind? Also deine Aufgaben persönlich.		
01:48	2	Interviewpartner	<b>Naja, prinzipiell wenn es um Themenkreise wie Epic geht ist das mehr oder weniger freiwilliges melden / durch Zuweisung je nach dem, und wenn es um die fachlichen Themen wie das Produkt betreffen und diese Pakete die wir als Epic bezeichnen ist es meistens freiwillig oder mehr oder weniger zugewiesen also eher mehr freiwillig.</b> Bei den anderen Aufgaben wie bei der Planung oder dem Verändern von Prozessen die wir haben das ist schon eine freiwillige Sache, also da ist es mehr oder weniger Aufgabe die ich mir selber gebe, also das heisst jetzt zum Beispiel wie Prozesse ausschauen wie das im JIRA aussieht, da ist es eigentlich freiwillig.	Aufgabendynamik	33
	2	Cornelia	Wenn wir setzt ansehen, einerseits wie du die Aufgaben kriegst oder nimmst. Wie siehst du das auf der gesamten Abteilung? Wie bekommen die Mitarbeiter bei uns in der Abteilung.		
03:04	2	Interviewpartner	Also wenn man bis zu der Entwicklung geht, dann ist es natürlich klar, dass die das hauptsächlich eigentlich Themenweise bekommen. <b>Und die Teams sind natürlich selbstorganisiert die schauen mehr oder weniger, dass sie es sich selbst ausmachen, welche Implementierung wer macht.</b> Da ist eher, wie soll ich sagen, agile Entwicklung.	Zusammenarbeit der Mitarbeiter	92
	2	Cornelia	Gibt es gewisse Unsicherheiten aus deiner Sicht, was für Aufgaben zu vergeben sinn in unserer Abteilung?		

Anhänge

03:43	2	Interviewpartner	Naja, es gibt hier und da diese Unsicherheiten, die damit im Zusammenhang stehen, dass manchmal Leute gibt, wie wir gerade wieder erfahren haben, die Tätigkeiten machen wo man dann, wenn die auf Urlaub sind, nicht wissen wie und was genau zu tun ist. Aber das hebeln wir gerade größer aus, dadurch dass wir alles nun niederschreiben oder einen ordentlichen Handover macht.		
	2	Cornelia	Kannst du hier gerade ein Beispiel nennen?		
04:10	2	Interviewpartner	Ja es hat hier gestern anscheinend, das Problem mit dem Release gegeben, das anscheinend sehr oft der Pascal gemacht hat, der jetzt nicht mehr bei uns ist. Und da hat es anscheinend gestern ein Problem gegeben, aber ich weiss jetzt nicht was das genaue Problem dahinter ist. Das ist jetzt das Beispiel das mir gerade einfällt. <b>Ich glaube es ist halt einfach wichtig, dass man eine Transparenz schafft, dass man die Prozesse die die Leute tun auch transparent macht und dass dadurch auch die Anderen in Kontakt kommen möglichst gut verstehen, lernen, was ist das Resultat was rauskommen muss und wie kommt man dahin.</b>	Aufgabendynamik	109
	2	Cornelia	Wie Transparent glaubst du sind wir in unserer Abteilung?		
05:04	2	Interviewpartner	<b>Ich glaube, dass wir in dem was wir tun sehr transparent sind, also mit den Themen die uns beschäftigen sind wir sehr transparent und schauen, dass wir das alles sehr gut machen mit diesen ganzen ScrumBoards. Und für jeden ist klar was rennt</b> , also was aktuell passiert bei uns. Da sind wir sehr gut. Die einzige Befürchtung die ich manchmal habe, ist ein bisschen diese subjektive Wahrnehmung, und damit meine ich jetzt wenn du zum Beispiel mit jemandem persönlich über was redest, kann es passieren, dass du unter Umständen eine andere Sichtweise bekommst, also ich glaube nicht, dass das die Transparenz das Problem ist, sondern einfach die Sichtweisen die manche Leute haben, wenn es um ein gewisses Thema geht und da gehen die Sichtweisen teilweise auseinander bei den Architekten und Entwickler ein wenig auseinander. Dass ist das was uns Intern beschäftigt. Bei dem wie die Tätigkeiten reinkommen, da können wir glaube ich besser werden, also wer macht gewissen Themenfelder, warum wir jetzt Thema X machen können wir wahrscheinlich von der Laufzeit aus meiner Meinung nach ein wenig besser werden. Dass wir sagen im nächsten Release, im übernächsten Release beschäftigen uns folgende Themen aus folgendem Grund, da können wir wahrscheinlich ein wenig besser werden.	Aufgabendynamik	34
	3	Cornelia	Das ist eigentlich eine perfekte Überleitung zu meiner nächsten Frage. Wer glaubst du hat bei uns in der Abteilung eine Management Rolle? Jetzt nicht nur Job-Level sondern wer managt.		
06:49	3	Interviewpartner	Was meinst du jetzt genau mit Management? Ein handhaben von Aufgaben?		
	3	Cornelia	Was siehst du als Management an? Es geht um deine Sichtweise. Wen würdest du bei uns in der Abteilung als Management sehen?		
07:03	3	Interviewpartner	Meinst du jetzt mit Management, Arbeit verteilen?		

Anhänge

	3	Cornelia	Ja, und wer aktuell allgemein eine Management Rolle hat.		
07:10	3	Interviewpartner	<b>Also Management Rolle an sich hat sicher der Max und der Sam.</b> Also eigentlich finde ich, haben alle PO's mehr oder weniger eine Managment Rolle. Der Diego wahrscheinlich, aber das bleibt eh unter uns, hat aktuell nicht so aktiv. Aber garantiert die Jana mit dem Defect Managment, die Sabrina mit dem Idea Prozess, der René mit der Software Architektur und ich dann teilweise mit den Themen die reinkommen und die man ausarbeitet und schauen muss, dass Dinge eben erledigt gehören, also Dinge die erledigt gehören.	Managementaufgaben/Rollen	110
	3	Cornelia	Und wie würdest du die Rolle des Managment bei uns in der Abteilung beschreiben?		
08:04	3	Interviewpartner	Die Rolle des Managements bei uns in der Abteilung. <b>Also ich sehe es eher als, wir haben relativ flache Hierarchien generell, deswegen sehe ich es eher als Coach oder Trainer eigentlich. Vorgeschrieben, ich meine wir versuchen immer so gut wie möglich, dass die Leute selbst rausfinden was zu tun ist,</b> zumindest ist das ein Check von Mansuet der immer nicht mit der Keule über den Mitarbeiter stehen will, sondern, dass die Mitarbeiter eher selber darauf kommen. Was ja eh absollut Sinn macht, weil dadurch hast du ein gewisses freundschaftlicheres Verhältnis, als "Burschen das ist jetzt schon wieder hin verdammt bitte macht es richtig". Das Management würde ich bei uns als sehr pragmatisch sehen. Wir schauen, dass wir möglichst effizient und gut die Dinge rüber bringen ohne möglichst grossen bürokratischen und administrativen overhead. Das sind die Sachen. Managment beschreibt, ist für mich eher so in dem Zusammenhand eher so das rausfinden, welche Dinge sind zu tun wie schaut es aktuell wie ist der aktuelle Stand der Dinge und wie teile ich diese Dinge auf die Leute auf die zur Verfügung stehen. Das ist Managment eigentlich.	Managementaufgaben/Rollen	45
	4	Cornelia	Wir haben jetzt vorallem mal allgemein durchleutet wie unsere Abteilung aufgebaut ist und wie die Aufgabenerledigung funktioniert. Jetzt konkreter in Bezug auf das Performance Management System, wo wir jetzt hier haben. Kannst du mir erläutern wie das aus deiner Sicht bei uns in der Abteilung abläuft? Also wie ist der Prozess, die Kommunikation, aus deiner Sicht.		

10:17	4	Interviewpartner	<b>Aus meiner Sicht. Aus meiner Sicht läuft das so ab, dass sich die Performance Manager mehr oder weniger öfter pro Monat oder Jahr treffen und gemeinsam ermitteln, wie sich der Performee im Laufe der Zeit entwickelt hat.</b> Also man setzt sich mehr langfristige Ziele und kurzfristige Ziele und schaut dann eben wie man diese kurzfristigen Ziele und langfristigen Ziele erfüllen kann. Und da schaut man welche Tätigkeiten zu tun sind, sei es jetzt entweder Trainings oder einfachere Hilfsmittel wie Visualisierungen oder irgendwelche KPI's an denen du dich messen kannst, wobei KPI's muss ich sagen ist bei uns eher die absolute Ausnahme, weil bei uns relativ wenig messbar ist. Aber das ist das, was Performance Manager machen. Aus meiner Sicht ist es in unserer Firma geschickt entkoppelt das Performance Management von einer Entlohnungsgeschichte, das heisst dass der Performance Manager mit dem mit der wie sagt man hier, mit der monetären Kompensation eigentlich überhaupt nichts zu tun hat. Der kann dann nur zu dem jeweiligen Vorgesetzten mehr oder weniger hingehen und, sofern der Performance Manager nicht gleich der Vorgesetzter ist, aber meistens ist dies nicht der Fall.	Gesamtprozess des PMS	111
	4	Cornelia	Wie ist es in deinem Fall?		
12:16	4	Interviewpartner	In meinem Fall, ist es glaube ich trotzdem. Aber das ist, wie gesagt, bei uns in der Abteilung im Grossen ist es das nicht. So nehme ich das war, für uns als Abteilung.		
	5	Cornelia	Wie sieht denn aus deiner Sicht die Präsenz des Performance Management System im Tagesgeschäft aus?		
12:44	5	Interviewpartner	<b>Im Tagesgeschäft kriegt man schon mit, dass Leute diese Coaching Gespräche machen und dass sie beispielsweise so Performance Lunches, dann essen gehen und dann reden wie das ist.</b>	Gesamtprozess des PMS	66
	6	Cornelia	Wenn du jetzt sagen müsstest, allgemein wie Zufrieden du mit unserem Performance Management System bist, so wie es derzeit aufgebaut ist, von 0 überhaupt nicht zufrieden bis 10 vollkommen zufrieden. Was wäre dein Rating?		
13:24	6	Interviewpartner	Ja da würde ich mich momentan schwertun, da würde ich wahrscheinlich aktuell eine 2 vergeben. Aus meiner eigenen Sicht. <b>Weil bei mir seit Jänner, also seitdem ich aus der Karenz zurück bin, das ist jetzt im März gewesen, habe ich eigentlich ausser dem Gespräch das ich im März gehabt habe kein Performance Gespräch mehr gehabt.</b> Und bin ein bisschen schockiert darüber wie wenig wir im Moment in Weiterbildung gemacht haben. Okey korrigieren wir es auf 3, so fies wollen wir nicht sein, weil ich zumindest ein Training bekommen habe. <b>Aber prinzipiell bin ich momentan nicht so zufrieden, weil die Schwierigkeit ist, dass wir wirklich für Visionen wohin sich Leute entwickeln sollen nicht haben.</b>	Gesamtprozess des PMS  Fokus/Zielsetzung im PMS Zufriedenheit	67  18
	6	Cornelia	Also es gibt eigentlich keine Richtung in die sich die PO's entwickeln könne?		
14:55	6	Interviewpartner	Ja genau, es gibt keine, es gibt schon Wege, aber es gibt jetzt kein Sinnbild, das wäre gut wenn du jetzt in zwei Jahren soweit bist, sowas in der Art. Und das ist ein bisschen schwierig teilweise.		

Datum:	24.10.2017	Interview durchgeführt von:
Interview Partner, Position:	Jana, Senior System Engineer	Cornelia Jost
<b>Kurzfragebogen</b>		
<b>Frage</b>	<b>Auswahl des Befragten</b>	
Welche Rolle bekleiden Sie aktuell im Unternehmen?	Senior System Engineer	
Welche Rolle bekleiden Sie aktuell aus Sicht des PMS?	Performee	
Wie alt sind Sie?	20 – 37	
Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an:	weiblich	
Die Aufgaben in meinem Bereich können nicht weit in die Zukunft geplant werden.	trifft wenig zu	
Das Aufgabengebiet in meinem Bereich verändert sich ständig.	trifft wenig zu	
Die Mitarbeiter definieren Ihre Arbeiten vollkommen autonom.	trifft ziemlich zu	
In meinem Bereich arbeiten alle Mitarbeiter in Gruppen zusammen.	trifft ziemlich zu	
Das Management in meinem Bereich ist für mich mehr ein Partner/Coach als ein Vorgesetzter	trifft wenig zu	
Wie regelmäßig finden die Gespräche in Bezug auf Ihr Performance Management statt?	jährlich	
Wie sehr wird die Durchführung eines Performance Managements erwartet?	verpflichtend	
Wo liegt der Fokus bei Ihren persönlichen Zielvereinbarungen?	Teamfokus	
Wer ist in Ihrem Tätigkeitsbereich für das Performance Management zuständig?	Manager	
Durch wen erfolgt die Ihre Beurteilung im Performance Management?	Manager	
Wie sind die Bewertungskriterien zur Beurteilung in Ihrem Performance Management definiert?	klar vorgegeben	
Auf welcher Ebene werden Ihre persönlichen Ziele festgelegt?	Manager	
Wie werden die Ergebnisse aus Ihrem Performance Management abgelegt?	zentrale Ablage	
<b>Interviewleitfragebogen</b>		
1	Wie sieht bei Ihnen ein normaler Arbeitstag aus? (Beispielsweise letzten Mittwoch?)	
2	Könnten Sie bitte beschreiben, wie Aufgaben in Ihrer Abteilung im Unternehmen aufkommen?	
3	Wie würden Sie die Rolle des Managements im gesamten Unternehmen beschreiben?	
4	Könnten Sie bitte erläutern, wie das gesamte Performance Management System in Ihrer Abteilung im Unternehmen aus Ihrer Sicht abläuft?	
5	Wie beurteilen Sie aus Ihrer Sicht, die Präsenz des Performance Management Systems im Tagesgeschäft?	
6	Wie ist Ihre allgemeine Zufriedenheit mit dem bestehenden Performance Management System in der gesamten Unternehmung?	

persönliches Interview					
Min	Frage	Name	Transkript	Kategorien	Nr.
	1	Cornelia	Ich habe zum Einstieg für dich am Anfang eine ganz einfache Frage. Wie sieht bei dir ein ganz normaler Arbeitstag aus?		
00:11	1	Interviewpartner	Ein normaler Arbeitstag. Naja, das heisst ich überprüfe mal meine Emails, ob es irgendeine Korrespondenz gegeben hat, ob es einen Task für mich ableitet. Also in erster Linie geht es mir mal um die Defects, das heisst Defect Management und gleichwichtig sehe ich aber auch sämtliche Informationen über das Product Management an also für beide Bereiche. Und ob es irgendwelche Emails oder Defects bezogen gegeben hat entweder von Product Management seitig oder von den Projekten von den Kunden her. Und ich schaue dann meistens nach, ob es neue Defects gibst und schaue den Status der einzelnen Defects ist, an denen wir momentan arbeiten. Ich werde fast täglich kontaktiert von Projekten die mich fragen ob es überhaupt ein Defect ist, d.h. wenn es möglich ist versuche ich das zu reproduzieren. Dann schaue ich mir die einzelnen Dashboards an, was sind jetzt dann die nächsten Defects die abgearbeitet werden müssen, damit wir die KPI's einhalten können. Ich schaue mir an, ob es irgendwelche Korrespondenzen auf den Defects direkt gegeben hat, also es sind relativ viele Notifications die da automatisch bei mir eine Nachricht auslösen. Ja und ansonsten halt noch die etwaigen Meetings die wir haben.		
	2	Cornelia	Und wenn du jetzt gesagt hast du leitest ja teilweise von den Emails die Fragen ab also Tasks oder schaust dir die Boards an für Aufgaben. Wenn du beschreiben müsstest wie die Aufgaben die für dich aufkommen, ist das etwas dass du sagst ich teile mir die Aufgaben selber zu oder werden sie dir zugewiesen?		
02:31	2	Interviewpartner	<b>Das hängt davon ab, es gibt ja noch fixe Aufgaben, die klar in meinen Verantwortungsbereich fallen, dass sind eben beim Sprintstart und Sprintende, das heisst ich mache ein bisschen das Release Management, das heisst die ganzen Service Pack Releases am Ende vom Sprint beziehungsweise am Anfang vom Nächsten.</b> Da muss ich einfach schauen, ob die Defects geschlossen worden sind, sind sie gereviewed worden und so weiter, das sind alles meine Sachen. Die sind ganz klar bei mir. Genauso wie, meinst du jetzt dann ...	Aufgabendynamik	112
	2	Cornelia	Die Frage wäre jetzt zusätzlich, ist das was, dass du dir selber gesagt hast, das möchte ich machen oder wurde jetzt gesagt du machst jetzt Jana?		

Anhänge

03:14	2	Interviewpartner	Naja, ich glaube explizit ist es ... es war teils teils, es hat Sinn gemacht, dass ich das etwas mitübernehme da es in meinen Aufgabenbereich reinfällt und sonst hast wieder eine andere Person die über die Defects nicht Bescheid weiss oder eben auf dich angewiesen ist, dass du das Release Managment machen kannst. Und das Defect Managment an sich hast sich so ergeben, dass ich gesagt habe ich kann in beiden Bereichen Product Management und Defect Management nicht zu 100% nachkommen irgendwas hängt immer hinterher. Und die Entscheidung ist dann getroffen worden relativ schnell, dass ich für das Ticket Management zuständig bin. Und immer weiterbetreue was von den letzten Releases noch offen war.		
	2	Cornelia	Ich habe dich jetzt gefragt, wie für dich die Aufgaben sind. Wie siehst du das in Bezug auf Aufgabenzuweisung und Verteilung in unserer Abteilung		
04:18	2	Interviewpartner	<b>Ein bisschen schwierig, also von den Teams her finde ich es noch einfacher, weil es dort meistens der Product Owner vorgiebt was zu tun ist. Und es gibt eine Deadline dazu einen Sprint oder eine Release.</b> Und ansonsten abteilungsintern, du redest jetzt nur von der R6 Product Development?	Aufgabendynamik	35
	2	Cornelia	Ja		
04:40	2	Interviewpartner	<b>Du musst sehr hinterher sein, also wenn ich einen Task jetzt hergebe, dann gehe ich jetzt mal nicht davon aus, dass ich proaktiv darüber informiert werde was jetzt das Resultat ist, sondern dass ich immer wieder nachgehe.</b> Es ist ein bisschen mühsam.	Zusammenarbeit der Mitarbeiter	113
	3	Cornelia	Wenn wir jetzt eben, also ich bleibe in der Abteilung R6 Product Development... Und da ist jetzt auch die Frage, wie würdest du die Management Rolle in unserer Abteilung beschreiben?		
05:22	3	Interviewpartner	Es sind zwei ganz verschiedene Art und Weisen und zwei ganz verschiedene Personen die dahinter stehen aus meiner Sicht. Das Product Managment ist ja ursprünglich, also grundsätzlich ist es der Sam. <b>Es gibt aber meiner Meinung nach ein paar Überschneidungen die so an den Max gehen beziehungsweise obwohl jetzt der Sam der direkte Vorgesetzte ist in erster Linie von der Hierarchie her arbeiten wir auch natürlich mit dem Max zusammen, wenn man was braucht oder auch zwecks Urlaub dergleichen. Also für mich sind sie gleichgestellt,</b> aber Entscheidungsträger im Product Management ist für mich der Sam, obwohl sich, dass es gibt immer wieder Situationen wo sich das Überschneidet wo der Max eine Entscheidung getroffen worden ist und wo ich nicht weiss ob der Sam das schon weiss oder der Sam mitdabeisein sollte aber nicht dabei ist. Und die Personen sind auch meiner Meinung nach ganz unterschiedlich, wie sie ihre Arbeiten ausführen.	Managementaufgaben/Rollen	114
	3	Cornelia	Das sind jetzt die beiden Personen die du als Management siehst?		

Anhänge

06:42	3	Interviewpartner	Wenn es jetzt um Entscheidungen geht ja. Ansonsten alles was jetzt dann die technischen Themen im Product Management geht sind hier für mich der Cédric und der René die Entscheidungsträger, das ist dann eigentlich nicht mehr Product Management, sondern mehr Development. <b>Es überschneidet sich alles ein wenig, also es ist nicht klar abzugrenzen.</b>	Managementaufgaben/Rollen	115
	3	Cornelia	Das heisst jetzt deine Rolle explizit als Defect Management würdest du nicht als Management Rolle sehen?		
07:18	3	Interviewpartner	Natürlich, das ist eine Management Rolle, also meine Rolle ist eine Management Rolle. Weil ich die Vorarbeiten leisten, weil ich die Kontaktperson. Das was dahinter passiert, das heisst wirklich das doing das erledigen der Defects macht das Team. <b>Und ich schaue, dass ich irgendwie die Rahmenbedingungen schaffe</b> und das was ich selber machen kann natürlich.	Aufgabendynamik	116
	3	Cornelia	Gibt es sonst noch jemanden wo du sagst, dass er eine Management Rolle in sich hat?		
07:43	3	Interviewpartner	In der ganzen Abteilung?		
	3	Cornelia	Ja		
07:49	3	Interviewpartner	Das sind nie so zu 100% eine, aber meiner Meinung nach, es hat so ein bisschen eine Management Rolle, es hat die Sophie für ihren Prozess, es hat der Cédric weil es ein sehr gutes Know How hat, es hat der René ganz klar was die Funktionalitäten anbelangt, also der Harri was QE-seitig betrifft, das ist der Diego mit seiner Usability und seiner Erfahrung und Know How und auch jeder Architekt hat meiner Meinung noch eine Managementqualität oder die Position auf einem gewissen Level. Und die Mädels natürlich in ihrem Bereich Dokumentation. <b>Also eigentlich sehe ich nur die Juniors eigentlich nicht so wirklich als Management.</b>	Managementaufgaben/Rollen	117
	3	Cornelia	Und würdest du die Management Rolle bei uns eher als klarer Vorgesetzter sehen oder als Partner/Coach?		
08:46	3	Interviewpartner	Also wir im <b>Management</b> wir haben keine Vorgesetzten Rolle, weil wir nicht Weisungsbefugt sind und das ist was, dass für mich dazu gehört. <b>Also Weisungsbefugt ist für mich der Sam und der Max.</b>	Managementaufgaben/Rollen	118
	3	Cornelia	Also das heisst sie würdest als Vorgesetzten einordnen und den Rest als Partner/Coach?		
09:05	3	Interviewpartner	Ja genau		
	4	Cornelia	Am Anfang ging es mir vor allem mal darum allgemein die Abteilung anzusehen. Jetzt geht es eigentlich um das Thema Performance Management System. Kannst du mir bitte erläutern, wie du aus deiner Sicht das Performance Management in unserer Abteilung siehst?		
09:41	4	Interviewpartner	Okay, wie funktioniert das, als allererstes kriegt man ein Email von der HR wo drin steht das jährliche Performance Gespräch hat stattzufinden. <b>Dann fühle ich mich informiert, dann krieg ich eine Einladung von meinem Performance Manager. Dort gehe ich</b>	Gesamtprozess des PMS	119

			<b>dann hin und der Performance Manager geht dann mit mir die Ziele durch, vom vorherigen Jahr, die werden dann bewertet und beurteilt wie auch immer.</b>		
	4	Cornelia	Wie läuft das ab, bei dir?		
10:14	4	Interviewpartner	Naja, ich habe Feedback gekriegt wie meine Arbeit ist. Ach ja, das habe ich noch vergessen, <b>im Hintergrund finden ja eigentlich solche Feedbackrunden statt. Also bei uns in der Abteilung ist es glaube ich so, dass es mit jedem gemacht wird, wo du selbst zusammenarbeitest, das wird ein bisschen von meinem Performance Manager nachgefragt.</b> Damit das offensichtlich eine bisschen mehr objektivere Einschätzung wird und nicht nur bla bla sondern gezielt, werden eben verschiedenste Mitarbeiter mit denen du Kontakt hast durchgefragt Wie sie dich einschätzen, ob du kompetenz bist. <b>Und auf Basis dessen plus des Feedbacks oder des Gefühls deines Performance Managers kriegst du dann halt einfach die Rückmeldung. Genau so war das bis jetzt bei mir.</b>	Gesamtprozess des PMS	68  120
	4	Cornelia	Und nach dem Gespräch?		
11:20	4	Interviewpartner	Naja, es werden so die Ziele definiert für das nächste Jahr, ja weis ich jetzt gar nicht mehr ob es noch einen zweiten Termin gibt.		
	4	Cornelia	Also wie ist es bei dir?		
11:31	4	Interviewpartner	Naja, das ist jetzt bei uns gerade ein bisschen in der Umstellung, weil ich es bis letztes Jahr mit dem Max gehabt habe und der Max hat das letzte Feedbackgespräch mit mir geführt. Und das ist jetzt aber zum Sam gegangen und anfangs Jahres hat er dann meine Ziele bereits mit mir besprochen. Also Feedback von Sam habe ich jetzt so noch gar keines gekriegt. Also ich habe nur ein Zielvorgabegespräch mit Sam gehabt.		
	4	Cornelia	Also, das heisst, du hast anfangs des Jahres ein Gespräch mit ihm gehabt und seither		
12:16	4	Interviewpartner	Also seither nichts mehr, nein. <b>Wir reden natürlich immer wieder über die Ziele und er fragt nach wie es aussieht und bis wann wir die einzelnen Milestones erreichen. Aber es gab jetzt dann nicht explizit einen Termin dafür.</b>	Gesamtprozess des PMS	121
	5	Cornelia	Wie ist für dich jetzt aktuell, wenn du mir jetzt den Prozess erklärt ist, wie präsent ist das Performance Management System im Tagesgeschäft?		
13:13	5	Interviewpartner	Gar nicht, also das ist nur das was ich im Kopf habe. <b>Nein das ist niedergeschrieben, das ist für mich wie eine Archivierung aus meiner Sicht und festgehalten.</b> Was wurde definiert was wurde besprochen und das wird dann am Ende des Jahres, also du kannst das jederzeit anschauen aber da ist nicht irgendwo ein Popup sondern du hast es im Kopf, ich habe es auf Post-its festgeschrieben das ich es nicht vergesse.	Gesamtprozess des PMS	19

Anhänge

	6	Cornelia	Jetzt immer noch in Bezug auf das Performance Management System. Wie ist deine allgemeine Zufriedenheit mit dem Ganzen, wenn jetzt 0 vollkommen unzufrieden ist und 10 vollkommen zufrieden?		
14:16	6	Interviewpartner	Naja, grundsätzlich finde ich es jetzt nicht so schlecht. Also ich würde es auf 7.5 einschätzen. Auf Basis dessen, dass mir bewusst ist, dass du einfach ein Tool brauchst und einfach festhältst. <b>Ich finde es auch nicht schlecht, dass es die jährlichen Gespräche gibt unabhängig dessen, ob sie verpflichtend sind oder nicht.</b> Also in unserem Fall sind sie verpflichtend. Aber ich finde es gut, dass man sich einmal im Jahr zusammensetzt. Und einmal Feedback kriegt und jetzt in dem Jahr haben wir auch die Information gekriegt von unseren Managern, dass wir sie bitte bewerten sollen, das heisst, das ist jetzt dann mal in beide Richtungen gegangen.	Zufriedenheit	122

Datum:	24.10.2017	Interview durchgeführt von:
Interview Partner, Position:	Holger, Technology Architect	Cornelia Jost
<b>Kurzfragebogen</b>		
<b>Frage</b>	<b>Auswahl des Befragten</b>	
Welche Rolle bekleiden Sie aktuell im Unternehmen?	Technology Architect	
Welche Rolle bekleiden Sie aktuell aus Sicht des PMS?	Performance Manager	
Wie alt sind Sie?	20 – 37	
Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an:	männlich	
Die Aufgaben in meinem Bereich können nicht weit in die Zukunft geplant werden.	trifft ziemlich zu	
Das Aufgabengebiet in meinem Bereich verändert sich ständig.	trifft wenig zu	
Die Mitarbeiter definieren Ihre Arbeiten vollkommen autonom.	trifft wenig zu	
In meinem Bereich arbeiten alle Mitarbeiter in Gruppen zusammen.	trifft völlig zu	
Das Management in meinem Bereich ist für mich mehr ein Partner/Coach als ein Vorgesetzter	trifft ziemlich zu	
Wie regelmäßig finden die Gespräche in Bezug auf Ihr Performance Management statt?	Bei Bedarf	
Wie sehr wird die Durchführung eines Performance Managements erwartet?	freiwillig	
Wo liegt der Fokus bei Ihren persönlichen Zielvereinbarungen?	persönlicher Fokus	
Wer ist in Ihrem Tätigkeitsbereich für das Performance Management zuständig?	Mitarbeiter	
Durch wen erfolgt die Ihre Beurteilung im Performance Management?	Mischung auf Manager, Selbsteinschätzung, Team	
Wie sind die Bewertungskriterien zur Beurteilung in Ihrem Performance Management definiert?	komplett offen	
Auf welcher Ebene werden Ihre persönlichen Ziele festgelegt?	Mitarbeiter	
Wie werden die Ergebnisse aus Ihrem Performance Management abgelegt?	zentrale Ablage	
<b>Interviewleitfragebogen</b>		
1	Wie sieht bei Ihnen ein normaler Arbeitstag aus? (Beispielsweise letzten Mittwoch?)	
2	Könnten Sie bitte beschreiben, wie Aufgaben in Ihrer Abteilung im Unternehmen aufkommen?	
3	Wie würden Sie die Rolle des Managements im gesamten Unternehmen beschreiben?	
4	Könnten Sie bitte erläutern, wie das gesamte Performance Management System in Ihrer Abteilung im Unternehmen aus Ihrer Sicht abläuft?	
5	Wie beurteilen Sie aus Ihrer Sicht, die Präsenz des Performance Management Systems im Tagesgeschäft?	
6	Wie ist Ihre allgemeine Zufriedenheit mit dem bestehenden Performance Management System in der gesamten Unternehmung?	

persönliches Interview					
Min	Frage	Name	Transkript	Kategorien	Nr.
	1	Cornelia	Zum Einstieg eine einfache Frage. Wie sieht bei dir ein ganz normaler Arbeitstag aus?		
00:13	1	Interviewpartner	Wie schaut bei mir ein ganz normaler Arbeitstag aus? Wenn ich in am Morgen in die Firma komme, hole ich mir einen Kaffee, das ist mal das Wichtigste. Dann gegebenenfalls, es kommt darauf an wann in der Woche, schaue ich mir entweder die Tests an oder schaue mir meine Emails durch. Danach schaue ich, was ich für Termine heute habe. Wenn bei den Tests irgendetwas zu fixen ist, fixe ich das. Ansonsten schaue ich sicherheitshalber nochmals auf das Scrum Board, falls ich etwas vergessen habe, was ich noch machen wollte. <b>Falls ich ein Thema zum Diskutieren habe, gehe ich meistens am Morgen zu Matteo, da er um die Uhrzeit Zeit hat.</b> Dann geht der Alltagstrott los, dass ich eigentlich, wenn ich etwas zu diskutieren habe mache ich dies oder wenn ich etwas zu tun habe mache ich dieses bis zum Daily Scrum. Am Daily Scrum schaue ich dann, was ich am heutigen Tag machen werde	Zusammenarbeit der Mitarbeiter	81
	2	Cornelia	Ja, und eben du hast jetzt zum Beispiel gesagt, dass du die Tests anschaust und dann eben das Scrum Board, ob du was vergessen hast. Kannst du mir beschreiben wie die Aufgaben in der Abteilung aufkommen. Also wie kommst du zu deinen Aufgaben wo du hast?		
01:47	2	Interviewpartner	Ich persönlich oder allgemein?		
	2	Cornelia	Du persönlich		
01:49	2	Interviewpartner	Ich persönlich. Ich, da ich ein leicht freies Radikal bin, wenn ich das so schön formulieren darf. <b>Ist es so, dass meine Aufgaben darin bestehen, dass wir das Epic durchbekommen.</b> Damit fliege ich ganz oft etwas über dem Team, in der Hinsicht. <b>Dass ich mal alles vorbereite, damit das Team arbeiten kann.</b> Dass sie eben, wenn ich mal Zeit habe auch wirklich dem Team beim Entwickeln mithilfe. Ich versuche die meiste Zeit, die anderen Sachen aus dem Weg zu räumen, weil ich selten durchgehend Zeit, dass ich wirklich, dass ich grössere Tasks derzeit erledigen kann.	Zusammenarbeit der Mitarbeiter Aufgabendynamik	82 123
	2	Cornelia	Und die Verteilung, wenn man das eben; du hast es eben erklärt wie du mit den Aufgaben umgehst erklärt. Und Allgemein wie ist zum Beispiel die Verteilung, die Zuweisung? Ist es immer klar welche Aufgaben, dass zu erledigen sind		
02:50	2	Interviewpartner	<b>Ja, dafür haben wir das Scrum Board. Und am Daily Scrum macht das Team die Verteilung.</b>	Zusammenarbeit der Mitarbeiter	83
	2	Cornelia	Also das heisst, es wird eigentlich auf Tagesbasis immer wieder angeschaut?		
03:02	2	Interviewpartner	Ja genau		
	3	Cornelia	Dass eben mal zu den allgemeinen Aufgaben und wie sie verteilt sind. Dann in Bezug auf unsere Abteilung R6 Product Development, wie siehst du die Rolle des Managements bei uns?		

Anhänge

03:23	3	Interviewpartner	Das ist eine gute Frage. Das Management in unserer Abteilung ... Tja also im Prinzip; <b>Vorplanung des Releases, Entscheidungen zu treffen also strategische Business Entscheidungen</b> zu treffen im Laufe des Releases und nach dem Release. Und dann noch gegebenenfalls noch <b>Probleme aus dem Weg räumen, also wirklich Abteilungsbezogene Probleme soweit es halt geht, muss man dazu sagen</b> . Das ist eigentlich das, was ich mir im Alltag so vorstellen würde	Managementaufgaben/Rollen	40 41
	3	Cornelia	Und wen siehst du bei uns aktuell als Management Rolle?		
04:09	3	Interviewpartner	<b>Die abstrakteren Rollen sind der Adrian und der Sam, das sind einfach eher die Rollen wo ich als strategisch bezeichnen würde</b> . D.h. wie es mit dem Produkt strategisch vorangeht. <b>Personalbezogen, Max. Dann so Business technische Entscheidungen, würde ich René bezeichnen</b> . Bei uns im Team, das glaube ich aber ist in anderen Teams noch ein wenig anders würde ich noch Chris dazunehmen, wir haben wenige Berührungspunkte mit ihm. Defect Management, da tue ich mich jetzt schwer, ob dies noch ins Management gehört, sonst wäre dies bei uns die Jasmine. Und dann ist es die Frage, ob du den PO als Management Ebene bezeichnen willst.	Managementaufgaben/Rollen	42
	3	Cornelia	Wie ist es aus deiner Sicht?		
05:12	3	Interviewpartner	<b>Ja schon bis zu einem gewissen Grad. Der PO ist unser erster Punkt, wo wir hingehen für nicht technische Entscheidungen</b> .	Aufgabendynamik	25
	3	Cornelia	Und du hast jetzt verschiedenen Personen, ausgezählt und welche Verantwortung sie haben in unserem Bereich. Siehst du die Leute auf den verschiedenen Ebenen mehr Partner/Coach oder als Vorgesetzter im Management?		
06:00	3	Interviewpartner	<b>Partner/Coach. Das ist unsere Firmenphilosophie und ich glaub, das trifft sich ganz gut</b> . Das jetzt wirklich von oben herunter Entscheidungen getroffen werden und es ist natürlich bei strategischen klar, dass müsse wir jetzt tun, das ist klar. Trotzdem ist es jetzt so, dass mit der Peitsche oder so, sonder es wird versucht es im Zwiegespräch zu lösen. Sagen wir mal so.	Managementaufgaben/Rollen	124
	4	Cornelia	Wir haben jetzt deine Aufgaben und die verschiedenen Varianten der Management Rolle im R6 Product Development angesehen. Wie würdest du nun das gesamte Performance Management System in unserer Abteilung beschreiben?		
06:33	4	Interviewpartner	<b>Ganz hart formuliert, gibt es zwei Prozessschritte; es gibt das End-Year-Review und das Goalsetting. Und sonst gibt es offiziell keine Schritte dafür</b> . Also am Ende des Jahres muss irgendetwas drin stehn, damit das Tool befriedigt ist. Und am Anfang des Jahres genau so.	Gesamtprozess des PMS	52
	4	Cornelia	Und wer ist da als Person involviert?		
07:03	4	Interviewpartner	Das ist jetzt wieder hauptsächlich der Performance Manager und der Performee. Es gibt natürlich, ich weiss jetzt nicht wie es bei allen läuft, am Ende des Jahres die Gespräche mit Max, wo wir quer mal über die Abteilung reden. Das wird natürlich nicht bei jedem der Fall sein.		

Anhänge

	5	Cornelia	Und wie beurteilst du aus deiner Sicht, die Präsenz des Performance Management System im Tagesgeschäft?		
07:34	5	Interviewpartner	<b>Nicht existent. Also ich würde sagen, dass bei uns das Performance Management in keinster Weise gelebt, meiner Meinung nach.</b>	Gesamtprozess des PMS	53
	6	Cornelia	Wenn du sagst, es wird in keinster Weise gelebt, wird. Wie ist deine allgemeine Zufriedenheit in Bezug auf das Performance Management System im R6 Product Development?		
07:58	6	Interviewpartner	So, das ist wieder eine persönliche Meinung bis zu einem gewissen Grad.		
	6	Cornelia	Es geht mir um deine Meinung, rund um den Prozess und den Ergebnissen.		
08:07	6	Interviewpartner	<b>Bei mir ist das Problem, ich sehe nicht unbedingt die Sinnhaftigkeit eines so starren Prozesses in unserer Abteilung überhaupt. Also so wie wir arbeiten, sollte das Ganze vielleicht eher mehr aus dem Team kommen.</b> Was natürlich sein muss, dass wenn einer Probleme hat, dass es bei seinem Ansprechpartner sein muss mit irgendwen, das ist natürlich immer praktisch. Wie man die jetzt alle nennt, ist mir jetzt eigentlich gleich, ob es jetzt der Senior oder Scrum Master oder mein Performance Manager oder wie auch immer. <b>Aber so, wenn der Performance Manager nicht im Team ist, bestehen kaum Berührungspunkte.</b>	Gesamtprozess des PMS	84  125
	6	Cornelia	Und wenn du jetzt eben, auf einer Zufriedenheitsskala sagen müsstest. Bist du 10, vollständig zufrieden oder 0, überhaupt nicht?		
09:22	6	Interviewpartner	Klingt jetzt ganz hart die Formulierung, ich bin weder das Eine noch nach Andere, <b>Es ist mir eigentlich relativ gleichgültig, also 5.</b>	Zufriedenheit	126

Datum:	24.10.2017	Interview durchgeführt von:
Interview Partner, Position:	Sabrina, Manager	Cornelia Jost
<b>Kurzfragebogen</b>		
<b>Frage</b>	<b>Auswahl des Befragten</b>	
Welche Rolle bekleiden Sie aktuell im Unternehmen?	Manager	
Welche Rolle bekleiden Sie aktuell aus Sicht des PMS?	Performee	
Wie alt sind Sie?	20 – 37	
Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an:	weiblich	
Die Aufgaben in meinem Bereich können nicht weit in die Zukunft geplant werden.	trifft wenig zu	
Das Aufgabengebiet in meinem Bereich verändert sich ständig.	trifft wenig zu	
Die Mitarbeiter definieren Ihre Arbeiten vollkommen autonom.	trifft wenig zu	
In meinem Bereich arbeiten alle Mitarbeiter in Gruppen zusammen.	trifft wenig zu	
Das Management in meinem Bereich ist für mich mehr ein Partner/Coach als ein Vorgesetzter	trifft ziemlich zu	
Wie regelmäßig finden die Gespräche in Bezug auf Ihr Performance Management statt?	4 mal pro Jahr	
Wie sehr wird die Durchführung eines Performance Managements erwartet?	verpflichtend	
Wo liegt der Fokus bei Ihren persönlichen Zielvereinbarungen?	Teamfokus	
Wer ist in Ihrem Tätigkeitsbereich für das Performance Management zuständig?	Manager	
Durch wen erfolgt die Ihre Beurteilung im Performance Management?	Manager	
Wie sind die Bewertungskriterien zur Beurteilung in Ihrem Performance Management definiert?	komplett offen	
Auf welcher Ebene werden Ihre persönlichen Ziele festgelegt?	Manager	
Wie werden die Ergebnisse aus Ihrem Performance Management abgelegt?	zentrale Ablage	
<b>Interviewleitfragebogen</b>		
1	Wie sieht bei Ihnen ein normaler Arbeitstag aus? (Beispielsweise letzten Mittwoch?)	
2	Könnten Sie bitte beschreiben, wie Aufgaben in Ihrer Abteilung im Unternehmen aufkommen?	
3	Wie würden Sie die Rolle des Managements im gesamten Unternehmen beschreiben?	
4	Könnten Sie bitte erläutern, wie das gesamte Performance Management System in Ihrer Abteilung im Unternehmen aus Ihrer Sicht abläuft?	
5	Wie beurteilen Sie aus Ihrer Sicht, die Präsenz des Performance Management Systems im Tagesgeschäft?	
6	Wie ist Ihre allgemeine Zufriedenheit mit dem bestehenden Performance Management System in der gesamten Unternehmung?	

persönliches Interview					
Min	Frage	Name	Transkript	Kategorien	Nr.
	1	Cornelia	Wie sieht bei dir ein ganz normaler Arbeitstag aus?		
00:14	1	Interviewpartner	In der Früh geht es meistens zuerst durch die ganzen Dailies, da mal schauen ob es Probleme gibt, ob ich dort irgendetwas machen kann. Vielleicht gibt es irgendetwas das Priorisiert gehört. Am Vormittag gibt es immer irgendwelche Abstimmungen, irgendwelche Emails schauen vom SI-Care oder Teamintern, oder eben Vorbereiten der Schätzungen der Release, geht sich das aus mit dem Feature das man hat. Wenn es keine groben Probleme gibt, meistens irgendwelche Vorbereitungssachen, entweder User Stories nochmals durchgehen oder im Idea Prozess etwas anschauen. Nachmittags sind dann meistens irgendwelche diverse Meetings, je nach Tag unterschiedlich, entweder irgendetwas mit dem Team oder in der Produktmanagement Runde meistens sehr Release bezogen oder eben was das den Idea Generation Prozess angeht.		
	2	Cornelia	Und jetzt die Aufgaben, wo du nun schlussendlich jeden Tag hast durch den Tag. Auf dich bezogen, teilst du dir die selber zu oder bekommst du die zugewiesen. Wie funktioniert dies bei dir?		
01:57	2	Interviewpartner	<b><i>Im Endeffekt werden die Epics mal zugeteilt, beziehungsweise kann man es sich aussuchen, es gibt halt welche die werden fix verteilt, oder man kann aktiv sagen man will ein Epic haben</i></b> oder man kriegt die Sachen die man kriegt. Und dann hängt halt viel an den Epics, d.h. da gibt es dann Vorbereitungen mit dem Kunden, das ist die eine Seite, dann ist es bei mir der Idea Generation Process, den ich von anfang an bekommen habe wo ich dazugekommen bin. Dass man eben auch Feature Requests vom Kunden entsprechen. Das ist der gesamte Prozess bevor überhaupt irgendwas geht. <b><i>Und sonst ist es auch teilweise selbst irgendwie Arbeitsbeschaffung, je nachdem wie man will.</i></b>	Aufgabendynamik	27
	2	Cornelia	Und den Idea Generation Prozess, der ist ja jetzt komplett unter dir. Also alles wo dort rüber geht, schaust du dir selber an.		26
02:57	2	Interviewpartner	Genau, also ich gehe jetzt nicht ins Detail bei jeder Idea, aber ich sehe sie alle, hab Meetings dafür ausgeschrieben. Und frag halt bei den Leuten nach, wenn irgendetwas fehlt. Misch mich jetzt aber nur bei den Themen ein, wo ich selber übernehme.		
	2	Cornelia	Dann, das ist jetzt mal deine Sicht wie es bei dir aussieht. Wie würdest du das einschätzen im Bezug auf den gesamten R6 Product Development.		

03:38	2	Interviewpartner	<p><b>Also ich glaub es gibt einen Rahmen. Also für Entwickler ist der Rahmen im Endeffekt, sie bekommen in irgendeinem Detailgrad ein Kundenproblem und müssen das ausarbeiten und umsetzen.</b> Ob sie nun den Anspruch haben, dass dieser Detaillierungsgrad jetzt sehr hoch oder gröber ist, das hängt von den Leuten ab. Und dann gibt es einfach gewisse Sachen die irgendwie bei einem Entwicklungsteam landen müssen wo meiner Meinung nach sicher mal rauskristalisiert wird, was dort zu machen ist. Kleinere Probleme von der Entwicklungsumgebung lösen die Entwicklungsteams selbständig oder holen sich Unterstützung, wenn es nicht anders geht. Gut was haben wir noch für Rollen. <b>Ich bin ein Product Owner, und so gut wie jeder bei uns im Team hat jeder eine Sonderfunktion und andere Verantwortlichkeiten.</b> Die Grossteile davon kommt, was man vorher schon gemacht hat. Die Jana war vorher im Support und hat jetzt das Defect Management unter sich. Der Diego ist UI Experte, der hat das gesamte UI Design unter sich. Ja gut der René kommt aus der Technik der hat die technische Verantwortung. Diese Themen haben sich die Personen glaube ich schon mehr ausgesucht, als dass es ihnen zugewiesen wurde. Der Cédric übernimmt immer wieder Einzelteil, also bei dem weiss ich es nicht so genau. Gut was er natürlich übernommen hat ist die JIRA-Betreuung, das ist was ich glaub aber auch einfach etwas das er persönlich gerne macht. Das meiste ist eigentlich Selbstbeeinflusst, was man macht.</p>	Aufgabendynamik	28
	3	Cornelia	<p>Und wenn jetzt eben, du hast jetzt verschiedene Leute aufgezählt. Wie würdest du dann jetzt im R6 Product Development die Management Rolle beschreiben? Aus deiner Sicht?</p>	Managementaufgaben/Rollen	54
06:13	3	Interviewpartner	<p>Gut das hängt jetzt ein bisschen von der Perspektive ab. <b>Ich denk aus der Team Perspektive ist die Management Rolle der PO, dann für uns ist, da gibt es natürlich noch den Max und natürlich auch für die Teams.</b> Als PO hat man halt mehr koordinativ inhaltliche Verantwortlichkeiten. Wenn man sich nun natürlich Mansuet anschaut, er ist Entwicklungsleiter, der die Verantwortlichkeit des Personals hat. Das heisst er wird auch ganz klar zu Problemen herangezogen, wo es wirklich Probleme gibt die zwischenmenschlich sind. Das gibt es natürlich gut, da gibt es die Scrum Master Rolle die ist irgendwo dazwischen organisatorisch also. <b>Dann haben wir noch den Sam, der ist ganz klar inhaltlich verantwortlich für das was ausgeliefert wird. Hält sich aber organisatorisch eher zurück.</b> Er macht eher Zielvorgaben und wir arbeiten dann das ab. Er teilt wenig ein.</p>	Managementaufgaben/Rollen	43
					127

Anhänge

	3	Cornelia	Wie siehst du es dann zum Beispiel in Bezug auf Entscheidungsfindung die Management Rolle in der Abteilung R6 Product Development?		
07:54	3	Interviewpartner	<b>Ich glaube Grossteils ist die Management Rolle Coach oder Partner. Und wenn es zu Konfliktsituationen kommt, dann müssen sie halt, aber das tun sie dann auch. Dann müssen sie halt eher Vorgesetzten Verhalten an den Tag legen.</b>	Managementaufgaben/Rollen	128
	4	Cornelia	Das wären mal die Fragen so allgemein über die Abteilung R6 Product Development gewesen. Was ich jetzt wissen möchte: Könntest du mir das Performance Management System aus deiner Sicht, schildern wie der Prozessablauf ist, wer ist in die Kommunikation involviert. Einfach mal so wie es aus deiner Sicht funktioniert.		
08:45	4	Interviewpartner	Gut, also <b>der Prozess gibt ja vor, dass man zweimal im Jahr ein Gespräch hat, beziehungsweise er zwingt dich zu einmal im Jahr zu einem Gespräch, wo halt am Ende des Jahres Year-End-Review und am Anfang des Jahres wo meistens der gleiche Zeitpunkt ist Goalsetting.</b> Das wird dann auch gemacht, weil es der Prozess vorschreibt. <b>Wie der Rest des Jahres funktioniert ist extrem abhängig von den Performance Managern.</b>	Gesamtprozess des PMS	56 55
	4	Cornelia	Wie ist es bei dir?		
09:19	4	Interviewpartner	Früher war es so, <b>beim alten Projekt, da gab es wirklich alle ein bis zwei Monate spätestens ein Entwicklungsgespräch wo man mal so unterhält wie lauf es, was sind die Ziele.</b> Ist man denen näher gekommen, möchte man eher ändern oder auch was die persönliche Entwicklung angeht. Wie kann man das einbinden und so weiter und so fort. Das war sehr stark. <b>Jetzt ist es kein sehr definierter Prozess. Ich weiss einfach, es gibt einmal die Geschichte wo man darüber redet.</b> Das passiert schon, unter dem Jahr ist es eher so wenn man ein Gespräch haben möchte muss man danach fragen und es einfordern. Das geht dann auch, das wär jetzt nicht so, dass es routiniert wärer oder so.	Gesamtprozess des PMS	57 129
	4	Cornelia	Und das wäre so für dich wie es gesamthaft abläuft?		
10:26	4	Interviewpartner	Genau		
	5	Cornelia	Und wie würdest du dann die Präsenz vom Performance Management im Tagesgeschäft bei uns einschätzen?		
10:54	5	Interviewpartner	<b>Eigentlich wird es glaub ich nur dann relevant, wenn man gravierende Probleme mit einer Person hat.</b> Dann ist so die Frage, wer ist der Performance Manager und dann redet man mal darüber.	Fokus/Zielsetzung im PMS	4
	5	Cornelia	Also eigentlich nur in Konfliktsituationen?		

Anhänge

11:08	5	Interviewpartner	Ja		
	6	Cornelia	Und wenn dann jetzt eben das Ganze so überlegst, wie es funktioniert und wie es jetzt ist in der gesamten Abteilung. Wie zufrieden bist du mit unserem Performance Management System, wenn 0 vollkommen Unzufrieden und 10 vollkommen Zufrieden ist?		
11:34	6	Interviewpartner	3 würde ich mal sagen.		
	6	Cornelia	Und wieso?		
11:41	6	Interviewpartner	Naja, also es ist nicht ganz furchtbar, weil ist weiss, wenn ich es mir selber wünsche und es selber haben will, dann kann ich nachfragen. <b><i>Ich würde mir jedoch wünschen, dass mir persönliche Ziele auch aktiv eingefordert werden und mit mir auch eher meine langfristige Entwicklung in der Firma thematisiert wird.</i></b>	Fokus/Zielsetzung im PMS Zufriedenheit	5

Datum:	25.10.2017	Interview durchgeführt von:
Interview Partner, Position:	Kim, Senior System Analyst	Cornelia Jost
<b>Kurzfragebogen</b>		
<b>Frage</b>	<b>Auswahl des Befragten</b>	
Welche Rolle bekleiden Sie aktuell im Unternehmen?	Senior System Analyst	
Welche Rolle bekleiden Sie aktuell aus Sicht des PMS?	Performee	
Wie alt sind Sie?	38 – 50	
Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an:	weiblich	
Die Aufgaben in meinem Bereich können nicht weit in die Zukunft geplant werden.	trifft ziemlich zu	
Das Aufgabengebiet in meinem Bereich verändert sich ständig.	trifft ziemlich zu	
Die Mitarbeiter definieren Ihre Arbeiten vollkommen autonom.	trifft ziemlich zu	
In meinem Bereich arbeiten alle Mitarbeiter in Gruppen zusammen.	trifft ziemlich zu	
Das Management in meinem Bereich ist für mich mehr ein Partner/Coach als ein Vorgesetzter	trifft ziemlich zu	
Wie regelmäßig finden die Gespräche in Bezug auf Ihr Performance Management statt?	monatlich	
Wie sehr wird die Durchführung eines Performance Managements erwartet?	verpflichtend	
Wo liegt der Fokus bei Ihren persönlichen Zielvereinbarungen?	persönlicher Fokus, Team, Abteilung, Firma	
Wer ist in Ihrem Tätigkeitsbereich für das Performance Management zuständig?	Mitarbeiter	
Durch wen erfolgt die Ihre Beurteilung im Performance Management?	Manager und Selbsteinschätzung	
Wie sind die Bewertungskriterien zur Beurteilung in Ihrem Performance Management definiert?	vorgegeben und offen	
Auf welcher Ebene werden Ihre persönlichen Ziele festgelegt?		
Wie werden die Ergebnisse aus Ihrem Performance Management abgelegt?	persönliche Ablage	
<b>Interviewleitfragebogen</b>		
1	Wie sieht bei Ihnen ein normaler Arbeitstag aus? (Beispielsweise letzten Mittwoch?)	
2	Könnten Sie bitte beschreiben, wie Aufgaben in Ihrer Abteilung im Unternehmen aufkommen?	
3	Wie würden Sie die Rolle des Managements im gesamten Unternehmen beschreiben?	
4	Könnten Sie bitte erläutern, wie das gesamte Performance Management System in Ihrer Abteilung im Unternehmen aus Ihrer Sicht abläuft?	
5	Wie beurteilen Sie aus Ihrer Sicht, die Präsenz des Performance Management Systems im Tagesgeschäft?	
6	Wie ist Ihre allgemeine Zufriedenheit mit dem bestehenden Performance Management System in der gesamten Unternehmung?	

persönliches Interview					
Min	Frage	Name	Transkript	Kategorien	Nr.
	1	Cornelia	Wie sieht ein ganz normaler Arbeitstag von dir aus.		
00:09	1	Interviewpartner	<p>Mein ganz normaler Arbeitstag, also erstmal reinkommen. Dann E-Mails und MStTeams checken was ich noch nicht gesehen hab oder was zu tun ist. Meine Teams begrüßen, die Leute die schon da sind. Manchmal gibt's Sachen, wo ich denk "Ha, da sitzt jetzt grad einer allein!"; das kann ich ausnutzen. Zum Beispiel der Holger, dass ich ihn mir schnappe und mit ihm über ein paar Sachen rede, was mein Team angehen sollte, wie er das sieht und so weiter. Das ist dann meistens ganz praktisch. Dann gibts Sachen, die einfach so noch zu erledigen sind. Zum Beispiel ist dann das Backlogsheet was ich mich darum kümmern muss, oder Einzelbuchungen und so, administrative Sachen. Dann sind oft Meetings, die Dailys fangen dann an. Manchmal geh ich auch noch ins CoreSync, also ins DailyCore, Morgens. Um mir anzuschauen, vor allem wenns eine Zeitlang wieder länger gedauert hat. Um zu sehen, ob die Timebox jetzt auch wieder eingehalten wird, oder ob das nur kurzfristige Abweichung war. Ehm, ja; dann ist meistens auch schon Mittagsessenszeit, wenn die ganzen Meetings und alles rum sind. So, hab auch taffere Meetings. Und dann ist viel, was AdHoc passiert. Ich hab natürlich ein Backlog, wo ich verschiedene Aufgaben pro Tag hab. Und wenn ich dazu komme, kümmere ich mich darum. Und manchmal sind aber Sachen wo einfach dringender sind, oder gleich angegangen werden müssen und dann kümmere ich mich um die. Beziehungsweise kommt manchmal aus aus den Dailys auch Tasks raus, wo man sagt, "OK, da müssen wir danach schauen", oder wo ich irgend was bemerkte, oder dass sie mit aufgeschrecktem Einschnaufen da müssen wir gucken. Und dann ist natürlich auch, ist aber ein sehr kleiner Anteil, Planung für Meetings, zum Beispiel für Retros. Bei Team C ist es sehr unaufwendig, weil das Team schon länger zusammen ist. Aber gerade bei Team A muss ich mir sehr viel Gedanken machen, was für eine Art von Retro, wo ich hin will mit der Retro, um sie in eine bestimmte Richtung zu bringen. Oder neue Sacherkenntnisse zu kriegen.</p>		
	2	Cornelia	Und du hast jetzt eben gesagt, du hast eben den Backlog wo die Aufgaben drin sind. Könntest Du mir beschreiben, wie dass Du in deine Aufgaben eigentlich bekommst, ob die zugewiesen werden oder wie die verteilt werden? Auf dich persönlich.		

02:40	2	Interviewpartner	<b>Ok. Das meiste mache ich freiwillig. So freiwillig im Sinn von "ich komme selber darauf, dass da Handlungsbedarf ist und möchte was daran ändern".</b> Und manche Sachen formieren sich einfach, dass meine Kollegen feststellen da müssen wir was tun und wir entscheiden dann zusammen, wer was übernimmt. Und in seltenen Fällen kommt was von aussen getriebenes. Wie zum Beispiel aus dem CoreSync mittwochs raus, dass der Mansuet fragt, ob wir bitte was machen können. Oder wie mit den Entwicklernotebooks wo er nachgefragt hat. Das sind aber seltene kleinere administrative Arbeiten. <b>Der Grossteil ist wirklich, dass ich selber; und das gefällt mir auch so an meiner Arbeit, dass ich selber sehen kann „Ok da muss was getan werden und dann, oder da möchte ich was tun in der Richtung“ und dann kann ich das auch antreiben.</b>	Aufgabendynamik	36
	2	Cornelia	Wie siehst Du das auf die gesamte Core Development Abteilung? Ist das gleich oder funktioniert das anders? In Bezug auf den Aufgaben.		138
03:44	2	Interviewpartner	Es funktioniert teilweise anders. Weil gerade als Entwickler hast du deine User Stories, du weisst, was für ein Feature am Ende rauskommen muss. Auch da hast eine gewisse Varianz dabei, dass du schauen kannst „ok, wie gehe ich das an; wie löst man das technisch“ und so. <b>Also da habe ich mich mit einigen Entwicklern darüber unterhalten. Sie haben wirklich das Gefühl, dass sie selbst kreativ sein können. Dass sie selbst zur Lösungsfindung beitragen können.</b> Auch die Juniors, bzw. da dann reinwachsen in die Analyse. Aber es ist halt doch ein Unterschied. <b>Die PO's sind aus meiner Sicht ganz klar von aussen getrieben. Und zwar vom Produktmanagement. Aber auch da gibt es aus einer Sicht genug Spielraum.</b> Also zum Beispiel, wenn ich mir die Sophie und den Chris anschau. Sie haben aus meiner Sicht wirklich Spielraum, sich zu überlegen „ok, was könnt jetzt wichtig sein, was könnt nicht wichtig sein, wie gehen wir das an um dann entsprechend Lösungen vorzubereiten“. Natürlich liegt das Ende der Lösung dann ausserhalb ihrer Gewalt, ob es jetzt so gemacht wird oder anders.	Aufgabendynamik  Managementaufgaben/Rollen	37  130
	3	Cornelia	Ok. Wenn du gerade eben auf PO's zu sprechen kommst, wie würdest Du die Rolle des Managements in der gesamten Abteilung beschreiben?		
05:11	3	Interviewpartner	Was fällt für dich alles unter Management?		
	3	Cornelia	Das ist eben die Frage.		

05:16	3	Interviewpartner	Also Management für mich, ist der Max und der Adrian. Den Simon nehme ich noch nicht bei uns im Management wahr. Den Sam noch. Technisches Management könnt noch den René noch mit reinnehmen. Aber Management für mich klassisch ist für mich eigentlich, ja, die Rolle von Max, beziehungsweise Adrian und Sam. <b>Weil Management bringt für mich auch immer so eine Form vom Entscheidungsgewalt mit sich.</b> Gut, die hat der René technisch gesehen auch, aber für mich ist mehr doch der wirtschaftliche Background und der Linien Background. <b>Ich habe das Gefühl das Management ist da, allerdings oft sehr unkonkret. Max nehme ich oft wahr im operativen Geschäft. Aber das ganze weitere Management / Produktmanagement, wenn man davon jetzt vom Sam und so ausgeht, bis auf kurz im CoreSync einmal die Woche, sehe ich ihn so gut wie gar nicht.</b> Und muss, was heisst muss, aber da nehme ich ihn nicht wahr. Ich nehme die PO's wahr, was sie machen und wie sie es machen, aber ich nehme nicht unser Produktmanagement wahr.	Managementaufgaben/Rollen	131 132
	3	Cornelia	Und würdest Du eher die Rollen, die du jetzt gesagt hast, eben Max, Andrian, Sam und René, würdest du sie eher als Vorgesetzten ansehen, oder Partner, oder Coach.		
06:58	3	Interviewpartner	Max als Partner oder Coach. Sam sehe ich nicht als meinen Vorgesetzten. Sondern jemand ausserhalb meiner Linie; aber als Vorgesetzten, naja Vorgesetzten trifft es glaub ich nicht. <b>Auch Partner oder Coach trifft es nicht, sondern ich nehme ihn einfach als Entscheidungsträger wahr.</b> Mein Vorgesetzter beinhaltet ja vieles mehr, was der Sam für mich nicht.	Managementaufgaben/Rollen	133
	3	Cornelia	Was wäre das denn zum Beispiel?		
07:34	3	Interviewpartner	Mal kurz überlegen. Ein Vorgesetzter ist für mich mehr in die Abteilung integriert. Also zum Beispiel der Sam wirkt für mich als wäre er Vorgesetzter von den PO's, als Entscheidungsträger der PO's. Aber er ist nicht mit den PO's wirklich in der Abteilung und arbeitet mit ihnen. Deswegen ist er mehr so eine indirekte..., er ist für mich wirklich einer von den Entscheidungsträgern, er steuert... ich hab nicht das Gefühl dass da irgendwas gesteuert wird. Oder ja genau, das ist glaube ich ganz das was es ausmacht, ein Vorgesetzter steuert im Normalfall auch und verteilt und guckt. Aber bei ihm habe ich wirklich das Gefühl, er macht Vorgaben und ist Entscheidungsträger. Also die ganzen..., dass er Sachen plant und schaut und mit den Leuten mehr redet, das nehme ich nicht wahr.		

Anhänge

	4	Cornelia	Dann hätt ich jetzt mal eben so allgemein umrissen wo dass du sitzt, in welchen Aufgaben und eben wie das Management aussieht. Jetzt würd ich gerne ein bisschen tiefer gehen. Und zwar in Bezug auf das Performance Management System. Also nicht nur das Tool, sondern das komplette System. Könntest Du mir erläutern, wie das in der Core Abteilung aus deiner Sicht abläuft?		
09:08	4	Interviewpartner	Also, erfahrene Mitarbeiter werden Performance Manager. <b>Ich weiss nicht, wie sie Performance Manager werden, ob sie sich selbst freiwillig dafür melden müssen oder ob es an sie herangetragen wird. Es kann auch sein dass es unterschiedlich ist.</b> Soweit ich weiss gibt es Performance Manager Weiterbildung. Ich weiss aber nicht ob das verpflichtend ist, ob das alle machen müssen, die Performance Manager sind. <b>Und es gibt zwei Reviews, einmal das End-of-year Review, was verpflichtend ist von der Firma und einmal das Mid-year Review, was nicht verpflichtend ist.</b> Und Performance Manager sind dazu angehalten, wenigstens einmal im Monat Feedback mit ihren Performees zu machen. Es gibt aber auch hier keine Verpflichtung, sondern es ist mehr ein Wunsch als ein Befehl „sag ich jetzt mal“; die Führungszeichen sieht man jetzt nicht über das Handy.	Gesamtprozess des PMS	69  134
	4	Cornelia	Werde ich reinschreiben müssen.		
10:09	4	Interviewpartner	Gut. Wie die Rolle des Performance Managers gelebt wird, ist sehr unterschiedlich. Manche machen das auf rein technischer, fachlicher Basis. Andere gehen noch ins Persönliche, in die persönliche Entwicklung, das denk ich hängt auch von der Rolle ab. <b>Und dann gibt's Performance Manager, da unsere Team-Konstellationen häufig wechseln, die nicht im Team sind; manche sind im Team.</b> Das hat alles seine Vor- und seine Nachteile. <b>Wenn der Performance Manager mit im Team ist, dann könnte es sein, dass es einen Interessenskonflikt gibt, weil der Performance Manager mehr aufs Team schaut als auf sein Performee. Wenn er ausserhalb vom Team ist, kann es sein, dass er einfach zu wenig von seinem Performee mitkriegt, um da was beurteilen zu können.</b> Es hängt sehr von den Persönlichkeiten ab. Ja, das ist es was mir gerade dazu einfällt.	Gesamtprozess des PMS	70  135
	5	Cornelia	Und jetzt aus deiner Sicht, wie ist die Präsenz vom Performance Management System vom Gesamten im Tagesgeschäft?		

Anhänge

11:26	5	Interviewpartner	Wenn ich auf einer Skala von 1 bis 10 angeben müsste und 10 ist super ständig präsent und 1 ist überhaupt nicht präsent / wird gar nicht wahrgenommen, würd ich sagen eine 6.		
	5	Cornelia	Und begründen tust du es wie?		
11:47	5	Interviewpartner	<b>Weil es mit meiner Rolle zusammenhängt, natürlich habe ich ein Auge auf die Leute in meinem Team. Und da kommt es doch vor, dass ich mal mit dem Performance Manager reden muss oder schauen</b> zum Beispiel... wo ich mit dem Performance Manager rede... „ja macht Sinn dass derjenige eine GFK-Schulung macht“ oder... „was habt ihr eigentlich abgemacht, in welcher Richtung stehen sogar wenn nicht die persönlichen Ziele“, oder wenn ich ein bisschen weiss in welche Richtung es geht, dann kann ich das natürlich auch entsprechend steuern und im Team mit verankern und schauen wie man es am besten ins Team mit aufnimmt von der Performance her.	Gesamtprozess des PMS	71
	5	Cornelia	Machst Du das häufig?		
12:24	5	Interviewpartner	Mit den Performance Managern reden? Nein, nicht häufig. Regelmässig...also, auch nicht wirklich regelmässig. Unregelmässig aber immer mal wieder. So einmal die Woche mit einem Performance Manager oder so.		
	6	Cornelia	Dann hätt ich prinzipiell die letzte Frage, wo es darum geht: ja wie zufrieden du eigentlich ganz allgemein mit dem gesamten bestehenden Performance Management System bei uns in der Abteilung bist. Und da eben wenn 0 vollkommen unzufrieden ist und 10 vollkommen zufrieden. Was würdest du sagen?		
13:07	6	Interviewpartner	Ich würd sagen, es ist definitiv mehr als die Hälfte. <b>Also wir sind definitiv über dem Durchschnitt.</b> Einfach auch aus meiner Erfahrung raus, wie das in anderen Firmen gehandhabt wurde. <b>Ich denk aber, dass es sehr viele Optimierungsmöglichkeiten gibt und dass sehr viel verbessert werden kann in der Hinsicht.</b> Deswegen würd ich mich hier für eine 6 entscheiden. Eine 6 deshalb, weil um zu zeigen, ich finde es super, nicht ist ganz gut dass wir das Performance Management machen und dass ich das an für sich eine wirklich gute Sache finde und auch gut funktioniert. Aber deswegen auch der Abstand zu 10, um zu zeigen da ist noch viel Spielraum.	Zufriedenheit	136
	6	Cornelia	Ja...und „Optimierung“, hast du da Beispiele? Wo du Optimierungspotenzial siehst?		

Anhänge

14:03	6	Interviewpartner	<p>Ja, also zum einen, daß es transparenter ist, wer welchen Performance Manager hat. <b>Dann Optimierung hinsichtlich der schwammigen Vorgaben. Also, dass man ein paar Sachen mehr verpflichtend macht. Weil momentan ist es so, du kannst einen Performance Manager haben, der dich super betreut, so wie mein Performance Manager.</b> Dem wirklich daran gelegen ist und der immer wieder mit dir Feedbackgespräche macht. Oder du kannst ein Performance Manager haben, der grad einmal im Jahr das End-of-Year Review mit dir macht und ansonsten passiert da nicht viel. Und ich denk, das Performance Management ist ja nicht für den Performance Manager, sondern für den Performee. Und natürlich heisst es, der Performee soll sich das Feedback selber einholen und Initiative zeigen, aber ich denke, da ist es halt auch Aufgabe des Performance Managers das voranzutreiben und zu verbessern, dass er den Performee dann dahin bringt, dass er das auch macht. <b>Mir fehlt so ein bisschen der Coaching Anteil von den Performance Managern.</b> Und dass man wirklich... weiss, also ich find einfach, <b>ich finde es gut dass es sehr viel Spielraum lässt, aber es gibt manche Sachen, die sollten bei allen fix sein.</b> So dass man weiss, ok....da steht der Performee jetzt und da kann er sich konkret weiterentwickeln. So dass alle die gleiche faire Chance haben.</p>	Gesamtprozess des PMS	72
				Fokus/Zielsetzung im PMS	20
				Gesamtprozess des PMS	137
		Cornelia	Ok...gut. Das wärs eigentlich schon. Ok, danke		

Datum:	25.10.2017	Interview durchgeführt von:
Interview Partner, Position:	Michael, Technology Architect	Cornelia Jost
<b>Kurzfragebogen</b>		
<b>Frage</b>	<b>Auswahl des Befragten</b>	
Welche Rolle bekleiden Sie aktuell im Unternehmen?	Technology Architect	
Welche Rolle bekleiden Sie aktuell aus Sicht des PMS?	Performance Manager	
Wie alt sind Sie?	20 – 37	
Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an:	männlich	
Die Aufgaben in meinem Bereich können nicht weit in die Zukunft geplant werden.	trifft ziemlich zu	
Das Aufgabengebiet in meinem Bereich verändert sich ständig.	trifft völlig zu	
Die Mitarbeiter definieren Ihre Arbeiten vollkommen autonom.	trifft ziemlich zu	
In meinem Bereich arbeiten alle Mitarbeiter in Gruppen zusammen.	trifft ziemlich zu	
Das Management in meinem Bereich ist für mich mehr ein Partner/Coach als ein Vorgesetzter	trifft völlig zu	
Wie regelmäßig finden die Gespräche in Bezug auf Ihr Performance Management statt?	monatlich bis quartalsweise	
Wie sehr wird die Durchführung eines Performance Managements erwartet?	verpflichtend	
Wo liegt der Fokus bei Ihren persönlichen Zielvereinbarungen?	persönlicher Fokus	
Wer ist in Ihrem Tätigkeitsbereich für das Performance Management zuständig?	Manager, Mitarbeiter	
Durch wen erfolgt die Ihre Beurteilung im Performance Management?	Selbsteinschätzung	
Wie sind die Bewertungskriterien zur Beurteilung in Ihrem Performance Management definiert?	komplett offen	
Auf welcher Ebene werden Ihre persönlichen Ziele festgelegt?	Manager, Mitarbeiter	
Wie werden die Ergebnisse aus Ihrem Performance Management abgelegt?	zentrale Ablage	
<b>Interviewleitfragebogen</b>		
1	Wie sieht bei Ihnen ein normaler Arbeitstag aus? (Beispielsweise letzten Mittwoch?)	
2	Könnten Sie bitte beschreiben, wie Aufgaben in Ihrer Abteilung im Unternehmen aufkommen?	
3	Wie würden Sie die Rolle des Managements im gesamten Unternehmen beschreiben?	
4	Könnten Sie bitte erläutern, wie das gesamte Performance Management System in Ihrer Abteilung im Unternehmen aus Ihrer Sicht abläuft?	
5	Wie beurteilen Sie aus Ihrer Sicht, die Präsenz des Performance Management Systems im Tagesgeschäft?	
6	Wie ist Ihre allgemeine Zufriedenheit mit dem bestehenden Performance Management System in der gesamten Unternehmung?	

persönliches Interview					
Min	Frage	Name	Transkript	Kategorien	Nr.
	1	Cornelia	Eine angenehme Anfangsfrage. Wie sieht dein ganz normaler Arbeitstag aus?		
00:32	1	Interviewpartner	Unterschiedlich. Aber im Normalfall habe ich in der Früh ein bis zwei Stunden Zeit um tatsächlich was zu arbeiten, dann kommt es so, dass der Meetingmarathon beginnen oder kann auch sein, dass ich mehr Arbeit unterbring. Unterstützung von Anfragen, Teamreviews, Cross Team Reviews, externe Anfragen, Querbeet eigentlich.		
	1	Cornelia	In diesen zwei Stunden wo du sagst, dass du wirklich arbeiten kannst. Was heisst, dass was ist der Inhalt?		
01:14	1	Interviewpartner	Das ist einfach ungestörtes, also eine Zeit wo sich ein gewisser Flow einstellen kann, was mit Unterbrechungen etwas schwierig ist.		
	2	Cornelia	Und wie würdest du die Aufgaben, die du hast persönlich beschreiben, also wie die aufkommen. Ist das etwas, dass du eher selber erstellst, welche Aufgaben du zu erledigen hast oder bekommst du klare Zuweisungen?		
01:46	2	Interviewpartner	<b>Die täglichen Aufgaben, bestelle ich mir eigentlich selbst.</b> Im Rahmen von grösseren Themenblöcken, gehe ich zu Anderen, die einfach umgesetzt werden müssen, das heisst es ist klar was im Grossen und Ganzen was am Ende rauskommen soll, aber dass wie wann Details obliegen eigentlich komplett mir selbst.	Aufgabendynamik	88
	2	Cornelia	Und wie würdest du das jetzt in Bezug auf, abgesehen von dir, auf die gesamte R6 Product Development Abteilung anschauen? Ist das gleich wie bei dir oder verhält sich das anders?		
02:19	2	Interviewpartner	Es ist teilweise ein bisschen anders. Also es gibt Teams die sehr viel mehr Struktur haben in dem was sie machen, wo einfach die Vorgaben klarer sind. <b>Also da glaube ich, bin ich ein bisschen ein Ausreiser, denn an den Themen an denen unser Team gerade arbeitet, an diesem Thema ergibt sich viel während der Umsetzung, da gibt es relativ wenig was davor schon klar.</b> Wir wissen zwar, dass wir diese Funktionalität exposen wollen, aber wie das jetzt genau ausschaut ist einfach erst dann wirklich klar definiert, wenn es auch gebaut ist. Denn da gibt es kleine klare Vorgabe von aussen so und so muss dieses Ding am Ende aussehen. <b>Das ist eigentlich wieder ein sehr dynamischer Prozess, wie das Ganze zusammenkommt, mit den ständigen Reviews und Feedbackzyklen.</b>	Aufgabendynamik	139  30
	3	Cornelia	Das ist nun mal die eine Seite von dir persönlich wie du die Aufgaben siehst, wenn wir jetzt ein bisschen allgemeiner werden für unsere Abteilung. Wie würdest du die Rolle des Managements bei und in der Abteilung beschreiben?		
03:39	3	Interviewpartner	Management im Sinne von Product Management, oder ...?		
	3	Cornelia	Wo siehst du Management in unserer Abteilung?		

03:44	3	Interviewpartner	<b>Ja es gibt halt diese Interessante Seite des Product Management wo es eigentlich darum geht einfach diesen Feature Backlog zu befüllen, diese User Story Geschichten auszuarbeiten also einfach zu definieren was die Themen sind und welche drankommen.</b> Das ist eine klare Management Aufgabe in dem Sinne. Das funktioniert bedingt gut meines Erachtens. Es gibt Themen wo das gut funktioniert und es gibt Themen wo das gar nicht funktioniert, da flukturiert auch sehr stark mit der Auslastung der Leute wird damit sehr stark mit welchen Product Owner du kriegst.	Managementaufgaben/Rollen	140
	4		Auf der anderen Seite gibt es, wie sagt der Max immer, ein Leute-Verwalter. Also dieses Management auf der <b>klassischen</b> , wie sagt man dazu, Personalebene, also Personalmanagement. <b>Das ist halt was, dass irgendwie neben bei passiert bei uns, kommt mir vor, also da ist auch dieser Perform Prozess drin, das passiert zwar, das wird dem Prozess genüge getan, aber dass das jetzt irgendwelche größeren Auswirkungen hätte, sehe ich nicht.</b> Also ich bin mir nicht immer ganz sicher wie diese Einschätzungen zustande kommen, da wird schon recht viel angefragt und es wird echt viel gesammelt. Immer halt dann, wenn diese Perform Zeit kommt. Aber ob dann mit diesem Input dann was passiert, also es passiert schon was, also in den letzten Jahren ist hier einiges passiert, dass muss ich schon sagen. Es wird jetzt recht viel auf das Feedback von den Performance Managern und eben auch auf den Leuten die im Umfeld mit jemandem zusammenarbeiten, also quasi bewertet werden, gehört. So habe ich das Gefühl. Das ist schon um einiges mehr geworden, als es früher war. Es hat eine lange Zeit gegeben, wo dieser Perform Prozess wirklich reine Formsache war.	Fokus/Zielsetzung im PMS	6
	3	Cornelia	Vielleicht noch kurz zum Management. Das heisst aus deiner Sicht gibt es einerseits das Product Management wo die PO's drin sind plus eben Mansuet in Bezug auf Staffing?		
06:19	3	Interviewpartner	Genau so, ja.		
	3	Cornelia	Und das ist es in unserer Abteilung?		
06:22	3	Interviewpartner	<b>Es gibt natürlich immer wieder in gewissen Teams selbstverwaltungsebenen eigentlich, wo Seniors den Takt vorgeben. Dies sind jetzt formal nicht sonderlich ausgeprägt. Das ist mehr eine adhoc.</b> Ja sicher gibt es grundsätzlich die Definition, dass ein Teams Seniors und Juniors hat und die Seniors den Juniors helfen. Aber das ist jetzt nichts was man jetzt in unserer Umgebung als Management bezeichnet.	Zusammenarbeit der Mitarbeiter	89
	4	Cornelia	Wenn wir dann, du hast bereits ein bisschen angefangen in Bezug auf das gesamte Performance Management System zu reden, wie es bei uns gelebt wird. Kannst du mir bitte aus deiner Sicht erläutern, wie der gesamter Performance Management System Ablauf funktioniert?		
07:21	4	Interviewpartner	Gut, wir haben uns jetzt da in diesen BearingPoint, also in diesen Konzern Prozess eingefügt in Wirklichkeit. Also du hast, <b>also im Endeffekt gibt es einfach jährlich ein verpflichtendes Goalsetting, wo mal Ziele für ein Jahr festgelegt werden, das ist das Einzige was wirklich notwendig ist.</b> Es gäbe glaube ich gemäss Prozess, die Möglichkeit, diese Ziele immer wieder zu adaptieren, wird meiner Erfahrung nach nicht	Gesamtprozess des PMS	59

			gemacht. Was jetzt grundsätzlich, also ich habe sowieso das Gefühl, <b>dass dieses Goalsetting relativ, das ist noch der Teil vom ganzen Prozess, der von dem ganzen Teil am sinnlosesten ist. Weil du einfach wirklich für ein Jahr Ziele definiert werden, deren Sinnhaftigkeit meistens in den ersten zwei Monaten schon wieder erledigt hat.</b>	Fokus/Zielsetzung im PMS	7
	4	Cornelia	Und wie handhabst du, also du machst ja mit deinen Performees ein Goalsetting.		
08:20	4	Interviewpartner	<b>Ich tue dem Prozess genüge.</b>	Gesamtprozess des PMS	141
	4	Cornelia	Genau, und dann?		
08:23	4	Interviewpartner	Und dann werden diese Ziele bis zum Jahresende ignoriert. Am Jahresende kommt das Review, dann wird nachgesehen was haben wir da rein geschrieben, das ist eigentlich komplett egal, aber grundsätzlich hat es gepasst, was du dieses Jahr getan hast, also es war super. Oder eigentlich könnte da noch mehr gehen. <b>Es ist einfach, diese Ziele sind Prozessbefriedigung, diese haben wirklich nichts mit der Realität zu tun</b> , und ich weiss gar nicht, ob es möglich wäre, sinnvolle Ziele zu definieren im Vorfeld, die man dann auch im Nachhinein auch abprüfen kann. Also ich tue mich da unglaublich schwer.	Fokus/Zielsetzung im PMS	8
	5	Cornelia	Und zum Teil hast du es eigentlich schon ein bisschen beantwortet. Wie sieht es aus deiner Sicht aus, also wie beurteilst du die Präsenz des Performance Management System im Tagesgeschäft?		
09:13	5	Interviewpartner	Hängt ganz stark davon ab, ob der Performance Manager bereits Teil des Teams des Performees ist oder nicht.		
	5	Cornelia	Wenn er jetzt Teil des Teams ist?		
09:23	5	Interviewpartner	Dann ist es im Normalfall relativ stark präsent.		
	5	Cornelia	Hast du mir hier vielleicht ein Beispiel?		
09:29	5	Interviewpartner	Also die Frage ist, was passiert, also was versteht man unter Performance Management. In Wirklichkeit, bin ich jetzt zum Beispiel Performance Manager von Milo bin und ich ihm jetzt im Tagesgeschäft bei irgendeiner Aufgabe helfe, also zeige so geht das, ist das Performance Management. Also ich weiss es nicht, also das ist für mich einfach reines normales Team Mentoring. Ändert sich diese Beschreibung dieser Tätigkeit, dadurch dass ich sein Performance Manager bin, weil tun würde ich es so oder so. Also im Prinzip irrelevant, aber wenn dann der Performance Manger ausserhalb vom Team sitzt, ist es relativ ... <b>dann hast halt gewisse Punkte und hast halt ein monatliches Meeting mit meinem Performance Manager, also realistisch wird es alle zwei Monate oder drei Monate oder quartalsweise durchgeführt, weil niemand von uns Zeit hat meistens.</b> Wo wir uns einfach mehr oder weniger zusammensetzen und uns darüber unterhalten was gerade passiert und im Endeffekt ist es einfach ein gewisser Informationsaustausch. <b>So nach dem Motto "Wie ging es dir in den letzten zwei Monaten", aber da wird jetzt auch nicht über die Erreichung von Zielen formal geredet.</b> Das ist mehr alles roger oder gibt es irgendwelche Painpoints, gibt es irgendetwas, dass man ansprechen sollte.	Gesamtprozess des PMS	14
				Fokus/Zielsetzung im PMS	29

Anhänge

	6	Cornelia	Und wenn es jetzt um deine Zufriedenheit geht in Bezug auf das gesamte Performance Management System wie wir es bei uns in der Abteilung haben, wenn 0 komplett unzufrieden ist und 10 vollkommen zufrieden, Was würdest du für eine Zahl vergeben?		
11:09	6	Interviewpartner	7... <b>Also das ist wahrscheinlich überraschend, aber in Wirklichkeit tut mir der Prozess nicht weh, und das ist mir sehr wichtig.</b> Es ist unauffällig genug, um nicht täglich zu stören, was ich ganz angenehm finde. Es ist immer dann wenn jetzt diese Performance Review gemacht werden und die Zeit kommt ist es immer ein bisschen ein Stress, weil man wieder alle Dinge zusammenfangen muss und sich Dinge überlegen muss, ja aber im laufenden Geschäft ist es nicht störend. Was ganz angenehm ist.	Zufriedenheit	60

Datum:	25.10.2017	Interview durchgeführt von:
Interview Partner, Position:	Walter, Senior System Engineer	Cornelia Jost
<b>Kurzfragebogen</b>		
<b>Frage</b>	<b>Auswahl des Befragten</b>	
Welche Rolle bekleiden Sie aktuell im Unternehmen?	Senior System Engineer	
Welche Rolle bekleiden Sie aktuell aus Sicht des PMS?	Performance Manager	
Wie alt sind Sie?	38 – 50	
Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an:	männlich	
Die Aufgaben in meinem Bereich können nicht weit in die Zukunft geplant werden.	trifft wenig zu	
Das Aufgabengebiet in meinem Bereich verändert sich ständig.	trifft wenig zu	
Die Mitarbeiter definieren Ihre Arbeiten vollkommen autonom.	trifft ziemlich zu	
In meinem Bereich arbeiten alle Mitarbeiter in Gruppen zusammen.	trifft völlig zu	
Das Management in meinem Bereich ist für mich mehr ein Partner/Coach als ein Vorgesetzter	trifft ziemlich zu	
Wie regelmäßig finden die Gespräche in Bezug auf Ihr Performance Management statt?	3 Wochen Rhythmus	
Wie sehr wird die Durchführung eines Performance Managements erwartet?	erhofft - keine Kontrolle	
Wo liegt der Fokus bei Ihren persönlichen Zielvereinbarungen?	Job Level Description, Abteilungsziele, Persönlicher Fokus	
Wer ist in Ihrem Tätigkeitsbereich für das Performance Management zuständig?	Mitarbeiter	
Durch wen erfolgt die Ihre Beurteilung im Performance Management?	Selbsteinschätzung und Performance Manager	
Wie sind die Bewertungskriterien zur Beurteilung in Ihrem Performance Management definiert?	komplett offen	
Auf welcher Ebene werden Ihre persönlichen Ziele festgelegt?	Performance Manager und Mitarbeiter	
Wie werden die Ergebnisse aus Ihrem Performance Management abgelegt?	lokal, Gedanken Protokoll	
<b>Interviewleitfragebogen</b>		
1	Wie sieht bei Ihnen ein normaler Arbeitstag aus? (Beispielsweise letzten Mittwoch?)	
2	Könnten Sie bitte beschreiben, wie Aufgaben in Ihrer Abteilung im Unternehmen aufkommen?	
3	Wie würden Sie die Rolle des Managements im gesamten Unternehmen beschreiben?	
4	Könnten Sie bitte erläutern, wie das gesamte Performance Management System in Ihrer Abteilung im Unternehmen aus Ihrer Sicht abläuft?	
5	Wie beurteilen Sie aus Ihrer Sicht, die Präsenz des Performance Management Systems im Tagesgeschäft?	
6	Wie ist Ihre allgemeine Zufriedenheit mit dem bestehenden Performance Management System in der gesamten Unternehmung?	

persönliches Interview					
Min	Frage	Name	Transkript	Kategorien	Nr.
	1	Cornelia	Eine angenehme Einstiegsfrage. Wie sieht ein ganz normaler Arbeitstag bei dir aus?		
00:24	1	Interviewpartner	Recht unspektakulär.		
	1	Cornelia	Was heisst das?		
00:28	1	Interviewpartner	In der Früh komme ich, die Testverteilung also JTF und UI durchschauen. Defect Status also die die neu reingekommen sind neu ansehen und analysieren. Danach haben wir das Daily und dann entweder Defects fixen oder reviewen.		
	2	Cornelia	Wenn wir nun ansehen von deinem Arbeitstag her, von den Aufgaben. Auf dich persönlich bezogen, wie kommen die Aufgaben auf, also ist das etwas das dir zugeteilt wird oder dass du selber entscheidest?		
01:12	2	Interviewpartner	Teile die man halt vom Planning her also die Sachen die <b>sowieso einmal im Sprint gemacht werden müssen sind nicht persönlich zugeteilt, so nimmt man sich aus dem Backlog</b> oder wenn durch den Tag noch was auftritt, dann wird kurzfristig umgeplant. Das sind dann sogenannte Zusatztasks.	Aufgabendynamik	23
	2	Cornelia	Und wenn wir jetzt von dir persönlich weggehen in die gesamte R6 Product Development Abteilung anschauen. Wie sieht hier die Aufgabenverteilung aus?		
01:49	2	Interviewpartner	Ich kann nur vermuten, dass bei den Anderen, dass ähnlich aussieht, also dass die User Story, die anderen die Feature Entwicklung machen User Story haben und die <b>je nach Team entweder dass das ganze Team an einer Story arbeitet oder mehrere im Team, dass sie sich die Task aufteilen oder eben mehrere User Stories im Team und sich diese aufteilen.</b>	Zusammenarbeit der Mitarbeiter	77
	2	Cornelia	Das heisst aus deiner Sicht ist es so, dass jeder selber definiert wie und was gemacht wird?		
02:28	2	Interviewpartner	Das hängt schon von der Persönlichkeit ab, wie die Richtung vorgegeben wird, welche Tasks sind denn in welcher Reihenfolge zu erledigen. <b>Grundsätzlich schätze ich die Meisten ein, dass sie sich diese selber nehmen.</b>	Zusammenarbeit der Mitarbeiter	78
	3	Cornelia	Hier gings jetzt mal darum wie das Aufgabengebiet aussieht und wie dies bei dir aussieht und allgemein. Wie würdest du rein in der R6 Product Development Abteilung die Rolle des Managements beschreiben?		
03:13	3	Interviewpartner	Also Management ist nicht, PO, PM, keine Ahnung Robert ...		
	3	Cornelia	Also wen siehst du bei und als Management?		
03:17	3	Interviewpartner	Also Management, also per Definition ist eher Mansuet und Stefan Schinerl, der Rest ist irgendwo Semi so irgendwo zwischen, also der PO ist eine Art Zwitterwesen, <b>also Management für ein bisschen länger fristigere Planung aber macht auch Daily Business Integratoren besänftigen</b> , Defects analysieren also dies ist eher dieses produktive Tagesgeschäftsmanagement und der Rest ist also eher dieses strategische längerfristige denken.	Managementaufgaben/Rollen	39

Anhänge

	3	Cornelia	Und was heisst das für dich in Bezug auf die Ebenen Verantwortlichkeiten, Entscheidungsfindung wie siehst du das da?		
04:05	3	Interviewpartner	Also wir haben immer ziemlich die eine Meinung zu diversen Themen haben aber es gibt selten jemanden der also <b>wenn man Entscheidungen wirklich haben will, dann geht man eher zum René, der ist für uns halt eher für die tägliche Arbeit für konkretere Entscheidungen der Rest ist eher so "Schaun wir mal" machen wir mal ein Meeting</b> müssen wir mal diskutieren aber so effektiv, dass hingehen kannst und eine Frage stellen kannst und dann gibt es eine Entscheidung, da ist der René im Moment der Einzige der Rest ist eher schwammiger, da weiss man oft nicht wenn man weg geht vom Platz ob wann gleich gescheit war wie vorher, denn es steht auf irgendeinem Post-it und hofft dass man sich darum kümmert.	Managementaufgaben/Rollen	46
	3	Cornelia	Schaust du das Management, dass wir jetzt hier haben, jetzt bezüglich Max und Sam mehr als Vorgesetzten oder mehr als Coach/Partner?		
05:05	3	Interviewpartner	Also die beiden also mehr als Vorgesetzte.		
	4	Cornelia	Das war für mich vor allem mal allgemeine Informationen wie und was die Abteilung aufgebaut ist, so spezifische Fragen. Könntest du mir bitte unser gesamtes Performance Management System mal erläutern?		
05:34	4	Interviewpartner	<b>In meiner Sicht ist es eher so dass man quasi vom Konzern von BearingPoint jetzt für die Consultant spezifischen Prozess ausdefiniert die dort wahrscheinlich funktionieren</b> , keine Ahnung zumindest nach dem man so mitgekriegt hat von den irischen Kollegen, dass bei den anderen auch nicht wirklich gelebt wird aber von der Struktur her ist es eher so für die Consultant formal, dass die konkrete Ziele haben und anhand der Rolle wirklich genau definieren kann, macht es wahrscheinlich Sinn, wenn man wirklich alles Planen und durchgehen kann. <b>Also wir haben was vorgegeben gekriegt und haben die Vorgabe etwas auszufüllen und dass machen wir dann am Jahresanfang und am Jahresende, dazwischen das hängt vom Performance Manager ab.</b>	Gesamtprozess des PMS	47
	4	Cornelia	Wie wird, dass aus deiner Sicht bei uns in der Abteilung gelebt?		48
06:34	4	Interviewpartner	Also im Core eigentlich gar nicht.		
	5	Cornelia	Also das heisst für dich ist, also aus deiner Sicht ist die Präsenz vom Performance Management System vom Gesamten ist im Tagesgeschäft wieviel vorhanden?		
06:45	5	Interviewpartner	<b>Gar nicht im Tagesgeschäft enthalten</b>	Fokus/Zielsetzung im PMS	24
	5	Cornelia	Gar nicht okay.		

06:51	4	Interviewpartner	<p><b>Also es kommt einfach darauf an, wen man als Performance Manager hat. Also als Performance Manager ist es meistens so, dass man Team Senior ist, das sieht man dann eh, was als Performee auf was der Fokus gelegt wird und auf was wertgelegt wird und ob die Richtung passt und ob es dem Ziel vom Team förderlich ist,</b> falls nicht, kann man gleich reagieren aber wenn der Performance Manager nicht im Team ist es nicht vorhanden das Performance Management. Wobei es halt immer ziemlich stark davon abhängt vom Performance Manager und seiner Ebene. <b>Bei der anderen Abteilung war der Performance Manager zwar der Abteilungsleiter und der hat vom Daily Business auch nichts mitgekriegt, aber wir haben dann immer diese 14-tägigen bis dreiwöchentliche Meetings gehabt und da hat es eher funktioniert, denn er hat es wirklich ernst genommen.</b> Er hat regelmässig zu Meetings eingeladen, und hat da nicht nur über das Daily Business gesprochen, sondern <b>wirklich auch strategisch wie man sich entwickeln kann und hat auch Ratschläge erteilt, wie man sich in gewissen Situationen verhalten kann.</b> Und das habe ich ganz gut gefunden. Und aktuell, habe ich den Robert wir versuchen auch diese dreiwöchigen Meetings und zusammensitzen und allgemein über die Abteilung und über die Rolle und ob von der Planung her irgendwelche Dinge oder organisatorischen Änderungen holt er die Meinung ein und das gefällt mir, denn er sagt nicht, jetzt haben wir alles geändert, dass ist dann eher der Zeitpunkt wo er nachfragt was man für die persönliche Weiterbildung möchte. Es hängt also wirklich ziemlich stark davon ab, wer Performance Manager ist. Aber ich sage mal 90% der Performance Manger die machen quasi das am Jahresanfang und erstellen irgendwelche Ziele und dann halt am Jahresende müssen sie was ausfüllen und dann schauen sie sich das ein bisschen an.</p>	Fokus/Zielsetzung im PMS	2
				Gesamtprozess des PMS	1
				Fokus/Zielsetzung im PMS	143
	4	Cornelia	Wie hältst du es mit deinen Performees?		
09:11	4	Interviewpartner	<b>Ich habe den Vorteil, dass sie alle bei mir im Team sind</b> und ich also mein Vorsatz ist mal wieder gescheitert, dass man sich regelmässig zusammensetzt aber da wir eh zusammenarbeiten geht das eh. Wenn irgendetwas akut ist, geht man eh auf einen Kaffee und bespricht es.	Gesamtprozess des PMS	79
	4	Cornelia	An was glaubst du dass der Vorsatz gescheitert ist?		
09:34	4	Interviewpartner	Da ich das Ding nicht zu ernst nehme, dass wenn man quasi diese Meinung hat <b>"Es bringt eh nix", dass es halt ein Prozess ist den man halt vorgegeben kriegt, den man einzuhalten hat.</b> Man hat halt was auszufüllen. Und es kommt immer darauf an, letzgens bei einem Performee war es ein bisschen besser, man hat es doch ernst genommen, weil er von seiner Entwicklung her auf der Sicht der Beförderung war, war es wichtig, dass wir da viel machen, dass er halt anhand seiner Leistungen eingestuft wird. <b>Und wenn man da was weiterbringen will, dann muss man das Ganze halt ein bisschen ernster nehmen.</b> Dann muss man eine Ebene höher regelmässig Feedback geben, dass irgendjemand eine gute Leistung bringt und dass das dann auch am Jahresende belohnt werden sollte.	Gesamtprozess des PMS	50
					80

			<b>Dafür ist dieses Performance Management System dann wirklich sinnvoll. Es ist zwar kein Garant, dass es hilft, aber man muss das ganze Jahr dabei sein und irgendwie immer sichtbar machen was gut war.</b>	Fokus/Zielsetzung im PMS	3
	6	Cornelia	Und wenn wir jetzt das gesamte Performance Management System anschauen in unserer Abteilung. Dann komme ich zu meiner letzten Frage. Wie zufrieden bist du mit dem gesamten System in unserer Abteilung, wenn jetzt von der Zufriedenheit 0 ist vollkommen unzufrieden und 10 ist vollkommen zufrieden. Was würdest du für eine Zahl vergeben?		
11:16	6	Interviewpartner	Da ich ja eher so einer bin der quasi ganz zufrieden ist, wenn es nicht zu stressig ist, also kein grosser Druck dahinter ist, dann wäre ich irgendwo bei 7.		
	6	Cornelia	Und wie begründest du diese 7?		
11:29	6	Interviewpartner	Weil ich mich im Team wohlfühle, die Arbeit die ich jetzt aktuell zu tun hab macht mit Spass. <b>Man hat das Gefühl, dass man etwas ein bisschen weiterbringt.</b> Und das zielt natürlich auf das gesamte Performance Management System ab. <b>Ich bin jetzt ganz zufrieden, dass wir keinen Druck dahinter haben,</b> dass zum Beispiel nicht immer alle 10 Tage jemand kommt und sagt, wir hatten diese drei Punkte und hast diese jetzt erledigt und hast sie geschafft. Und so ist es eben in unserer Abteilung nicht.	Zufriedenheit	51

Datum:	25.10.2017	Interview durchgeführt von:
Interview Partner, Position:	Volker, Technology Architect	Cornelia Jost
<b>Kurzfragebogen</b>		
<b>Frage</b>	<b>Auswahl des Befragten</b>	
Welche Rolle bekleiden Sie aktuell im Unternehmen?	Technology Architect	
Welche Rolle bekleiden Sie aktuell aus Sicht des PMS?	Performance Manager	
Wie alt sind Sie?	20 – 37	
Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an:	männlich	
Die Aufgaben in meinem Bereich können nicht weit in die Zukunft geplant werden.	trifft wenig zu	
Das Aufgabengebiet in meinem Bereich verändert sich ständig.	trifft ziemlich zu	
Die Mitarbeiter definieren Ihre Arbeiten vollkommen autonom.	trifft wenig zu	
In meinem Bereich arbeiten alle Mitarbeiter in Gruppen zusammen.	trifft gar nicht zu	
Das Management in meinem Bereich ist für mich mehr ein Partner/Coach als ein Vorgesetzter	trifft ziemlich zu	
Wie regelmäßig finden die Gespräche in Bezug auf Ihr Performance Management statt?	2 bis 3 Monate	
Wie sehr wird die Durchführung eines Performance Managements erwartet?	freiwillig	
Wo liegt der Fokus bei Ihren persönlichen Zielvereinbarungen?	persönlicher Fokus	
Wer ist in Ihrem Tätigkeitsbereich für das Performance Management zuständig?	Manager und Mitarbeiter	
Durch wen erfolgt die Ihre Beurteilung im Performance Management?	Manager und Selbsteinschätzung	
Wie sind die Bewertungskriterien zur Beurteilung in Ihrem Performance Management definiert?	komplett offen	
Auf welcher Ebene werden Ihre persönlichen Ziele festgelegt?	Manager	
Wie werden die Ergebnisse aus Ihrem Performance Management abgelegt?	zentrale Ablage	
<b>Interviewleitfragebogen</b>		
1	Wie sieht bei Ihnen ein normaler Arbeitstag aus? (Beispielsweise letzten Mittwoch?)	
2	Könnten Sie bitte beschreiben, wie Aufgaben in Ihrer Abteilung im Unternehmen aufkommen?	
3	Wie würden Sie die Rolle des Managements im gesamten Unternehmen beschreiben?	
4	Könnten Sie bitte erläutern, wie das gesamte Performance Management System in Ihrer Abteilung im Unternehmen aus Ihrer Sicht abläuft?	
5	Wie beurteilen Sie aus Ihrer Sicht, die Präsenz des Performance Management Systems im Tagesgeschäft?	
6	Wie ist Ihre allgemeine Zufriedenheit mit dem bestehenden Performance Management System in der gesamten Unternehmung?	

persönliches Interview					
Min	Frage	Name	Transkript	Kategorien	Nr.
	1	Cornelia	Die erste Frage die ich hätte, wäre eine einfache Einstiegsfrage. Wie sieht dein normaler Arbeitstag aus?		
00:08	1	Interviewpartner	Normaler Arbeitstag ... Im Grunde genommen ein sogenannter Arbeitstag fängt mit einem Sync an um 09:00 Uhr, und zuvor checke ich Mails, aktuellen Status abholen. Weitere Goals festlegen. Aktuell die letzten paar Wochen waren täglich Calls mit Australien.		
	2	Cornelia	Und wenn du nun vom Normalen Arbeitstag, deine Tätigkeiten deine Aufgaben ansiehst. Wie beschreibst du deine Aufgaben, wie die auf dich zukommen. Ist das etwas dass eben etwas, dass du dir selber zuweist oder dir verteilt wird?		
00:56	2	Interviewpartner	Also wir haben am Anfang des Jahres bereits Goals festgelegt. Die Goals haben wir dann in, also hauptsächlich ich und meine Mitarbeiter, in einen Zeitplan quasi gegossen. <b>Der unsere Quasi Richtlinie ist, was wir vom Team aus, neben unserer normalen Tätigkeit, was hauptsächlich bedeutet den Integratoren Unterstützung zu bieten. Das ist unser grober Plan für das Jahr, der ist quasi immer im Fokus.</b> Nebenbei kommen ja täglich permanent Anfragen, die gehören rein priorisiert. Dass heisst, einer meiner Hauptaufgaben von mir, ist die Priorisierung dieser Tätigkeiten und entweder Verteilung oder wie auch immer dass dies eingeplant wird. Und noch dazu haben wir noch mögliche Koordination mit dem Core, bezüglich Releases, bezüglich des Scopes dieser Releases und dabei brauchen wir die Antworten einerseits für unsere Anfragen. Also die Aufgaben kommen einerseits von verschiedensten Orten, aber auch stark von mir selbst getrieben durch die Goals die am Jahresanfang festgelegt werden.	Fokus/Zielsetzung im PMS	144
	2	Cornelia	Und das heisst jetzt, wenn ich den Fokus auf dich persönlich lege, wie sind deine Aufgaben?		
02:34	2	Interviewpartner	Eigentlich lege ich sie mir selber fest.		
	2	Cornelia	Und vom Rest der Abteilung?		
02:44	2	Interviewpartner	<b>Die legen sich die Aufgaben, von mir vorgegeben, aber dann im weiteren Teil selber fest.</b> Nur im Grunde genommen die meisten Aufgaben kommen von mir. Wie soll ich sagen, es gibt ganz klare Zielsetzungen, das ist jetzt nicht auf Tagesebene vorgegeben. Jeder der Mitarbeiter hat persönliche Ziele, die er selbst verfolgen muss.	Aufgabendynamik	145
	2	Cornelia	Auf welcher Ebene würdest du es ansetzen, wenn es nicht auf Tagesbasis ist, auf was würdest du dann die Ziele/Aufgaben sehen.		
03:21	2	Interviewpartner	<b>Also bei einem aktuellen Projekt, ist wöchentlich fast zu lang. Für die meisten Tätigkeiten. Es ist teilweise schon Tagesbasis, aber teilweise ist es ein Bereich von mehreren Tagen.</b> Es gibt auch diejenigen, die alles andere funktioniert auf Grund unserer Hauptaufgabe. Also ich kann keine Aufgabe auf einen Monat festlegen, da hat den Grund, weil immer wieder immer wieder etwas parallel dazwischen schiesst. Also je nach Priorität.	Fokus/Zielsetzung im PMS	10

Anhänge

	3	Cornelia	Dann, du hast ja immer mal wieder Kontakt mit der R6 Product Development Abteilung. Wie würdest du die Rolles des Managements in dieser Abteilung beschreiben?		
04:07	3	Interviewpartner	Wie würde ich die Rolle des Managements beschreiben? Product Management?		
	3	Cornelia	Wo siehst du Management in der Abteilung?		
04:12	3	Interviewpartner	Also, es ist sicher auf kein Problem, wenn ich es direkt auf Personen runterbreche, oder?		
	3	Cornelia	Ja sicher		
04:24	3	Interviewpartner	Es ist einfacher insofern, weil es ja letztes Jahr eine ziemlich grosse Veränderung gegen, was das angeht. Das heisst auf der einen Seite gibt es das <b>Team Management, da sehe ich ganz klar den Max, als Ansprechpartner, wenn es darum geht, vielleicht Ressourcen anzufordern oder vielleicht Leute mit Aufgaben länger zu betreuen bei denen wir uns gegenseitig unterstützen müssen.</b> Auf der anderen Seite wo wir eigentlich vielmehr Kontakt haben ist dem Product Management Team, dass sind Defects, Feature Requests, die ganzen Releaseplanungen. <b>Aber da ist es aber vom Management her, es sind zwar einige Personen drinnen die Manager sind, allerdings würde ich sagen, leben diese das Ganze sehr unterschiedlich.</b> Und ja, dass sind für mich aber alles Ansprechpartner, also gleichzeitig auch meine Peers, mit denen ich den Hauptkontakt pflege.	Managementaufgaben/Rollen	146  147
	3	Cornelia	Und wie ist es mit Entscheidungsfindung, wie erfolgt dass aus deiner Sicht?		
05:32	3	Interviewpartner	Auch unterschiedlich, vielleicht ... <b>Grundsätzlich gibt es vier Aufgabenbereiche Releaseplanung Management, das weiss ich zum Beispiel ganz genau, da gehe ich zum Cédric oder René, aber andererseits bezüglich Defects ist es die Jana, bezüglich Ideas oder den Prozess der Feature Requests gehe ich zur Sabrina, das sind so ziemlich meine Ansprechpartner.</b> Und wenn wir uns nicht einig werden bezüglich Aufgaben, wenn wir uns nicht zu 100% klar sind, gehen wir zum Sam. Also zum nächsten Level.	Managementaufgaben/Rollen	148
	3	Cornelia	Wie steht für dich Sam?		
06:20	3	Interviewpartner	<b>Vorgesetzter von mir als auch von der Product Ownern.</b> Weil das eigentlich die ganze Sache vereinfacht, denn die Entscheidungsfindung ist kürzer.	Managementaufgaben/Rollen	149
	4	Cornelia	Das ist nun einmal die Aufgabensicht einerseits in deinem Bereich andererseits wie du das Management in der R6 Product Development Abteilung wahrnimmst. Wie würdest du bei dir persönlich, das gesamte Performance Management System erläutern?		
07:07	4	Interviewpartner	Also ich kann dir sagen wie wir es machen. Anfangs des Jahres gibt es das Goalsetting. <b>Da versuchen wir Goals festzulegen für das gesamte Jahr. Darauf folgend, also dass ich dass was ich mache mit meinem Performance Manager. Basierend darauf, mache ich Performance Management Meetings mit den einzelnen Mitarbeitern von mir. Und breche diese Goals einerseits in Teamgoals auf und dann aber nochmals in Persönliche Goals.</b> Das Teamgoal schreib ich trotzdem jedem dazu, damit jedem bewusst ist, was wir als Team als Gesamtleistung leisten müssen. Auch wenn nicht alle Punkte einem persönlich betreffen. Da heisst, jeder übernimmt aus dem grossen Paket noch etwas für sich. Und das sind die Goals. Was ich noch versuche alle zwei Monate,	Fokus/Zielsetzung im PMS	150

Anhänge

			ein Update zu machen. Das hast zum Beispiel letztes Jahr sehr gut funktioniert, obwohl ich viel mehr Leute zu betreuen hatte als dieses Jahr, hat verschiedene Gründe, aber grundsätzlich ist es so, dass dieser Prozess von zwei Seiten getrieben werden sollte. Tatsache ist aber, dass es meistens nur von einer Seite hergetrieben wird.		
	4	Cornelia	Wie sieht dieses Update aus? Wie kann ich mir das vorstellen?		
08:23	4	Interviewpartner	Ist meistens ein halbstündiges Meeting, wo wir uns kurz die Goals anschauen, und die Ziele einmal Reviewen. Und andererseits aber auch, unabhängig von den Zielen lass ich mir meistens Feedback geben. Es ist eher auch eine persönliche Betreuung, also das sind zwei verschiedene Sachen. Und wie gesagt, dass hat letztes Jahr viel Besser und Intensiver geklappt. Und dieses Jahr funktioniert es leider nicht so, leider ist das so.		
	4	Cornelia	Und dann ist, dass das gesamte Performance Management System?		
08:59	4	Interviewpartner	Das ist im Prinzip das Ganze bis zum Ende des Jahres, wo es das End-Review gibt und dann Fertig. Diese Mid-Year Review, haben wir eigentlich nie wirklich so gelebt, da wir versuchen alle zwei Monate ein Review zu machen. Und dann am Ende des Jahres gibt es nochmals ein End-Year Review wo wir uns das gesamte Jahr ansehen.		
	5	Cornelia	Und aus deiner Sicht, wie beurteilst du die Präsenz des Performance Management System im Daily Business?		
09:33	5	Interviewpartner	Gar nicht		
	6	Cornelia	Jetzt habe ich einerseits von dir gehört wie es funktioniert und dann eben auch die Präsenz. Nun ganz allgemein von einer Skala von 0 vollkommen unzufrieden und 10 vollkommen zufrieden, wie zufrieden bist du mit dem gesamten Performance Management System?		
09:57	6	Interviewpartner	6		
	6	Cornelia	Und wie würdest du das begründen?		
10:07	6	Interviewpartner	Die Idee an sich ist gut, es gibt ganz gute Ansätze. Für gewisse Mitarbeiter passt es, auch so wie es ist. Weil sie einfach nicht mehr Betreuung brauchen oder nicht mehr. Aber nicht für alle. <b>Zum Beispiel für mich, mit meiner persönlichen Entwicklung habe ich nicht, das Gefühl, dass das Performance Management, das ist was mich weiterbringt.</b>	Fokus/Zielsetzung im PMS	11
	6	Cornelia	Was müsste sich ändern?		
10:51	6	Interviewpartner	<b>Auf der Ebene braucht man eigentlich eine andere Art von Feedback. Die Performance Management Gespräche sind aus meiner Sicht zu sehr Goal orientiert.</b> Wir haben jetzt gerade aktuell etwas zu tun und das gehört in die Goals rein. Und auch mit deiner generellen Entwicklung, hat das Performance Management weniger zu tun. Das sind alles Sachen die ich gerne sehen würde.	Fokus/Zielsetzung im PMS	12

Datum:	25.10.2017	Interview durchgeführt von:
Interview Partner, Position:	Patricia, Senior System Engineer	Cornelia Jost
<b>Kurzfragebogen</b>		
<b>Frage</b>	<b>Auswahl des Befragten</b>	
Welche Rolle bekleiden Sie aktuell im Unternehmen?	Senior System Engineer	
Welche Rolle bekleiden Sie aktuell aus Sicht des PMS?	Performance Manager	
Wie alt sind Sie?	38 – 50	
Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an:	weiblich	
Die Aufgaben in meinem Bereich können nicht weit in die Zukunft geplant werden.	trifft ziemlich zu	
Das Aufgabengebiet in meinem Bereich verändert sich ständig.	trifft ziemlich zu	
Die Mitarbeiter definieren Ihre Arbeiten vollkommen autonom.	trifft wenig zu	
In meinem Bereich arbeiten alle Mitarbeiter in Gruppen zusammen.	trifft völlig zu	
Das Management in meinem Bereich ist für mich mehr ein Partner/Coach als ein Vorgesetzter	trifft ziemlich zu	
Wie regelmäßig finden die Gespräche in Bezug auf Ihr Performance Management statt?	jährlich	
Wie sehr wird die Durchführung eines Performance Managements erwartet?	verpflichtend	
Wo liegt der Fokus bei Ihren persönlichen Zielvereinbarungen?	persönlicher Fokus	
Wer ist in Ihrem Tätigkeitsbereich für das Performance Management zuständig?	Manager	
Durch wen erfolgt die Ihre Beurteilung im Performance Management?	Manager	
Wie sind die Bewertungskriterien zur Beurteilung in Ihrem Performance Management definiert?	komplett offen	
Auf welcher Ebene werden Ihre persönlichen Ziele festgelegt?	Team	
Wie werden die Ergebnisse aus Ihrem Performance Management abgelegt?	zentrale Ablage	
<b>Interviewleitfragebogen</b>		
1	Wie sieht bei Ihnen ein normaler Arbeitstag aus? (Beispielsweise letzten Mittwoch?)	
2	Könnten Sie bitte beschreiben, wie Aufgaben in Ihrer Abteilung im Unternehmen aufkommen?	
3	Wie würden Sie die Rolle des Managements im gesamten Unternehmen beschreiben?	
4	Könnten Sie bitte erläutern, wie das gesamte Performance Management System in Ihrer Abteilung im Unternehmen aus Ihrer Sicht abläuft?	
5	Wie beurteilen Sie aus Ihrer Sicht, die Präsenz des Performance Management Systems im Tagesgeschäft?	
6	Wie ist Ihre allgemeine Zufriedenheit mit dem bestehenden Performance Management System in der gesamten Unternehmung?	

persönliches Interview					
Min	Frage	Name	Transkript	Kategorien	Nr.
	1	Cornelia	Wie sieht ein ganz normaler Arbeitstag bei dir aus?		
00:09	1	Interviewpartner	Mein ganz normaler Arbeitstag. Ich komme einmal und logge mich ein, lies meine Emails, lies MSTeams um irgendwo von der Kommunikation her auf den neusten Stand zu sein und dann schaue ich was so anliegt. Entweder ist es sowieso klar, dass noch was zum fertig machen ist oder ich schau einfach was auf unserem Scrum Board hängt. <b>Meistens kommt dann eh meine Arbeitskollegin, dann machen wir eine gemeinsame Besprechung und sprechen uns ab, was für den Tag zu tun ist oder machen aus, dass jeder zuerst die Sachen noch fertig macht wo noch nicht fertig sind und dann machen wir erst die Besprechung.</b> Meistens sind irgendwelche Meetings noch dazwischen.	Aufgabendynamik	151
	2	Cornelia	Die Aufgaben die auf eurem ScrumBoard sind, jetzt auf dich persönlich bezogen, wie kommen die Aufgaben auf? Ist das etwas, dass dir immer zugewiesen wird, dass du dir selber suchst oder wie läuft da die Verteilung?		
01:38	2	Interviewpartner	<b>Also im Endeffekt ist es so, dass wir uns die gesamte Arbeit eigentlich selber einteilen</b> und dass es schon eine historisch bedingte Aufgabenteilung gibt. Beziehungsweise Vorlieben im Team gibt, wer lieber was macht. Meine Arbeitskollegin ist eher die kleine fleissige Arbeitsbiene, die einfach abarbeitet. Und ich übernehme halt viel so kleine Sachen nebenbei, ich gehe meistens die ganzen relevanten Meetings. Aussert Testsessions, dass macht meine Arbeitskollegin und kümmere mich halt noch um das ganze drumrum, also Sachen die ganzen zusätzlichen Arbeiten die zu der normalen Doku-Tätigkeit haben, dass übernehme eigentlich fast alles ich. Zumindest als organisatorischer Teil, es ist ja oft so, dass ich, dass ja alles alleine gar nicht schaffen würde. Und dann versuche ich, dass dann zu organisieren und zu priorisieren und dann teilen wir uns das auf.	Aufgabendynamik	31
	2	Cornelia	Es geht jetzt auch vorallem darum, wie in der R6 Product Development Abteilung eigentlich die Aufgabenteilung ist. Wie siehst du über die gesamte Abteilung die Aufgabenverteilung?		
03:02	2	Interviewpartner	<b>Ich glaube die Rahmenbedingungen, werden gesteckt.</b> Also von den Arbeitsbedingungen her, wie gearbeitet wird und was gearbeitet wird... Also ich glaube es ist schon klar, dass ein Entwickler entwickelt meistens und ein Tester testen und Doku-Verantwortlich ist Doku schreibt. Aber also die Tätigkeiten sind meistens schon festgelegt. <b>Aber die Arbeiten im Täglichen dann anfallen die teilen sich die Leute eigentlich die Teams selber ein.</b> Sagen wir mal so, die grossen Portionen werden geliefert und verteilt und die kleinen Portionen kann das Team dann selber bestimmen.	Aufgabendynamik	90
	3	Cornelia	Und jetzt noch ein bisschen eine andere Seite. Wie würdest du die Rolle des Management in der R6 Product Development Abteilung sehen?		



08:31	4	Interviewpartner	<p><b>Ich glaube das ist einfach ein notwendiges Übel, was durch die Firmenstruktur getrieben wird und ausgefüllt werden muss oder sich darum gekümmert werden muss.</b> Jeder Jahr sind wir wieder alle überrascht, dass wir das wieder machen müssen. Ich finde es gut, dass es das gibt, weil du dann auch wirklich dazu gezwungen wirst, gerade bestimmte Personen der Abteilung, dass auch so ein Feedbackgespräch stattfindet. Für mich müsste es jetzt nicht gerade in dieser Form sein, also ich finde diesen Fragebogen und das ganze Darum ehrlich gesagt ein bisschen irritierend. Mir würde es besser gefallen, wenn das so ablaufen würde wie ich es von anderen Firmen kenne. <b>Wo ich teilweise auch auf der anderen Seite gegessen bin. Wo du dir gegenseitig Feedback gibst. Mündlich und danach dann halt über die Sachen sprichst und manchmal Ziele festsetzt, sowas.</b></p>	Gesamtprozess des PMS	61
	4	Cornelia	Wie sind aus deiner Sicht die Prozessschritte, welche du als Performee und Performance Manager in einem Jahr durchläufst?	Zusammenarbeit der Mitarbeiter	91
10:11	4	Interviewpartner	<p><b>Also im Bezug auf meinen Performance Manager geschieht dies genau einmal im Jahr, wenn diese Email kommt, dass du das ausfüllen sollst. Bei dem Mid-Year Review Email habe ich gefragt, ob ich da jetzt irgendwas zu tun habe, nachdem ich ja auch neu Performance Manager geworden bin.</b> Und da hat es geheissen, nein da müssen wir nichts machen. Und ich handhabe das jetzt aber so, mit meinem Performee, <b>dass ich mindestens einmal in der Woche oder alle zwei Wochen wirklich Zeit nehme</b> um über so Sachen zu sprechen, wie was würde dich weiter interessieren und was könntest du dir Vorstellen für Schulungen zu machen und wenn es halt gerade passt es gäbe jetzt ein Treffen möchtest du da hingehen, würde dich das Thema interessieren.</p>	Gesamtprozess des PMS	62
			<p>Also wir handhaben das eher so, dass das einfach ein Bestandteil ist von der täglichen Arbeit, was es natürlich leicht macht, wenn du natürlich eine Person hast und mit der auch du noch im selben Büro sitzt. Ich glaube das ist ein Unterschied ob du ein Performee oder zehn, und ob du mit denen in einem Büro sitzt oder eben über die ganze Firma verteilt, oder sogar vielleicht über ganz Europa verteilt. Es hängt glaube ich sehr viel von der Persönlichkeit ab. Also wenn mir etwas auf dem Herzen liegt, dann kann mein Performance Manager gar nicht so schnell schauen und ich stehe schon bei ihm beim Schreibtisch und teile ihm das mit. Das liegt aber an meiner Persönlichkeit, weil es mir dann besser geht. Und deswegen ist es glaube ich auch nicht so wichtig, dass ich unbedingt diese Möglichkeit habe, dass einmal im Jahr diese Email kommt und dann müssen alle. Aber ich glaube für manche Leute ist es wirklich wichtig, weil die eher introvertiert sind und sonst sich nichts sagen trauen würden. Also es macht schon Sinn das es das gibt.</p>		63
	5	Cornelia	Und aus deiner Sicht, wie präsent ist das Performance Management in der Abteilung im Tagesgeschäft?		

Anhänge

13:01	5	Interviewpartner	<b>Gar nicht, also im Tagesgeschäft, also für mich gar nicht.</b> Ich bin von Haus aus immer der Typ wo schaut wo kann man was lernen wo kann man sich weiterbilden, was wäre für uns interessant, das ist immer präsent in meinem Kopf, weil ich einfach so bin. Aber dieses ganze Performance Management, dass es hier in der Firma gibt, das ist wirklich nur dann präsent wenn die E Mails kommen. Weil ich auch finde, dass es überhaupt nicht zu uns passt.	Fokus/Zielsetzung im PMS	13
	6	Cornelia	Bei der letzten Frage geht es mir darum, wie zufrieden du persönlich mit dem Performance Management bist in unserer Abteilung wenn jetzt auf einer Skala wenn 0 vollkommen unzufrieden und 10 vollkommen zufrieden ist, was würdest du für einen Wert geben?		
14:01	6	Interviewpartner	Ich weiss nicht, ich glaub wirklich, dass es so ist, dass sich alle denken och nein jetzt müssen wir das schon wieder machen, also ich würde es besser finden, wenn wir es in kürzeren Abständen standfinden würde. <b>Wenn es mehr Gespräche in kürzeren Abständen geben würde zwischen Performance Manager und Performee die fix vorgegeben sind, damit die dann auch gemacht werden.</b> Also vielleicht einmal im Monat oder alle zweimal im Monat. Wo man dann auch so eine Art Tracking machen kann, weil jetzt legst du einmal im Jahr Ziele fest und in dem Jahr passiert soviel auf Firmenebene, dass die Hälfte der Ziele irrelevant werden, weil es bestimmte Sachen gar nicht mehr gibt. Es ist einfach unrealistisch. Und die Präsenz, also ich weiss es nicht, ich glaube es sehen die Meisten eher, ach ja jetzt müssen wir dass mal wieder machen, weil es vom Konzern vorgegeben wird. <b>Ich glaube es ist nicht die Richtige Form und es ist auch nicht ich weiss es nicht wie auch die Beförderungen sind. Es wirkt sehr intransparent.</b> Und wie gesagt, ich hole mir was ich brauche, wenn ich jetzt das Bedürfnis habe ich müsste mit meinem Performance Manager reden, dann würde ich zu ihm hingehen und sagen wann hast du für mich eine Stunde Zeit. Ich würde gerne mit dir reden. Aber von ihm kommt halt nichts. Also das kommt immer nur dann wenn diese Mails kommen, weil er es halt machen muss. Ich würde auf einer Skala von 0 bis 10 dem Ganzen eine 3 geben.	Gesamtprozess des PMS  Gesamtprozess des PMS Zufriedenheit	64  65

Datum:	25.10.2017	Interview durchgeführt von:
Interview Partner, Position:	Caspar, System Engineer	Cornelia Jost
<b>Kurzfragebogen</b>		
<b>Frage</b>	<b>Auswahl des Befragten</b>	
Welche Rolle bekleiden Sie aktuell im Unternehmen?	System Engineer	
Welche Rolle bekleiden Sie aktuell aus Sicht des PMS?	Performance Manager	
Wie alt sind Sie?	20 – 37	
Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an:	männlich	
Die Aufgaben in meinem Bereich können nicht weit in die Zukunft geplant werden.	trifft ziemlich zu	
Das Aufgabengebiet in meinem Bereich verändert sich ständig.	trifft ziemlich zu	
Die Mitarbeiter definieren Ihre Arbeiten vollkommen autonom.	trifft wenig zu	
In meinem Bereich arbeiten alle Mitarbeiter in Gruppen zusammen.	trifft völlig zu	
Das Management in meinem Bereich ist für mich mehr ein Partner/Coach als ein Vorgesetzter	trifft ziemlich zu	
Wie regelmäßig finden die Gespräche in Bezug auf Ihr Performance Management statt?	2 mal im Jahr	
Wie sehr wird die Durchführung eines Performance Managements erwartet?	verpflichtend	
Wo liegt der Fokus bei Ihren persönlichen Zielvereinbarungen?	persönlicher Fokus	
Wer ist in Ihrem Tätigkeitsbereich für das Performance Management zuständig?	Mitarbeiter	
Durch wen erfolgt die Ihre Beurteilung im Performance Management?	Selbsteinschätzung	
Wie sind die Bewertungskriterien zur Beurteilung in Ihrem Performance Management definiert?	klar vorgegeben	
Auf welcher Ebene werden Ihre persönlichen Ziele festgelegt?	Mitarbeiter	
Wie werden die Ergebnisse aus Ihrem Performance Management abgelegt?	zentrale Ablage	
<b>Interviewleitfragebogen</b>		
1	Wie sieht bei Ihnen ein normaler Arbeitstag aus? (Beispielsweise letzten Mittwoch?)	
2	Könnten Sie bitte beschreiben, wie Aufgaben in Ihrer Abteilung im Unternehmen aufkommen?	
3	Wie würden Sie die Rolle des Managements im gesamten Unternehmen beschreiben?	
4	Könnten Sie bitte erläutern, wie das gesamte Performance Management System in Ihrer Abteilung im Unternehmen aus Ihrer Sicht abläuft?	
5	Wie beurteilen Sie aus Ihrer Sicht, die Präsenz des Performance Management Systems im Tagesgeschäft?	
6	Wie ist Ihre allgemeine Zufriedenheit mit dem bestehenden Performance Management System in der gesamten Unternehmung?	

persönliches Interview					
Min	Frage	Name	Transkript	Kategorien	Nr.
	1	Cornelia	Zum Einstieg was angenehmen es. Wie sieht dein normaler Arbeitstag aus, wenn du mir den beschreiben würdest?		
00:40	1	Interviewpartner	Das ist eine gute Frage. Normaler Arbeitstag.		
	1	Cornelia	Was du als normal ansiehst, du kannst irgendeinen Beispieltag nehmen.		
00:48	1	Interviewpartner	Ich komme um 8 Uhr ins Büro. Wenn ich von Gestern noch was zu erledigen habe, also wenn ein Task von Gestern noch nicht fertig ist, mache ich respektive versuche in fertig zu bringen. Wenn nicht, schaue ich mir unseren aktuellen Status an von unseren Branch, Sonar, Tests bis zum Daily Scrum. Zum Daily Scrum brauche ich glaube ich nichts dazu zusagen. Und danach habe ich, wenn es ein normaler Arbeitstag ist einen Tag mit nicht vielen Meetings, also nicht viel zu tun, also was Meetings angeht. Also kann ich ganz normal Arbeiten bis um halb zwölf. Kurze Mittagpause und dann geht es weiter.		
	1	Cornelia	Was heisst für dich normal Arbeiten?		
00:46	1	Interviewpartner	Normal arbeiten heisst für mich, dass ich an meinen Tasks für die User Story arbeiten kann. Und was nicht in das normale Arbeiten fällt ist, wenn jemand vom SI-Care kommt, oder wenn Planning Meetings sind, Defect Analyse zu machen sind. Das ist das, was ich nicht zu einem normalen Arbeitstag zähle.		
	2	Cornelia	Und du hast jetzt bereits Tasks angesprochen. Wie ist es für dich persönlich, wenn du diese Tasks hast. Werden diese an dich verteilt oder nimmst du dir diese selbst?		
02:31	2	Interviewpartner	<b>Für mich persönlich funktioniert das so, dass die Tasks meistens in abstrakter Weise auf dem Scrum Board sind. Also dies sind diese Tasks, welche wir im Sprint Planning als Team erstellen. Und von diesen Tasks suche ich mir einen aus.</b> Meistens frage ich nach, was am meisten Sinn machen würde anzugehen oder sage gleich, dass aus meiner Sicht es am Besten ist mit einem spezifischen Task zu beginnen. Und danach nehme ich mir den Task und mache für mich selbst noch so eine Art Sub-Tasks. Ich habe dafür eine persönliche Notes-Liste und dies ist dann mein persönlicher Plan für den Tag.	Aufgabendynamik	29
	2	Cornelia	Okey, dies ist nun so, wie es bei dir funktioniert. Wenn du dies nun auf das gesamte R6 Product Development ausrollen würdest. Wie funktioniert dort die Aufgabenverteilung?		
03:41	2	Interviewpartner	Die Aufgaben für die Teams?		
	2	Cornelia	Ja zum Beispiel. Ist dies so, dass jeder sowie du Tasks nehmen kann wie er will oder gibt es mehr Zuweisungen aus deiner Sicht?		

Anhänge

03:53	2	Interviewpartner	Also wie die Tasks zu erledigen sind und in welcher Reihenfolge, das machen sich die Teams selber aus. Also für die meisten Tasks, schätze ich mal, machen es sich die Teams selber aus. Dann gibt es wiederum Tasks, da braucht man Input von anderen Teams oder gewissen Leuten. Wenn es jetzt so spezielle Themen sind wie, also ich mache jetzt nur ein Beispiel. Ich habe den Task gehabt, in die API etwas einzubauen. <b>Das konnte ich nicht wirklich für mich selbst bestimmen, deswegen musste ich zuerst zum Matteo gehen.</b> Weil er der Ansprechpartner für unsere API's ist und er hat mir dann mitgeteilt, wie ich es am Besten machen soll. Wir hätten in unserem Team den Task auch machen können ohne Rücksprache, aber dann hätten wir es vielleicht doppelt machen müssen, weil vielleicht irgendjemand gesagt hätte, dass wir es nicht so brauchen, sondern so. Also für manche Tasks stimmt, müssen wir doch nicht Teamintern entscheiden was wie gemacht werden soll, sondern von anderen Seiten. Entweder von anderen Teams oder vom Robert.	Zusammenarbeit der Mitarbeiter	85
	3	Cornelia	Gut, das ist nun mal so wie es in der gesamten Abteilung mit den Aufgaben läuft. Könntest du mir aus deiner Sicht, nur für die Abteilung R6 Product Development, die Rolle des Managements beschreiben?		
05:59	3	Interviewpartner	Die Rolle des Managements definiert bei uns generell in welche Richtung das Produkt geht oder gehen soll und was das Produkt kann. <b>Also sie definieren mehr oder weniger, also jetzt ganz Abstrakt und High-Level was das Produkt machen soll</b> und was es noch nicht kann und was es anders machen kann, also generell die Funktionen. Jetzt auf das Produkt bezogen. <b>Natürlich gehört zum Management auch noch, der Max kümmert sich um die Leute</b> , und der René, weil wir vorher über Tasks gesprochen haben, meinst du wahrscheinlich bezüglich diese Produkts was wir machen.	Managementaufgaben/Rollen	156 157
	3	Cornelia	Mir geht es wirklich um die gesamte R6 Product Development Abteilung.		
06:57	3	Interviewpartner	Okey, da würde ich das Management unterteilen in zwei drei Punkte.		
	3	Cornelia	Die wären?		
07:02	3	Interviewpartner	<b>Da würde ich zuerst mal Max nehmen, der bei uns das Personalmanagement macht. Dann würde ich den René und Sam her nehmen, die bei uns das Produktmanagement machen. Und dann würde ich die Jana noch als Defect-Managerin hernehmen. Und die ganzen PO's würde ich dann unter Sam und René stellen. Die kümmern sich darum, dass die Teams die richtigen Aufgabenpakete kriegen.</b>	Managementaufgaben/Rollen	158
	3	Cornelia	Haben für die die Product Owner auch eine Management Rolle?		
07:52	3	Interviewpartner	Ich würde schon sagen, dass man es als Management bezeichnen kann.		
	3	Cornelia	In was zeichnet sich das aus bei den Product Ownern?		
08:07	3	Interviewpartner	Dass sie so gut wie möglich, den Auftrag also den highlevel Auftrag hernehmen und dass sie technische Sachen umschreiben, dass es umsetzbar ist. Das würde ich als Management bezeichnen.		

Anhänge

	4	Cornelia	Das waren jetzt mal drei Fragen, wo es darum ging mal zu sehen wie es bei uns in der Abteilung allgemein aussieht. Wenn wir nun in Richtung Performance Management System gehen, also wirklich das Gesamte und nicht nur das Tooling. Könntest du mir erklären wie das Performance Management System erklären, wie es bei uns funktioniert?		
08:51	4	Interviewpartner	<b>Das Performance Management bei uns in der Abteilung funktioniert aus meiner Sicht so, dass wir uns zweimal im Jahr mit unseren Performance Managern und mit unseren Performees zusammensetzen.</b> Also das heisst wir haben im Moment zwei Meetings. Wir haben am Jahresanfang, machen wir so ein Zielsetzungsmeeting, also da sehen wir uns an was wäre nicht schlecht an Trainings was wäre nicht schlecht an seiner Arbeitsweise vielleicht kann man da was ändern und vielleicht einen Blick in die Zukunft, was könnte man irgendwie machen indem. Ja, und dann haben wir am Jahresende machen wir so eine Art Resumee. Wo dann auf die Ziele geschaut wird und geschaut wird, das haben wir erreicht und das nicht. Ja, wir haben zwei Meetings und benutzen da die Tools. Die Tools sind eigentlich nicht so wichtig für uns. Also das SAP-Ding oder was auch immer das ist. Das ist eigentlich überhaupt nicht wichtig für uns. Da tragen wir das nur ein, weil wir das müssen. Wir machen die Meetings eigentlich nur damit wir uns wirklich zusammensetzen und uns darüber austauschen. Und dann so einen kleinen Plan, also Roadmap sich selbst zu machen. <b>Aber das Tool, da schreiben wir das einfach rein, weil wir es reinschreiben müssen. Und ich verstehe auch nicht warum das an oberster Instanz unterschrieben werden muss, und das dann wieder zurückgeschrieben werden muss.</b> Also warum es diesem Prozess gibt weiss ich nicht. Für mich persönlich ist nur wichtig, dass man sich mit seinem Performance Manager und Performee wirklich zusammensetzt und darüber diskutiert. Das ganze Drumherum, das verstehe ich nicht.	Gesamtprozess des PMS	86
	5	Cornelia	Wie beurteilt du aus deiner Sicht die Präsenz des Performance Managements im Daily Business in unserer Abteilung?		87
11:07	5	Interviewpartner	Ja ist quasi nicht vorhanden.		
	5	Cornelia	Und wenn du sagst, quasi nicht vorhanden, wo ist es dann vorhanden?		
11:17	5	Interviewpartner	Nur an den zwei Meetings. Ich verstehe jetzt nicht, wie das im Daily Business vorhanden sein kann. Aber sagen wir mal so für das Daily Business weiss ich nicht, ob es wirklich so wichtig ist. Also aus meiner Sicht es es dafür da, dass man so eine Art Plan für das Jahr macht und darüber sieht, wie es einem so ergangen ist, persönlich. Weil so Daily Business wüsste ich nicht wo es da Anwendung finden könnte.		
	6	Cornelia	Es geht jetzt vorallem darum wie es jetzt im Moment ist. Dann zu meiner letzten Frage. Wenn du von einer Skala von 0 vollkommen unzufrieden und 10 vollkommen		

Anhänge

			zufrieden, wie zufrieden sit du mit dem Performance Management bei uns, also in der Abteilung?		
12:19	6	Interviewpartner	Ich würde sagen, zwischen 3 und 4 vielleicht. 3 man könnte das glaube ich besser machen.		
	6	Cornelia	Was führt dazu, dass du sagst nein das passt nicht, es reicht nicht.		
12:33	6	Interviewpartner	<b>Also ich sage mal, so wie wir es im Moment haben, dass wir uns zweimal im Jahr zusammensetzen und wirklich nur zu den Terminen und Sachen Gedanken machen, das ist glaube ich wirklich ein bisschen zu wenig.</b> Man könnte da vielmehr daraus machen. Man könnte das Meeting alle zwei Monate machen, und schauen vielleicht etwas detaillierter machen. Denn das, was bei uns immer rauskommt ist, also die Trainings mache ich das passt zu mir und das war es. Aber ich finde man könnte das irgendwie, man könnte da noch mehr machen. <b>Man könnte da zum Beispiel die letzten zwei Sprints zum Beispiel auf sich selber reflektieren lassen und selber schauen das heisst jetzt vielleicht, da hätte ich mehr Engagement zeigen können, da hätte ich was sagen sollen was mir nicht passt.</b> Also man könnte irgendwie das festhalten, das glaube ich wäre irgendwie nicht schlecht, weil man vergisst das dann alles wieder und dann ist es einem egal. Und ich finde man könnte da fast noch mehr machen, aber nur dass man sich einmal im Jahr zusammensetzt habe ich das Gefühl, das machen wir eigentlich nur so ein bisschen oberflächlich. Das ist so ungefähr meine Meinung dazu. Also ich würde mich so zwischen 3 und 4 entscheiden.	Gesamtprozess des PMS Zufriedenheit	58
				Gesamtprozess des PMS	159

Datum:	25.10.2017	Interview durchgeführt von:
Interview Partner, Position:	Ruben, System Engineer	Cornelia Jost
<b>Kurzfragebogen</b>		
<b>Frage</b>	<b>Auswahl des Befragten</b>	
Welche Rolle bekleiden Sie aktuell im Unternehmen?	System Engineer	
Welche Rolle bekleiden Sie aktuell aus Sicht des PMS?	Performance Manager	
Wie alt sind Sie?	20 – 37	
Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an:	männlich	
Die Aufgaben in meinem Bereich können nicht weit in die Zukunft geplant werden.	trifft wenig zu	
Das Aufgabengebiet in meinem Bereich verändert sich ständig.	trifft ziemlich zu	
Die Mitarbeiter definieren Ihre Arbeiten vollkommen autonom.	trifft gar nicht zu	
In meinem Bereich arbeiten alle Mitarbeiter in Gruppen zusammen.	trifft völlig zu	
Das Management in meinem Bereich ist für mich mehr ein Partner/Coach als ein Vorgesetzter	trifft völlig zu	
Wie regelmäßig finden die Gespräche in Bezug auf Ihr Performance Management statt?	jährlich	
Wie sehr wird die Durchführung eines Performance Managements erwartet?	verpflichtend	
Wo liegt der Fokus bei Ihren persönlichen Zielvereinbarungen?	Teamfokus	
Wer ist in Ihrem Tätigkeitsbereich für das Performance Management zuständig?	Manager	
Durch wen erfolgt die Ihre Beurteilung im Performance Management?	Manager	
Wie sind die Bewertungskriterien zur Beurteilung in Ihrem Performance Management definiert?	klar vorgegeben	
Auf welcher Ebene werden Ihre persönlichen Ziele festgelegt?	Team	
Wie werden die Ergebnisse aus Ihrem Performance Management abgelegt?	zentrale Ablage	
<b>Interviewleitfragebogen</b>		
1	Wie sieht bei Ihnen ein normaler Arbeitstag aus? (Beispielsweise letzten Mittwoch?)	
2	Könnten Sie bitte beschreiben, wie Aufgaben in Ihrer Abteilung im Unternehmen aufkommen?	
3	Wie würden Sie die Rolle des Managements im gesamten Unternehmen beschreiben?	
4	Könnten Sie bitte erläutern, wie das gesamte Performance Management System in Ihrer Abteilung im Unternehmen aus Ihrer Sicht abläuft?	
5	Wie beurteilen Sie aus Ihrer Sicht, die Präsenz des Performance Management Systems im Tagesgeschäft?	
6	Wie ist Ihre allgemeine Zufriedenheit mit dem bestehenden Performance Management System in der gesamten Unternehmung?	

persönliches Interview					
Min	Frage	Name	Transkript	Kategorien	Nr.
	1	Cornelia	Als Erstes mal eine einfache Frage. Wie verläuft ein normaler Arbeitstag bei dir?		
00:23	1	Interviewpartner	Mit sehr viel Kaffee...		
	1	Cornelia	Wie sieht ein Arbeitstag bei dir aus?		
00:32	1	Interviewpartner	Zwischen Meetings und Arbeitsplatz hin und her.		
	1	Cornelia	Was machst du da?		
00:42	1	Interviewpartner	In den Meetings oder am Arbeitsplatz?		
	1	Cornelia	In Meetings am Arbeitsplatz		
00:46	1	Interviewpartner	Viele Diskussionen für Features führen. Was soll man da genauer dazu sagen. Ja, Features umsetzen, Features diskutieren, Features planen, designen.		
	1	Cornelia	Wie erfolgt das Umsetzen?		
01:05	1	Interviewpartner	Wie erfolgt das Umsetzen. Teilweise anhand von Ideen, teilweise anhand von spezifizierten User Stories die dann einfach nur noch in Code umgewandelt werden. <b>Aber prinzipiell eigentlich mehr anhand von Ideen als von ausformulierten Designs.</b>	Aufgabendynamik	32
	2	Cornelia	Wenn wir jetzt mal in Bezug auf Designs erstellen, User Stories umsetzen usw. sind. Wie würdest du für dich persönlich, wenn du arbeitest deine Aufgaben beschreiben wie die aufkommen? Ist das etwas das einfach dir zugeteilt wird oder dass du selber sagst wie genau deine Aufgaben ausschauen?		
01:59	2	Interviewpartner	Eher das Erstere. Also weniger selber frei entscheiden, was zu tun ist. Meistens ergeben sich die Aufgaben anhand der Bedürfnisse unserer Projekte. Das heisst wenn ein Projekt was dringend braucht, dann wird jemand gesucht der das dringend umsetzt.		
	2	Cornelia	Wenn du das jetzt auf die gesamte R6 Product Development Abteilung anschaust, wie sieht es hier mit den Aufgaben aus? Ist das gleich wie bei dir oder gestaltet sich das ein wenig anders?		
02:39	2	Interviewpartner	Grundsätzlich gleich vom Prinzip her, aber in grösserem Ausmass.		
	2	Cornelia	Das heisst?		
02:43	2	Interviewpartner	Das heisst, dass Features, also grössere Features werden an ganze Teams verteilt für längere Zeit und die Sachen die dann mehr oder weniger übrig bleiben wo eine Person kann, landen dann hin und wieder bei mir.		
	2	Cornelia	Wenn an einem Feature mehrere Personen arbeiten. Wie funktioniert das aus deiner Sicht?		
03:09	2	Interviewpartner	Unterschiedlich, kommt sehr stark auf das Feature an, und wie das aussieht. Zwei Extreme davon, beispielsweise Ressourcen war der klassische Fall von, diese Feature muss irgendwie im gesamten Produkt integriert werden. Da hat sich das gesamte Team teilweise sehr überlappt, somit haben wir teilweise sehr Probleme gehabt, wenn gleichzeitig am gleichen gearbeitet wurde. Das andere Extrem ist das API Design, das sind alles recht isolierte Komponenten, die einfach auf bestehende Funktionalitäten		

Anhänge

			hinzugebaut werden. Dort funktioniert es besser, weil man sich selbst, also weil jede Person im Team seine eigenen Zuständigkeiten hat und sich gegenseitig jetzt nicht in die Quere kommt.		
	3	Cornelia	Mir ging es mit diesen Fragen mal darum wie es bei uns allgemein mit den Arbeitsaufgaben aussieht. Jetzt in unserer Abteilung, wie würdest du aus deiner Sicht die Management Rolle beschreiben?		
04:43	3	Interviewpartner	Die Management Rolle, du meinst jetzt nicht PO oder über PO...		
	3	Cornelia	Was verstehst du unter Management Rolle ganz allgemein hier bei uns in der Abteilung.		
04:54	3	Interviewpartner	Ja also ich, so Management Rolle sehe ich zwei verschiedene Tätigkeiten. Zum einen gibt es diese Management Rolle die die Produktfunktionalität managt, also das was unsere Product Owner machen oder machen sollten, also mit unseren Kunden zusammensitzen Features diskutieren und die Requirements in den Scrum Prozess integrieren. Die andere Management Tätigkeit die ich sehe ist genau das was der Manager macht, also das organisatorische Management, wie sind die Teams organisiert, wie viele Leute sind da, also einfach alles Organisatorische wo da anfällt. Das sind für mich so die zwei Managementkomponente die getrennt voneinander zu betrachten sind.		
	3	Cornelia	Und wenn du diese beiden Komponenten anschaust, sind für dich auf diesen beiden Ebenen die Management Rolle eher als Vorgesetzter oder als Partner/Coach?		
05:58	3	Interviewpartner	Also weniger Vorgesetzter, eher Richtung Partner und Coach. Dies wirkt sich vor allem im Verhältnis aus, wie man untereinander umgeht. <b>Bei uns ist es sehr klassisch, wir haben keine Hierarchie, die man sonst in den Firmen mehr vorfindet, die ist bei uns aufgebrochen, wir haben eher mehr persönlichen Kontakt.</b> Und so ist auch das Umgangsverhältnis ein ganz Anderes, ich würde sagen familiärer, geht in diese Richtung. Also insofern ist es schon eher Partner und Coaching	Managementaufgaben/Rollen	44
	4	Cornelia	Dies wären jetzt mal drei Fragen gewesen um einen allgemeinen Überblick zu verschaffen. Könntest du mir nun erläutern oder erklären wie bei uns aus deiner Sicht, das Performance Management System bei uns funktioniert?		
07:18	4	Interviewpartner	Was soll man sagen, das Performance Management ist ein, muss ich ganz ehrlich sagen ist ein gutes Konzept für jemanden der neu in die Firma kommt und sich erst orientieren muss. Also da sehe ich es als einen recht effektiven Prozess. Das habe ich bei meinem Performee gemerkt, also am Anfang sich noch regelmässig zusammensetzen, schauen wohin will er gehen und was gefällt ihm und wo gibt es Probleme. <b>Wie länger man dann aber dabei ist, desto weniger relevant ist das Ganze, also da hat man sich schon eingespielt, da weiss man wo will man selber hin und mit wem muss man wie umgehen.</b>	Fokus/Zielsetzung im PMS	14
	4	Cornelia	Und wie funktioniert denn das Ganze?		
08:09	4	Interviewpartner	Wenn es noch relevant ist, funktioniert es eigentlich ganz gut.		
	4	Cornelia	Das heisst, also wie läuft das ab, wie kann ich mir das vorstellen?		

Anhänge

08:18	4	Interviewpartner	<b>Der Ablauf an sich ist, man setzt sich mit dem Performee zusammen oder ich setze mich mit meinem Performance Manager zusammen, um uns regelmässig zu sehen und zu diskutieren, was wurde erreicht, wo ist was aufgefallen, wo kann man sich verbessern.</b>	Fokus/Zielsetzung im PMS	15
	4	Cornelia	Was heisst für dich regelmässig?		
08:41	4	Interviewpartner	<b>Da habe ich unterschiedliche Erfahrungen. Also das heisst, mein erster Performance Manager hat das monatlich gemacht, das haben wir nach einem halben Jahr in einen längeren Rahmen gesetzt also wir setzen uns jedes halbe Jahr zusammen.</b> Also sagen wir mal so, wenn man regelmässig mit den Leuten Kontakt hat, zum Beispiel, wenn man im gleichen Büro sitzt, dann braucht man sich nicht dezitiert nochmals zusammensetzen, nicht unbedingt. Also nicht so häufig, das reicht zum Beispiel, wenn man das einmal im Jahr so macht. Wenn man dann aber in irgendeiner anderen Abteilung arbeitet, macht es wahrscheinlich Sinn, wenn das häufiger ist.	Gesamtprozess des PMS	160
	4	Cornelia	Du hast nun erwähnt, wenn schon seit längerer Zeit jemand in der Firma ist, dass es da nicht mehr relevant wird. Wie funktioniert es dann hier?		
09:36	4	Interviewpartner	Naja, wenn es weniger relevant ist, dann lernt man sich glaube ich, selber besser einzuschätzen. Was man, also wie man damit umgeht, wo man seine Stärken und Schwächen hat. <b>Und natürlich schadet es nicht, wenn man auch von anderen Leuten Feedback bekommt. Das wird dann eher zu einem Feedback Prozess als ein Performance Management.</b>	Fokus/Zielsetzung im PMS	16
	5	Cornelia	Wie beurteilst du beurteilst du die Präsenz des Performance Management System im Tagesgeschäft?		
10:17	5	Interviewpartner	<b>Gar nicht präsent im Tagesgeschäft, also im Normalfall ist es dann präsent, wenn die Email zum Performance Management kommt, dass es zum abschliessen ist.</b> Dann wird es präsenter, aber sonst ist es eher nicht präsent.	Fokus	
	6	Cornelia	Dann komme ich bereits zur letzten Frage. Von einer Skala von 0 überhaupt nicht zufrieden und 10 vollkommen zufrieden, wie Zufrieden bist du mit dem Performance Management Prozess gesamthaft bei uns in der Abteilung?		
10:58	6	Interviewpartner	Ich würde schon sagen recht zufrieden. Also eine 7.		
	6	Cornelia	Mit was würdest du denn diese Zahl erklären?		
11:13	6	Interviewpartner	<b>7 ist insofern begründet, dass es vor allem als Orientierungshilfe dient. Vor allem in Bezug auf Abteilungsziele, persönliche Ziele und so weiter.</b> Da ist es eine super Hilfe, da man ja nicht direkt mit den strategischen Zielen vertraut ist und im Performance Management kommen auch solche Ziele auf die einzelnen Mitarbeiter runter. Also aus Firmensicht ist es sicher ein relevanter Prozess um die Ziele zu verfolgen	Zufriedenheit	17

Datum:	25.10.2017	Interview durchgeführt von:
Interview Partner, Position:	Brian, Senior System Engineer	Cornelia Jost
<b>Kurzfragebogen</b>		
<b>Frage</b>	<b>Auswahl des Befragten</b>	
Welche Rolle bekleiden Sie aktuell im Unternehmen?	Senior System Engineer	
Welche Rolle bekleiden Sie aktuell aus Sicht des PMS?	Performance Manager	
Wie alt sind Sie?	20 – 37	
Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an:	männlich	
Die Aufgaben in meinem Bereich können nicht weit in die Zukunft geplant werden.	trifft wenig zu	
Das Aufgabengebiet in meinem Bereich verändert sich ständig.	trifft wenig zu	
Die Mitarbeiter definieren Ihre Arbeiten vollkommen autonom.	trifft wenig zu	
In meinem Bereich arbeiten alle Mitarbeiter in Gruppen zusammen.	trifft ziemlich zu	
Das Management in meinem Bereich ist für mich mehr ein Partner/Coach als ein Vorgesetzter	trifft völlig zu	
Wie regelmäßig finden die Gespräche in Bezug auf Ihr Performance Management statt?	jährlich	
Wie sehr wird die Durchführung eines Performance Managements erwartet?	freiwillig	
Wo liegt der Fokus bei Ihren persönlichen Zielvereinbarungen?	persönlicher Fokus und Tam	
Wer ist in Ihrem Tätigkeitsbereich für das Performance Management zuständig?	Manager	
Durch wen erfolgt die Ihre Beurteilung im Performance Management?	Selbsteinschätzung	
Wie sind die Bewertungskriterien zur Beurteilung in Ihrem Performance Management definiert?	komplett offen	
Auf welcher Ebene werden Ihre persönlichen Ziele festgelegt?	Manager	
Wie werden die Ergebnisse aus Ihrem Performance Management abgelegt?	zentrale Ablage	
<b>Interviewleitfragebogen</b>		
1	Wie sieht bei Ihnen ein normaler Arbeitstag aus? (Beispielsweise letzten Mittwoch?)	
2	Könnten Sie bitte beschreiben, wie Aufgaben in Ihrer Abteilung im Unternehmen aufkommen?	
3	Wie würden Sie die Rolle des Managements im gesamten Unternehmen beschreiben?	
4	Könnten Sie bitte erläutern, wie das gesamte Performance Management System in Ihrer Abteilung im Unternehmen aus Ihrer Sicht abläuft?	
5	Wie beurteilen Sie aus Ihrer Sicht, die Präsenz des Performance Management Systems im Tagesgeschäft?	
6	Wie ist Ihre allgemeine Zufriedenheit mit dem bestehenden Performance Management System in der gesamten Unternehmung?	

persönliches Interview					
Min	Frage	Name	Transkript	Kategorien	Nr.
	1	Cornelia	Wie sieht bei dir ein ganz normaler Arbeitsalltag aus?		
00:56	1	Interviewpartner	Ich trinke Kaffee und lese für ein paar Minuten die News. Dann checke ich meine Emails und dann fange ich normalerweise mit Tasks an. Entweder etwas von gestern oder ich fange mit neuen Tasks an. Das ist jetzt sehr schwierig zu sagen, weil sehr oft Leute zu mir kommen, die Fragen haben und dann arbeiten wir zu anderen Problemen und so weiter. Am Ende habe ich den ganzen Tag nie so viel Zeit für meine eigenen Tasks. <b>Ich muss viel mit anderen Leuten zusammenarbeiten und reden und Probleme lösen oder Probleme besprechen.</b>	Zusammenarbeit der Mitarbeiter	161
	2	Cornelia	Du hast gesagt du nimmst Tasks, wo du bereits angefangen hast oder neu anfängst. Bekommst diese Tasks aufgetragen oder sagst du dir selber, dass du die machen musst? Werden dir die Tasks erteilt?		
02:25	2	Interviewpartner	Nein zu mir nicht, weil ich bin Teamleiter und das ist jetzt anders bei mir.		
	2	Cornelia	Was heißt das bei dir? Wie funktioniert das?		
02:36	2	Interviewpartner	Zum Beispiel gehe ich zum Scrum Board und nehme das erste Task, das ich mache. Eigentlich nicht was ich mache. Es gibt schwierige Tasks und leichtere Tasks und ich nehme immer die schwierigeren, die ich nicht an andere Leute verteilen kann. Ich kann Maurice schon schwierige Tasks geben aber komplexe Tasks möchte ich selber machen und überblicken wie die laufen. Weil wenn ich nicht da bin haben wir viele Probleme.		
	2	Cornelia	Wie funktioniert das mit den restlichen Tasks im Team?		
	2	Interviewpartner	Meinst du unsere Tasks oder Tasks, die von außen kommen?		
	2	Cornelia	Auf alle Teams bezogen. Du kannst für dein Team reden. Wie bekommen die anderen Mitarbeiter, Entwickler die Aufgaben? Bekommen sie sie oder nehmen sie sie selbst?		
04:00	2	Interviewpartner	Das hängt von unserer Story ab. Bei früheren Stories machen wir keine explizite Verteilung. <b>Normalerweise arbeiten zwei Leute auf einer Story mindestens.</b> Leute gehen einfach zum Scramboard und nehmen Tasks und mich fragt niemand. Wenn eine Story zum Ende kommt oder es keine oder nur schwierige Tasks gibt, dann kommen Leute zu mir und fragen mich, was sie machen sollen und worauf sie sich konzentrieren sollen. Wenn es keine Tasks mehr auf diesem Board gibt, habe ich ein Problem. Aber das passiert nicht so oft. Aber dann müssen wir etwas finden, für Analyse oder Ähnliches.	Zusammenarbeit der Mitarbeiter	162

Anhänge

	3	Cornelia	Wie würdest du in Bezug auf den Core die Managementrolle beschreiben?		
05:26	3	Interviewpartner	<b>Management gibt es in meinen Augen auf unterschiedlicher Ebene. Du hast zum Beispiel Personalmanagement, dann Produktmanagement, Teammanagement</b> , einfach die Dinge. Für das Produktmanagement sind PO's verantwortlich. Das ist Maurice bei uns. Innerhalb eines Teams passiert auch viel Management, aber das ist dann echt Mikromanagement, zum Beispiel bei der Taskverteilung. Es gibt bei uns keine zentralen Punkte, was entschieden wird. Ich entscheide zum Beispiel nicht selber. Ich sage nicht zu Marius, er soll diese Tasks machen. Er kommt immer zu mir und fragt. Dann diskutieren wir mit Maurice auch was wir machen. Weil wenn ich es alleine entscheide, macht es keinen Sinn in meinen Augen. <b>Wir müssen es gemeinsam machen und das ganze Team sollte wissen, was passiert und warum jemand auf einem Task arbeiten sollte.</b>	Managementaufgaben/Rollen  Aufgabendynamik	163  164
	3	Cornelia	Wie ist es für dich mehrheitlich auf Produkt-, Personal-, Teammanagementebene, ist da die Rolle wie Coach oder Partner oder mehr wie Vorgesetzter?		
07:10	3	Interviewpartner	<b>Es ist mehr Coach, Partner. Es ist sehr freundlich. Bei uns gibt es keine Hierarchie. Du redest wie mit einem Freund</b> , wie Tipps. Es gibt keine - wie heißt das auf Deutsch - orders Wir diskutieren es immer, die Entscheidungen. Was sollen wir im nächsten halben Jahr oder nächsten Jahr machen oder erreichen?	Managementaufgaben/Rollen	165
	4	Cornelia	Könntest du mir erklären, wie Performance Management bei uns im Core funktioniert? Nicht nur den Prozess. Wie funktioniert Kommunikation, wer ist involviert, welche Ein- und Abgaben gibt es?		
08:24	4	Interviewpartner	<b>Das Problem aus meiner Sicht, ist, dass nicht klar definiert ist, was wir wollen aus unserem Performance Management System gewinnen.</b> Als ich zu der Firma gekommen bin, war für mich sehr wichtig, dass ich weiß, dass ich in ein paar Jahren in diese Hierarchie kommen kann. Dass ich neue Dinge lerne und nicht ständig auf einer Ebene bleibe und nicht nicht weiterentwickle. (...) Es ist nicht genug verbunden mit den Beförderungen.	Gesamtprozess des PMS	166
	4	Cornelia	Du selbst bist Performance Manager. Wie machst du das mit deinem Performee?		
09:20	4	Interviewpartner	<b>Wir setzen uns zweimal im Jahr zusammen und reden über all diese Probleme.</b> (...) ein paar Minuten vor dem Meeting (...) <b>Das bedeutet, dass ich nicht viel Zeit in den Prozess investiere. Das Problem ist, das wir nicht wissen, was wir damit erreichen wollen.</b>	Gesamtprozess des PMS	167

Anhänge

	5	Cornelia	Wie beurteilst du die Präsenz des Performance Management im Daily Business? Siehst du Performance Management irgendwo in unserer Abteilung?		
10:15	5	Interviewpartner	Wir machen es so, wenn ich zum Beispiel Probleme sehe in unserem Team, nicht nur bei meinen Performees - ich rede auch mit anderen. <b>Wenn ich merke, dass Leute nicht viel genug reden und schlechte Lösungen haben oder nicht an das große Bild denken, an das Produkt von den Tasks denken, dann sage ich das sofort.</b> Das passiert regelmäßig, fast jeden Tag. Wenn ich sehe, dass etwas nicht funktioniert, dann sage ich das sofort. Oder wenn etwas schlechtmacht wurde oder es Verbesserungspotential gibt, dann rede ich mit den Leuten sofort. Ich denke das ist sehr wichtig, weil sonst vergisst du es.	Zusammenarbeit der Mitarbeiter	168
	5	Cornelia	Gehört das für dich zum Performance Management dazu?		
11:14	5	Interviewpartner	<b>Du nennst es Performance Management. Für mich ist das Weiterentwicklung vom ganzen Team.</b>	Fokus/Zielsetzung im PMS	169
	6	Cornelia	Von einer Skala von 0 komplett unzufrieden bis 10 komplett zufrieden, wie zufrieden bist du mit unserem Performance Management?		
11:48	6	Interviewpartner	Der ganze Prozess ist sehr unklar. Okay, wir haben diese Meetings. <b>Aber der Performance Management Prozess hat keine Auswirkungen in Real World.</b> Du kannst dich auch ohne den Managementprozess weiterentwickeln. Ich sehe es eigentlich (...). Es kommt nichts raus eigentlich. Nichts greifbares. Meine Bewertung ist jetzt 4.	Zufriedenheit	170

Datum:	25.10.2017	Interview durchgeführt von:
Interview Partner, Position:	Sascha, Senior Technology Architect	Cornelia Jost
<b>Kurzfragebogen</b>		
<b>Frage</b>	<b>Auswahl des Befragten</b>	
Welche Rolle bekleiden Sie aktuell im Unternehmen?	Senior Technology Architect	
Welche Rolle bekleiden Sie aktuell aus Sicht des PMS?	Performance Manager	
Wie alt sind Sie?	38 – 50	
Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an:	männlich	
Die Aufgaben in meinem Bereich können nicht weit in die Zukunft geplant werden.	trifft wenig zu	
Das Aufgabengebiet in meinem Bereich verändert sich ständig.	trifft wenig zu	
Die Mitarbeiter definieren Ihre Arbeiten vollkommen autonom.	trifft ziemlich zu	
In meinem Bereich arbeiten alle Mitarbeiter in Gruppen zusammen.	trifft wenig zu	
Das Management in meinem Bereich ist für mich mehr ein Partner/Coach als ein Vorgesetzter	trifft völlig zu	
Wie regelmäßig finden die Gespräche in Bezug auf Ihr Performance Management statt?	alle 2 bis 3 Monate	
Wie sehr wird die Durchführung eines Performance Managements erwartet?	verpflichtend	
Wo liegt der Fokus bei Ihren persönlichen Zielvereinbarungen?	persönlicher Fokus	
Wer ist in Ihrem Tätigkeitsbereich für das Performance Management zuständig?	Manager	
Durch wen erfolgt die Ihre Beurteilung im Performance Management?	Manager und Selbsteinschätzung	
Wie sind die Bewertungskriterien zur Beurteilung in Ihrem Performance Management definiert?	komplett offen	
Auf welcher Ebene werden Ihre persönlichen Ziele festgelegt?	Manager	
Wie werden die Ergebnisse aus Ihrem Performance Management abgelegt?	lokal/Email	
<b>Interviewleitfragebogen</b>		
1	Wie sieht bei Ihnen ein normaler Arbeitstag aus? (Beispielsweise letzten Mittwoch?)	
2	Könnten Sie bitte beschreiben, wie Aufgaben in Ihrer Abteilung im Unternehmen aufkommen?	
3	Wie würden Sie die Rolle des Managements im gesamten Unternehmen beschreiben?	
4	Könnten Sie bitte erläutern, wie das gesamte Performance Management System in Ihrer Abteilung im Unternehmen aus Ihrer Sicht abläuft?	
5	Wie beurteilen Sie aus Ihrer Sicht, die Präsenz des Performance Management Systems im Tagesgeschäft?	
6	Wie ist Ihre allgemeine Zufriedenheit mit dem bestehenden Performance Management System in der gesamten Unternehmung?	

persönliches Interview					
Min	Frage	Name	Transkript	Kategorien	Nr.
	1	Cornelia	Wie funktioniert für dich oder wie läuft für dich ein ganz normaler Arbeitstag ab?		
00:17	1	Interviewpartner	Mein Arbeitsalltag schaut typischerweise mit den Standards, mit den Gruppen mit denen ich arbeite. Das sind momentan zwei Gruppen oder wir und unser Vorbauteam. Eigentlich sind wir ein Team das sich um die App dreht, die das gerade umsetzen. Also da ist nicht nur das richtige Team, sondern da sind auch andere Leute dabei. Und halt mit dem SCM mittlerweile, das Statusmeeting. Ja und danach ist es momentan so, dass es sehr viele Meetings gibt aus verschiedenen Bereichen, übergreifend und jetzt natürlich R6-spezifische Dinge. Aber auch übergreifende Meetings bezüglich Infrastruktur oder Stakeholdermeetings, wo ich jetzt gerade herkomme. Und die Pausen nutze ich für diverse Tätigkeiten, die in dem Projekt anfallen und die zu tun sind. Momentan halt rein organisatorischer Natur, weil zum Umsetzen komme ich nicht. Ist eher sehr vollgestopft. Zwei Drittel der Zeit ist in Meetings und die restliche Zeit die Dinge, die Dinge, die anfallen, abzuarbeiten.		
	2	Cornelia	Und jetzt diese organisatorischen Sachen, die du zwischen den Meetings erledigst. Diese Aufgaben, die du erledigst, ist das etwas, was du selber für dich sagst, dass das zu machen ist oder etwas, das an dich herangetragen wird?		
01:57	2	Interviewpartner	Beides würde ich sagen. Es gibt Dinge, die jetzt niemand dezidiert von mir verlangt. <b>Zum Beispiel war ich letzte Woche auf einer Konferenz in London und jetzt kann ich nicht einfach ganz normal zur Tagesordnung übergehen. Ich möchte das ja auch in die Organisation reintragen, was ich gelernt habe.</b> Konkret mit dem Heinz gemeinsam, der auch bei der Konferenz war, möchte ich jetzt einen Termin machen, wo ich das vorstelle. Und mir selbst noch einmal Gedanken mache, was ich da überhaupt gelernt habe. Wenn du so viel hörst, kann man ja nicht alles sofort so gut wiedergeben, wie man das gelernt hat, sondern schaut sich das noch einmal an. Das bedarf einer Nacharbeit. Viele Dinge werden mir nicht direkt aufgetragen. <b>Das ganze Steering von unserer internen Infrastruktur, mit Benedikt und Pascal, da gibt es Dinge, die ich in der Kommunikation mit anderen überlege und dann umsetze oder die Vorbereitung treffe, dass es umgesetzt werden kann. Dass es auf den Backlog kommt, dass es organisiert wird.</b>	Zusammenarbeit der Mitarbeiter	171  172
	2	Cornelia	Wenn du das nun auf die gesamte Abteilung betrachtest, wie die Aufgaben erfolgen von den Leuten: Ist das etwas, das den Leuten mehr zugewiesen wird oder etwas, wo sie sagen, das möchte ich machen. Wie ist das bei uns im COR?		

03:47	2	Interviewpartner	<p>Ich glaube auf Teamebene, obwohl ich da jetzt nicht mehr so einen guten Einblick habe, läuft es hoffentlich so, dass sich die Leute schon überlegen, welche Tasks zu ihnen passen. Auf der höheren Ebene (...) kommt mir vor, dass es wieder sehr kopflastig geworden ist und gewisse Leute das sehr stark zu steuern versuchen. Und überall reinreden und den Backlog vorgeben. 'Das machen wir, das machen wir nicht.' <b>Wo die Entscheidungen nun wieder tendenziell stärker durch die Führungspersönlichkeiten gelegt werden.</b> Natürlich können schon Ideen von allen Leuten kommen. Aber je stärker so eine Person Entscheidungen an sich reißt, desto eher treten dann wieder manche Personen in den Hintergrund. Dass sie sagen 'Der entscheidet eh alles.' Und zieht sich dann vielleicht zurück. Ist eh ganz spannend. Gestern habe ich in den Chat auch reingepostet das große Zitat vom Steve Jobs, wo er sagt: <b>"Wir stellen nicht intelligente und smarte Personen an, damit wir ihnen sagen, was zu tun ist, sondern damit sie uns sagen, was zu tun ist." Das wird zurzeit nicht so gelebt.</b> Vor allem Sam hat sich hier sehr stark ausgebreitet.</p>	Managementaufgaben/Rolle	173  174
	3	Cornelia	<p>Das führt mich eigentlich ganz gut zur nächsten Frage. Wie würdest du bei uns im Core die Rolle des Managements beschreiben?</p>		
05:57	3	Interviewpartner	<p><b>Das ist nicht so ganz klar von der Struktur her, wer jetzt welche Verantwortlichkeiten hat.</b> Ich würde die Rolle des Managements zuerst einmal Max geben, weil er der Abteilungsleiter ist. Er selbst hat aber sehr wenig mitzureden, was wir umsetzen, sondern er ist dafür zuständig das umzusetzen, was jemand anders bestimmt. Ich glaube wenn man den Sam als Produktmanager sieht - der Adrian hält sich sehr im Hintergrund - bestimmt er sehr stark mit. Er rudert sehr stark rein, wie wir entwickeln, welche Teams was machen sollen und wie wir die Teams strukturieren. Sogar in die Richtung: "Nein wir können das 8.0 Release nicht aufs nächste Jahr legen, obwohl wir es eigentlich könnten, weil der Kunde will eh nur wir könnten ein Prerelease auch machen, wo er sich drauf setzt. Nein wir müssen das Release im Dezember lassen, weil sonst tun die Entwickler nichts mehr weil sie sich im Jänner dann eh genug Zeit lassen." <b>Diese typischen Sachen wann ein Entwickler motiviert ist und wann er seine Leistung bringt, wird dann vom Produktmanager sehr stark reingerudert, wofür es eigentlich den Abteilungsleiter gibt, sich mit der Entwicklung auskennt.</b> Wann ein Entwickler motiviert ist, ist eigentlich seine Sache. Da ist es für mich nicht ganz klar. Das Management ist stark auf zwei Person aufgehängt. Einer ist der Entwicklungsleiter und einer der Produktmanager. Der Produktmanager rudert sehr stark ein, was eigentlich die Kompetenz des Entwicklungsleiters sein sollte. So sehe ich momentan die Situation bei uns.</p>	Managementaufgaben/Rollen	175  176
	3	Cornelia	<p>Siehst du sie mehr als Partner und Coach oder mehr als Vorgesetzte, so wie sie jetzt die Managementrolle leben?</p>		

08:38	3	Interviewpartner	<p>Ich selbst habe eine spezielle Rolle. Wie das Organigramm jetzt gerade aussieht, ist sowieso niemandem klar, aber bis jetzt war es zumindest so, dass meine Rolle neben dem Max angesiedelt war. Mit dem Max habe ich immer sehr ein partnerschaftliches Verhältnis. Der Max sagt mir nie was zu tun ist. Er ist ein sehr demütiger Mensch. <b>Der lässt nie den Chef raushängen. Er kommt auf einen zu und wir reden auf Augenhöhe. Wir reden drüber, was wir machen können.</b> Und bei Stefan und mir ist es auch so, dass es wir auf derselben Höhe miteinander reden. <b>Es ist nicht so, dass er mir Dinge anschafft. Das macht bei uns kaum jemand kommt mir vor. Ich gehe einfach zu 'Du ich bräuchte das, kannst du mir da helfen, weil du dich da besser auskennst.'</b> oder 'Kannst du mich unterstützen, weil ich brauche da Hilfe.' Aber die Entscheidungen bezüglich was tun wir wie, delegiere ich jetzt auch oft an den Sam, ob es für ihn okay ist. Weil er es stärker an sich reißt, die letzte Entscheidung zu treffen. Dann denke ich mir, er soll entscheiden. Vorschläge kommen oft stark von mir, aber ich lasse Sam dann entscheiden. Ist aber vielleicht ein Mechanismus, den man unbewusst lebt, weil man die Verantwortung abgibt an den, der entscheiden möchte. Ist vielleicht aber nicht gut, weil das Empowerment jedes einzelnen Mitarbeiters ist, das man sagt 'Du entscheidest das jetzt und stehst auch dafür gerade, weil es nicht meine Entscheidung ist.' Das hat glaube ich auch Nachteile, wenn eine Person alles an sich reißt. Ist nicht sehr stark, dass wir in die Richtung gehen, aber ein bisschen schon meines Empfindens her.</p>	<p>Managementaufgaben/Rollen</p> <p>Aufgabendynamik</p>	<p>177</p> <p>178</p>
	4	Cornelia	<p>Könntest du mir erklären, wie aus deiner Sicht unser Performance Management System funktioniert? Wie ist der Ablauf? Welche Personen sind involviert?</p>		
12:05	4	Interviewpartner	<p>Die Soll-Funktionsweise und die Ist-Funktionsweise sind zwei paar Schuhe. <b>Die Soll-Funktionsweise ist, dass wir kein klassisch nach Team und Abteilungen orientiertes Performance Management haben, sondern dass typischerweise eine erfahrene Person eine nicht so erfahrene Person als Performance Manager übernimmt und gemeinsam mit dieser Person die Aufgabe hat, diesen Performee weiterzubringen.</b> Wir haben ein klar definiertes Joblevelsystem, wo du an gewisser Stelle einsteigst. Wenn es sich natürlich entwickelt, wird erwartet, dass der Performance Manager den Performee in zwei bis drei Jahren auf den nächsten Joblevel bringen kann, ihm tendenziell mehr Verantwortung geben kann. Auf der Entwicklerseite ist es so, dass es eher Richtung Taskverantwortlichkeit, Richtung Teamverantwortlichkeit, Richtung Firmenverantwortlichkeit geht, also dass dein Wirkungsbereich von den Joblevels her gesehen immer größer wird. <b>Das Ziel ist es, dass du den Wirkungskreis und Einsatzbereich des Performees vergrößerst.</b> Als Entwickler am Task arbeiten, an der Komponente arbeiten und dann am System arbeiten. Das muss sich nicht nur auf die Software beziehen, das kann auch die Ausstrahlung innerhalb des Unternehmens vergrößern. Das heißt zuerst bist du innerhalb deines Teams tätig und wenn du wächst in deiner Tätigkeit und zum Beispiel Richtung Architekt gehst, wirst du auch auf andere Teams ausstrahlen. Senior Architekten strahlen auf andere Abteilungen aus, weil man</p>	<p>Fokus/Zielsetzung im PMS</p>	<p>179</p> <p>180</p>

			sich auch auf dieser Ebene austauscht. <b>Der Performance Manager ist kein Vorgesetzter, sondern derjenige, der mehr Erfahrung hat und der einem hilft zu wachsen.</b> Er hat auch die Aufgabe Feedback zu geben, diese Person zu beobachten, möglichst mit der Person zusammenarbeitet. Deswegen ist es idealerweise so aufgesetzt, dass die erfahrenen Leute in den Teams wenig erfahrenen Leute als Performance Manager haben. Dann die erfahrenen übergreifenden Personen diese z.B. Architekten oder Seniors in den Teams (...). Das ist auch so kommuniziert, weiß nicht wo das niedergeschrieben ist, dass man sich zweimonatlich zusammensetzt mit seinen Performees und Anfang des Jahres Ziele definiert und die Entwicklung und das Tracking der Ziele bespricht, Anpassungen macht. Und letztlich am Ende des Jahres den Abteilungsleitern die Performance des Einzelnen auch monetär runter zu brechen. Die Information und den Input zu liefern, dass der Abteilungsleiter auch gut und fair den zur Verfügung stehenden Bonus und Gehaltserhöhungen aufzuteilen, je nach dem wie sich die Leute weiterentwickeln. Das ist das System wie wir das leben wollen, wie wir das wirklich leben und wie das funktioniert weiß ich gar nicht so recht.	Gesamtprozess des PMS	181
	4	Cornelia	Wie funktioniert es aus deiner Sicht als Performee und Performance Manager? Du hast das Glück beide Rollen zu haben.		
16:39	4	Interviewpartner	Ja ich habe beide Rollen. Ja ich habe das schon viele Jahre gelebt und 30 Performees gehabt, wo wir das so gelebt haben, dass der Teamleiter alle betreut hat. Das ist zum Glück nicht mehr so. Jetzt habe ich nur noch eine Hand voll Leute. <b>Je juniorer die Leute sind, desto öfter treffe ich mich. Also öfter ist dann auch nicht so oft, vielleicht alle ein bis zwei Monate.</b> Mit den senioreren Leuten, die auch schon 10 plus plus Jahre im Unternehmen sind, drücke ich mich vielleicht ein wenig davor, mich mit denen auch noch regelmäßig zusammen zu setzen. <b>Aber da ist es meistens so, dass es auf maximal drei bis vier Meetings pro Jahr kommt, wo wir Dinge besprechen.</b> Natürlich mache ich die Standardprozesse durch, wo man Ziele definiert und am Ende des Jahres schaut, wo wir stehen. <b>Was am Ende des Jahres passiert, ist, dass die Zielerreichung und die monetäre Entlohnung oder Bewertung der Mitarbeiter doch zwei verschiedene Paar Schuhe sind.</b> Weil meistens die monetäre Bewertung sehr subjektiv ist, aber trotzdem sehr richtig ist, glaube ich. Wie soll ich sagen. <b>Das, was man in die Ziele reinschreibt, ist oft was anderes, als was dann passiert. Man passt die Ziele zu wenig stark an, an das was tatsächlich passiert.</b> Angenommen man definiert Ziele A, B und C und die Person arbeitet aber dann nur an A, macht das aber exzellent und für B und D ist kein Raum, dann bekommt er trotzdem eine sehr gute Bewertung. Oder er macht weder A, B noch c, sondern überhaupt was anderes. Man bewertet es einfach nach der Sichtbarkeit der Person, wie diese in dem Bereich agiert hat. <b>Man bewertet retrospektive das Jahr, wie das gelaufen ist, was die Person gemacht, ohne unbedingt zu schauen, welche Ziele vereinbart waren.</b> Letztendlich hinken die Ziele immer dem hinterher, was er tatsächlich gemacht hat. Und wenn er das was er gemacht hat, exzellent gemacht hat, dann kriegt er entsprechend die Bewertung, egal was in den	Gesamtprozess des PMS	182
					183
					184
				Fokus/Zielsetzung im PMS	185
					186

Anhänge

			Zielen drinnen war. Mir kommt vor, dass sich manche Dinge stärker im Plus sind (...) Das ist eh gut so, dass Dinge so laufen (...) Die Ziele werden dann nicht nachformuliert. Ich denke an Martin, der mein Performee ist, der die Sache mit den (...) meiner Meinung nach sehr gut macht. In seinen Zielen ist das auch drinnen, aber auch andere Dinge, wo wir am Schluss sagen, dass es hinterherhinkt.		
	5	Cornelia	Du sagst, dass die Ziele hinterherhinken. Wie beurteilst du aus deiner Sicht die Präsenz vom Performance Management im Tagesgeschäft? Im Daily Business des Performees oder Performance Managers? Wie präsent ist es in unserer Abteilung?		
21:09	5	Interviewpartner	Wenn die Performance Manager mit dem Performee auf einer täglichen Basis zu tun haben, dann hat man nicht das Gefühl, dass man sich auch noch extra zusammensetzen muss. Wenn man das ernst nimmt und zeitnah Feedback gibt, zum Beispiel 'Das ist gut' oder 'Da ist vielleicht Potential zur Verbesserung'. Dann ist dieses Sich-Extra-Hinsetzen gar nicht so notwendig. Allerdings wenn man als Performance Manager nicht im Daily Business des Performees involviert ist, tut man sich sowieso schwer. Da habe ich mir immer schwer getan, weil ich auf das Feedback von anderen angewiesen war und das zusammen gesammelt habe. Und man den Proxy oder die Kollegen gefragt hat, gebt ihr mir Feedback zu der Person? Wie präsent das ist? Ich finde es ist nicht so präsent. Es ist nicht offensichtlich präsent, aber im Hintergrund schon. Die Leute, die in ihren Teams Performees haben, sehrwohl beobachten und darauf bedacht sind, dass sie sich gut entwickeln. <b>Das finde ich gut, dass die Performance Manager oft sehr nah an den Performees dran sind und das ist meines Erachtens sehr entscheidend, damit da irgendwas Vernünftiges rauskommen kann.</b> Wenn ein Abteilungsleiter oder Teamleiter - Teamleiter geht noch. Wenn das Team zu groß ist, geht es wieder nicht. Fünf Leute ist das Maximum was du an Performees haben sollst, das ist eh schon viel zu viel. Bei uns ist es glaube ich eh so, dass die Leute maximal zwei, drei haben und das ist dann ein feineres Netz an Performance Manager, das gespannt ist. Typischerweise hat der Abteilungsleiter für seine 15 Leute (...) Performane Manager und das funktioniert leider nicht so gut. Ich glaube, dass es unsichtbar schon präsent ist. Weil die Leute die füreinander verantwortlich sind, sehr nah zusammenarbeiten und dadurch ist das automatisch gegeben. Die können am Ende des Jahres sehr gut Auskunft über die Entwicklung des Performees geben.	Gesamtprozess des PMS	187
	6	Cornelia	Auf einer Skala von 0 total unzufrieden und 10 komplett zufrieden, wie zufrieden bist du mit unserem Performance Management System, das wir im Moment in unserer Abteilung haben?		

6	Interviewpartner	<p>Tendenziell leicht positiv, vielleicht sechs oder so. <b>Das was ich als stark verbesserungswürdig sehe, ist, dass wir am Anfang des Jahres immer einen unheimlichen Aufwand machen, indem wir versuchen die Abteilungsziele zu definieren und dann die Abteilungsziele in die Teams weiterzutragen.</b> Dann steht das einmal irgendwo drinnen. Das was ich nicht weiß, inwieweit das wirklich in den Teams weiter thematisiert wird. Aber zumindest gibt es keine Meetings, wo wir uns wieder zusammensetzen und sagen 'Okay ein viertel Jahr ist vergangen und jetzt beurteilen wir, wo wir stehen bei den Dingen, die wir als Abteilung erreichen wollten'. Das sind ja typischerweise nicht die Dinge, die (...), weil das ist unser Daily Business, das wir sowieso machen müssen. <b>Das sind typischerweise Sachen, was wir gerne verbessert hätten in der Art und Weise wie wir arbeiten oder das hätten wir gerne verändert in der Art und Weise wie wir arbeiten.</b> Zum Beispiel, dass wir in den Tests, denen wir dauernd hinterher laufen weniger Fehler haben oder was weiß ich. <b>Diese Dinge, die rundherum sind da definieren wir immer recht viele Sachen, wir setzen uns aber nie zusammen, wo wir stehen oder warum wir nicht weiter gekommen sind oder was müssen wir machen, damit wir weiter kommen und lassen wir es überhaupt bleiben, dass wir uns Abteilungsziele setzen, weil wir machen das eh nie.</b> Es wäre spannend mit dir zu reden, wie du die Dinge als Plan Master siehst, ob die Dinge dann weiter thematisiert werden. Aber da würde ich wohl auch eingeladen werden, weil ich auch ein kleines Team habe. Das passiert nicht. Der große Prozess tropft uns das auf, 'Jetzt macht das einmal' und wir überlegen uns was wir machen könnten und am Ende des Tages wird aber wenig umgesetzt davon. Das sehe ich ein bisschen als Schwachpunkt.</p>	Fokus/Zielsetzung im PMS	188  189  190
	Cornelia	Danke vielmals.		

## 9.2 Workshop zur Definierung des neuen agilen Performance Management Systems

### Workshop

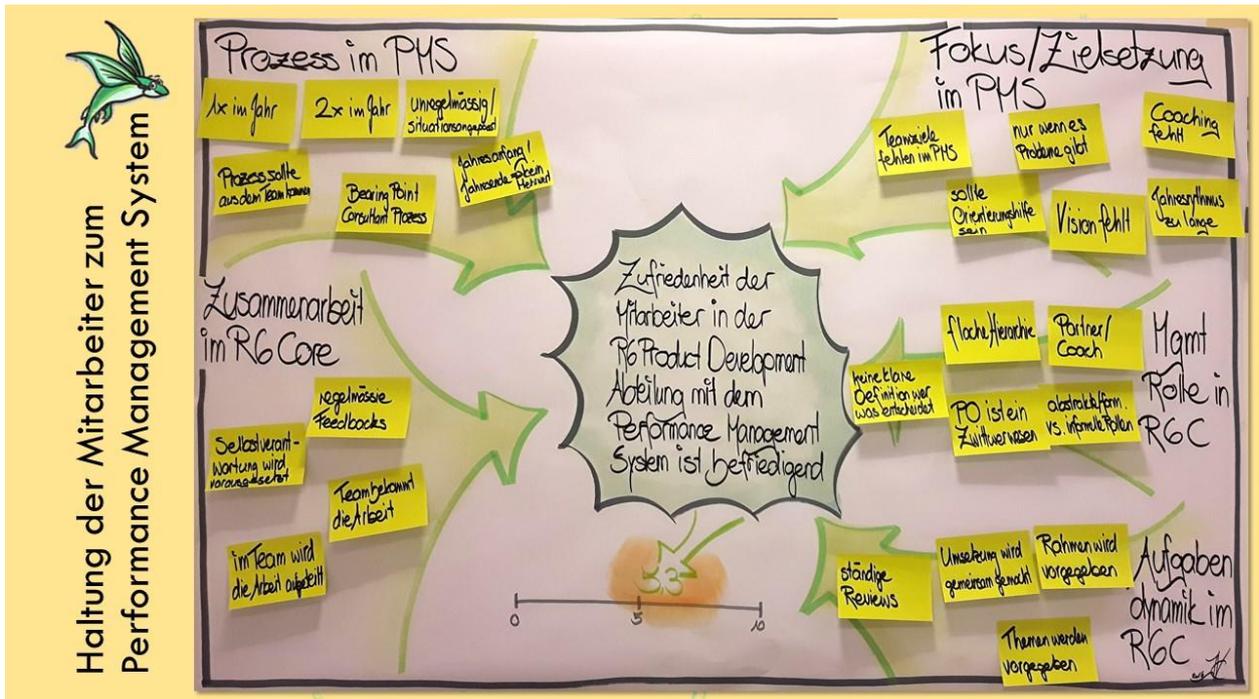
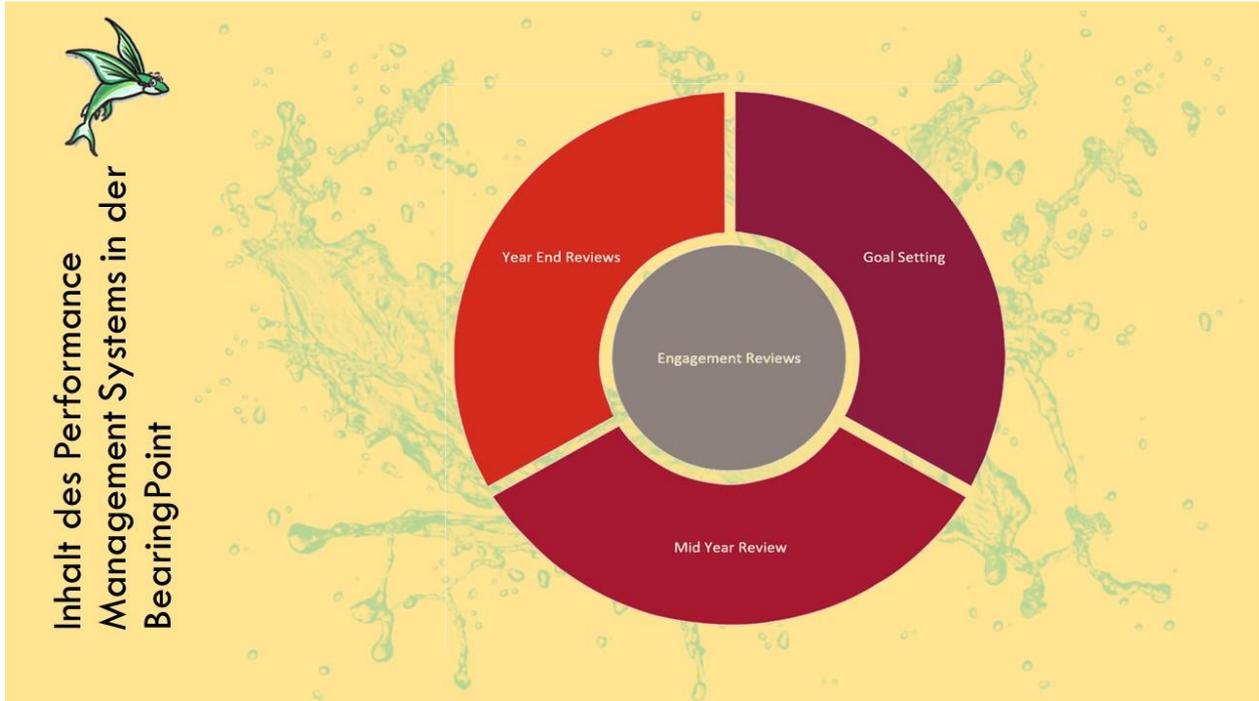
Definierung des neuen agilen  
Performance Management  
Systems

Cornelia Jost, 12. Dezember 2017



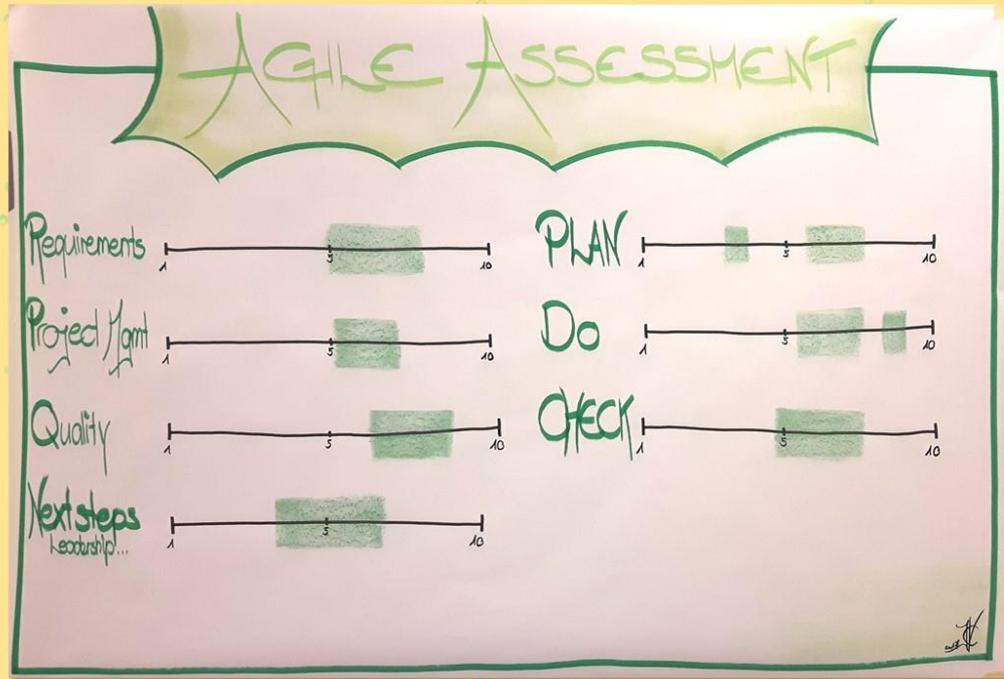
### Ziel des Workshops

Am Ende des Workshops besteht ein agiles Performance Management System, dass in das Unternehmen eingeführt werden kann.

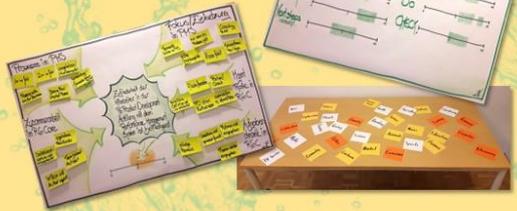




Agilität & Innovation in der  
R6 Product Development Abteilung



Input



Ideengenerierung

Präsentation der Ideen





# Ergebnisse aus der Ideengenerierungsphase



# Bewertung der Ideen





Ergebnisse aus der Ideenbewertung (1/2)

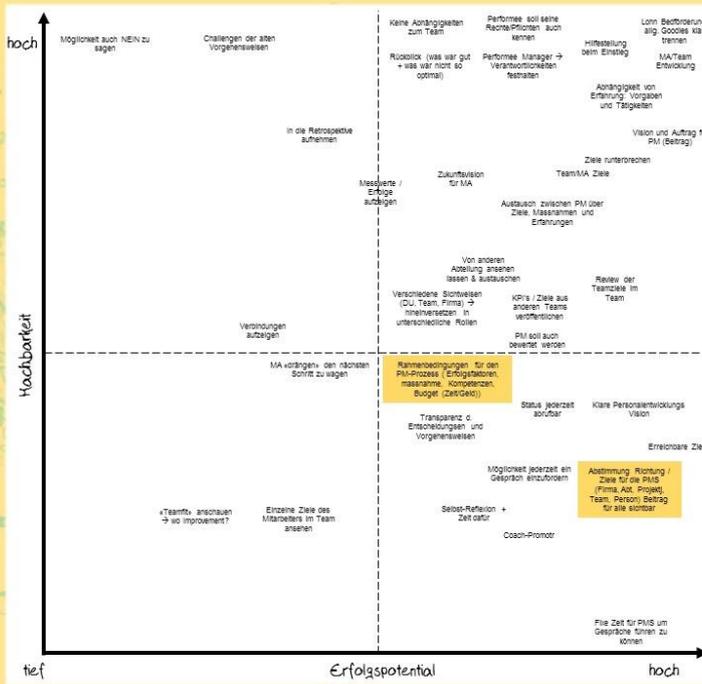
Erste Bewertung



Definierung der zwei Hidden Ideas



Ergebnisse aus der Ideenbewertung (2/2)



## 9.3 Workshop zur Festlegung der Umsetzung des neuen agilen Performance Management Systems

### Workshop

Festlegung der Umsetzung des neuen agilen Performance Management

Cornelia Jost, 17. Januar 2018



### Ziel des Workshops

Es ist festgelegt wie das agile Performance Management System in der R6 Product Development Abteilung iterativ eingeführt werden kann.



Überblick über den Workshop



Das agile Performance Management System (1/2)

**Vision**

Kickoff mit bestehender oder neuer Vision

**Rollen**

GL & HoD

**Zielsetzung**

- Rahmenbedingungen (Erfolgsfaktoren/Budget) kommunizieren
- Langfristige Unternehmensziele vorstellen
  - Abteilungsziele ableiten
  - Teamziele ableiten
  - Persönliche Ziele ableiten
- Nach zwei Monaten
  - Ziele validieren
  - Neue Ziele hinzufügen
  - Obsolete Ziele schließen

HoD,

HoD, Team, PM, Performee

HoD, Team, PM, Performee





## Das agile Performance Management System (2/2)

### Priorisierung

- Verbindungen & Abhängigkeiten sichtbar machen
- Priorisierung der Ziele

### Fokussiertes Arbeiten an den Zielen

- Alle Abteilungs- und Teamziele sind für alle sichtbar
- Fortschritt der Ziele alle 4 Wochen in der Retro durchgehen und sichtbar machen

### Review der Ziele

- Nach zwei Monaten
  - Review der Abteilungs-, Team- und persönlichen Ziele
  - Status sichtbar machen und aktiv kommunizieren

### Rollen

HoD, Team, PM, Performee

Team, PM, Performee

HoD, Team, PM, Performee



## Nutzenpakete erstellen





Alle Nutzenpakete auf einen Blick



MoSCoW - Priorisierung

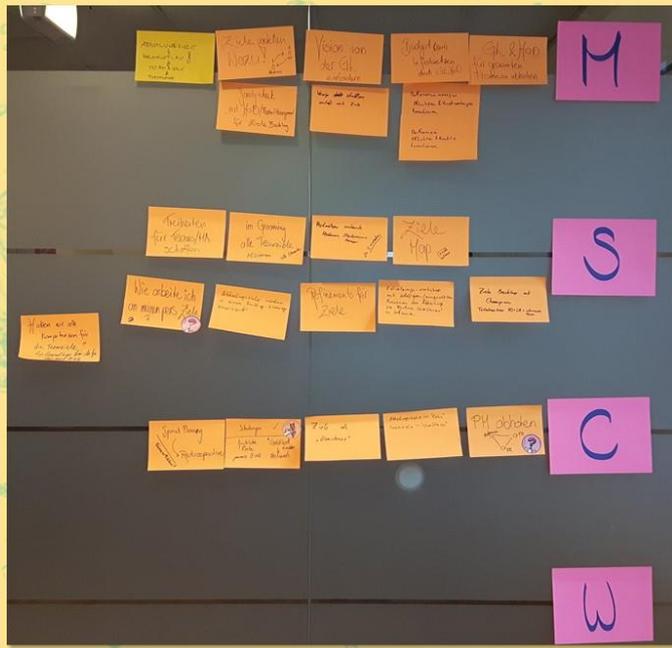
**MoSCoW**

- \* **MUST**
  - essentiell
  - keine Alternative
- \* **SHOULD**
  - es gibt andere Wege auch wenn sie nicht optimal sind
- \* **COULD**
  - nicht essentiell notwendig
  - es gibt Alternativen ohne großen Aufwand
- \* **WONT**
  - Realisierung ohne möglich
  - derzeit nicht notwendig





MoSCoW - Priorisierung



T-Shirt-Size Estimation

**T-Shirt-Sizing**

Size	Wert	Bestcase	Worstcase
XS	4PS	2PS	8PS
S	1PT	4PS	2PT
M	2PT	1PT	4PT
L	4PT	2PT	8PT
XL	8PT	4PT	16PT
XXL	16PT	8PT	32PT



